

الخطة الاستراتيجية STRATEGIC PLAN

1443 - 1448هـ

الموافق 2022 - 2026م

جمعية الإحسان
للخدمات الاجتماعية
مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم (1504)



رؤية VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

اللَّهُمَّ احْمِلْهُم

المحتويات



الصفحة	الموضوع
06	مقدمة
08	تعريف بالجمعية ونطاق خدماتها
09	الفئات المستهدفة
10	الخطوات المتبعة في إعداد الخطة الاستراتيجية
11	مراحل التخطيط الاستراتيجي
13	المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للتخطيط
14	أولاً/ تشكيل فريق التخطيط
15	ثانياً/ تحديد المرجعيات الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية
19	المرحلة الثانية: التحليل البيئي للجمعية
22	أولاً/ احتياجات أطراف العمل
23	ثانياً/ التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية
32	ثالثاً/ تحليل واقع البيئة المقارنة
35	رابعاً/ تحليل مجالات العمل
39	خامساً/ تحليل الفجوات
43	سادساً/ تقرير تحليل التخطيط الاستراتيجي
51	المرحلة الثالثة: الإطار الاستراتيجي
53	أولاً/ الرؤية والرسالة والقيم



المحتويات



الموضوع	الصفحة
ثانيًا/ المناظير والأبعاد الرئيسية	57
ثالثًا/ الغايات	59
رابعًا/ الأهداف الاستراتيجية	60
المرحلة الرابعة: الإطار التنفيذي للخطة	63
أولًا/ أولويات عمل الجمعية	65
ثانيًا/ أهداف الجمعية وأطرها الاستراتيجية	71
ثالثًا/ تفسير الأهداف الاستراتيجية	73
رابعًا/ مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية	75
خامسًا/ مؤشرات الأداء واستراتيجيات الأهداف	77
سادسًا/ مشاريع الأهداف الاستراتيجية	78
سابعًا/ خريطة الأطر الاستراتيجية	86
ثامنًا/ خريطة الأهداف الاستراتيجية	87
المرحلة الخامسة: آليات تفعيل الخطة الاستراتيجية	89
أولًا/ بطاقة الأداء الاستراتيجي	91
ثانيًا/ المستهدفات الاستراتيجية للسنوات الخمس القادمة	95
ثالثًا/ بطاقات أداء الوحدات بالجمعية	99



مقدمة



في ظل ما نشهده في عالمنا المعاصر من متغيرات متسارعة وما يشهده القطاع الثالث في جميع أنحاء العالم بصورة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصورة خاصة من اهتمام بالغ بهذا القطاع والنابع من رؤية المملكة 2030م، تدفع الجمعيات نحو مزيد من العناية ببناء مستقبلها وتطوير منظومة العمل المؤسسي بها، يعد التخطيط الاستراتيجي والذي يعرف على أنه (العملية التي يتم بواسطتها تصور المستقبل بعيد المدى للمؤسسة وتطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل) أحد أهم لبنات العمل المؤسسي والذي يعتني به قادة الجمعية لتوجيه بوصلة العمل بكل مجالاته نحو رؤية واضحة ومعلنة يتبنها كافة العاملين تتوافق مع قواعد الحوكمة وتناسب مع أنظمة الجودة الشاملة مما يساعد الجمعية في تقديم خدماتها التي أسست من أجلها،

لذا فقد شاركت إدارة جمعية الإحسان للخدمات الاجتماعية في مشروع البناء المؤسسي المتكامل لرسم ملامح رؤية الجمعية والتعريف برسالتها وبناء المنظومة القيمية والأهداف الاستراتيجية لها،

وقد شاركت كل الأطراف في رحلة البناء الاستراتيجي والتي مرت بعدة مراحل، بدأت بالتدريب على آليات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ثم انتقلت الى ورش عمل لتحليل واقع الأداء للجمعية و تحليل الفجوة التي تواجهها الجمعية بمشاركة فاعلة من فريق العمل بالجمعية وجميع الأطراف ذات العلاقة والمتعاملين معها من الداعمين والمستفيدين من برامجها، تلا ذلك ورش عمل لتحديد الصورة المأمولة للجمعية والمشاركة في بناء الرؤية الرسالة والقيم والأهداف التي ستبنها الجمعية على مدار الخمس سنوات القادمة وهي ما نفتخر به ونستعرضه ضمن ملف الخطة الاستراتيجية للجمعية.

لجنة الخطة الاستراتيجية





أنموذج لبناء مجتمع متكافل ومنتج

تعريف بالجمعية



جمعية خيرية تم انشاؤها عام 1424هـ الموافق عام 2003م، تعمل على تقديم برامج التنمية المجتمعية والرعاية للمحتاجين في منطقة القصيم، بأسلوب يتحرى الدقة في البحث والحرص على كرامة المحتاج.



نطاق خدمات الجمعية:

يمتد نطاق خدمات الجمعية ليغطي
منطقة القصيم



الفئات المستهدفة



تستهدف الجمعية من خلال برامجها:



أفراد وأسر المجتمع



ويتم خدمتهم من خلال تقديم البرامج:



الرعاية

الخدمية والتوعوية

التمهوية

ويساعد الجمعية في تنفيذ برامجها:



الداعمون: الذين يقدمون
الدعم المالي وغير المالي (افراد -
مؤسسات)

المتطوعون: الذين يقدمون
خدمات تطوعية للجمعية

القطاع الحكومي: مؤسسات
الدولة الرسمية

الخطوات المتبعة في إعداد الخطة الاستراتيجية



تقوم منهجية العمل المتبعة في التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الخطوات التي تم العمل بها في هذه الخطة الاستراتيجية وهي:

- * تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي للجمعية لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- * عقد ورشة عمل لفريق التخطيط لتوزيع الأدوار والمهام وفق الخارطة الزمنية التي توضح آلية العمل بالخطة.
- * التحليل الاستراتيجي لواقع الجمعية وعمل تحليل للمقارنات المرجعية وتحديد المرجعيات الأساسية المماثلة.
- * تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة من خلال التحليل البيئي (الداخلي - الخارجي) للجمعية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (sisylanA TOWS).
- * صياغة التوجهات الاستراتيجية للجمعية من خلال إعادة النظر بصياغة الرؤية.
- * إعادة صياغة الرسالة للجمعية بما يضمن التعبير عن رؤية الجمعية ومواءمة الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- * تنقيح الأهداف الاستراتيجية للجمعية وزيادة الأهداف التي تتوافق مع المحاور الاستراتيجية ومناظير العمل وتخدم رؤية الجمعية.
- * اعتماد الرؤية والرسالة والأهداف وتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- * تحديد الأهداف الاستراتيجية وفق مناظير العمل الأساسية وابعادها وتحديد مؤشرات القياس لكل هدف.
- * بناء مشاريع الرؤية الاستراتيجية المرتبطة بكل هدف استراتيجي.
- * إقرار الخطة الاستراتيجية وإشهارها، واعتمادها في صورتها النهائية.
- * إعداد الخطة التشغيلية للخطة الاستراتيجية والتي تتضمن كيفية تحقيق الأهداف والمؤشرات من خلال البرامج والمبادرات مع تقدير الوقت اللازم ومسؤولية التنفيذ والتكلفة التقديرية للتنفيذ.
- * اعتماد الخطة التشغيلية، وإعادة صياغة الهيكل التنظيمي للجمعية بما يتوافق مع الخطة.
- * متابعة وتقييم الأداء أثناء تنفيذ الخطط.



مراحل التخطيط الاستراتيجي

03

المرحلة الثالثة:

الإطار الاستراتيجي

02

المرحلة الثانية:

التحليل البيئي للجمعية

01

المرحلة الأولى:

مرحلة التخطيط
للتخطيط

05

المرحلة الخامسة:

آليات تفعيل الخطة
الاستراتيجية

04

المرحلة الرابعة:

الإطار التنفيذي للخطة

01

المرحلة الأولى:

مرحلة التخطيط للتخطيط

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للتخطيط وتتضمن ما يلي:



أولاً/ تشكيل فريق التخطيط

وفي هذه المرحلة تم التركيز على الآتي:



الاستعانة بمستشار في
التخطيط الاستراتيجي لتوجيه
عمل الفريق



تشكيل قيادة الفريق



تشكيل فريق التخطيط
وتدريبه



صياغة خطة مزممة لتنفيذ
عمليات إعداد الخطة
الإستراتيجية



تحديد الجهات التي ينبغي
إشراكها في إعداد الخطة
الإستراتيجية



توزيع المهام على الفريق

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للتخطيط وتتضمن ما يلي:



ثانيًا/ تحديد المرجعيات الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية

اختيار وتحديد المرجعيات الأساسية لإعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية وصياغة أهدافها الأساسية ورؤيتها المستقبلية، ومنها:



خطة وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية، ويمكن
الدخول على الرابط التالي:

seicilop/ra/as.vog.dsrh//:sptth



الرؤية الوطنية للمملكة 2030
يمكن الدخول على الرابط التالي:

ra/as.vog.0302noisiv.www//:sptth



السياسة العامة للدولة



أهداف جمعية الإحسان
للخدمات الاجتماعية المعتمدة من
الوزارة.

as.gro.nashe.www//:sptth



الخطط السابقة لجمعية
الإحسان، يمكن الدخول على
الرابط التالي:

as.gro.nashe.www//:sptth



ومن خلال النظر في الوثائق الرسمية



والمستهدفات الوزارية، والخطط السابقة يمكن لجمعية الإحسان للخدمات الاجتماعية اعتماد الأهداف الوزارية والانطلاق منها لبناء خطتها الاستراتيجية، وهي كما يلي:



03

تعزيز مساهمة المواطن (الفرد)
في تنمية المجتمع وتطويره



02

الإسهام في التنمية الوطنية



01

تحقيق التكافل الاجتماعي



05

تنظيم عمل الجمعيات الأهلية
وتطويرها وحمايتها



04

تفعيل ثقافة العمل التطوعي
بين أفراد المجتمع



02

المرحلة الثانية: التحليل البيئي للجمعية

المرحلة الثانية: التحليل البيئي للجمعية



في هذه المرحلة يتم تحديد أين نحن الآن؟ أي وصف واقع الجمعية وتحديد الوضع الاستراتيجي الحالي لها، ويتطلب إنجاز هذه المرحلة الآتي:



المرحلة الثانية: التحليل البيئي للجمعية



وتتضمن ما يلي:

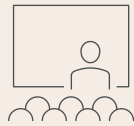


أولاً/ احتياجات أطراف العمل

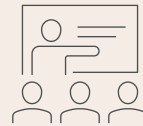


تم عقد ورشة عمل لتشكيل فريق التخطيط وتحديد المهام وتوزيعها ثم تحديد ورش العمل التالية وإبراز النتائج من خلال خطة زمنية لخطوات الخطة وتم فيها:

أولاً: - تحديد الأطراف الفاعلة في عمل الجمعية:



الموظفين والعاملين وإدارة
الجمعية



المستفيدين من خدمات
الجمعية



أعضاء الجمعية والمشاركين

ثم الإجابة عن الأسئلة الآتية لكل طرف من هذه الأطراف الفاعلة وهي:

ماذا تحتاج الجمعية من كل طرف
بشكل رئيسي لتطوير أدائها

سؤال

02

ماذا يحتاج كل طرف من الجمعية لتطوير
أدائها؟

سؤال

01

أولاً/ احتياجات أطراف العمل

ثانيًا: الوقوف على أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

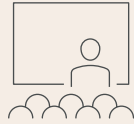
وفق تقنيات تساعد في قياس الوزن النسبي لكل نقطة من النقاط وحساب الوزن المرجح واستخلاص النتائج العامة للتحليل الإحصائي لها

وقد تم صياغة ذلك من خلال تحديد عدد من الاستبيانات توزع على عينات من الجهات ذات العلاقة بعمل الجمعية وهذه النماذج هي

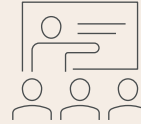


وخلصت النتائج إلى تحديد الإجابة لكلا السؤالين إجابة لكل طرف من الأطراف الفاعلة التي تساهم في الصياغة الاستراتيجية وتدفع نحو الأهداف والرؤية الاستراتيجية للجمعية

أطراف العمل، وهم



الموظفين والعاملين وإدارة
الجمعية



المستفيدين من خدمات
الجمعية



أعضاء الجمعية والمشاركين
والمؤثرين

خلاصة احتياجات الأطراف واحتياجات الجمعية:

الأطراف الرئيسية	ما تحتاجه الأطراف	ما تحتاجه الجمعية
أعضاء الجمعية والمشاركين والمؤثرين	1/ الاهتمام ببرامج التنمية والتكافل. 2/ تحسين البرامج الرعوية والخدمية. 3/ المحافظة على الخبرات والكفاءات.	1/ المتابعة والتقييم. 2/ طرح الأفكار والتطلعات التي تسهم في تطوير الجمعية.
الموظفين والعاملين وإدارة الجمعية	1/ تلبية الاحتياجات التدريبية ورفع مستوى وكفاءة العاملين بالجمعية. 2/ استخدام نظم الإدارة والعمليات والإجراءات الإلكترونية التي تخدم العمل.	1/ إبراز الجمعية ودورها. 2/ تقديم الخدمات بكفاءة وجودة. 3/ تحقيق أهداف الجمعية.
المستفيدين من عمل الجمعية	1/ تنوع البرامج. 2/ سرعة تقديم الخدمة.	1/ التفاعل مع برامج وأنشطة الجمعية. 2/ تقييم الخدمات و البرامج المقدمة.



ثانيًا/ التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية



التحليل البيئي وفق منهجية (SWOT) التي تعد من أشهر المنهجيات في ذلك، اعتماد محاور ومعايير مؤشرات وأدوات يتم التوافق عليها كأساس للتحليل. وفيها يتم التركيز على الآتي:

تحليل البيئة الخارجية:

تحليل الفرص والتهديدات

تحليل البيئة الداخلية:

تحليل نقاط القوة والضعف

وذلك من خلال النماذج التالية:

(SWOT) [RAM-004]

نموذج تحليل واقع
الجمعية - نموذج واقعي

(SWOT) [RAM-003]

نموذج تحديد واقع الجمعية
- نموذج استرشادي

(SWOT) [RAM-002]

نموذج تحليل واقع
الجمعية - البيئة الخارجية

(SWOT) [RAM-001]

نموذج تحليل واقع
الجمعية - البيئة الداخلية

وذلك من خلال المنهجية التالية:



استخلاص الدلالات الاستراتيجية للتحليل البيئي، وإعداد مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية التي تعتمد على:

02 تأكيد مجموع الأوزان النسبية لنقاط القوة/ الفرص (0.50) ولنقاط الضعف/ التهديدات (0.50) بحيث يكون مجموع الوزن النسبي لنقاط القوة ونقاط الضعف يساوي واحد صحيح

01 تحديد وزن نسبي لكل نقطة من نقاط القوة/ الفرص ولكل نقطة من نقاط الضعف/ التهديدات

04 تحديد الوزن المرجح للعوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية إلى الوزن الكلي المرجح بالنسبة للجمعية، الذي يعبر عن قدرة الجمعية على التعامل مع عوامل البيئة الداخلية، أو الخارجية والتي تنعكس على صياغة أهدافها الاستراتيجية وصياغة رؤيتها وإيضاح رسالتها.

03 ترتيب العوامل الاستراتيجية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي الأكبر، وترتيب الأخير حسب الوزن النسبي الأصغر



تحليل البيئة الداخلية



ح	نقاط القوة	*الأثر	*احتمال البقاء	*الوزن 0.05 - 0.01
1	وجود مبنى متميز ملك للجمعية متكامل البنية التحتية والتجهيزات	4	مستقر	0.06
2	مواكبة التقنية والسعي نحو التطور واستخدام متجر الإلكتروني وبرامج الحاسوبية للمستفيدين (خارجي)	3	م	0.06
3	مواكبة التقنية من خلال نظام إلكتروني داخلي	2	م	0.06
4	خبرة الجمعية في مجال عملها	4	م	0.06
5	الاهتمام بالجودة والعمل المؤسسي والترتيب والتنظيم وضبط إجراءات العمل بما يتوافق مع الخطط المرسومة والأهداف المحددة لها بما يتوافق مع اللوائح والأنظمة	3	م	0.06
6	كوادر بشرية متميزة متعاونة تعمل بروح الفريق الواحد ذات طموح عالي ورؤية للمستقبل	3	م	0.04
7	القدرة على ابتكار والتنويع في برامج الاعانة للمستفيدين وتوفير الخدمات الأساسية للأسر المحتاجة	4	م	0.04
8	القدرة على ابتكار وتنويع البرامج الموسمية	4	م	0.04
9	الحفاظة على كرامة المحتاج	4	م	0.04
10	القدرة على تغطية المالية للبرامج والمشاريع	3	متغير	0.03
	المجموع			1.76



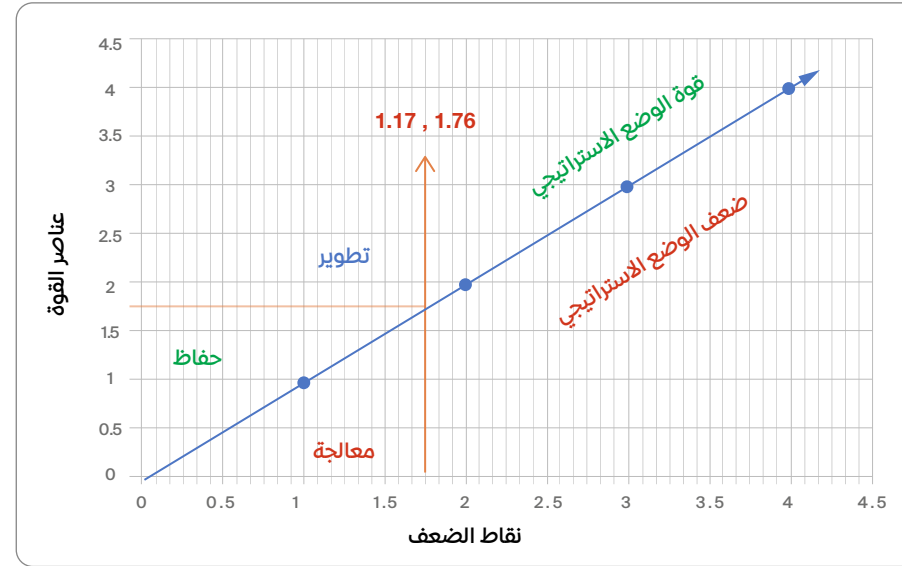
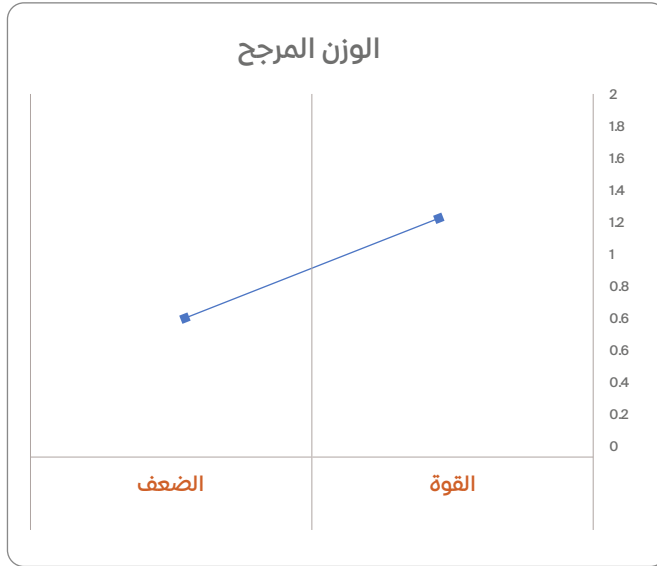
تحليل البيئة الداخلية



م	نقاط الضعف	*الأثر	*احتمال البقاء	*الوزن 0.01-0.05
1	ضعف الاستقطاب والتوظيف للمتفرغين	3	متغير	0.10
2	ضعف التدريب وورش العمل وضعف التفاعل للموظفين	2	متغير	0.10
3	ضعف التحفيز المعنوي والمادي للموظفين	2	متغير	0.07
4	ضعف استقطاب وتحفيز واستثمار المتطوعين	1	متغير	0.07
5	ضعف دور العلاقات والإعلام الداخلي	2	متغير	0.07
6	ضعف الشراكات الخارجية واستثمارها	2	متغير	0.07
7	ضعف تنمية الموارد المالية	3	متغير	0.03
	المجموع			1.17



تحليل البيئة الداخلية



الخلاصة:

تعكس مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية للجمعية القوة المتوسطة للوضع الاستراتيجي الداخلي للجمعية بشكل عام حيث يبلغ إجمالي النقاط (2.93) وهو ما يمثل زيادة طفيفة عن القيمة المتوسطة (2.5) وهذا يتسق مع التفاوت بين عدد نقاط القوة وعدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للجمعية.

تحليل البيئة الخارجية

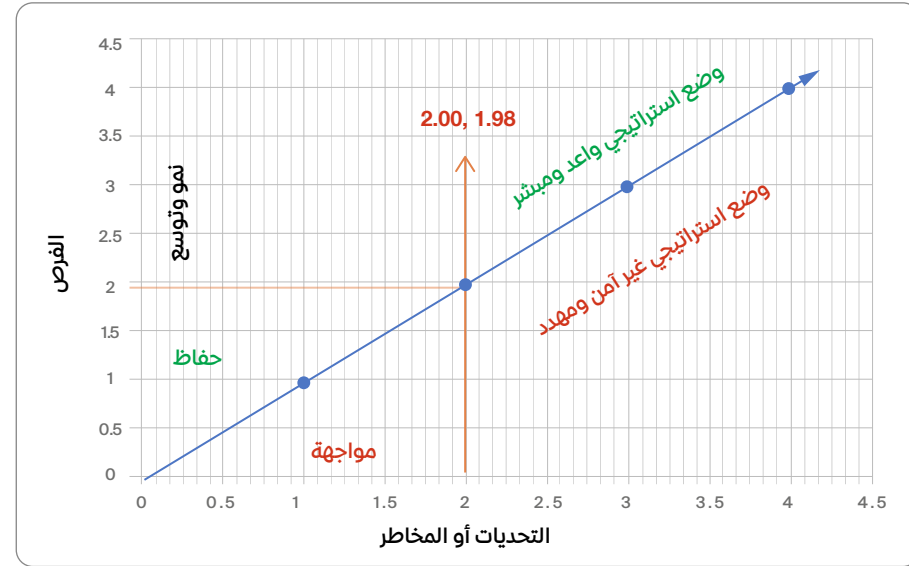
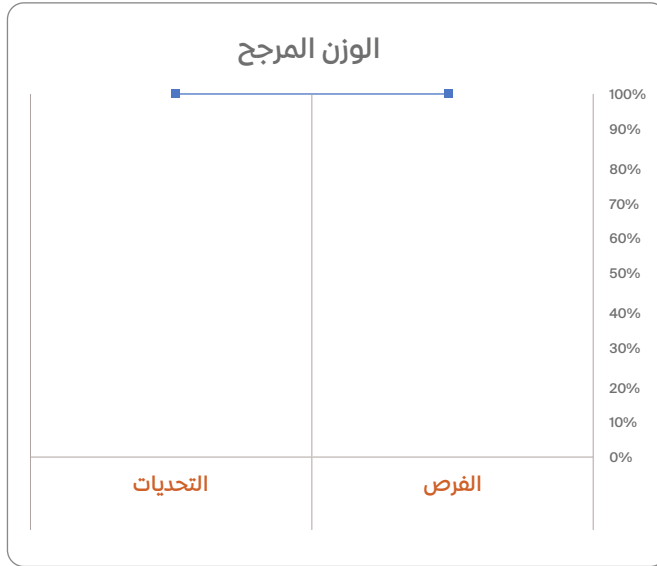


ح	الفرص	*الأثر	*احتمال البقاء	*الوزن 0.01 - 0.05
1	وجود جهات مانحة ومقرضة	4	مستمر	0.44
2	وجود برامج داعمة في رؤية المملكة 2030	4	مستمر	0.44
3	وجود منصة رسمية للتطوع	4	مستمر	0.44
4	ثقة المجتمع بالجمعية	4	مستمر	0.44
5	وجود جهات راغبة في الشراكة المجتمعية	2	مستمر	0.11
المجموع				1.89

ح	التحديات (التهديدات والمخاطر)	*الأثر	*احتمال البقاء	*الوزن 0.01 - 0.05
1	نقص الموارد المالية من المانحين والداعمين والمتبرعين	4	متغير	1.00
2	تطور القوانين والتشريعات	4	متغير	1.00
المجموع				2.00



تحليل البيئة الداخلية



الخلاصة:

تعكس مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية للجمعية القوة المتوسطة للوضع الاستراتيجي الخارجي للجمعية بشكل عام حيث يبلغ إجمالي النقاط (3.89) وهو ما يمثل زيادة عن القيمة المتوسطة (2.5) وهذا يتسق مع التفاوت بين عدد الفرص وعدد المخاطر والتهديدات الخارجية للجمعية.

ثالثاً/ تحليل واقع البيئة المقارنة



- من خلال نماذج تحليل واقع البيئة المقارنة نقاط القوة والتي تميز المنافسين ونقاط الضعف والتي تضعفهم وبتحديد الوضع التنافسي للجمعية وفق للنماذج المقارنة التنافسية وتحديد درجات ونسب المقارنة.
 - نموذج - البيئة المقارنة (11) رقم 1 - (11) ملحق رقم 2 [CEAM-0011].
- وستكون منهجية تحليل واقع البيئة المقارنة كما يلي:

ثانياً: - نقاط الضعف:

- تقارب الجمعية مع منافسيها في درجات التقييم لبعض نقاط الضعف.
- تساوي الجمعية مع منافسيها في بعض درجات التقييم لبعض نقاط الضعف.
- تباعد الجمعية عن منافسيها في بعض درجات التقييم لبعض نقاط الضعف.

أولاً: - نقاط القوة:

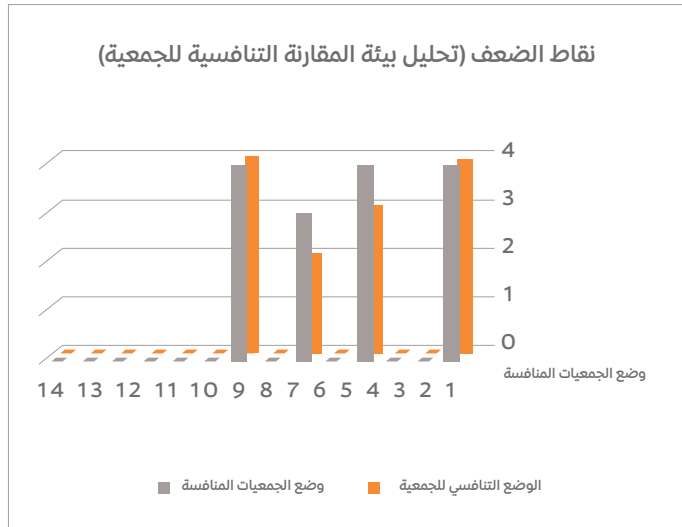
- تقارب الجمعية مع منافسيها في درجات التقييم لبعض النقاط.
- تساوي الجمعية مع منافسيها في بعض درجات التقييم لبعض النقاط.
- تباعد الجمعية عن منافسيها في بعض درجات التقييم لبعض.

وبتحديد الوضع التنافسي للجمعية يتأثر الاتجاه العام للصياغة الاستراتيجية بالوضع المقارن التنافسي الذي يساهم في الصياغة الاستراتيجية للأهداف والرؤية الاستراتيجية للجمعية.

1/ تحليل المنافسين من خلال نقاط القوة



نموذج تحليل البيئة المقارنة (11) - (11) ملحق



م	عناصر التقييم	تحليل البيئة المقارنة	الوضع التنافسي للجمعية
1	توافر التخطيط الجيد الذي يمكن من تقديم الخدمات والبرامج بفاعلية	4	4
2	توافر الموارد المالية اللازمة للبرامج والأنشطة	4	3
3	توافر الكوادر البشرية والخبرات الإدارية الفاعلة	3	2
4	توافر التكنولوجيا والتقنية في تقديم الخدمات والبرامج	4	4

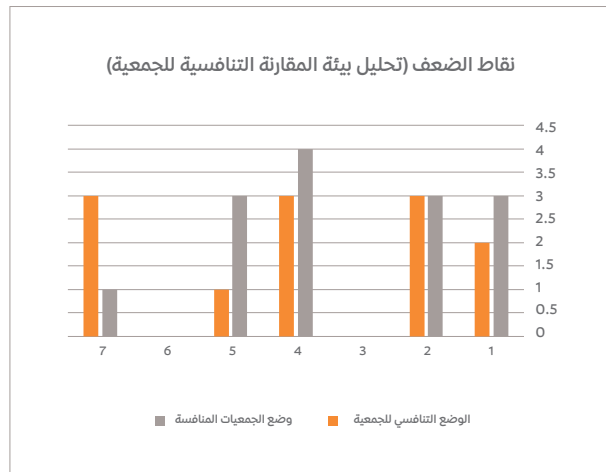
الوضع التنافسي للجمعية: يظهر من خلال تحليل نقاط القوة المتشابهة بين الجمعية وغيرها من الجمعيات المنافسة ما يلي:

1. تقارب الجمعية مع منافسيها في توافر التخطيط الجيد ومتابعة الأعمال.
2. تفوق الجمعيات المنافسة في توافر الموارد المالية التي تغطي احتياجات بصورة أكبر من الجمعية.
3. تفوق الجمعيات المنافسة في وجود الكوادر البشرية والخبرات الإدارية الفاعلة.
4. تساوي الجمعية مع منافسيها من الجمعيات في التكنولوجيا والبرامج المستخدمة في تقديم الخدمات للمستفيدين.

1/ تحليل المنافسين من خلال نقاط الضعف



نموذج تحليل البيئة المقارنة (11) - (11) ملحق



م	عناصر التقييم	تحليل البيئة المقارنة	الوضع التنافسي للجمعية
1	توافر التخطيط الجيد الذي يمكن من تقديم الخدمات والبرامج بفاعلية	4	4
2	توافر الموارد المالية اللازمة للبرامج والأنشطة	4	3
3	توافر الكوادر البشرية والخبرات الإدارية الفاعلة	3	2
4	توافر التكنولوجيا والتقنية في تقديم الخدمات والبرامج	4	4

نقاط القوة

الوضع التنافسي للجمعية: يظهر من خلال تحليل نقاط الضعف المتشابه بين الجمعية وغيرها من الجمعيات المنافسة ما يلي:

1. تنخفض نسبة الجمعية عن منافسيها في ضعف الاهتمام بالتطوير الإداري.
2. تتساوى الجمعية مع منافسيها في ضعف الاهتمام بالمتطوعين وتقديم برامج تنمية فاعلة لهم.
3. تنخفض نسبة الجمعية عن منافسيها في المراجعة الداخلية للتأكد من معرفة العاملين بالأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل.
4. تتفوق نسبة الجمعية عن منافسيها في توافر الموارد المالية المستدامة.



رابعًا/ تحليل مجالات العمل



بالاطلاع على جوانب التحليل المختلفة لـ:

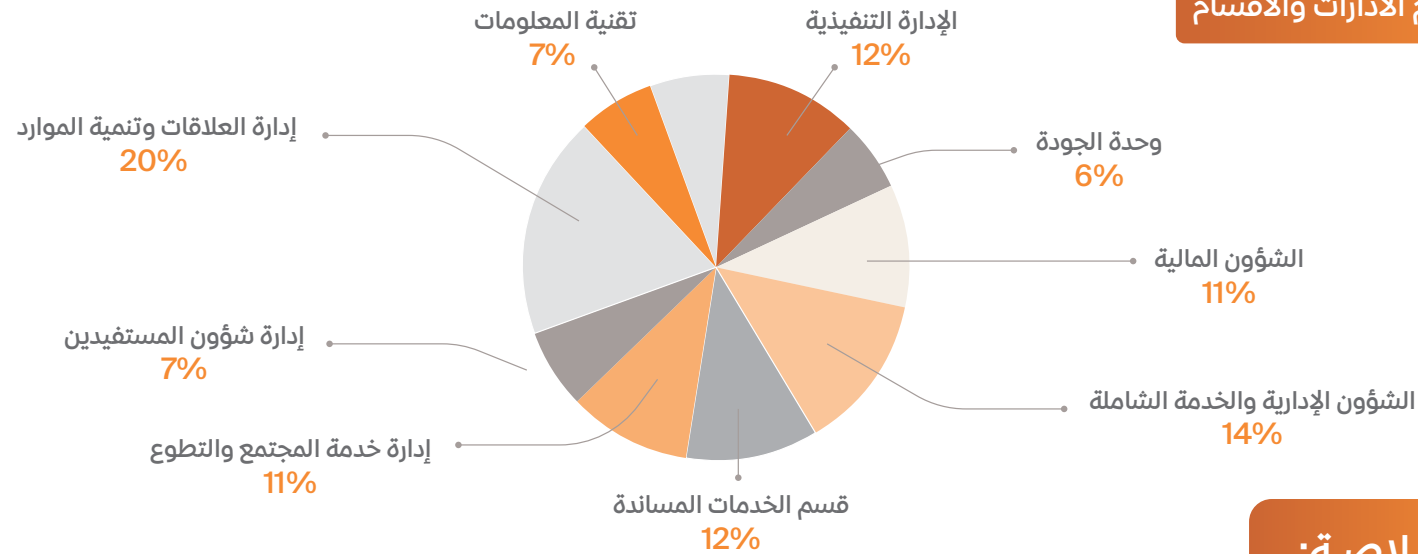
- تحديد مجالات عمل الجمعية التي يراد تحسينها وتطويرها.
- اسقاط نتائج التحليل البيئي على كل مجال من مجالات عمل الجمعية.
- تحديد الوضع الاستراتيجي الحالي للجمعية بشكل عام (الواقع).
- وذلك من خلال النماذج التالية:



استخلاص الدلالات بالنظر لما سبق:

- نحدد اختلاف المهام المسندة إلى بعض الإدارات ومدى التقارب في نسب توزيع المهام وزيادة عدد المهام لبعض الإدارات وخفض في عدد مهام البعض الآخر وتداخل بعض المهام وتأكيد ما يعكسه الواقع الفعلي لتحديد المهام بشكل أوضح وتقسيم بعض الإدارات في الهيكل العام وتحديد المهام لكل قسم وفق الصياغة لاستراتيجية العامة للجمعية.
- تحديد قلة عدد الموظفين في بعض الإدارات وزيادة عدد الموظفين في بعض الإدارات وانعكاس ذلك على جودة الأعمال المقدمة وفق معايير الجودة، وهو عنصر مهم وفعال في تفعيل وإبراز رؤية وأهداف الجمعية المنشودة.
- وبتحليل مجالات العمل الجمعية تشير الإحصاءات الى تقارب المجالات في البرامج والخدمات المقدمة واحتياج الجمعية إلى التركيز على المجال التنموي ورفع كفاءة برامج المجال الرعوي والخدمي الاجتماعي الذي يخدم الأهداف الاستراتيجية للجمعية.

1/ نموذج الاطلاع على الهيكل العام لمهام الجمعية



الخلاصة:

- بالاطلاع على نموذج خلاصة الهيكل العام لمهام الجمعية لوحظ ما يلي:
- اختلاف في المهام المسندة إلى بعض الأقسام وبالتدقيق لوحظ الحاجة إلى زياد عدد مهام إدارة العلاقات والموارد وبالتالي تبرز الحاجة لفصلهم إلى قسمين في الهيكل العام وتحديد المهام لكل قسم.
 - انخفاض في عدد مهام إدارة المستفيدين، وهذا ما لا يعكس الواقع وذلك بسبب تجميع المهام وإجمالها ولكن نأخذ من التحليل أهمية تحديد المهام بشكل أوضح.
 - لوحظ تقارب في باقي الادارات في نسب توزيع المهام لكل إدارة، وتبرز الحاجة إلى توضيح المهام من خلال تحديد اشتراكهم في الأهداف العامة وتداخلها فيما بينها



2/ نموذج الهيكل الإداري للعاملين بالجمعية



م	الإدارات / القسم	عام 2019م عدد الموظفين العاملين بالإدارة او القسم	عام 2020م عدد الموظفين العاملين بالإدارة او القسم
1	الإدارة التنفيذية	3	3
2	وحدة الجودة	0	1
3	إدارة شؤون المالية والإدارية	10	9
4	إدارة خدمة المجتمع والتطوع	1	3
5	إدارة العلاقات وتنمية الموارد	6	3
6	إدارة شؤون المستفيدين	5	5
7	قسم الخدمات المساندة	5	3
8	وحدة تقنية المعلومات	1	1
9	قاعة الاصاله	2	2
10	العمال	3	6

الخلاصة:

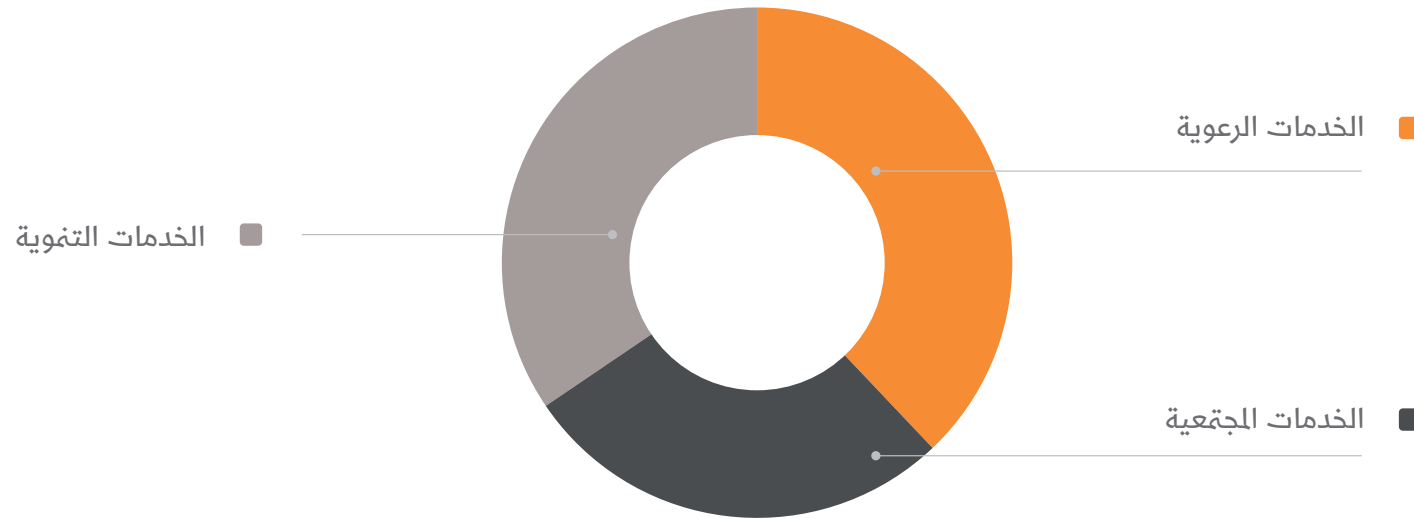
بتحليل أعداد العاملين في الإدارات والأقسام اتضح التالي:

- وجود انخفاض في عدد الموظفين في أقسام (الجودة - التطوع- تقنية المعلومات) وهو ما يتعارض مع المهام المسندة للأقسام السابقة، وما يتعارض مع التوجه الاستراتيجي للجمعية، التي تسعى إلى تطوير العمل من خلال استخدام التقنية، وجودة الأعمال المقدمة وفق معايير الجودة، والتوجهات العامة للدولة في الاهتمام بالتطوع وتنمية المتطوعين ودمجهم في المجتمع؛ وبناء على ما تقدم نجد أن زيادة عدد العاملين في الأقسام السابقة عنصر مهم وفعال في تفعيل وإبراز رؤية وأهداف الجمعية المنشودة.

3/ نموذج مجالات عمل الجمعية



مجالات عمل الجمعية الأساسية



الخلاصة:

- وبتحليل مجالات العمل الجمعية الرئيسية التي تتمثل في برامج وخدمات رعوية وتنموية ومجتمعية خدمية وموسمية - تشير الإحصاءات إلى تقارب المجالات في البرامج والخدمات المقدمة - وبالاعتماد على بيئة التحليل الداخلية للجمعية من نقاط قوة وضعف والتوجه الاستراتيجي وتوجهات الدولة يتضح احتياج الجمعية إلى التركيز على المجال التنموي من حيث زيادة البرامج والمبادرات الفاعلة التي تهدف لزيادة مشاركة أفراد المجتمع في التنمية، والإسهام في تحقيق التكافل الاجتماعي من خلال تطوير ورفع كفاءة برامج المجال الرعوي والخدمي الاجتماعي وتميزها عما يقدم من جهات أخرى.

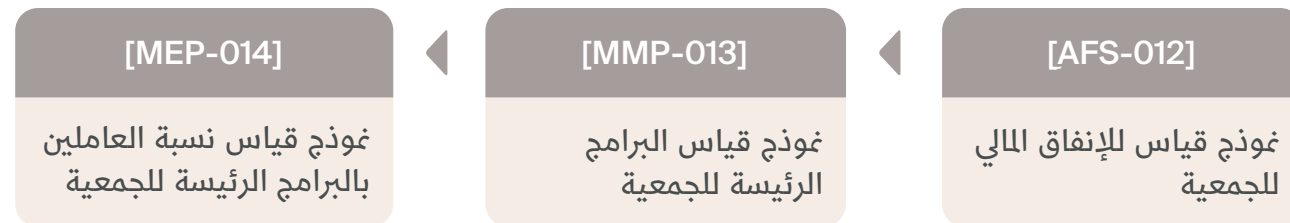
خامسًا/ تحليل الفجوات



بالاطلاع على جوانب التحليل المختلفة من تقارير قياس أداء الجمعية (التقارير الإحصائية - وتقارير البرامج - والتقارير التقييم العام - وتقارير نموذج تحليل المقارنة) من خلال تقارير التحليل التالية:



بالاطلاع على جوانب التحليل المختلفة من خلال تحليل نموذج البرامج العامة ونموذج التحليل المالي للجمعية ونموذج نسبة التشغيل العام للعاملين بالمجالات الرئيسية للجمعية والوقوف على العناصر الرئيسية للعمل وفق نماذج الاتية:



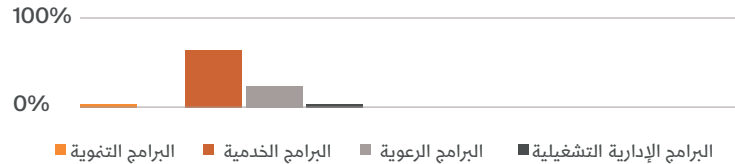
وبتحليل الفجوات النابع من الاطلاع على التقارير الإحصائية السابق ذكرها، وبالاطلاع على نماذج (قياس الانفاق، وقياس البرامج الرئيسية، ونموذج نسبة العاملين للعامين 2019 و2020) وتوافقها في النتائج الإحصائية مع النماذج المذكورة سابقاً في تحليل مجالات العمل يتضح وجود بعض الفجوات التي تحتاج الى إغلاق وتم اغلاقها في التخطيط.

1/ نموذج قياس للإنفاق المالي للجمعية

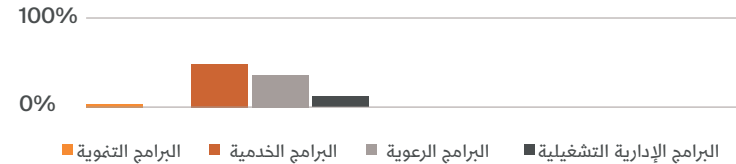


م	مجالات الإنفاق المالي على برامج الجمعية	عام 2019م رقم أو نسبة مئوية		عام 2020م رقم أو نسبة مئوية	
		رقم	نسبة مئوية	رقم	نسبة مئوية
1	البرامج التنموية	25600	1%	139453	3%
2	البرامج الخدمية	1313718.40	49%	3796079	68%
3	البرامج الرعوية	1016011.30	38%	1389814	25%
4	البرامج الإدارية التشغيلية	320846.19	12%	227918.60	4%

نسبة الإنفاق للعام 2020



نسبة الإنفاق للعام 2019



الخلاصة:

من خلال التحليل الإحصائي العام للإنفاق المالي لمجالات العمل الرئيسة للجمعية:

تعكس المؤشرات انخفاضاً حاداً في نسبة الإنفاق في كل من برامج المجال التنموي وبرامج المجال التشغيلي، وهو ما يقلل فرص الجمعية في تقديم دورها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، النابعة من رؤيتها التنموية المبنية على نظم إدارية وتشغيلية فاعلة حديثة، تنفذ أهدافها وتحقق رؤيتها، لذا لابد من زيادة التوجيه المالي لبرامج المجال التنموي والتشغيلي وفق الرؤية الاستراتيجية للجمعية.

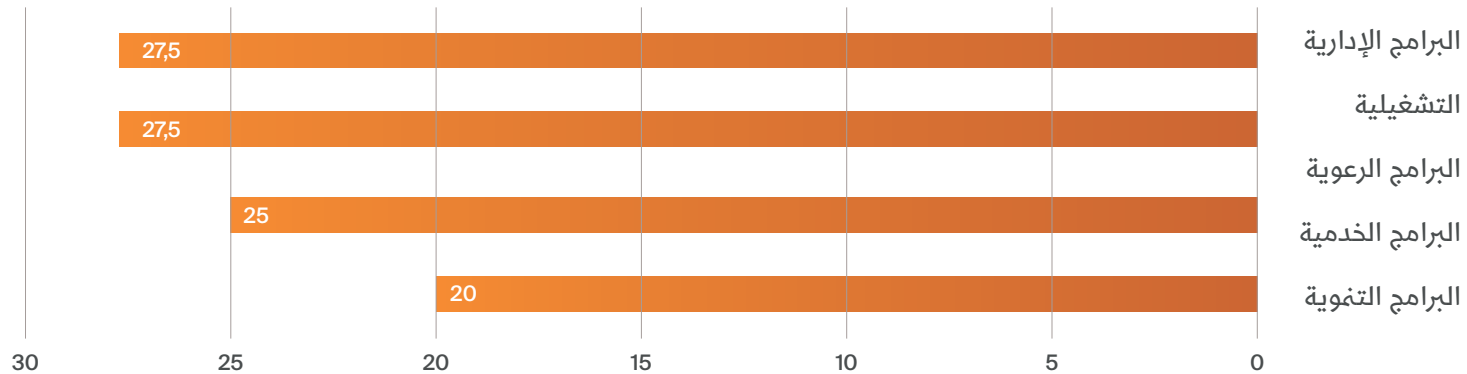


2/ نموذج قياس الأداء العام لبرامج الجمعية



م	قياس الاداء العام لبرامج الجمعية	عام 2019م رقم أو نسبة مئوية
1	البرامج التنموية	8
2	البرامج الخدمية	10
3	البرامج الرعوية	11
4	البرامج الإدارية التشغيلية	11

قياس نسبة البرامج العامة للجمعية

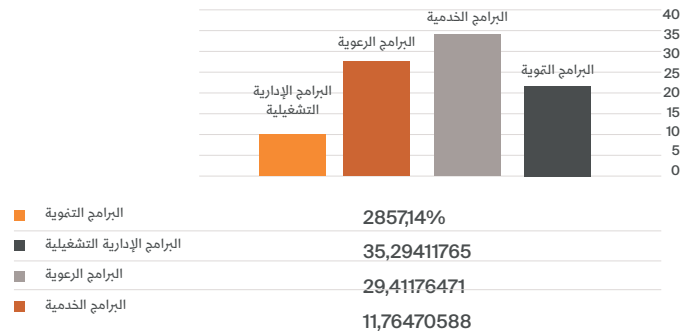


3/ نموذج القياس العام للعاملين بالمجالات الرئيسة للجمعية

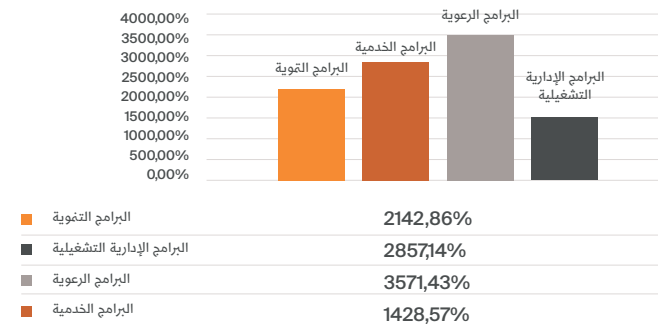


م	مجالات العمل	عدد الموظفين العاملين بالمجالات عام 2019م	عدد الموظفين العاملين بالمجالات عام 2020م
1	البرامج التنفوية	3	4
2	البرامج الخدمية	4	6
3	البرامج الرعاية	5	5
4	البرامج الإدارية التشغيلية	2	2

نسبة الموظفين للمجالات الرئيسة للجمعية للعام 2020



نسبة الموظفين للمجالات الرئيسة للجمعية للعام 2019



سادسًا/ تقرير تحليل التخطيط الاستراتيجي



بالاطلاع على جوانب التحليل المختلفة، وبدراسة البدائل الاستراتيجية والمهام الرئيسة لكل إدارة أو قسم، ونسب المهام المسندة إلى كل منها، وتحليل كل مجال من مجالات العمل الأساسية والتي تحديد نسب فاعلية ونفاذ كل مجال من هذه المجالات، وتحليل الفجوات من خلال تحليل الإنفاق المالي للجمعية لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة للجمعية، ثم مقارنتها بنسب الإنفاق العام لكل مجال، مع نسبة البرامج المنفذة لكل مجال، ومقارنتهم بالنسبة التشغيلية للعاملين بالجمعية لكل مجال من هذه البرامج الرئيسة؛ يمكن أن نخلص إلى عدد من الخلاصات الهامة والتي تعتبر عوامل نجاح محورية وقضايا أساسية لعمل الجمعية تبني عليها الخطة الاستراتيجية للجمعية، ومنها ما يلي:

01

أولاً :

أهمية العناية بالتوجهات الرسمية والمرجعية الأساسية التي تنطلق منها الجمعية والتركيز على مستهدفات الوزارة المنطلقة من مستهدفات رؤية المملكة، ومن أهمها: تحقيق التكافل الاجتماعي، والاسهام في التنمية الوطنية، وتعزيز مساهمة المواطن (الفرد) في تنمية المجتمع وتطويره، وتفعيل ثقافة العمل التطوعي بين افراد المجتمع، وتنظيم عمل الجمعيات الاهلية وتطويرها وحمايتها.



سادسًا/ تقرير تحليل التخطيط الاستراتيجي



02

ثانيًا:

أهمية العناية باحتياجات الأطراف الرئيسية لعمل الجمعية، وهم: أعضاء الجمعية والمشاركين والمؤثرين، المتمثلة بأهمية الاهتمام ببرامج التنمية والتكافل، وتحسين البرامج الرعوية والخدمية، المحافظة على الخبرات والكفاءات، وما تتطلبه الجمعية منهم من المشاركة في المتابعة والتقييم، وطرح الأفكار والتطلعات التي تسهم في تطوير الجمعية. واحتياجات الموظفين والعاملين وإدارة الجمعية المتمثلة بأهمية تلبية الاحتياجات التدريبية، ورفع مستوى وكفاءة العاملين بالجمعية، واستخدام نظم الإدارة والعمليات والإجراءات الإلكترونية التي تخدم العمل، وما تتطلبه الجمعية منهم من أهمية إبراز الجمعية ودورها، والسعي لتحقيق أهداف الجمعية وتقديم خدماتها بكفاءة وجودة. واحتياجات المستفيدين من الجمعية المتمثلة بأهمية تنوع البرامج، وسرعة تقديم الخدمة، وما تتطلبه الجمعية منهم من التفاعل مع برامج وأنشطة الجمعية، والمشاركة في تقييم الخدمات والبرامج المقدمة.

03

ثالثًا:

ظهر من خلال تحليل المنافسين حاجة الجمعية إلى المحافظة على تميزها في: توافر خطط العمل، والقدرة على تغطية الاحتياج المالي للبرامج، وحاجة الجمعية إلى تطوير آلية استقطاب الكفاءات والخبرات الإدارية الفاعلة، وتطوير جوانب التطوير الإداري، والمراجعة الداخلية، والعناية بالمتطوعين.



سادسًا/ تقرير تحليل التخطيط الاستراتيجي



04

رابعًا:

عكست مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية للجمعية القوة المتوسطة للوضع الاستراتيجي الداخلي للجمعية بشكل عام حيث يبلغ إجمالي النقاط (2.93) وهو ما ينعكس من الزيادة الطفيفة عن القيمة المتوسطة (2.5) وهذا يتسق مع التفاوت بين عدد نقاط القوة وعدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للجمعية.

05

خامسًا:

عكست مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية للجمعية القوة المتوسطة للوضع الاستراتيجي الخارجي للجمعية بشكل عام حيث يبلغ إجمالي النقاط (3.89) وهو ما ينعكس من الزيادة عن القيمة المتوسطة (2.5) وهذا يتسق مع التفاوت بين عدد الفرص وعدد المخاطر والتهديدات الخارجية للجمعية.



سادسًا/ تقرير تحليل التخطيط الاستراتيجي



06

سادسًا:

بالاطلاع على نموذج خلاصة الهيكل العام للمهام الجمعية لوحظ اختلاف في المهام المسندة إلى بعض الأقسام، وانخفاض في عدد مهام إدارة المستفيدين، وهذا ما لا يعكس الواقع وذلك بسبب تجميع المهام وإجمالها ولكن نأخذ من التحليل أهمية تحديد المهام بشكل أوضح.

07

سابعًا:

بتحليل أعداد العاملين في الإدارات والأقسام اتضح وجود انخفاض في عدد الموظفين في أقسام (الجودة - التطوع- تقنية المعلومات) وهو ما يتعارض مع المهام المسندة للأقسام السابقة، وما يتعارض مع التوجه الاستراتيجي للجمعية، التي تسعى إلى تطوير العمل من خلال استخدام التقنية، وجودة الأعمال المقدمة وفق معايير الجودة، والتوجهات العامة للدولة في الاهتمام بالتطوع وتنمية المتطوعين ودمجهم في المجتمع؛ وبناء على ما تقدم نجد أن زيادة عدد العاملين في الأقسام السابقة عنصر مهم وفعال في تفعيل وإبراز رؤية وأهداف الجمعية المنشودة.



سادسًا/ تقرير تحليل التخطيط الاستراتيجي



08

ثامنًا:

بتحليل مجالات العمل الجمعوية الرئيسية التي تتمثل في برامج وخدمات رعوية وتنموية ومجتمعية خدمية وموسمية - تشير الإحصاءات الى تقارب المجالات في البرامج والخدمات المقدمة - وبالاعتماد على بيئة التحليل الداخلية للجمعية من نقاط قوة وضعف والتوجه الاستراتيجي وتوجهات الدولة يتضح احتياج الجمعية إلى التركيز على المجال التنموي من حيث زيادة البرامج والمبادرات الفاعلة التي تهدف لزيادة مشاركة أفراد المجتمع في التنمية، والإسهام في تحقيق التكافل الاجتماعي من خلال تطوير ورفع كفاءة برامج المجال الرعوي والخدمي الاجتماعي وتميزها عما يقدم من جهات أخرى.

09

تاسعًا:

من خلال التحليل الإحصائي العام للإنفاق المالي لمجالات العمل الرئيسية للجمعية، تعكس المؤشرات انخفاضاً حاداً في نسبة الإنفاق في كل من برامج المجال التنموي وبرامج المجال التشغيلي، وهو ما يتعارض وبصورة واضحة مع التوجه الاستراتيجي للجمعية، ويقلل فرص الجمعية في تقديم دورها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، النابعة من رؤيتها التنموية المبنية على نظم إدارية وتشغيلية فاعلة حديثة، تنفذ أهدافها وتحقق رؤيتها، لذا لابد من زيادة التوجيه المالي لبرامج المجال التنموي والتشغيلي وفق الرؤية الاستراتيجية للجمعية.



سادسًا/ تقرير تحليل التخطيط الاستراتيجي



10

عاشراً:

من خلال تحليل الفجوات النابع من الاطلاع على التقارير الإحصائية وتقارير الاداء العام، ونموذج تحليل المقارنة المرجعية، وبالاطلاع على نماذج (قياس الانفاق، وقياس البرامج الرئيسية، ونموذج نسبة العاملين للعامين 2019 و2020، وتوافقها في النتائج الإحصائية مع النماذج المذكورة سابقاً يتضح وجود بعض الفجوات التي تحتاج الى إغلاق، ومنها ما يلي:

1. وجود فجوة مالية في الإنفاق على البرامج التنموية والإدارية التشغيلية.
2. وجود فجوة في البرامج التنموية التي تنمي المجتمع في مقابل البرامج الرعاية والخدمية.
3. وجود فجوة في المهام الموزعة على مجالات العمل الرئيسية، ونسبة التشغيل الوظيفي لها.
4. وجود فجوة في عمليات التشغيل ورفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين.
5. وجود فجوة في نسبة الموظفين في البرامج التنموية والتشغيلية الإدارية مقارنة بباقي المجالات الرئيسة للجمعية.



سادسًا/ تقرير تحليل التخطيط الاستراتيجي



11

الحادي عشر:

أظهر التحليل بأن التوجه الأساسي لعمل الجمعية يجب أن يتبنى استراتيجية النمو وتضم عدة نماذج (التركيز-النمو الأفقي - النمو الرأسي - التنوع) في كافة مجالات العمل وذلك لتوافر الكثير من مقومات التطوير في جوانب الأداء: [البرامج والأنشطة - تنمية الموارد - التطوير الإداري - علاقات الجمعية- التقنية] حيث أن هناك نقاط قوة كثيرة وفرص يمكن استثمارها، بينما لا يوجد تهديدات تمنع الجمعية من القيام بدورها.

03

المرحلة الثالثة: الإطار الاستراتيجي

المرحلة الثالثة: بناء الإطار الاستراتيجي ويتضمن



01



الرؤية والرسالة والقيم

أولاً

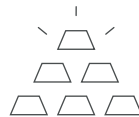
02



الغايات

ثانياً

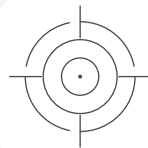
03



المناظير والأبعاد الرئيسية

ثالثاً

04



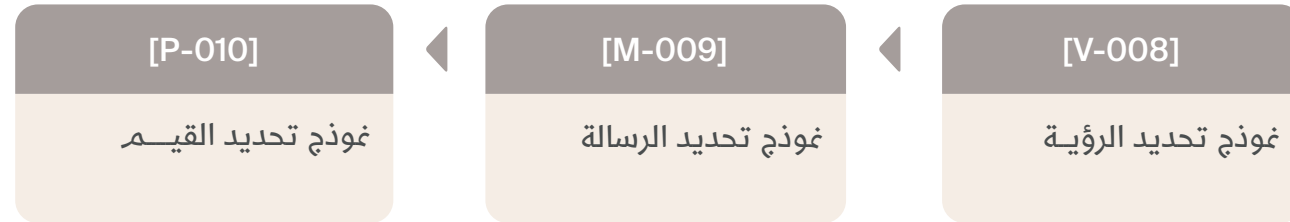
الأهداف الاستراتيجية

رابعاً

أولاً/ الرؤية والرسالة والقيم



في هذه المرحلة نجب على التساؤل (أين نريد أن نكون؟)، ما هو الوضع (المأمول)، كيف نصل للوضع المأمول؟، وما الذي يميزنا عن غيرنا من الجمعيات الأخرى؟ (ولماذا نفعل ذلك؟ وكيف نفعله؟) وماهي القيم التي تنبع وتبرز منها أعمالنا؟ ثم من خلال الوقوف على جوانب التحليل السابق ذكرها الخطوات الاستراتيجية للخطة، ونماذج تحديد رؤية ورسالة وقيم الجمعية التالية:



- من خلال مراجعة رؤى الجمعية خلال الفترة السابقة وعرض رؤى لمؤسسات مشابهة محلية وأقليمية وعالمية ثم صياغة عدة بدائل لرؤى تعكس الأولويات والطموحات لدى الجمعية ثم اختيار أكبر قدر من المضامين التي ينبغي أن تتوفر في رؤية الجمعية وتوجهها الاستراتيجي للمستقبل وتم توثيق الصيغة المتفق عليها لرؤية الجمعية في محضر.
- صياغة عدة بدائل للرسالة من قبل كل مشاركين ثم التوافق على أفضل خمس صيغ مناسبة، ثم نقد وتهذيب كل منها حتى تم الوصول إلى صيغة واحدة اتفق عليها الجميع وتم توثيق الصيغة المتفق عليها في محضر.
- تم عرض مفهوم القيم المؤسسية خلال ورشة عمل، وعرض أمثلة عليها، وبمشاركة الجميع تم اختيار مجموعة من القيم التي تم اشتقاقها من رؤية ورسالة الجمعية والتي تعكس رؤية ورسالة الجمعية انطلاقاً من رغبة الجميع في الجمعية بتحديد إطار سلوكي وأخلاقي لعلاقاتهم داخليا وخارجيا وتم توثيق القيم المتفق عليها في محضر.



الرؤية



أنموذج لبناء مجتمع متكافل ومنتج



تفسير الرؤية:

لبناء مجتمع: نسهم في التطوير التنموي والخدمي لفئات المجتمع.



أنموذج: تقدم الجمعية خدماتها وفق عمل مؤسسي منمذج بطريقة علمية، قابلة للنقل والتطبيق.



منتج: إحداث أثر إيجابي وفاعل في حياة المستفيد بتحويله إلى مشارك وفاعل في التنمية.



متكافل: ترسيخ التضامن في المصالح العامة، وتوفير فرص التطوع.



الرسالة



تقديم خدمات اجتماعية نموذجية، تنمي التكافل، وتمكن الأفراد من المشاركة في التنمية المجتمعية، بنظم إدارية وتقنية، وشراكات فاعلة.



تفسير الرسالة:

تنمية التكافل: نقدم برامج معدة وفق دراسة لاحتياجات المجتمع ومتوافقة مع تصورات وأفكار الفئات المستهدفة.



تقديم خدمات اجتماعية نموذجية: ابتكار وتطوير البرامج التنموية والخدمية والرعاية للمجتمع بأسلوب يتناسب مع شرائح المستفيدين.



بنظم إدارية وتقنية: تتم إدارة العمل بأحدث الوسائل والأساليب التقنية الحديثة لضمان جودة البرامج وتعميق أثرها وتوفير الدعم الفني لها وتهيئة بيئة عمل جاذبة ومحفزة تعزز الابتكار والإبداع لدى العاملين.



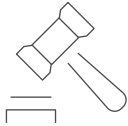
تمكن الأفراد من المشاركة في التنمية المجتمعية: تقديم برامج تنموية تساهم في تمكين الأفراد من المشاركة في التنمية المجتمعية بأبعادها المختلفة.



شراكات فاعلة: بناء شراكات تساهم في تحقيق أهدافنا الاستراتيجية وتساعد في تنفيذ برامجنا وخدماتنا.



القيم



العمل وفق ضوابط حاکمة ومعايير منظمة والحرص على إيصال الخدمة
لمستحقها دون تحيز ولا محاباة.

العدالة



ابتكار المشروعات والاستفادة من الأفكار والمبادرات والتجديد المستمر في
الشكل والمضمون.

الإبداع



تطوير منظومة العمل وتطبيق أفضل معايير الأداء والسعي لسلامة
المنتجات وتقليل الأخطاء.

الإتقان



نقدم خبرتنا ونستفيد من خبرة غيرنا، ونتعاون فيما بيننا ومع غيرنا،
ونتكامل في الأدوار، فنحن شركاء لغيرنا وغيرنا شريك لنا .

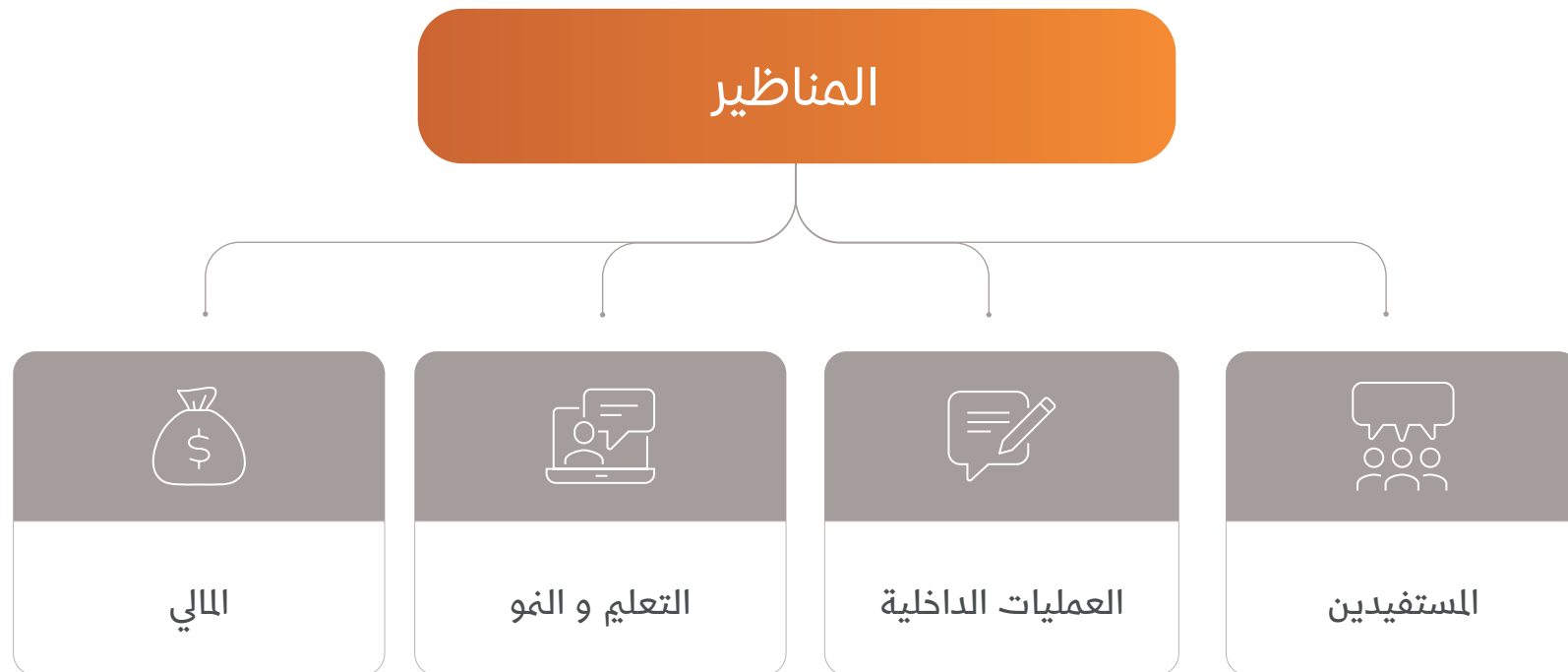
التعاون



ثانيًا/ المناظير والأبعاد الرئيسية



ولترجمة الرؤية والرسالة والقيم لبرامج عمل، فقد تم تحديد المناظير والأبعاد الرئيسية للعمل، وفق بطاقة الأداء المتوازن، كما يلي:



ثانيًا/ المناظير والأبعاد الرئيسية



ربط المناظير الرئيسة (الأبعاد الرئيسة) للجمعية بالرؤية الاستراتيجية للجمعية بطرح سؤال لكل بعد أو منظور ثم الإجابة عليه في ضوء التحليل الاستراتيجي وتحليل واقع الجمعية ونقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتحليل الفجوات وربطها بتقارير العمل للجمعية وتقارير الأداء ومهام العاملين لصياغة الأهداف الاستراتيجية للجمعية.



ثالثاً/ الغايات



ومن خلال النظر في تخصص الجمعية وكيفية تحقيق أهدافها، فقد تم تحديد غايات رئيسة تمثل معالم يمكن أن تجتمع الأهداف عليها، وهي كما يلي:



تنمية

تقديم برامج تساعد على الإنتاج وتنمية المجتمع



رعاية وخدمة

الإسهام في تحقيق التكافل الاجتماعي



إدارية ومالية

كفاءة وفاعلية في الأداء والتشغيل واستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الاستقرار المالي



شراكة وعلاقات

تعزيز هوية الجمعية وتفعيل الشراكات

رابعًا/ الأهداف الاستراتيجية



ومن خلال تحديد الأبعاد والمناظير والغايات الرئيسية لعمل الجمعية، فقد تم تحديد الأهداف الاستراتيجية، وهي كما يلي:

- | | |
|----|--|
| 01 | تمكين الأفراد من المشاركة في التنمية |
| 02 | تفمية برامج خدمة المجتمع |
| 03 | توفير احتياجات المستفيدين الأساسية |
| 04 | تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحوكمة والشفافية |
| 05 | تحسين الصورة الذهنية وتعزيز الهوية وابرار الجمعية اعلامياً |
| 06 | تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات |
| 07 | بناء العلاقات وعقد الشراكات التي تحقق للجمعية التكامل والتعاون |
| 08 | توفير فرص التطوع، وزيادة خبرات المتطوعين |
| 09 | تسويق المشاريع وتنمية الموارد والاستثمار |





04

المرحلة الرابعة: الإطار التنفيذي للخطة

المرحلة الرابعة: الإطار التنفيذي للخطة، ويتضمن



 03

ثالثاً/ تفسير الأهداف
الاستراتيجية

 02

ثانياً/ أهداف الجمعية
الاستراتيجية

 01

أولاً/ أولويات عمل الجمعية

 06

سادساً/ مشاريع الأهداف
الاستراتيجية

 05

خامساً/ مؤشرات الأداء
واستراتيجيات الأهداف

 04

رابعاً/ مؤشرات الأداء
للأهداف الاستراتيجية

 08

ثامناً/ خريطة الأهداف
الاستراتيجية

 07

سابعاً/ خريطة الأطر
الاستراتيجية

أولاً/ أولويات عمل الجمعية



مجال البرامج:

البديل الاستراتيجي للبرامج هو النمو وفق نموذج التنوع بشقيه (المرتبط وغير المرتبط) ونعني بذلك ما يلي:

- * دراسة احتياجات المستفيدين من برامج الجمعية.
- * التنوع المرتبط: تطوير آليات تنفيذ البرامج الحالية والتي يتوافر لدى الجمعية القدرات البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذها.
- * التنوع غير المرتبط: السعي نحو ابتكار برامج جديدة تلامس احتياجات المستفيدين حتى وإن كانت تحتاج في تنفيذها إلى قدرات بشرية وتقنية جديدة.
- * قياس الأثر من البرامج ومستوى رضا المستفيدين.



أولاً/ أولويات عمل الجمعية



أبرز القضايا الرئيسية:

- * الاهتمام بتقديم البرامج للمستفيدين عبر الوسائل الالكترونية الحديثة.
- * الاهتمام بالشرائح المؤثرة من [المستفيدين].
- * زيادة التركيز على البرامج الموجهة للتنمية المجتمعية.
- * زيادة التركيز على البرامج التكافل الاجتماعي.
- * زيادة التركيز على البرامج التقنية والتكنولوجية في تقديم البرامج الاجتماعية والخدمية والرعاية.
- * زيادة العناية بالبرامج الموجهة لتنمية وتمكين المرأة.
- * وضع معايير للبرامج والأنشطة والتركيز على البرامج ذات التأثير بعيد المدى التي تحول المستفيدين إلى مشاركين في التنمية
- * السعي نحو إيجاد شراكات استراتيجية مع بعض الجهات الرسمية وغير الرسمية التي تساهم في تنفيذ البرامج بكفاءة وفعالية.
- * تنمية وزيادة أعداد المتطوعين والمشاركين في أعمال الجمعية وتوفير البرامج التنموية الفاعلة لهم.



أولاً/ أولويات عمل الجمعية



مجال تنمية الموارد:

ونظرا لكون البديل الاستراتيجي لتنمية الموارد هو النمو باستخدام كافة نماذجه، حيث ان حاجة الجمعية للتطوير وتحقيق الجودة ستتطلب مزيد من التكاليف في بدايات التطبيق والتي ستقل أداء الجمعية لمستوى أعلى يحقق من خلالها وفرة مالية وتميز في البرامج، ونعني بذلك ما يلي:

- * دراسة شرائح الداعمين للجمعية (رجال الأعمال، المؤسسات المانحة، الرعاية والداعمين، الاستثمار....).
- * تطوير المزيج التسويقي (المواد التسويقية والتعريفية - الاعلانات - ...)
- * استقطاب حد أدنى من الكوادر المتخصصة لديها القدرة والرغبة في دعم الجمعية.
- * وضع منهجية فاعلة لكل مسار من مسارات التسويق لبرامج ونشاطات الجمعية وتقييمها دورياً.



القضايا الاستراتيجية:

- * تنويع مسارات التسويق الإعلاني لنشاطات وبرامج وخدمات الجمعية.
- * الاستمرار في سياسات الأوقاف القائمة بتخصيص نسبة سنوية ثابتة للمشاريع الوقفية مع السعي لتسويقها بأساليب مبتكرة.
- * العمل على خلق استثمارات آمنة تضمن دخل ثابت ومستمر للجمعية لتحقيق الاستدامة المالية.
- * قياس رضا الداعمين وتقييم أداء القائمين على العملية التسويقية لمناشط وبرامج الجمعية دورياً.
- * العناية بالدور الإعلامي وتوفير متطلباته لخدمة البرامج وتفعيل الموارد.



أولاً/ أولويات عمل الجمعية



مجال التطوير الإداري:

البديل الاستراتيجي للتطوير الإداري هو النمو باستخدام نموذج التركيز والتخصص، التطوير النوعي للأداء يتطلب التركيز على مشاريع التطوير ورعايتها من الإدارة العليا واستقطاب المتخصصين، ونعني بذلك ما يلي:

- * استكمال المنظومة الإدارية للجمعية من اللوائح والخطط والنظم الإجرائية.
- * الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين وتوفير المستوى الوظيفي الجاذب للكوادر المتخصصة.
- * توظيف التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية والتخلص من النظم الورقية تدريجياً.



القضايا الاستراتيجية:

- * دراسة اللوائح الإدارية وبناء لائحة مالية ولائحة مشتريات ومخزون وسلم الرواتب.
- * الحفاظ على حد أدنى من المتفرغين بكل وحدة إدارية لضمان كفاءة وسرعة الاداء.
- * تحديد حدود المهام والصلاحيات لكل وظيفة والحرص على الأداء المتخصص للأعمال.
- * تركيز القيادات على الأبعاد القيادية للعمل من بناء الرؤية والدفع نحو الأهداف دون الانغماس في المهام التنفيذية البسيطة.



أولاً/ أولويات عمل الجمعية



مجال العلاقات بالمجتمع:

البديل الاستراتيجي للتطوير الإداري هو النمو باستخدام نموذج التركيز والنمو المركزي الأفق، فالتركيز على العلاقات مع الجهات المؤثرة في مجالات نشاط الجمعية والتنوع في وسائل التواصل معها بابتكار مسارات جديدة لدعم العلاقة وتوطيدها ونعني بذلك ما يلي:

- * دراسة مؤسسات المجتمع وتحديد مساحة العلاقات التي يمكن أن تؤثر على الجمعية.
- * دراسة وسائل الاتصال مع عموم المجتمع والمستهدفين من خدمات الجمعية.
- * بناء شراكات وعقود تعاون مع جمعيات ومؤسسات بمناطق المملكة بهدف الاستثمار المتبادل للقدرات



القضايا الاستراتيجية:

- * حصر المؤسسات ذات العلاقة بمجالات عمل الجمعية.
- * ترسيخ آليات للتواصل المستمر في المناسبات وللتعريف الدائم بأنشطة وانجازات الجمعية.
- * تحديد أطر وآليات الشراكة مع الجهات التي من الممكن أن تمثل دعم للجمعية.
- * تنمية وتمكين عدد أكبر من المتطوعين من المشاركة الفعالة في اعمال الجمعية.



ثانيًا/ أهداف الجمعية وأطرها الاستراتيجية



المنظور	الأهداف الاستراتيجية	رقم الهدف	الأهداف الاستراتيجية
المستفيدين	التميز في تقديم البرامج والأنشطة	1	تمكين الأفراد من المشاركة في التنمية
		2	تنمية برامج خدمة المجتمع
		3	توفير احتياجات المستفيدين الأساسية
العمليات الداخلية	إبراز الجمعية وتعزيز الشراكات وجودة الخدمات المقدمة	4	تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحكومة والشفافية
		5	تحسين الصورة الذهنية وإبراز الجمعية إعلامياً
التعلم والنمو	تطوير العمليات الإدارية والتشغيلية والتحول للنظم الالكترونية	6	تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات
		7	بناء العلاقات وعقد الشراكات التي تحقق للجمعية التكامل والتعاون
		8	توفير فرص التطوع، وزيادة خبرات المتطوعين
المالي	تعزيز فرص التنمية المالية المستدامة	9	تسويق المشاريع وتنمية الموارد والاستثمار



ثالثاً/ تفسير الأهداف الاستراتيجية



01

تمكين الأفراد من المشاركة في التنمية

ابتكار برامج تنموية جديدة تلامس احتياجات المجتمع لتنمية المهارات اللازمة للأفراد لإشراكهم في التنمية وتحويلهم إلى منتجين

03

توفير احتياجات المستفيدين الأساسية.

تقدم برامج رعاية معدة وفق دراسة منهجية لاحتياجات المجتمع في جميع الوحدات بالجمعية مقدمة بأساليب احترافية تحفظ كرامة المستفيدين

05

تحسين الصورة
الذهنية وابرار
الجمعية إعلامياً:

إبراز دور الجمعية وأهدافها وبرامجها المتميزة اعلامياً في تنمية المجتمع وإحداث الأثر من خلال الوسائل الإعلامية الحديثة وتفعيل الشراكات المثمرة.

02

تنمية برامج خدمة المجتمع

التميز في برامج الخدمة والموسمية المقدمة والتطوير المستمر من خلال دراسات ميدانية لاحتياجات المجتمع وتقديمها بأساليب مبتكرة تسهم في تحقيق التكافل الاجتماعي

04

تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحكومة والشفافية:

تفعيل الحكومة والشفافية للمنظومة الإدارية للجمعية من اللوائح والخطط والنظم وتطويرها وتعميق مفهوم الجودة والالتقان لجميع الاعمال والبرامج المقدمة.



ثالثاً/ تفسير الأهداف الاستراتيجية



07

بناء العلاقات وعقد الشراكات التي تحقق للجمعية التكامل والتعاون:

تكوين شراكات مثمرة وتعميق تلك الشراكات بهدف تحقيق أثر مجتعي وتطوير علاقات تكاملية مبنية على التعاون.

06

تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات:

الاهتمام بتنمية العاملين بالجمعية من خلال رفع كفاءتهم بالدورات التدريبية والعمل على مراقبة وتحسين أدائهم والاهتمام بالجانب المعنوي وعوامل التحفيز.

09

تسويق المشاريع وتنمية الموارد والاستثمار:

رفع الكفاءة المالية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية من خلال التنوع في المصادر وتفعيل الاستثمارات الآمنة والعمل على توظيفها التوظيف الأمثل من خلال تسويق المشاريع والبرامج

08

توفير فرص التطوع، وزيادة خبرات المتطوعين:

توفير بيئة آمنة وملائمة وداعمة للعمل التطوعي وتمكين عدد أكبر من المتطوعين وتوفير البرامج التوعوية الفاعلة لهم.



رابعًا/ مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية



المناظير	ح	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
المستفيدين	1	تمكين الأفراد من المشاركة في التنمية	عدد البرامج التوعوية المنفذة سنويًا
			عدد المستفيدين الجدد من البرامج التوعوية
			نسبة تمكين المرأة في دعم التنمية
	2	تنمية برامج خدمة المجتمع.	عدد البرامج الجديدة المنفذة سنويًا
			عدد البرامج العامة لكل فئة مستهدفة
			عدد البرامج النوعية المتخصصة لكل فئة
	3	توفير احتياجات المستفيدين الأساسية.	عدد البرامج المنفذة إلكترونياً للمستفيدين
			عدد البرامج الرعوية المقدمة سنويًا
			نسبة تحول المستفيدين إلى منتجين
العمليات الداخلية	4	تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحكومة والشفافية	عدد اللوائح والأنظمة التي تم تطويرها وتحكيها
			عدد عمليات المراجعة والتقويم والقياس للأداء
			عدد البرامج الإلكترونية الإدارية المستخدمة
			عدد الجوائز والشهادة التي حصلت عليها الجمعية
	5	تحسين الصورة الذهنية وإبراز الجمعية إعلامياً.	عدد الوسائل الإعلانية التي تغطي أنشطة الجمعية
			عدد الشراكات والتجارب المثرة
			عدد التقارير والاذخار لبرامج وأنشطة الجمعية



رابعًا/ مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية



المناظير	ح	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
	6	تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات .	عدد الموظفين المستفيدين من برامج التطوير الإداري
			عدد البرامج التحفيزية للموظفين
			عدد برامج نشر ثقافة الجودة والحكومة وتعزيز قيم الجمعية
			متوسط تقييم الأداء الوظيفي
			عدد المبادرات التطويرية المقدمة من الموظفين
التعلم والنمو	7	بناء العلاقات وعقد الشراكات التي تحقق للجمعية التكامل والتعاون .	نسبة الزيادة في العقود والشراكات
			عدد الشراكات المنفذة
			عدد الجهات التي تم التعاون معها في تنفيذ البرامج
			عدد المتطوعين المشاركين في أنشطة الجمعية
	8	توفير فرص التطوع، وزيادة خبرات المتطوعين .	عدد البرامج التمهوية المقدمة للمتطوعين
			معدل الفرص التطوعية لكل قسم بالجمعية
			نسبة الزيادة في عوائد الاستثمار والوقف
			نسبة الصرف التشغيلي للجمعية
المالي	9	تسويق المشاريع وتنمية الموارد والاستثمار.	نسبة الإيرادات الثابتة للجمعية
			عدد المجالات التسويقية الجديدة لبرامج الجمعية



خامسًا/ مؤشرات الأداء واستراتيجيات الأهداف



المناظير	ح	الأهداف الاستراتيجية	استراتيجية الأهداف	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
المستفيدين	1	تمكين الأفراد من المشاركة في التنمية.	1-1	زيادة التركيز على البرامج الموجهة للتنمية المجتمعية (ثقافية - تعليمية - اقتصادية)
			1-2	التركيز على برامج دراسة احتياجات المستفيدين من البرامج الترفوية
			1-3	زيادة العناية بالبرامج الموجهة لتنمية وتمكين المرأة
	2	تفنية برامج خدمة المجتمع.	2-1	التركيز على تطوير البرامج الخدمية وزيادتها
			2-2	تركيز البرامج الخدمية على فئات محددة من المجتمع
			2-3	الاهتمام بالشرائح المؤثرة من المستفيدين
	3	توفير احتياجات المستفيدين الأساسية.	3-1	التركيز على تقديم برامج للمستفيدين عبر الوسائل الالكترونية الحديثة
			3-2	التركيز على برامج التكافل الاجتماعي وتحسين جودتها
			3-3	التركيز على البرامج ذات التأثير بعيد المدى التي تحول المستفيدين الى مشاركين في التنمية
العمليات الداخلية	4	تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحكومة والشفافية	4-1	دراسة اللوائح الإدارية وتطويرها وبناء لوائح (مالية ولائحة مشتريات ومخزون وسلم الرواتب ...)
			4-2	مراجعة اللوائح والإجراءات الداخلية وقياس أثر من خلال حدود المهام والصلاحيات لكل وظيفة
			4-3	التركيز على زيادة البرامج الالكترونية الإدارية المستخدمة
			4-4	التركيز على زيادة فرصة الجمعية في الحصول الجوائز والشهادة (محلية - دولية)
	5	تحسين الصورة الذهنية وإبراز الجمعية إعلامياً.	5-1	زيادة عدد الوسائل الإعلامية التي تظهر عمل الجمعية
			5-2	التركيز على آليات الشراكة مع الجهات التي يمكن الاستفادة من تجاربها وخبراتها
			5-3	الاهتمام بالتقارير والأخبار التي تبرز أنشطة الجمعية (تقارير - اخبار- أدوار - مساهمات -شراكات) ..
				عدد البرامج الترفوية المنفذة سنوياً
				عدد المستفيدين الجدد من البرامج الترفوية
				نسبة تمكين المرأة في دعم التنمية
				عدد البرامج الجديدة المنفذة سنوياً
				عدد البرامج العامة لكل فئة مستهدفة
				عدد البرامج النوعية المتخصصة لكل فئة
				عدد البرامج المنفذة إلكترونياً للمستفيدين
				عدد البرامج الرعوية المقدمة سنوياً
				معدل تحول المستفيدين إلى منتجين
				عدد اللوائح والأنظمة التي تم تطويرها وتحسينها
				عدد عمليات المراجعة والتقويم والقياس للأداء
				عدد البرامج الالكترونية الإدارية المستخدمة
				عدد الجوائز والشهادة التي حصلت عليها الجمعية
				عدد الوسائل الإعلانية الجديدة التي تغطي أنشطة الجمعية
				عدد الشراكات والتجارب المؤثرة
				عدد التقارير والأخبار لبرامج وأنشطة الجمعية



خامسًا/ مؤشرات الأداء واستراتيجيات الأهداف



المناظير	م	الأهداف الاستراتيجية	استراتيجية الأهداف	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
	6	تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات	6-1	تمكين أكبر عدد من الموظفين من الاستفادة من برامج التطوير الإداري
			6-2	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين وتوفير المستوى الوظيفي الجاذب للكوادر
			6-3	استكمال المنظومة الإدارية للجمعية من اللوائح والخطط والنظم الاجرائية وفق معايير الحكومة وأنظمة الجودة
			6-4	الاهتمام ببرامج قياس الأداء الوظيفي
			6-5	التركيز في برامج التطوير الإداري والمهني للعاملين على البرامج التي تتبنى العصف الذهني وتوليد الأفكار
التعلم والنمو	7	بناء العلاقات وعقد الشراكات مميزة التي تحقق للجمعية التكامل والتعاون .	7-1	التركيز على زيادة العقود والشراكات المبرمة لتحقيق الفائدة والتعاون
			7-2	زيادة عدد الشراكات المنفذة والفاعلة التي تحقق التكامل للجمعية
			7-3	تحديد أطر وآليات الشراكة مع الجهات التي من الممكن أن تمثل دعم للجمعية
			7-3	عدد الجهات التي تم التعاون معها في تنفيذ البرامج
	8	توفير فرص التطوع، وزيادة خبرات المتطوعين .	8-1	تمكين عدد أكبر من المتطوعين من المشاركة الفعالة في أعمال الجمعية
			8-2	التركيز على البرامج التوعوية التي تخدم المتطوعين وتأهلهم اجتماعيًا
			8-3	زيادة التركيز على البرامج التي تخلق فرص تطوعية فاعلة داخل الوحدات والأقسام بالجمعية
			8-3	معدل الفرص التطوعية لكل قسم بالجمعية
المالي	9	تسويق المشاريع وتمية الموارد والاستثمار.	9-1	التركيز على زيادة الاستثمارات الآمنة التي تضمن دخل ثابت
			9-2	تقليل ميزان المصروفات التشغيلية للبرامج والأنشطة المنفذة
			9-3	تطوير المزيج التسويقي (المواد التسويقية والتعريفية - الاعلانات)
			9-4	تنويع مسارات التسويق ودراسة وسائل الاتصال مع عموم المجتمع وشرائحه (داعمين - رجال اعمال ...)

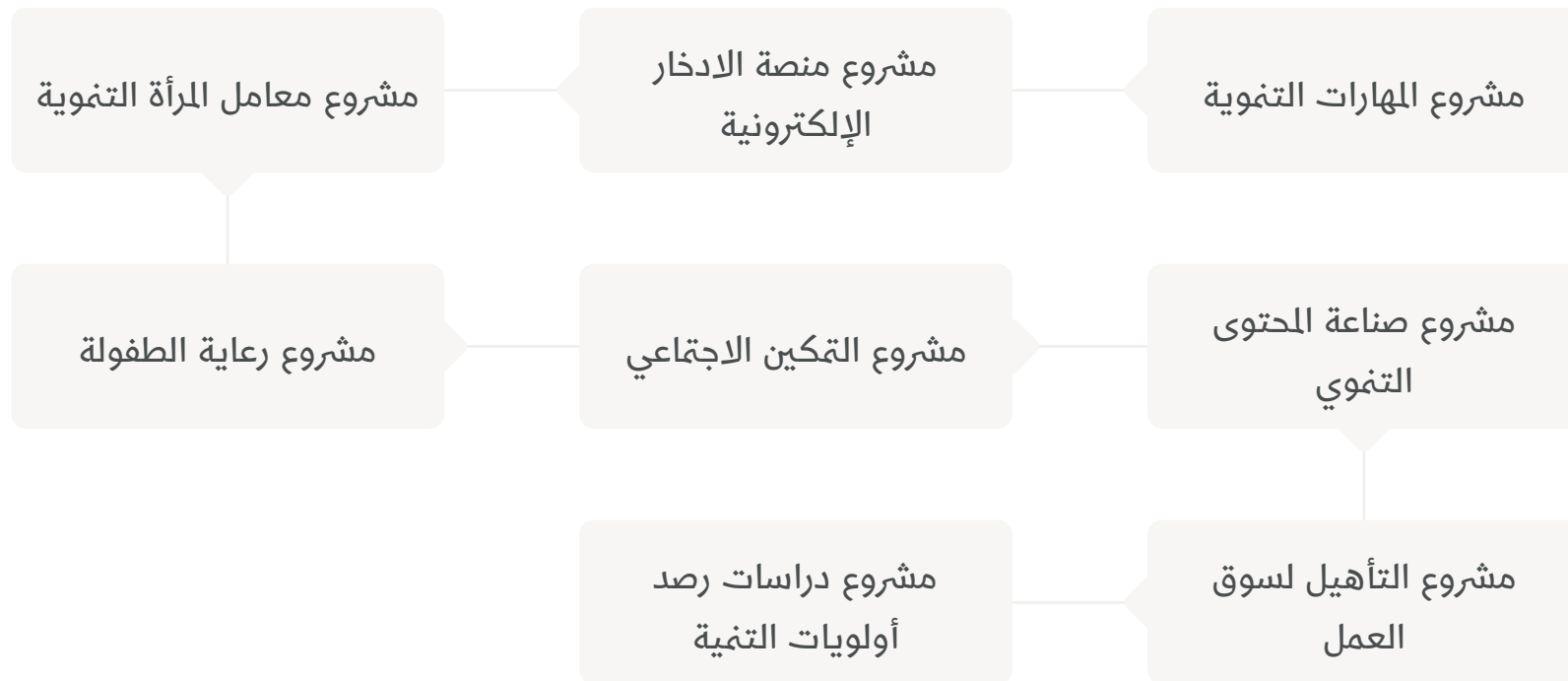


سادسًا/ مشاريع الأهداف الاستراتيجية



الهدف الاستراتيجي الأول

تمكين الأفراد من المشاركة في التنمية

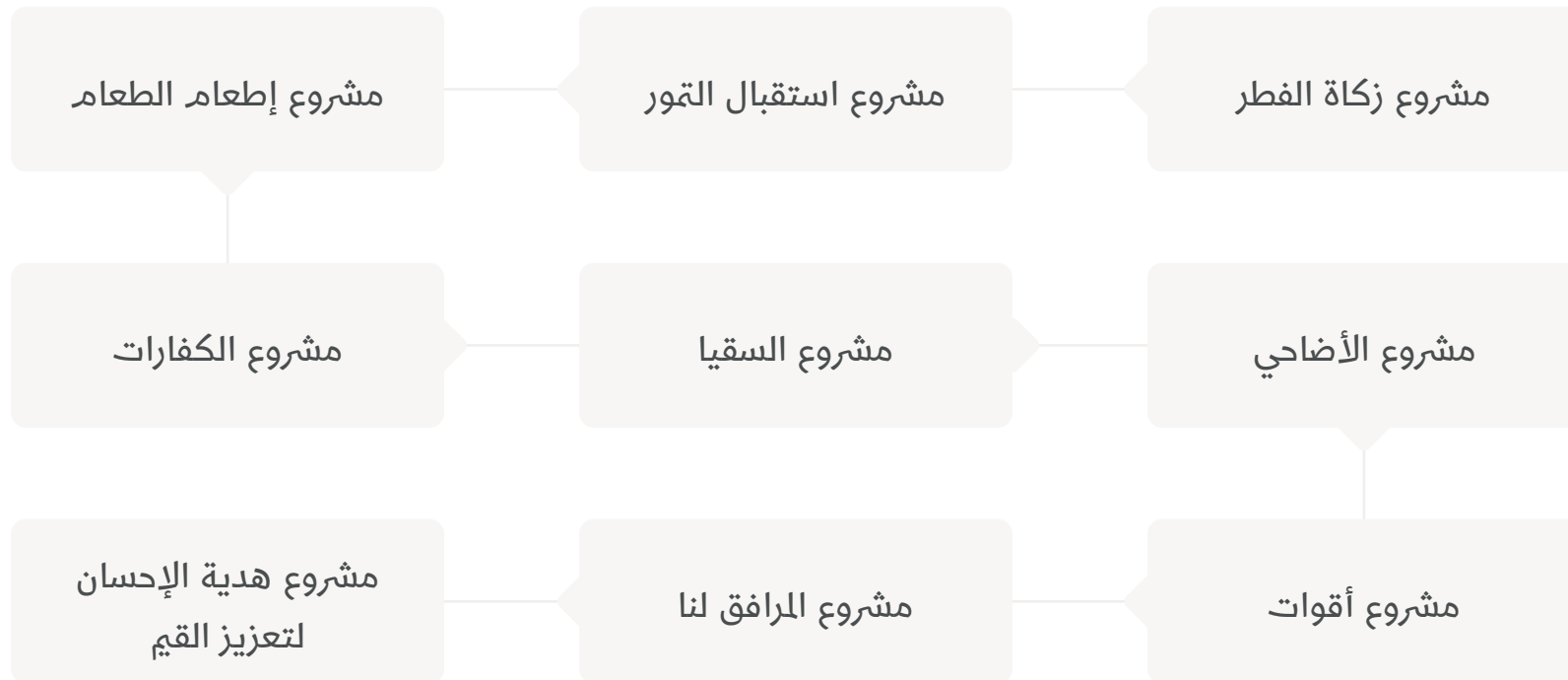


سادسًا/ مشاريع الأهداف الاستراتيجية



الهدف الاستراتيجي الثاني

تنمية برامج خدمة المجتمع



سادسًا/ مشاريع الأهداف الاستراتيجية



الهدف الاستراتيجي الثالث

توفير احتياجات المستفيدين الأساسية

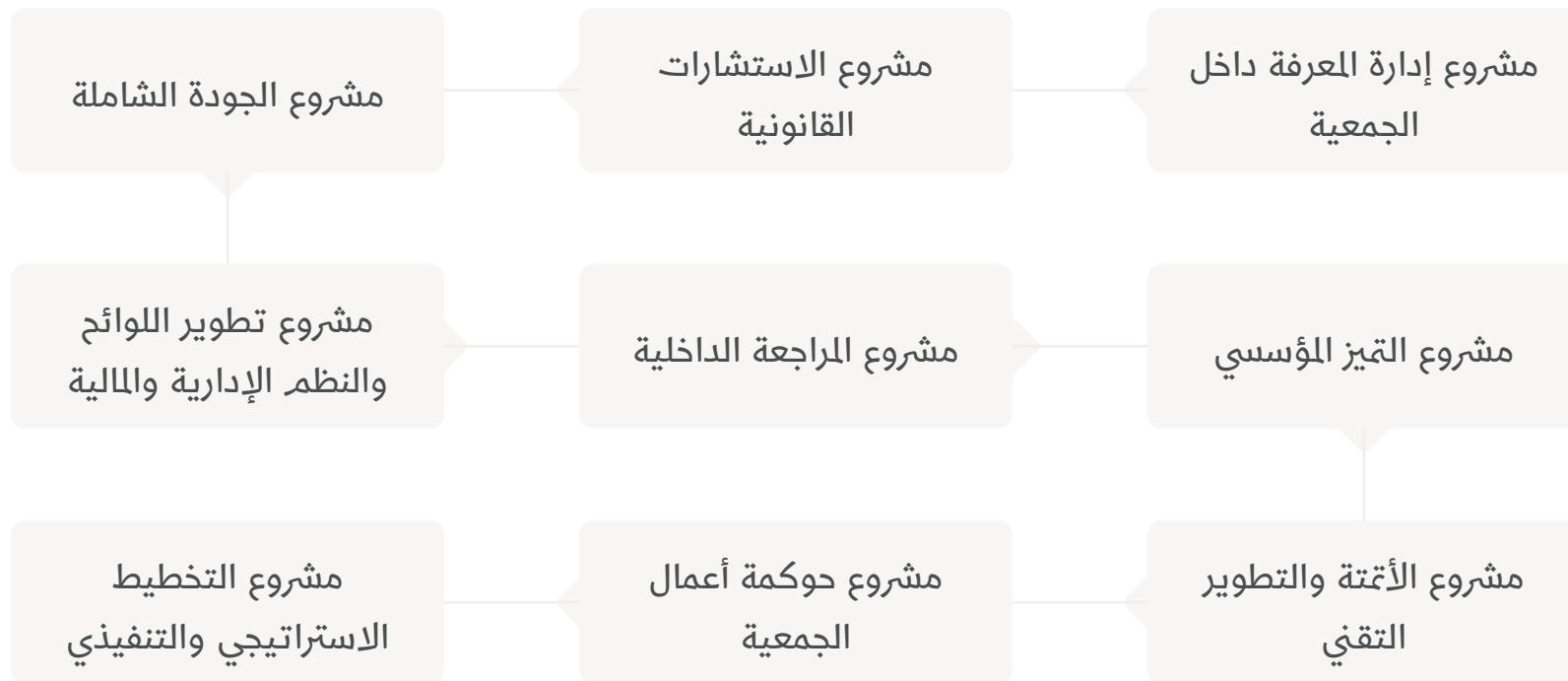


سادسًا/ مشاريع الأهداف الاستراتيجية



الهدف الاستراتيجي الرابع

تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحوكمة والشفافية



سادسًا/ مشاريع الأهداف الاستراتيجية



الهدف الاستراتيجي الخامس

تحسين الصورة الذهنية وابرار الجمعية إعلامياً

مشروع تطوير وسائل
التعريف بالجمعية

مشروع تجميل وتحسين
الهوية البصرية للجمعية
ومرافقها

مشروع تأسيس المركز
الإعلامي

مشروع الإحسان في
منصات التواصل
الاجتماعي

الهدف الاستراتيجي السادس

تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات

مشروع النمو المهني
للموظفين

مشروع متابعة برامج دعم
التوظيف

مشروع استقطاب وإعداد
الكفاءات

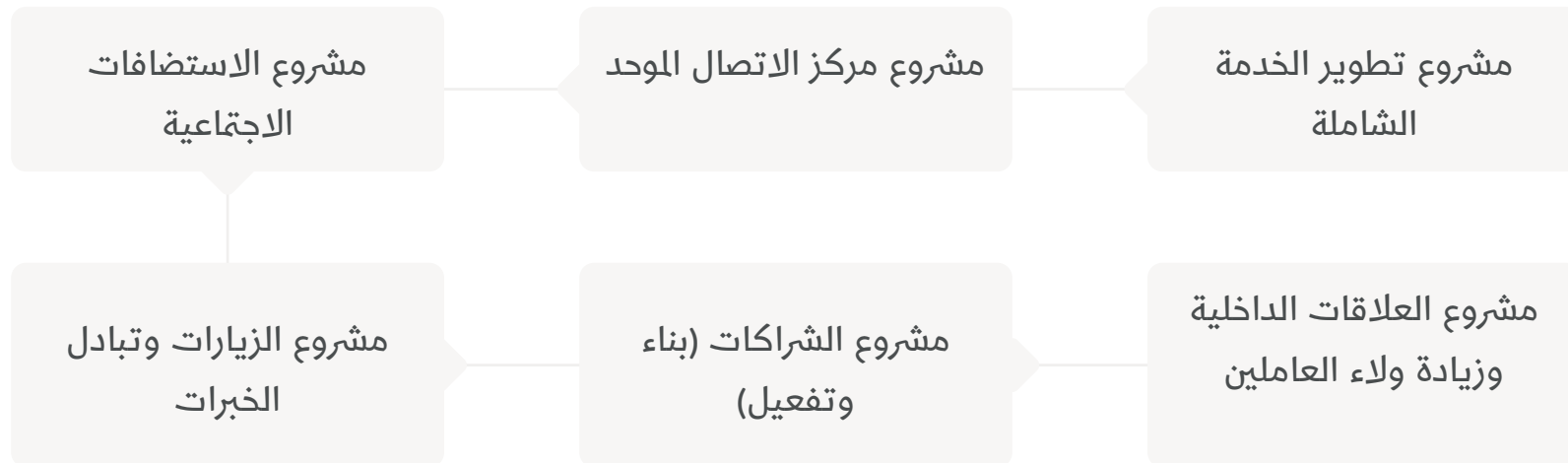


سادسًا/ مشاريع الأهداف الاستراتيجية



الهدف الاستراتيجي السابع

بناء العلاقات وعقد الشراكات التي تحقق للجمعية التكامل والتعاون



سادسًا/ مشاريع الأهداف الاستراتيجية



الهدف الاستراتيجي الثامن

توفير فرص التطوع وزيادة خبرات المتطوعين

مشروع توفير الفرص
التطوعية الشاملة

مشروع تطوير عضوية
التطوع

مشروع شبل التطوع

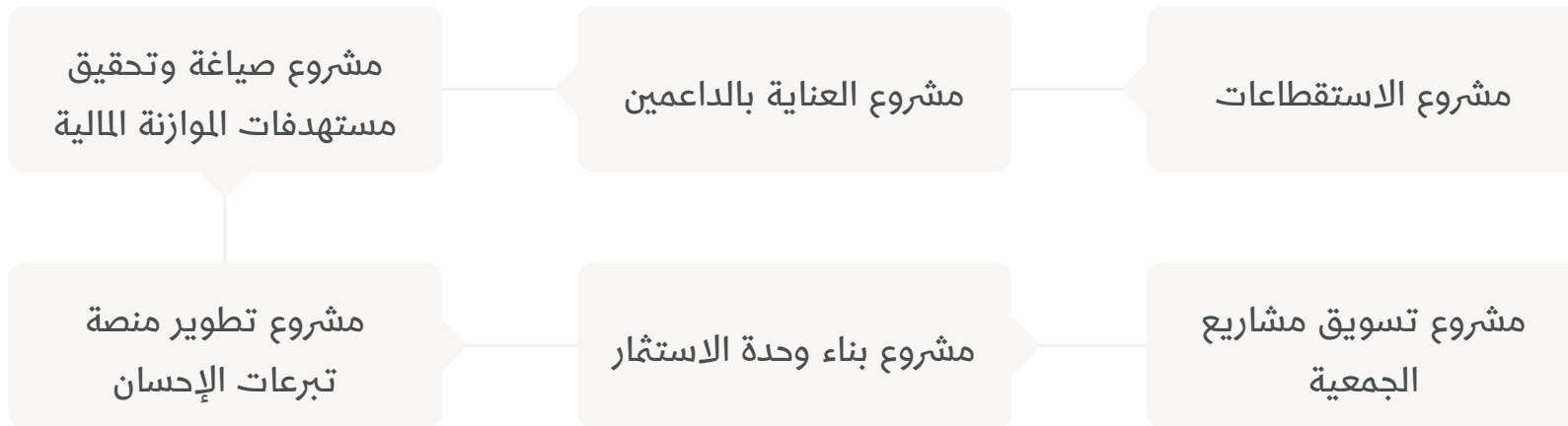


سادسًا/ مشاريع الأهداف الاستراتيجية

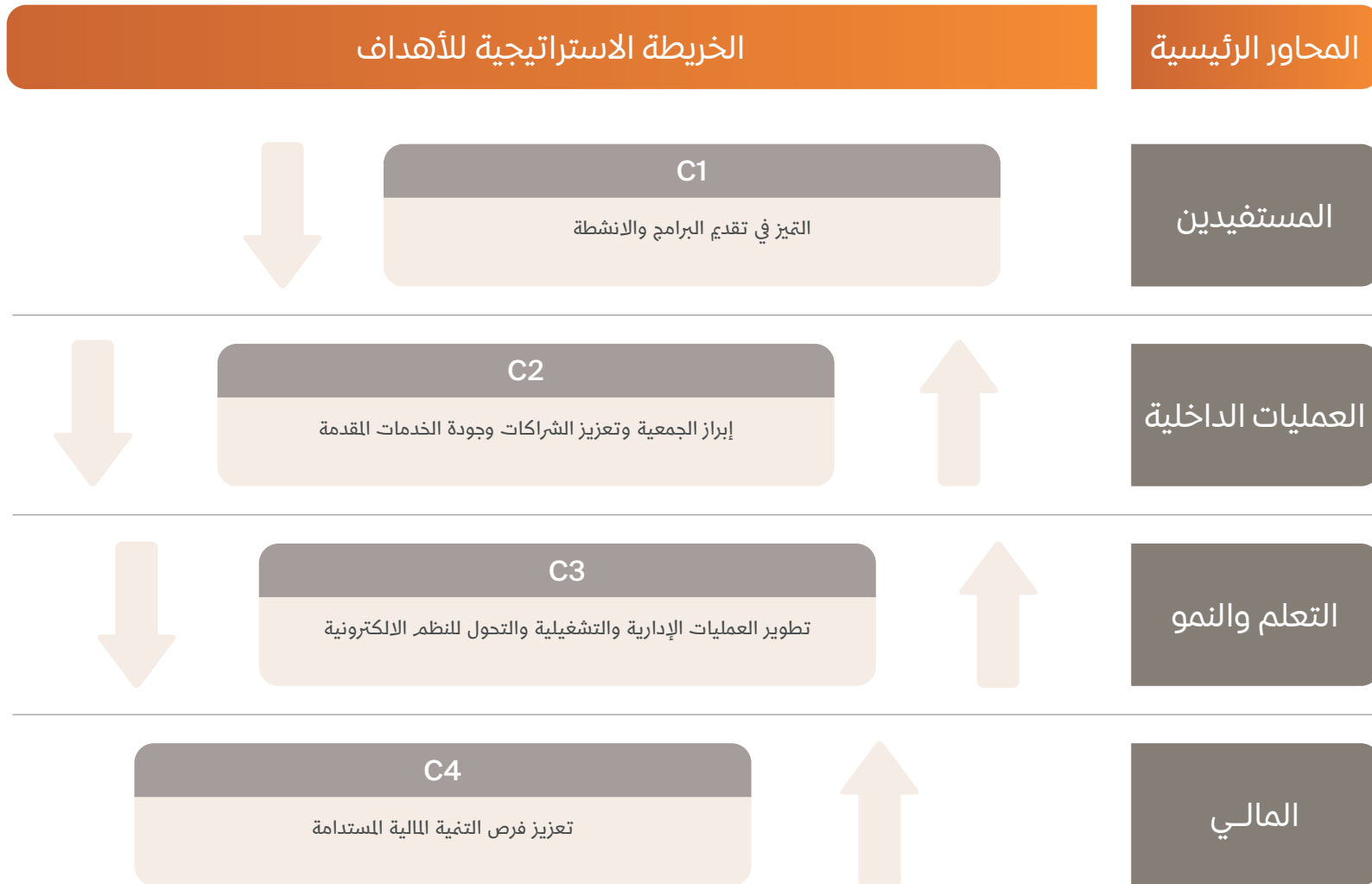


الهدف الاستراتيجي التاسع

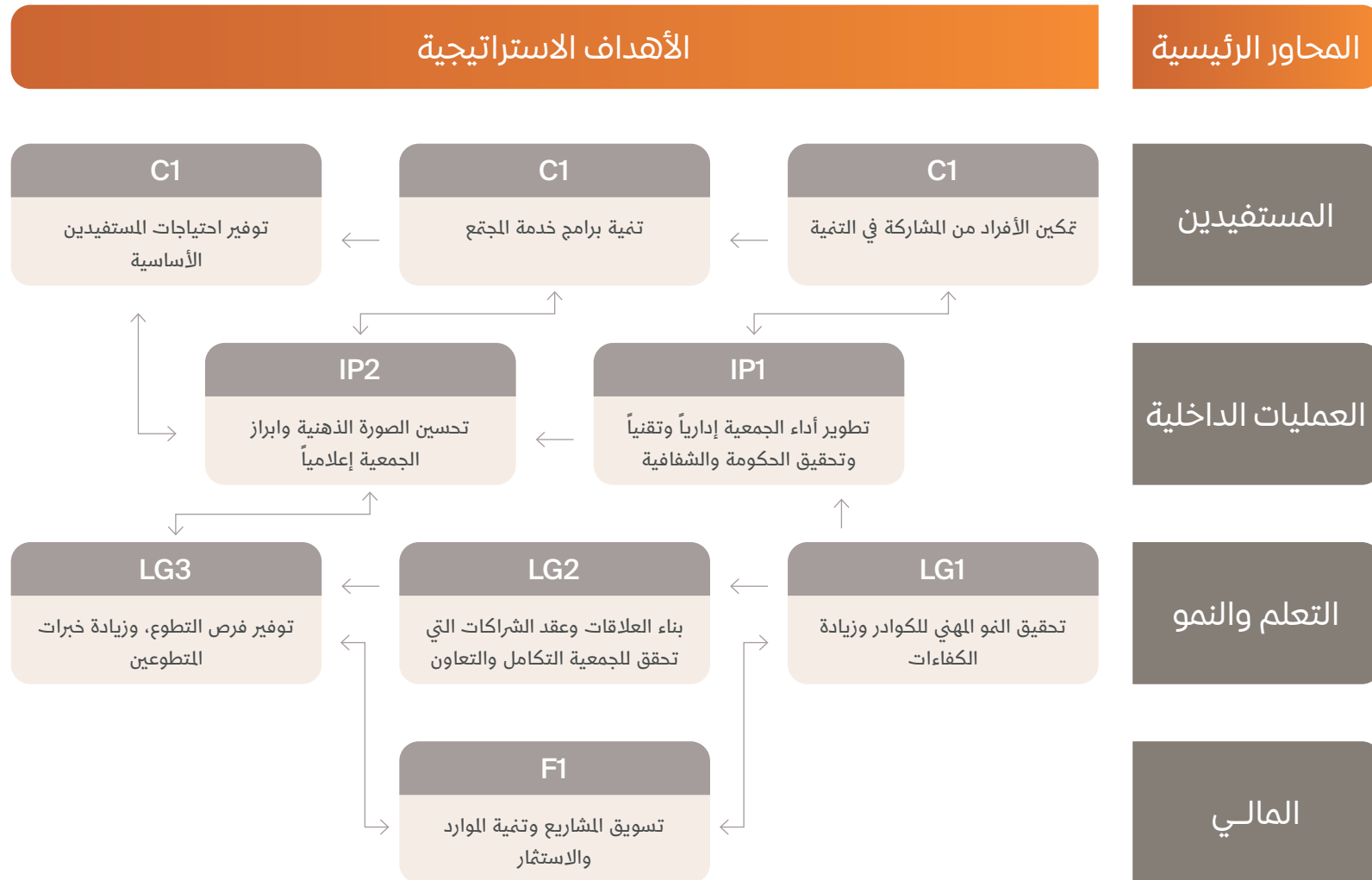
تسويق المشاريع وتنمية الموارد والاستثمار



سابعًا/ خريطة الأطر الاستراتيجية



ثامناً/ خريطة الأهداف الاستراتيجية





05

المرحلة الخامس:

آليات تفعيل الخطة الاستراتيجية



المرحلة الخامسة: آليات تفعيل الخطة الاستراتيجية وتتضمن



02

ثانياً/المستهدفات
الاستراتيجية للخمس
سنوات القادمة



01

أولاً/ بطاقة الأداء
الاستراتيجي



03

ثالثاً/ بطاقات أداء
الوحدات بالجمعية



أولاً/ بطاقة الأداء الاستراتيجي



المدير العام																
مكتب المدير					مساعد المدير للتنمية المجتمعية					مساعد المدير للدعم المؤسسي						
وحدة تنمية الموارد	وحدة التسويق	وحدة العلاقات	وحدة الاعلام	وحدة التخطيط والتطوير	وحدة الخدمات المساندة	وحدة المشاريع التنموية	وحدة الخدمات الرعاية	وحدة خدمة المجتمع	وحدة التطوع	وحدة تقنية المعلومات	وحدة الموارد البشرية	وحدة المالية	الوحدة الإدارية	الادارة التنفيذية	مؤشرات الأداء الاستراتيجية	الهدف
															عدد البرامج التنموية المنفذة سنوياً	تمكين الأفراد من المشاركة في التنمية
															عدد المستفيدين الجدد من البرامج التنموية	
															نسبة تمكين المرأة في دعم التنمية	
															عدد البرامج الجديدة المنفذة سنوياً.	تفنية برامج خدمة المجتمع
															عدد البرامج العامة لكل فئة مستهدفة	
															عدد البرامج النوعية المتخصصة لكل فئة	
															عدد البرامج المنفذة إلكترونياً للمستفيدين	توفير احتياجات المستفيدين الأساسية
															عدد البرامج الرعاية المقدمة سنوياً	
															نسبة تحول المستفيدين إلى منتجين	

المستفيدين



أولاً/ بطاقة الأداء الاستراتيجي



المدير العام																	
مكتب المدير					مساعد المدير للتنمية المجتمعية					مساعد المدير للدعم المؤسسي							
وحدة تنمية الموارد	وحدة التسويق	وحدة العلاقات	وحدة الاعلام	وحدة التخطيط والتطوير	وحدة الخدمات المساندة	وحدة المشاريع التفتوية	وحدة الخدمات الرعوية	وحدة خدمة المجتمع	وحدة التطوع	وحدة تقنية المعلومات	وحدة الموارد البشرية	وحدة المالية	الوحدة الإدارية	الادارة التنفيذية	مؤشرات الأداء الاستراتيجي	الهدف	المنظور
															عدد اللوائح والأنظمة التي تم تطويرها وتحكمها	تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحكومة والشفافية	العمليات الداخلية
															عدد عمليات المراجعة والتقويم والقياس للأداء		
															عدد البرامج الالكترونية الإدارية المستخدمة		
															عدد الجوائز والشهادة التي حصلت عليها الجمعية		
															عدد الوسائل الاعلانية الجديدة التي تغطي أنشطة الجمعية	تحسين الصورة الذهنية وإبراز الجمعية إعلامياً.	
															عدد الشراكات والتجارب المثر		
															عدد التقارير والاذخار لبرامج وانشطة الجمعية		

أولاً/ بطاقة الأداء الاستراتيجي



المدير العام																
مكتب المدير					مساعد المدير للتنمية المجتمعية					مساعد المدير للدعم المؤسسي						
وحدة تنمية الموارد	وحدة التسويق	وحدة العلاقات	وحدة الاعلام	وحدة التخطيط والتطوير	وحدة الخدمات المساندة	وحدة المشاريع التفتوية	وحدة الخدمات الرعوية	وحدة خدمة المجتمع	وحدة التطوع	وحدة تقنية المعلومات	وحدة الموارد البشرية	وحدة المالية	الوحدة الإدارية	الادارة التنفيذية	مؤشرات الأداء الاستراتيجية	الهدف
															عدد الموظفين المستفيدين من برامج التطوير الإداري	تحقيق النمو الهني للكوادر وزيادة الكفاءات
															عدد البرامج التحفيزية للموظفين	
															عدد برامج نشر ثقافة الجودة والحكومة وتعزيز قيم الجمعية	
															متوسط تقم الأداء الوظيفي	
															عدد المبادرات التطويرية المقدمة من الموظفين	
															نسبة الزيادة في العقود والشراكات	بناء العلاقات وعقد الشراكات التي تحقق للجمعية التكامل والتعاون
															عدد الشراكات المنفذة	
															عدد الجهات التي تم التعاون معها في تنفيذ البرامج	
															عدد المتطوعين المشاركين في أنشطة الجمعية	توفير فرص التطوع، وزيادة خبرات المتطوعين
															عدد البرامج التفتوية المقدمة للمتطوعين	
															معدل الفرض التطوعية لكل قسم بالجمعية	

التعلم والنمو



أولاً/ بطاقة الأداء الاستراتيجي



المدير العام																
مكتب المدير					مساعد المدير للتنمية المجتمعية					مساعد المدير للدعم المؤسسي						
وحدة تنمية الموارد	وحدة التسويق	وحدة العلاقات	وحدة الاعلام	وحدة التخطيط والتطوير	وحدة الخدمات المساندة	وحدة المشاريع التثوية	وحدة الخدمات الرعوية	وحدة خدمة المجتمع	وحدة التطوع	وحدة تقنية المعلومات	وحدة الموارد البشرية	وحدة المالية	الوحدة الإدارية	مؤشرات الأداء الاستراتيجية	الهدف	النظور
														نسبة الزيادة في عوائد الاستثمار والادخار	تسويق المشاريع وتنمية الموارد والاستثمار	م
														نسبة الصرف التشغيلي للجمعية		
														نسبة الإيرادات الثابتة للجمعية		
														عدد المجالات التسويقية الجديدة لبرامج الجمعية		



ثانيًا/ المستهدفات الاستراتيجية للخمس سنوات القادمة



المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجية	الواقع لعام 2021	المستهدف لعام 2022	المستهدف لعام 2023	المستهدف لعام 2024	المستهدف لعام 2025	المستهدف لعام 2026
المستفيدين	1	وتمكين الأفراد من المشاركة في التنمية	1-1	عدد البرامج التنفوية المنفذة سنويًا						
			1-2	عدد المستفيدين الجدد من البرامج التنفوية						
			1-3	نسبة تمكين المرأة في دعم التنمية.						
	2	تنمية برامج خدمة المجتمع	2-1	عدد البرامج الجديدة المنفذة سنويًا.						
			2-2	عدد البرامج العامة لكل فئة مستهدفة .						
			2-3	عدد البرامج النوعية المتخصصة لكل فئة.						
	3	توفير احتياجات المستفيدين الأساسية	3-1	عدد البرامج المنفذة إلكترونياً للمستفيدين						
			3-2	عدد البرامج الرعاية المقدمة سنويًا						
			3-3	نسبة تحول المستفيدين إلى منتجين						



ثانيًا/ المستهدفات الاستراتيجية للخمس سنوات القادمة



المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي	الواقع لعام 2021	المستهدف لعام 2022	المستهدف لعام 2023	المستهدف لعام 2024	المستهدف لعام 2025	المستهدف لعام 2026
العمليات الداخلية	4	تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحكومة والشفافية	4-1	عدد اللوائح والأنظمة التي تم تطويرها وتحكمها						
			4-2	عدد عمليات المراجعة والتقييم والقياس للأداء						
			4-3	عدد البرامج الالكترونية الإدارية المستخدمة						
			4-4	عدد الجوائز والشهادة التي حصلت عليها الجمعية						
	5	تحسين الصورة الذهنية وابرار الجمعية إعلامياً	5-1	عدد الوسائل الاعلانية الجديدة التي تغطي أنشطة الجمعية						
			5-2	عدد الشراكات والتجارب المثر						
			5-3	عدد التقارير والاذهار لبرامج وأنشطة الجمعية						



ثانيًا/ المستهدفات الاستراتيجية للخمس سنوات القادمة



المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي	الواقع لعام 2021	المستهدف لعام 2022	المستهدف لعام 2023	المستهدف لعام 2024	المستهدف لعام 2025	المستهدف لعام 2026
التعلم والنمو	6	تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات	6-1	عدد الموظفين المستفيدين من برامج التطوير الإداري						
			6-2	عدد البرامج التحفيزية للموظفين						
			6-3	عدد برامج نشر ثقافة الجودة والحكومة وتعزيز قيم الجمعية						
			6-4	متوسط تقيم الأداء الوظيفي						
			6-5	عدد المبادرات التطويرية المقدمة من الموظفين						
	7	بناء العلاقات وعقد الشراكات التي تحقق للجمعية التكامل والتعاون	7-1	نسبة الزيادة في العقود والشراكات						
			7-2	عدد الشراكات المنفذة						
			7-3	عدد الجهات التي تم التعاون معها في تنفيذ البرامج						
	8	توفير فرص التطوع، وزيادة خبرات المتطوعين	8-1	عدد المتطوعين المشاركين في أنشطة الجمعية						
			8-2	عدد البرامج التدريبية المقدمة للمتطوعين						
			8-3	معدل الفرص التطوعية لكل قسم بالجمعية						

ثانيًا/ المستهدفات الاستراتيجية للخمس سنوات القادمة



المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي	الواقع لعام 2021	المستهدف لعام 2022	المستهدف لعام 2023	المستهدف لعام 2024	المستهدف لعام 2025	المستهدف لعام 2026
٩	9	تسويق المشاريع وتنمية الموارد والاستثمار	9-1	نسبة الزيادة في عوائد الاستثمار والادخار						
			9-2	نسبة الصرف التشغيلي للجمعية						
			9-3	نسبة الإيرادات الثابتة للجمعية						
			9-4	عدد المجالات التسويقية الجديدة لبرامج الجمعية						



ثالثاً/ بطاقات أداء الوحدات بالجمعية



01

بطاقة أداء الإدارة التنفيذية (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
العمليات الداخلية	4	تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحكومة والشفافية	4-1	عدد اللوائح والأنظمة التي تم تطويرها وتحكمها
			4-2	عدد عمليات المراجعة والتقويم والقياس للأداء
			4-3	عدد البرامج الالكترونية الإدارية المستخدمة
			4-4	عدد الجوائز والشهادة التي حصلت عليها الجمعية

02

بطاقة أداء الوحدة الإدارية (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
التعليم والنمو	6	تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات	6-4	متوسط تقييم الأداء الوظيفي



ثالثاً/ بطاقات أداء الوحدات بالجمعية



03

بطاقة أداء وحدة المالية (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
المالي	9	تسويق المشاريع وتنمية الموارد والاستثمار	9-2	نسبة الصرف التشغيلي للجمعية
			9-3	نسبة الإيرادات الثابتة للجمعية

04

بطاقة وحدة الموارد البشرية (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
التعليم والنمو	6	تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات	6-1	عدد الموظفين المستفيدين من برامج التطوير الإداري
			6-2	عدد البرامج التحفيزية للموظفين
			6-3	عدد برامج نشر ثقافة الجودة والحكومة وتعزيز قيم الجمعية
			6-4	عدد المبادرات التطويرية المقدمة من الموظفين



ثالثاً/ بطاقات أداء الوحدات بالجمعية



05

بطاقة وحدة تقنية المعلومات (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
المستفيدين	3	توفير احتياجات المستفيدين الأساسية	3-1	عدد البرامج المنفذة إلكترونياً للمستفيدين
العمليات الداخلية	4	تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحكومة والشفافية	4-3	عدد البرامج الالكترونية الإدارية المستخدمة
	5	تحسين الصورة الذهنية وإبراز الجمعية إعلامياً	5-1	عدد الوسائل الاعلانية الجديدة التي تغطي أنشطة الجمعية

06

بطاقة وحدة التطوع (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
التعليم والنمو	8	توفير فرص التطوع، وزيادة خبرات المتطوعين	8-1	عدد المتطوعين المشاركين في أنشطة الجمعية
			8-2	عدد البرامج التوعوية المقدمة للمتطوعين
			8-3	معدل الفرص التطوعية لكل قسم بالجمعية



ثالثاً/ بطاقات أداء الوحدات بالجمعية



07

بطاقة خدمة المجتمع (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
المستفيدين	2	تنمية برامج خدمة المجتمع	2-1	عدد البرامج الجديدة المنفذة سنوياً.
			2-2	عدد البرامج العامة لكل فئة مستهدفة.
			2-3	عدد البرامج النوعية المتخصصة لكل فئة.

08

بطاقة وحدة الخدمات الرعوية (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
المستفيدين	3	توفير احتياجات المستفيدين الأساسية	3-1	عدد البرامج المنفذة إلكترونياً للمستفيدين
			3-2	عدد البرامج الرعوية المقدمة سنوياً
			3-3	نسبة تحول المستفيدين إلى منتجين



ثالثاً/ بطاقات أداء الوحدات بالجمعية



09

بطاقة وحدة المشاريع التنفوية (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
المستفيدين	1	تمكين الأفراد من المشاركة في التنمية	1-1	عدد البرامج التنفوية المنفذة سنوياً
			1-2	عدد المستفيدين الجدد من البرامج التنفوية
			1-3	نسبة تمكين المرأة في دعم التنمية.

10

بطاقة وحدة الخدمات المساندة (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
المستفيدين	2	تنمية برامج خدمة المجتمع	2-1	عدد البرامج الجديدة المنفذة سنوياً.
			2-2	عدد البرامج العامة لكل فئة مستهدفة.
			2-3	عدد البرامج النوعية المتخصصة لكل فئة.
	3	توفير احتياجات المستفيدين الأساسية	3-1	عدد البرامج المنفذة إلكترونياً للمستفيدين
			3-2	عدد البرامج الرعوية المقدمة سنوياً



ثالثاً/ بطاقات أداء الوحدات بالجمعية



11

بطاقة وحدة التخطيط والتطوير (الجودة) (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
العمليات الداخلية	4	تطوير أداء الجمعية إدارياً وتقنياً وتحقيق الحكومة والشفافية	4-1	عدد اللوائح والأنظمة التي تم تطويرها وتحكمها
			4-2	عدد عمليات المراجعة والتقويم والقياس للأداء
			4-3	عدد البرامج الإلكترونية الإدارية المستخدمة
			4-4	عدد الجوائز والشهادات التي حصلت عليها الجمعية
العمليات الداخلية	6	تحقيق النمو المهني للكوادر وزيادة الكفاءات	6-3	عدد برامج نشر ثقافة الجودة والحكومة وتعزيز قيم الجمعية

12

بطاقة وحدة الاعلام (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
العمليات الداخلية	5	تحسين الصورة الذهنية وإبراز الجمعية إعلامياً	5-1	عدد الوسائل الإعلامية الجديدة التي تغطي أنشطة الجمعية
			5-3	عدد التقارير والأخبار لبرامج وأنشطة الجمعية



ثالثاً/ بطاقات أداء الوحدات بالجمعية



13

بطاقة وحدة العلاقات (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
العمليات الداخلية	5	تحسين الصورة الذهنية وابرار الجمعية إعلامياً	5-2	عدد الشراكات والتجارب المثمرة
			5-3	عدد التقارير والاخبار لبرامج وأنشطة الجمعية
التعلم والمؤو	6	بناء العلاقات وعقد الشراكات التي تحقق للجمعية التكامل والتعاون	7-1	نسبة الزيادة في العقود والشراكات
			7-2	عدد الشراكات المنفذة
			7-3	عدد الجهات التي تم التعاون معها في تنفيذ البرامج

14

بطاقة وحدة التسويق (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
العمليات الداخلية	5	تحسين الصورة الذهنية وابرار الجمعية إعلامياً	5-1	عدد الوسائل الإعلانية الجديدة التي تغطي أنشطة الجمعية
			5-2	عدد الشراكات والتجارب المثمرة
المالي	6	تسويق المشاريع وتمية الموارد والاستثمار	5-3	عدد التقارير والأخبار لبرامج وأنشطة الجمعية
			9-1	نسبة الزيادة في عوائد الاستثمار والادواقاف
			9-4	عدد المجالات التسويقية الجديدة لبرامج الجمعية



ثالثاً/ بطاقات أداء الوحدات بالجمعية



15

بطاقة وحدة تنمية الموارد المالية (2022 - 2027م)

المنظور	رقم الهدف	الهدف	رقم المؤشر	مؤشرات الأداء الاستراتيجي
المالي	9	تنمية الموارد وتحقيق الاستدامة المالية	9-1	نسبة الزيادة في عوائد الاستثمار والادخار
			9-3	نسبة الإيرادات الثابتة للجمعية







تمحمد الله

