جمعية زارعي القوقعة
Cochlear Implants Society

الخطة الاستراتيجية
لجمعية زارعـــي القوقعة

2022 - 2020

للإستشارات والتطوير المؤسسي

جدول المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	الملخص التنفيذي	4-3
2	منهجية العمل في تطوير الاستراتيجية	8-5
3	إطلاق البرنامج	10-9
4	الخطوة 1: المراجعة (تطوير الفهم المشترك للعوامل المؤثرة في الجمعية)	17-11
5	الخطوة 2: الاستراتيجية (اختيار المسار والخطة)	24-18
6	الخطوة 3: الأهداف الاستراتيجية (تطوير استراتيجيات قابلة للتنفيذ)	74-25
7	الخطوة 4: الخريطة الاستراتيجية (رسم بياني يظهر إنشاء القيمة)	49-48
8	الخطوة 5: مؤشرات الأداء الرئيسة (قياس الأمور الهامة)	81-50
9	الخطوة 6: المبادرات الاستراتيجية (سد ثغرات الأداء الاستراتيجي)	92-82
10	حوكمة الخطة الاستراتيجية وخطة الاتصال والتواصل	114-93
11	الخطوة 7: تحليل الأداء (عملية تحسين اتخاذ القرار)	122-115
12	الخطوة 8: المواءمة (مواءمة الموظفين مع الاستراتيجية)	127-123
13	الخطوة 9: التقييم (تقييم النتائج لتحسين الاستراتيجية)	136-128

الملخص التنفيذي

"جمعية زارعي القوقعة" بالرياض هي أول جمعية للأطفال زارعي القوقعة بمنطقة الرياض.

بدأت فكرة تأسيس الجمعية خلال اللقاء السنوي لزارعي القوقعة بمستشفى الملك عبد العزيز الجامعي الثالث لعام 1431هـ وحيث اقترحت فكرة إنشاء جمعية تهتم بالأطفال وتساعد أوليائهم على تأهيلهم وصيانة أجهزتهم وتوفر حاجاتهم.. وكان لمجلس المسؤولية الاجتماعية في غرفة الرياض دورا بارزاً ومحوريا في تبني فكرة تأسيس الجمعية وتقديم كل الدعم وتم عقد عدة اجتماعات في الغرفة ،

وبموجب اللائحة الأساسية لـ " جمعية زارعي القوقعة " تهدف إلى تحقيق الآتي:

- نشر الوعي بين أفراد المجتمع عن القوقعة وأهمية زراعتها للأطفال فاقدي السمع مبكراً.
- العمل مع الجهات الحكومية لإيجاد أنشطة وبرامج رياضية وترفيهية لأفراد هذه الفئة.
- المساهمة في توفير ملحقات أجهزة الأطفال زارعي القوقعة.
- التعاون في دعم القضايا الخاصة بحالات القوقعة مع المؤسسات الحكومية والأهلية.
- تشجيع العمل التطوعي والاجتماعي في خدمة زارعي القوقعة وتأهيلهم.
- التنسيق مع مستشفيات الولادة ومراكز القوقعة لأهمية الفحص المبكر لفاقدي السمع.

ولإيمان جمعية " جمعية زارعي القوقعة " بأهمية الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والتي تعد أحد العوامل الرئيسة لفاعليتها، والتصميم على البقاء متقدمة ومتفوقة على تقديم خدمات متميزة للفئات المستهدفة، والذي يستدعي ذلك الأخذ بالاستراتيجيات القادرة على استباق المستقبل، والتنبؤ بالتغييرات قبل حدوثها، والعمل على التخطيط المتطور الذي يستثمر الفرص المتاحة، والاستفادة من نقاط القوة في التقليل من نقاط الضعف.

لذلك كان اهتمامها ببناء خطتها الاستراتيجية للفترة 2020 – 2022 لمدة 3 سنوات، والتي توضح الأسس التي تقوم عليه جمعية زارعي القوقعة للفترة القادمة، وتقدم الخطوط العريضة للأهداف التي يتوجب على جمعية زارعي القوقعة تحقيقها في الفترة المذكورة، كما أنها تقدم المعايير التي من خلالها يتم تحديد ما إن تحققت تلك الأهداف أم لا، كما تقدم اللبنات الأساسية لما يجب القيام به من مبادرات ومشاريع في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة.

تابع ... الملخص التنفيذي

وقد واكب انطلاقة استراتيجيتنا الانطلاقة الرائدة لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تضمنت انطلاق برنامج التحول الوطني 2020، والتي تمت بتوجيهات من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود يحفظه الله، حيث أمر بالتخطيط لعمل يلبي كل الطموحات ويحقق جميع الأمنيات للمملكة العربية السعودية، والتي تم من خلالها تحديد ملامح رحلة التغيير الجذري والطموح للوضع الاقتصادي والاجتماعي.

وقد تم الاعتماد في بناء الخطة الاستراتيجية على منهجية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، وبذلك فقد جاءت فصول هذه الوثيقة على النحو الآتي:

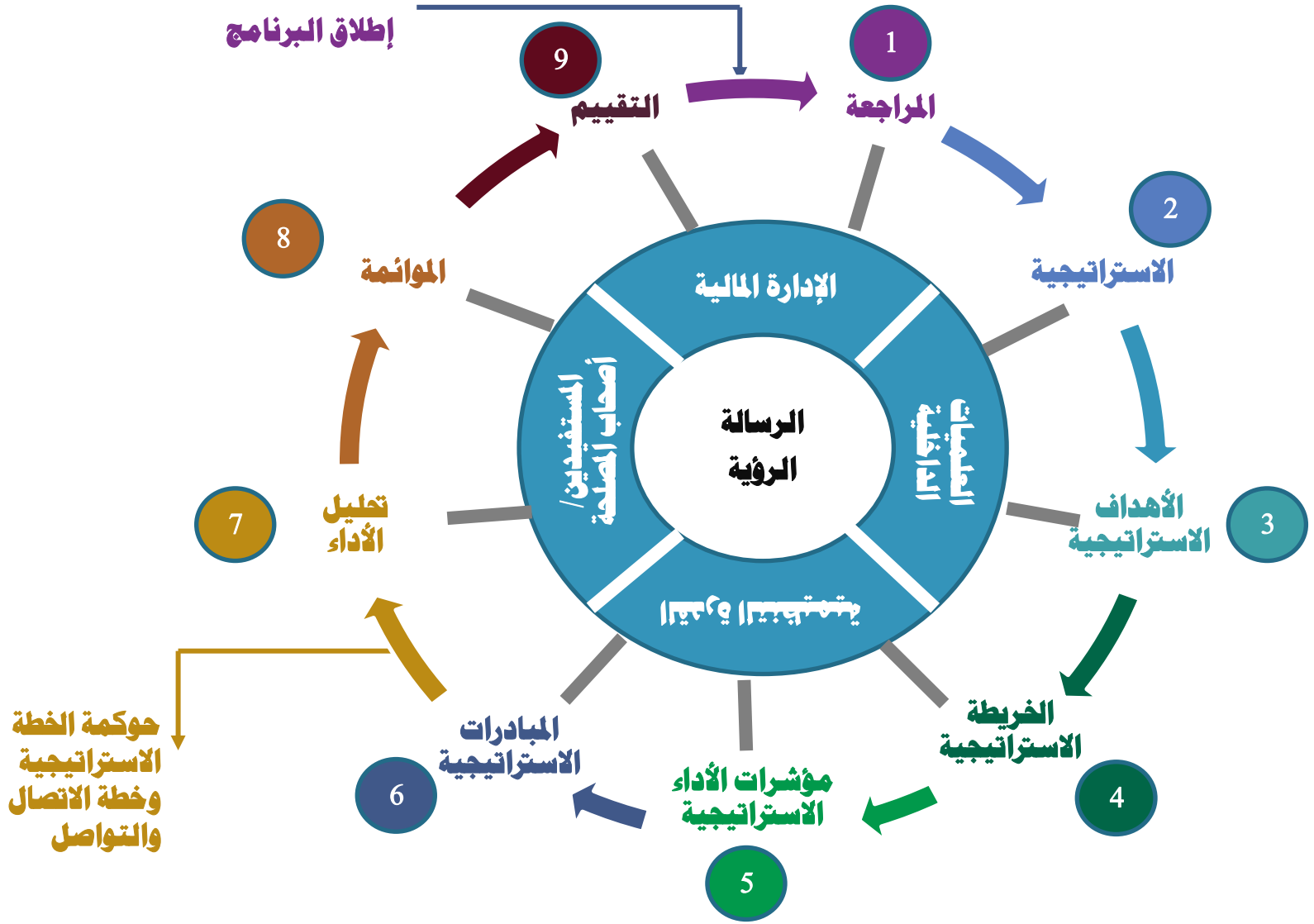
- المنهجية المتبعة
- إطلاق البرنامج
- الخطوة الأولى: المراجعة
- الخطوة الثانية: الاستراتيجية
- الخطوة الثالثة: الأهداف الاستراتيجية
- الخطوة الرابعة: الخريطة الاستراتيجية
- الخطوة الخامسة: مؤشرات الأداء
- الخطوة السادسة: المبادرات الاستراتيجية
- الخطوة السابعة: تحليل الداء
- حوكمة الخطة الاستراتيجية وخطة الاتصال والتواصل
- الخطوة الثامنة: الموائمة
- الخطوة التاسعة: التقييم

منهجية العمل في تطوير الاستراتيجية

منهجية العمل في تطوير الاستراتيجية

تم اعتماد منهجية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) وذلك من خلال تطبيق "إطار عمل الخطوات التسع للنجاح (العجلة)، إذ تركز "العجلة" على الروابط بين الخطوات وتعزز فكرة أن تصميم نظام بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه يشكل رحلة مستمرة وليس مشروعاً مخدد البداية والنهاية.

الشكل المرفق يوضح العلاقة بين خطوات إطار عمل الخطوات التسع للنجاح والمكونات الأساسية للتخطيط والإدارة الاستراتيجية.



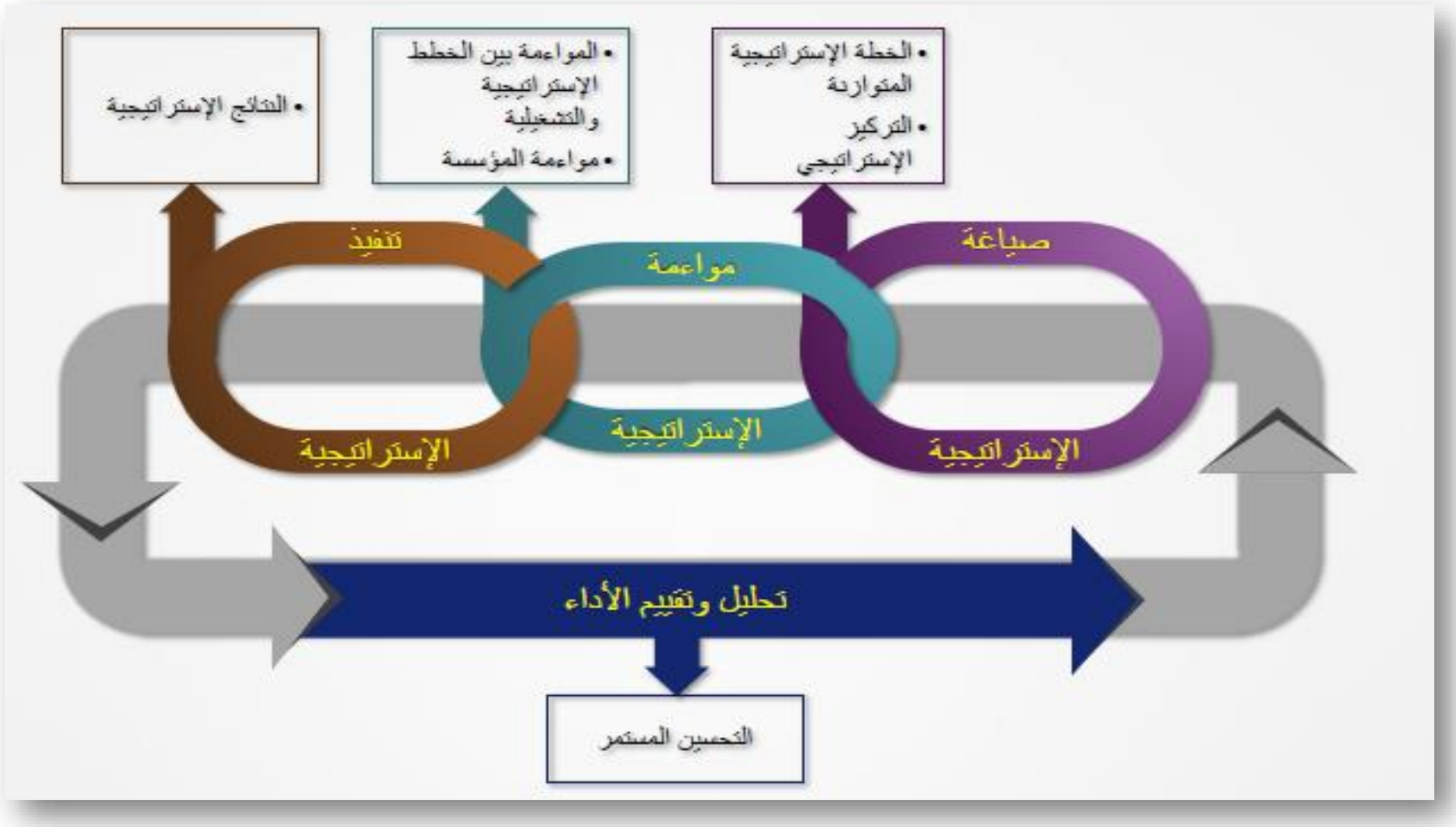
تابع ... منهجية العمل في تطوير الاستراتيجية

أما العلاقة بين خطوات إطار عمل الخطوات التسع للنجاح والمكونات الأساسية للتخطيط والإدارة الاستراتيجية، فيمكن توضيحها ضمن القائمة التالية:

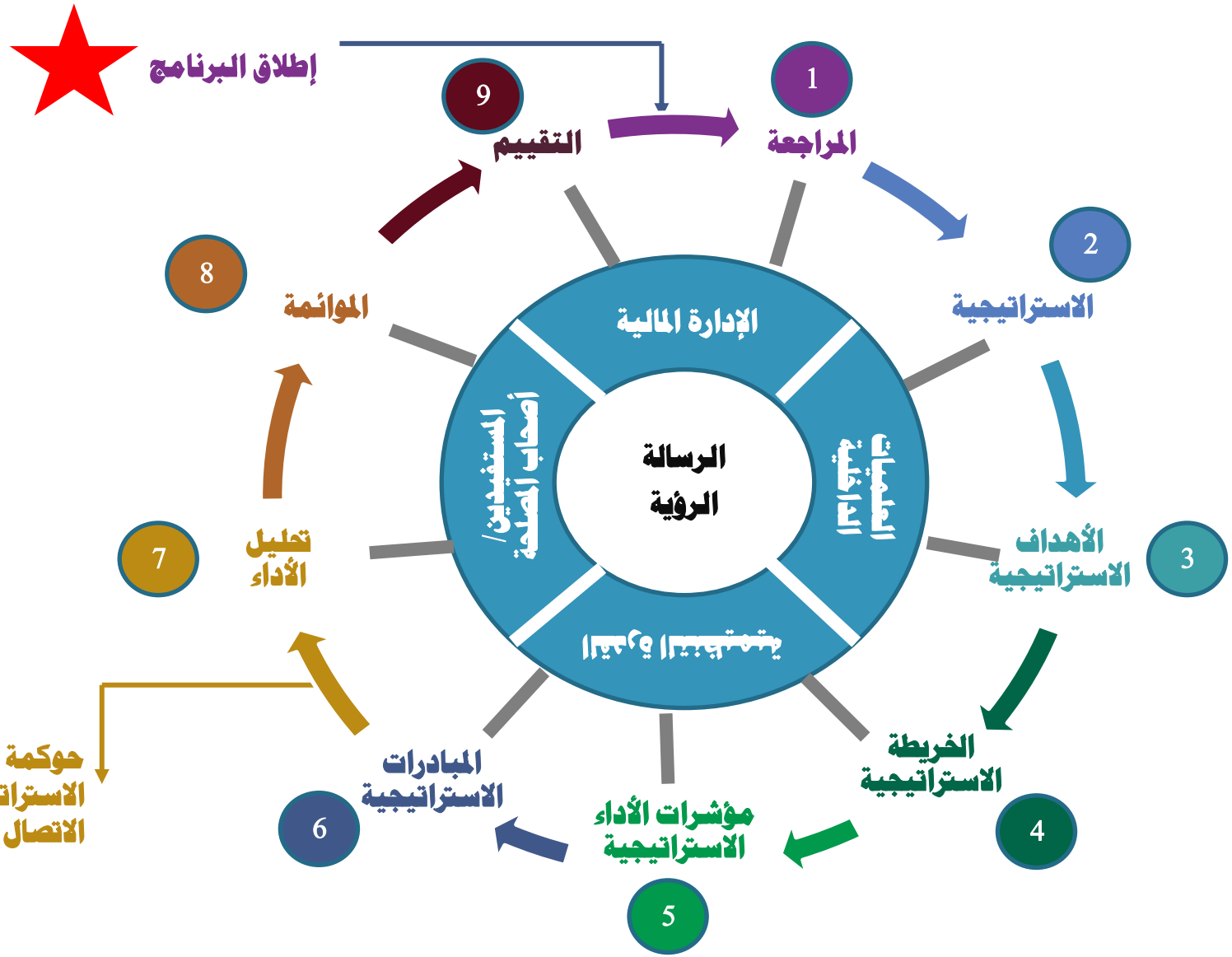
المكونات	الخطوات
مراجعة أعمال المؤسسة	▪ إطلاق البرنامج ▪ الخطوة الأولى: المراجعة
صياغة الاستراتيجية	▪ الخطوة الثانية: الاستراتيجية ▪ الخطوة الثالثة: الأهداف الاستراتيجية
الإبلاغ عن الاستراتيجية	▪ الخطوة الرابعة: الخريطة الاستراتيجية ▪ الخطوة الخامسة: مؤشرات الأداء ▪ الخطوة السادسة: المبادرات الاستراتيجية ▪ طرح بطاقة قياس الأداء
وضع الموازنة	▪ الخطوة السادسة: المبادرات الاستراتيجية
تطوير الخطط التشغيلية	▪ طرح بطاقة قياس الأداء ▪ الخطوة الثامنة: الموائمة
تنفيذ الاستراتيجية قياس النتائج تحليل النتائج	▪ الخطوة السابعة: تحليل الداء ▪ الخطوة التاسعة: التقييم
تطبيق المعرفة المكتسبة	▪ إعادة تطبيق الخطوات من 1 -8 حسب الحاجة

تابع ... منهجية العمل في تطوير الاستراتيجية

إذ سيتم تحقيق التكامل بين المراحل الثلاث للاستراتيجية ، والمدرجة بالشكل التالي::



إطلاق البرنامج



إطلاق البرنامج

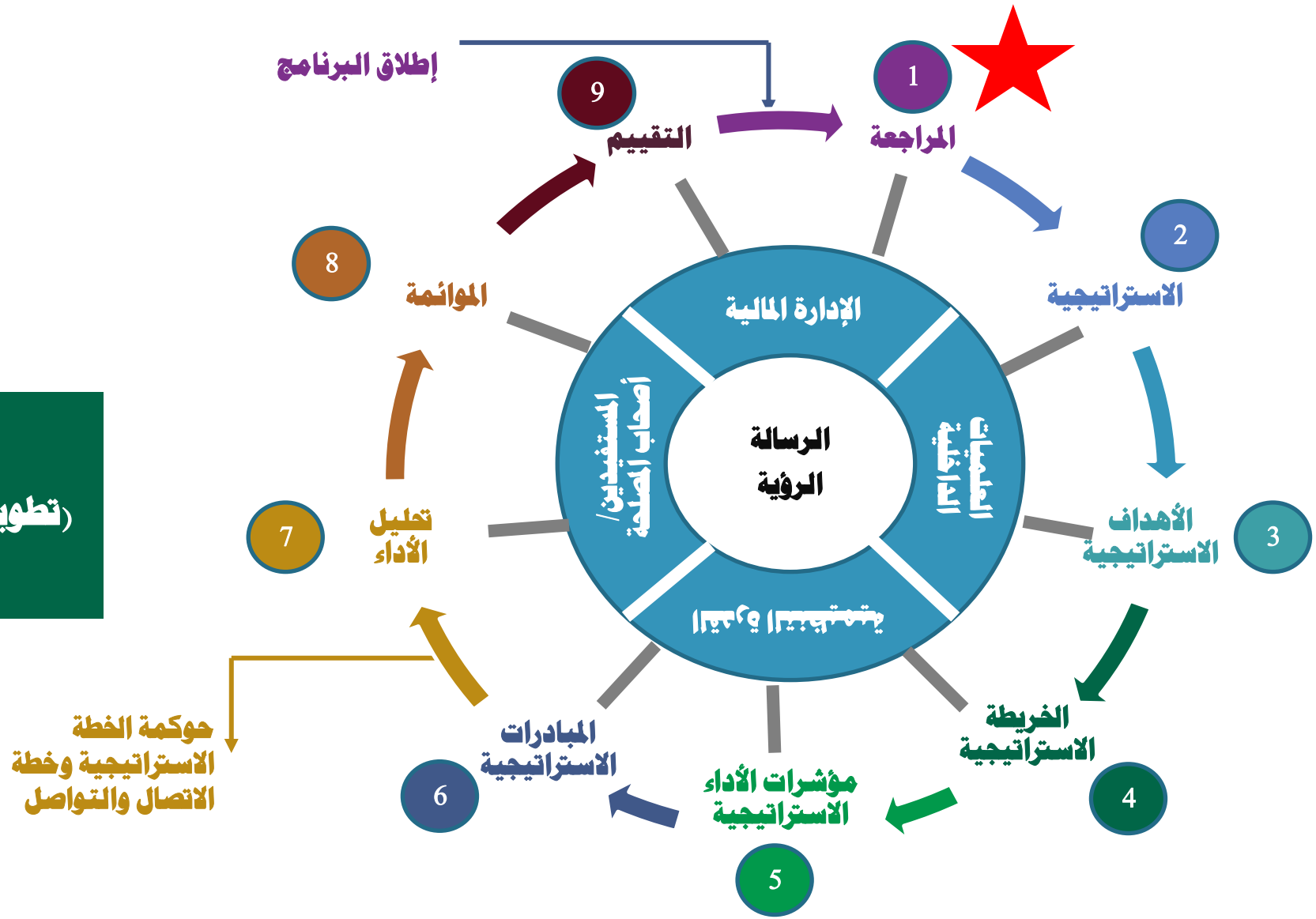
تم إطلاق برنامج "الخطة الاستراتيجية لـ "جمعية زارعي القوقعة" تحت شعار

"خططنا لمستقبل أفضل لزارعي القوقعة"

ضمنت فيها قيادة الجمعية العليا بـ:

- الحفاظ على التركيز الاستراتيجي الواضح
- إشراك جميع من يعمل في الجمعية ومن له مصلحة في تطوير الاستراتيجية وتنفيذها.
- توفير الوضوح والمشاركة الفعالة.
- تحمل مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية، والعمل بانتظام وفعالية كفريق.
- الاستفادة من عملية القياس في إدارة الاستراتيجية والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر.
- تأمين التفويض للموظفين لإنجاح أهداف الاستراتيجية.
- تضمين المستفيدين من خدمات الجمعية وأصحاب المصالح المؤثرين والمتأثرين.
- تأمين الموارد البشرية والمالية والمادية لإنجاح الاستراتيجية.
- توفير الظروف المناسبة لجميع الفرق المشاركة في تطوير الاستراتيجية على مستوى المحاور والأهداف الاستراتيجية والمبادرات.
- رعاية ورش العمل المطورة لجميع عناصر الاستراتيجية.
- فهم الموظفون "السبب" و"الوسيلة" (المنفعة) العامة من التغيير وحتمية التغيير في الجمعية.

الخطوة 1: المراجعة
(تطوير الفهم المشترك للعوامل المؤثرة في الجمعية)



1-1: مراجعة العناصر الاستراتيجية العليا القائمة في الجمعية

تم مراجعة جميع العناصر الاستراتيجية العليا القائمة في "جمعية زارعي القوقعة" من خلال توظيف الأدوات المتعددة كالمقابلات والاستبيانات ومراجعة الوثائق ذات الصلة، وعليه تم تشكيل الفجوة الاستراتيجية لدى الجمعية وكانت النتائج حسب التالي:

مصفوفة الفجوة الاستراتيجية لدى "جمعية زارعي القوقعة"				
مكونات النظام	تمت المراجعة	مقبول	المراجعة مطلوبة	الملاحظات
الرسالة	✓		✓	الرسالة بحاجة إلى تطوير
الرؤية	✓		✓	الرؤية بحاجة إلى تطوير
القيم	✓		✓	القيم بحاجة إلى تطوير
نتيجة استراتيجية شاملة مرتبطة بالرؤية			✓	لم يتم تطويرها بعد
خطة التواصل والإبلاغ وإدارة التغيير			✓	لم يتم تطويرها بعد
العوامل التمكينية والتحديات			✓	لم يتم تطويرها بعد
احتياجات أصحاب المصالح و اقتراح القيمة للعملاء	✓		✓	تحتاج إلى المزيد من المناقشة والتطوير
المحاوروالنتائج الاستراتيجية			✓	لم يتم تطويرها بعد
المناظير			✓	لم يتم تطويرها بعد
الأهداف الاستراتيجية			✓	الارتفاع الاستراتيجي خاطئ
الخريطة الاستراتيجية للأهداف			✓	لم يتم تطويرها بعد
مؤشرات الأداء والمستهدفات			✓	لم يتم تطويرها بعد
المبادرات الاستراتيجية			✓	لم يتم تطويرها بعد
رسم استراتيجي من صفحة واحدة			✓	لم يتم تطويرها بعد

تابع ... مراجعة العناصر الاستراتيجية العليا القائمة في الجمعية

تابع ... مصفوفة الفجوة الاستراتيجية لدى "جمعية زارعي القوقعة"				
مكونات النظام	تمت المراجعة	مقبول	المراجعة مطلوبة	الملاحظات
القصة والخطة الاستراتيجية			✓	لم يتم تطويرها بعد
خطة الأتمتة			✓	لم يتم تطويرها بعد
خطة التعميم			✓	لم يتم تطويرها بعد
خطة التقييم			✓	لم يتم تطويرها بعد

مفتاح الترميز في المصفوفة:	
العناصر المقبولة	اللون الأخضر
العناصر التي تحتاج إلى المراجعة أو التحديث	اللون الأصفر
العناصر المفقودة التي تحتاج إلى التطوير	اللون الأحمر

2-1: التحليل الرباعي SWOT

	العوامل التمكينية	التحديات
التحليل الداخلي	نقاط القوة	نقاط الضعف
	▪ أول جمعية خيرية صحية تعنى بزارعي القوقعة قبل الزراعة وبعدها. ▪ إيمان فريق العمل بزراعة القوقعة . ▪ وجود متخصصين أكاديميين في مجلس الإدارة. ▪ تميز فريق العمل في العلاقة من المؤسسات.	▪ عدم تو افر كادر بشري و افر متخصص ليفي بمتطلبات الجمعية . ▪ لا يوجد تطبيق فاعل لنظام للحوكمة، ▪ لا يوجد سياسات منظمة للعمل. ▪ عدم تو افر منهجيات وآليات لنشر المعرفة المتخصصة في الجمعية. ▪ لا يوجد إجراءات ومؤشرات لقياس الأداء منظمة للعمل.
التحليل الخارجي	الفرص	التهديدات
	▪ الدعم المقدم للجمعية من قبل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. ▪ وجود جمعيات صحية مساندة لخدمات الجمعية. ▪ مجانية عملية الجراحة لزراعة القوقعة. ▪ التواجد بمدينة الرياض والقرب من الجهات الحكومية والمؤسسات المانحة	▪ فقدان دعم وزارة العمل والتنمية الاجتماعية للأشخاص ذوي الإعاقة السمعية عند زراعتهم للقوقعة. ▪ ارتفاع تكاليف صيانة وقطع غيار جهاز الزرع بعد الجراحة. ▪ عدم تو افر أنظمة تسهم في جودة حياة زارعي القوقعة ومساواتهم بالأشخاص ذوي الإعاقة.

3-1: تحليل العملاء

فيما يلي عرض لنتائج تحليل العملاء (المستفيد المباشر من خدمات ومنتجات الجمعية بحيث تكون تلك المنتجات أو الخدمات موجهة لهم بشكل مباشر، بحيث تم تحديد أثر هؤلاء العملاء على "جمعية زارعي القوقعة" ، و أثر "جمعية زارعي القوقعة" على هؤلاء العملاء:

	أصحاب المصلحة	تأثير العملاء على الجمعية		تأثير الجمعية على العملاء	
		وصف الأثر	درجة الأثر	وصف الأثر	درجة الأثر
1	الأشخاص ذوي الإعاقة الصم المرشحين لزراعة القوقعة	إن لم يستجب ذوي الإعاقة المرشحين لزراعة القوقعة فلن تتمكن الجمعية من تقديم خدماتها	5	إن لم تتمكن جمعية زارعي القوقعة من الوصول للشريحة المستهدفة من الزراعة تتضاءل نسبة نجاح العملية مع مرور الوقت	6
2	أسر الأشخاص ذوي الإعاقة الصم المرشحين لزراعة القوقعة	عدم تفاعل أسر ذوي الإعاقة الصم مع برامج الجمعية يتسبب في إضعاف تأهيل المستفيدين	8	نجاح برامج نشر الوعي لدى أسر ذوي الإعاقة الصم يسهم بشكل فاعل في زيادة قابلية الأسر لزراعة القوقعة	6
3	زارعي القوقعة	عدم مشاركة زارعي القوقعة في مساندة الجمعية في برامج نشر الوعي يتسبب في ضعف إقبال الصم في الزراعة	10	دعم الجمعية لزارعي القوقعة بالتأهيل المتخصص يسهم في تسهيل حياة الزارعين	10
4	أسر زارعي القوقعة	تفاعل اسر زارعي القوقعة مع برامج الجمعية يسهم في نجاح برامج التأهيل والتدريب	10	إن لم تتمكن الجمعية من دعم الأسر بالتدريب بالتعاون مع الزارعين فلن تتمكن من تحقيق الاستفادة المثلى من الزراعة	8
5	المجتمع المحلي بجميع فئاته	وعي المجتمع بتقبل زارعي القوقعة يسهم في نجاح الجمعية في برامج القبول المجتمعي	7	نشر الجمعية للوعي تجاه أهمية زراعة القوقعة يسهم في زيادة القبول المجتمعي	7
	تأثير عالي =10	تأثير منخفض =1			

4-1: تحليل أصحاب المصلحة

فيما يلي عرض لنتائج تحليل أصحاب المصلحة (هم الأفراد والمؤسسات الذين يملكون مصلحة تصب في نجاح الجمعية كما يتأثرون هم أيضاً بأنشطة الجمعية)، بحيث تم تحديد أثر أصحاب المصلحة على "جمعية زارعي القوقعة" ، و أثر "جمعية زارعي القوقعة" على أصحاب المصلحة:

	أصحاب المصلحة	تأثير أصحاب المصلحة على الجمعية		تأثير الجمعية على أصحاب المصلحة	
		وصف الأثر	درجة الأثر	وصف الأثر	درجة الأثر
1	مستشفيات الولادة (الفحص المبكر)	إن لم تقم مستشفيات الولادة بالدور المناط بها بالفحص المبكر فستقل نسبة نجاح زراعة القوقعة	10	إقناع الجمعية لمستشفيات الولادة يساهم في الوعي بأهمية الفحص المبكر	6
2	المستشفيات (جراحة القوقعة)	تعاون المستشفيات مع الجمعية يرفع مستوى التنسيق والاستجابة للحالات المستحقة	10	تنسيق الجمعية مع مستشفيات الجراحة يزيد اعداد الزارعين	8
3	الموردين للأدوات والمستلزمات	تعاون الموردين مع الجمعية بالخصومات المناسبة على الأدوات يسهم في خفض التكاليف وزيادة عدد المستفيدين	8	تفعيل الشراكة مع الموردين يسهم في توفير الأدوات بأقل تكلفة ممكنة	5
4	مراكز التأهيل والتدريب قبل وبعد الجراحة	عدم تقديم برامج تأهيلية متخصصة بأسعار مناسبة يسهم في ضعف تأهيل الزارعين	8	عدم تعاون الجمعية يؤثر على أعداد المستفيدين من مراكز التدريب والتأهيل	9
5	الجمعيات الصحية	مشاركة الجمعيات في دعم زراعة القوقعة للحالات الخاصة يسهم في زيادة عدد الزارعين	4	إن لم تتمكن الجمعية من التكامل مع الجمعيات الصحية سيؤثر ذلك على المستفيدين	3
6	وزارة الصحة	زيادة العيادات المتخصصة في التأهيل يساند الجمعية في تقديم خدماتها	7	إن لم تقم الجمعية بأدوارها فلن يتحقق الأثر المرجو من العملية	5
7	وزارة التعليم	مساعدة زارعي القوقعة في الحصول على المساعدات المالية يسهم في تخفيف العبء على الأسر	8	إن لم تؤهل الجمعية المعلمين في التعامل مع زارعي القوقعة فلن يتمكنوا من دمجهم في البيئة التعليمية	7
8	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	عدم تصنيف زارعي القوقعة ضمن الإعاقات يشكل ضغطا على الجمعية في تقديم الدعم المالي للأسر	10	تحقيق الجمعية لمستهدفاتها يساهم في تحقيق أهداف وزارة العمل	6
9	مجلس إدارة الجمعية	قيام المجلس بالأدوار المناطة به يدعم الجمعية بتحقيق أهدافها	10	إشراك المجلس في أنشطة الجمعية ينعكس بشكل إيجابي على أداء المجلس	9
10	الموظفين في الجمعية	فاعلية الموظفين في أداء أعمالهم تحقق رضا المستفيدين	10	إن لم تتمكن الجمعية من دعم مواردها البشرية وتمكينهم من تطوير قدراتهم وخبراتهم فلن يتمكنوا من خدمة الجمعية كما يجب	10
	تأثير عالي =10	تأثير منخفض =1			

5-1: تطوير العناصر الاستراتيجية العليا

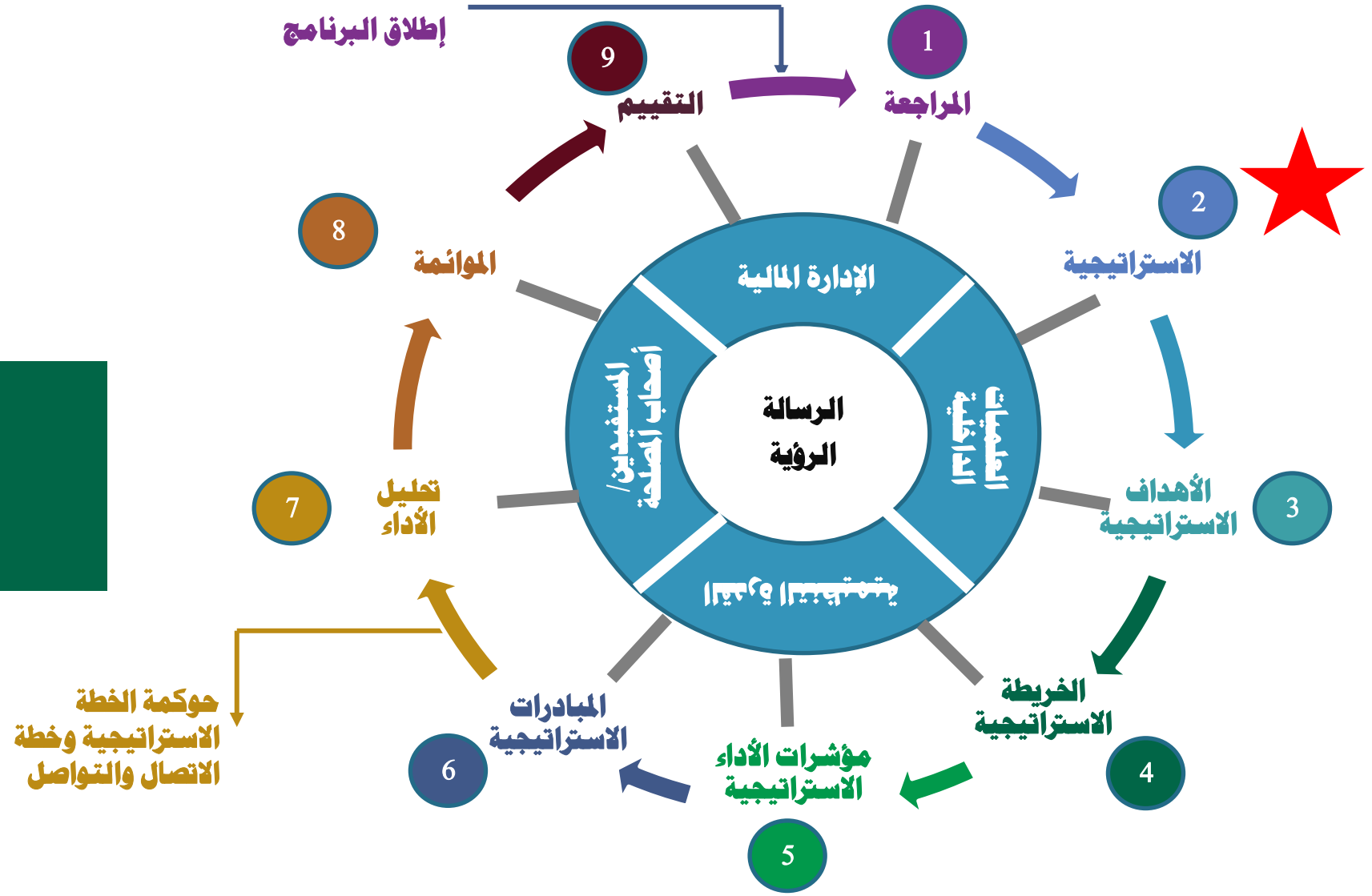
تحدد العناصر الاستراتيجية العليا في الجمعية بـ (الرسالة والرؤية والقيم) وقد تم عقد مجموعة من الورش واللقاءات مع قادة الجمعية والموظفين وذوي العلاقة للعمل على تطويرها بما يساهم في تحقيق أهداف الجمعية المستقبلية. إذ تقود الجمعية بيان الرسالة لها والذي يعتمد عليها كل من التمويل والتبرعات والتزام المتطوعين لدعم الرسالة وتنفيذها، إذ تم التطوير للعناصر الاستراتيجية العليا كما يلي:

رسالتنا في "جمعية زارعـــي القوقعة:
تطوير جودة حياة زارعي القوقعة بتأهيلهم وتحسين بيئاتهم الاجتماعية بمنظومة متكاملة من الشركاء الفاعلين.

رؤيتنا في ÷ جمعية زارعـــي القوقعة:
الريادة في الحلول المتكاملة ونشر الوعي لخدمة قضايا زارعي القوقعة بحلول 2022

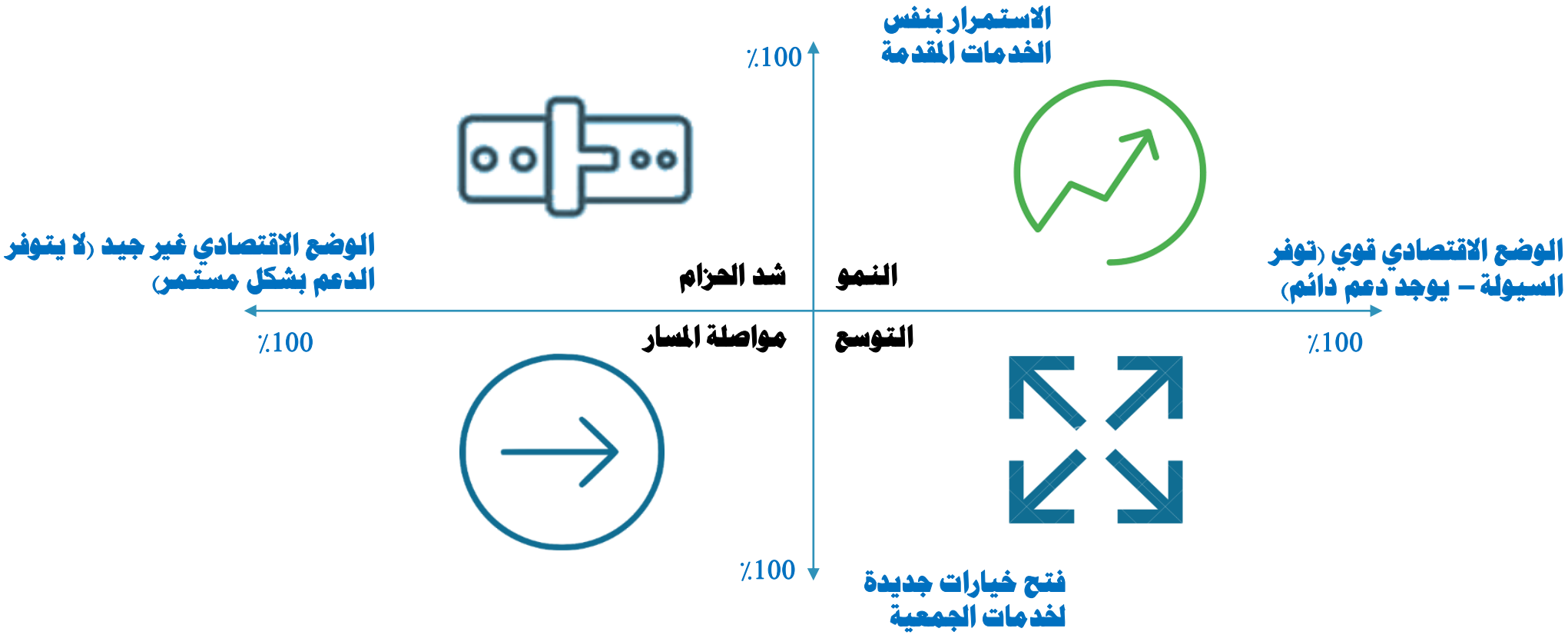
قيمنا في ÷ جمعية زارعـــي القوقعة:
الالتزام - حلول فعالة - المبادرة - التشبيك - التميز

الخطوة 2: الاستراتيجية
(اختيار المسار والخطة)



1-2: إجراء التخطيط للخيارات الاستراتيجية

يتم وصف الاستراتيجية بأنها مسار لنجاح الرسالة وخطة للتقدم، وعليه حددت "جمعية زارعي القوقعة" خيارتها الاستراتيجي المحتملة (البدائل الاستراتيجية) لمساعدتها على اتخاذ القرار، وتحديد المخاطر المحتملة الناتجة عن أحداث غير متوقعة في المستقبل، وكانت ضمن الخيارات الاستراتيجية التالية:



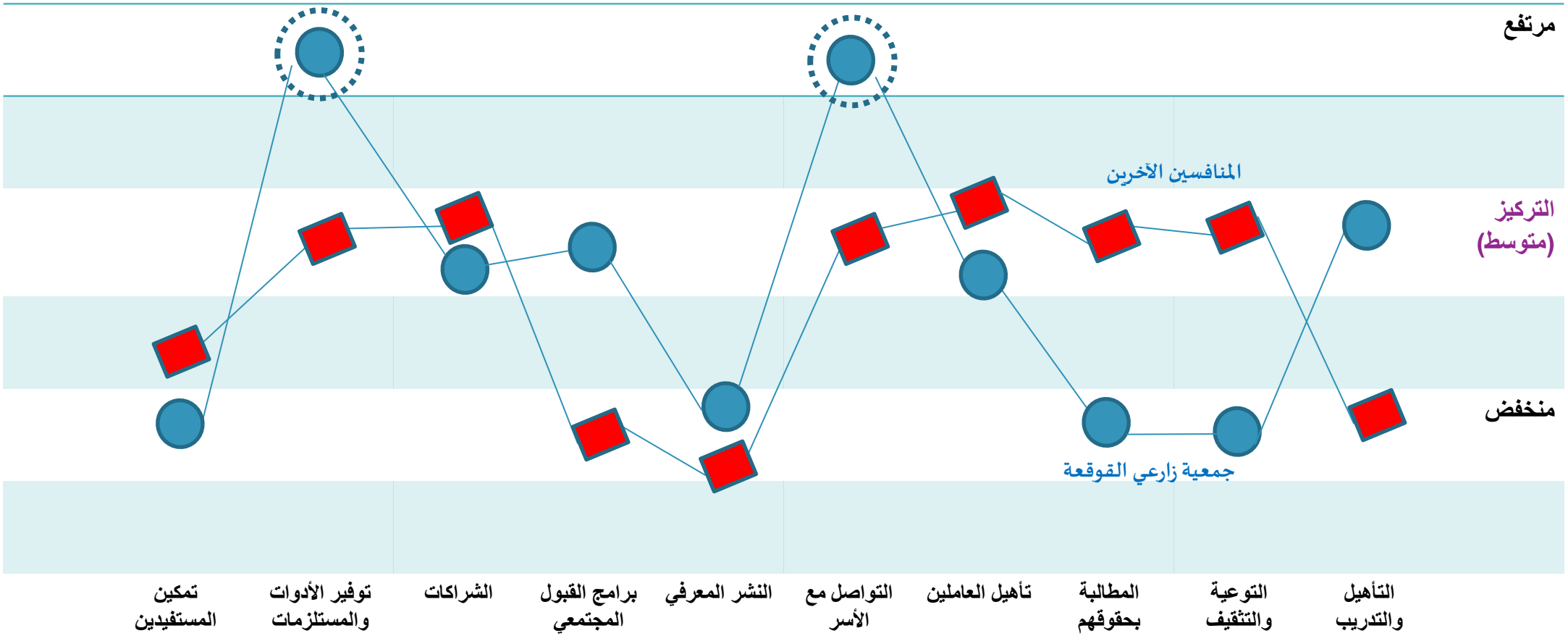
2-2: تطوير اقتراح القيمة للعملاء

حددت "جمعية زارعي القوقعة" ما ينبغي أن تقدمه لعملائها بمختلف فئاتهم وذلك بهدف تطوير علاقاتها بهم والحفاظ عليهم وتعزيزها، وسيتم حصرها بمجموعة السمات التي سيتم تقديمها لهم، ونوعية العلاقة:

	العملاء	خصائص الخدمات/ المنتجات المقدمة (ما هي خصائص خدمات ومنتجات الجمعية التي تعتبر قيّمة برأي العملاء)	ماهية العلاقة مع العملاء (ما هي العلاقة الأكثر قيمة التي يتوقعها العملاء من الجمعية)	الصورة الذهنية (ما هي الصورة التي ستفضلها الجمعية أن ترسخ لدى العملاء)
1	الأشخاص ذوي الإعاقة الصم المرشحين لزراعة القوقعة	▪ معلومات متكاملة عن زراعة القوقعة بلغة بر ايل ▪ جلسات إرشادية بلغة الإشارة	▪ علاقة مبنية على الاحترام ▪ التواصل الفعال	▪ الاهتمام والعناية
2	أسر الأشخاص ذوي الإعاقة الصم المرشحين لزراعة القوقعة	▪ معلومات متكاملة عن زراعة القوقعة ▪ جلسات إرشادية مع متخصصين ▪ سرعة التجاوب والرد على استفساراتهم	▪ علاقة مبنية على الاحترام ▪ التواصل الفعال	▪ الدعم والمساندة
3	زارعي القوقعة	▪ برامج تأهيلية متخصصة دورية	▪ علاقة مبنية على الاحترام ▪ التواصل الفعال	▪ العميل أولا
4	أسر زارعي القوقعة	▪ لقاءات دورية لأسر الزراعين ▪ سرعة التجاوب والرد على استفساراتهم	▪ علاقة مبنية على الاحترام ▪ التواصل الفعال	▪ الدعم والمساندة
5	المجتمع المحلي بجميع فئاته	▪ تقارير دورية ▪ قنوات تواصل فعالة	▪ علاقة مبنية على الاحترام ▪ التواصل الفعال	▪ الاحتر افية والمصداقية
6	الداعمين	▪ منتجات تسويقية فاعلة ▪ كفاءة الإنفاق ▪ الشفافية العالية في التقارير	▪ علاقة مبنية على التقدير ▪ الشر اكة في النجاح	▪ التخصص والكفاءة
7	الوزارة	▪ المساهمة في تقليل أعداد الصم ▪ إشراك وتفعيل المتطوعين ▪ التقارير الدورية	▪ علاقة رسمية مبنية على الاهتمام بالقرارات الصادرة منها	▪ الشفافية والفاعلية

3-2: تطوير مخطط المميزات الاستراتيجية

حددت "جمعية زارعي القوقعة" استراتيجياتها مقارنة باستراتيجيات المنافسين الآخرين في السوق المحلي والدولي الذين يقدمون منتجات وخدمات مماثلة (عوامل التميز)، والمخطط التالي يظهر عناصر التركيز الاستراتيجي لـ"جمعية زارعي القوقعة":



دالة على ما يتمتع به جمعية زارعي القوقعة" ضمن السوق المحلي.

4-2: المناظير الاستراتيجية

لتقييم أداء "جمعية زارعي القوقعة" سيتم اعتماد المناظير التالية والتي تعد عدسات الأداء التي تنفذ الاستراتيجية في سياقها المالي والعملاء والعمليات الداخلية والقدرة التنظيمية:

العملاء وأصحاب العلاقة	ما مدى تلبية منتجات وخدمات "جمعية زارعي القوقعة" لاحتياجات العملاء وأصحاب العلاقة؟ (تحسين رضا العميل وصاحب العلاقة)
ترشيد استخدام الموارد المالية	كيف يمكن لـ "جمعية زارعي القوقعة" تطوير القيمة للعملاء وأصحاب العلاقة؟ (تحسين النتائج المالية)
العمليات الداخلية	ما العمليات الداخلية التي ينبغي لـ "جمعية زارعي القوقعة" التركيز عليها بهدف تطوير القيمة للعملاء؟ (تحسين العمليات الداخلية)
القدرة التنظيمية	كيف يمكن لـ "جمعية زارعي القوقعة" دعم عملياتها الداخلية من خلال تحسين: الأدوات والتكنولوجيا، والمعرفة، والمهارات، والقدرات، والبنية التحتية، وثقافة العمل، والابتكار، والقيادة، والحوكمة؟ (تحسين القدرة الداخلية)

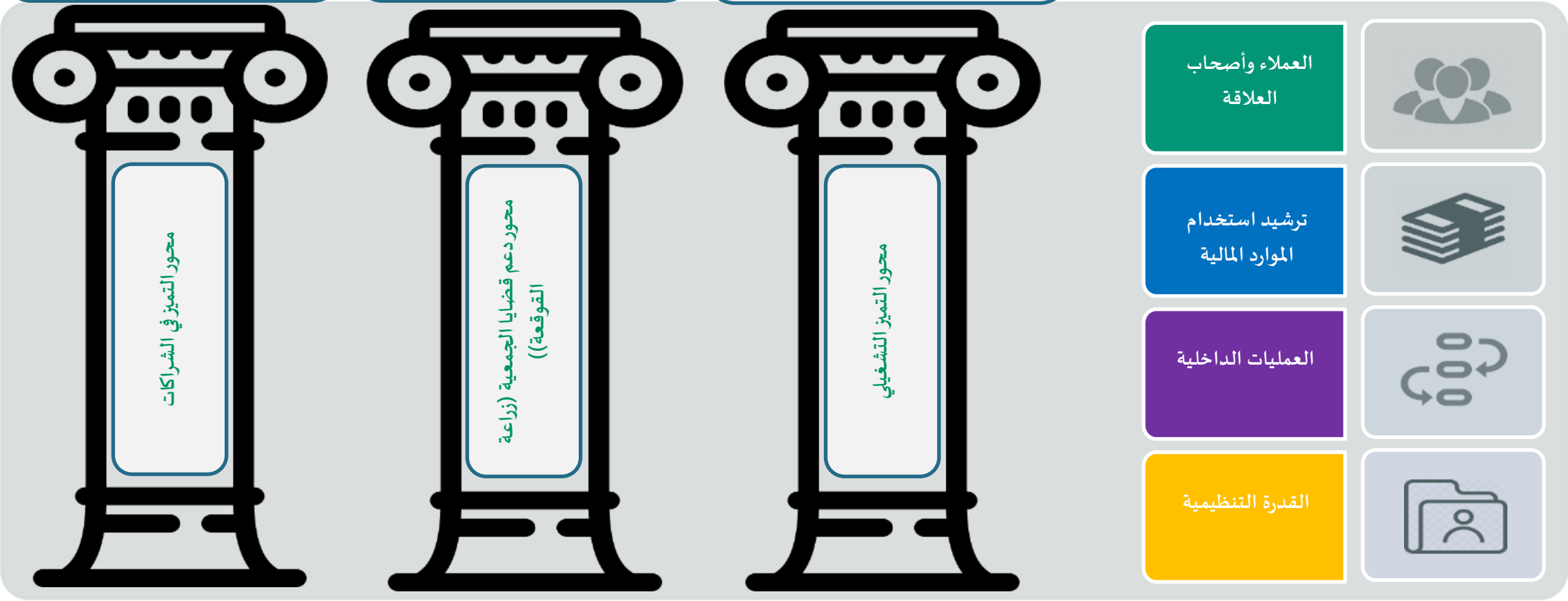
5-2: المحاور والنتائج الاستراتيجية عالية المستوى

تم تحديد "ركائز التميز" على مستوى "جمعية زارعي القوقعة"

تقديم كافة الخدمات للمستفيدين وذوي العلاقة بمعايير عالية الجودة تفوق توقعات العملاء

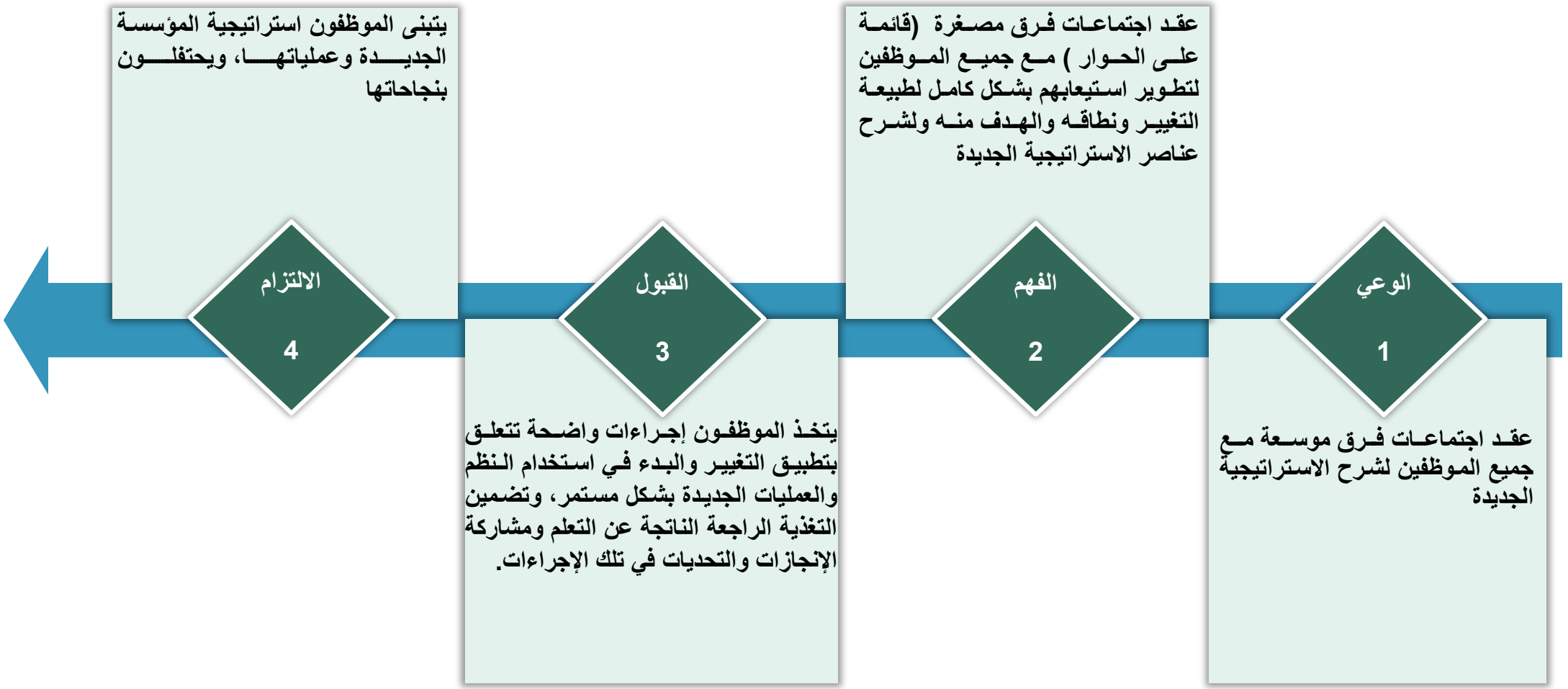
رفع الوعي العام بقضايا الجمعية وتوفير الدعم المجتمعي من مؤسساته و أفراده

شراكات تتنافس بفاعلية للإسهام في خدمة قضايا الجمعية

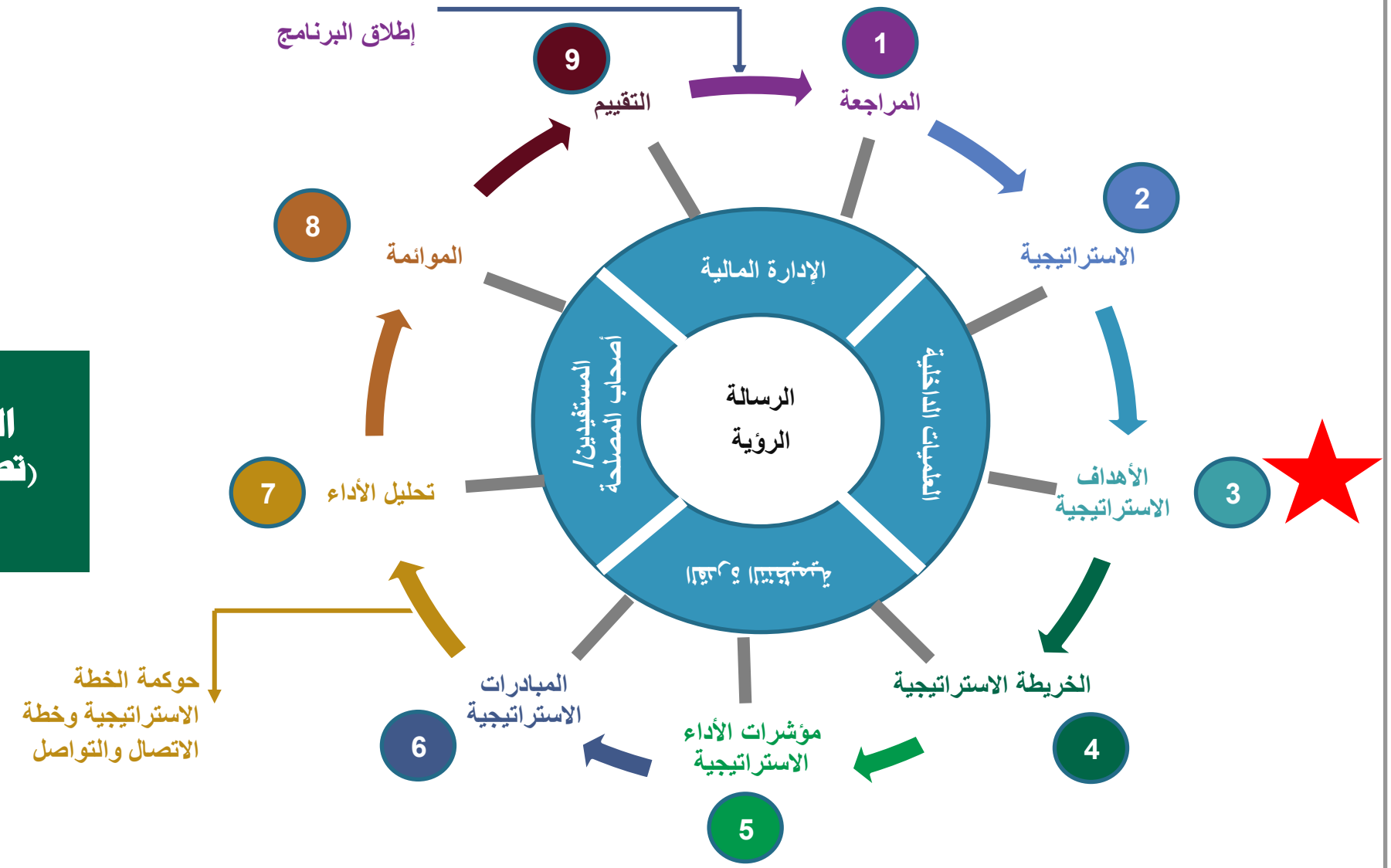


6-2: إدارة التغيير بالتوازي مع تطوير الاستراتيجية

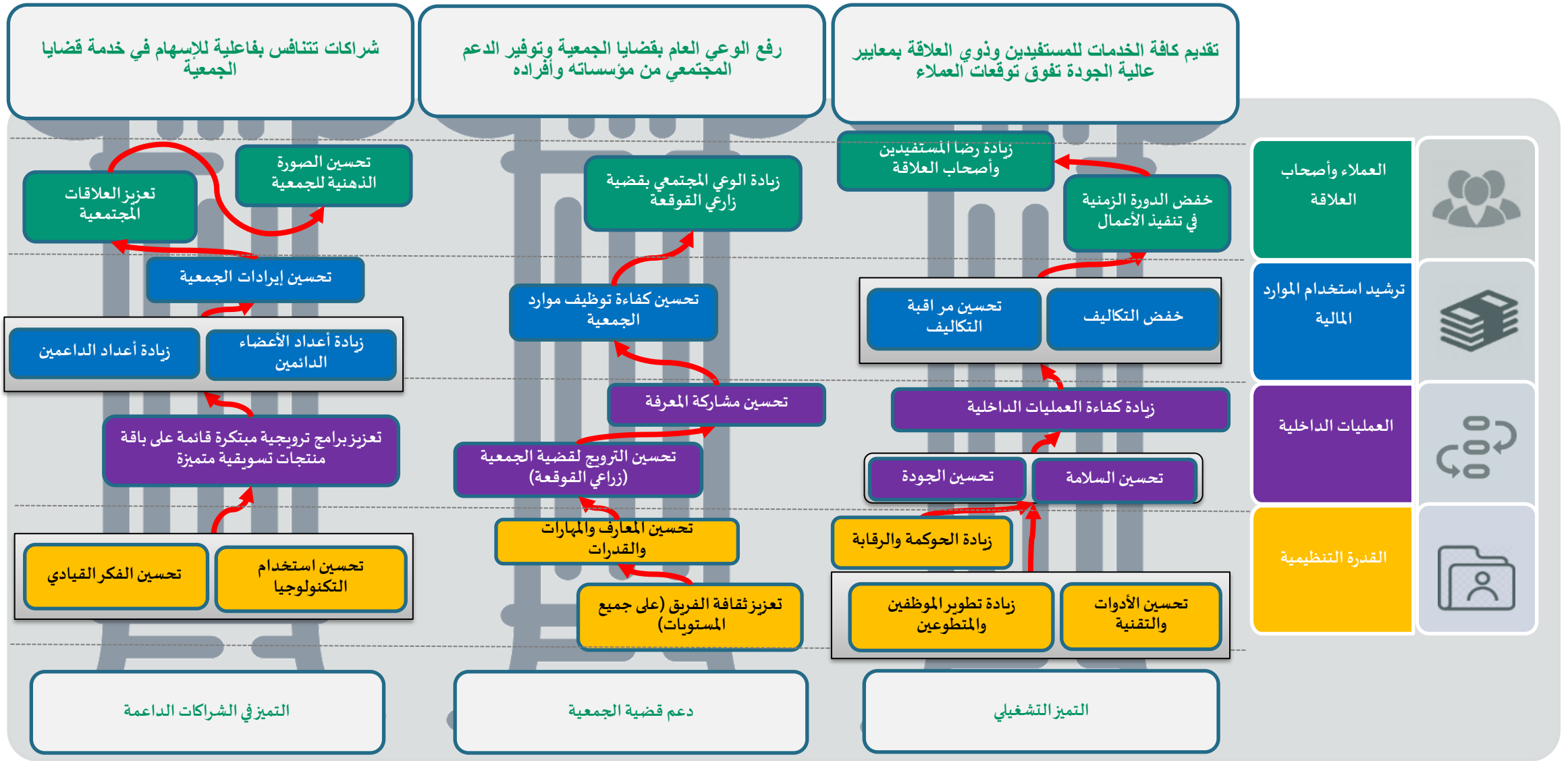
لإعداد "جمعية زارعي القوقعة" للتغييرات اللازمة التي ستطرأ علىها من تنفيذ الاستراتيجية، سيتم تطوير خطة لإدارة التغيير والإبلاغ بالتوازي مع تطوير الاستراتيجية، وستكون ضمن العناصر التالية:



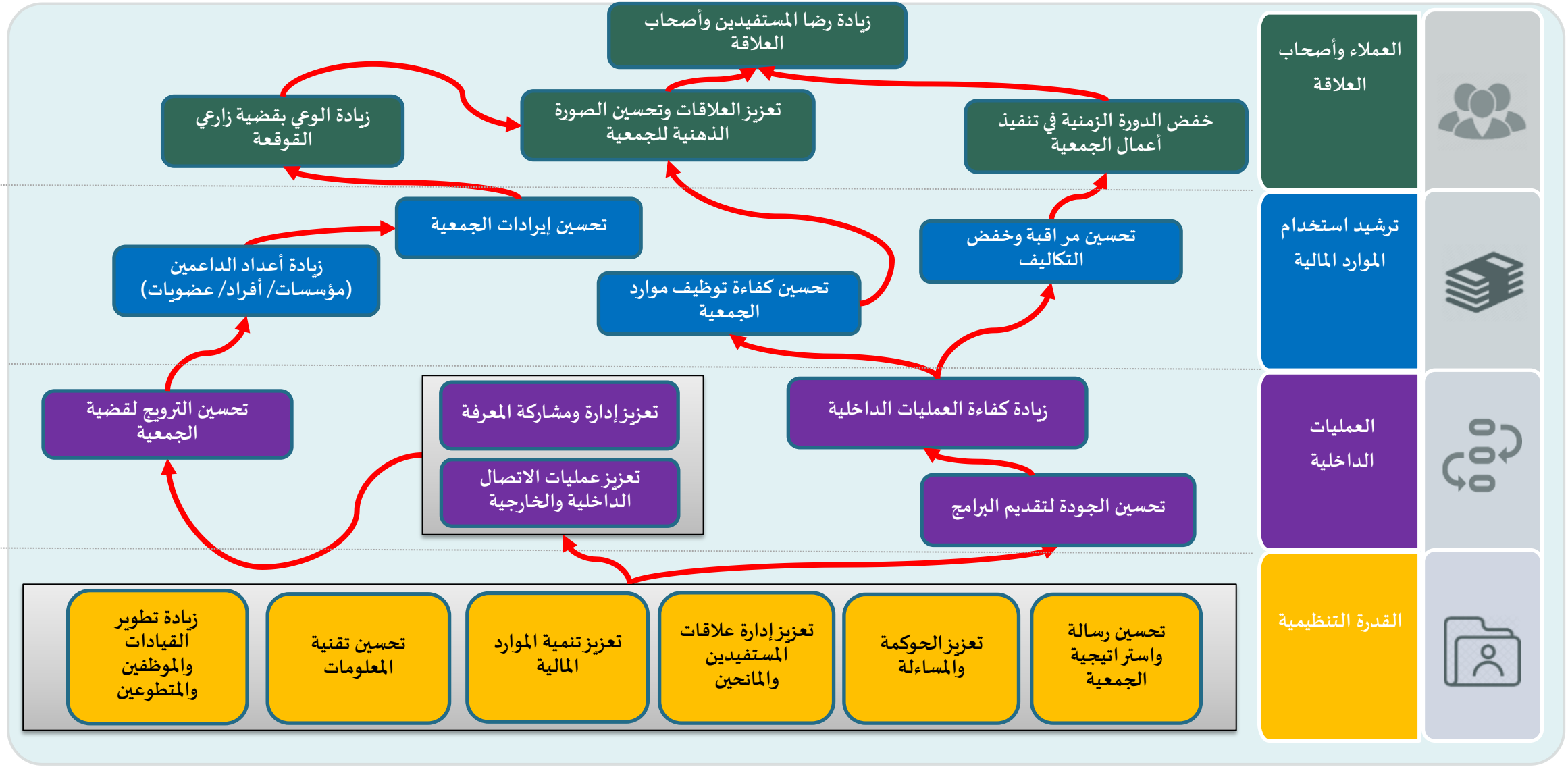
الخطوة 3: الأهداف الاستراتيجية
(تطوير استراتيجيات قابلة للتنفيذ)



1-3: الأهداف الاستراتيجية للمحاور الاستراتيجية



2-3: تطوير الأهداف الاستراتيجية الشاملة على مستوى المنظمة



3-3: وصف أهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين رسالة واستراتيجية الجمعية
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى قيام قادة الجمعية بتطوير رسالتها الاجتماعية ورؤيتها المستقبلية، وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، والقيام بنشر وتعميم السياسات والخطط الاستراتيجية على كافة العاملين والمستفيدين بالجمعية.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ رؤية ورسالة الجمعية مصاغة، وقيم مؤسسية للعاملين محددة بما يتوافق ومبادئ مفاهيم العمل الخيري. ▪ مفهوم التخطيط الاستراتيجي متبنى ومطبق بما يشمل جمع وتحليل كافة المعلومات الداخلية والخاصة ذات العلاقة، وعمل التحليل الموقفي للجمعية، وتطوير وتحديد عوامل النجاح الرئيسة، وتطوير الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وترجمتها إلى أهداف وبرامج تشغيلية، وتحديد المسؤوليات والمدة الزمنية للتنفيذ. ▪ خطة استراتيجية شاملة للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر والمتغيرات في قطاع العمل الخيري. ▪ رؤية ورسالة وقيم مؤسسية وخطة استراتيجية معممة لكافة العاملين في الجمعية، وكافة المعنيين بأعمال ونشاطات الجمعية. ▪ آلية مراجعة ومتابعة مطورة ومطبقة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. ▪ تقارير لدورية معدة ومنشورة للمتابعة والإنجاز.
المؤشرات المرشحة	▪ كفاءة رسالة واستراتيجية الجمعية. مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ جاهزية الرسالة الاجتماعية للجمعية. ○ جاهزية استراتيجية الجمعية. ○ فعالية نشر رسالة واستراتيجية الجمعية. ○ جاهزية أدوات تقييم الاستراتيجية ○ مدى تفعيل حوكمة الخطة الاستراتيجية وخطة الاتصال والتواصل. ○ فعالية تحليل الأداء الاستراتيجي في الجمعية ○ تفعيل الموائمة على كافة المستويات ○ كفاءة تقييم فعالية الاستراتيجية. ○ كفاءة تقييم فعالية نظام بطاقة الأداء المتوازن
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "همتنا"، لبناء البيت الداخلي للجمعية والمتضمنة المشاريع التالية: ○ مشروع "تطوير الخطة الاستراتيجية" ○ مشروع "تعزيز الحوكمة والمساءلة" في الجمعية ○ مشروع إنشاء وتشغيل "نظام إدارة العملاء (CRM)" ○ مشروع تطوير "خطة تنمية الموارد المالية"

تابع ...وصف أهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز الحوكمة والمساءلة	
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى ضمان وجود أنظمة وسياسات واضحة وشفافة ومعلنة للجميع في كل ما يتعلق بصلاحيات وامتيازات وحقوق وواجبات كافة العاملين بالجمعية والمستفيدين، وبما يحقق العدل والمساواة بالجمعية.	
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ **حوكمة فعالة للإدارة العليا والسياسات العامة:** تحقق الكفاءة لمجلس الأمناء وأعضاء الإدارة التنفيذية، وعدم وجود تعارض للمصالح، وتحقق التوازن والعدل والنزاهة بين كافة شرائح المستفيدين، وعدم التميز في تقديم التبرعات والخدمات. ▪ **حوكمة فعالة للسياسات والإجراءات المالية:** وجود أنظمة مالية وموازنات مبنية على حقائق وتقارير وتحليلات واضحة وشفافة مع الاعتماد على سياسات مالية موثقة. ▪ **حوكمة فعالة لسياسات وإجراءات الموارد البشرية:** وجود سياسات وأساليب تتبناها الجمعية في اختيار وتوظيف الموارد البشرية، ووضوح وشفافية السياسات والإجراءات المتعلقة بحقوق وامتيازات وصلاحيات العاملين بالجمعية، وضمان العدل والمساواة في الترقيات والمكافآت والتظلمات.	
المؤشرات المرشحة	▪ مدى فعالية حوكمة الإدارة العليا والسياسات العامة، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ وضوح الرؤية والأهداف لكافة المعنيين بالجمعية. ○ تحقيق العدل والمساواة والشمولية، وشفافية الامتيازات والصلاحيات لأعضاء الإدارة العليا. ○ الدقة والشفافية في المعلومات المقدمة للمجتمع بالجمعية. ○ نشر وسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالجمعية. ○ سلامة ووضوح الهيكل التنظيمي للجمعية. ○ وضوح الصلاحيات والمسؤوليات لكافة العاملين بالجمعية. ○ سرعة إصدار التقارير اللازمة.	▪ مدى فعالية حوكمة فعالة للسياسات والإجراءات المالية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ وجود أنظمة وسياسات مالية موثقة وذات مرجعية قانونية. ○ وجود تقارير وتحليلات دورية موثقة وشفافة. ○ وجود سياسات واضحة لآلية قبول الهدايا والهبات للعاملين بالجمعية. ○ اتباع الأنظمة والتشريعات الرسمية المتعلقة بالتبرعات وأوجه الصرف المالي المختلفة. ▪ مدى فعالية حوكمة سياسات وإجراءات الموارد البشرية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ وضوح وشفافية سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالجمعية. ○ تحقيق العدل والمساواة في تطبيق سياسة التوظيف والترقيات والمكافآت. ○ وجود نظام واضح وفعال للتظلم الوظيفي.
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "همتنا"، لبناء البيت الداخلي للجمعية والمتضمنة المشاريع التالية: ○ مشروع "تطوير الخطة الاستراتيجية" ○ مشروع "تعزيز الحوكمة والمساءلة" في الجمعية ○ مشروع إنشاء وتشغيل "نظام إدارة العملاء (CRM)" ○ مشروع تطوير "خطة تنمية الموارد المالية"	

تابع ...وصف أهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز إدارة علاقات المستفيدين والمانحين
الوصف	**يسعى هذا الهدف إلى قيام الجمعية بتطبيق آليات وقنوات للتواصل الفعال مع كافة المستفيدين والمانحين، وضمان المحافظة على المانحين وتعزيز ثقتهم بالجمعية، والوصول السريع لكافة المستفيدين من خدمات الجمعية.**
النتيجة / النتائج المرجوة	■ وصول الجمعية إلى أعلى درجات الكفاءة والمهنية. ■ علاقة قوية مثمرة مع المستفيدين والمانحين مما يزيد من الرضا عن خدماتها وزيادة إيراداتها. ■ آفاق جديدة للتعامل مع المستفيدين والمانحين من خلال قنوات اتصال جديدة وطرق جديدة في التعامل . ■ قاعدة بيانات متاحة وسهلة للوصول إليها. ■ حفظ كافة بيانات المستفيدين والمانحين وأصحاب العلاقة وكافة التعاملات معهم. ■ قدرة عالية لكافة الموظفين وادارات الجمعية المختلفة (ادارة البيع وادارة التسويق وادارة خدمة المستفيدين وادارة التشعيل وعيرهما من الادارات) فى تنفيذ ومتابعة كافة مهامهم تجاه المستفيدين وأصحاب العلاقة. ■ قدرة إدارة الجمعية على الرؤية الكاملة لكافة ما يتم بين موظفى الجمعية وبين المستفيدين والمانحين وأصحاب العلاقة فى شكل تقارير واحصائيات واضحة
المؤشرات المرشحة	■ **مدى قدرة الجمعية على تعزيز إدارة علاقات المستفيدين والمانحين. مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية:** ○ نسبة تحديد وتصنيف المانحين كأحد أهم شرائح المتعاملين مع الجمعية. ○ نسبة تحديد وتصنيف المستفيدين من خدمات الجمعية ○ نسبة تحديد متطلبات واحتياجات كافة شرائح المستفيدين ○ جاهزية نظام إدارة العملاء (CRM) ○ نسبة اكتمال قاعدة المعلومات المتكاملة عن كافة المستفيدين والمانحين ○ نسبة تحقق التواصل الدوري والمانحين والمستفيدين. ○ جاهزية نظام الاقتراحات، ومعالجة شكاوي المستفيدين، وتطبيق آليات واضحة للاستماع لصوت المستفيد. ○ نسبة المقترحات المقدمة إلى عدد المستفيدين والمانحين ○ مدى اطلاع المستفيدين والمانحين على الخدمات المقدمة ○ مدى كفاءة نظام إدارة العملاء (CRM)
المبادرات المقترحة	■ **مبادرة "همتنا"، لبناء البيت الداخلي للجمعية والمتضمنة المشاريع التالية:** ○ **مشروع "تطوير الخطة الاستراتيجية"** ○ **مشروع "تعزيز الحوكمة والمساءلة" في الجمعية** ○ **مشروع إنشاء وتشغيل "نظام إدارة العملاء (CRM)"** ○ **مشروع تطوير "خطة تنمية الموارد المالية"**

تابع ...وصف أهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز تنمية الموارد المالية
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحسين استدامة وأداء الجمعية من خلال تنمية مواردها المالية وتحقيق استدامتها المالية من خلال تطوير وإنتاج المنتجات التسويقي وتمكينهم من منهجيات العمل المناسبة وأليات قياس الأثر والتوثيق للعمل بمنظومة عمل متكاملة ومؤسسية لتحقق المزيد من الفاعلية والريادة في دعم البرامج والمشاريع التنموية الموجهة للفئات المستفيدة . ويتضمن أيضاً تطوير الفكر المنهجي والعمل الجماعي ضمن فريق العمل وإكسابهم المهارات التطبيقية اللازمة. وبوضع استراتيجيات فاعلة لتنمية الموارد المالية للجمعية، تكون قادرة على الإيفاء بخدماتها المقدمة إلى المستفيدين، وتحقيق انتشارها وجذب الجماهير والداعمين والمتطوعين.
النتيجة / النتائج المرجوة	■ القدرة على مواجهة التحديات التي تواجه الجمعية ي تحقيق تنمية مواردها المالية وتحقيق الاستدامة المالية. ■ تحديد مصادر وخطة التمويل للاستدامة المالية في الجمعية ■ وجود "علامة تجارية" غير هادفة للربح للجمعية ■ إدارة فعالة للتوقعات الخارجية للشراكات (التشبيك) ■ تعزيز القيمة والمساءلة أمام الداعمين ■ مشاركة مجتمعية فعالة معززة للصورة الذهنية للجمعية
المؤشرات المرشحة	■ مدى قدرة الجمعية على مواجهة التحديات التي تواجهها في تحقيق الاستدامة المالية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ جاهزية خطة جمع التبرعات. ○ عدد التقنيات المبتكرة في جمع التبرعات ○ جاهزية العلامة التجارية للجمعية (الرؤية، الخطة التسويقية) ○ عدد الشراكات مع المنظمات غير الربحية المساندة في تنفيذ برامجها وخدماتها ○ جاهزية نظام تقييم خطوط أعمال الجمعية. ○ مدى فعالية نظام تقييم خطوط أعمال الجمعية ○ مدى إشراك مجلس الإدارة واللجان الاستشارية في تنمية موارد الجمعية. ○ جاهزية نظام التطوع المجتمعي ○ مدى فعالية نظام التطوع
المبادرات المقترحة	■ مبادرة "همتنا"، لبناء البيت الداخلي للجمعية والمتضمنة المشاريع التالية: ○ مشروع "تطوير الخطة الاستراتيجية" ○ مشروع "تعزيز الحوكمة والمساءلة" في الجمعية ○ مشروع إنشاء وتشغيل "نظام إدارة العملاء (CRM)" ○ مشروع تطوير "خطة تنمية الموارد المالية"

تابع ...وصف أهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين تقنية المعلومات
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى توسيع عمل الجمعية واختصار الوقت والجهد والمسافات، إذ سيتم توظيف تقنية الأعمال مثل مؤتمرات الفيديو والشبكات الاجتماعية وتقنية المكاتب الافتراضية وذلك للمساعدة في إزالة الحدود من أماكن العمل وتوسيع قاعدة العملاء وأصحاب العلاقة، كما تسهم بشكل كبير في زيادة معدلات نمو الجمعية في جميع قطاعاتها.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ **تحسين عملية التواصل:** تعمل التقنيات الحديثة على تحسين وتسهيل عملية التواصل بين الموظفين داخل الجمعية والتي تسمح للعاملين بتوظيف الوسائل الإلكترونية المطورة للمساهمة بشكل فعال في التواصل مع العملاء وشركاء العمل بغض النظر عن أماكن تواجدهم. ▪ **تطوير الموارد البشرية:** تساعد أدوات التقنية على تطوير الموارد البشرية في الجمعية، حيث أنها تسهم في تحسين عملية التوظيف عبر فرز المرشحين المحتملين وتصنيفهم بحسب مهاراتهم وخبراتهم، وتنظم عملية طرح فرص العمل في الجمعية على أكبر شريحة ممكنة باستخدام تقنية الإعلان الرقمي. ▪ **توفر كفاءة عالية في العمل:** تساعد تقنية المكاتب في الجمعية على توفير الوقت والجهد والمال في تقديم الخدمات العملاء وذوي العلاقة وفي إتمامها ضمن منهجية عالية المستوى، بحيث تضمن الوصول إلى مختلف مناطق المملكة من خلال توظيف أدواتها وبرامجها، كذلك تطوير أنظمة العمل الداخلية بما يساهم في تحقيق أهداف الجمعية.
المؤشرات المرشحة	▪ **مدى جاهزية النظام الإلكتروني المتكامل في الجمعية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية:** ○ **جاهزية البوابة الإلكترونية.** ○ **جاهزية نظام إدارة المعرفة الإلكتروني** ○ **جاهزية نظام الموارد المؤسسية (ERP)** ▪ **نسبة العمليات المؤتمتة في الجمعية.** ▪ **عدد وسائل التواصل والتي توظف التقنية في الجمعية.**
المبادرات المقترحة	1. **مبادرة "ساند"، والتي تتضمن:** ▪ **مشروع تطوير البوابة الإلكترونية للجمعية.** ▪ **مشروع بناء نظام إدارة المعرفة الإلكتروني في الجمعية** ▪ **مشروع نظام الموارد المؤسسية (ERP)**

تابع ...وصف أهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة تطوير القيادات والموظفين والمتطوعين
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة هدف "تحسين الجودة لتقديم البرامج"، وهي السعي نحو تطوير وتطبيق منهجية متكاملة للتدريب؛ انطلاقاً من إيمان الجمعية بأن التدريب الموجه لتحسين الأداء يمثل نقطة تحول في أداءها وتحقيق أهدافها، من خلال إكساب العاملين المهارات اللازمة، وتنمية قدراتهم ومعارفهم وإمكانياتهم، من خلال تنفيذ برامج للتطوير المهني مع الجهات المتخصصة (التدريب الداخلي ورش العمل المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات ذات العلاقة وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة). إذ سيكون قائم على أهداف الموظفين المنبثقة من أهداف الجمعية الاستراتيجية كذلك على الكفايات اللازمة لتحقيق متطلبات أعمالهم ومهامهم في المنظمة..
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ مهارات وقدرات العاملين والمتطوعين محددة ومصنفة ▪ تطوير قائم على الاحتياجات التدريبية القائم على الهداف والكفايات ▪ موظفون وفرق عمل مؤهلة لإنجاز أعمالهم ومتطلباتها ▪ قياس أثر فاعل للبرامج المنفذة. ▪ تقييم قائم على الإنجاز الذي يمكن قياسه ▪ زيادة رضا وولاء الموظفين. ▪ رضا العملاء وأصحاب العلاقة عن الخدمات المقدمة من قبل الموظفين
المؤشرات المرشحة	▪ معدل عدد ساعات التطوير المهني السنوية للفرد ▪ نسبة الموظفين الحاصلين عن برامج التطوير المهني من العدد الإجمالي
المبادرات المقترحة	1. مبادرة "طور" لتدريب وتأهيل منسوبي الجمعية (القيادات والموظفين والمتطوعين) ○ مشروع تطوير المسارات المهنية للموظفين والقيادات والمتطوعين وبناء خطط التطوير والتنفيذ. ○ مشروع تطوير منسوبي الجمعية من الموظفين والمتطوعين حسب الخطط المعتمدة (تنفيذ برامج التطوير المهني) ○ مشروع تطوير منسوبي الجمعية من القيادات حسب الخطط المعتمدة (تنفيذ برامج التطوير المهني) ○ مشروع متابعة الأثر التدريبي في مجالات العمل المختلفة (بناء الأدوات والتنفيذ)

4-3: وصف أهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين الجودة لتقديم البرامج
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة جميع أهداف "القدرة التنظيمية"، وهي ضمان مشاركة القادة في برامج ومشاريع الجمعية لتطوير وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية ذات العلاقة بأعمال الجمعية. مع التركيز على الممارسات والمنهجيات المتبعة لتبني ونشر ثقافة الجودة والتميُّز المؤسسي داخل وخارج الجمعية.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ عمليات رئيسة ومساندة محددة وموثقة بالجمعية، وتحديد المسؤولين عنها. ▪ مفاهيم التحسين المستمر لكافة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية بالجمعية متبناة ومطبقة. ▪ أنظمة فعالة لقياس الأداء المؤسسي مطورة لكافة قطاعات وعمليات الجمعية. ▪ مشاركات فاعلة في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة والتميُّز. ▪ مفهوم التقييم الذاتي للتميز المؤسسي داخل الجمعية متبناه ومطبق. ▪ أفضل الممارسات والتطبيقات في العمل الخيري يتم نشرها وتبادلها مع الجهات المماثلة محلياً ودولياً. ▪ الحصول على شهادة آيزو
المؤشرات المرشحة	▪ مدى قدرة الجمعية على تحسين جودة برامجها وخدماتها. مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ نسبة عدد العمليات الموثقة ضمن نظام الجودة إلى العدد الكلي للعمليات ○ عدد المشاركات الفاعلة في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة والتميُّز ○ كفاءة التقييم الذاتي للتميز المؤسسي داخل الجمعية . ○ مدى جاهزية الجمعية للمشاركة في برامج وجوائز الجودة والتميُّز محلياً ودولياً ○ عدد الممارسات والتطبيقات في العمل الخيري تم نشرها وتبادلها مع الجهات المماثلة محلياً ودولياً ○ جاهزية متطلبات الحصول على شهادة الآيزو ○ شهادة الآيزو
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "جود" لزيادة كفاءة عمليات الجمعية، والتي تتضمن: ○ مشروع بناء نظام الجودة لجميع عمليات الجمعية. ○ مشروع أتمتة عمليات الجمعية. ○ مشروع الحصول على شهادة الأيزو

تابع ... وصف أهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة كفاءة العمليات الداخلية
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى مدى مشاركة القادة والموظفين بالجمعية في برامج ومشاريع لتطوير وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية ذات العلاقة بأعمال الجمعية، مع تبني وتشجيع مفاهيم التحسين المستمر لكافة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية بالجمعية. مع تطوير أنظمة فعالة لقياس الأداء المؤسسي لكافة قطاعات وعملياتها.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ عمليات إدارية متينة. ▪ رفع مستوى الاستجابة للحالات الطارئة ▪ سرعة الإنجاز ▪ خفض التكاليف
المؤشرات المرشحة	▪ مدى كفاءة العمليات الداخلية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ معدل الوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسة. ○ نسبة الأخطاء (الجودة). ○ معدل الاستجابة. ○ فعالية أداء العمليات. ○ نسبة التحسين في العمليات والإجراءات. ○ عدد الاقتراحات التطويرية المقدمة ○ نسبة الاقتراحات المطبقة. ○ عدد المشاريع الجديدة. ○ نسبة المعاملات الإلكترونية. ○ عدد الإعلانات والمشروعات الإعلامية. ○ معدل المشاركات الإعلامية
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "جود" لزيادة كفاءة عمليات الجمعية، والتي تتضمن: ○ مشروع بناء نظام الجودة لجميع عمليات الجمعية. ○ مشروع أتمتة عمليات الجمعية. ○ مشروع الحصول على شهادة الأيزو

تابع ... وصف أهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز عمليات الاتصال الداخلية والخارجية
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة جميع أهداف "القدرة التنظيمية"، وهي إيجاد آليات واضحة ومطبقه بانتظام من قبل قادة وموظفي الجمعية للتواصل بفعالية مع كافة المعنيين بما في ذلك العاملون والمستفيدون من خدمات الجمعية، وكذلك الجهات ذات العلاقة بأعمالها.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ قنوات للتواصل الفعال والمباشر والمنتظم مع كافة المعنيين بأعمال الجمعية مطورة ومحددة. ▪ سياسة الاستماع لصوت العميلة متبناة ومفعلة. ▪ احتياجات ومتطلبات كافة المعنيين بالجمعية محددة من عاملين ومستفيدين ومتبرعين وشركاء ومجتمع. ▪ استبيانات استطلاع الرأي وقياس معدل رضا كافة المعنيين متبناة، ويتم الاطلاع على نتائجها، و اتخاذ القرارات التصحيحية والوقائية اللازمة في هذا الخصوص. ▪ مشاركات لقادة الجمعية في الأنشطة المجتمعية والفعاليات ذات العلاقة بالعمل الخيري. ▪ سياسة الباب المفتوح مع كافة العاملين والمستفيدين من خدمات الجمعية متبناة من قبل القادة. ▪ مبادرات فعّالة ومنتظمة لتعزيز وتحسين الصورة الذهنية للجمعية بمختلف شرائح المعنيين والمجتمع.
المؤشرات المرشحة	▪ مدى كفاءة عمليات الاتصال الداخلية والخارجية. مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ عدد قنوات التواصل الفعال والمباشر والمنتظم مع كافة المعنيين. ○ مدى تفعيل سياسة الاستماع لصوت العميل. ○ نسبة تحديد احتياجات ومتطلبات كافة المعنيين بالجمعية. ○ تفعيل استطلاع الرأي وقياس رضا كافة المعنيين. ○ عدد مشاركات قادة وموظفي الجمعية في الأنشطة المجتمعية والفعاليات ذات العلاقة بالعمل الخيري. ○ مدى رضا كافة العاملين والمستفيدين من خدمات الجمعية عن سياسة الباب المفتوح. ○ عدد المبادرات لتعزيز وتحسين الصورة الذهنية للجمعية.
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "همتنا"، لبناء البيت الداخلي للجمعية والمتضمنة المشاريع التالية: ○ مشروع "تطوير الخطة الاستراتيجية" ○ مشروع "تعزيز الحوكمة والمساءلة" في الجمعية ○ مشروع إنشاء وتشغيل "نظام إدارة العملاء (CRM)" ○ مشروع تطوير "خطة تنمية الموارد المالية"

تابع ... وصف أهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز إدارة ومشاركة المعرفة
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة جميع أهداف "القدرة التنظيمية"، وهي زيادة مستوى الخبرة والمعرفة لدى التنفيذين والخبراء التقنيين، وتعزيز ودعم التعليم المستمر والتطوير الوظيفي المحاذي لحاجات الجمعية الاستراتيجية. مع الحرص على تطوير المعرفة عند الموظفين وعلى التطوير المهني ومدهم بالوقت الكافي للمشاركة في التدريب. واعتماد التدريب المتداخل لتمكين الأفراد من تولي مسؤوليات المناصب الرئيسية بهدف تحسين الاستمرارية داخل الجمعية.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ مهارات الموظفين تطابق احتياجات الجمعية. ▪ المدراء يثقون بمهارات الموظفين الجدد. ▪ الموظفون مؤهلون لتنفيذ كافة الأنشطة الرئيسية (نتيجة التدريب المتداخل) ▪ معلومات ومعارف تحتاجها الجمعية محددة ومصنفة لدعم سياساتها واستراتيجياتها.. ▪ معلومات ومعرفة موفرة ومتاحة حسب الحاجة لكل المستخدمين من داخل الجمعية وخارجها للاطلاع على المعلومات والمعارف ذات العلاقة. ▪ آليات لأمن المعلومات مناسبة ومتكاملة تحقق المستويات المطلوبة من الدقة والموثوقية لمعلومات الجمعية المختلفة. ▪ الممتلكات الفكرية الخاصة بالجمعية محمية ويتم رعايتها وتشجيعها وتطويرها . ▪ أفكار ابتكارية و ابداعية مطورة من قبل موظفي الجمعية والمستفيدين والمانحين.
المؤشرات المرشحة	▪ نسبة التحسين في معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية والمتطوعين بما يعود نفعه على الجمعية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ جاهزية نظام إدارة المعرفة في الجمعية ○ عدد مصادر المعلومات للجمعية ○ نسبة الحاصلين على الشهادات المهنية ذات الصلة بأعمال الجمعية ○ عدد الإصدارات الدورية المشورة في مجال زراعة القوقعة. ○ سهولة الوصول للمعلومات ○ عدد المشاركات في المؤتمرات واللقاءات العلمية ذات العلاقة بقضايا الجمعية ○ عدد المشروعات المتعلقة بالمعلومات والمعرفة ○ معدل عدد الساعات التي يكرسها القيادات لنشر المعرفة للآخرين ○ معدل عدد ساعات الموظفين والمتطوعين لتكريس نشر المعرفة للآخرين
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "إدارة المعرفة" لإدارة جميع متطلبات بناء واسترجاع ونشر المعرفة في الجمعية، والمتضمنة المشروعات التالية: ○ مشروع بناء نظام إدارة المعرفة في الجمعية ○ مشروع بناء خطة إدارة المعرفة في الجمعية ○ مشروع قياس كفاءة تطبيق نظام المعرفة في الجمعية

تابع ... وصف أهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين الترويج لقضية الجمعية ومشاركة المعرفة
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة هدفي "تعزيز إدارة ومشاركة المعرفة"، و"تعزيز عمليات الاتصال الداخلية والخارجية"، وهي تعزيز عملية التواصل الفعّال للجمعية مع المجتمع الخارجي بما يشمله من تعزيز الدور الإعلامي لها للتعريف بأنشطتها في سبيل إبراز دورها و إنجازاتها وحاجة الفئة المستهدفة من خلال العلاقات العامة و الإعلام وحسابات التواصل الاجتماعي ونشر المعارف وتنظيم برامج الزيارات والاستضافات لكبار الشخصيات والمؤثرين بهدف إبراز جهود الجمعية وتوقيع شراكات خارجية تسعى الجمعية من خلالها لبناء علاقات وطيدته مع العديد من الأفراد أو الهيئات والمنظمات التي يتوفر لديها الاستعداد الفعلي لدعم جهود القوقعة في خدمة مستفيديها.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ تحسن الصورة الذهنية للجمعية. ▪ تفعيل شراكات نوعية مع جهات متخصصة. ▪ زيادة الموارد المالية للجمعية. ▪ نشر معارف متخصصة في زراعة القوقعة.
المؤشرات المرشحة	▪ كفاءة الترويج لقضية الجمعية (زارعي القوقعة). مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ عدد قنوات الاتصال المفعلة لترويج قضية الجمعية ○ نسبة الوصول للفئة المستهدفة من الترويج. ○ عدد المنتجات التسويقية للجمعية ○ مدى فعالية العلامة التجارية للجمعية (الرسالة الاجتماعية للجمعية و انحرافها) ○ جاهزية خطة التسويق للجمعية ○ فعالية المنتجات التسويقية للجمعية ○ عدد الأفكار التطويرية المقترحة من المجتمع
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "قضيتي " لدعم زارعي القوقعة، تتضمن المشروعات التالية: ○ مشروع تصميم المنتجات التسويقية لدعم قضية زارعي القوقعة. ○ مشروع تواصل للتعريف بالجمعية (المشاركات المحلية والدولية في الملتقيات والمؤتمرات والمعارض، ...) ○ مبادرة "اكتشف" للبحوث والدراسات في مجال زراعة القوقعة ○ مشروع "أسمعك" لتوعية المجتمع بزارعي القوقعة ○ مشروع "واعي" لتوعية الصم وأسرهم بالزراعة

5-3: وصف أهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين مراقبة وخفض التكاليف
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة هدف "زيادة كفاءة العمليات الداخلية"، وهي البحث عن طرق أفضل وأكثرها اقتصادا لاستكمال كل عملية من عمليات الجمعية. ضمن توظيف مجموعة المعايير. كذلك تطوير الإجراء الذي يتم بمقتضاه مقارنة النتائج الفعلية بالمعيار بحيث يمكن قياس الفروقات واتخاذ الإجراء المناسب لتصحيح الأنشطة المنفذة. إذ يمكن للجمعية زيادة تدفقها النقدي بطريقتين. الطريقة الأولى والأكثر شعبية هي جمع المزيد من الأموال من خلال التبرعات. والطريقة الثانية هي خفض وذلك لتعظيم الموارد المتاحة لتحقيق رسالتها الاجتماعية. ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل لموارد الجمعية وشراكاتها؛ وبأقل تكلفة ممكنة؛ وبإيجاد بدائل مبتكرة تتميز بالشفافية، وتحقيق التوازن في الإدارة المالية للجمعية؛ كما سيتم من خلال هذا الهدف تطوير آليات إعداد موازنة الجمعية وصولا الى إيجاد مراكز تكلفة تعكس كافة أوجه الانفاق بكافة التفاصيل، ووصولا الى الموازنات الموجهة بالنتائج.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ خفض وضبط نفقات خدمة برنامج ومشاريع الجمعية بما لا يؤثر على تحقيق رسالة الجمعية الاجتماعية، والتي تمثل غالبية النفقات الإجمالية للجمعية (يفضل دائماً المجتمع الجمعية التي تخصص أكبر نسبة من مواردها لتحقيق رسالتها الاجتماعية. ▪ خفض كبير وضبط في المصروفات الإدارية والعامة إلى أقصى حد ممكن ، وهي التكاليف المتعلقة بإدارة الأنشطة اليومية للجمعية. ▪ خفض وضبط نفقات جمع الأموال بما لا يؤثر على تحقيق رسالة الجمعية الاجتماعية، وهي تكاليف جميع الأنشطة التي تتعلق بالنداء للحصول على الدعم المالي أو للمساهمة في الجمعية. ▪ بيئة تتسم بالشفافية والمساءلة المالية على جميع مستوياتها. ▪ السلامة المالية للجمعية من خلال الشراكة والتشبيك مع مزودي خدمات محاسبية وماليين موثوقين.
المؤشرات المرشحة	▪ كفاءة مراقبة وخفض التكاليف أعمال الجمعية. مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ مدى تحقق الشفافية والمساءلة المالية في الجمعية (من خلال مساعدة المانحين والمستفيدين وذوي العلاقة على فهم مقدار التمويل غير الربحي وأين يذهب بهدف تحقيق الرسالة الاجتماعية للجمعية، اعتماد أفضل التقنيات للجمعية ذات الصلة في الميزنة والنفقات والتكاليف لجميع أنشطتها). ○ نسبة الموظفين المستعان بهم من مصادر خارجية بهدف تخفيض تكاليف الموظفين والنفقات العامة. ○ نسبة المتطوعين المستعان بهم بهدف تخفيض تكاليف الموظفين والنفقات العامة من العدد الكلي للموظفين. ○ نسبة الانخفاض في التكاليف نتيجة الاستعانة بالمصادر الخارجية للجمعية (يمكم توفير 20% من إجمالي تكاليف الموظفين عندما يتحولون إلى حل الاستعانة بمصادر خارجية لمتطلبات الجمعية الإدارية والفنية)
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "مسارنا الشفافية والمساءلة " لتحسين مراقبة وخفض التكاليف لبرامج وخدمات الجمعية

تابع ... وصف أهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين كفاءة توظيف موارد الجمعية
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة هدف "زيادة كفاءة العمليات الداخلية"، وهي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة وشراكاتها؛ وبأقل تكلفة ممكنة؛ وبإيجاد بدائل مبتكرة من كفاءات بشرية مبدعة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ومستقبل أفضل لها؛ مع التطوير المستمر في الأنظمة والإجراءات.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ كفاءة بالإنفاق ▪ الاستخدام الأمثل للموارد
المؤشرات المرشحة	▪ كفاءة توظيف الموارد البشرية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ قياس العائد من التوظيف (الإنتاجية). ○ نجاح برامج التدريب في تحقيق النتائج المطلوبة. ○ المشاركة في فرق التحسين المستمر. ○ معدل الاستجابة لاستبانات آراء العاملين والمتطوعين. ○ نسبة المشاركة في برنامج اقتراحات الموظفين. ○ تقدير جهود العاملين والمتطوعين. ○ معدلات إنتاجية الموظفين. ○ دوران العمالة. ○ معدل الغياب. ○ معدل حوادث وإصابات العمل. ○ متوسط أيام الإجازات المرضية. ○ نسبة عدد التظلمات إلى عدد الموظفين. ○ معدل دوران العمل. ▪ كفاءة توظيف الموارد المالية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ نسبة الترشيد في النفقات. ○ نسبة فعالية التبرعات (مجموع التبرعات/ مجموع المصروفات). ○ نسبة الالتزام بالموازنة. ▪ كفاءة توظيف الموردين والمر افق والممتلكات، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ عدد الموردين. ○ نسبة الموردين المحليين. ○ عدد الشراكات المحلية والدولية. ○ نسبة تكاليف الموردين من المصروفات ○ عدد الاجتماعات مع الشركاء. ○ عدد المبادرات نحو الشركاء. ○ عدد الخدمات المشتركة مع الشركاء. ○ نسبة تكاليف الصيانة من المصروفات. ○ نسبة الأعطال في الأجهزة. ○ كفاءة استثمار المر افق/ الأجهزة. ○ عدد المبادرات المجتمعية بتوظيف موارد الجمعية. ○ الآثار الإيجابية للمبادرات المجتمعية (قياس الرضا).
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "حصاد قوقعة"، تستهدف هذه المبادرة عرض وتحليل مختلف نتائج الأداء الرئيسة للجمعية، ابتداءً بالنتائج المالية المتحققة، والنتائج التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسة، وكذلك النتائج المتعلقة بموارد الجمعية المختلفة وشركائها الرئيسين، وفي مجال المعلومات والمعرفة.

تابع ... وصف أهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة أعداد الداعمين (مؤسسات/ أفراد/ عضويات)
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة هدف "تحسين الترويج لقضية الجمعية" بأهمية زراعة القوقعة، وهي زيادة استقطاب العديد من المانحين من المؤسسات الحكومية والخاصة والقطاع الثالث والأفراد، . والذي بدوره سيسهم بزيادة أعداد المتبنين لقضية الجمعية، كذلك الإسهام في زيادة إيرادات الجمعية. كذلك استقطاب المزيد من الأعضاء الدائمين من الجنسين الراغبين في التعاون مع الجمعية، والذي بدوره سيسهم بزيادة أعداد المتبنين لقضية الجمعية، كذلك الإسهام في زيادة إيرادات الجمعية مقابل رسوم العضوية والتي تعد من أرقى الشراكات للأفراد في المجتمع في دعم الجمعية
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ زيادة الشرائح المؤمنة بقضية الجمعية ▪ تنوع الإيرادات المالية ▪ زيادة إيرادات الجمعية ▪ زيادة الشرائح المؤمنة بقضية الجمعية
المؤشرات المرشحة	▪ نسبة الزيادة في أعداد الداعمين للجمعية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية:: ○ نسبة الزيادة السنوية في أعداد المؤسسات الحكومية الداعمة للجمعية ○ نسبة الزيادة في عدد المؤسسات الخاصة الداعمة للجمعية ○ نسبة الزيادة في عدد المؤسسات قطاع الثالث الداعمة للجمعية ○ نسبة الزيادة في عدد الأفراد الداعمين للجمعية ○ معدل الزيادة في عدد العضويات الداعمة للجمعية ▪ فعالية تنوع مصادر الدخل لدى الجمعية، مؤشر مركب يتضمن: ○ نسبة التبرعات من إيرادات دعم مؤسسات القطاع الثالث ○ نسبة التبرعات من إيرادات دعم مؤسسات القطاع الخاص ○ نسبة التبرعات من إيرادات دعم مؤسسات القطاع الحكومي ○ نسبة التبرعات من إيرادات دعم الأفراد ○ نسبة التبرعات من إيرادات العضويات الدائمة ○ نسبة الإيرادات من الأوقاف الاستثمارية
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "**حصاد قوقعة**"، تستهدف عرض وتحليل مختلف نتائج الأداء الرئيسة للجمعية، ابتداءً بالنتائج المالية المتحققة، والنتائج التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسة، وكذلك النتائج المتعلقة بموارد الجمعية المختلفة وشركائها الرئيسين، وفي مجال المعلومات والمعرفة.

تابع ... وصف أهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين إيرادات الجمعية
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة هدفي "زيادة أعداد الأعضاء الدائمين"، و"زيادة أعداد المانحين (مؤسسات/ أفراد)"، وهي تشجيع وحث المتبرعين على دعم جهود الجمعية في خدمة المستفيدين ، والتواصل الدائم معهم ونقل تطورات الجمعية لهم لكسب ثقتهم وتأييدهم، وتكثف الحملات الإعلامية للوصول إلى أكبر قدر من شرائح المجتمع، وتسويق برامج الجمعية اليهم بطرق مبتكرة تمكنهم من المشاركة في دعم جهود الجمعية.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ تنوع منتجات الجمعية. ▪ تعدد قنوات جمع التبرعات ▪ زيادة الإيرادات
المؤشرات المرشحة	▪ الإيرادات السنوية للجمعية (سنوياً). ▪ المصروفات السنوية للجمعية (نسبة من الإيرادات). ▪ نسبة الزيادة في إيرادات الجمعية (الداعمين ، استثمارات الأوقاف)، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ نسبة الزيادة في تبرعات المؤسسات الحكومية الداعمة للجمعية ○ نسبة الزيادة في تبرعات المؤسسات الخاصة الداعمة للجمعية ○ نسبة الزيادة في تبرعات المؤسسات قطاع الثالث الداعمة للجمعية ○ نسبة الزيادة في تبرعات الأفراد الداعمين للجمعية ○ نسبة الزيادة في الدعم من عضويات الأفراد في الجمعية ○ نسبة الزيادة في الدعم من استثمارات الأوقاف ▪ فعالية التبرعات (مجموع التبرعات/ مجموع المصروفات).
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "استدامة" لتأسيس وقف الجمعية وإدارته وتشغيله ▪ مبادرة "**حصاد قوقعة**"، تستهدف عرض وتحليل مختلف نتائج الأداء الرئيسة للجمعية، ابتداءً بالنتائج المالية المتحققة، والنتائج التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسة، وكذلك النتائج المتعلقة بموارد الجمعية المختلفة وشركائها الرئيسين، وفي مجال المعلومات والمعرفة.

6-3: وصف أهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	خفض الدورة الزمنية في تنفيذ أعمال الجمعية
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة هدف "تحسين مراقبة وخفض التكاليف"، وهي إعادة هندسة الإجراءات وتحسينها للوصول بالخدمات للمستفيدين بجودة وسرعة عالية عبر سلسلة من الإجراءات الموثقة والمؤتمتة ورفع كفاءة الموظفين
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ خدمات تقدم بجودة وسرعة عالية ▪ تحقيق رضا المستفيد
المؤشرات المرشحة	▪ عدد الخدمات المقدمة للمستفيدين وأصحاب العلاقة. ▪ معدل الوقت اللازم لتقديم الخدمات المختلفة. ▪ معدل الخفض السنوي في الدورة الزمنية في تنفيذ الأعمال للمستفيدين ▪ متوسط الزمن المستغرق لمعالجة الشكوى من المستفيدين وأصحاب العلاقة.
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "جود" لزيادة كفاءة عمليات الجمعية، والتي تتضمن: ○ مشروع بناء نظام الجودة لجميع عمليات الجمعية. ○ مشروع أتمتة عمليات الجمعية. ○ مشروع الحصول على شهادة الأيزو ▪ مبادرة "حصاد قوقعة"، تستهدف هذه المبادرة عرض وتحليل مختلف نتائج الأداء الرئيسة للجمعية، ابتداءً بالنتائج المالية المتحققة، والنتائج التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسة، وكذلك النتائج المتعلقة بموارد الجمعية المختلفة وشركائها الرئيسين، وفي مجال المعلومات والمعرفة.

تابع ...وصف أهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة الوعي بقضية زارعي القوقعة
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة هدف "تحسين كفاءة توظيف موارد الجمعية"، وهي نشر الوعي بين أفراد المجتمع بالقوقعة وأهمية زراعتها كما ستسعى الجمعية إلى زيادة التوعية الصحية للآباء والأمهات بشأن الكشف المبكر للأطفال و اتخاذ الإجراءات اللازمة..
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ زيادة عدد الزارعين للقوقعة وحل مشكلات الأشخاص من ذوي الإعاقة السمعية ▪ تقبل المجتمع لفكرة زراعة القوقعة رغب المخاطر التي يمكن أن تترتب عليها (انقطاع الهبات والمعونات من وزارة العمل والتنمية الاجتماعية)
المؤشرات المرشحة	• كفاءة عملية زيادة الوعي بقضية زارعي القوقعة. مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ عدد استطلاعات الرأي المجتمعي حول قضايا زارعي القوقعة ○ عدد الاقتراحات المقدمة من أفراد المجتمع. ○ عدد الحالات الناجحة المحولة لزراعة القوقعة نتيجة الفحص المبكر ○ عدد الاقتراحات المطابقة.
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "قضيتي " لدعم زارعي القوقعة، تتضمن المشروعات التالية: ○ مشروع تصميم المنتجات التسويقية لدعم قضية زارعي القوقعة. ○ مشروع تواصل للتعريف بالجمعية (المشاركات المحلية والدولية في الملتقيات والمؤتمرات والمعارض، ...) ○ مبادرة "اكتشف" للبحوث والدراسات في مجال زراعة القوقعة ○ مشروع "أسمعك" لتوعية المجتمع بزارعي القوقعة ○ مشروع "واعي" لتوعية الصم وأسرهم بالزراعة

تابع ...وصف أهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز العلاقات وتحسين الصورة الذهنية للجمعية
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة هدف "زيادة الوعي بقضية زارعي القوقعة"، وهي تعزيز العلاقات مع جميع المستفيدين والمانحين وذوي العلاقة، وهي الخبرات التي يملكها المستفيدين وأصحاب العلاقة مع الجمعية من خلال التفاعل المباشر مع خدماتها أو موظفيها أو قادتها، أو موقعها الإلكتروني بحيث يصبحوا داعمين لتحقيق الرسالة الاجتماعية للجمعية، كذلك تحسين الصورة الذهنية للجمعية وهو عامل غير ملموس يذب المستفيدين وأصحاب العلاقة على أساس التصور والسمعة للجمعية.
النتيجة / النتائج المرجوة	• قصص نجاح يسطرها المستفيدين وذوي العلاقة مع الجمعية. • صورة جاذبة للجمعية في أذهان المستفيدين وذوي العلاقة.
المؤشرات المرشحة	• نسبة عدد المسجلين لقصص النجاح ضمن وسائل التواصل المختلفة من المستفيدين بخدمات الجمعية. • نسبة عدد الآراء الإيجابية قياساً لمجموع الآراء للمستفيدين وذوي العلاقة لصورتهم الذهنية عن الجمعية
المبادرات المقترحة	• مبادرة "حكايتي" لنشر قصص نجاح الزارعين (عبر الوسائط المختلفة)

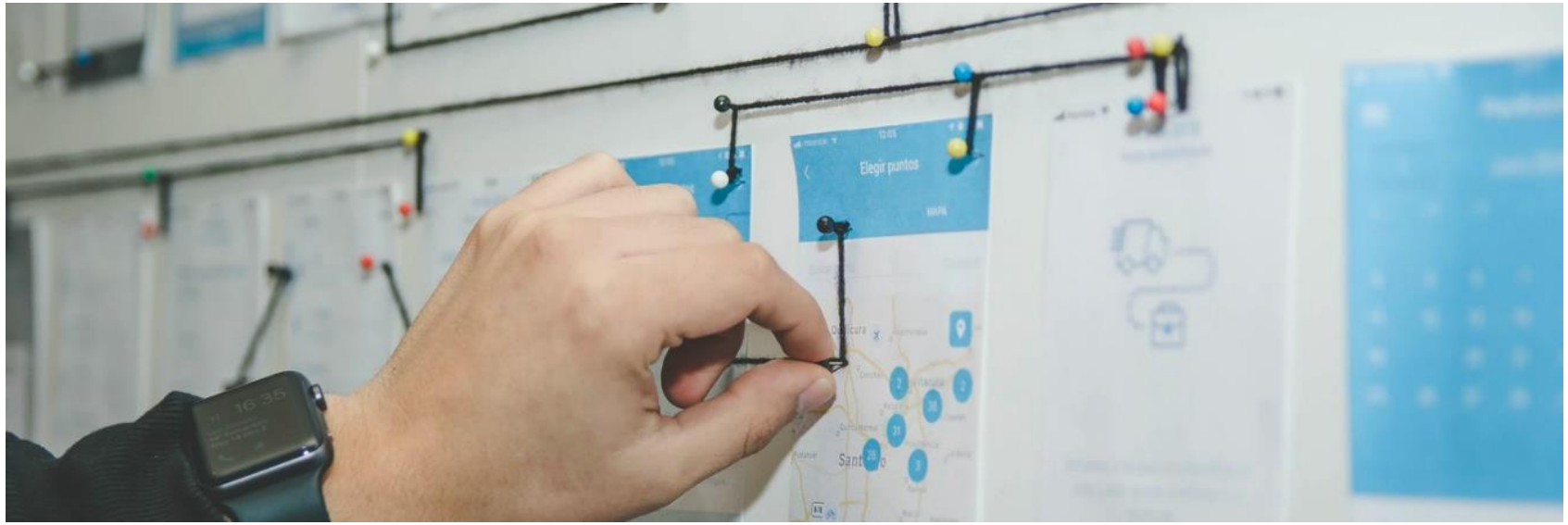
تابع ...وصف أهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة
الوصف	يسعى هذا الهدف إلى تحقيق نتيجة الأهداف "تعزيز العلاقات وتحسين الصورة الذهنية للجمعية" و"زيادة الوعي بقضية زارعي القوقعة" و"خفض الدورة الزمنية في تنفيذ أعمال الجمعية"، وهي رفع مستوى رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة بتحقيق تطلعاتهم تجاه الجمعية عبر تحديد آلية لقياس رضا المستفيدين و أصحاب العلاقة والتعرف على مقترحاتهم وتقييم خدمات الجمعية لتطويرها بشكل دوري.
النتيجة / النتائج المرجوة	▪ تحقيق رضا العملاء وأصحاب العلاقة ▪ تطوير أعمال الجمعية. ▪ زيادة إيرادات الجمعية
المؤشرات المرشحة	▪ رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة عن خدمات الجمعية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ معدل الرضا العام. ○ جودة الخدمات. ○ سهولة الوصول إلى الخدمات. ○ المدة الزمنية لتقديم الخدمات. ○ سلوك وكفاءة العاملين ومقدمي الخدمة. ○ مدى الاستجابة لطلب المستفيدين. ○ مدى الإبداع والابتكار في الخدمات. ○ المرونة. ○ التواصل. ○ شفافية ووضوح الإجراءات والتعليمات للمستفيدين. ○ معالجة شكاوى المستفيدين. ○ العدل والمساواة في تقديم الخدمات ▪ رضا الموارد البشرية من الموظفين والمتطوعين، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ معدل الرضا الوظيفي ○ فرص التعلم والتدريب داخل وخارج المنشأة. ○ التمكين والمشاركة. ○ التقييم العادل للأداء، وتقدير الأداء المتفوق. ○ التطور والاستقرار الوظيفي. ○ الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين. ○ التشجيع على التعلم المستمر. ○ بيئة العمل. ○ الأمن والسلامة. ○ المرافق الجيدة والخدمات. ○ الأمان الوظيفي. ○ الأجور والمزايا. ○ شفافية التعامل والأنظمة، وإجراءات الموارد البشرية. ○ شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
المبادرات المقترحة	▪ مبادرة "ثقة" لقياس رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة والموظفين والمتطوعين عن الجمعية وخدماتها، والمتضمنة تطبيق مقياس رأي ورضا المستفيدين وأصحاب العلاقة والموارد البشرية عن الخدمات التي تقدمها، وكذلك المواضيع الأخرى ذات العلاقة بهم، ضمن المؤشرات المدرجة أعلاه.

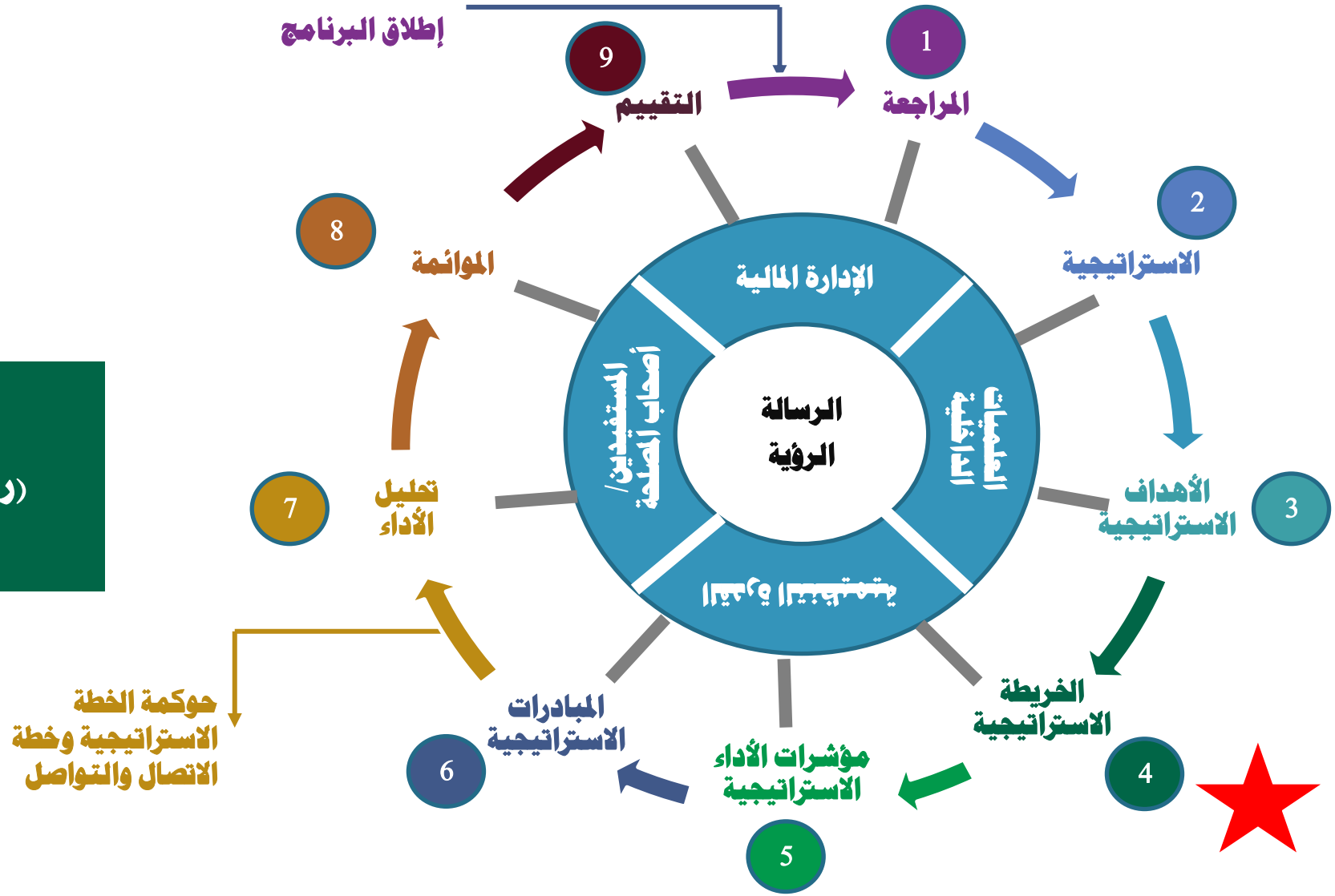
4-3: تحديد مالكي الأهداف الاستراتيجية وأدوارهم ومسؤولياتهم

العمل على تحديد مالك لكل هدف أومجموعة أهداف، بحيث تكون مهام مالك الهدف كما يلي:

- يحدد جوانب المساءلة عن النتائج.
- يوفر (بدعم من الفريق) الخبرات المتخصصة بشأن التفاصيل التي تؤثرعلى الهدف.
- يحدد مؤشرات الأداء ويقوم بصقلها وتطويرها.
- يرصد بيانات الأداء ويتحقق من صحتها وصالحيتها.
- الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بالبيانات وأداء الجمعية.
- يكون على دراية بالمبادرات التي تؤثرعلى الأهداف.
- يقترح التعديلات على مستوى الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والمبادرات.



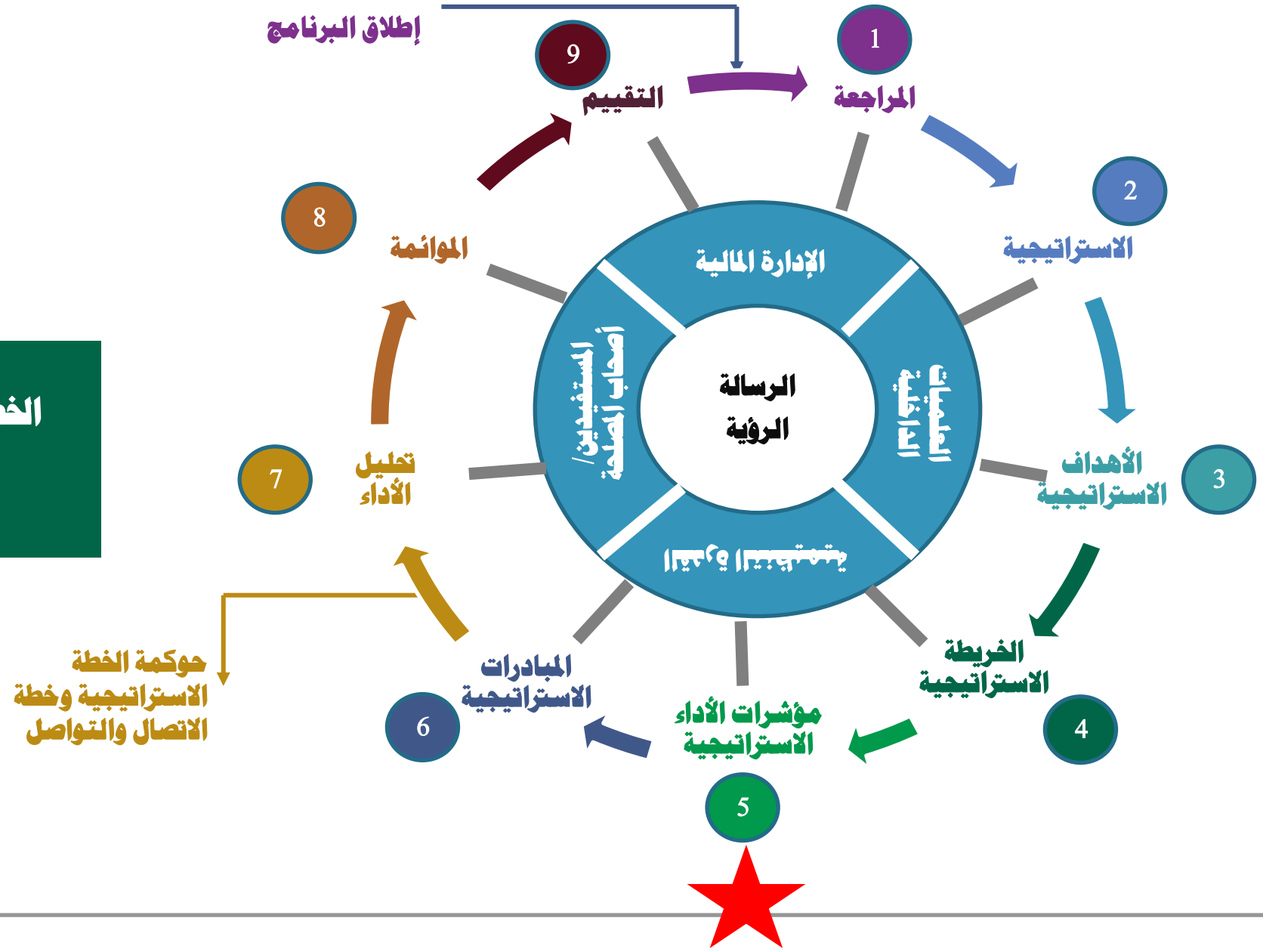
الخطوة 4:
الخريطة الاستراتيجية
(رسم بياني يظهر إنشاء القيمة)



الرسالة	تطوير جودة حياة زارعي القوقعة بتأهيلهم وتحسين بيئاتهم الاجتماعية بمنظومة متكاملة من الشركاء الفاعلين
الرؤية	الريادة في الحلول المتكاملة ونشر الوعي لخدمة قضايا زارعي القوقعة بحلول 2022
القيم	الالتزام، حلول فعالة، المبادرة، التشبيك، التميز
المحاور الاستراتيجية	التميز التشغيلي، دعم قضية الجمعية، التميز في الشراكات الداعمة
النتائج الاستراتيجية	تقديم كافة الخدمات للمستفيدين وذوي العلاقة بمعايير عالية الجودة تفوق توقعات العملاء؛ رفع الوعي العام بقضايا الجمعية وتوفير الدعم المجتمعي من مؤسساته وأفراده؛ شراكات تتنافس بفاعلية للإسهام في خدمة قضايا الجمعية

الخارطة الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	مستهدف	مؤشرات الأداء	مستهدف	المبادرات
العملاء وأصحاب العلاقة	معدل الوقت اللازم لتقديم الخدمات المختلفة	-	معدل الخفض السنوي في الدورة الزمنية في تنفيذ الأعمال للمستفيدين	-	▪ مبادرة "قضيتي" ▪ مبادرة "حكايتي" ▪ مبادرة "ثقة"
	متوسط الزمن المستغرق لمعالجة الشكوى من المستفيدين وأصحاب العلاقة	-	كفاءة عملية زيادة الوعي بقضية زارعي القوقعة	%90	
	نسبة عدد المسجلين لقصص النجاح ضمن وسائل التواصل المختلفة من المستفيدين بخدمات الجمعية.	%10 على الأقل	نسبة عدد الآراء الإيجابية قياساً لمجموع الآراء للمستفيدين لصورتهم الذهنية عن الجمعية	%85	
	رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة عن خدمات الجمعية	%80	رضا الموارد البشرية من الموظفين والمتطوعين	%80	
ترشيد استخدام الموارد المالية	كفاءة مراقبة وخفض تكاليف أعمال الجمعية	%85	كفاءة توظيف الموارد البشرية	%85	▪ مبادرة "مسارنا الشفافية والمساءلة" ▪ مبادرة "حصاد قوقعة" ▪ مبادرة "استدامة"
	كفاءة توظيف الموارد المالية	%85	كفاءة توظيف الموردين والمرافق والممتلكات	%85	
	نسبة الزيادة في أعداد الداعمين للجمعية	سنوياً 10%	فعالية تنوع مصادر الدخل لدى الجمعية	%80	
	الإيرادات السنوية للجمعية (سنوياً)	10 مليون	المصروفات السنوية للجمعية (نسبة من الإيرادات)	على الأكثر60%	
	نسبة الزيادة في إيرادات الجمعية السنوية (داعمين، استثمارات، أوقاف)	10% على الأقل	فعالية التبرعات (مجموع التبرعات/ مجموع المصروفات)		
العمليات الداخلية	مدى قدرة الجمعية على تحسين جودة برامجها وخدماتها	%80	مدى كفاءة العمليات الداخلية	%85	▪ مبادرة "جود" ▪ مبادرة "إدارة المعرفة" ▪ مبادرة "قضيتي"
	مدى كفاءة عمليات الاتصال الداخلية والخارجية	%85	نسبة التحسين في معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية والمتطوعين بما يعود نفعه على الجمعية	%80	
	كفاءة الترويج لقضية الجمعية (زارعي القوقعة)	%85			
القدرة التنظيمية	كفاءة رسالة واستراتيجية الجمعية	%85	مدى فعالية حوكمة الإدارة العليا والسياسات العامة	%80	▪ مبادرة "همتنا" ▪ مبادرة "ساند" ▪ مبادرة "طور"
	مدى فعالية حوكمة فعالة للسياسات والإجراءات المالية	%90	مدى فعالية حوكمة سياسات وإجراءات الموارد البشرية	%90	
	مدى قدرة الجمعية على تعزيز إدارة علاقات المستفيدين والمانحين	%80	مدى قدرة الجمعية على مواجهة التحديات التي تواجهها في تحقيق الاستدامة المالية	%75	
	مدى جاهزية النظام الإلكتروني المتكامل في الجمعية	%95	نسبة العمليات المؤتمتة في الجمعية	%80	
	عدد وسائل التواصل والتي توظف التقنية في الجمعية	على الأقل 5	معدل عدد ساعات التطوير المهني السنوية للفرد	25 ساعة	
	نسبة الموظفين الحاصلين عن برامج التطوير المهني من العدد الإجمالي	%90			

الخطوة 5: مؤشرات الأداء الرئيسة (قياس الأمور الهامة)



1-5: توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين رسالة واستراتيجية الجمعية
مسؤول الهدف	مدير مكتب الإدارة الاستراتيجية
اسم المؤشر	▪ كفاءة رسالة واستراتيجية الجمعية. مؤشر مركب يرتبط بمجموعة من المؤشرات موضحة في طريقة احتساب المؤشر
وصف المؤشر	مؤشر يقيس الدرجة التي تحقق فيها الجمعية مواصفات الخطة الاستراتيجية الجيدة التي تجمع بين الجانب الاستراتيجي والتشغيلي والتي تقيس أداءها بشكل مستمر.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	المؤشر	النتيجة	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
جاهزية الرسالة الاجتماعية للجمعية.	نسبة		%15		جاهزية استراتيجية الجمعية.		نسبة		%10		
فعالية نشر رسالة واستراتيجية الجمعية.	نسبة		%10		جاهزية أدوات تقييم الاستراتيجية		نسبة		%10		
مدى تفعيل حوكمة الخطة الاستراتيجية وخطة الاتصال والتواصل.	نسبة		%15		فعالية تحليل الأداء الاستراتيجي في الجمعية		نسبة		%10		
تفعيل الموائمة على كافة المستويات	نسبة		%10		كفاءة تقييم فعالية الاستراتيجية.		نسبة		%10		
كفاءة تقييم فعالية نظام بطاقة الأداء المتوازن	نسبة		%10								
					المؤشر المركب		نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	مكتب الإدارة الاستراتيجية
مصدر البيانات	كافة المستفيدين وأصحاب العلاقة والموظفين في الإدارات و أفراد المجتمع من ذوي العلاقة بالجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الخطة الاستراتيجية في الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	ربع سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%85

أقل من 75%	75%-84%		85%-100%	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز الحوكمة والمساءلة
مسؤول الهدف	مدير مكتب الإدارة الاستراتيجية
اسم المؤشر	▪ مدى فعالية حوكمة الإدارة العليا والسياسات العامة
وصف المؤشر	مؤشر يقيس درجة وضوح الرؤية والأهداف لكافة المعنيين بالجمعية ومدى تحقيق العدل والمساواة والشمولية والشفافية.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية
وضوح الرؤية والأهداف لكافة المعنيين بالجمعية	نسبة		%15			تحقيق العدل والمساواة والشمولية، وشفافية الامتيازات والصلاحيات لأعضاء الإدارة العليا	نسبة		%15	
الدقة والشفافية في المعلومات المقدمة للمجتمع بالجمعية	نسبة		%10			نشر وسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالجمعية	نسبة		%10	
نشر وسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالجمعية	نسبة		%10			سلامة ووضوح الهيكل التنظيمي للجمعية	نسبة		%15	
وضوح الصلاحيات والمسؤوليات لكافة العاملين بالجمعية	نسبة		%15			سرعة إصدار التقارير اللازمة	نسبة		%10	
						المؤشر المركب	نسبة		%100	

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	مدير مكتب الإدارة الاستراتيجية
مصدر البيانات	كافة المستفيدين وأصحاب العلاقة و أفراد المجتمع من ذوي العلاقة بالجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%80

أقل من 70%	%79-%70	%100-%80

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز الحوكمة والمساءلة
مسؤول الهدف	الإدارة المالية في الجمعية
اسم المؤشر	▪ مدى فعالية حوكمة فعالة للسياسات والإجراءات المالية
وصف المؤشر	مؤشر يقيس درجة الوضوح في الأنظمة والسياسات المالية ومدى تحقيق العدل والمساواة والشمولية والشفافية.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	المؤشر	النتيجة	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية
وجود أنظمة وسياسات مالية موثقة وذات مرجعية قانونية	نسبة		%25		وجود تقارير وتحليلات دورية موثقة وشفافة		نسبة		%25	
وجود سياسات واضحة لآلية قبول الهدايا والهبات للعاملين بالجمعية	نسبة		%25		اتباع الأنظمة والتشريعات الرسمية المتعلقة بالتبرعات وأوجه الصرف المالي المختلفة		نسبة		%25	
					المؤشر المركب		نسبة		%100	

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	الإدارة المالية في الجمعية
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمانحين والداعمين للجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%90

أقل من 75%	%89-%75		%100 - %90	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز الحوكمة والمساءلة
مسؤول الهدف	إدارة الموارد البشرية في الجمعية
اسم المؤشر	▪ مدى فعالية حوكمة سياسات وإجراءات الموارد البشرية
وصف المؤشر	مؤشر يقيس درجة الوضوح في الأنظمة والسياسات الخاصة بالموارد البشرية ومدى تحقيق العدل والمساواة والشمولية والشفافية.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
وضوح وشفافية سياسات وإجراءات الموارد البشرية بالجمعية	نسبة		%35			تحقيق العدل والمساواة في تطبيق سياسة التوظيف والترقيات والمكافآت	نسبة		%35		
وجود نظام واضح وفعال للتظلم الوظيفي	نسبة		%30								
						المؤشر المركب	نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة الموارد البشرية في الجمعية
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%90

أقل من 75%	75%-89%		90%-100%	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز إدارة علاقات المستفيدين والمانحين
مسؤول الهدف	إدارة علاقات العملاء
اسم المؤشر	▪ مدى قدرة الجمعية على تعزيز إدارة علاقات المستفيدين والمانحين
وصف المؤشر	يقيس مدى قدرة الجمعية على تطبيق آليات وقنوات للتواصل الفعال مع كافة المستفيدين والمانحين، وضمان المحافظة على المانحين وتعزيز ثقتهم بالجمعية، والوصول السريع لكافة المستفيدين من خدمات الجمعية
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
نسبة تحديد وتصنيف المانحين كأحد أهم شرائح المتعاملين مع الجمعية	نسبة		5%			نسبة تحديد وتصنيف المستفيدين من خدمات الجمعية	نسبة		15%		
نسبة تحديد متطلبات واحتياجات كافة شرائح المستفيدين	نسبة		5%			جاهزية نظام إدارة العملاء ((CRM	نسبة		10%		
نسبة اكتمال قاعدة المعلومات المتكاملة عن كافة المستفيدين والمانحين	نسبة		10%			نسبة تحقق التواصل الدوري والمانحين والمستفيدين.	نسبة		10%		
جاهزية نظام الاقتراحات، ومعالجة شكاوي المستفيدين، وتطبيق آليات واضحة للاستماع لصوت المستفيد	نسبة		15%			نسبة المقترحات المقدمة إلى عدد المستفيدين والمانحين	نسبة		5%		
مدى اطلاع المستفيدين والمانحين على الخدمات المقدمة	نسبة		10%			مدى كفاءة نظام إدارة العملاء ((CRM	نسبة		15%		
						المؤشر المركب	نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة علاقات العملاء
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية والمستفيدين من خدمات الجمعية والمانحين ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%80

أقل من 70%	70%-89%		80%-100%	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز تنمية الموارد المالية
مسؤول الهدف	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
اسم المؤشر	▪ مدى قدرة الجمعية على مواجهة التحديات التي تواجهها في تحقيق الاستدامة المالية
وصف المؤشر	يقيس مدى قدرة الجمعية على تحقيق الاستدامة المالية من خلال تنمية مواردها المالية بتطوير و إنتاج المنتجات التسويقي وتمكينهم من منهجيات العمل المناسبة وأليات قياس الأثروالتوثيق للعمل بمنظومة عمل متكاملة ومؤسسية لتحقق المزيد من الفاعلية والريادة في دعم البرامج والمشاريع التنموية الموجهة للفئات المستفيدة.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
جاهزية خطة جمع التبرعات	نسبة		%15			عدد التقنيات المبتكرة في جمع التبرعات	نسبة		%10		
جاهزية العلامة التجارية للجمعية (الرؤية، الخطة التسويقية)	نسبة		%15			عدد الشراكات مع المنظمات غير الربحية المساندة في تنفيذ برامجها مخدماتها	نسبة		%10		
جاهزية نظام تقييم خطوط أعمال الجمعية	نسبة		%10			مدى فعالية نظام تقييم خطوط أعمال الجمعية	نسبة		%10		
مدى إشراك مجلس الإدارة واللجان الاستشارية في تنمية موارد الجمعية	نسبة		%15			جاهزية نظام التطوع المجتمعي	نسبة		%10		
مدى فعالية نظام التطوع	نسبة		%10								
						المؤشر المركب	نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية والمستفيدين من خدمات الجمعية والمانحين ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%75

أقل من 60%	%74-%60	%100 - %75	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين تقنية المعلومات
مسؤول الهدف	إدارة تقنية المعلومات
اسم المؤشر	▪ مدى جاهزية النظام الإلكتروني المتكامل في الجمعية
وصف المؤشر	يقيس مدى قدرة الجمعية على تطوير أنظمتها التقنية لتمكينها من أداء مهامها والتواصل مع المستفيدين وأصحاب العلاقة وتوفير الوقت والجهد وتسهيل الأعمال.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
جاهزية البوابة الإلكترونية	نسبة		%40			جاهزية نظام إدارة المعرفة الإلكتروني	نسبة		20%		
جاهزية نظام الموارد المؤسسية (ERP)	نسبة		%40								
						المؤشر المركب	نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة تقنية المعلومات
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية والمستفيدين من خدمات الجمعية والمانحين ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	ربع سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%95

أقل من 80%	80%-94%		95%-100%	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين تقنية المعلومات
مسؤول الهدف	إدارة تقنية المعلومات
اسم المؤشر	▪ نسبة العمليات المؤتمتة في الجمعية
وصف المؤشر	يقيس نسبة عمليات الجمعية المؤتمتة من مجمل عمليات الجمعية.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشرمن خلال حساب عدد العمليات الإجمالي في الجمعية، وحساب عدد العمليات المؤتمتة، وعليه يكون قياس المؤشر= عدد العمليات المؤتمتة/ عدد عمليات الجمعية الإجمالي
وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة تقنية المعلومات
مصدر البيانات	كافة إدارات الجمعية، ويتم الحصول على البيانات من خلال المقابلات ومن خلال وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%85

أقل من 75%	%84- %75		%100 - %85	

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين تقنية المعلومات
مسؤول الهدف	إدارة تقنية المعلومات
اسم المؤشر	▪ عدد وسائل التواصل والتي توظف التقنية في الجمعية
وصف المؤشر	يقيس عدد وسائل التواصل التي يتم توظيف التقنية فيها سواء مع المستفيدين أو المانحين أو أسر المستفيدين أو ذوي العلاقة بالجمعية.
طريق احتساب المؤشر	يتم حصر الوسائل المستخدمة في عمليات التواصل وعدها
وحدة المؤشر المركب	عدد
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة تقنية المعلومات
مصدر البيانات	كافة إدارات الجمعية، والمستفيدين والمانحين وذوي العلاقة بالجمعية ، ويتم الحصول على البيانات من خلال المقابلات والاتصالات الهاتفية ومن خلال سجلات الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	5 وسائل على الأقل (مع ملاحظة ان وسائل التواصل الاجتماعي جميعها هي وسيلة عددها واحد فقط)

لا يوجد	1-4 وسيلة		5 وأكثر	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور القدرة التنظيمية

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة تطوير القيادات والموظفين والمتطوعين
مسؤول الهدف	إدارة الموارد البشرية
اسم المؤشر	▪ معدل عدد ساعات التطوير المهني السنوية للفرد
وصف المؤشر	يقيس معدل عدد الساعات التي يحصل عليها الموظف في برامج التطوير المهني (دورات تدريبية، حضور منتديات، حضور مؤتمرات، ورش عمل، ...).
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشر من خلال حساب مجموع عدد الساعات التدريبية التي حصل عليها جميع موظفي الجمعية مقسوماً على عدد الموظفين في الجمعية
وحدة المؤشر المركب	عدد ساعات
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة الموارد البشرية
مصدر البيانات	بيانات الموظفين في إدارة الموارد البشرية
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	على الأقل 25 ساعة

أقل من 10 ساعات	10 ساعة – 24 ساعة		25 ساعة وأعلى	

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة تطوير القيادات والموظفين والمتطوعين
مسؤول الهدف	إدارة الموارد البشرية
اسم المؤشر	▪ نسبة الموظفين الحاصلين عن برامج التطوير المهني من العدد الإجمالي
وصف المؤشر	يقيس مدى تحقيق العدالة في الجمعية من خلال حصول موظفي الجمعية على التدريب المناسب وعدم حصرها على فئة محددة.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشر من خلال تحديد عدد الموظفين الحاصلين على برامج للتطوير المهني مقسوماً على عدد الموظفين الاجمالي
وحدة المؤشر المركب	نسبة
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة الموارد البشرية
مصدر البيانات	بيانات الموظفين في إدارة الموارد البشرية
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%90

أقل من 80%	%89 - %80		%100 - %90	

2-5: توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين الجودة لتقديم البرامج
مسؤول الهدف	إدارة التميز التنظيمي
اسم المؤشر	▪ مدى قدرة الجمعية على تحسين جودة برامجها وخدماتها
وصف المؤشر	يقيس قدرة الجمعية على تطوير وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية ذات العلاقة بأعمال الجمعية. وتبني ونشر ثقافة الجودة والتميُّز المؤسسي داخل وخارج الجمعية.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
نسبة عدد العمليات الموثقة ضمن نظام الجودة إلى العدد الكلي للعمليات	نسبة		%20			عدد المشاركات الفاعلة في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة والتميُّز	عدد		%10		
كفاءة التقييم الذاتي للتميز المؤسسي داخل الجمعية	نسبة		%15			مدى جاهزية الجمعية للمشاركة في برامج وجوائز الجودة والتميُّز محلياً ودولياً	نسبة		%15		
عدد الممارسات والتطبيقات في العمل الخيري تم نشرها وتبادلها مع الجهات المماثلة محلياً ودولياً	عدد		%15			جاهزية متطلبات الحصول على شهادة الآيزو	نسبة		%15		
شهادة الآيزو	شهادة		%15								
						المؤشر المركب	نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة التميز التنظيمي
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية والمستفيدين من خدمات الجمعية والمانحين ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%80

أقل من 70%	70%-80%	80%-100%	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة كفاءة العمليات الداخلية
مسؤول الهدف	إدارة التميزالتنظيمي
اسم المؤشر	▪ مدى كفاءة العمليات الداخلية
وصف المؤشر	مدى قدرة الجمعية على تطويروتحسين العمليات التشغيلية والإدارية ذات العلاقة بأعمال الجمعية، مع تبني وتشجيع مفاهيم التحسين المستمرلكافة العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية بالجمعية. مع تطوير أنظمة فعالة لقياس الأداء المؤسسي لكافة قطاعات وعملياتها.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشرالمركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
معدل الوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسة.	ساعة/د قيقة		%15			نسبة الأخطاء (الجودة).	نسبة		%10		
معدل الاستجابة.	ساعة/د قيقة		%10			فعالية أداء العمليات.	نسبة		%15		
نسبة التحسين في العمليات والإجراءات.	نسبة		%10			عدد الاقتراحات التطويرية المقدمة	عدد		%5		
نسبة الاقتراحات المطبقة.	نسبة		%5			عدد المشاريع الجديدة.	عدد		%10		
نسبة المعاملات الإلكترونية.	نسبة		%10			عدد الإعلانات والمشروعات الإعلامية.	عدد		%5		
معدل المشاركات الإعلامية	عدد		%5			المؤشر المركب	نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة التميزالتنظيمي
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية والمستفيدين من خدمات الجمعية والمانحين ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%85

أقل من 70%	%84-%70		%100 - %85	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز عمليات الاتصال الداخلية والخارجية
مسؤول الهدف	إدارة العلاقات العامة
اسم المؤشر	▪ مدى كفاءة عمليات الاتصال الداخلية والخارجية
وصف المؤشر	مدى قدرة الجمعية على إيجاد آليات واضحة ومطبقه بانتظام من قبل قادة وموظفي الجمعية للتواصل بفعالية مع كافة المعنيين بما في ذلك العاملون والمستفيدون من خدمات الجمعية، وكذلك الجهات ذات العلاقة بأعمالها
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
عدد قنوات التواصل الفعال والمباشر والمنتظم مع كافة المعنيين.	عدد		%15			مدى تفعيل سياسة الاستماع لصوت العميل.	نسبة		%15		
نسبة تحديد احتياجات ومتطلبات كافة المعنيين بالجمعية.	نسبة		%20			تفعيل استطلاع الرأي وقياس رضا كافة المعنيين.	عدد		%15		
عدد مشاركات قادة وموظفي الجمعية في الأنشطة المجتمعية والفعاليات ذات العلاقة بالعمل الخيري.	عدد		%15			مدى رضا كافة العاملين والمستفيدين من خدمات الجمعية عن سياسة الباب المفتوح.	نسبة		%15		
عدد المبادرات لتعزيز وتحسين الصورة الذهنية للجمعية.	عدد		%15								
						المؤشر المركب	نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة العلاقات العامة
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية والمستفيدين من خدمات الجمعية والمانحين ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%85

أقل من 70%	%84-%70		%100 - %85	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز إدارة ومشاركة المعرفة
مسؤول الهدف	إدارة التميز التنظيمي
اسم المؤشر	▪ نسبة التحسين في معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية والمتطوعين بما يعود نفعه على الجمعية
وصف المؤشر	مدى قدرة الجمعية على زيادة مستوى الخبرة والمعرفة لدى التنفيذين والخبراء التقنيين، وتعزيز ودعم التعليم المستمر والتطوير الوظيفي المحاذي لحاجات الجمعية الاستراتيجية.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
جاهزية نظام إدارة المعرفة في الجمعية	نسبة		%15			عدد مصادر المعلومات للجمعية	عدد		%10		
نسبة الحاصلين على الشهادات المهنية ذات الصلة بأعمال الجمعية	نسبة		%10			عدد الإصدارات الدورية المشورة في مجال زراعة القوقعة.	عدد		%10		
سهولة الوصول للمعلومات	نسبة		%10			عدد المشاركات في المؤتمرات واللقاءات العلمية ذات العلاقة بقضايا الجمعية	عدد		%10		
عدد المشروعات المتعلقة بالمعلومات والمعرفة	عدد		%10			معدل عدد الساعات التي يكرسها القيادات لنشر المعرفة للآخرين	عدد الساعات		%10		
معدل عدد ساعات الموظفين والمتطوعين لتكريس نشر المعرفة للآخرين	عدد الساعات		%15								
						المؤشر المركب	نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة التميز التنظيمي
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية والمستفيدين من خدمات الجمعية والمانحين ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%80

أقل من 70%	%79-%70	%100 - %80

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العمليات الداخلية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين الترويج لقضية الجمعية ومشاركة المعرفة
مسؤول الهدف	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
اسم المؤشر	▪ كفاءة الترويج لقضية الجمعية (زارعي القوقعة)
وصف المؤشر	مدى قدرة الجمعية على تعزيز الدور الإعلامي لها للتعريف بأنشطتها في سبيل إبراز دورها و إنجازاتها وحاجة الفئة المستهدفة من خلال العلاقات العامة و الإعلام وحسابات التواصل الاجتماعي ونشر المعارف وتنظيم برامج الزيارات والاستضافات لكبار الشخصيات والمؤثرين بهدف إبراز جهود الجمعية
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
عدد قنوات الاتصال المفعلة لترويج قضية الجمعية	عدد		%15			نسبة الوصول للفئة المستهدفة من الترويج	نسبة		%15		
عدد المنتجات التسويقية للجمعية	عدد		%15			مدى فعالية العلامة التجارية للجمعية (الرسالة الاجتماعية للجمعية وانحرافها)	نسبة		%15		
جاهزية خطة التسويق للجمعية	نسبة		%20			فعالية المنتجات التسويقية للجمعية	نسبة		%10		
عدد الأفكار التطويرية المقترحة من المجتمع	عدد		%10								
						المؤشر المركب	نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية والمستفيدين من خدمات الجمعية والمانحين ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%80

أقل من 70%	%79-%70	%100 - %80	

3-5: توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين مراقبة وخفض التكاليف
مسؤول الهدف	الإدارة المالية ومكتب الإدارة الاستراتيجية
اسم المؤشر	▪ كفاءة مراقبة وخفض تكاليف أعمال الجمعية
وصف المؤشر	مؤشر يقيس مدى قدرة الجمعية على توظيف المعايير والإجراءات الذي يتم بمقتضاه مقارنة النتائج الفعلية بالمعيار بحيث يمكن قياس الفروقات و اتخاذ الإجراء المناسب لتصحيح الأنشطة المنفذة.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	المؤشر	النتيجة	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية
مدى تحقق الشفافية والمساءلة المالية في الجمعية	نسبة		%30		نسبة الموظفين المستعان بهم من مصادر خارجية بهدف تخفيض تكاليف الموظفين والنفقات العامة		نسبة		%20	
نسبة المتطوعين المستعان بهم بهدف تخفيض تكاليف الموظفين والنفقات العامة من العدد الكلي للموظفين	نسبة		%20		نسبة الانخفاض في التكاليف نتيجة الاستعانة بالمصادر الخارجية للجمعية		نسبة		%30	
					المؤشر المركب		نسبة		%100	

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	الإدارة المالية ومكتب الإدارة الاستراتيجية
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%85

أقل من 70%	%84-%70		%100 - %85	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين كفاءة توظيف موارد الجمعية
مسؤول الهدف	إدارة الموارد البشرية
اسم المؤشر	▪ كفاءة توظيف الموارد البشرية
وصف المؤشر	مؤشر يقيس مدى قدرة الجمعية على الاستخدام الأمثل لموارد الجمعية وشراكاتها؛ وبأقل تكلفة ممكنة؛ وبإيجاد بدائل مبتكرة من كفاءات بشرية مبدعة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ومستقبل أفضل لها؛ مع التطوير المستمر.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية
قياس العائد من التوظيف (الإنتاجية).	نسبة		%10			نجاح برامج التدريب في تحقيق النتائج المطلوبة	نسبة		%15	
المشاركة في فرق التحسين المستمر.	نسبة		%10			تقدير جهود العاملين والمتطوعين.	نسبة		%15	
نسبة المشاركة في برنامج اقتراحات الموظفين.	نسبة		%10			معدلات إنتاجية الموظفين.	نسبة		%10	
دوران العمالة	نسبة		%5			معدل الغياب	نسبة		%5	
معدل حوادث وإصابات العمل	نسبة		%10			متوسط أيام الإجازات المرضية	عدد		%5	
نسبة عدد التظلمات إلى عدد الموظفين. معدل دوران العمل	نسبة		%5			المؤشر المركب	نسبة		%100	

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة الموارد البشرية
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%85

أقل من 70%	%84-%70	%100 - %85

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين كفاءة توظيف موارد الجمعية
مسؤول الهدف	إدارة الموارد المالية
اسم المؤشر	▪ كفاءة توظيف الموارد المالية
وصف المؤشر	مؤشر يقيس مدى قدرة الجمعية على الاستخدام الأمثل لموارد الجمعية وشراكاتها؛ وبأقل تكلفة ممكنة؛ وبإيجاد بدائل مبتكرة من كفاءات بشرية مبدعة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ومستقبل أفضل لها؛ مع التطوير المستمر.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	المؤشر	النتيجة	النتيجة المعيارية	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية
نسبة الترشيد في النفقات	نسبة		%30		نسبة فعالية التبرعات (مجموع التبرعات/ مجموع المصروفات)			نسبة		%40	
نسبة الالتزام بالموازنة	نسبة		%30								
					المؤشر المركب			نسبة		%100	

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة الموارد المالية
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%85

أقل من 70%	%84-%70		%100 - %85	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين كفاءة توظيف موارد الجمعية
مسؤول الهدف	إدارة المشتريات والخدمات المساندة
اسم المؤشر	▪ كفاءة توظيف الموردين والمرافق والممتلكات
وصف المؤشر	مؤشر يقيس مدى قدرة الجمعية على الاستخدام الأمثل لموارد الجمعية وشراكاتها؛ وبأقل تكلفة ممكنة؛ وبإيجاد بدائل مبتكرة من كفاءات بشرية مبدعة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ومستقبل أفضل لها؛ مع التطوير المستمر.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية
عدد الموردين	عدد		%10			نسبة الموردين المحليين	نسبة		%10	
عدد الشراكات المحلية والدولية	عدد		%5			نسبة تكاليف الموردين من المصروفات	نسبة		%10	
عدد الاجتماعات مع الشركاء	عدد		%5			عدد المبادرات نحو الشركاء	عدد		%5	
عدد الخدمات المشتركة مع الشركاء.	عدد		%5			نسبة تكاليف الصيانة من المصروفات.	نسبة		%10	
نسبة الأعطال في الأجهزة.	نسبة		%10			كفاءة استثمار المرافق/ الأجهزة.	نسبة		%10	
عدد المبادرات المجتمعية بتوظيف موارد الجمعية.	عدد		%10			قياس الآثار الإيجابية للمبادرات المجتمعية	نسبة		%10	
						المؤشر المركب	نسبة		%100	

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة المشتريات والخدمات المساندة
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%85

أقل من 70%	%84-%70	%100 - %85

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة أعداد المانحين (مؤسسات/ أفراد)
مسؤول الهدف	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
اسم المؤشر	▪ نسبة الزيادة السنوية في أعداد الداعمين للجمعية
وصف المؤشر	مؤشريقيس مدى قدرة الجمعية على زيادة استقطاب العديد من المانحين من المؤسسات الحكومية والخاصة والقطاع الثالث والأفراد والعضويات، . والذي يسهم بزيادة أعداد المتبنين لقضية الجمعية، والإسهام بزيادة إيرادات الجمعية
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	النتيجة المعيارية	الوزن	المؤشر	النتيجة	النتيجة المعيارية	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
نسبة الزيادة في عدد المؤسسات الحكومية الداعمة للجمعية	نسبة			%15	نسبة الزيادة في عدد المؤسسات الخاصة الداعمة للجمعية			نسبة		%30		
نسبة الزيادة في عدد المؤسسات قطاع الثالث الداعمة للجمعية	نسبة			%15	نسبة الزيادة في عدد الأفراد الداعمين للجمعية			عدد		%20		
نسبة الزيادة في عدد العضويات الداعمة للجمعية	نسبة			%20								
					المؤشر المركب			نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	ربع سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	10% سنوياً

أقل من 70%	5% إلى أقل من 10%		10% - 100%	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة أعداد الداعمين (مؤسسات/ أفراد/ عضويات)
مسؤول الهدف	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
اسم المؤشر	▪ فعالية تنوع مصادر الدخل لدى الجمعية
وصف المؤشر	مؤشريقيس مدى قدرة الجمعية على تنويع مصادرلديها من مختلف قطاعات الدولة الأفراد والعضويات واستثمارات الأوقاف
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشرالمركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	المؤشر	النتيجة	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
نسبة التبرعات من إيرادات دعم مؤسسات القطاع الثالث	نسبة		%10		نسبة التبرعات من إيرادات دعم مؤسسات القطاع الخاص		نسبة	%20			
نسبة التبرعات من إيرادات دعم مؤسسات القطاع الحكومي	نسبة		%10		نسبة التبرعات من إيرادات دعم الأفراد		نسبة	%20			
نسبة التبرعات من إيرادات العضويات الدائمة	نسبة		%20		نسبة الإيرادات من الأوقاف الاستثمارية		نسبة	%20			
					المؤشر المركب		نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
مصدر البيانات	كافة موظفي الجمعية وقيادة الجمعية ومجلس الأمناء والمتطوعين في الجمعية ويتم الحصول على البيانات من خلال استبيانات أو مقابلات ومن وثائق الجمعية ذات الصلة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	ربع سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	80% على الأقل لتنوع مصادر الدخل للجمعية

أقل من 60%	60% إلى أقل من 80%		80% - 100%	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين إيرادات الجمعية
مسؤول الهدف	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
اسم المؤشر	▪ الإيرادات السنوية للجمعية
وصف المؤشر	يقيس مقدار الإيرادات للجمعية من المصادر المختلفة، مثل: التبرعات من المنظمات الخاصة والحكومية والقطاع الثالث والعضويات والأوقاف والاستثمارات .
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشر من خلال جمع جميع الإيرادات للجمعية من المصادر المختلفة، مثل: التبرعات من المنظمات الخاصة والحكومية والقطاع الثالث والعضويات والأوقاف والاستثمارات .
وحدة المؤشر المركب	ريال
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال وثائق الجمعية المالية والحسابات والوثائق ذات الصلة بتنمية الموارد المالية
تكرار الجمع وإعداد التقارير	ربع سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	10 مليون ريال سنوياً

أقل من 5 مليون		5 مليون إلى أقل من 10 مليون		10 مليون وأعلى	

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين إيرادات الجمعية
مسؤول الهدف	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
اسم المؤشر	▪ المصروفات السنوية للجمعية (نسبة من الإيرادات)
وصف المؤشر	يقيس مصروفات الجمعية قياساً بالإيرادات التي تحصل عليها الجمعية.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشر من خلال جمع جميع مصروفات الجمعية.
وحدة المؤشر المركب	ريال
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة التسويق (تنمية الموارد المالية)
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال وثائق الجمعية المالية والحسابات والوثائق ذات الصلة بتنمية الموارد المالية
تكرار الجمع وإعداد التقارير	ربع سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	تقدر قيمة المصروفات 60% من مجمل الإيرادات

100% وأعلى		أعلى من 60% و أقل من 100%		60% من الإيرادات و أقل	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين إيرادات الجمعية
مسؤول الهدف	الإدارة المالية
اسم المؤشر	▪ نسبة الزيادة في إيرادات الجمعية (الداعمين ، استثمارات الأوقاف)
وصف المؤشر	مؤشر يقيس مدى قدرة الجمعية على زيادة إيراداتها السنوية بتوظيف مختلف التقنيات اللازمة
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	المؤشر	النتيجة	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
نسبة الزيادة في تبرعات المؤسسات الحكومية الداعمة للجمعية	نسبة	%5			نسبة الزيادة في تبرعات المؤسسات الخاصة الداعمة للجمعية		نسبة	%30			
نسبة الزيادة في تبرعات المؤسسات قطاع الثالث الداعمة للجمعية	نسبة	%15			نسبة الزيادة في تبرعات الأفراد الداعمين للجمعية		نسبة	%15			
نسبة الزيادة في تبرعات الأفراد الداعمين للجمعية	نسبة	%15			نسبة الزيادة في الدعم من عضويات الأفراد في الجمعية		نسبة	%15			
نسبة الزيادة في الدعم من استثمارات الأوقاف	نسبة	%5									
					المؤشر المركب		نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	الإدارة المالية
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال وثائق الجمعية المالية والحسابات والوثائق ذات الصلة بتنمية الموارد المالية
تكرار الجمع وإعداد التقارير	ربع سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	10% سنوياً على الأقل

أقل من 7%	7% إلى أقل من 10%		10% وأعلى	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور ترشيد استخدام الموارد المالية

اسم الهدف الاستراتيجي	تحسين إيرادات الجمعية
مسؤول الهدف	الإدارة المالية
اسم المؤشر	▪ فعالية التبرعات (مجموع التبرعات/ مجموع المصروفات).
وصف المؤشر	يقيس قدرة الجمعية على تحسين إيراداتها من خلال ضبط مصروفاتها.
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشر من خلال قسمة مجموع التبرعات على مجموع المصروفات.
وحدة المؤشر المركب	عدد
موقع / مالك مؤشر الأداء	الإدارة المالية
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال وثائق الجمعية المالية والحسابات والوثائق ذات الصلة بتنمية الموارد المالية
تكرار الجمع وإعداد التقارير	ربع سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	لا يزيد عن 0.8

أعلى من 1 صحيح	أعلى من 0.8 إلى 1 صحيح		0.8 و أقل	

4-5: توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	خفض الدورة الزمنية في تنفيذ أعمال الجمعية
مسؤول الهدف	جميع الإدارات المقدمة لخدمات زارعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة
اسم المؤشر	▪ معدل الوقت اللازم لتقديم الخدمات المختلفة
وصف المؤشر	يقيس قدرة الجمعية على إعادة هندسة الإجراءات وتحسينها للوصول بالخدمات للمستفيدين بجودة وسرعة عالية عبرسلسلة من الإجراءات الموثقة والمؤتمتة ورفع كفاءة الموظفين
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشرمن خلال تحديد الخدمات التي تقدم للمستفيدين، ثم يتم حساب الدورة الزمنية لتنفيذ كل خدمة، ثم يتم حساب معدل الفترات الزمنية لتلك الخدمات .
وحدة المؤشر المركب	يوم
موقع / مالك مؤشر الأداء	جميع الإدارات المقدمة لخدمات زارعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال المقابلات والملاحظة لجميع العمليات التي يقدم من خلالها خدمة أو منتج لزراعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	أن لا يزيد عن ( ) أيام

اسم الهدف الاستراتيجي	خفض الدورة الزمنية في تنفيذ أعمال الجمعية
مسؤول الهدف	جميع الإدارات المقدمة لخدمات زارعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة
اسم المؤشر	▪ معدل الخفض السنوي في الدورة الزمنية في تنفيذ الخدمات للمستفيدين
وصف المؤشر	يقيس قدرة الجمعية على إعادة هندسة الإجراءات وتحسينها للوصول بالخدمات للمستفيدين بجودة وسرعة عالية عبرسلسلة من الإجراءات الموثقة والمؤتمتة ورفع كفاءة الموظفين
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشرمن خلال تحديد الخفض في الدورة الزمنية لتنفيذ كل خدمة تقدم للمستفيدين، ثم يتم حساب معدل الخفض للدورة الزمنية لجميع الخدمات المقدمة.
وحدة المؤشر المركب	ريال
موقع / مالك مؤشر الأداء	جميع الإدارات المقدمة لخدمات زارعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال المقابلات والملاحظة لجميع العمليات التي يقدم من خلالها خدمة أو منتج لزراعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	(%) وأعلى

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	خفض الدورة الزمنية في تنفيذ أعمال الجمعية
مسؤول الهدف	جميع الإدارات المقدمة لخدمات زارعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة
اسم المؤشر	▪ متوسط الزمن المستغرق لمعالجة الشكوى من المستفيدين وأصحاب العلاقة
وصف المؤشر	يقيس قدرة الجمعية على تحديد دورة زمنية تقريبية لمعالجة الشكاوى من المستفيدين وأصحاب العلاقة ضمن دورة محوكمة في الجمعية
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشر من خلال تحديد الفترة الزمنية لمعالجة الشكاوى من قبل المستفيدين، ثم يتم حساب معدل تلك الفترات الزمنية.
وحدة المؤشر المركب	يوم
موقع / مالك مؤشر الأداء	جميع الإدارات المقدمة لخدمات زارعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال المقابلات والملاحظة لجميع العمليات التي يقدم من خلالها خدمة أو منتج لزراعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة والمستفيدين من خدمات الجمعية
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	أن لا يزيد عن ( ) أيام

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة الوعي بقضية زارعي القوقعة
مسؤول الهدف	إدارة علاقات العملاء
اسم المؤشر	▪ كفاءة عملية زيادة الوعي بقضية زارعي القوقعة
وصف المؤشر	مؤشر يقيس مدى قدرة الجمعية على نشر الوعي بين أفراد المجتمع بالقوقعة وأهمية زراعتها كما ستسعى الجمعية إلى زيادة التوعية الصحية للآباء والأمهات بشأن الكشف المبكر للأطفال و اتخاذ الإجراءات اللازمة
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية
عدد استطلاعات الرأي المجتمعي حول قضايا زارعي القوقعة	عدد		%25			عدد الاقتراحات المقدمة من أفراد المجتمع	عدد		%25	
عدد الحالات الناجحة المحولة لزراعة القوقعة نتيجة الفحص المبكر	عدد		%25			عدد الاقتراحات المطابقة	عدد		%25	
						المؤشر المركب	نسبة		%100	

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة علاقات العملاء
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال اللقاءات والاستبيانات والملاحظات التي تتلاقها وتنفذها الجمعية مع المستفيدين من خدماتها
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%90

أقل من 75%	75% إلى أقل من 90%	90% وأعلى	

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز العلاقات وتحسين الصورة الذهنية للجمعية
مسؤول الهدف	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
اسم المؤشر	▪ نسبة عدد المسجلين لقصص النجاح ضمن وسائل التواصل المختلفة من المستفيدين وذوي العلاقة.
وصف المؤشر	مؤشر يقيس مدى قدرة الجمعية على تكوين داعمين لتحقيق الرسالة الاجتماعية للجمعية، كذلك تحسين الصورة الذهنية للجمعية وهو عامل غير ملموس يذب المستفيدين وأصحاب العلاقة على أساس التصور والسمعة للجمعية
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية
عدد استطلاعات الرأي المجتمعي حول قضايا زارعي القوقعة	عدد		%25			عدد الاقتراحات المقدمة من أفراد المجتمع	عدد		%25	
عدد الحالات الناجحة المحولة لزراعة القوقعة نتيجة الفحص المبكر	عدد		%25			عدد الاقتراحات المطابقة	عدد		%25	
						المؤشر المركب	نسبة		%100	

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال اللقاءات والاستبيانات والملاحظات التي تتلاقها وتنفذها الجمعية مع المستفيدين من خدماتها
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%90

أقل من 75%	75% إلى أقل من 90%	90% وأعلى	

4-5: توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز العلاقات وتحسين الصورة الذهنية للجمعية
مسؤول الهدف	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
اسم المؤشر	▪ نسبة عدد المسجلين لقصص النجاح ضمن وسائل التواصل المختلفة من المستفيدين بخدمات الجمعية.
وصف المؤشر	مؤشريقيس مدى قدرة الجمعية على تكوين داعمين لتحقيق الرسالة الاجتماعية للجمعية، كذلك تحسين الصورة الذهنية للجمعية وهو عامل غير ملموس يذب المستفيدين وأصحاب العلاقة على أساس التصوروالسمعة للجمعية
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشرمن خلال حصرقصص النجاح التي يقوم بنشرها المستفيدين من خدمات الجمعية في أي وسيلة من وسائل التواصل الإلكترونية أو الورقية، وحساب نسبة هؤلاء المسجلين نسبة على عدد المستفيدين الكلي
وحدة المؤشر المركب	نسبة
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال المقابلات والملاحظة لجميع العمليات التي يقدم من خلالها خدمة أو منتج لزراعي القوقعة وأسرهم وذوي العلاقة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	لا يقل عن 10% من المستفيدين

أقل من 5%	5% إلى أقل من 10%	10% وأعلى

اسم الهدف الاستراتيجي	تعزيز العلاقات وتحسين الصورة الذهنية للجمعية
مسؤول الهدف	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
اسم المؤشر	• نسبة عدد الآراء الإيجابية قياساً لمجموع الآراء للمستفيدين وذوي العلاقة لصورتهم الذهنية عن الجمعية
وصف المؤشر	مؤشريقيس مدى قدرة الجمعية على تكوين داعمين لتحقيق الرسالة الاجتماعية للجمعية، كذلك تحسين الصورة الذهنية للجمعية وهو عامل غير ملموس يذب المستفيدين وأصحاب العلاقة على أساس التصوروالسمعة للجمعية
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المؤشرمن خلال تنفيذ استبيان يقيس الصورة الذهنية للمستفيدين وذوي العلاقة عن الجمعية وخدماتها.
وحدة المؤشر المركب	نسبة
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال استبيان يتم تنفيذه للمستفيدين وذوي العلاقة
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	85%

أقل من 70%	70% إلى أقل من 85%	85% وأعلى

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة
مسؤول الهدف	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
اسم المؤشر	▪ رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة عن خدمات الجمعية
وصف المؤشر	مؤشر يقيس مستوى رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة بتحقيق تطلعاتهم تجاه الجمعية عبر تحديد آلية لقياس رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة والتعرف على مقترحاتهم وتقييم خدمات الجمعية لتطويرها بشكل دوري
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	المؤشر	النتيجة	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
معدل الرضا العام	نسبة		%10		جودة الخدمات.		نسبة		%10		
سهولة الوصول إلى الخدمات.	نسبة		%10		المدة الزمنية لتقديم الخدمات.		نسبة		%10		
سلوك وكفاءة العاملين ومقدمي الخدمة.	نسبة		%10		مدى الاستجابة لطلب المستفيدين.		نسبة		%10		
مدى الإبداع والابتكار في الخدمات.	نسبة		%5		المرونة		نسبة		%5		
التواصل	نسبة		%10		شفافية ووضوح الإجراءات والتعليمات للمستفيدين.		نسبة		%5		
معالجة شكاوى المستفيدين.	نسبة		%5		العدل والمساواة في تقديم الخدمات		نسبة		%10		
					المؤشر المركب		نسبة		%100		

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال اللقاءات والاستبيانات والملاحظات التي تتلاقها وتنفذها الجمعية مع المستفيدين من خدماتها
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%80

أقل من 70%	70% إلى أقل من 80%	80% وأعلى

تابع ... توثيق بيانات مؤشرات الأداء لأهداف منظور العملاء وأصحاب العلاقة

اسم الهدف الاستراتيجي	زيادة رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة
مسؤول الهدف	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
اسم المؤشر	▪ رضا الموارد البشرية من الموظفين والمتطوعين
وصف المؤشر	مؤشر يقيس مستوى رضا الموارد البشرية من الموظفين والمتطوعين بتحقيق تطلعاتهم تجاه الجمعية عبر تحديد آلية لقياس رضا الموارد البشرية من الموظفين والتعرف على مقترحاتهم وتقييم خدمات الجمعية لتطويرها بشكل دوري
طريق احتساب المؤشر	يتم حساب المستهدف للمؤشر المركب من حساب المؤشرات المرتبط به، وكما يلي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	المؤشر	النتيجة	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية
معدل الرضا الوظيفي	نسبة		%10		فرص التعلم والتدريب داخل وخارج المنشأة.		نسبة		%10	
التمكين والمشاركة.	نسبة		%5		التقييم العادل للأداء، وتقدير الأداء المتفوق.		نسبة		%10	
التطور والاستقرار الوظيفي	نسبة		%10		الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين		نسبة		%10	
التشجيع على التعلم المستمر	نسبة		%5		بيئة العمل والأمن والسلامة		نسبة		%5	
المرافق الجيدة والخدمات	نسبة		%10		الأمان الوظيفي		نسبة		%5	
الأجور والمزايا	نسبة		%5		شفافية التعامل والأنظمة، وإجراءات الموارد البشرية		نسبة		%10	
شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	نسبة		%5		المؤشر المركب		نسبة		%100	

وحدة المؤشر المركب	النسبة المئوية
موقع / مالك مؤشر الأداء	إدارة علاقات العملاء وإدارة العلاقات العامة
مصدر البيانات	يتم الحصول على البيانات من خلال اللقاءات والاستبيانات والملاحظات التي تتلاقها وتنفذها الجمعية مع الموارد البشرية والمتطوعين من خدماتها
تكرار الجمع وإعداد التقارير	نصف سنوي
التحقق من المؤشر	اللجنة التوجيهية في الجمعية - مكتب الإدارة الاستراتيجية
مستهدف المؤشر المركب	%80

أقل من 70%	70% إلى أقل من 80%	80% وأعلى	

كيف يتم حساب المؤشر المركب

يتكون جدول المؤشر المركب من الأعمدة التالية:

1. المؤشر، وهي المؤشرات التي تشكل في مجملها المؤشر المركب والتي تعالج الأبعاد المختلفة للنتيجة المرجوة (ويتم تحديد المستهدف لكل مؤشر فرعي).
2. وحدة القياس، الوحدة التي سيتم توظيفها في قياس المؤشر الفرعي.
3. النتيجة الفعلية: نتيجة تطبيق أداة القياس الخاصة بالمؤشر الفرعي.
4. الوزن: يستهدف تحديد نسبة مئوية لكل مؤشر فرعي حسب أهميته بالنسبة للمؤشر المركب.
5. النتيجة المعيارية: العمود الذي يتم فيه توحيد وحدة القياس، حسب وحدة مستهدف المؤشر المركب،
6. النتيجة: من خلال حساب المعادلة الوزن × النتيجة المعيارية.
7. المؤشر المركب: مجموع جميع قيم عمود النتيجة.

يوضح ما ذكر أعلاه في الجدول التالي:

المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة	المؤشر	وحدة القياس	النتيجة الفعلية	الوزن	النتيجة المعيارية	النتيجة
عدد قنوات الاتصال المفعلة لترويج قضية الجمعية (المستهدف 5 بحد أدنى)	عدد	4	%15	%80	12%	نسبة الوصول للفئة المستهدفة من الترويج (المستهدف 80% من مجموع الفئات المستهدفة)	نسبة	%60	%15	%60	9%
عدد المنتجات التسويقية للجمعية (المستهدف 6 منتجات سنوياً بحد أدنى)	عدد	3	%15	50%	8%	مدى فعالية العلامة التجارية للجمعية (الرسالة الاجتماعية للجمعية وانحرافها) (المستهدف نسبة التطابق لا تقل عن 85%)	نسبة	%70	%15	%70	11%
جاهزية خطة التسويق للجمعية (95%)	نسبة	%70	%20	%70	14%	فعالية المنتجات التسويقية للجمعية (المستهدف 80%)	نسبة	%85	%10	%85	9%
عدد الأفكار التطويرية المقترحة من المجتمع (المستهدف 12 سنوية بحد أدنى)	عدد	9	%10	75%	8%						
						المؤشر المركب	نسبة		%100		69%

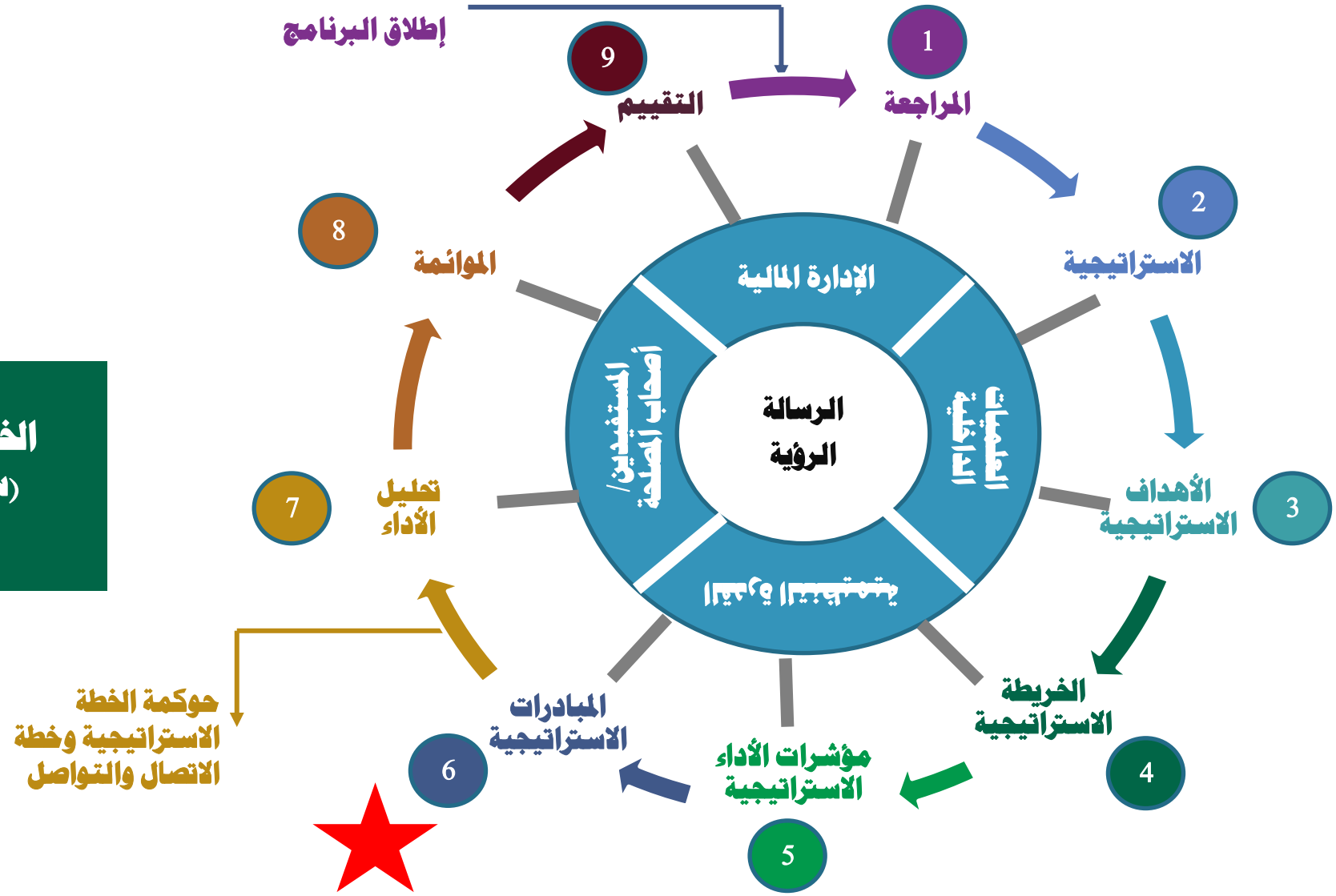
ملاحظات على المثال المطروح:

1. وحدة القياس للمؤشر المركب هي (نسبة) لذلك يتم تحويل عمود النتيجة المعيارية جميعها إلى نسبة مئوية.
2. وحسب مستهدف المؤشر المركب اقل من 70% أي اللون الأحمر (الأداء يحتاج إلى تطوير غير جيد)

مفتاح الترميز في المؤشر:	
الأداء المقبول	اللون الأخضر
الأداء التي تحتاج إلى المراجعة	اللون الأصفر
الأداء الذي يحتاج إلى تطوير	اللون الأحمر

مستهدف المؤشر المركب	%80			
أقل من 70%	%79-%70		%100 - %80	

الخطوة 6: المبادرات الاستراتيجية
(سد ثغرات الأداء الاستراتيجي)



1-6: بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "همتنا"، لبناء البيت الداخلي للجمعية والمتضمنة المشاريع التالية: ○ مشروع "تطوير الخطة الاستراتيجية" ○ مشروع "تعزيز الحوكمة والمساءلة" في الجمعية ○ مشروع إنشاء وتشغيل "نظام إدارة العملاء (CRM) ○ مشروع تطوير "خطة تنمية الموارد المالية"
الأهداف الاستراتيجية	**تخدم المبادرة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:** ■ تحسين رسالة واستراتيجية الجمعية ■ تعزيز الحوكمة والمساءلة ■ تعزيز إدارة علاقات المستفيدين والمانحين ■ تعزيز تنمية الموارد المالية
مالك المبادرة	**يحدد مالك لكل مشروع من إدارات الجمعية ذات العلاقة**
مخرجات المبادرة	■ وثيقة "الخطة الاستراتيجية" للجمعية وخطتها التشغيلية ■ نظام حوكمة الجمعية وسياساتها العامة ■ السياسة المالية ودليل الإجراءات ■ سياسة الموارد البشرية ودليل الإجراءات ■ نظام إدارة العملاء (CRM) وقواعد بياناته ■ خطة تنمية الموارد المالية.
مؤشرات أداء المبادرة	**تتضمن مؤشرات المبادرة تحقيق مؤشرات جميع مشاريع وكما يلي:** ■ كفاءة رسالة واستراتيجية الجمعية . ■ مدى فعالية حوكمة الإدارة العليا والسياسات العامة ■ مدى فعالية حوكمة فعالة للسياسات والإجراءات المالية ■ مدى فعالية حوكمة سياسات وإجراءات الموارد البشرية ■ مدى قدرة الجمعية على تعزيز إدارة علاقات المستفيدين والمانحين ■ مدى قدرة الجمعية على مواجهة التحديات التي تواجهها في تحقيق الاستدامة المالية

تابع ... بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "ساند"، والتي تتضمن: ■ مشروع تطوير البوابة الإلكترونية للجمعية. ■ مشروع بناء نظام إدارة المعرفة الإلكتروني في الجمعية ■ مشروع نظام الموارد المؤسسية (ERP)
الأهداف الاستراتيجية	تخدم المبادرة تحقيق الهدف الاستراتيجي التالية: ■ تحسين تقنية المعلومات
مالك المبادرة	إدارة تقنية المعلومات
مخرجات المبادرة	■ البوابة الإلكترونية للجمعية ■ نظام إدارة المعرفة الإلكتروني ■ نظام الموارد المؤسسية (ERP)
مؤشرات أداء المبادرة	تتضمن مؤشرات المبادرة تحقيق مؤشرات جميع مشاريع وكما يلي: ■ جاهزية البوابة الإلكترونية. ■ جاهزية نظام إدارة المعرفة الإلكتروني ■ جاهزية نظام الموارد المؤسسية (ERP) ■ نسبة العمليات المؤتمتة في الجمعية. ■ عدد وسائل التواصل والتي توظف التقنية في الجمعية.

تابع ... بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "طور" لتدريب وتأهيل منسوبي الجمعية (القيادات والموظفين والمتطوعين) ■ مشروع تطوير المسارات المهنية للموظفين والقيادات والمتطوعين وبناء خطط التطوير والتنفيذ. ■ مشروع تطوير منسوبي الجمعية من الموظفين والمتطوعين حسب الخطط المعتمدة (تنفيذ برامج التطوير المهني) ■ مشروع تطوير منسوبي الجمعية من القيادات حسب الخطط المعتمدة (تنفيذ برامج التطوير المهني) ■ مشروع متابعة الأثر التدريبي في مجالات العمل المختلفة (بناء الأدوات والتنفيذ)
الأهداف الاستراتيجية	**تخدم المبادرة تحقيق الهدف الاستراتيجي التالية:** ■ زيادة تطوير القيادات والموظفين والمتطوعين
مالك المبادرة	**إدارة الموارد البشرية**
مخرجات المبادرة	■ وثيقة المسارات المهنية للموظفين والقيادات والمتطوعين ■ خطة التطوير الوظيفي وخطط التطوير المهني الفردية لجميع الموظفين ■ تقرير تنفيذ برامج التطوير المهني للموظفين والمتطوعين والقيادات ■ تقرير تقييم الأثر التدريبي للموظفين والقيادات والمتطوعين في أداء مهامهم
مؤشرات أداء المبادرة	**تتضمن مؤشرات المبادرة تحقيق مؤشرات جميع مشاريع وكما يلي:** ■ جاهزية البوابة الإلكترونية. ■ جاهزية نظام إدارة المعرفة الإلكتروني ■ جاهزية نظام الموارد المؤسسية (ERP) ■ نسبة العمليات المؤتمتة في الجمعية. ■ عدد وسائل التواصل والتي توظف التقنية في الجمعية.

تابع ... بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "جود" لزيادة كفاءة عمليات الجمعية، والتي تتضمن: ■ مشروع بناء نظام الجودة لجميع عمليات الجمعية. ■ مشروع أتمتة عمليات الجمعية. ■ مشروع الحصول على شهادة الأيزو
الأهداف الاستراتيجية	**تخدم المبادرة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:** ■ تحسين الجودة لتقديم البرامج ■ زيادة كفاءة العمليات الداخلية ■ خفض الدورة الزمنية في تنفيذ أعمال الجمعية
مالك المبادرة	**إدارة التميز التنظيمي**
مخرجات المبادرة	■ وثيقة نظام الجودة لجميع عمليات الجمعية ■ تقرير مشاركات الجمعية في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة والتميُّز ■ تقرير التقييم الذاتي للتميز المؤسسي للجمعية ■ خطة مشاركة الجمعية في إحدى برامج وجوائز الجودة والتميُّز محلياً ودولياً ■ الممارسات والتطبيقات في العمل الخيري المنشورة ■ شهادة الآيزو
مؤشرات أداء المبادرة	**تتضمن مؤشرات المبادرة تحقيق مؤشرات جميع مشاريع وكما يلي:** ■ نسبة عدد العمليات الموثقة ضمن نظام الجودة إلى العدد الكلي للعمليات ■ عدد المشاركات الفاعلة في الملتقيات والمؤتمرات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة والتميُّز ■ كفاءة التقييم الذاتي للتميز المؤسسي داخل الجمعية . ■ مدى جاهزية الجمعية للمشاركة في برامج وجوائز الجودة والتميُّز محلياً ودولياً ■ عدد الممارسات والتطبيقات في العمل الخيري تم نشرها وتبادلها مع الجهات المماثلة محلياً ودولياً ■ جاهزية متطلبات الحصول على شهادة الآيزو ■ شهادة الآيزو. ■ معدل الوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسة. ■ نسبة الأخطاء (الجودة). ■ معدل الاستجابة. ■ فعالية أداء العمليات. ■ نسبة التحسين في العمليات والإجراءات. ■ عدد الاقتراحات التطويرية المقدمة ■ نسبة الاقتراحات المطبقة. ■ عدد المشاريع الجديدة. ■ نسبة المعاملات الإلكترونية. ■ عدد الإعلانات والمشروعات الإعلامية. ■ معدل المشاركات الإعلامية

تابع ... بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "إدارة المعرفة" لإدارة جميع متطلبات بناء واسترجاع ونشر المعرفة في الجمعية، والمتضمنة المشروعات التالية: ■ مشروع بناء نظام إدارة المعرفة في الجمعية ■ مشروع بناء خطة إدارة المعرفة في الجمعية ■ مشروع قياس كفاءة تطبيق نظام المعرفة في الجمعية
الأهداف الاستراتيجية	**تخدم المبادرة تحقيق الهدف الاستراتيجي التالية:** ■ تعزيز إدارة ومشاركة المعرفة
مالك المبادرة	**إدارة التميز التنظيمي**
مخرجات المبادرة	■ نظام إدارة المعرفة ■ خطة إدارة المعرفة في الجمعية ■ تقرير بالحاصلين على الشهادات المهنية ■ الإصدارات الدورية المشورة في مجال زراعة القوقعة. ■ تقرير المشاركات في المؤتمرات واللقاءات العلمية ذات العلاقة بقضايا الجمعية ■ تقرير قياس كفاءة تطبيق نظام المعرفة في الجمعية
مؤشرات أداء المبادرة	**تتضمن مؤشرات المبادرة تحقيق مؤشرات جميع مشاريع وكما يلي:** ■ جاهزية نظام إدارة المعرفة في الجمعية ■ عدد مصادر المعلومات للجمعية ■ نسبة الحاصلين على الشهادات المهنية ذات الصلة بأعمال الجمعية ■ عدد الإصدارات الدورية المشورة في مجال زراعة القوقعة. ■ سهولة الوصول للمعلومات ■ عدد المشاركات في المؤتمرات واللقاءات العلمية ذات العلاقة بقضايا الجمعية ■ عدد المشروعات المتعلقة بالمعلومات والمعرفة ■ معدل عدد الساعات التي يكرسها القيادات لنشر المعرفة للآخرين ■ معدل عدد ساعات الموظفين والمتطوعين لتكريس نشر المعرفة للآخرين

تابع ... بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "قضيتي " لدعم زارعي القوقعة، تتضمن المشروعات التالية: ■ مشروع تصميم المنتجات التسويقية لدعم قضية زارعي القوقعة. ■ مشروع تواصل للتعريف بالجمعية (المشاركات المحلية والدولية في الملتقيات والمؤتمرات والمعارض، ...) ■ مبادرة "اكتشف" للبحوث والدراسات في مجال زراعة القوقعة ■ مشروع "أسمعك" لتوعية المجتمع بزارعي القوقعة ■ مشروع "واعي" لتوعية الصم وأسرهم بالزراعة
الأهداف الاستراتيجية	**تخدم المبادرة تحقيق الهدف الاستراتيجي التالية:** ■ تحسين الترويج لقضية الجمعية ومشاركة المعرفة ■ زيادة الوعي بقضية زارعي القوقعة
مالك المبادرة	**إدارة تنمية الموارد المالية**
مخرجات المبادرة	■ خطة التسويق للجمعية ■ المنتجات التسويقية لدعم قضية زارعي القوقعة ■ البحوث والدراسات في مجال زراعة القوقعة ■ التقرير السنوي لحملات التوعية بقضية زارعي القوقعة ■ تقرير الأفكار التطويرية المقترحة من المجتمع
مؤشرات أداء المبادرة	**تتضمن مؤشرات المبادرة تحقيق مؤشرات جميع مشاريع وكما يلي:** ■ عدد قنوات الاتصال المفعلة لترويج قضية الجمعية ■ نسبة الوصول للفئة المستهدفة من الترويج. ■ عدد المنتجات التسويقية للجمعية ■ مدى فعالية العلامة التجارية للجمعية (الرسالة الاجتماعية للجمعية وانحرافها) ■ جاهزية خطة التسويق للجمعية ■ فعالية المنتجات التسويقية للجمعية ■ عدد الأفكار التطويرية المقترحة من المجتمع ■ عدد استطلاعات الرأي المجتمعي حول قضايا زارعي القوقعة ■ عدد الاقتراحات المقدمة من أفراد المجتمع. ■ عدد الحالات الناجحة المحولة لزراعة القوقعة نتيجة الفحص المبكر ■ عدد الاقتراحات المطابقة

تابع ... بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "مسارنا الشفافية والمساءلة " لتحسين مراقبة وخفض التكاليف لبرامج وخدمات الجمعية
الأهداف الاستراتيجية	تخدم المبادرة تحقيق الهدف الاستراتيجي التالية: ▪ تحسين مراقبة وخفض التكاليف
مالك المبادرة	الإدارة المالية
مخرجات المبادرة	▪ التقرير السنوي لـ "مراقبة وخفض التكاليف لبرامج وخدمات الجمعية"
مؤشرات أداء المبادرة	تتضمن مؤشرات المبادرة تحقيق مؤشرات جميع مشاريع وكما يلي: ▪ مدى تحقق الشفافية والمساءلة المالية في الجمعية. ▪ نسبة الموظفين المستعان بهم من مصادر خارجية بهدف تخفيض تكاليف الموظفين والنفقات العامة. ▪ نسبة المتطوعين المستعان بهم بهدف تخفيض تكاليف الموظفين والنفقات العامة من العدد الكلي للموظفين. ▪ نسبة الانخفاض في التكاليف نتيجة الاستعانة بالمصادر الخارجية للجمعية.

تابع ... بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "حصاد قوقعة"، تستهدف هذه المبادرة عرض وتحليل مختلف نتائج الأداء الرئيسة للجمعية، ابتداءً بالنتائج المالية المتحققة، والنتائج التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسة، وكذلك النتائج المتعلقة بموارد الجمعية المختلفة وشركائها الرئيسين، وفي مجال المعلومات والمعرفة.
الأهداف الاستراتيجية	**تخدم المبادرة تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:** ▪ تحسين كفاءة توظيف موارد الجمعية ▪ زيادة أعداد الداعمين (مؤسسات/ أفراد/ عضويات) ▪ خفض الدورة الزمنية في تنفيذ أعمال الجمعية
مالك المبادرة	**الإدارة المالية**
مخرجات المبادرة	▪ التقرير السنوي لـ "نتائج تطبيق مقياس ثقة" ▪ الدروس المستفادة وإجراءات التصحيح
مؤشرات أداء المبادرة	تتضمن جميع مؤشرات الأداء التشغيلية، وهي: ▪ كفاءة توظيف الموارد البشرية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ قياس العائد من التوظيف (الإنتاجية). ○ نجاح برامج التدريب في تحقيق النتائج المطلوبة. ○ المشاركة في فرق التحسين المستمر. ○ معدل الاستجابة لاستبانات آراء العاملين والمتطوعين. ○ نسبة المشاركة في برنامج اقتراحات الموظفين. ○ تقدير جهود العاملين والمتطوعين. ○ معدلات إنتاجية الموظفين. ○ دوران العمالة. ○ معدل الغياب. ○ معدل حوادث وإصابات العمل. ○ متوسط أيام الإجازات المرضية. ○ نسبة عدد التظلمات إلى عدد الموظفين. ○ معدل دوران العمل. ▪ كفاءة توظيف الموارد المالية، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ نسبة الترشيد في النفقات. ○ نسبة فعالية التبرعات (مجموع التبرعات/ مجموع المصروفات). ○ نسبة الالتزام بالموازنة. ▪ كفاءة توظيف الموردين والمرافق والممتلكات، مؤشر مركب يرتبط بالمؤشرات التالية: ○ عدد الموردين. ○ نسبة الموردين المحليين. ○ عدد الشراكات المحلية والدولية. ○ نسبة تكاليف الموردين من المصروفات ○ عدد الاجتماعات مع الشركاء. ○ عدد المبادرات نحو الشركاء. ○ عدد الخدمات المشتركة مع الشركاء. ○ نسبة تكاليف الصيانة من المصروفات. ○ نسبة الأعطال في الأجهزة. ○ كفاءة استثمار المرافق/ الأجهزة. ○ عدد المبادرات المجتمعية بتوظيف موارد الجمعية. ○ الآثار الإيجابية للمبادرات المجتمعية (قياس الرضا). ▪ نسبة الزيادة في أعداد الداعمين للجمعية ▪ فعالية تنوع مصادر الدخل لدى الجمعية ▪ الإيرادات السنوية للجمعية (سنوياً). ▪ المصروفات السنوية للجمعية (نسبة من الإيرادات). ▪ نسبة الزيادة في إيرادات الجمعية (الداعمين ، استثمارات الأوقاف). ▪ فعالية التبرعات (مجموع التبرعات/ مجموع المصروفات). ▪ عدد الخدمات المقدمة للمستفيدين وأصحاب العلاقة. ▪ معدل الوقت اللازم لتقديم الخدمات المختلفة. ▪ معدل الخفض السنوي في الدورة الزمنية في تنفيذ الأعمال للمستفيدين ▪ متوسط الزمن المستغرق لمعالجة الشكوى من المستفيدين وأصحاب العلاقة.

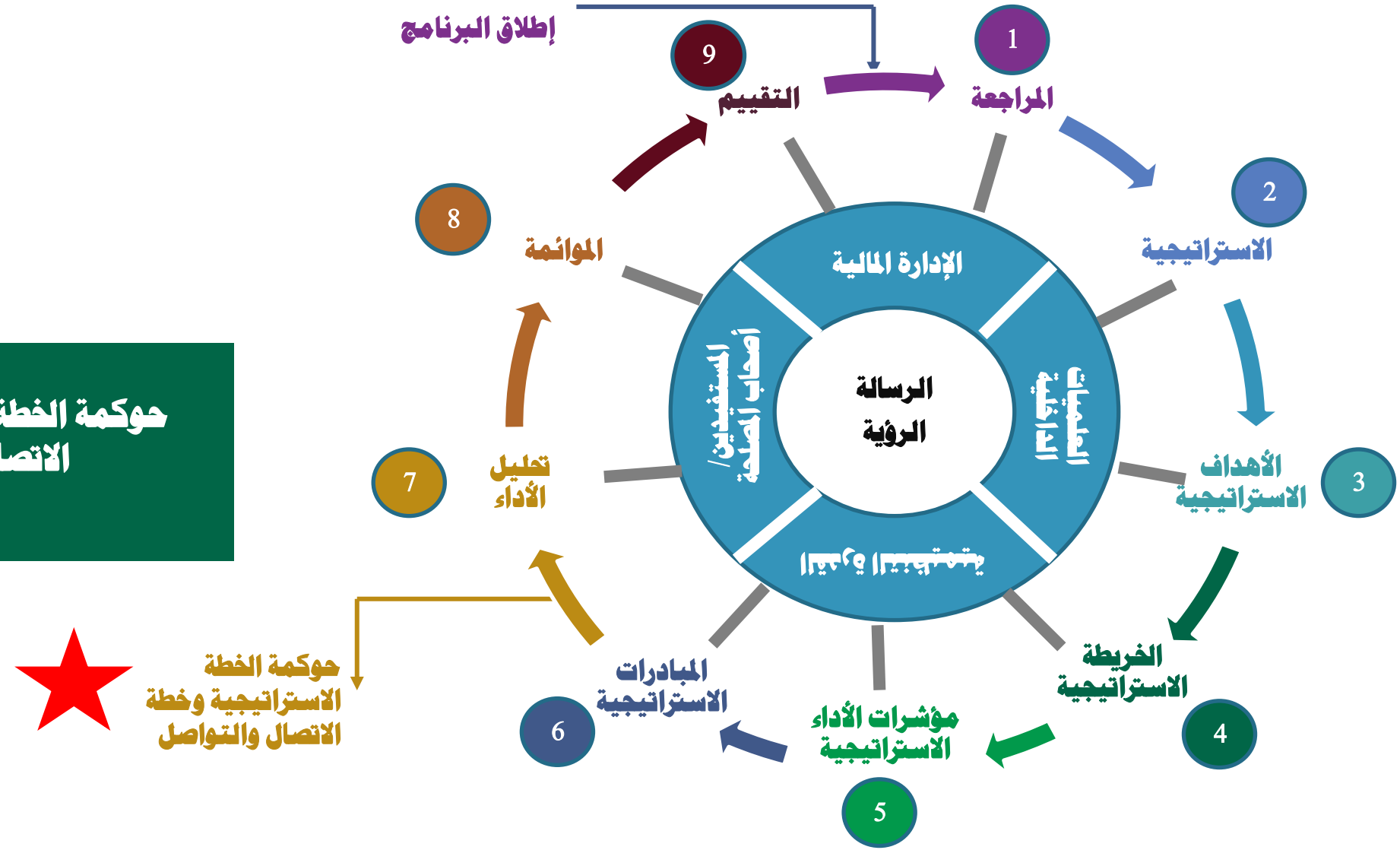
تابع ... بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "حكايتي" لنشر قصص نجاح الزارعين (عبر الوسائط المختلفة)
الأهداف الاستراتيجية	**تخدم المبادرة تحقيق الهدف الاستراتيجي التالية:** ▪ تعزيز العلاقات وتحسين الصورة الذهنية للجمعية
مالك المبادرة	**إدارة خدمة العملاء والعلاقات العامة**
مخرجات المبادرة	▪ التقرير السنوي لـ "قصص نجاح تسطر نجاحات جمعية قوقعة" ▪ تقرير الصورة الذهنية للمستفيدين وذوي العلاقة عن للجمعية
مؤشرات أداء المبادرة	**تتضمن مؤشرات المبادرة تحقيق مؤشرات جميع مشاريع وكما يلي:** ▪ نسبة عدد المسجلين لقصص النجاح ضمن وسائل التواصل المختلفة من المستفيدين بخدمات الجمعية. ▪ نسبة عدد الآراء الإيجابية قياساً لمجموع الآراء للمستفيدين وذوي العلاقة لصورتهم الذهنية عن الجمعية.

تابع ... بيانات المبادرات الاستراتيجية

المبادرة الاستراتيجية	مبادرة "ثقة"، لقياس رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة والموظفين والمتطوعين عن الجمعية وخدماتها، والمتضمنة تطبيق مقياس رأي ورضا المستفيدين وأصحاب العلاقة والموارد البشرية عن الخدمات التي تقدمها، وكذلك المواضيع الأخرى ذات العلاقة بهم، ضمن المؤشرات المدرجة أعلاه.
الأهداف الاستراتيجية	**تخدم المبادرة تحقيق الهدف الاستراتيجي التالي (والذي يعد النتيجة النهائية لجميع الأهداف الاستراتيجية):** ▪ زيادة رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة
مالك المبادرة	**الإدارة المالية**
مخرجات المبادرة	▪ التقرير السنوي لـ "لقياس نتائج تطبيق أداة الثقة" ▪ الدروس المستفادة وإجراءات التصحيح
مؤشرات أداء المبادرة	**تتضمن مؤشرات المبادرة تحقيق مؤشرات جميع مشاريع وكما يلي:** مقياس رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة عن خدمات الجمعية، من خلال قياس: ▪ معدل الرضا العام. ▪ جودة الخدمات. ▪ سهولة الوصول إلى الخدمات. ▪ المدة الزمنية لتقديم الخدمات. ▪ سلوك وكفاءة العاملين ومقدمي الخدمة. ▪ مدى الاستجابة لطلب المستفيدين. ▪ مدى الإبداع والابتكار في الخدمات. ▪ المرونة. ▪ التواصل. ▪ شفافية ووضوح الإجراءات والتعليمات للمستفيدين. ▪ معالجة شكاوى المستفيدين. ▪ العدل والمساواة في تقديم الخدمات مقياس رضا الموارد البشرية من الموظفين والمتطوعين، من خلال قياس: ▪ معدل الرضا الوظيفي ▪ فرص التعلم والتدريب داخل وخارج المنشأة. ▪ التمكين والمشاركة. ▪ التقييم العادل للأداء، وتقدير الأداء المتفوق. ▪ التطور والاستقرار الوظيفي. ▪ الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين. ▪ التشجيع على التعلم المستمر. ▪ بيئة العمل. ▪ الأمن والسلامة. ▪ المرافق الجيدة والخدمات. ▪ الأمان الوظيفي. ▪ الأجور والمزايا. ▪ شفافية التعامل والأنظمة، وإجراءات الموارد البشرية. ▪ شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

حوكمة الخطة الاستراتيجية وخطة الاتصال والتواصل



تمهيد

يشمل هذا الجزء من الوثيقة مكونات إطار حوكمة الخطة الاستراتيجية للجمعية. إذ يعكس هذا الإطار ويوضح ما يلي:

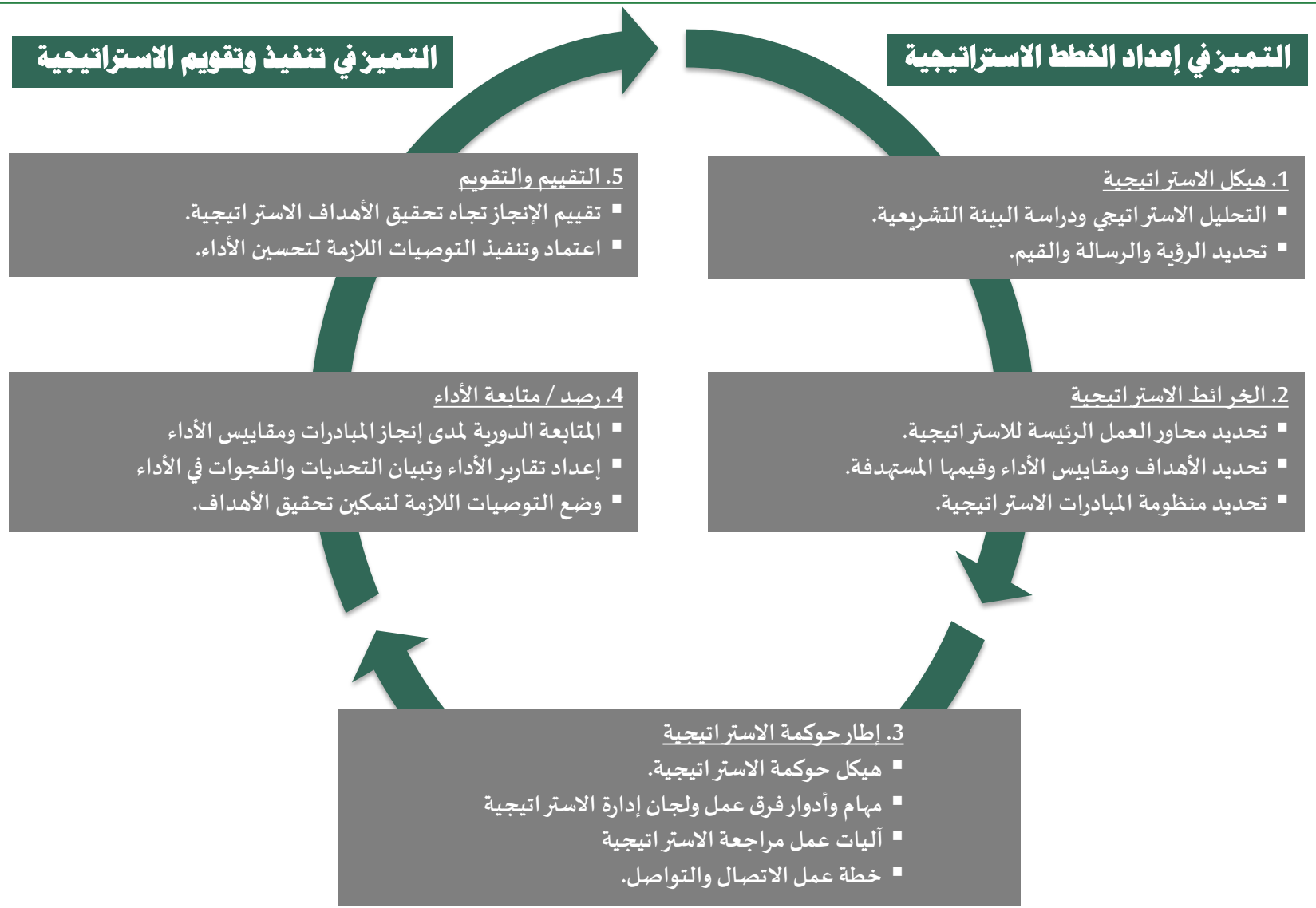
1. نموذج التميز في إدارة الأداء الاستراتيجي
2. هيكل حوكمة الاستراتيجية
3. تفصيل مهام اللجان وفرق العمل المعنية بإدارة الاستراتيجية
4. مهام مكتب الاستراتيجية المسؤول عن الإشراف والمتابعة للخطة الاستراتيجية

كما سيوضح هذا الإطار:

5. آليات عمل مراجعة الاستراتيجية (Strategy Review Process Map)
6. آليات إقرار المبادرات الجديدة
7. خطة عمل للاتصال والتواصل مع الجهات ذات العلاقة.

وقد تم اعتماد نموذج التميز في إدارة الأداء الاستراتيجي، والمبني على التميز في إعداد الخطط الاستراتيجية، وفي إعداد وتطبيق إطار فاعل لحوكمة الاستراتيجية، بالإضافة إلى اعتماد وتطبيق آليات فاعلة ومعتمدة لمتابعة وتقييم وتقويم الأداء المؤسسي تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1. نموذج التميز في إدارة الأداء الاستراتيجي

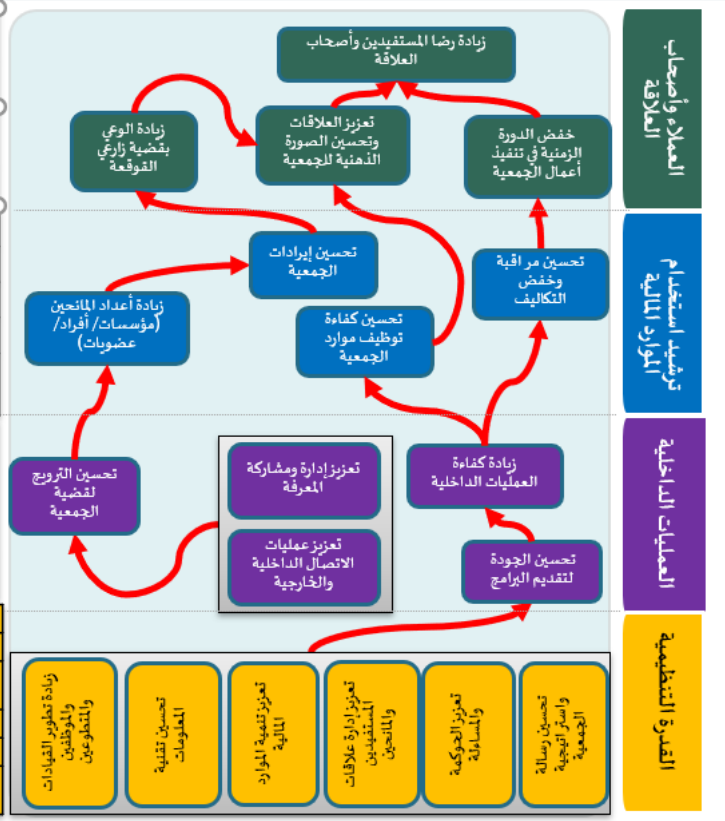


2. هيكل حوكمة الاستراتيجية

ينبثق هيكل حوكمة الاستراتيجية من الخارطة الاستراتيجية للجمعية:

الرسالة	**تطوير جودة حياة زارعي القوقعة بتأهيلهم وتحسين بيئاتهم الاجتماعية بمنظومة متكاملة من الشركاء الفاعلين**				
الرؤية	**الريادة في الحلول المتكاملة ونشر الوعي لخدمة قضايا زارعي القوقعة بحلول** 2022				
القيم	**الالتزام**	**حلول فعالة**	**المبادرة**	**التشبيك**	**التميز**
المحاور الاستراتيجية	**التميز التشغيلي**		**دعم قضية الجمعية**		**التميز في الشراكات الداعمة**
النتائج الاستراتيجية	**تقديم كافة الخدمات للمستفيدين وذوي العلاقة بمعايير عالية الجودة تفوق توقعات العملاء**		**رفع الوعي العام بقضايا الجمعية وتوفير الدعم المجتمعي من مؤسساته وأفراده**		**شراكات تتنافس بفاعلية للإسهام في خدمة قضايا الجمعية**

الخارطة الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	مستهدف	مؤشرات الأداء	مستهدف	المبادرات
العملاء وأصحاب العلاقة	معدل الوقت اللازم لتقديم الخدمات المختلفة	-	معدل الخفض السنوي في الدورة الزمنية في تنفيذ الأعمال للمستفيدين	-	▪ مبادرة "قضيتي" ▪ مبادرة "حكايتي" ▪ مبادرة "ثقة"
	متوسط الزمن المستغرق لمعالجة الشكوى من المستفيدين وأصحاب العلاقة	-	كفاءة عملية زيادة الوعي بقضية زارعي القوقعة	%90	
	نسبة عدد المسجلين لقصص النجاح ضمن وسائل التواصل المختلفة من المستفيدين بخدمات الجمعية.	%10 على الأقل	نسبة عدد الآراء الإيجابية قياساً لمجموع الآراء للمستفيدين لصورتهم الذهنية عن الجمعية	%85	
	رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة عن خدمات الجمعية	%80	رضا الموارد البشرية من الموظفين والمتطوعين	%80	
ترشيد استخدام الموارد المالية	كفاءة مراقبة وخفض تكاليف أعمال الجمعية	%85	كفاءة توظيف الموارد البشرية	%85	▪ مبادرة "مسارنا الشفافية والمساءلة" ▪ مبادرة "حصاد قوقعة" ▪ مبادرة "استدامة"
	كفاءة توظيف الموارد المالية	%85	كفاءة توظيف الموردين والمرافق والممتلكات	%85	
	نسبة الزيادة في أعداد الداعمين للجمعية	سنوياً 10%	فعالية تنوع مصادر الدخل لدى الجمعية	%80	
	الإيرادات السنوية للجمعية (سنوياً)	10 مليون	المصروفات السنوية للجمعية (نسبة من الإيرادات)	على الأكثر 60%	
	نسبة الزيادة في إيرادات الجمعية السنوية (داعمين، استثمارات، أوقاف)	10% على الأقل	فعالية التبرعات (مجموع التبرعات/ مجموع المصروفات)		
العمليات الداخلية	مدى قدرة الجمعية على تحسين جودة برامجها وخدماتها	%80	مدى كفاءة العمليات الداخلية	%85	▪ مبادرة "جود" ▪ مبادرة "إدارة المعرفة" ▪ مبادرة "قضيتي"
	مدى كفاءة عمليات الاتصال الداخلية والخارجية	%85	نسبة التحسين في معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية والمتطوعين بما يعود نفعه على الجمعية	%80	
	كفاءة الترويج لقضية الجمعية (زارعي القوقعة)	%85			
القدرة التنظيمية	كفاءة رسالة واستراتيجية الجمعية	%85	مدى فعالية حوكمة الإدارة العليا والسياسات العامة	%80	▪ مبادرة "همتنا" ▪ مبادرة "ساند" ▪ مبادرة "طور"
	مدى فعالية حوكمة فعالة للسياسات والإجراءات المالية	%90	مدى فعالية حوكمة سياسات وإجراءات الموارد البشرية	%90	
	مدى قدرة الجمعية على تعزيز إدارة علاقات المستفيدين والمانحين	%80	مدى قدرة الجمعية على مواجهة التحديات التي تواجهها في تحقيق الاستدامة المالية	%75	
	مدى جاهزية النظام الإلكتروني المتكامل في الجمعية	%95	نسبة العمليات المؤتمتة في الجمعية	%80	
	عدد وسائل التواصل والتي توظف التقنية في الجمعية	على الأقل 5	معدل عدد ساعات التطوير المهني السنوية للفرد	25 ساعة	
	نسبة الموظفين الحاصلين عن برامج التطوير المهني من العدد الإجمالي	%90			



هيكل حوكمة الاستراتيجية

مستويات هيكل حوكمة الاستراتيجية:

يتشكّل هيكل حوكمة استراتيجية الجمعية من ثلاث مستويات:

1. المستوى الأول: مجلس الإدارة في المستوى الأعلى، وتتمثل مهامه الرئيسة في إقرار استراتيجية الجمعية ومراجعة أدائها، و إقرار السياسات اللازمة لتقويم وتطوير الأداء.
2. المستوى الثاني: يأتي في المستوى الثاني اللجنة التوجيهية للاستراتيجية، وتتمثل مهامها في الإدارة اليومية لاستراتيجية الجمعية، وبمراجعة أداء فرق العمل المعنية بتنفيذها، وباتخاذ القرارات اللازمة لتقويم الأداء بحسب الاختصاصات والصلاحيات.
3. المستوى الثالث: في المستوى الثالث تأتي فرق عمل المحاور والتي تتركز مهامها في الإدارة اليومية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبمتابعة وتقييم الأداء على المستوى التنفيذي وربطه بالإطار الاستراتيجي للجمعية، وبتطوير التوصيات اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء، وإعداد التقارير الدورية عن الأداء، وعرضها على اللجنة التوجيهية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.

3. تفصيل مهام اللجان وفرق العمل المعنية بإدارة الاستراتيجية

أولاً: مهام اللجنة التوجيهية للاستراتيجية:

مرتكزات عمل اللجنة التوجيهية	العضوية:	الانعقاد:	آليات عمل (جدول أعمال) اللجنة التوجيهية للاستراتيجية:
▪ الإدارة اليومية لاستراتيجية الجمعية، ▪ مراجعة أداء فرق العمل المعنية بتنفيذها، ▪ اتخاذ القرارات اللازمة لتقويم الأداء بحسب مصفوفة الصلاحيات.	▪ الرئيس التنفيذي للجمعية (رئيساً للجنة). ▪ رؤساء المناظير الاستراتيجية (4). ▪ مدير مكتب الإدارة الاستراتيجية (1). ▪ أخصائيين الاستراتيجية / مكتب الإدارة الاستراتيجية (2). ▪ محلل الاستراتيجية / مكتب الإدارة الاستراتيجية (منسق وموثّق الجلسة). ▪ مدير وحدة البرامج والمشاريع (1). ▪ المدير المالي. ▪ يتم دعوة أي عدد من الأشخاص الإضافيين أو الجهات الخارجية لحضور الاجتماعات حسب الحاجة.	▪ ربعياً لمناقشة أداء الاستراتيجية بمحاورها بشكل متكامل. ▪ وتكون الاجتماعات بالعادة خلال الأسبوع الرابع من الشهر الذي يلي انتهاء الربع. (شهر 4، 7، 10، 1).	1) <u>كلمة إفتتاحية وتوجيهية (رئيس اللجنة).</u> 2) <u>عرض ونقاش نتائج تقرير متابعة وتقييم أداء كل محوروتوصياته (20 دقيقة لكل محور X 5).</u> ويتم ذلك بحسب نموذج معتمد ويشمل عرض ملخص عن أداء كل هدف بالمحور، يتم من خلاله تتبع: - بيانات مقاييس الهدف. - ملخص أداء المبادرات التابعة للهدف. - ملخص التحديات والمعوقات التي تواجه تحقيق القيم المستهدفة لمقاييس الأداء. (ويتم أيضاً تعريف التحديات الناجمة عن عمل المحاور الأخرى). - قائمة التوصيات / المقترحات الكفيلة بالتغلّب على التحديات (بشكل Action Items)، مع بيان معلومات أولية عامة عن تقدير تكلفة إنجازها ومدة تنفيذها حيث يلزم). - اعتماد التوصيات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء. 3) <u>مراجعة واعتماد المبادرات (التوصيات) النهائية اللازمة لتحسين وتطوير الأداء لكافة الأهداف الاستراتيجية الرئيسة.</u> <u>التوثيق النهائي:</u> يقوم فريق عمل كل منظور: - تعديل محتوى تقرير المنظور خلال فترة 48 ساعة من انتهاء اجتماع اللجنة التوجيهية وإرساله إلى مكتب الاستراتيجية لجمعه بتقرير موحد. - إعداد تقرير ملخص عن أداء المحور (بحسب نموذج معتمد) خلال فترة 36 ساعة من انتهاء اجتماع اللجنة التوجيهية وإرساله إلى مكتب الإدارة الاستراتيجية لجمعه بتقرير ملخّص موحد.

تابع ...

ثانياً: مهام فرق عمل المناظير (وعددها 4):

مرتكزات عمل فرق عمل المناظير	العضوية:	الانعقاد:	آليات عمل (جدول أعمال) اللجنة التوجيهية للاستراتيجية:
▪ الإدارة اليومية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ▪ متابعة وتقييم الأداء على المستوى التنفيذي وربطه بالإطار الاستراتيجي للجمعية. ▪ تطوير التوصيات اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء، ▪ إعداد التقارير الدورية عن الأداء، وعرضها على اللجنة التوجيهية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.	▪ رئيس الفريق (مدير الإدارة المعنية بعمل المنظور) / (رئيساً للفريق). ▪ مدراء البرامج والمشاريع المعنية بعمل المنظور/ (أعضاء الفريق). ▪ مدير مكتب الاستراتيجية (1). ▪ أخصائي الاستراتيجية / مكتب الاستراتيجية (1). ▪ أعضاء فريق عمل المساندة (فريق نقل المعرفة) المعنيين بعمل المنظور. ▪ منسق المنظور(أحد أعضاء فريق نقل المعرفة) / (منسق وموثّق الجلسة). ▪ يتم دعوة أي عدد من الأشخاص الإضافيين أو الجهات الخارجية لحضور الاجتماعات حسب الحاجة.	▪ ربعياً لمناقشة أداء المحور بشكل متكامل وإعداد التقارير المعنية به (بحسب نموذج معتمد). ▪ تكون الاجتماعات بالعادة خلال الأسابيع 2 و 3 من الشهر الذي يلي انتهاء الربع. (شهر 4، 7، 10، 1).	مهام رئيس فريق عمل المنظور: ▪ مسؤول عن قيادة الفريق وتقديم الدعم لأعضائه وتعزيز التزامهم وتيسير عملهم. ▪ مسؤول عن أداء المنظور أمام اللجنة التوجيهية للاستراتيجية.

الدور	الوصف
عضو اللجنة التوجيهية للإستراتيجية	يتمثّل دور رئيس فريق المحور في عرض الأداء المؤسسي للاستراتيجية على مستوى المحور، وكذلك يناقش الأداء المؤسسي للمحاور الأخرى لتعريف فرص التطوير والتكامل فيما بينها.
قيادة فريق عمل المحور	لرئيس فريق المحور دورين أساسيين: 1- إثراء الحوار لتعميق المواءمة والترابط بالأهداف والأداء داخل المحور وخارجه. 2- تسهيل مهمة أعضاء الفريق للقيام بدورهم، خاصة لمن يقع نطاق عملهم خارج نطاق عمل المحور.
دعم المبادرات الأساسية في المحاور	حيث أن العديد من مبادرات المحور قد يكون لها أثر على أداء المحاور الاخرى، فيأتي هنا دور رئيس المحور بـ: 1- تتبع تطور عمل المبادرات. 2- التأكد من جودة مخرجاتها والتواصل مع مدراء المحاور الأخرى لضمان توفير الدعم اللازم لإنجاحها.

النشاط	الدور	التكرار	المخرجات	التنسيق / التواصل
اجتماع اللجنة التوجيهية للإستراتيجية	رئيس محور وداعم للمحاور الاخرى	ربع سنوي	تقارير أداء الجمعية	مع منسق المحور ومنسق اللجنة التوجيهية للإستراتيجية.
اجتماع فريق عمل المحور	رئيس محور	ربع سنوي	تقرير أداء المحور	مع منسق المحور ومنسق اللجنة التوجيهية للإستراتيجية.

تابع ...

مهام منسق المنظور:

المسؤوليات	مسؤول عن تنسيق أعمال الفريق والتأكد من قيام الأعضاء بأدوارهم والالتزام بمتطلبات العمل على أكمل وجه. كذلك فمنسق المنظور مسؤول عن التنسيق بين أعمال الفريق وبين الجهات الداعمة من مكتب الاستراتيجية ووحدة إدارة البرامج والمبادرات والمشاريع والجهات الأخرى. ومن المهم أن يكون منسق المحور على تواصل مباشر مع كل من رئيس منظور وأعضاءه من جهة (وذلك ليتمكن تعزيز فعالية عمل الفريق بشكل متكامل)، ومع منسقي المناظير الأخرى ومنسق اللجنة التوجيهية للاستراتيجية من جهة أخرى.

الدور	الوصف
تنسيق أعمال فريق عمل المنظور **التنسيق مع الجهات الداعمة**	**على مستوى الفريق، يضطلع المنسق بالأدوار الأساسية التالية:** 1- تخطيط أجندة إجتماعات فريق المنظور بالتعاون مع مكتب الاستراتيجية ورئيس وأعضاء المنظور. 2- تقديم الدعم اللوجستي والإداري لرئيس فريق المنظور وأعضاءه. 3- متابعة تطبيق قرارات الفريق ومتطلبات العمل ورفع تقارير إنجاز المهام لرئيس فريق المنظور. 4- التعاون المنتظم مع الجهات الداعمة لعمل المنظور (التفصيل أدناه).

النشاط	الدورالتنسيقي / والتواصل	التكرار	المخرجات
اجتماع فريق عمل المنظور	تنسيق أعمال أعضاء فريق عمل المنظور فيما بينهم والتواصل معهم لمتابعة إنجازهم لمتطلبات العمل.	ربع سنوي	تقرير أداء المنظور
التنسيق الخارجي	التنسيق مع منسقي المناظير الاخرى ومع منسق اللجنة التوجيهية ومع مكتب الاستراتيجية	اسبوعي	تقارير واجتماعات

مهام فرق عمل المناظير:

المسؤوليات	مسؤول عن تقديم تحليل معمّق لأداء الجمعية (الأداء المعني بالأهداف المسؤول عنها هذا العضو). دعم جهود أعضاء فريق المنظور والمناظير الأخرى بحسب اختصاصاته.

الدور	الوصف
التحليل الفني للأداء **تتبع تو افر المعلومات وجمعها**	يضطلع مسؤول الهدف بثلاث مهام أساسية: 1- تحليل ودراسة كافة العوامل المؤثرة على الهدف سواء كانت مؤشرات أو مبادرات. 2- إثراء النقاش بين أعضاء الفريق لبلورة رؤية متكاملة والتوافق على أولويات تطوير أداء المنظور. 3- جمع المعلومات اللازمة عن أداء المبادرات والمقاييس المرتبطة بالهدف بالدقة وبالشكل وبالوقت المناسب.

النشاط	الدورالتنسيقي / والتواصل	التكرار	المخرجات
اجتماع فريق المحور	إعداد تقرير عن أداء الأهداف المسؤول عنها العضو، وعرضها ونقاشها مع فريق العمل، وإجراء التعديلات اللازمة بحسب اتفاق فريق العمل التنسيق مع منسق الفريق وأعضاء فريق عمل المنظور، وأعضاء فرق عمل المناظير الأخرى حيث يلزم.	ربع سنوي	تقرير أداء المحور (جزئي)

ثالثاً: مهام فريق العمل المساند: فريق عمل نقل المعرفة

مرتكزات عمل فرق العمل المساند	العضوية:	الانعقاد:
▪ توثيق الاستراتيجية (بحسب الاختصاص). ▪ جمع معلومات الأداء المؤسسي بحسب متطلبات حوكمة الاستراتيجية وبشكل دوري (بحسب الاختصاص). ▪ إعداد مسودات تقارير متابعة وتقييم الأداء. ▪ دعم فرق المناظير في اجتماعاتها.	▪ أخصائي الاستراتيجية / مكتب الاستراتيجية (2) / (إدارة الفريق). ▪ موظفون مختارون من الإدارات المرتبطة بعمل المنظور/ (أعضاء الفريق). ▪ منسق الفريق (أحد أعضاء فريق نقل المعرفة) / (منسق وموثّق الجلسة). ▪ يتم دعوة أي عدد من الأشخاص الإضافيين أو الجهات الخارجية لحضور الاجتماعات حسب الحاجة.	▪ ربعياً (لدعم جهود فرق عمل المناظير إن لزم الأمر) ، وذلك لرفع مستوى التنسيق بين عمل فرق المناظير. ▪ تكون الاجتماعات بالعادة خلال الأسابيع 1 و2 من الشهر الذي يلي انتهاء الربع. (شهر4، 7، 10، 1).

4. مهام مكتب الاستراتيجية المسؤول عن الإشراف والمتابعة للخطة الاستراتيجية (OSM)

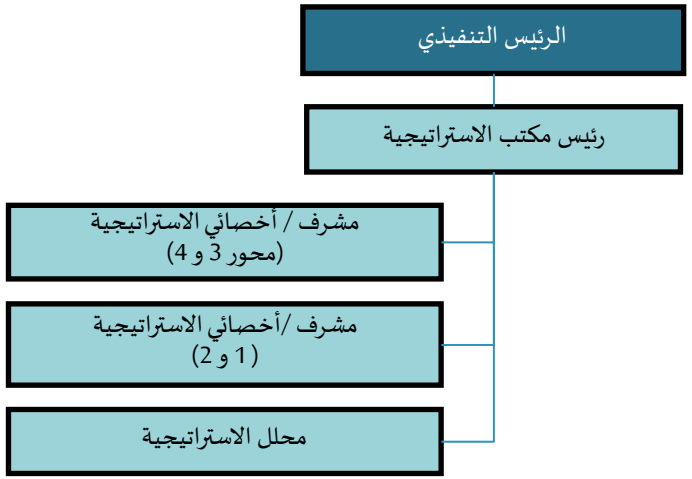
أولاً: وظائف مكتب الإدارة الاستراتيجية:

يهدف مكتب الاستراتيجية إلى مأسسة آليات دعم اتخاذ القرار، لما لذلك من آثار مباشرة لدعم جهود الجمعية في تحقيق أهدافها وغاياتها. وله تجاه تحقيق ذلك القيام بالوظائف التالية:

- التخطيط الاستراتيجي
- إدارة بطاقة الأداء المتوازن
- إعداد الآليات والمنهجيات اللازمة لإعداد ومراجعة وتطوير الخطط الاستراتيجية المؤسسية
- تقييم تنفيذ الاستراتيجية
- إدارة محفظة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية.
- التنسيق بين قياس الأداء وتحديد المستهدفات
- تعميم أفضل الممارسات ضمن الجمعية
- تقييم البرامج
- تمكين الوحدات الإدارية وتدريبهم على مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء.
- تنسيق عمليات دعم اتخاذ القرار المؤسسي.
- التنسيق المستمر لتحسين العمليات والإشراف على عمليات إعداد وتطوير وتحديث الخطة الاستراتيجية.

ثانياً: وظائف مكتب الإدارة الاستراتيجية:

- بحسب الممارسات الفضلى، يتبع رئيس مكتب الاستراتيجية إدارياً إلى الرئيس التنفيذي للجمعية.
- ويتبعه عدد من المشرفين/الأخصائيين في مجالات إدارة الاستراتيجية، يتركز دورهم في إدارة الجهود المؤسسية (بالتعاون مع مختلف الإدارات) تجاه إعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية للجمعية، وتوجيه وتنسيق جهود متابعة وتقييم مدى تنفيذ الاستراتيجية ومدى تحقق أهدافها.
- كما يضم المكتب منسقين استراتيجيين لغايات دعم أعمال الأخصائيين وتنسيق برامج عملهم مع مختلف الجهات.

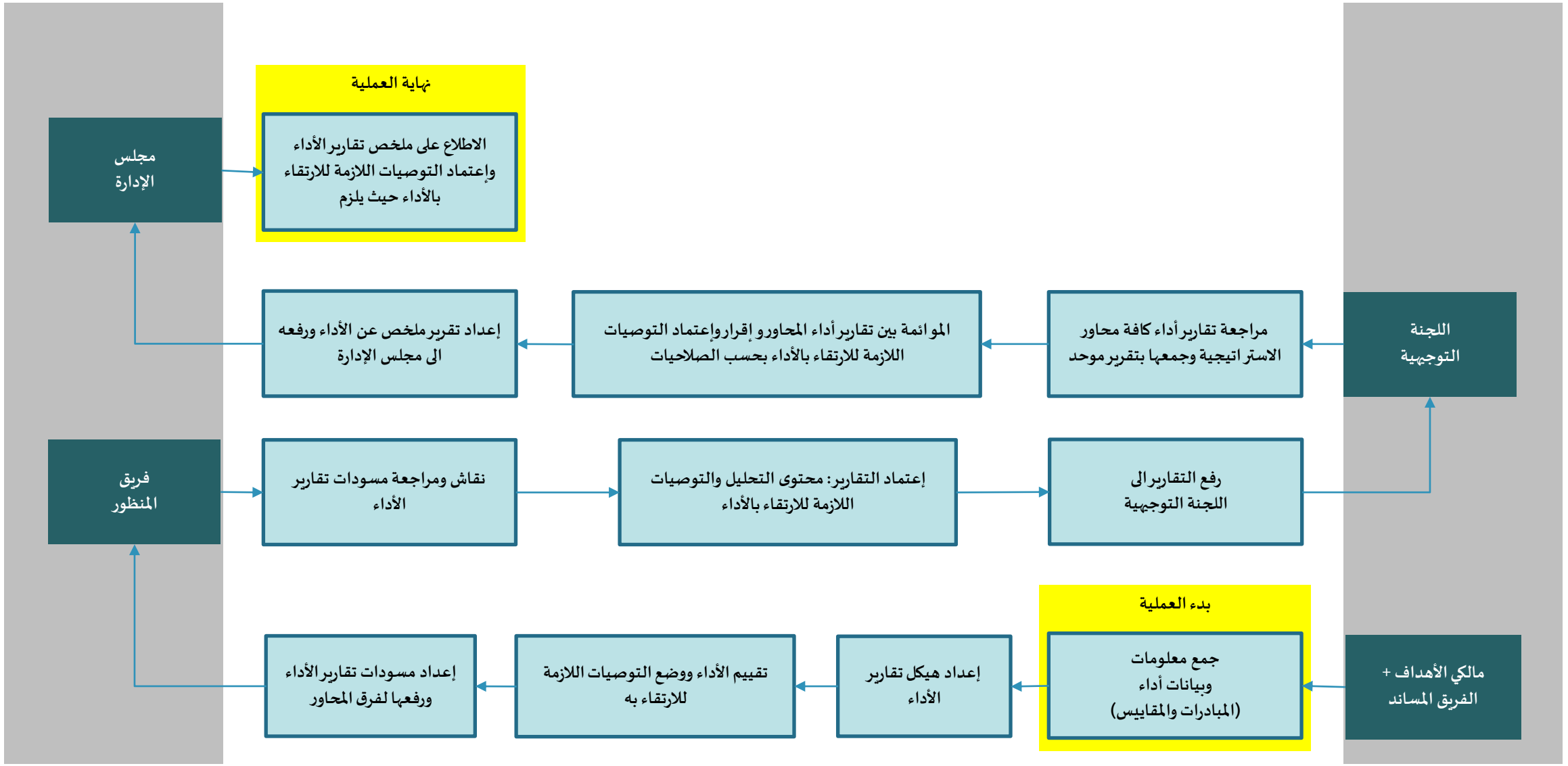


تابع ....

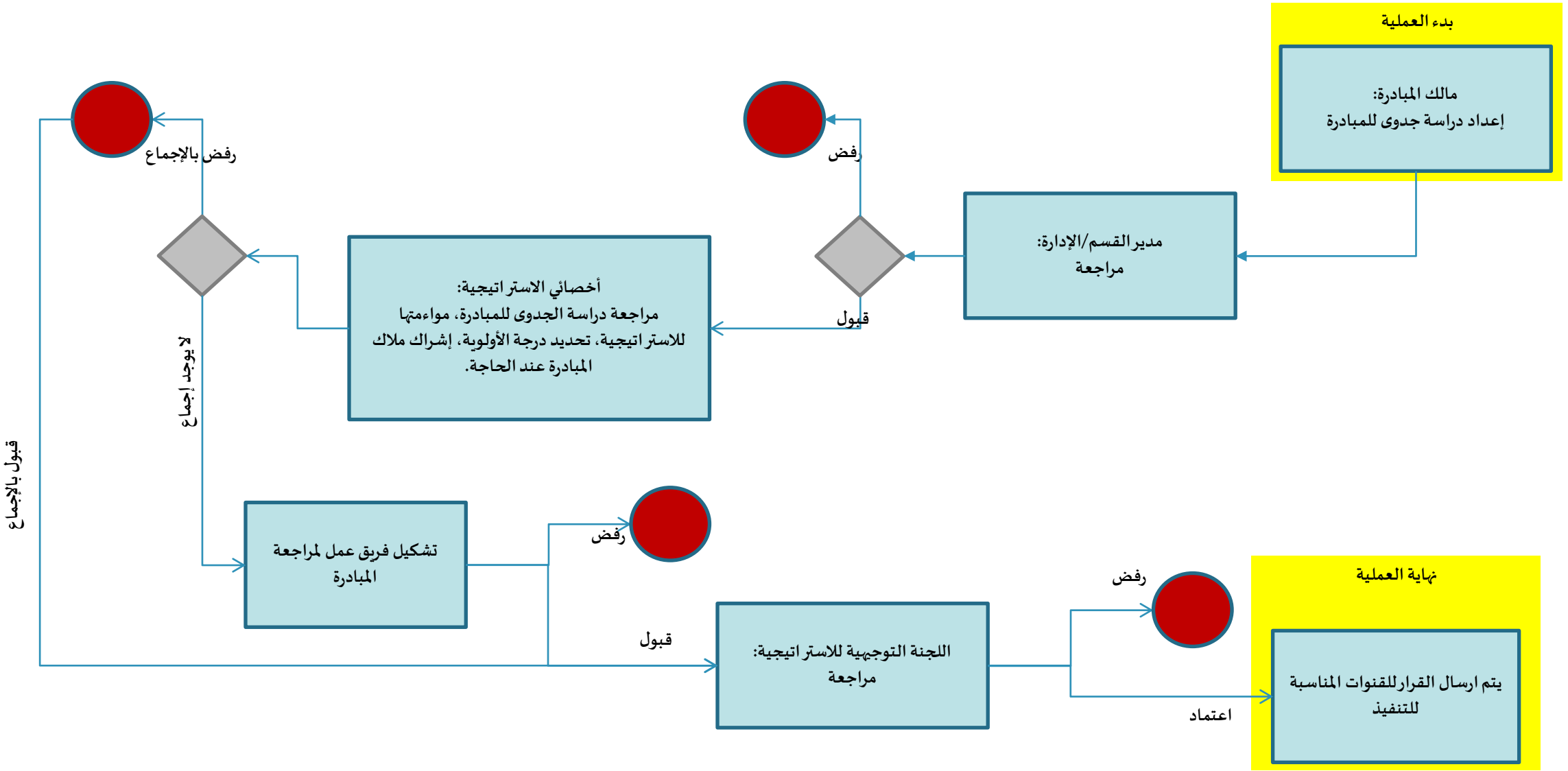
ثالثاً: بطاقات الوصف الوظيفي:

الوظيفة	المهام:
رئيس مكتب الاستراتيجية	▪ الإشراف على جهود إعداد ومراجعة وتطوير الخرائط الاستراتيجية للجمعية ومقاييس الأداء المرتبطة بها. ▪ الإشراف على جهود إعداد وتطوير الخطط والبرامج التنفيذية المؤسسية المنبثقة عن التوجهات الاستراتيجية للجمعية. ▪ الإشراف على جهود تطوير آليات ومنهجيات إدارة الأداء الاستراتيجي في الجمعية. ▪ تدريب موظفي الجمعية على مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء. ▪ الإشراف على تطوير قواعد بيانات معرفية للخطط الاستراتيجية ومقاييس الأداء والمبادرات الاستراتيجية التي يتم تنفيذها. ▪ الإشراف على عمليات متابعة وتقييم وتقويم الأداء المؤسسي تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ▪ تقديم الدعم الفني للإدارة العليا في مجالات صنع القرار وتحديد أولويات العمل تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ▪ تقديم الدعم الفني تجاه إعداد الموازنة السنوية للجمعية. ملاحظة: يعكس الوصف أعلاه مهام رئيس مكتب الاستراتيجية المتعلقة بإدارة استراتيجية الجمعية فقط، ولا يعكس أي مهام أخرى له.
مشرف / أخصائي الاستراتيجية	▪ التنسيق مع الإدارات المختلفة لإعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية والخطط والبرامج التنفيذية. ▪ توفير الدعم الفني في تحديد مؤشرات الأداء اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي وآليات تفعيل المقاييس. ▪ توفير الدعم الفني لفرق العمل تجاه متابعة وتقييم الأداء وذلك وفقاً للآليات والمنهجيات والمعايير المعتمدة. ▪ إعداد تقارير دورية حول تقدم سير العمل. ▪ توفير الدعم الفني في جهود تمكين وتدريب موظفي الجمعية على مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية. ▪ حفظ الوثائق والسجلات والملفات المتعلقة بإدارة الأداء الاستراتيجي المؤسسي. ▪ القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من مدير المكتب والتي تقع ضمن نطاق عمله.
محلل الاستراتيجية	▪ التنسيق بين رئيس مكتب الاستراتيجية والموظفين التابعين للمكتب. ▪ التنسيق بين مكتب الاستراتيجية والقطاعات والإدارات وفرق العمل واللجان الأخرى في مجالات إدارة الأداء الاستراتيجي. ▪ إعداد قواعد البيانات الخاصة بعمل الإدارة. ▪ القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من مدير المكتب والتب تقع ضمن نطاق عمله.

4. آلية عمل مراجعة الاستراتيجية (Strategy Review Process Map)



5. آلية إقرار المبادرات الجديدة



6. خطة عمل للاتصال والتواصل مع الجهات ذات العلاقة

أولاً: التعريف

تعتبر خطة الاتصال والتواصل لاستراتيجية الجمعية مبادرة مستمرة يتم تطبيقها بحسب برنامج عمل معتمد طوال فترة تنفيذ الاستراتيجية. وهذا البرنامج عبارة عن "عملية مستمرة" لتدريب وتثقيف أصحاب المصلحة في مجالات إدارة استراتيجية الجمعية ومحتواها ومدى تنفيذها والتحديات التي تواجهها. إذ يعتبر التطبيق الفاعل لهذا البرنامج من أحد أهم عوامل نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية المؤسسية. حيث ينعكس هذا النجاح في الدرجة الأولى على تمكين أصحاب المصلحة من فهم التوجهات الاستراتيجية للجمعية، وترجمة وعكس هذه المعارف من ضمن أعمالهم وجهودهم اليومية، الأمر الذي من شأنه دعم جهود الجمعية تجاه تحقيق أهدافها وغاياتها.

ثانياً: دور مكتب الإدارة الاستراتيجية:

كون المكتب مسؤولاً عن تطوير المحتوى لهذا البرنامج ويشارك في تأدية أنشطته بالشراكة مع الجهات ذات الاختصاص.

ثالثاً: مدّة التنفيذ

طوال فترة تنفيذ الاستراتيجية بحسب برامج زمنية معتمدة، وكلما تم تحديث أو تعديل الاستراتيجية بشكل جذري.

رابعاً: الأهداف الرئيسية لتنفيذ خطة الاتصال والتواصل

- ترسيخ وتعزيز معرفة وفهم ودعم وتعاون الجهات ذات العلاقة بالجمعية بالتوجهات الاستراتيجية للجمعية وأهدافها وغاياتها وسبل تحقيقها والتحديات التي تواجهها وسبل الدعم اللازمة لتحقيق مستهدفاتها.
- تعريف "الشركاء الداعمون" بالسبل المقترحة التي بإمكانهم تبنّيها لدعم جهود الجمعية.
- تعريف الموظفين و"الشركاء المزودين" بأدوارهم وواجباتهم تجاه دعم جهود الجمعية (بحسب مجال عمل كل جهة أو إدارة)، وتحفيزهم على المبادرة والاجتهاد الذاتي تجاه ذلك. وتعريف الموظفين بأدوار وجهود مكتب الإدارة الاستراتيجية.
- تعريف الموظفين ومجلس الإدارة بتفاصيل تقارير متابعة وتقييم الأداء ومخرجاتها (التوصيات المعتمدة لتحسين الأداء).

خامساً: الجهات المشاركة:

- عملاء الجمعية (المستفيد المباشر):
  - الأشخاص ذوي الإعاقة الصم المرشحين لزراعة القوقعة
  - أسر الأشخاص ذوي الإعاقة الصم المرشحين لزراعة القوقعة
  - زارعي القوقعة
  - أسر زارعي القوقعة
  - المجتمع المحلي بجميع فئاته

- أصحاب العلاقة:
  - مستشفيات الولادة (الفحص المبكر)
  - المستشفيات (جراحة القوقعة)
  - الموردين للأدوات والمستلزمات
  - مراكز التأهيل والتدريب قبل وبعد الجراحة
  - الجمعيات الصحية
  - وزارة الصحة
  - وزارة التعليم
  - وزارة العمل والتنمية الاجتماعية مجلس إدارة الجمعية الموظفين في الجمعية
  - الشركاء المزودون": الجهات التي تزود الجمعية بالخدمات المكملة لعملها (من القطاع الحكومي والخاص).
  - شركات القطاع الخاص الموظفون لزارعي القوقعة جمعية.
  - الإعلام والمجتمع.
  - المؤسسات المماثلة.

سادساً: تصنيف وتحليل أصحاب المصلحة :

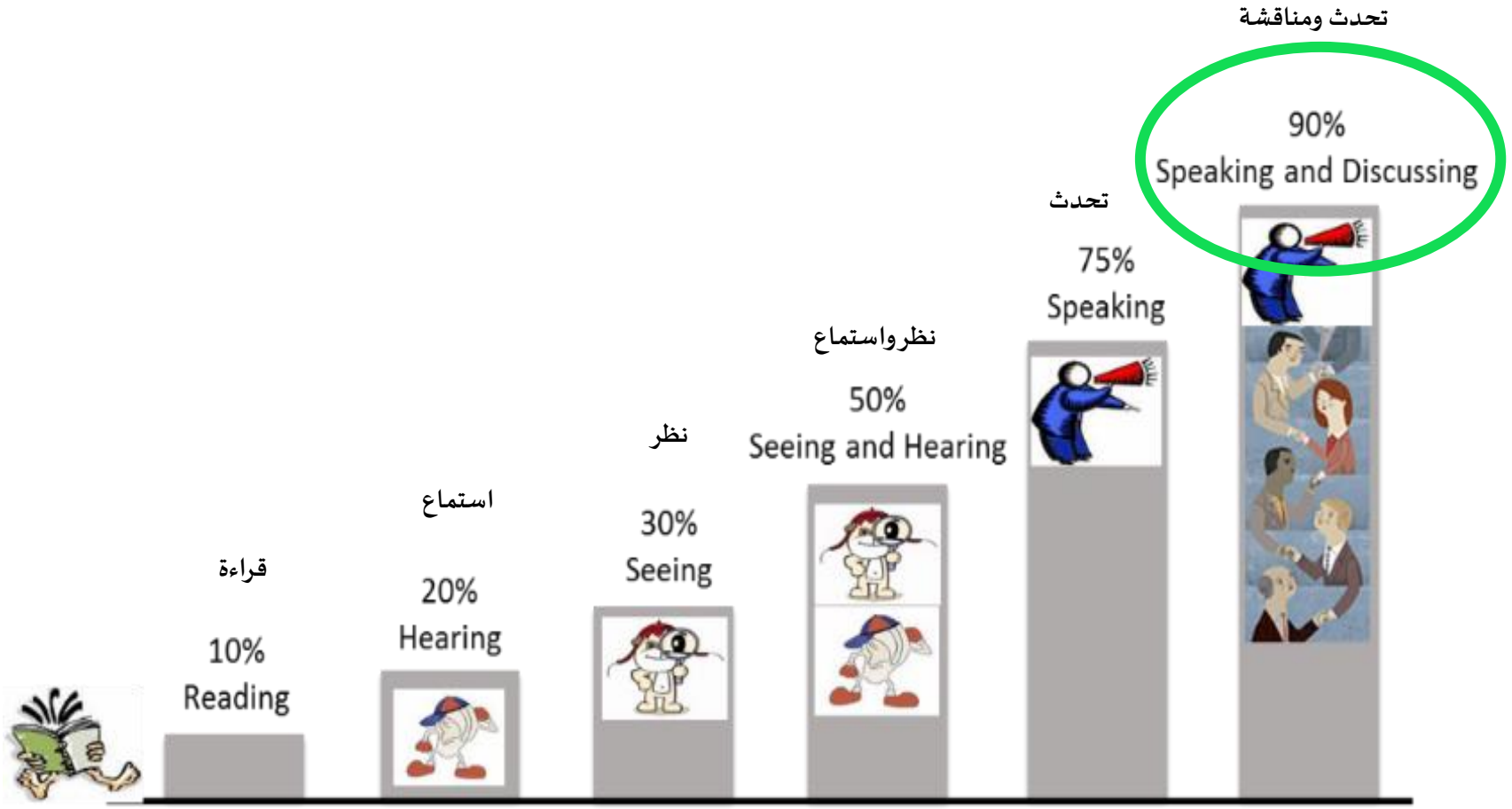
تصنيف أهم فئات أصحاب المصلحة			
"الشركاء المزودون"	الحوكمة	دعم المجتمع	عملاء مباشرون
وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (الادارات المعنية)	مجلس الإدارة	"الشركاء الداعمون" : مؤسسات و أفراد المجتمع الداعمين للعمل الخيري	زارعي القوقعة
الجهات التي تزود الجمعية بالخدمات المكملة لعملها (من القطاع الحكومي والخاص)	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (الادارات المعنية)	الاعلام والمجتمع	أسر زراعي القوقعة
	موظفي الجمعية بكافة الفروع والإدارة (كوادر إدارية + تنفيذية)		شركات القطاع الخاص الموظفون لزارعي القوقعة

سابعاً: قنوات الاتصال والتواصل المتاحة:

- اجتماعات ومتابعات مباشرة.
- قنوات الإعلام الرسمية.
- التجمعات والمناسبات المحلية.
- المناقشات غير الرسمية.
- وسائل التواصل الاجتماعي
- البريد الإلكتروني
- المؤتمرات الافتراضية
- البانرات والبوشورات
- الرسائل الإخبارية.

ثامناً: أثر قنوات الاتصال والتواصل:

تشير بعض الدراسات إلى أن الاجتماعات الشخصية التي تتيح للحضور بالتفاعل المباشر مع مجريات النقاش لا تزال أعلى قنوات الاتصال فاعلية، خاصةً تجاه جهود تحفيز التبرعات للجمعيات الخيرية. إلا أن اختيار قنوات التواصل والمحتوى المراد إيصاله يعتمدان على تحديد الفئة المستهدفة من الاتصال، والغاية المرجو تحقيقها معها.



تاسعاً: مكونات محتوى التواصل لاستراتيجية "جمعية زارعي القوقعة":

الرمز	المحتوى
A1	التعريف بخدمات "جمعية زارعي القوقعة".
A2	التعريف بحالة المستفيدين من خدمات الجمعية (زارعي القوقعة وأسرهم).
A3	التعريف بالحاجة الى التبرعات الوقفية أو المادية أو العينية وعوائده المتوقعة.
A4	التعريف بمسؤوليات الجمعية وتوجهاتها الاستراتيجية وأجندة التغيير.
A5	التعريف بقصص النجاح و Quick Wins.
B1	نقاش الأهداف الاستراتيجية.
B2	نقاش مقاييس الأداء والخطة التنفيذية وأدائها (ومعايير جودة أدائها).
B3	نقاش تقارير الأداء الدورية.
C1	عرض ونقاش إطار حوكمة الاستراتيجية المفصّل.
C2	عرض ونقاش مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء.

الجهات المعنية بالتواصل
أ. مجلس الإدارة
ب. الرئيس التنفيذي
ج. مدراء القطاعات
د. إدارة الاتصال
هـ. إدارة الاستراتيجية
و. الفنيين والأخصائيين في الجمعية.
ز. مدراء الادارات المعنية

عاشراً: خطة الاتصال والتواصل:

	الجهة / الفئة	الغاية من التواصل	المحتوى	المسؤولية	قنوات التواصل	Frequency
دعم المجتمع	مؤسسات و أفراد المجتمع الداعمين للعمل الخيري	تحفيز التبرعات الوقفية والمادية والعينية	A1 خلال A5	أ. ب. ج. د.	1. إجتماعات ومتابعات مباشرة	أسبوعيا، بحسب جدول أعمال محدد مسبق
	الاعلام والمجتمع				2. قنوات الاعلام الرسمية 3. التجمعات والمناسبات المحلية 5. وسائل التواصل الاجتماعي 9. بانرات وبروشورات	اسبوعيا في قنوات الاعلام الرسمية، ويوميا في ال وسائل التواصل الاجتماعي، وخلال المناسبات المحلية
الحوكمة وإدارة الأداء	مجلس الإدارة	حوكمة وإدارة الأداء	B1 خلال B3	ب.	1. إجتماعات ومتابعات مباشرة	الاسبوع الرابع بعد نهاية كل ربع
	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (الادارات المعنية)					ربعي وبحسب الحاجة
	موظفي الجمعية / الإدارة (إداريين + تنفيذيين)			ب. ج. هـ.	1. إجتماعات ومتابعات مباشرة 6. البريد الالكتروني 7. حلقات نقاش افتراضية	الاسبوع 1 الى 3 بعد نهاية كل ربع
"الشركاء المزودون"	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (الادارات المعنية)	تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين	A4-A5	ب. ج. ز.	1. إجتماعات ومتابعات مباشرة	شهرياً، بحسب جدول أعمال محدد مسبق، وبحسب الحاجة
	الجهات التي تزود الجمعية بالخدمات المكملة لعملها (من القطاع الحكومي والخاص والقطاع الثالث)		B1-B3			
العملاء المباشرون	زارعي القوقعة وأسرهم	تحفيز زارعي القوقعة على تطوير أنفسهم	A4-A5	ج. و.	1. إجتماعات ومتابعات مباشرة 5. وسائل التوصل الاجتماعي 3. التجمعات والمناسبات	أسبوعيا، بحسب جدول أعمال محدد مسبق
	شركات القطاع الخاص الموظفون لزراعي القوقعة	دعم توظيف الابناء			1. إجتماعات ومتابعات مباشرة	أسبوعيا، بحسب جدول أعمال محدد مسبق
التدريب	الموظفون	التدريب ونقل المعرفة	B1 – B3 C1 – C2	هـ.	1. إجتماعات ومتابعات مباشرة	مرة واحدة كل أسبوعين، بحسب جدول محدد مسبق

المبادئ العامة المتعلقة بالوثيقة

1

إن آليات إدارة وحوكمة الخطط المؤسسية الاستراتيجية موضوع هذه الوثيقة مبنية على أن تتوافق مع الممارسات العالمية الفضلى المعنية بحوكمة القطاع غير الربحي/ القطاع الثالث، والتي تتطرق إلى مأسسة الشفافية والإفصاح في العمل المؤسسي (Transparency and Disclosure)، والى تحديد المهام والأدوار والصلاحيات التشريعية والرقابية والإدارية والتنفيذية، وتحديد نطاقات المسائلة والمسؤولية لكل منها ((Corporate Control, Accountability, & Responsibility، ونطاقات تفويض الصلاحيات. كما تتطرق مبادئ الحوكمة هذه إلى مأسسة قيم ومبادئ النزاهة والعدالة والحرص على الصالح العام في العمل المؤسسية (Integrity, Equity, & Ensuring Public Good). وتندرج هذه المبادئ من ضمن إطار الحوكمة العام لقطاع الأعمال / غير الربحي (Corporate Governance for non-profits) أما نطاق عمل هذه الوثيقة، فيتخصص بإطار إدارة/حوكمة الخطط الاستراتيجية المؤسسية.

2

إن آليات إدارة وحوكمة الخطط المؤسسية الاستراتيجية موضوع هذه الوثيقة مبنية على أن تتوافق مع الممارسات العالمية الفضلى المعنية بحوكمة القطاع غير الربحي/ القطاع الثالث، والتي تتطرق إلى مأسسة الشفافية والإفصاح في العمل المؤسسي (Transparency and Disclosure)، والى تحديد المهام والأدوار والصلاحيات التشريعية والرقابية والإدارية والتنفيذية، وتحديد نطاقات المسائلة والمسؤولية لكل منها ((Corporate Control, Accountability, & Responsibility، ونطاقات تفويض الصلاحيات. كما تتطرق مبادئ الحوكمة هذه إلى مأسسة قيم ومبادئ النزاهة والعدالة والحرص على الصالح العام في العمل المؤسسية (Integrity, Equity, & Ensuring Public Good). وتندرج هذه المبادئ من ضمن إطار الحوكمة العام لقطاع الأعمال / غير الربحي (Corporate Governance for non-profits) أما نطاق عمل هذه الوثيقة، فيتخصص بإطار إدارة/حوكمة الخطط الاستراتيجية المؤسسية.

3

لا يتم تفصيل مهام وآليات عمل مجلس الإدارة في مراجعة الأداء الاستراتيجي واتخاذ القرارات اللازمة بشأنه في هذه الوثيقة حيث أن لدى مجلس الإدارة مهامه المعروفة والمعتمدة الخاصة به، ولديه آليات العمل الخاصة به أيضا، وبذلك فإن المجلس هو الذي يقرر آليات مراجعة الاستراتيجية المناسبة له، وهو الذي يقرر حيثيات توكيل أي مهام تخص به (تجاه مراجعة وتطوير الأداء الاستراتيجي المؤسسي) إلى أي مجموعة (لجنة مصغرة منه) أو إلى الرئيس التنفيذي للجمعية. علما بأن تحليل واقع الحال السابق لإعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية تطرق إلى مهام مجلس الإدارة والى التوصيات اللازمة لتحفيز كفاءة العمل المؤسسي المعني باتخاذ القرار، والتي تتوافق تماما مع المعايير المبني عليها إطار حوكمة الاستراتيجية في هذه الوثيقة.

لا تعرض هذه الوثيقة تفصيلا منفصلا لمهام الرئيس التنفيذي للجمعية في إدارة الاستراتيجية، حيث أنه ليس هنالك مهام (أو صلاحيات) لأي أفراد منفصلين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المفصلية. ولترسيخ مبدئ العمل المؤسسي ومبدئ دعم اتخاذ القرار، تكمن مهام الرئيس التنفيذي للجمعية في إدارة الاستراتيجية ضمن مهامه كرئيس للجنة التوجيهية للاستراتيجية، والتي تم توثيق مهامها ضمن هذه الوثيقة.

تابع ... المبادئ العامة المتعلقة بالوثيقة

4

يتم اتخاذ القرارات اللازمة المعنية بإدارة استراتيجية الجمعية بما يتوافق مع لوائح الصلاحيات الإدارية المعتمدة لدى الجمعية، ابتداء من صلاحيات رئيس مجلس الإدارة وأعضائه واللجان المنبثقة عنه، ومن ثم إلى صلاحيات رئيس اللجنة التوجيهية للاستراتيجية / الرئيس التنفيذي للجمعية، وصلاحيات أعضاء اللجنة التوجيهية (رؤساء فرق عمل المناظير / رؤساء القطاعات)، وصلاحيات الإدارات الوسطى من مدراء الأقسام ومدراء البرامج والمشاريع، كل بحسب الصلاحيات الموكلة إليه بحسب الهيكل التنظيمي للجمعية.

5

عند تسمية أعضاء اللجان وفرق العمل المشار إليها في هذه الوثيقة، يأخذ بعين الاعتبار ضرورة توسيع دائرة المشاركة بما يشمل تمثيل الجهات التي لعملها تأثير مباشر على مدى تحقيق أهداف الجمعية، سواء كانت من داخل أو خارج الجمعية. إلاّ انه يوصى بالاكتفاء بكوادر الجمعية التنفيذية والإدارية فقط كأعضاء دائمين لهذه اللجان وفرق العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار دعوة من يلزم من الجهات الخارجية لجلسات مناقشة وتطوير الأداء الاستراتيجي، وبحسب الحاجة إلى ذلك. ويأتي من أهم هذه الجهات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، والمؤسسات التي تتشارك مع الجمعية في تقديم الخدمات الأساسية لزارعي القوقعة.

6

إن من أحد أهم مبادئ حوكمة الاستراتيجية من منطلق الممارسات الفضلى المعنية بحوكمة وإدارة الأداء الاستراتيجي المعتمد عل بطاقات الأداء المتوازن و الـ (Execution Premium) يكمن في أن آليات وعمليات مراجعة وتطوير الأداء الاستراتيجي تتم من خلال لجان وفرق عمل متخصصة، ينسب لكل منها مهام وآليات عمل محددة. وبذلك، فإن هذا المبدئ يعتمد على العمل المؤسسي في دعم اتخاذ القرار وليس على العمل أو القرارات الفردية غير المدعومة بالمعلومات والتحاليل اللازمة عن و اقع الأداء المؤسسي

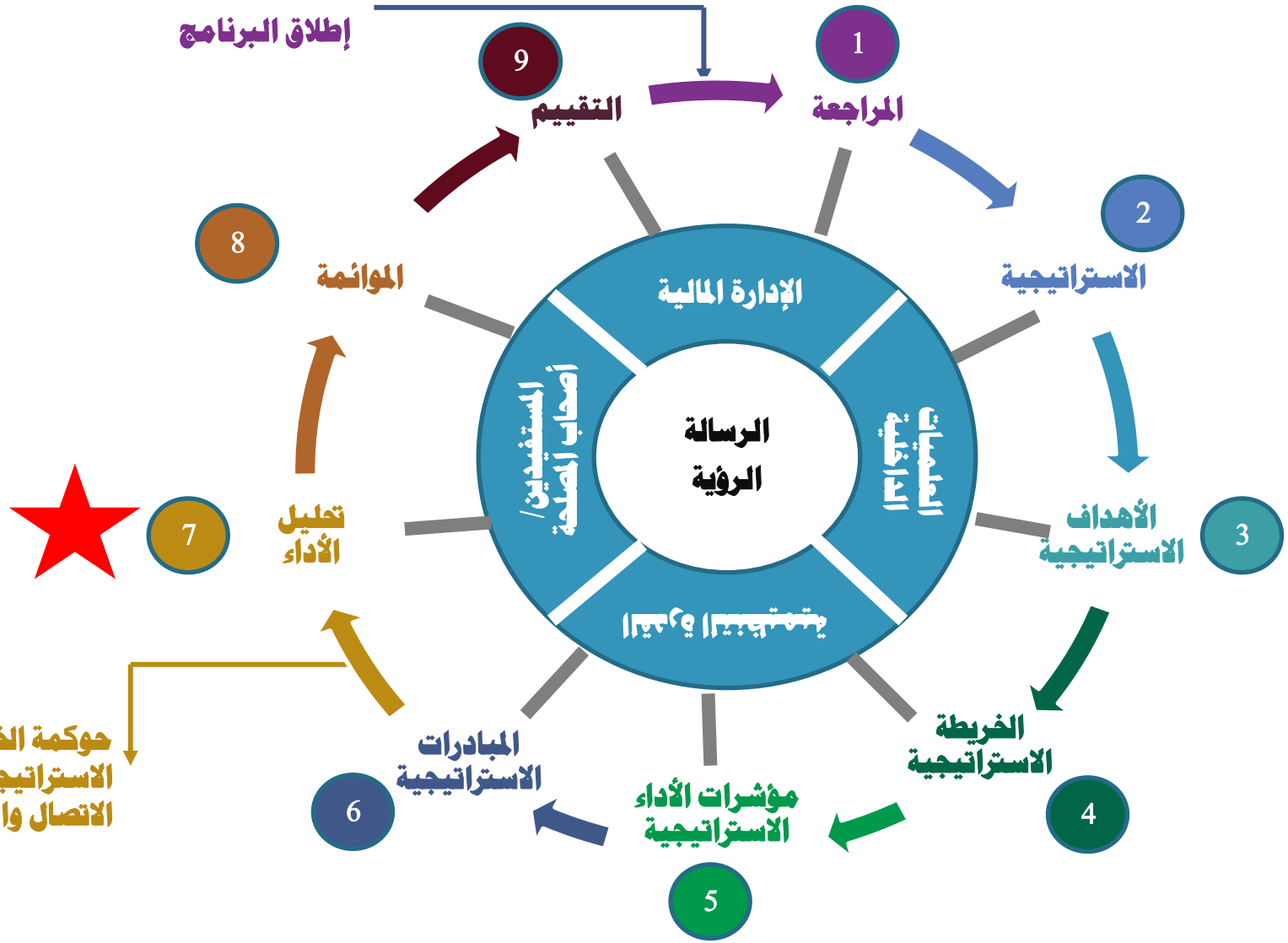
7

إن من أحد أهم مبادئ حوكمة الاستراتيجية من منطلق الممارسات الفضلى المعنية بحوكمة وإدارة الأداء الاستراتيجي المعتمد عل بطاقات الأداء المتوازن و الـ (Execution Premium) يكمن في أن آليات وعمليات مراجعة وتطوير الأداء الاستراتيجي تتم من خلال لجان وفرق عمل متخصصة، ينسب لكل منها مهام وآليات عمل محددة. وبذلك، فإن هذا المبدئ يعتمد على العمل المؤسسي في دعم اتخاذ القرار وليس على العمل أو القرارات الفردية غير المدعومة بالمعلومات والتحاليل اللازمة عن و اقع الأداء المؤسسي

8

يعتمد تحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية المؤسسية على آليات العمل الجماعي لدعم اتخاذ القرار والمذكورة ضمن هذه الوثيقة. وبذلك تكون لجان وفرق العمل بأعضائها مجتمعين مسؤولة عن تحقيق المستهدفات. وفي حال عدم قدرة هذه الفرق على تحمل المسؤوليات المناطة بها تجاه تحقيق المستهدفات، فيتم تحليل هذه العوارض ومسبباتها وتداخلاتها و آثارها، وتقديم الحلول اللازمة للتغلب عليها. ويأتي ذلك من خلال تقارير تتبع وتقييم الأداء الاستراتيجي الدورية المعتمدة، حيث يتم تضمينها بجلسات مراجعة الأداء الدورية، شأنها كشأن أي جانب آخر من الأداء الاستراتيجي.

الخطوة 7: تحليل الأداء
(عملية تحسين اتخاذ القرار)



تمهيد

تهدف هذه المرحلة إلى توفير معلومات الأداء واستخدامها من اجل دعم صنع القرارات بطرق جديدة ومحسنة.

إذ تشمل عملية تحليل الأداء ما يلي:

1-7 اختيار أداة الأتمتة النسب للجمعية:

- تعمل الأتمتة على تسهيل تجميع البيانات، وتحليلها، وعرضها، ومشاركتها، والإبلاغ عنها من أي مكان:
  - إن استخدام برنامج إلكتروني داخل الجمعية يضمن الانضباط وفعالية عماية التحليل.
  - تشمل مراجعة الأداء المؤتمتة استعراض العناصر ذات الصلة كالخرائط الاستراتيجية، والأهداف، والمبادرات.
  - تتحقق المواءمة من خلال الربط بين عمليات التخطيط والموازنة وأداء الموظفين.
- تمكن إدارة الأداء الجمعية من صنع قرارات أسرع وقائمة على الأدلة.
- سهولة وصول الموظفين إلى الاستراتيجية يجعلها أمرًا أكثر واقعية.

2-7 جمع بيانات الأداء ورصده:

عملية تتضمن إنشاء المقارنات وجعل البيانات هادفة، مما يتيح تفسيراً أعمق و اتخاذ قرارات أفضل.

3-7 التحليل واستخلاص النتائج.

تتناول هذه الخطوة أهمية الأداء الجيد أو الأداء الضعيف، إذ يحدد الفريق الأداء الضعيف ويبدأ حواراً حول كيفية ومكان ووقت وسبب حدوث أي ضعف في الأداء، كما أنها خطوة هامة يحصل فيها الفريق على إجابات عن أسئلة هامة، مثل: لماذا حدث هذا النمط؟، هل هناك سبب للاحتفال بالأخبار السارة؟

4-7 تحسين الأداء:

هي الخطوة الأخيرة في العملية باستخدام بيانات الأداء كدلالة مستمرة على فعالية أو عدم فعالية الإجراءات المتخذة. حيث يتم استخدام أكثر من أداة من أدوات تحسين العملية مثل تحليل تدفق العملية، أو تحليل السبب والأثر.

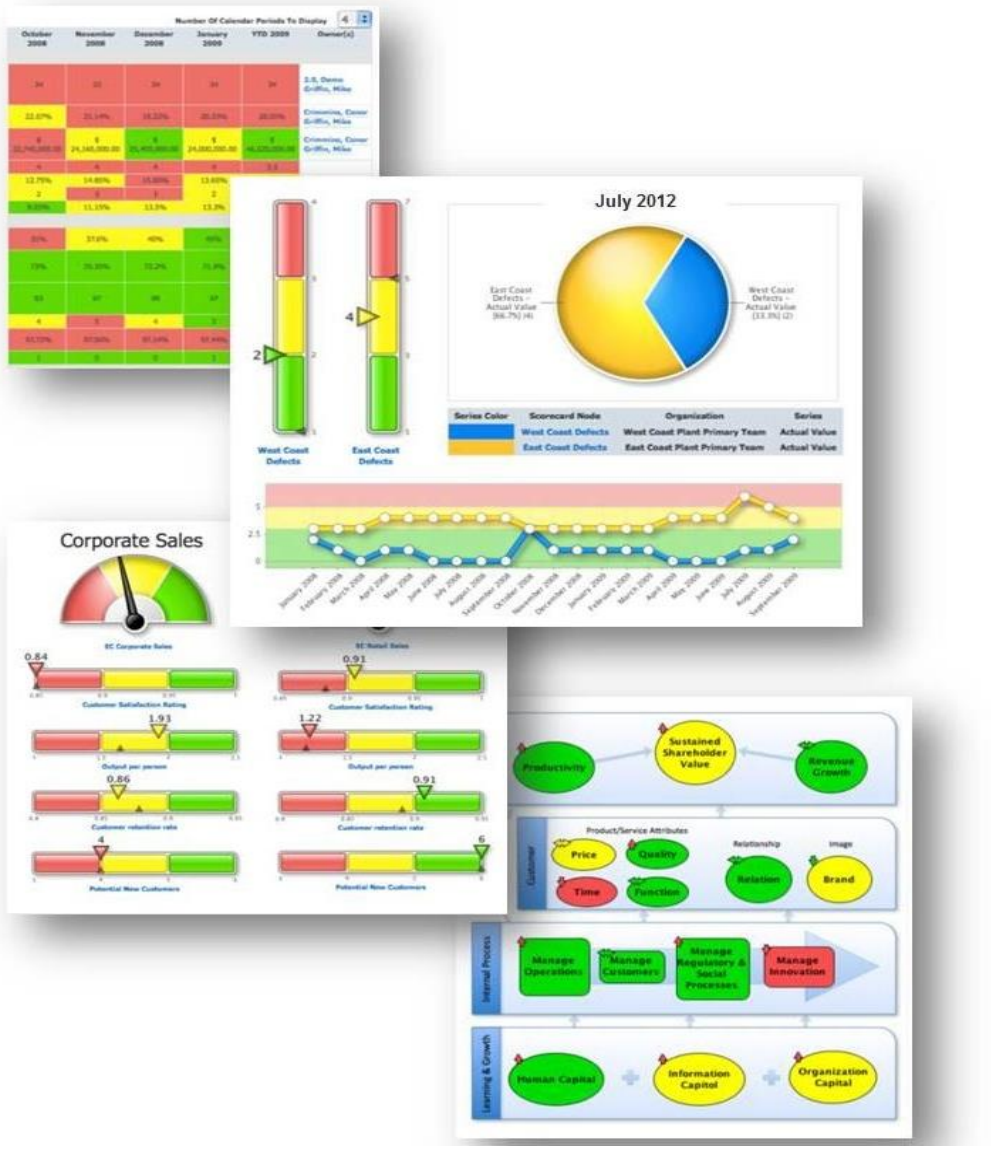
1-7: اختيار أداة الأتمتة النسب للجمعية:

من خبرات فريق العمل في تقديم الحلول المناسبة التي يمكن تفعيلها بشكل مباشر من قبل فريق العمل في الجمعية هو توظيف برنامج جاهز ""، وهو أداة أساسية للرصد والتقييم ، وأداة لصنع القرار الإداري ، وآلية إعداد تقارير غنية لمراقبة التقدم المحرز نحو تحقيق استراتيجية الجمعية. (للجمعية الخيار باستخدام البرنامج الذي تراه مناسبا).

بطاقة البرنامج:

اسم الشركة المصنعة للمنتج	Spider Strategies هي المزود الرائد لحلول إدارة أداء المؤسسات التي تعتمد على الويب. تركز على إدارة الإستراتيجية وتتبع المقاييس وإنتاج لوحات معلومات بصرية بشكل فعال.
امتيازات البرنامج	سواء باستخدام بطاقات تسجيل التوازن أو لوحات المعلومات أو مؤشرات الأداء الرئيسية أو المقاييس أو خرائط الإستراتيجية أو أي منهجية أخرى لإدارة الأداء ، فإن Spider Strategies تسهل: ▪ تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية. ▪ اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعاون على تحقيق التحسين الملموس. ▪ محاذاة العمليات والمشاريع لاستراتيجيات العمل.
منتجات البرنامج	▪ Scoreboard: إنه برمجية لـ: ○ إدارة بطاقات الأداء لنتائج الأعمال. والتحكم في مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالجمعية (KPIs). ○ إنشاء لوحات معلومات مفيدة وذات مغزى لإدارة الأداء اليومي. ▪ QuickScore CONNECT: إنه برمجية لـ: ○ إدارة الأداء الوحيد الموصى به رسميًا من قبل معهد بطاقة الأداء المتوازن. ○ التحكم في مقاييس عمل المنظمة اليومي. ○ إنشاء لوحات معلومات إدارة مفيدة وذات مغزى. ○ مواءمة أنشطة عمل الجمعية مع استراتيجيتها. ○ تحسين اتصالات الجمعية الداخلية والخارجية.
المستخدمون في البرنامج	▪ المستخدمون "المسؤولون": هم المسؤولون العامون للنظام. يمكنهم عرض المقاييس وتحديثها وتحديد وبناء المقاييس وبطاقات النتائج وإنشاء لوحات معلومات وإضافة مستخدمين وإزالتهم وإنشاء مجموعات مستخدمين وإنشاء تقارير وإنشاءها أيضًا. ▪ المستخدمون "المالكون & المحدثون" : لديهم رؤية كاملة للنظام ، بالإضافة إلى أنهم قادرون على توفير مدخلات في النظام وامتلاك وتحديث المقاييس وإضافة التعليقات وإنشاء التقارير. ▪ المستخدمون "المشاهدون": يمكنهم رؤية أي شيء تم إنشاؤه بواسطة "المسؤولين"، إذ يتمتع المسؤول بالتحكم الكامل في مقدار ما يمكنهم رؤيته.

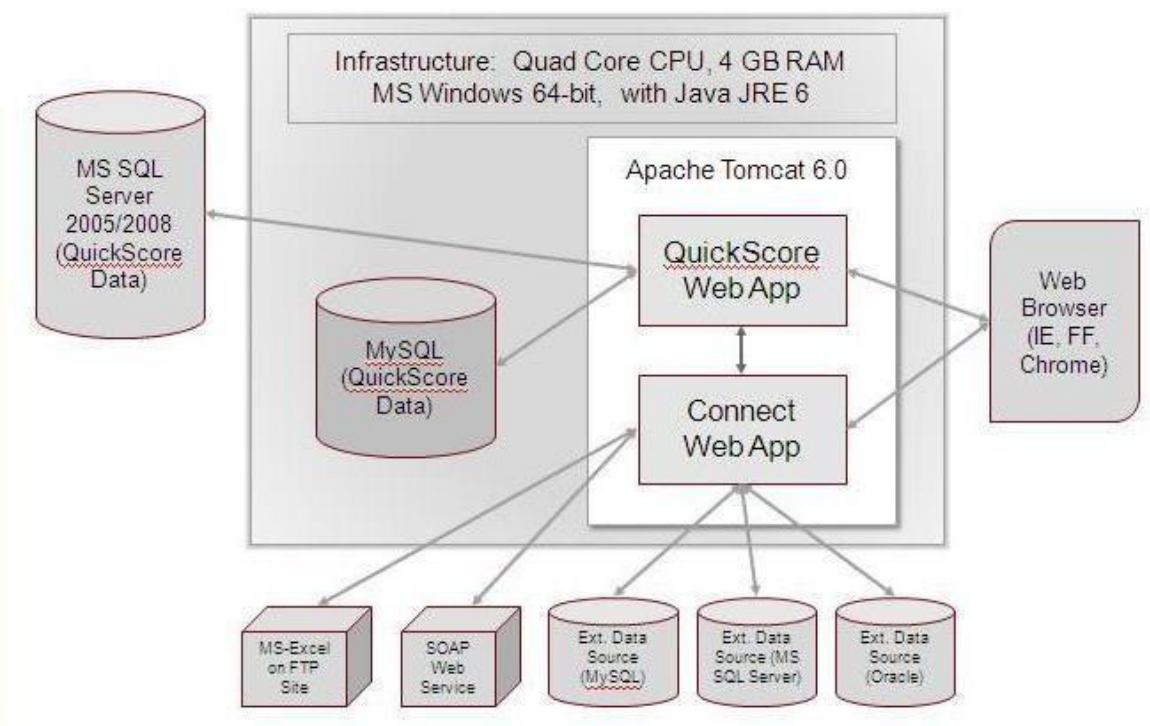
تابع... اختيار أداة الأتمتة النسب للجمعية



برنامج Scoreboard	يوفر برنامج Scoreboard: ▪ خرائط الإستراتيجية (Strategy Maps): ويتم ذلك من سحب وإسقاط أهداف الجمعية الاستراتيجية ومؤشراتها ومبادراتها الاستراتيجية على خرائط الإستراتيجية ومراقبة تقدم الجمعية في الوقت الفعلي القريب. ▪ لوحات المعلومات (Dashboards) : يتم إنشاؤها من أي عنصر في النظام ثم يتم تحديثها تلقائيًا بمجرد تغير أي شيء. ▪ بطاقات الأداء (Scorecards) : قوة النظام ، والقدرة على إنشاء سجل نتائج ومقاييس لأي شيء تريد الجمعية قياسه. ▪ التقارير (Reports): يتم تفصيل بيانات الأداء الخاصة بالجمعية وتجزئتها و إنشاء مخططات مثيرة ومقارنة المقاييس والعمل على تصديرها على شكل تقارير بصيغة Word أو PowerPoint أو Excel أو PDF. ▪ مخطط العمل (Action Planner): يتم تتبع مبادرات الاستراتيجية من خلال مخططات جانت (Gantt charts) القوية وقوائم المهام التي يتم إنشاؤها تلقائيًا ووظائف المهمة. ▪ مدير الوثائق (Document Manager): يتم مشاركة الملفات بشكل آمن وربط المستندات بالمبادرات والمهام والمقاييس. والحفاظ على جميع المواد ذات الصلة في مكان واحد. ▪ إدارة المستخدم والأمان (User Administration and Security): وظيفة إدارة بديهية للغاية تسمح للمستخدمين المسؤولون بإنشاء مستخدمين وتعيين أذونات من الجمعية وحتى المقاييس الفردية يتضمن إنشاء التقارير التعاونية المحسّنة تحديد استراتيجية الجمعية ، و إنشاء مؤشرات أداء رئيسية، وقياس الأنشطة مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية والتقرير.

تابع... اختيار أداة الأتمتة النسب للجمعية

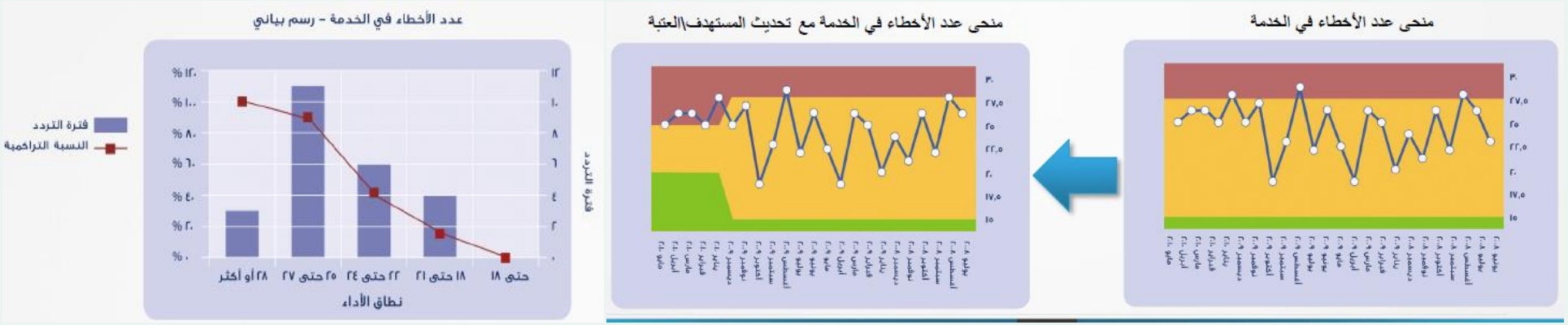
برنامج QuickScore CONNECT	برنامج QuickScore CONNECT، هي أداة رسومية، قائمة على الويب، تتيح للجمعية بسهولة لاستيراد بيانات الجمعية من خلال حلول .Spider Strategies حيث يوفر QuickScore CONNECT لاستيراد البيانات ذات الصلة عبر العديد من الطرق: ▪ MS Excel : يتم من خلال قيام الجمعية بتتبع مؤشرات الأداء (المقاييس) من خلال .MS Excel، حيث يقوم ™ Connect يأخذ البيانات من جداول البيانات الخاصة بالجمعية و أتمتتها عبر الإنترنت. ▪ قواعد البيانات Databases: إذا كانت عملية تخزين البيانات في Oracle أو SQL Server أو MySQL، فإن QuickScore CONNECT هي الأداة المناسبة لهذا العمل. ▪ خدمات الويب Web Services: الهندسة الموجهة للخدمة (Service Oriented Architecture (SOA) هي مستقبل تبادل البيانات ، إذ يتصدر QuickScore CONNECT هذا المسار. ▪ QuickScore CONNECT: تجعل استيراد البيانات سهلًا وبديهيًا تمامًا. وتقوم المعالجات الرسومية بتوجيه المستخدمين عبر عمليات الاستيراد من قواعد البيانات و Microsoft Excel وخدمات الويب. ▪ QuickScore CONNECT: تكون قائمة على الويب بالكامل، مما يعني انخفاضًا كبيرًا في النفقات العامة لتكنولوجيا المعلومات والقدرة على مراقبة الواردات المجدولة من أي مكان.



2-7 جمع بيانات الأداء ورصده

وصف الأداء:

يتم من خلالها تحديد فهم أفراد الجمعية للأداء والمستهدفات، من خلال استخدام مختلف الأدوات، مثل الرسم البياني، إذ بمجرد فهم "منحنى" الأداء، يمكن مراجعة الأهداف المحددة.

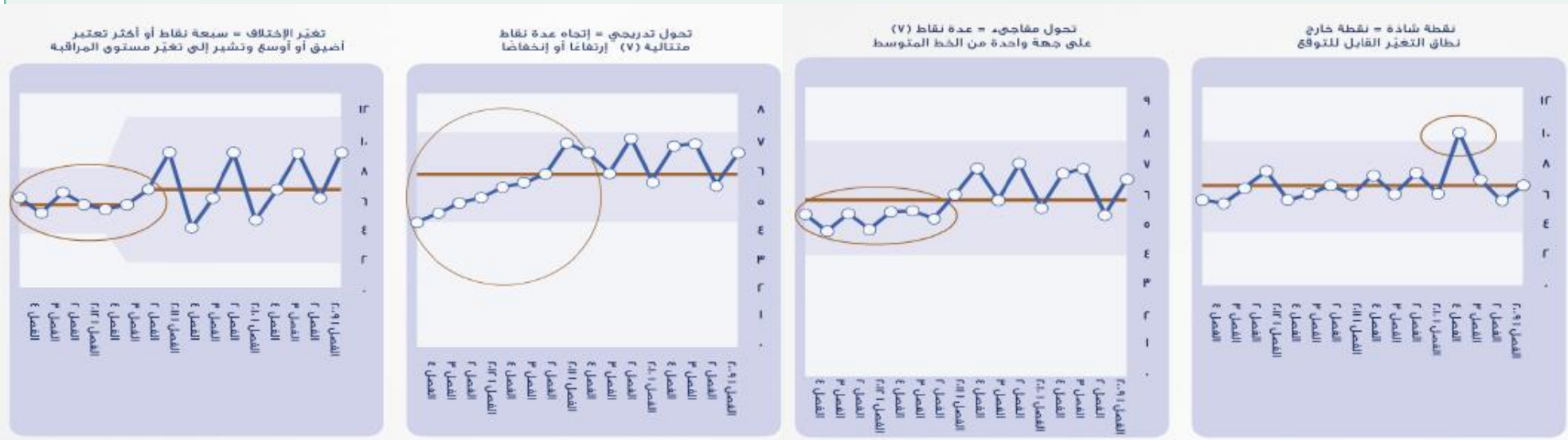


رصد أنماط الأداء:

استخدام الرسم البياني (XmR) لتفسر البيانات، مع ضرورة:

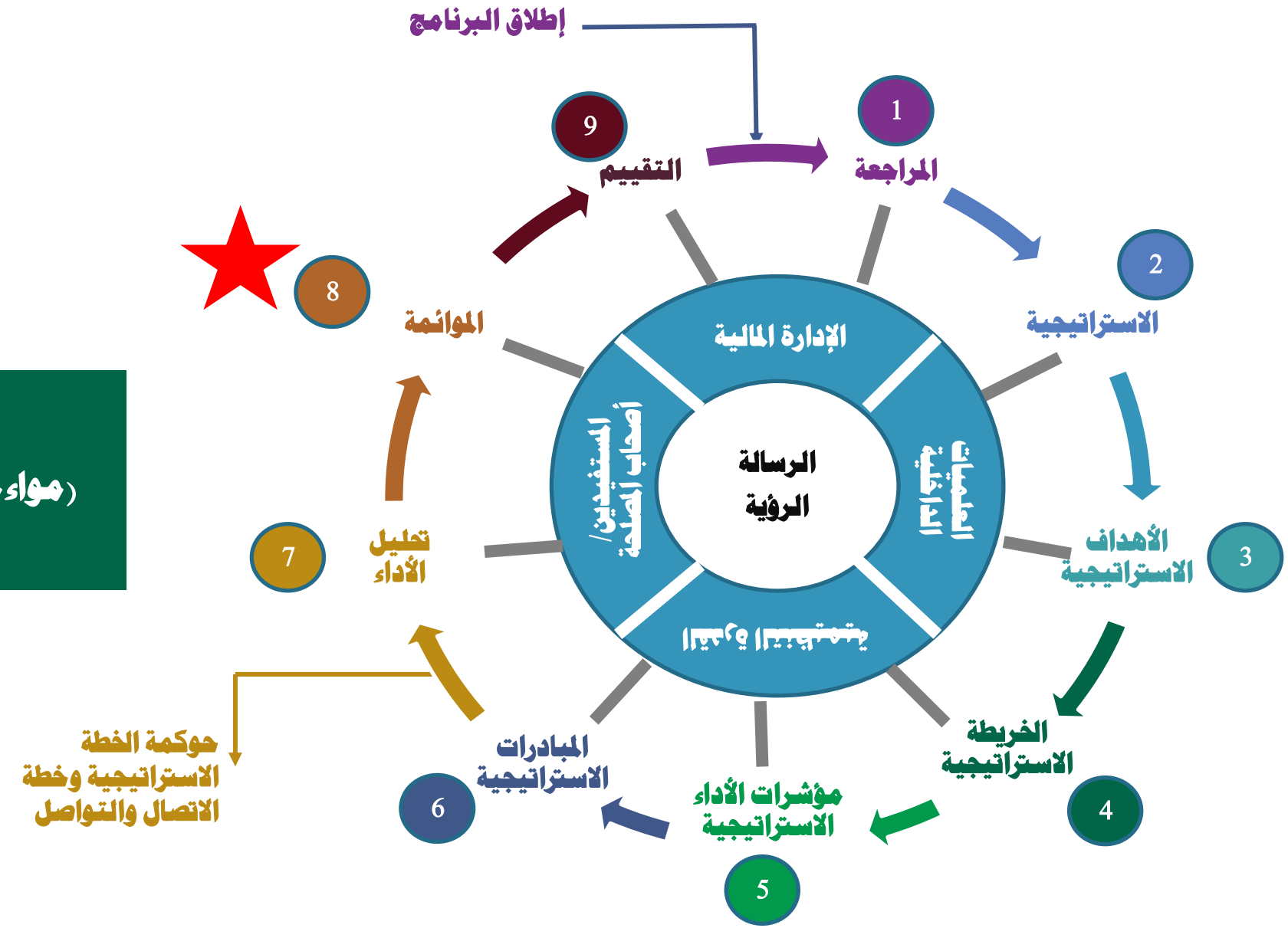
- تجنب الفهم الخاطئ لتفسيرالبيانات من خلل فهم "الإشارات" الصحيحة.
- يمكن رصد معظم مؤشرات الأداء باستخدام مخطط (XmR).
- تحديد المستهدفات للخط المتوسط ولحد المر اقبة الأعلى والأدنى.

3-7 التحليل واستخلاص النتائج

تحديد ضعف الأداء:	يتم تحديد ضعف الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدفات أو من خلال البحث عن "إشارات" الرسم البياني للتحكم 
إبلاغ المعلومات ومشاركتها	هي الخطوة الأولى نحو اتخاذ قرارأفضل واستخدام المعلومات بطريقة تحسن الأداء العام، إذ أن الحفاظ على بساطة عملية الإبلاغ تتم من خلال: ▪ استخدام الرسم البياني الخطي البسيط مع أهداف بسيطة أو حدود التحكم. ▪ تجنب المؤثرات ثلاثية الأبعاد وغيرها من مؤثرات البرنامج التي تؤدي إل التشتيت. ▪ محاولة الإجابة عن 3 أسئلة في التقارير: ○ ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ○ لماذا حصلنا على هذه النتيجة؟ ○ ما هي الإجراءات التي سنتخذها بعد ذلك؟ ▪ جدولة اجتماعات مراجعة دورية لاستعراض وتفسرومناقشة المعلومات المتعلقة بالأداء.
تمكين المناقشات القائمة على بيانات الأداء	▪ مناقشة كيفية تحقيق نتائج أفضل من خلال عملية التحسين المستمر. ▪ استخدام المستهدفات والعتبات لفهم الأداء، وليس للمعاقبة. ▪ تشجيع مشاركة "الأخبار السيئة" لتمكين عملية حل المشكلات.

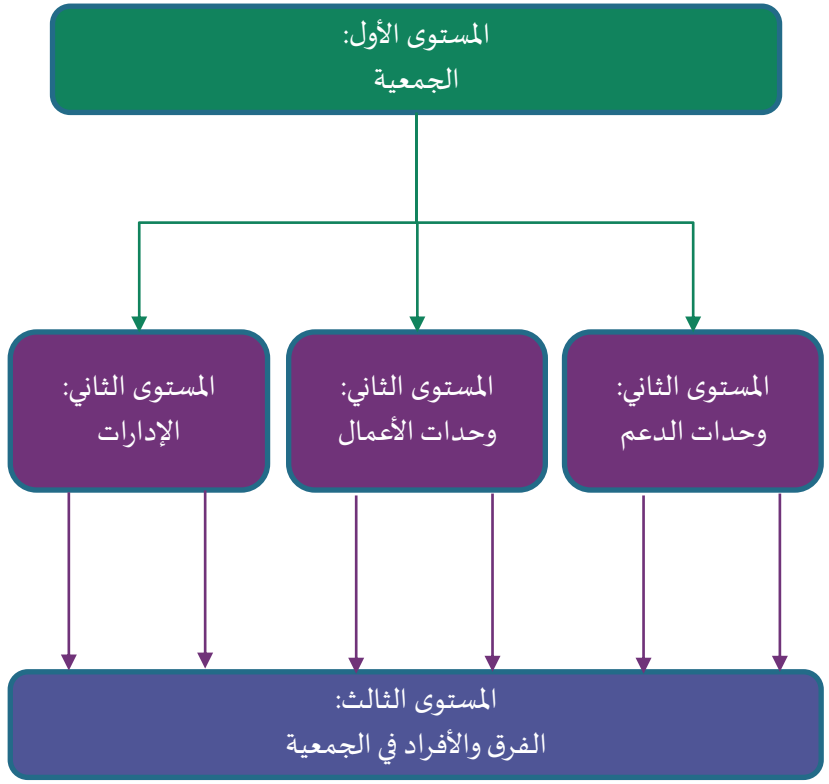
تحديد إجراءات التحسين وتطبيقها:	ويتم من خلالها: ▪ تقييم فعالية إجراءات التحسين. ▪ مراقبة الأداء لملاحظة الإشارات المنشودة والأهداف طويلة الأجل التي توجه المناقشات. ▪ استمرار التركيز على التحسين المستمر للعمليات.
مراجعة الاستراتيجية بشكل مستمر	الأسئلة الاستراتيجية الجديدة الموجهة بالبيانات: ▪ هل مبادراتنا تحدث فرقاً؟ ▪ إذا لم يكن الأمر كذلك، فهل يجب تجربة شيء آخر؟ ▪ هل تؤكد البيانات نظريات السبب والنتيجة الممثلة في الخريطة الإستراتيجية؟ ▪ إذا كان الأمر كذلك، فهل يمكن تعزيز هذا المنطق؟ ▪ إذا لم يكن الأمر كذلك، فهل يجب إعادة النظر في روابط الخريطة الإستراتيجية؟
تمكين المناقشات القائمة على بيانات الأداء	▪ مناقشة كيفية تحقيق نتائج أفضل من خلال عملية التحسين المستمر. ▪ استخدام المستهدفات والعتبات لفهم الأداء، وليس للمعاقبة. ▪ تشجيع مشاركة "الأخبار السيئة" لتمكين عملية حل المشكلات.

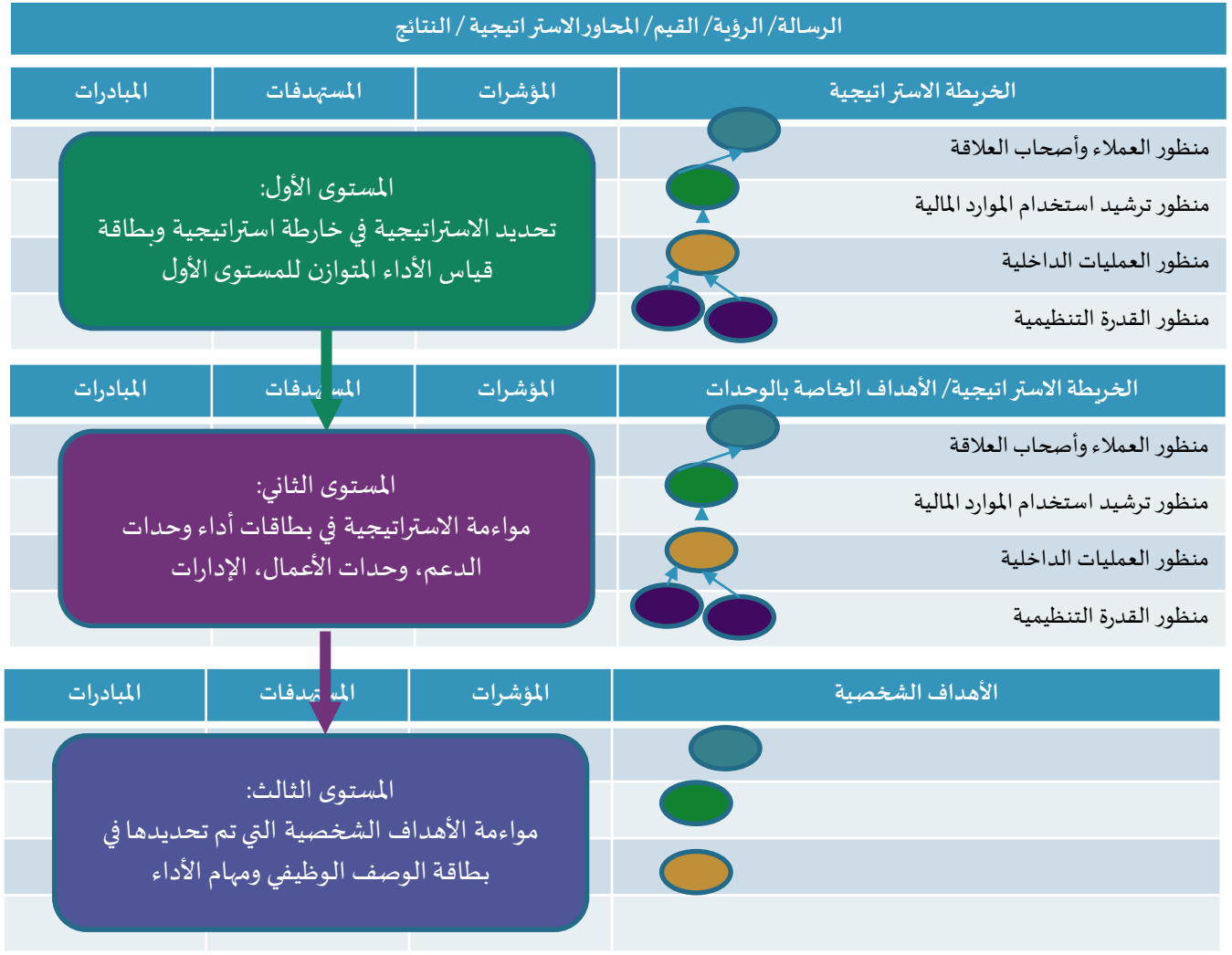
الخطوة 8: المواءمة
(مواءمة الموظفين مع الاستراتيجية)



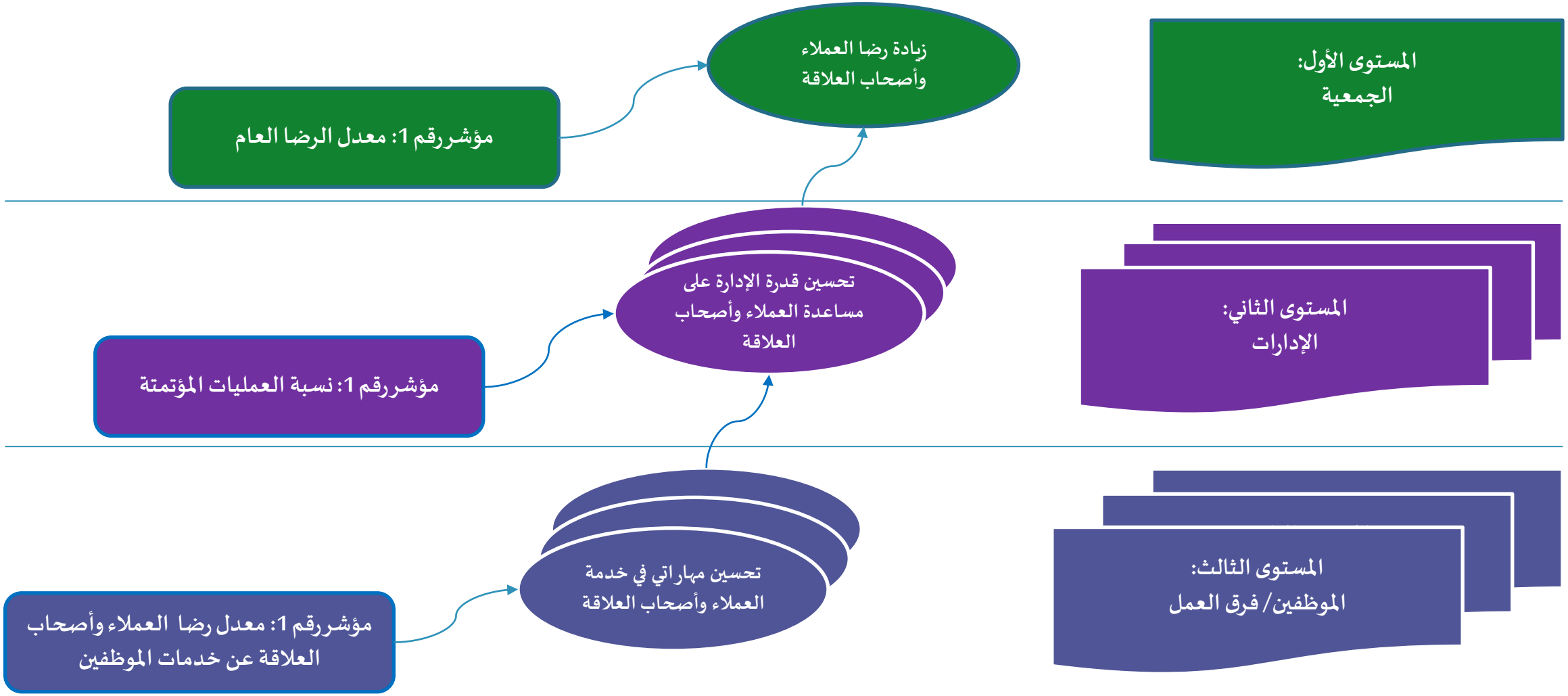
1-8 اختيار نهج التعميم

تتحقق هذه الخطوة من خلال تعميم استراتيجية الجمعية على مختلف المستويات بحيث تتم ضمن 3 مستويات (وضمن واقع جمعية الأطفال لزارعي القوقعة سيتم اختيار منهجية الوظيفة التنظيمية والتي ستكون ضمن ما يلي:





مثال: التعميم من خلال الأهداف الاستراتيجية لمواءمة الاستراتيجية:



2-8 تنظيم فرق التعميم

يتم تشكل فرق التعميم لتحقيق المواءمة، ضمن ما يلي:

أعضاء فرق التعميم:	قادة ومدراء وحدات الأعمال ووحدات الدعم الاستراتيجية والإدارات بحيث يكون الفريق من (2-15) فرد.، يقره نطاق الوحدة وعدد الموظفين فيها.
عدد الأيام المتوقعة للعمل	يحتاج تطوير الفريق وتطوير خريطة استراتيجية معممة إلى ورشة عمل تستغرق يومين على الأقل، بالإضافة إلى الوقت اللازم لصقل نتائجها والإبلاغ عنها. يحتاج 2-4 يوم، بشكل مبدئي، ثم تقديم الدعم بشكل مستمر.
الأدوار والمسؤوليات	▪ توفير قيادة، وتوجيه وملكية نظام بطاقة قياس الأداء على المستوى الثاني. ▪ تأمين وتوزيع الموارد. ▪ توفير الدعم والمواءمة مع النظام على مستوى الجمعية ككل. ▪ تطوير عناصر بطاقة قياس الأداء على المستوى الثاني ومواءمتها مع عناصر الأداء على المستوى الأول.

ملاحظة:

خلال تطوير الخطط التشغيلية، سيتم تحديد ما يلي:

أولاً: مواءمة الوحدات جميعها في الجمعية مع الاستراتيجية التنظيمية (المستوى الأول)، ضمن المكونات التالية:

- التدريب والتوجيه.
- فهم الغرض والوصف الوظيفي للوحدة وتحديد عملائها وذوي العلاقة.
- تحديد أهداف الوحدة.
- بناء الخرائط الاستراتيجية للوحدة.
- تطوير مؤشرات الأداء ومستهدفاتها على المستوى الثاني.
- تطوير مبادرات المستوى الثاني.
- مواءمة الخرائط الاستراتيجية على المستوى الثاني مع بطاقة قياس الأداء على المستوى الأول.

- تطوير الخطة التشغيلية وموازناتها على المستوى الثاني.
- تحديث خطط إدارة التغيير والإبلاغ.

ثانياً: مواءمة الفرق والأفراد في الجمعية مع استراتيجية الوحدات (المستوى الثاني)، ضمن المكونات التالية:

- بناء بطاقات قياس الأداء الفردي لجميع منسوبي الجمعية، ضمن النموذج التالي:

اسم الموظف		المسمى الوظيفي			
اسم المدير المباشر		المسمى الوظيفي للمدير المباشر			
الفترة الزمنية	1/1/2020 إلى 31/12/2020	تاريخ الاستكمال			
هدف الإدارة	الهدف الفردي	الوصف	النتائج المرجوة	وزن الهدف	
مؤشرات الأداء		المستهدفات	الوزن	النتيجة	
المبادرات		تاريخ الانتهاء المتوقع		تاريخ الانتهاء الفعلي	

الخطوة 9: التقييم
(تقييم النتائج لتحسين الاستراتيجية)

تمهيد

ما هو التقييم؟

مراجعة:

- مدى تقدم الجمعية باتجاه النتائج الاستراتيجية.
- نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن للإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

لتحديد:

- كيفية تحسين النظام

باتباع خصائص التقييم الجيد،:

- الإجابات: "هل نقوم بالأمور الصحيحة؟، »؟ هل نقوم بالأمور بشكل صحيح؟".
- تقييم النتائج الاستراتيجية الحالية مقابل النتائج الاستراتيجية المنشودة.
- إنشاء أساس لتغيير الاستراتيجية إذا لزم الأمر.
- تقييم التفاعل ومدى قدرة الجمعية على التعلم.
- تقييم المواءمة، والسلوكيات، ومؤشرات الأداء، والمستهدفات.
- تقييم نظام إدارة بطاقة قياس الأداء المتوازن.

من خلال تنفيذ عمليتان،:

- العملية الأولى: تقييم فعالية الاستراتيجية.
- العملية الثانية: تقييم فعالية نظام بطاقة الأداء المتوازن

يتم في هذه العملية تحديد:

- ما إذا كانت استراتيجية الجمعية فعالة ومطبقة بشكل جيد، أو إذ كانت مطبقة بشكل سيء، أو سيئة وينبغي السعي إلى تحسينها.
- التعديلات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة.

وغالباً ما ينتج عن هذه العملية:

ليس فقط تغييرات متعلقة بالمحاور الاستراتيجية، كذلك في الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء على المستويين الأول والثاني.

خطوة تقييم فعالية الاستراتيجية تسبق كل من:

تحديثات الخريطة الاستراتيجية والموازنة والخطة التشغيلية الاستراتيجية.

وينبغي أن يعالج التقييم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل أن الجمعية مؤسسة عالية الأداء؟ (توظيف نموذج نضج الإدارة الاستراتجية).
- ما مدى جودة البرامج والمنتجات والخدمات المقدمة من قبل الجمعية من وجهة نظر العملاء وأصحاب العلاقة؟
- ما مدى جودة البرامج والمنتجات والخدمات بالنسبة للتكاليف والإيرادات وفعالية العمليات في الجمعية؟
- ما مدى مواءمة الاستراتيجيات في الجمعية؟ (ضمن المستويات الثلاث)
- ما مدى حسن تنفيذ الاستراتيجيات من ناحية المدراء والموظفين الآخرين؟ هل تم استكمال المهام المحددة على النحو المخطط؟
- ما هي التعديلات التي ينبغي إدخالها على الاستراتيجية خلال دورة التخطيط التالية؟

تابع ... تقييم فعالية الاستراتيجية

يتم إجراء التقييم الرسمي خلال اجتماعات المراجعة الدورية التي يرعاها فريق الإدارةبالإضافة إلى فريق مكتب الإستراتيجية
وتكون الاجتماعات الربع سنوية هي النموذجية

يتم الاجتماع للإجابة عن الأسئلة السابقة بالإضافة إلى أي بند من بنود جدول العمال المدرج أدناه:

- الأداء المالي الحالي وقضايا العمليات وسير الأعمال في الجمعية.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية الجديدة التي يمكن أن تؤثر على التوجهات المستقبلية للجمعية.
- القوى التنافسية الجديدة أو المساندة الجديدة.
- القضايا الهيكلية التنظيمية.
- نتائج المبادرات الاستراتيجية.

يتم في هذه العملية:

مراجعة رفيعة المستوى لنظام إدارة بطاقة قياس الأداء ككل ومدى فعالية عمل مكوناتها معاً.

ويتم تقييم النظام عادة:

سنوياً من مكتب الإدارة الاستراتيجية، مع ممثلين عن الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المشاريع.

إذ تتالف عملية فعالية النظام من العناصر التالية:

- إنشاء خطة تدقيق لتقييم النظام.
- تقييم المكونات الرئيسة لنظام بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- مقابلة الموظفين وأصحاب العلاقة الآخرين وإجراء استطلاعات الرأي.
- قياس (أو إعادة قياس) نضج الإدارة الاستراتيجية للجمعية.
- الإبلاغ عن نتائج تقييم التقييم والاستنتاجات.
- إعداد خطة عمل تصحيحية.

تقييم المكونات الرئيسة لنظام بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تقييم المكونات الرئيسة لنظام بطاقة قياس الأداء المتوازن				
مكونات النظام	تمت المراجعة	مقبول	المراجعة مطلوبة	الملاحظات
الرسالة				
الرؤية				
القيم				
نتيجة استراتيجية شاملة مرتبطة بالرؤية				
خطة التواصل والإبلاغ وإدارة التغيير				
العوامل التمكينية والتحديات				
احتياجات أصحاب المصالح و اقتراح القيمة للعملاء				
المحاوروالنتائج الاستراتيجية				
المناظير				
الأهداف الاستراتيجية				
الخريطة الاستراتيجية للأهداف				
مؤشرات الأداء والمستهدفات				
المبادرات الاستراتيجية				
رسم استراتيجي من صفحة واحدة				
القصة والخطة الاستراتيجية				
خطة الأتمتة				
خطة التعميم				
خطة التقييم				

مفتاح الترميز في المصفوفة:	
العناصر المقبولة	اللون الأخضر
العناصر التي تحتاج إلى المراجعة أو التحديث	اللون الأصفر
العناصر المفقودة التي تحتاج إلى التطوير	اللون الأحمر

تابع ... تقييم المكونات الرئيسة لنظام بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تقييم نظام الإدارة			
مكونات النظام	المراجعة	التقدم	التعليقات
تطوير القيادة			
إدارة التغيير			
الإبلاغ			
حالة التطبيق - الحوكمة			
حالة التطبيق - المواءمة			
حالة التطبيق - الأتمتة			
إدارة قياس الأداء			
إدارة المبادرات الاستراتيجية			
تكامل التدريب			
تكامل تحسين العمليات			
نظام المكافآت			
الحوافز			
المبادرات الاستراتيجية			
تكامل الاستراتيجية مع الموازنة			
تكامل التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي			
الاستدامة			
إدارة التنفيذ			

المقياس في التقدم	
7-5 (تحسن)	اللون الأخضر
4-3 (تحسن متوسط)	اللون الأصفر
2-1 (تحسن طفيف)	اللون الأحمر

3-9 الإبلاغ عن نتائج التقييم والاستنتاجات

يتم جمع البيانات من المقابلات واستطلاعات الرأي وتلخيصها في تقرير نهائي، مع إدراج التعليقات والتوصيات للتحسين، والتالي نموذج عن عينة التقرير(يتم كتابة سمات تحت كل فئة، إذ يمكن أن يصل التقرير إلى (10×8=80) سمة:

تقرير التقييم			
فئة التقييم	النتيجة	التعليقات	التوصيات
قيادة الجمعية			
إدارة بطاقة الأداء المتوازن			
عناصر بطاقة قياس الأداء المتوازن المؤسساتية وتطبيقها			
عناصر وحدات الأعمال وتطبيقها			
العناصر الخاصة بالأفراد والفرق			
النتائج			
الإبلاغ			
الأتمتة وإعداد التقارير			
الاستدامة			
نضج الإدارة الاستراتيجية			

المراجع

المراجع باللغة الإنجليزية:

- TWO WAYS NON PROFITS CAN REDUCE THEIR OVERHEAD COSTS. https://www.quatrrobss.com/non-profits-reduce-overhead-costs.php.
- How to Ensure Good Governance for Your Nonprofit, Written by Nick Price. https://www.boardeffect.com/blog/how-ensure-good-governance-nonprofit/
- Top 5 Ways to Improve Cost Control on Your Next Project. by Proforma Safety International | Project Management News. https://www.proformasafety.com/top-5-ways-to-improve-cost-control-on-your-next-project/.
- 10 Ways to Save on Nonprofit Overhead Costs. By Kayla Matthews. https://www.nonprofitpro.com/post/10-ways-save-nonprofit-overhead-costs/.
- Cost Control: Meaning, Tools, Techniques and Estimation of Cost Control. Article shared by Smriti Chand. http://www.yourarticlelibrary.com/economics/cost-control-meaning-tools-techniques-and-estimation-of-cost-control/28730.

المراجع باللغة العربية:

- أسلوب المعهد، تبسيط عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية من خلال بطاقة قياس الأداء المتوازن، هارود روم و دايفيد ويلسي وغايل ستوت بيري ودان مونتغومري. مترجم من قبل معهد بطاقة الأداء المتوازن.
- نظام إدارة العملاء (CRM). https://www.softexsw.com/ar/sales-control-online.php

شكراً لكم