



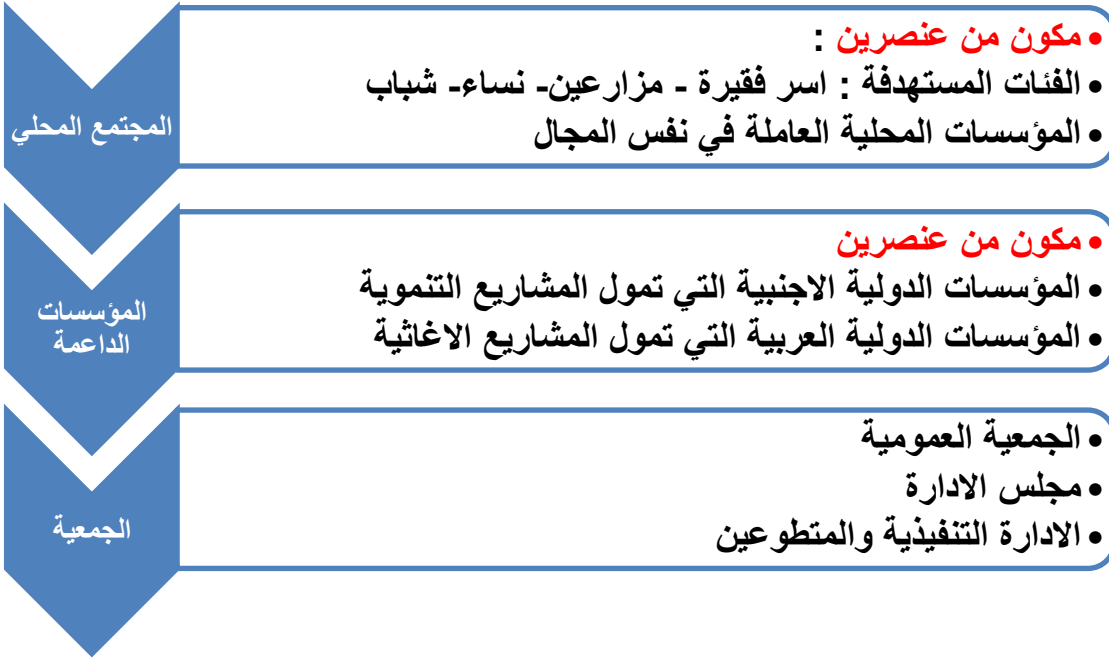
الخطة الاستراتيجية

جمعية بيادر للبيئة والتنمية

يناير 2020 - ديسمبر 2022

## جدول المحتويات

3	..... الملخص التنفيذي:
3	..... منهجية إعداد الخطة:
3	..... مرحلة الإعداد:
3	..... مرحلة جمع المعلومات:
4	..... مرحلة صياغة المستقبل:
4	..... مرحلة تحليل الوضع الحالي:
4	..... مرحلة تنسيق المعلومات لصياغة النتائج وإخراج الخطط الاستراتيجية:
5	..... مرحلة عرض الخطة الاستراتيجية واعتمادها:
5	..... التعاريف والمصطلحات:
7	..... آلية العمل:
9	..... قيم وفلسفة الجمعية:
9	..... الغايات الاستراتيجية:
13	..... تحليل أصحاب المصلحة:



13 ....

## المُلخَص التنفيذي:

تعتبر هذه الوثيقة عن الخطة الاستراتيجية لجمعية ببادر للبيئة والتنمية من حيث واقع وتطلعات الجمعية المستقبلية وتشكل الاتجاه المستقبلي لعملها خلال الأعوام الثلاثة بدءاً من يناير 2020 – ديسمبر 2022 م.

بدأ العمل على إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية ببادر للبيئة والتنمية بعقد لقاء مع إدارة الجمعية تم خلاله إقرار خطة العمل التنفيذية و اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لإتمام هذه المهمة، تلي ذلك عدة لقاءات و ورش عمل قام خلالها الاستشاري وبمشاركة فاعلة من الجمعية بصياغة مستقبل الجمعية و تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية و من ثم تحديد القضايا الاستراتيجية التي من المفترض أن تعمل الجمعية في ضوءها خلال السنوات الثلاث القادمة. استمر العمل على إعداد هذه الخطة لمدة ثلاث شهور ابتداءً من 2019/6 وحتى 2019/9 ، ولقد اتبع الاستشاري منهجية التخطيط الاستراتيجي المتعارف عليها كبداية و التي تشمل جمع المعلومات حول الجمعية وبيئتها الداخلية و الخارجية و من ثم تحليل هذه المعلومات و تفسير المتغيرات التي تواجه الجمعية وتحديد القضايا و الموضوعات الاستراتيجية التي تواجه إدارتها، و بعدها اتباع منهجية التخطيط بالمشاركة و مساعدتها في وضع سياسات و أهداف و خطط مستقبلية للتعامل مع هذه المعطيات في ضوء رؤية ورسالة الجمعية.

## منهجية إعداد الخطة:

## مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة قام الاستشاري بالتواصل والتنسيق مع جمعية ببادر للاتفاق على خطة العمل المعدة لإعداد الخطة الاستراتيجية بالاتفاق مع مؤسسة الاغاثة الاسلامية ، كما وتم الاتفاق على تعيين شخص مسئول عن التنسيق الكامل مع إدارة الجمعية خلال مراحل إعداد الخطة.

## مرحلة جمع المعلومات:

هدفت هذه المرحلة إلى تزويد الاستشاري بالمعلومات اللازمة و الكافية لتمكينه من تطوير فهم واضح لطبيعة عمل الجمعية والبيئة المحيطة بها، ولقد تم في هذه المرحلة التركيز في جمع المعلومات عمّا يلي:

- ✓ طبيعة عمل الجمعية و رؤيتها و رسالتها وأنشطتها.
- ✓ إستراتيجية الجمعية الحالية والمستقبلية.
- ✓ مشاريع الجمعية السابقة والحالية والمستقبلية .
- ✓ النظام الإداري للجمعية.
- ✓ الفئات المستهدفة للجمعية.

ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام الأدوات التالية:

- ✓ مراجعة المستندات و الأوراق المتعلقة باستراتيجيات و أهداف و برامج الجمعية.
- ✓ المقابلات المتتالية مع مدراء برامج الجمعية تضمنت اللقاء التعريفي العام .

## مرحلة صياغة المستقبل :

و لقد تم في هذه المرحلة صياغة كلاً من بيان رسالة و رؤية الجمعية ، أي تم الإجابة على سؤال ( أين نريد أن نكون ؟ ) و ذلك في لقاء حضره ممثلي إدارة الجمعية و مدراء برامجها بالإضافة إلى عدد من موظفيها.

## مرحلة تحليل الوضع الحالي :

هدفت هذه المرحلة إلى تحليل بيئي الجمعية الداخلية و الخارجية باستخدام أداة SWOT كما وقد اشتملت هذه المرحلة على القضايا الاستراتيجية للجمعية و بالإضافة إلى تحليل فئاتها المستهدفة. ولقد تم توظيف ورش العمل و المقابلات الجماعية بغرض تحليل وضع الجمعية للخروج بنتائج و أفكار تغذي الخطة الاستراتيجية المنوي إعدادها من قبل الجمعية نفسها بمساعدة من الاستشاري.

## مرحلة تنسيق المعلومات لصياغة النتائج وإخراج الخطط الاستراتيجية

اشتملت هذه المرحلة على استخلاص الأفكار الرئيسية والتي أجمعت كافة الأطراف المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية عليها، بالإضافة إلى الصياغة النهائية للرؤية ورسالة وقيم الجمعية و بالتالي صياغة الأهداف الاستراتيجية (الخطة الاستراتيجية) من يناير 2020 – ديسمبر 2022 م وخطة العمل السنوية .

وتمثلت مخرجات هذه المرحلة بما يلي :

1. رؤية الجمعية.
2. رسالة الجمعية.
3. قيم الجمعية.
4. التحليل الاستراتيجي للجمعية: تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها.
5. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للجمعية.
6. الإطار المنطقي للخطة.
7. الاستراتيجية وفقاً للغايات والأهداف .
8. تحديد مؤشرات قياس الأداء.
9. خطة مفصلة لأنشطة الجمعية مع الموازنة العامة للعام 2017.

مرفق جدول لقاءات فريق التخطيط الاستراتيجي

## مرحلة عرض الخطة الاستراتيجية واعتمادها:

بعد أن تم إعداد الخطة قام الاستشاري بالتعاون مع مؤسسة الاغاثة الاسلامية بعقد ورشة عمل في حضور مجلس إدارة الجمعية و عدد من موظفيها وممثلي المجتمع المحلي وذلك لعرض الخطة الاستراتيجية النهائية

## التعاريف والمصطلحات

- **فريق التخطيط (Strategic Planning Team):** مجموعة من اعضاء مجلس الإدارة والموظفين المؤهلين فنيًا لقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي.
- **المنسق (Coordinator):** هو أحد المدراء في المؤسسة والمسئول عن التنسيق مع كل المعنيين بشأن الخطة الاستراتيجية.
- **المنسق الفرعي (Sub-Coordinator):** هو أحد فريق التخطيط والمسئول عن المتابعة والتنسيق لمجال معين داخل الخطة.
- **التخطيط (Planning):** هو عمل فكري موثق يتضمن رسم خطوات وتوزيع للمهام ووضع آلية للتنسيق مع التوجيه والمراقبة من أجل تحقيق أهداف مستقبلية محددة.
- **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):** العملية التي يتم من خلالها وضع خطط المؤسسة في المدى الطويل من اجل إدارة فعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.
- **الخطة التشغيلية (Operation –Action Plane):** هي خطة سنوية لتحديد البرامج والمشاريع والأنشطة المتوقع إنجازها خلال عام مقبل ويتم وضعها انسجامًا مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- **الرؤية (vision):** مستوى متقدم من الأداء يطمح صانع القرار أن يرى المؤسسة وفقه.
- **الرسالة (Mission):** تبين الغرض من وجود المؤسسة وتعكس أدوارها المهمة.
- **الهدف الاستراتيجي (Strategic Goal):** عبارات وصفية تعكس التحول المستقبلي المرغوب فيه للمؤسسة في مستوى ثلاث إلى خمس سنوات وتركز على النواتج والمخرجات الرئيسة العامة.
- **الهدف (Objective):** ما تصبو المؤسسة لتحقيقه خلال فترة سنة ، بحيث يكون قابلاً للقياس.
- **المستهدف (Target):** مؤشر تفصيلي على تحقق الهدف وعادة ما يرتبط بنسبة مئوية لإنجاز الهدف خلال فترة زمنية محددة.
- **مؤشر الأداء (Performance Indicator):** هدف جزئي يتم اشتقاقه من الهدف يقيس مدى تحقق الهدف.
- **نموذج تحليل البيئة (SWOT Analysis):** منظم بياني لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية لها (الفرص والتهديدات).
- **الاستراتيجيات (Strategies):** عبارات تصف المنهجيات العامة وطرق الوصول للهدف الاستراتيجي.
- **البرنامج (Program):** عمل مخطط له ويشمل مجموعة من المشروعات والأنشطة التي تعمل على تحقيق هدف

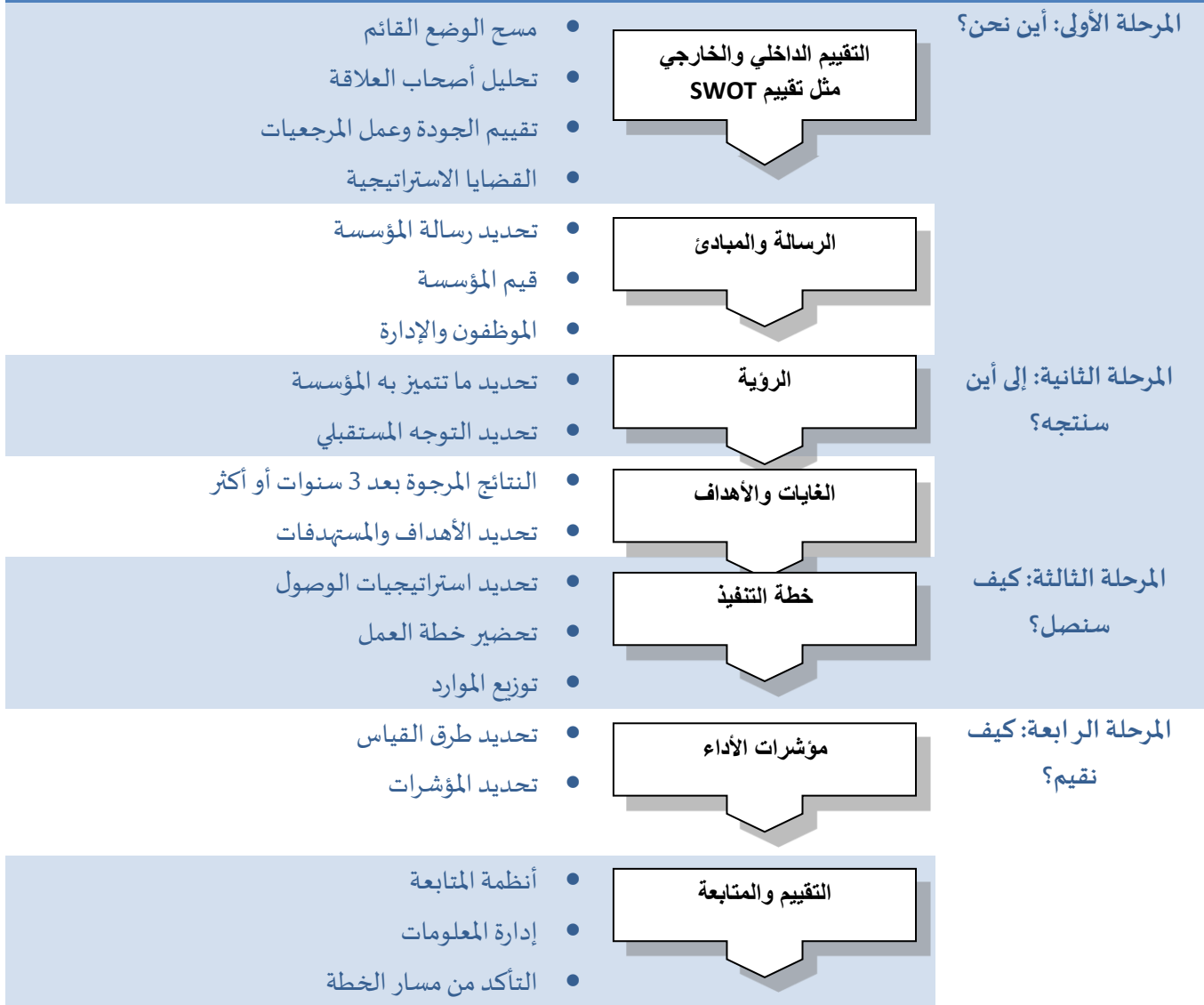
عام بعيد المدى.

- **المشروع (Project):** عمل مخطط له يعنى بتحقيق هدف قصير المدى للمؤسسة ويرتبط بتطوير منتج يلتقي مع احتياجات المعنيين.
- **المتابعة (Follow Up):** هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية ومنتظمة لتحديد مدى توافق مراحل التنفيذ مع الأهداف والخطة المعتمدة للتعرف على جوانب الخلل والتقصير ومعرفة أسبابها وتصحيحها أولاً بأول.

آلية العمل

تنقسم خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية إلى عدة مراحل متتالية ومتراطة وتحتاج إلى فترة زمنية تتراوح بين 2 إلى 3 شهور حسب أعباء وحجم المؤسسة كما يظهر في الشكل (1) وذلك على النحو التالي:

خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية



شكل (1) الخطوات العامة لإعداد الخطة الاستراتيجية



## كلمة الجمعية :

جمعية بيادر للبيئة والتنمية هي مؤسسة غير ربحية تم تأسيسها من مجموعة من المهتمين والمتخصصين بمحافظة خانينوس في مارس 2007، بهدف تنمية القطاعات المختلفة للمجتمع الفلسطيني ، حيث تعمل بيادر في القطاعات: حماية الطفولة والتعليم، التمكين الاقتصادي ودعم سبل العيش، حماية الديمقراطية وحقوق الانسان، الاستجابة للطوارئ والانعاش المبكر.

تسعى جمعية بيادر للبيئة والتنمية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي إلى استشراف المستقبل ضمن رؤية واضحة وخطة عمل محددة تنسجم مع التوجهات العامة للجمعية، حيث تنبع أهمية الخطة الاستراتيجية والحاجة إليها من خلال ما تتيحه من فرص في تحديد التوجهات المستقبلية للجمعية وبلورتها بشكل عملي من خلال أهداف استراتيجية محددة وواضحة المعالم، وبما يسمح بتطوير كافة جوانب العمل وتمكين الجمعية من توفير البرامج والخدمات المختلفة لفئاتها المستهدفة وللمجتمع المحلي على السواء.

في ظل الظروف البيئية والسياسية والاجتماعية الصعبة التي يمر قطاع غزة خلال السنوات السابقة وفي ظل ندرة الموارد اللازمة لتفعيل دور الجمعية لتحسين أوضاع الفئات المهمشة في المجتمع، تنظر جمعية بيادر للبيئة والتنمية بأهمية لوضع خطة استراتيجية تقوم على بناء مشاريع وأنشطة تنموية، وتطوير الكوادر في سبيل المساهمة في تحقيق الاستدامة ودفع عجلة التنمية.

حيث تنفذ الجمعية بالتعاون مع مؤسسة الإغاثة الإسلامية مشروع تحسين البنية الإدارية والمعلوماتية لجمعية بيادر ضمن مشروع تعزيز فاعلية مؤسسات المجتمع المدني نحو التخفيف من حدة الفقر، والذي يعتبر إعداد خطة استراتيجية أحد مخرجاته، لذلك شكلت الجمعية فريق التطوير المؤسسي الخاص بإعداد الخطة الاستراتيجية لعمليها وأنشطتها خلال السنوات الثلاث القادمة، وعبرت خلالها عن رؤيتها ورسالتها ووضعت الجمعية أربعة أهداف استراتيجية بشكل يغطي كافة مناحي أنشطة الجمعية ومجال عملها انطلاقاً من القيم المهنية التي تؤمن بها، وتتفق مع مصالح الفئات المستفيدة من المجتمع المحلي.

لقد بدأ العمل على إعداد الخطة الاستراتيجية إثر سلسلة من اللقاءات لفريق التطوير المؤسسي والمكون من ممثلين عن مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والفئات المستفيدة من خدمات الجمعية، تغطي هذه الخطة الأعوام الثلاثة القادمة 2020 – 2022، ضمن متطلبات التخطيط الاستراتيجي التي أصبحت حاجة ماسة في ظل تصاعد وتيرة العمل المجتمعي والتطور الكبير الذي شمل العديد من الأنشطة الجديدة في العمل المجتمعي .

رئيس مجلس الادارة

د. صبري أبو سبت

فريق التخطيط الاستراتيجي

بمشاركة فاعلة من اعضاء الفريق الاستراتيجي والتي منحت العمل قيمة عادت بالفائدة الكبيرة علي الجمعية تم تطوير الخطة الاستراتيجية وقد ضم الفريق كافة المستويات :-

- الادارة العليا ممثلة برئيس مجلس ادارة الجمعية

- الإدارة التنفيذية والعاملين فيها

- ممثل عن المجتمع المحلي

## مرفق كشف بأعضاء الفريق التخطيط الاستراتيجي

### رؤية الجمعية

تتطلع جمعية ببادر للبيئة والتنمية للمشاركة المتميزة والفاعلة في إحداث تغيير نوعي في تنمية المجتمع الفلسطيني

### رسالة الجمعية

تسعى جمعية ببادر للبيئة والتنمية لبناء مجتمع مدني يتمتع أفراده بالحقوق الكاملة والمشاركة الفاعلة، من خلال تنفيذ برامج تنموية لجميع فئات المجتمع المدني الفلسطيني بقطاع غزة .

### قيم وفلسفة الجمعية:

في سعيها الحثيث لتحقيق رؤيتها واهدافها الاستراتيجية تلتزم جمعية ببادر للبيئة والتنمية بالعمل على تكريس مجموعة من المبادئ والقيم في نظم عملها ومعاملاتها وتوجهاتها المستقبلية والمتمثلة بالقيم التالية :-

- الشفافية والمصداقية.
- الجودة و المهنية العالية في تقديم الخدمة.
- عدم التمييز والعدالة و تكافؤ الفرص.
- الانضباط والالتزام.
- مراعاة قيم المجتمع وعاداته.
- المسؤولية الاجتماعية.
- التحفيز على انتهاج العمل التطوعي.
- العمل من خلال الناحية الاجتماعية والبعد عن الحزبية

### الغايات الإستراتيجية :

تعيش المنظمات الأهلية غير الحكومية في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وتزداد تعقيداً يوماً بعد يوم و تتغير الفرص المتاحة فيها بشكل متسارع , ويعود ذلك نظراً لمتغيرات البيئة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية ، و هو ما يجعل مهمة الإدارة في تحقيق أهداف هذه المنظمة أمراً صعباً ، كما أن ندرة الموارد المالية و صعوبة حصول هذه المنظمات على موارد مالية ثابتة أو مستقرة نسبياً يزيد هذه المهمة صعوبة وذلك لأن معظم هذه المؤسسات تعتمد و بشكل كبير \_ على التمويل الخارجي لأنشطتها \_ صغيرة كانت أم كبيرة\_ مما يضع نجاح أي تخطيط تقوم به الجمعية لا سيما التخطيط الاستراتيجي رهن حصول الجمعية على هذا التمويل الخارجي ، وهو ما

يفرض على من يقوم بهذه العملية أخذ هذه النقطة بعين الاعتبار و توفير الحلول لها إما بجعل حصول المؤسسة على التمويل - ذاتياً كان أم خارجياً - قضية استراتيجية و إما بصياغة خطته الاستراتيجية بطريقة يسهل التعامل فيها مع أهدافها على أنها مشاريع يمكن تمويلها خارجياً. و هو ما سنلمسه في خطة الجمعية الاستراتيجية التي بين أيدينا.

#### الهدف الاستراتيجي الاول: المساهمة في الحد من الفقر وتحسين سبل العيش

- تحسين مشاركة الشباب في تنمية المجتمع.
- تحسين الوضع الاقتصادي للشباب والمرأة و الاسر الفقيرة
- المساهمة في تطوير اساليب الزراعة الحديثة . و وبناء قدرات المزارعين وتمكينهم اقتصادياً

#### الهدف الاستراتيجي الثاني : المساهمة في تنمية الطفولة المبكرة

- تعزيز الصحة النفسية المجتمعية للأطفال .
- العمل على تعزيز فرص النمو وتطور الأطفال.
- تحسين جودة التعليم للأطفال .
- الدفاع عن حقوق الطفل .
- اتاحة الفرصة لجميع الأطفال للوصول لحياة أفضل ونبيل حقوقهم الطبيعية.

#### الهدف الاستراتيجي الثالث : تعزيز مبادئ الديمقراطية وحقوق الانسان

- توعية وارشاد المجتمع بالحقوق المدنية والقانونية.
- حشد الراي ومناصرة قضايا المجتمع ونبذ كافة اشكال العنف.
- نشر مبادئ الديمقراطية لدي الشباب والنساء والاطفال لبناء مجتمع مدني .

#### الهدف الاستراتيجي الرابع: الاستجابة للطوارئ والانعاش المبكر للأسر المتضررة في الكوارث والازمات

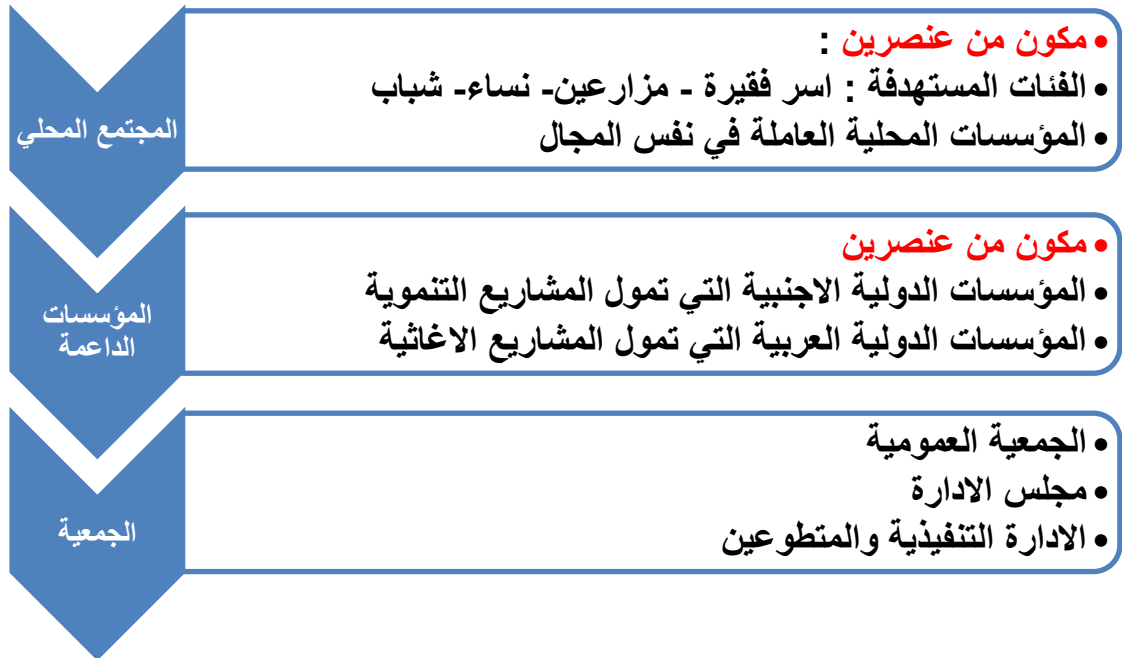
- المساهمة في عودة مقومات الحياة للمتأثرين من الأزمات والكوارث والحروب.
- إعادة بناء سبل العيش لأفراد المجتمع.
- تقديم خدمات دعم نفسي اجتماعي طارئة في أوقات الطوارئ.
- تقديم العون الإنساني والإغاثي الطارئ في أوقات الحروب والكوارث والأزمات

تحليل البيئة الداخلية	
الضعف	القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة الى تحديث الدليل الاداري والمالي وما يتضمنه من اجراءات تتعلق بالجوانب المختلفة من عمل الجمعية.</li> <li>• عدم وجود دليل للعمل التطوعي مكتوب يتضمن سجل للمتطوعين ونماذج عمل واستمارات</li> <li>• تعاني الجمعية من نقص في عدد العاملين وذلك بما يتوافق مع طبيعة عمل الجمعية.</li> <li>• الحاجة المستمرة لبناء وتطوير قدرات العاملين داخل الجمعية وخصوصا منسقي البرامج والمشاريع المختلفة.</li> <li>• لا يوجد سياسية لإدارة العلاقات العامة للجمعية سواء الداخلية والخارجية، مما يؤثر سلبا على عملية التواصل مع الجهات المختلفة ( المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية، القطاع الاهلي، وسائل الاعلام، المجتمع المحلي، المؤسسات الدولية والمنحيين</li> <li>• ضعف قدرات الجمعية بما يتعلق بتجنيد الاموال والتواصل مع المؤسسات والجهات الممولة المختلفة وبالذات على المستوى الدولي.</li> <li>• تفتقر الجمعية الى وجود موظف/ة علاقات عامة يساعدها في تطوير علاقاتها المحلية والدولية.</li> <li>• لا تمتلك الجمعية موارد مالية دائمة ومستدامة او مشاريع انتاجية مما يؤدي الى ضعف الامكانيات المالية للجمعية.</li> <li>• لا تمتلك الجمعية مقر خاص لها.</li> <li>• لا تتوفر لدى المؤسسة استراتيجيات للتقليل التدريجي من اعتماد البرامج على الدعم الخارجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أعضاء مجلس الادارة فاعلون ويساهمون إيجابا بالإشراف على أنشطة الجمعية وتسيير أعمالها المختلفة.</li> <li>• تحافظ الجمعية على دورية الانتخابات من خلال مجالس إدارة منتخبة ومتعاقبة ضمن المدة الزمنية المحددة حسب النظام الداخلي للجمعية.</li> <li>• يتوافر لدى الجمعية دليل اجراءات مالية وادارية يتضمن كافة جوانب العمل الاداري والمالي.</li> <li>• يجري العمل حاليا على اعداد خطة استراتيجية خاصة بالجمعية ولمدة 3 اعوام قادمة.</li> <li>• يتوفر لدى الجمعية دليل موارد بشرية.</li> <li>• يتوفر لدى الجمعية لوائح داخلية.</li> <li>• برامج الجمعية واقعية وتناسب مع احتياجات المجتمع.</li> <li>• لدى الجمعية طاقم عمل مؤهل يمتلك الخبرات اللازمة للتخطيط والتنفيذ ومتابعة البرامج والانشطة المتعلقة بعمل الجمعية.</li> <li>• تعتمد الجمعية في عملها على المتطوعين/ات في الأنشطة المختلفة مما يضمن لها الحد الأدنى من استدامة برامجها وانشطتها المختلفة.</li> <li>• تتمتع الجمعية بعلاقات جيدة مع العديد من المؤسسات المحلية والاهلية.</li> <li>• لدى الجمعية علاقات متميزة مع بعض جهات التمويل وخصوصا على المستوى</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يوجد نظام تقييم للمشاريع مكتوب.</li> <li>• عدم وجود نظام متابعة وتقييم لعمل الجمعية بشكل عام</li> <li>• عدم وجود خطة واضحة لجلب التمويل</li> </ul>	<p>الخارجي.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لدى الجمعية علاقات متميزة مع المجتمع المحلي، بالإضافة الى فئة الشباب على وجه الخصوص.</li> <li>• تلتزم الجمعية بإصدار التقارير المالية السنوية متاحة للاطلاع عليها من قبل المعنيين بذلك .</li> <li>• لدى الجمعية القدرة علي كتابة التقرير باللغتين العربية والانجليزية ونظام ارشفة علي كفاءة فاعلة</li> <li>• تنتهج الجمعية اسلوب ترشيد الانفاق، بالإضافة الى العمل على توظيف الاموال المتوفرة بفعالية بحيث تضمن لها اقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.</li> <li>• تعتمد المؤسسة على عدد كبير من المتطوعين/ات وتهتم بالعمل على تنفيذ الانشطة غير الممولة.</li> <li>• السيرة الذاتية للجمعية تحوي خبرات متعددة.</li> <li>• يتوفر لدي الجمعية الحد الأدنى من الاثاث المكتبي اللازم لأداء العمل</li> </ul>
<p>تحليل البيئة الخارجية</p>	
<p style="text-align: center;">التحديات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف التنسيق بين المؤسسات والجمعيات المحلية مما ينعكس سلبا على واقع البرامج من حيث وجود ازدواجية في البرامج والانشطة وتكرار الخدمات والتركيز على مواقع مستهدفة دون اخرى.</li> <li>• وجود احتياجات كثيرة في منطقة تواجد الجمعية</li> <li>• بعض جهات التمويل لا تقدم تمويل لتغطية المصاريف الادارية للمؤسسات ضمن شروط التمويل</li> <li>• عدم الاستقرار السياسي.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يوجد اهتمام من قبل الكثير من المؤسسات المانحة بتوفير فرص تمويل.</li> <li>• وجود علاقات جيدة مع بعض الممولين الخارجيين.</li> <li>• حجم وانتشار الفئة المستهدفة الواسع..</li> <li>• وجود فرص كبيرة لتوسيع نطاق الجمعية ليشمل كافة محافظات غزة</li> <li>• فرصة جيدة لتشغيل المتطوعين في الجمعية من خلال المشاريع بشكل دائم</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود فرصة لتنفيذ مشروع مدر للدخل خاص بالجمعية لتوفير مصدر دخل ثابت</li> <li>• وجود فرصة لتوفير مقر دائم للجمعية (ملك)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف إمكانية توسعة قاعدة فرص التمويل من ممولين جدد</li> <li>• ضعف التشبيك والتعاون مع الممولين المحليين</li> <li>• ندرة الدعم المالي للمؤسسات أهلية.</li> <li>•</li> </ul>
---	--

تحليل أصحاب المصلحة:



متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية

- تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس على مستوى المنظمة ككل.
- صياغة السياسات باعتبارها مرشداً للتصرف.
- التوزيع والتخصيص المتوازن للموارد لتحقيق الأهداف الخاصة بالإدارات.
- بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب حيث أن الهيكل يتبع الاستراتيجية.
- الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية "الحوافز – الجزاءات".
- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية.
- إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة للعمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة لإعداد البيانات المطلوبة في الوقت المناسب.

#### رقابة وتقييم ومراجعة الخطة الاستراتيجية

تتم الرقابة على مستويات ثلاثة:

- الرقابة الاستراتيجية: وتهدف إلى تحويل الأهداف إلى عمل واقعي من خلال مجموعة من العمليات والنشاطات المتتابعة والهادفة من أجل تطبيق الخطة الاستراتيجية
  - الرقابة التكتيكية: وتهدف إلى التأكد من أن الأنشطة في الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها مع التركيز في هذه المرحلة على اختبار البرامج التنفيذية لينتهي البرنامج بتحقيق الهدف.
  - الرقابة التشغيلية: وتهدف إلى متابعة سير العمل وتصويب الأخطاء وتذليل العقبات التي تواجه تنفيذ مشاريع الجمعية كما تراقب أداء العاملين للتأكد من تطبيق المهام والواجبات.
- مراحل تقييم ومراجعة الاستراتيجية :

- مراجعة الافتراضات الخاصة بالاستراتيجية: هل ظروف صياغة الاستراتيجية كما هي أم حدث تغيير في الفرص والتهديدات أو القوة والضعف.
- وضع معايير الأداء: مثل معايير كمية، نوعية، تكلفة، زمنية.
- قياس الأداء التنظيمي: مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات.
- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية: وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي.

#### مرفق نموذج المتابعة والتقييم للخطة للاستراتيجية

المعوقات و المخاطر و آليات التغلب عليها

كما كنا قد أوضحنا من خلال الإطار المنطقي للخطة الاستراتيجية فان هناك العديد من الفرضيات و المخاطر التي يمكن أن تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية و حيث ان تلك المخاطر تشكل تحدي حقيقي أمام نجاح أو عدم نجاح الخطة فان عملية التخطيطي الاستراتيجي و تحليل العوامل الداخلية و الخارجية المحيطة يساهم في تقديم مجموعة من الاستراتيجيات و الحلول للتعامل مع تلك المخاطر على الشكل التالي:

#### 1- عدم استقرار مصادر و حجم التمويل.

##### الاستراتيجية المقترحة :

- تفعيل مساهمة المجتمع المحلية .
- البحث عن مصادر تمويل اخرى.
- تفعيل برامج الشراكة المؤسسات الأخرى.

#### 2- عدم الاستقرار الأمني والسياسي:

- اعتماد و تفعيل خطة طوارئ.
- تفعيل الاعتماد على الامكانيات الذاتية.
- تفعيل دور المجتمع المحلي.

#### 3- توجه الممولين نحو برامج الاغاثة والعزوف عن البرامج التنموية:

- البحث عن مصادر جديدة للتمويل.
- تفعيل برامج الشراكة مع المؤسسات الأخرى.
- تفعيل مساهمات المجتمع المحلي.
- تفعيل وسائل الضغط و المناصرة لإقناع الممولين بتغيير وجهة تمويلهم.

#### 4-عدم توفر مبنى دائم لمقر الجمعية:.

#### 5-العمل على البحث لإيجاد تمويل لمقر دائم للجمعية.



الإطار المنطقي العام للخطة الاستراتيجية

الافتراضات والمخاطر	أدوات القياس/ وسائل التحقق	مؤشرات القياس	استراتيجيات التدخل	الغاية الاولى
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توفر الإمكانيات المادي</li> <li>▪ مصادر التمويل</li> <li>▪ توفر كادر مهني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ كشوفات المستفيدين</li> <li>▪ السجلات والتقارير</li> <li>▪ نظام تقييم الأداء واستطلاع الرأي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المشاريع المنفذة</li> <li>• مستوى التحسن في دخل الاسرة</li> <li>• نتائج تقييم المشاريع</li> <li>• عدد المناطق المستهدفة</li> <li>• عدد المستفيدين من المشاريع المختلفة</li> <li>• مستوى اداء الجمعية في تنفيذ المعايير المطلوبة لتقديم الخدمة</li> </ul>	<p>المساهمة في تحسين الوضع الاقتصادي للأسر</p>	<p>المساهمة في الحد من الفقر وتحسين سبل العيش</p>
الافتراضات والمخاطر	أدوات القياس	مؤشرات الأداء	استراتيجيات التدخل	الغاية الثانية

<p>المخاطر: </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم توفر التمويل</li> <li>▪ قلة الإمكانيات المادية .</li> <li>▪ ضيق المكان.</li> <li>▪ الطلب المتزايد للخدمة فوق طاقة المركز</li> <li>▪ قلة الموارد البشرية</li> </ul> <p>الفرضيات: </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التشجيع من الأسرة والمجتمع المحلي.</li> <li>▪ ملائمة المكان للطفل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ السجلات والتقارير والإحصائيات الخاصة بالجمعية</li> <li>▪ بيانات وإحصائيات. مجموعات بؤرية.</li> <li>▪ مقابلات واستبيانات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد مقترحات المشاريع.</li> <li>• عدد عقود التمويل ومذكرات التفاهم.</li> <li>• مستوى الوعي والتغير في السلوك.</li> <li>• مستوى التحسن في العلاقات الاجتماعية والأسرية.</li> <li>• عدد مناطق اللعب الآمنة، والتعليمية المشيدة. مناهج حديثة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنمية قدرات ومواهب الطفل واحتضان تجارهم</li> <li>• توفير بيئة تعليمية وترفيهية آمنة للطفل.</li> <li>• رفع مستوى الوعي الصحي والنفسي للأطفال باختلاف أعمارهم.</li> </ul>	<p>المساهمة في تنمية الطفولة المبكرة.</p>
<p>الفرضيات والمخاطر</p>	<p>أدوات القياس</p>	<p>مؤشرات الأداء</p>	<p>استراتيجيات التدخل</p>	<p>الغاية الثالثة</p>

الافتراضيات الرئيسية	أدوات القياس	مؤشرات الأداء	استراتيجيات التدخل	الغاية الرابعة
<p>المخاطر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم توفر التمويل</li> <li>▪ قلة الإمكانيات المادية</li> </ul> <p>الفرضيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سهولة الوصول للفئات</li> <li>▪ تعاون وتجاوب المجتمع</li> <li>▪ ثقة المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ السجلات للجمعية.</li> <li>▪ بيانات وإحصائيات.</li> <li>▪ مجموعات بؤرية.</li> <li>▪ مقابلات واستبيانات.</li> <li>▪ سجلات المشاركين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة المهارات لدي الشباب</li> <li>• زيادة مستوى الوعي اتجاه قضايا المجتمع</li> <li>• زيادة مطالبة الشباب بحقوقهم/ن</li> <li>• زيادة عدد الشباب المشاركين في الحياة السياسية.</li> <li>• مستوى المشاركة المجتمعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير مشاريع تعمل على زيادة مساهمة الشباب في الحياة السياسية والعامة.</li> <li>• تصميم مشاريع دمج الشباب في صناعة القرار.</li> </ul>	<p>تعزيز الديمقراطية والانسان</p> <p>مبادئ وحقوق</p>
<p>المخاطر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم توفر التمويل</li> <li>▪ قلة الإمكانيات المادية</li> <li>▪ استقرار سياسي</li> </ul> <p>الفرضيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سهولة الوصول للفئات</li> <li>▪ تعاون وتجاوب المجتمع</li> <li>▪ ثقة المجتمع بالمؤسسة</li> <li>▪ مقترحات تمويل مهنية</li> <li>▪ كادر مهني ومتخصص</li> <li>▪ ثقة الممولين بالمؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ السجلات والتقارير والإحصائيات الخاصة بالجمعية</li> <li>▪ نظام تقييم الأداء</li> <li>▪ نظام تقييم المؤسسة</li> <li>▪ اتفاقيات التمويل</li> <li>▪ اتفاقيات الشراكة</li> <li>▪ استطلاعات الرأي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد مشاريع منفذة.</li> <li>• عدد المستفيدين من الخدمات المختلفة.</li> <li>• معايير تحديد المنكوبين من الحروب والكوارث الطبيعية تم تحديدها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المساهمة في تقديم العون الإنساني والإغاثي الطارئ في أوقات الحروب والكوارث والأزمات</li> </ul>	<p>الاستجابة للطوارئ والانعاش المبكر للأسر المتضررة في الكوارث والازمات</p>

2022			2021			2020			الغاية
مؤشر القياس	المخرجات	النشاط	مؤشر القياس	المخرجات	النشاط	مؤشر القياس	المخرجات	النشاط	
100 أسرة لها مشروع خاص	مشروع صغير مدر للدخل	تحسين سبل العيش للأسر الفقيرة	100 أسرة لها مشروع خاص	مشروع صغير مدر للدخل	تحسين سبل العيش للأسر الفقيرة	100 أسرة تم تحسين وضعهم الاجتماعي	عقد سلسلة من الورشات والندوات التي تختص في الأمور الحياتية للشباب والعملية.	عقد ورش عمل وندوات حول كيفية تطوير قدرات ومهارات الشباب الحياتية والعملية.	G1
50 مستفيد من التشغيل المؤقت	مشاريع التشغيل المؤقت	المساهمة في توفير فرص عمل التشغيل المؤقت	50 مستفيد من التشغيل المؤقت	مشاريع التشغيل المؤقت	المساهمة في توفير فرص عمل التشغيل المؤقت	50 مستفيد من التشغيل المؤقت	تشغيل عدد من الخريجين خلال فترة زمنية مؤقتة وتخصصات مختلفة	توفير دخل للخريج خلال فترة زمنية مؤقتة	

150 مستفيد من ورش العمل من الرجال والنساء	ورش عمل ودورات تدريبية	نشر الوعي في موضوع التنمية الريفية والزراعية	زيادة الوعي لدى 100 من المزارعين في موضوع التنمية الريفية والزراعية	150 مستفيد من ورش العمل من الرجال والنساء	ورش عمل ودورات تدريبية	150 مستفيد من الرجال والنساء المزارعين	عقد 20 ورشة عمل ولقاءات مفتوحة لنشر الوعي	عقد ورش عمل ولقاءات مفتوحة لنشر وعى الأسرة وجعلها قادرة على إدارة مشاريعها الصغيرة.	
استفادة 500 طفل/ة من برنامج الدعم والارشاد النفسي	500 طفل/ة تم دعمها نفسيا و اجتماعيا	مشروع الدعم النفسي والاجتماعي للطفل	استفادة 500 من برنامج الدعم والارشاد النفسي	500 طفل/ة تم دعمهم نفسيا و اجتماعيا	تنفيذ جلسات دعم نفسي للأطفال الذين يعانون من اضطرابات نفسية.	تنفيذ سلسلة من جلسات دعم نفسي للأطفال	تنفيذ جلسات دعم نفسي للأطفال الذين يعانون من اضطرابات نفسية.	تعزيز الصحة النفسية المجتمعية للأطفال .	G2
500 تم تأهيلهم لتعزيز الرعاية الصحية	متابعة الجوانب الصحية للأطفال	العمل على تعزيز فرص النمو وتطور الأطفال.	100 طفل /ة استفادوا من برامج الرعاية	سيساهم في منع المضاعفات الناتجة عن عدم	مشروع الرعاية الصحية للأطفال	500 تم تأهيلهم لتعزيز الرعاية الصحية	متابعة الجوانب الصحية للأطفال	العمل على تعزيز فرص النمو وتطور الأطفال.	

<p>والعمل على تصميم الفصل الذكي والذي يتناسب مع التطور التكنولوجي المتسارع من حولنا لتطوير قدرات الاطفال والعمل</p>	<p>الصحية</p>	<p>اكتشاف المرض في مرحلة مبكرة والوصول بالحالة المرضية إلى الشفاء التام من خلال المتابعة المنزلية مع مقدم الرعاية بالإضافة الي تقديم العلاج اللازم للطفل والتغذية السليمة في المدارس ورياض الاطفال .</p>		<p>والعمل على تصميم الفصل الذكي والذي يتناسب مع التطور التكنولوجي المتسارع من حولنا لتطوير قدرات الاطفال والعمل</p>	
---	---------------	--	--	---	--

100 طفل /ة استفادوا من مشروع ما بعد المدرس	100 طفل /ة استفادوا من مشروع ما بعد المدرسة	تحسين المستوى في التحصيل الدراسي	100 طفل /ة استفادوا من مشروع ما بعد المدرسة	100 طفل /ة استفادوا من مشروع ما بعد المدرسة	تحسين المستوى في التحصيل الدراسي	100 طفل /ة استفادوا من مشروع ما بعد المدرسة	رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الاطفال (الطلاب)الذين يعانون من صعوبات في التعلم وضعف التحصيل الدراسي الذي يعانون منه نتيجة صعوبة المنهج وعدم قدرة الأهالي على متابعتهم الخاصة .	تحسين جودة التعليم للأطفال .	
عدد لقاءات وورش التوعية والتثقيف بالحقوق القانونية للمرأة عدد المستفيدات من اللقاءات	عقد 30 ندوات وورش عمل 30	ورش التوعية والتثقيف بالحقوق القانونية للمرأة	عدد لقاءات وورش التوعية والتثقيف بالحقوق القانونية للمرأة عدد المستفيدات من اللقاءات	عقد 30 ندوات وورش عمل 30	ورش التوعية والتثقيف بالحقوق القانونية للمرأة	عدد لقاءات وورش التوعية والتثقيف بالحقوق القانونية للمرأة عدد المستفيدات من اللقاءات	عقد 30 ندوات وورش عمل 30	ورش التوعية والتثقيف بالحقوق القانونية للمرأة	G3

عقد سلسلة من الورشات التوعوية التي تختص في موضوع النساء المعنفات	تنفيذ 20 من جلسات دعم نفسي للنساء المعنفات داخل المجتمع. تنفيذ ورش عمل لتوعية النساء حول مشاكلهم النفسية	حشد الرأي ومناصرة قضايا المجتمع ونبذ كافة اشكال العنف	عقد سلسلة من الورشات التوعوية التي تختص في موضوع النساء المعنفات	تنفيذ 20 جلسات دعم نفسي للنساء المعنفات داخل المجتمع. تنفيذ ورش عمل لتوعية النساء حول مشاكلهم النفسية	حشد الرأي ومناصرة قضايا المجتمع ونبذ كافة اشكال العنف	عقد سلسلة من الورشات التوعوية التي تختص في موضوع النساء المعنفات	تنفيذ 20 من جلسات دعم نفسي للنساء المعنفات داخل المجتمع. تنفيذ ورش عمل لتوعية النساء حول مشاكلهم النفسية	حشد الرأي ومناصرة قضايا المجتمع ونبذ كافة اشكال العنف	
تنفيذ بعض الانشطة لدعم المتضررين	الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ.	المساهمة في عودة مقومات الحياة للمتأثرين من الأزمات والكوارث والحروب	تنفيذ بعض الانشطة لدعم المتضررين	الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ.	المساهمة في عودة مقومات الحياة للمتأثرين من الأزمات والكوارث والحروب	تنفيذ بعض الانشطة لدعم المتضررين	الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ.	المساهمة في عودة مقومات الحياة للمتأثرين من الأزمات والكوارث والحروب	G4
فرص عمل مؤقتة للمزارعين	مشروع التشغيل المؤقت (مساعدة المزارعين).	إعادة بناء سبل العيش لأفراد المجتمع	فرص عمل مؤقتة للمزارعين	مشروع التشغيل المؤقت (مساعدة المزارعين).	إعادة بناء سبل العيش لأفراد المجتمع	فرص عمل مؤقتة للمزارعين	مشروع التشغيل المؤقت (مساعدة المزارعين).	إعادة بناء سبل العيش لأفراد المجتمع	



تقديم خدمات دعم نفسي اجتماعي طارئة في أوقات الطوارئ المجتمع.	تنفيذ جلسات دعم نفسي للنساء والاسرة بالكامل داخل المجتمع.	عقد سلسلة من الورشات التوعوية التي تختص في موضوع اعادة تأهيل المتضررين	تقديم خدمات دعم نفسي اجتماعي طارئة في أوقات الطوارئ المجتمع.	تنفيذ جلسات دعم نفسي للنساء والاسرة بالكامل داخل المجتمع.	عقد سلسلة من الورشات التوعوية التي تختص في موضوع اعادة تأهيل المتضررين	تقديم خدمات دعم نفسي اجتماعي طارئة في أوقات الطوارئ المجتمع.	تنفيذ جلسات دعم نفسي للنساء والاسرة بالكامل داخل المجتمع.	عقد سلسلة من الورشات التوعوية التي تختص في موضوع اعادة تأهيل المتضررين
--	---	---	--	---	---	--	---	---

## الاطار المنطقي للخطة التشغيلية لعام 2017

الهدف	النشاط	المخرج	المدخلات	مؤشرات القياس	مصادر التحقق	التكلفة بالدولار
<b>الغاية الاولى</b>						
تحسين مشاركة الشباب في تنمية المجتمع.	عقد ورش عمل وندوات حول كيفية تطوير قدرات ومهارات الشباب الحياتية والعملية.	عدد سلسلة من الورشات والندوات التي تختص في الامور الحياتية للشباب	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	التقارير النهائية والتفصيلية	25,000
تحسين الوضع الاقتصادي للشباب في الاسر الفقيرة	توفير دخل للخريج خلال فترة زمنية مؤقتة	تشغيل عدد من الخريجين خلال فترة زمنية مؤقتة وتخصصات مختلفة	بيانات الخريجين	عدد المستفيدين	التقارير النهائية والتفصيلية	70,000
تطوير البنية التحتية للمزارعين وبناء قدراتهم وتمكينهم اقتصادياً	عقد ورش عمل ولقاءات مفتوحة لنشر وعى الأسرة وجعلها قادرة على إدارة مشاريعها الصغيرة.	عقد 20 ورشة عمل ولقاءات مفتوحة لنشر الوعي	بيانات المستفيدين	عدد المستفيدين	التقارير النهائية والتفصيلية	70,000
<b>الغاية الثانية</b>						
تعزيز الصحة النفسية المجتمعية للأطفال .	تنفيذ جلسات دعم نفسي للأطفال الذين يعانون من اضطرابات نفسية.	تنفيذ سلسلة من جلسات دعم نفسي للاطفال	بيانات المستفيدين	عدد المستفيدين	التقارير النهائية والتفصيلية	16,525

100,000	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	تنفيذ سلسلة من جلسات دعم نفسي وصحي للأطفال	تنفيذ جلسات دعم نفسي للأطفال الذين يعانون من اضطرابات نفسية وجسدية .	العمل على تعزيز فرص النمو وتطور الأطفال.
30,000	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	تنفيذ عدد من الفعاليات الترفيهية التي تتضمن الانشطة اللا منهجية والتعليم النشط من خلال رحلات ترفيهية	مشاركة الأطفال في فعاليات ترفيهية وأنشطة لا منهجية	تحسين جودة التعليم للأطفال .
5000	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	تنفيذ يوم مفتوح للأطفال	تنفيذ يوم مفتوح للأطفال يتخلله المرح والتفريغ النفسي	اتاحة الفرصة لجميع الأطفال لوصول لحياة أفضل ونيل حقوقهم الطبيعية.
<b>الغاية الثالثة</b>						
20000	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	ورش عمل توعوية ودورات تدريبية	تنفيذ أنشطة توعية لكافة فئات المجتمع	توعية وارشاد المجتمع بحقوقهم وواجباتهم المدنية والقانونية
10000	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	عقد سلسلة من الورشات التوعوية التي تختص في موضوع النساء المعنفات	تنفيذ جلسات دعم نفسي للنساء المعنفات داخل المجتمع. تنفيذ ورش عمل لتوعية النساء حول مشاكلهم النفسية	حشد الراي ومناصرة قضايا المجتمع ونبذ كافة اشكال العنف

20000	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	ورش عمل توعوية ودورات تدريبية	تنفيذ أنشطة توعية لكافة فئات المجتمع	نشر مبادئ الديمقراطية لدى الشباب والنساء والاطفال لبناء مجتمع مدني
<b>الغاية الرابعة</b>						
95,000	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	تنفيذ بعض الأنشطة لدعم المتضررين	الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ.	المساهمة في عودة مقومات الحياة للمتأثرين من الأزمات والكوارث والحروب
25,419	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	فرص عمل مؤقتة للمزارعين	مشروع التشغيل المؤقت (مساعدة المزارعين).	إعادة بناء سبل العيش لأفراد المجتمع
25,419	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	عقد سلسلة من الورشات التوعوية التي تختص في موضوع اعدة تأهيل المتضررين	تنفيذ جلسات دعم نفسي للنساء والاسرة بالكامل داخل المجتمع.	تقديم خدمات دعم نفسي اجتماعي طارئة في أوقات الطوارئ
50000	التقارير النهائية والتفصيلية	عدد المستفيدين	بيانات المستفيدين	تنفيذ أنشطة في اوقات الطوارئ دعم مادي ومعنوي	تقديم المواد الاغاثية والاحتياجات السريعة	تقديم العون الإنساني والإغاثي الطارئ في أوقات الحروب والكوارث والأزمات

الموازنة التقديرية للخطة الاستراتيجية للعام 2020

الموازنة التقديرية \$	الغاية
165000	الاولي
151525	الثانية
50000	الثالثة
195838	الرابعة
562363	الإجمالي

