

وثيقة الخطة الاستراتيجية

جمعية كهاتين

الإصدار الأول | ٢٨ محرم ١٤٤٢هـ - ١٦ سبتمبر ٢٠٢٠م



المحتويات

٢	1.0 مقدمة.....
٣	2.0 منهجية العمل في المشروع
٤	3.0 إحصائيات المشاركين في المشروع
٥	4.0 تحليل الوضع الراهن للجمعية.....
٦	4.1 التقييم التمهيدي للجمعية.....
٨	4.2 تحليل SWOT
١٠	4.3 تحليل متطلبات الأطراف ذات العلاقة.....
١٤	4.4 تحليل الأثر الاستراتيجي للجمعية
١٥	5.0 الخارطة الاستراتيجية للجمعية.....
١٧	6.0 مؤشرات الأداء الرئيسية.....
١٩	7.0 المبادرات التنفيذية وخارطتها الزمنية



1.0 مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

جمعية رعاية الأيتام بمكة المكرمة (كهايتين) إحدى الجمعيات الرائدة في مجال رعاية الأيتام في بلادنا المباركة، وتقدم الجمعية منظومة متنوعة من البرامج والخدمات للأيتام وأسرتهم في مقرها الرئيسي بمكة المكرمة وفرعيها بالمدينة المنورة والطائف. وضمن جهود الجمعية في تعزيز دورها الريادي، وتنمية منظومتها المؤسسية جاء مشروع "البناء المؤسسي" للجمعية ليسهم في بناء استراتيجية حديثة تلبى تطلعات المستفيدين والمجتمع، ويعزز من فاعلية الأداء المؤسسي للجمعية وفروعها وإداراتها.

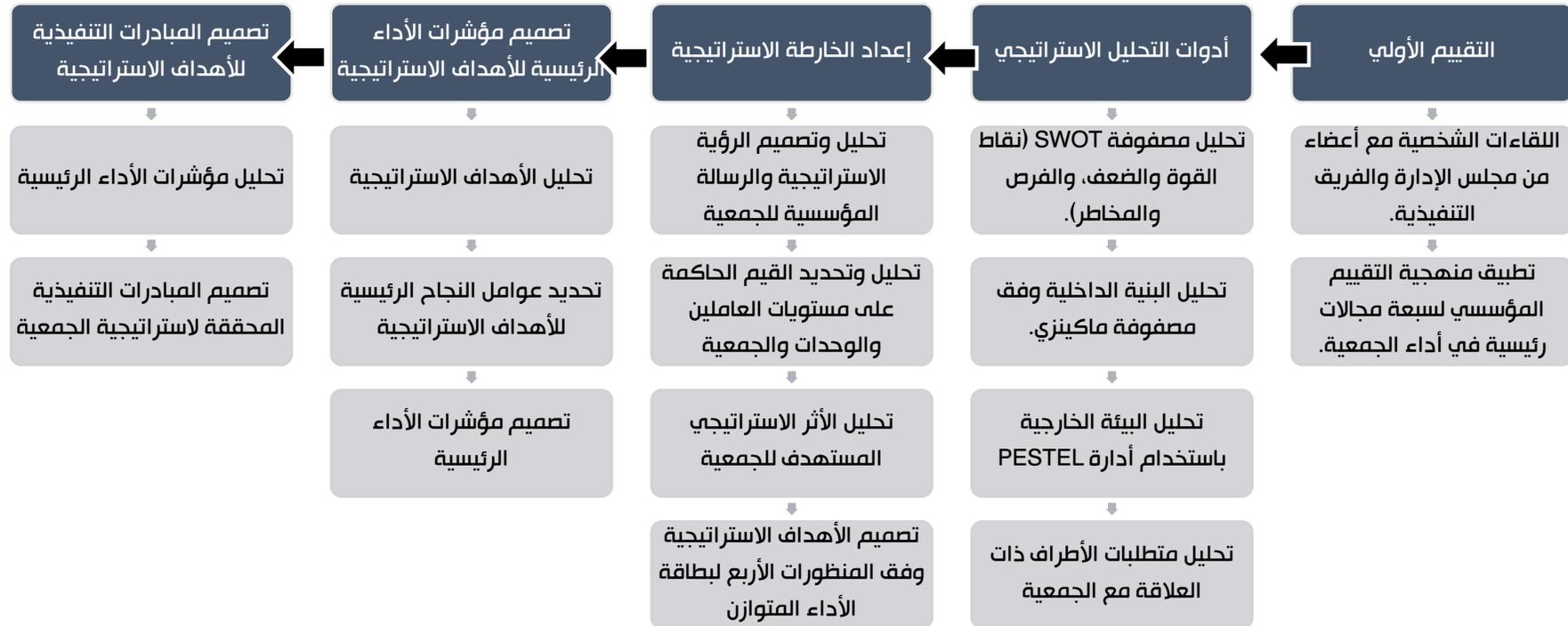
وتستعرض الوثيقة نتائج مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية، بناءً على المنهجيات والأدوات التي قام الفريق الاستشاري وفريق التخطيط بالجمعية باتباعها لإعداد استراتيجية الجمعية وفق أفضل الممارسات في مجال التخطيط الاستراتيجي للقطاع غير الربحي. ولتحديد خارطة الاستراتيجية للجمعية تطرقنا إلى عدة عناصر تحليلية أظهرت نتائج تم الاستفادة منها في إعداد الخطة وذلك من خلال المقابلات الشخصية، و نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT، وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل متطلبات الأطراف ذات العلاقة.

ونسأل المولى عز وجل أن يوفق الجمعية والقائمين عليها على تحقيق أفضل النتائج المرجوة من هذه الاستراتيجية، وبما يسهم في تعظيم أثرها الاجتماعي على المستفيدين والمجتمع، ويعزز من دورها الإنساني في خدمة الأيتام وأسرتهم.

والله ولي التوفيق والسداد،،،

2.0 منهجية العمل في المشروع

قام الفريق الاستشاري بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الفنية في بناء الخطة الاستراتيجية للجمعية، ويستعرض الشكل التالي المنهجية والأدوات الفنية المستخدمة في المشروع.



٥.



3.0 إحصائيات المشاركين في المشروع

شارك بفعالية خلال مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية ممثلين من أعضاء مجلس الإدارة، وممثلين من كافة إدارات الجمعية وفروعها، كما شارك في مرحلة تحليل متطلبات الأطراف ذات العلاقة فئات متنوعة من الشركاء والداعمين والجهات ذات العلاقة، بالإضافة إلى ورشتين في مكة المكرمة والطائف مع المستفيدين، ويبين الشكل التالي إحصائيات المشاركين في إعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية.

لقاءات فرع الطائف	ورش التخطيط الاستراتيجي (٢٠-١٩) أغسطس	ورش التخطيط الاستراتيجي (٩-٨) أغسطس	اللقاءات التمهيدية
<ul style="list-style-type: none">لقاء المستفيدين في فرع الطائف: (٢٠) مشاركة من الأمهات، (٧) مشاركين من الأيتام.لقاء الجهات ذات العلاقة في فرع الطائف: (٨) مشاركين.لقاءات الموظفين: (١٠) من الموظفين، (٥) من الموظفات.	<ul style="list-style-type: none">(٢) من أعضاء مجلس الإدارة.(٢٧) من التنفيذيين من فروع الجمعية.(٣) من التنفيذيات من فروع الجمعية.المجموع (٣٢) مشارك.لقاء المستفيدين في مكة المكرمة: (١١) مشاركة من الأمهات، (١٨) مشاركاً من الأيتام.	<ul style="list-style-type: none">(٤) من أعضاء مجلس الإدارة.(١٥) من التنفيذيين من فروع الجمعية.(٧) من التنفيذيات من فروع الجمعية.المجموع (٢٦) مشارك.	<ul style="list-style-type: none">(٢) من أعضاء مجلس الإدارة.(٣) من التنفيذيين في مكة المكرمة.(٢) من التنفيذيات في القسم النسائي بمكة المكرمة.المجموع = (٧) مشاركين.



4.0 تحليل الوضع الراهن للجمعية

تهدف مرحلة تحليل الوضع الراهن للجمعية إلى بناء تصور متكامل عن أداء الجمعية في مختلف المحاور المؤسسية، وإلى تحليل عناصر قوتها وفرصها المتاحة، وتسهم هذه المرحلة في تعزيز مدخلات الاستراتيجية بما يتوافق مع تطلعات كافة المعنيين.

وفي خلال هذه المرحلة تم الاستعانة بالأدوات التحليلية التالية:

١. التقييم التمهيدي: وذلك عن طريق لقاءات فردية مع عدد من أعضاء مجلس الإدارة والقيادات التنفيذية بالجمعية، وذلك للاطلاع الأولي على واقع الجمعية وطبيعة العمليات الإدارية والتنظيمية والمالية والفنية في الجمعية.
٢. تحليل SWOT: ويهدف هذا التحليل إلى تقييم عناصر القوة والضعف في الجمعية والعوامل الخارجية المؤثرة من فرص وتحديات، وتساعد هذه الأداة على التقييم العام للجمعية.
٣. تحليل 7S: ويهدف هذا التحليل إلى تقييم العوامل الداخلية المؤثرة على أداء الجمعية، وتتعلق بجوانب الاستراتيجية والهيكلية والنظم الإدارية والتقنية والموظفين والنمط الإداري والقيادي في الجمعية.
٤. تحليل PESTEL: ويهدف هذا التحليل إلى تقييم العوامل الخارجية العامة ذات العلاقة بأعمال الجمعية، وتساعد هذه الأداة على تعميق التحليل الخارجي للجمعية.
٥. تحليل الأثر: وتهدف هذه الأداة إلى توصيف مبررات إنشاء الجمعية وعملياتها ومخرجاتها الرئيسية وبيان أثرها الاستراتيجية المستهدف على مستوى المستفيدين والمجتمع.
٦. تحليل الأطراف ذات العلاقة: ويهدف هذا التحليل إلى التعرف على تطلعات واحتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة في الجمعية من مستفيدين وموظفين وشركاء وداعمين وجهات مماثلة.

ونستعرض في الصفحات التالية بياناً لنتائج مرحلة تحليل الوضع الراهن للجمعية.



4.1 التقييم التمهيدي للجمعية

تهدف المقابلات التمهيديّة التي تم تنفيذها بشكل فردي مع عدد من أعضاء من مجلس الإدارة والفريق التنفيذي وإدارة القسم النسائي بمكة المكرمة؛ تهدف إلى التقييم العام للأداء المؤسسي في الجمعية، والتعرف على طبيعة الخدمات والبرامج المقدمة للمستفيدين، ويستعرض الجدول التالي المحاور الرئيسية للمناقشات في المقابلات التمهيديّة، ونتائج التقييم التمهيدي للفريق الاستشاري.

م	عناصر المناقشات في التقييم التمهيدي	التقييم التمهيدي
١	الإيفاء بمعايير الحوكمة	- أشارت الجمعية إلى حصولها على نسبة ٥٤٪ في تقييم الوزارة للحوكمة في الجمعية، ويعتبر هذا مؤشراً منخفضاً مقارنة بالجهات المماثلة، مع انخفاض في الممارسات المعيارية للإفصاح والشفافية لأعمال ونتائج الجمعية مع الجهات المعنية، بالرغم من مدة عمل الجمعية. - أفادت الجمعية بوجود تأخيرات متراكمة في إصدار ميزانياتها الختامية في السنوات الأخيرة.
٢	تأهيل القيادات، وإعداد الصف الثاني	- تفتقد الجمعية إلى منهجية واضحة لتأهيل القيادات، وإعداد الصف الثاني على مستوى الإدارات الرئيسية أو الفروع، مع وجود معدل مرتفع للدوران في وظيفة المدير العام بالجمعية خلال السنوات الماضية.
٣	التوجهات الاستراتيجية	- تسعى الجمعية إلى تحقيق تطلعات المستفيدين على المستويين الاجتماعي والتنموي، ومع وجود توجهات عامة في أذهان العاملين، إلا أن التوجهات الاستراتيجية للجمعية غير مكتوبة أو محددة للمعنيين.
٤	الخطط التشغيلية	- تقوم فروع وإدارات الجمعية بإعداد خطط تشغيلية سنوية، وذلك وفقاً للمسؤوليات والمهام المحددة للفروع والإدارات.
٥	آليات الرقابة والتقييم على الخطط التشغيلية	- تفتقد الجمعية إلى آليات واضحة للرقابة والتقييم لخططها التشغيلية على مستوى الفروع أو الإدارات.



٦	الأدلة التنظيمية والإدارية والمالية	- قامت بعض إدارات الجمعية بكتابة عدد من اللوائح التنظيمية، ولاحظنا أن بعضها غير معتمد من مجلس الإدارة، بالإضافة إلى احتياج اللوائح الموجودة إلى تحديث بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات التنظيمية، كما تفتقد الجمعية إلى أدلة مرتبطة بمعايير الحوكمة او منظومة الاستدامة المالية والاستثمار.
٧	إدارة الفروع	- تمنح الجمعية فروعها صلاحيات لامركزية واسعة، وقد ساهمت في تفاوت النظم والإجراءات الإدارية والتنظيمية بين المركز الرئيسي للجمعية.
٨	البنية التقنية	- قامت الجمعية بتزويد فروعها وإداراتها بالبرامج التقنية الأساسية في المجال المالي، مع وجود تفاوت بين البنية التقنية في الجمعية وفروعها.
٩	الهيكل والتوصيف الوظيفي	- مع عدم وجود توصيف وظيفي متكامل في الجمعية؛ فقد أدى ذلك إلى تعدد المهام الوظيفية وتداخلها في بعض الوظائف القيادية والفنية بالجمعية.
١٠	عمليات الموارد البشرية	- تتمثل معظم عمليات الموارد البشرية في الأنشطة المرتبطة بإدارة شؤون الموظفين، مع ضعف في القيام بأعمال التخطيط والاستقطاب والتأهيل والتحفيز وإدارة الأداء للموارد البشرية في الجمعية.
١١	الاستدامة المالية	- تتسم الموارد المالية في الجمعية بالتنوع والتنامي، ومما عزز ذلك الخبرات المتراكمة لفريق العمل بالجمعية، والصورة الذهنية الإيجابية عن الجمعية لدى الداعمين والمتبرعين. - ومع توجه الجمعية نحو تحقيق الاستدامة المالية من خلال الاستثمارات والأوقاف فهي بحاجة إلى بناء حوكمة فاعلة لاستثماراتها من خلال لوائح إدارية ومالية واستثمارية.
١٢	برامج وخدمات المستفيدين	- تركز معظم برامج وخدمات الجمعية على الجانب الرعوي والدعم المادي للمستفيدين بأشكاله المختلفة. - نلاحظ عدم وجود دراسات لتحديد احتياجات المستفيدين أو قياس أثر البرامج والمشاريع المقدمة عليهم.
١٣	قياس النتائج	- لم نطلع على دراسات سابقة قامت بها الجمعية لقياس نتائج أعمالها على مستويات رضا المستفيدين والموظفين والمتطوعين والشركاء والجهات ذات العلاقة.

4.2 تحليل SWOT

يستخدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر كأداة تحليل استراتيجي، ويعتبر من الأدوات التحليلية الرئيسية في بناء الاستراتيجيات والخطط للوصول إلى الأهداف المرجوة. ويساعد تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر على تحديد أفضل طريقة يمكن للجمعية أن تتبعها لتتمكن من استخدام مواطن قوتها بغية استغلال الفرص، وفي الوقت عينه حماية مواطن قوتها وضعفها من المخاطر الخارجية.

ونستعرض في المصفوفة التالية نتائج المناقشات التي تمت في ورشة التركيز مع فريق التخطيط بالجمعية، وذلك بالاستعانة بكل من مصفوفة SWOT وأداة التحليل ماكزي 7S وأداة التحليل PESTEL للعوامل الخارجية.

نقاط الضعف الرئيسية	نقاط القوة الرئيسية
١. محدودية البرامج التدريبية والتأهيلية المقدمة للعاملين.	١. أقدمية الجمعية في العمل مع الأيتام.
٢. تركيز معظم الخدمات المقدمة للمستفيدين في المجال الرعوي.	٢. قدسية الموقع الجغرافي لأعمال الجمعية.
٣. ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.	٣. وجود كفاءات بشرية بخبرات طويلة عاملة في الجمعية.
٤. ارتفاع معدل الأرصدة المالية المشروطة وغير المستثمرة.	٤. وجود قاعدة بيانات للمستفيدين والداعمين.
٥. ضعف آلية لتصميم المبادرات المجتمعية.	٥. امتلاك الجمعية لأوقاف تسهم في استدامتها المالية.
٦. عدم وجود توجهات استراتيجية محددة وواضحة.	٦. وجود مباني إدارية لفرعي الطائف والمدينة.
٧. ضعف آليات الحوكمة والمراجعة الداخلية في الجمعية.	٧. وجود شخصيات اجتماعية بارزة في الجمعية العمومية.
٨. عدم وجود نظام اداري ومالي متكامل.	٨. ارتفاع معدل السيولة والفوائض المالية للجمعية.
٩. ضعف الخطط والبرامج الاعلامية والتسويقية للجمعية	٩. فعالية أعضاء مجلس الإدارة في المشاركة في برامج وأنشطة الجمعية.
١٠. ضعف آليات إدارة وقياس الأداء الوظيفي للعاملين في الجمعية.	١٠. منهجية الجمعية في المحافظة على سرية وخصوصية بيانات المستفيدين.
١١. انخفاض نسبة العوائد الاستثمارية من مجموع إيرادات الجمعية.	١١. توجه العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة للجمعية.
١٢. وجود مشكلات متراكمة في الجمعية منذ سنوات طويلة.	١٢. جودة نظام الأرشفة وحفظ البيانات في الجمعية.



المخاطر والتهديدات المحتملة الرئيسية	الفرص المتاحة الرئيسية
١. انخفاض معدلات النمو الاقتصادي العام.	١. نمو أعمال الشركات المجتمعية بين القطاع الخيري وباقي القطاعات.
٢. الإجراءات البيروقراطية البنكية مع الداعمين والكفاء.	٢. التطور التقني في مجال التطبيقات والمتاجر الالكترونية وقنوات التبرع الرقمي.
٣. حساسية العمل الخيري تجاه الآراء والحملات المغلوطة تجاه طبيعة الأنشطة المقدمة.	٣. التوجه الحكومي نحو التطوير الإداري والتقني للجهات الخيرية.
٤. النمو المتسارع في عدد الجمعيات الخيرية المماثلة.	٤. تيسير الإجراءات الحكومية ذات العلاقة بالاستثمار والاستدامة المالية للجمعية.
٥. ارتفاع المؤشرات الحكومية ذات العلاقة بالحوكمة والرقابة المالية والإدارية.	٥. التوجه المجتمعي نحو العمل التطوعي.
٦. ضعف آليات الترشيح والاختيار لأعضاء الجمعيات العمومية في القطاع الخيري.	٦. منصات التبرع الموحد الحكومية والخاصة.
٧. تداعيات الجوائح والكوارث العامة على العمل الخيري.	٧. رؤية المملكة في تطوير القطاع الخيري.
	٨. التطور التقني في مجال التطبيقات والرقمنة ذات العلاقة بأعمال الجمعية.
	٩. توجه المجتمع نحو رعاية ودعم فئات الأيتام.

ويؤكد الفريق الاستشاري إلى وجود عدد من التحديات المؤسسية التي تتطلب معالجة على المستويين الاستراتيجي والتنظيمي للجمعية، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

- عدم وجود إجراءات عمل واضحة ومكتوبة في الجمعية، وكثير من الممارسات الإدارية مرتبطة بالجانب الفردي.
- أهمية نشر ثقافة الجودة والأداء المؤسسي المتميز بين العاملين في كافة فروع الجمعية.
- ضعف عمليات التدريب والتطوير المهني للعاملين في الجمعية.
- عدم وجود مؤشرات أداء واضحة في مختلف المستويات والعمليات الإدارية بالجمعية.
- عدم وجود إدارة متخصصة في الاستدامة المالية والاستثمار بالجمعية.
- ضعف عمليات التسويق الرقمي وتفاوتها بين الفروع، مع تعدد حسابات الجمعية في قنوات التواصل الاجتماعي.
- عدم وجود لجان متخصصة في الجمعية على مستوى مجلس الإدارة ذات علاقة بالتحقيق والمراجعة والحوكمة.
- ضعف تكامل أدوار القسم النسائي مع إدارات وأقسام الجمعية.

4.3 تحليل متطلبات الأطراف ذات العلاقة

قام الفريق الاستشاري بعقد مجموعة من ورش العمل مع الموظفين والمستفيدين والجهات ذات العلاقة، وذلك بهدف الاطلاع على تطلعات واحتياجات هذه الأطراف، وبما يسهم في بناء استراتيجية متكاملة للجمعية. ونستعرض فيما يلي النتائج التي خرج بها الفريق الاستشاري في مختلف هذه الورش.

أولاً؛ تطلعات الشركاء وفق نتائج لقاء الأطراف ذات العلاقة في الطائفة

تطلعات الأطراف ذات العلاقة	الجهات المشاركة في الورشة
<ul style="list-style-type: none"> توفير قواعد بيانات مشتركة ومحدثة. التركيز على الايتام ذوي الحاجة. المشاركة في الفعاليات والبرامج والأنشطة ذات العلاقة بالأيتام. دعم متطلبات التعليم عن بعد للأيتام المستفيدين. المساهمة في تأهيل الأيتام. 	التعليم والمعاهد الصناعية
<ul style="list-style-type: none"> التواصل المستمر. تحديد الاحتياجات الصحية للمستفيدين. وجود ممثل صحي يمثل حلقة ربط ما بين وزارة الصحة ومستفيدي الجمعية. التعرف على الايتام من أبناء منسوبي الجهات الصحية وغيرها. التعريف بالجمعية وخدماتها والمساهمة في تخصيص أيام معينة للتعريف بالأيتام واحتياجاتهم. المساهمة في المشاريع الوقفية من منسوبي وزارة الصحة. التكامل في المشاريع المتعلقة بمنظمة الصحة العالمية. 	الصحة
<ul style="list-style-type: none"> إقامة مشاريع تجارية تحقق عوائد للمستفيدين والجمعية. إقامة مشاريع تسهم في توظيف الأيتام. 	الداعمون
<ul style="list-style-type: none"> إبراز جهود الجمعية اعلامياً. 	المجلس البلدي



ثانياً: نتائج لقاء احتياجات المستفيدين في مكة المكرمة

الاحتياجات في المجال الاجتماعي والرعي	
١. تأمين مساكن بإيجارات رمزية.	٢. تقديم السبل الغذائية بشكل شهري منتظم.
٣. دعم سداد الإيجارات.	٤. تقديم مشاريع كسوة العيد لكافة الأسر المستفيدة.
٥. توفير مساكن بأقساط ميسرة.	٦. رفع قيمة الكفالة الشهرية.
٧. دعم المستفيدين في إنجاز الإجراءات الحكومية.	٨. استمرارية تقديم دعم للأبناء فوق ١٨ سنة.
٩. توفير المواصلات للمشاركة في برامج الجمعية.	١٠. مساعدة الشباب والبنات على الزواج.
١١. دعم حصول الأمهات على سيارات خاصة بهم.	١٢. تقديم دعم لتذاكر السفر المحلية.
١٣. تحسين فئة التغطية التأمينية.	١٤. تنسيق استكمال التسجيل في منحة سكني.
١٥. إعداد دراسة لتحليل الانفاق الاستهلاكي للمستفيدين.	١٦. دعم القروض السكنية.
١٧. دعم توفير الأثاث والأجهزة المنزلية.	١٨. تقديم كوبونات شرائية وكوبونات قرطاسية.
١٩. التحديد الدقيق لاحتياجات الأسر (مشاريع الكسوة).	٢٠. دعم الحالات الصحية ذات الأولوية.
٢١. توفير فرص عمل للأمهات.	٢٢. تقديم برامج مسابقات للطلاب.
الاحتياجات في المجال التنموي	
١. تنفيذ برامج تقوية دراسية للأبناء.	٢. إعداد دراسة لتحليل الانفاق الاستهلاكي للمستفيدين.
٣. تقديم دورات تطويرية ومهارية.	٤. تقديم برامج تطويرية في اللغات الأجنبية.
٥. تدريب الأبناء على مهارات قيادة السيارات.	٦. تيسير الإجراءات ذات العلاقة بالمدارس والجامعات.
٧. دعم المستفيدين في توفير فرص وظيفية.	٨. تقديم برامج توعوية للمقبلين على الزواج.
٩. العناية بالموهوبين.	١٠. دعم متطلبات التعليم عن بعد مثل الأجهزة وغيرها.
١١. توفير فرص عمل للأمهات.	١٢. دعم وتطوير مشاريع الأسر المنتجة.
١٣. إقامة فعاليات رياضية.	١٤. دعم القضايا الحقوقية للأطفال والأمهات.
١٥. تقديم برامج مسابقات للطلاب.	١٦. إقامة رحلات للأبناء والبنات.



ثالثاً: نتائج لقاء احتياجات المستفيدين في الطائف

الاحتياجات في المجال الاجتماعي والرعي	
١. توفير حلول اسكانية للأيتام.	٢. تقديم الدعم لأمراض القلب.
٣. تقديم دعم الإيجارات السكنية.	٤. عدم تأخير سداد ودعم الإيجارات والفواتير.
٥. توفير الأجهزة الكهربائية.	٦. توفير وسائل المواصلات.
٧. توفير البطاقات التموينية والدعم الغذائي.	٨. تقديم دعم لأقساط السيارات الجديدة.
٩. توفير الدعم في مجال الزي والملابس.	١٠. توفير بطاقات تأمين صحي للأطفال والبنات والامهات.
١١. دعم سداد فواتير الكهرباء.	١٢. رفع قيمة الكفالات والرواتب الشهرية.
١٣. تقديم دعم يتناسب مع حجم الأسرة.	١٤. تقديم دعم لعلاجات أمراض العيون والأذن والأسنان.
١٥. تقديم الدعم في المستلزمات المدرسية.	١٦. تقديم الدعم لأمراض الروماتيزم.
الاحتياجات في المجال التنموي	
١. توفير متطلبات التعليم عن بعد (الحواسيب وغيرها)	٢. توفير أنشطة ترفيهية ورياضية وثقافية للأطفال والبنات
٣. إيجاد فرص عمل للأطفال والبنات	٤. تقديم دعم المدارس الأهلية لطلاب ٣ ثانوي
٥. توفير فرص عمل ملائمة للأمهات	٦. توجيه الشباب نحو الاعتماد على ذواتهم
٧. تقديم برامج وأنشطة ترفيهية	٨. رفع مهارات الشباب الذاتية
٩. تقديم برامج ودورات تدريبية في المهارات الشخصية.	١٠. دعم المشاريع الصغيرة والريادية للشباب
١١. تقديم برامج توعوية ودينية للشباب	١٢. دعم مشاريع الأسر المنتجة
١٣. تخصيص ملتقيات مفتوحة للحديث مع الأبناء والبنات	١٤. تقديم برامج لتحفيظ القرآن الكريم



رابعاً: تطلعات الموظفين وفق نتائج اللقاءات في فرع الطائف

المشاركون في اللقاءات	تطلعات الأطراف ذات العلاقة
قسم شؤون الأيتام والبرامج رئيس القسم + (٤) موظفين	<ul style="list-style-type: none">• إنشاء وحدة إرشادية للأيتام، ووحدة متخصصة للبرامج التنموية.• إعداد التوصيف الوظيفي لكل شخص.• تسريع الإجراءات الإدارية في الجمعية.• تحسين آليات تقديم التغذية الراجعة لقسم شؤون الأيتام من الأقسام الأخرى.• تحفيز العاملين نفسياً ومادياً، وتعزيز الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين.• التركيز على خيرية العمل مع الأيتام.• تفعيل الشراكات المجتمعية مع الجهات ذات العلاقة• توفير وسائل نقل كافية للباحثين الاجتماعيين.• معالجة قوائم الانتظار في كفالات الأيتام.
القسم النسائي رئيسة القسم + (٣) موظفات	<ul style="list-style-type: none">• أن يركز القسم النسائي على البرامج والدعم للأيتام والأمهات، وكذلك تنمية الموارد المالية.• زيادة الصلاحيات للقسم النسائي، وزيادة صلاحيات التواصل مع الجهات الخارجية.• تحسين جودة منصات التواصل الاجتماعي.• تسريع عمليات متابعة طلبات الكفلاء من القسم الرجالي.• معالجة أسباب التأخير في توفير التراخيص اللازمة لإقامة الفعاليات.• معالجة تعدد مهام العمل الوظيفي في القسم النسائي.• توفير ميزات كافية لإقامة البرامج والأنشطة.
قسم شؤون الموظفين وقسم الإعلام رئيسي القسمين + (٣) موظفين	<ul style="list-style-type: none">• تعديل الدوام، ومعالجة موضوع الفترتين.• تخصيص صندوق لدعم وإقراض الموظفين.• معالجة تداخل مهام العمل الوظيفي، وتوفير أوصاف وظيفية للعاملين.• استقطاب متخصصين في مجال التسويق والإعلام.• معالجة التسرب الوظيفي، وتحسين الرواتب والحوافز.

4.4 تحليل الأثر الاستراتيجي للجمعية

يهدف تحليل الأثر إلى تحديد التغيير المستهدف على مستوى المستفيدين والمجتمع في المدى الاستراتيجي، وذلك من خلال بيان مبررات تأسيس الجمعية مروراً بالمدخلات والمخرجات والنتائج الرئيسية للجمعية بفروعها، ويسهم هذا التحليل في بناء الرسالة المؤسسية وفق الأثر الاستراتيجي المستهدف. ويبين الشكل التالي نتائج تحليل الأثر للجمعية.

المبررات	المدخلات	المخرجات	النتائج	الآثار الاستراتيجية
١- وجود حاجات وظواهر اجتماعية ذات علاقة بالإيتام. ٢- محدودية الجهات المتخصصة في دعم ورعاية الأيتام. ٣- توجه المجتمع نحو كفالة اليتيم. ٤- الجوانب الدينية والأخلاقية ذات العلاقة برعاية الأيتام. ٥- النمو في أعداد الأيتام في المنطقة.	١- إيجاد موارد مالية متنوعة للجمعية. ٢- استقطاب وتوظيف كفاءات بشرية مؤهلة. ٣- تصميم آليات فاعلة للبحث الاجتماعي. ٤- إنشاء بنية تقنية مهيئة لأعمال الجمعية. ٥- إيجاد مقرات ملائمة لتقديم الخدمات والبرامج للمستفيدين. ٦- تطوير قواعد بيانات للمستفيدين والجهات ذات العلاقة. ٧- إقامة شراكات مع الجهات ذات العلاقة.	برنامج كفالة اليتيم. برامج الدعم العيني والمادي للمستفيدين. برامج الدعم الصحي والتعليمي والتوعوي للمستفيدين. البرامج التدريبية والتطويرية. برامج كفالة الأسر والأرامل. مشاريع بناء وترميم المساكن ودعم الإيجارات. مشاريع الحقبة المدرسية. برامج الدعم الطارئ للأسر المحتاجة. مشاريع الأضاحي وزكاة الفطر. المشاريع الإغاثية الطارئة.	<ul style="list-style-type: none"> تكفل الجمعية حالياً ما يزيد عن عشرة آلاف يتيم وبيتمة. يستفيد حالياً ما يربو على خمسة آلاف أسرة من برامج ومشاريع الجمعية الاجتماعية والتنمية. 	<ul style="list-style-type: none"> تمكين وتفعيل الأيتام في المجتمع. المساهمة في تحقيق الأمن الذاتي والمجتمعي للأيتام وأسرهم. إيجاد حلقة وصل ما بين الأيتام والداعمين. تعزيز ثقة المجتمع في الجمعية. تنمية المهارات الذاتية لأمهات الأيتام.



5.0 الخارطة الاستراتيجية للجمعية

- انطلاقاً من نتائج مرحلة تحليل الوضع الراهن للجمعية، ودراسة تطلعات كافة الأطراف ذات العلاقة؛ قام الفريق الاستشاري ببناء الخارطة الاستراتيجية للجمعية وفقاً لأفضل الممارسات في مجال التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية، والتي تتضمن رؤية الجمعية ورسالتها وقيمتها الحاكمة وأهدافها الاستراتيجية، ويبين الجدول التالي تعريفاً بالمصطلحات الواردة في الخارطة الاستراتيجية للجمعية.

المصطلحات الواردة في الخارطة الاستراتيجية	التعريف الفني
الرؤية الاستراتيجية	الصورة الشاملة التي تود الجمعية أن تصير إليها بنهاية خطتها الاستراتيجية.
الرسالة المؤسسية	بيان موجز موجه إلى كافة الأطراف ذات العلاقة يبين دور الجمعية والحاجات التي تليها، والأثر الاستراتيجي المستهدف لها على مستوى المستفيدين والمجتمع.
القيم الحاكمة	قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة الجمعية وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمستفيدين والعاملين.
الأهداف الاستراتيجية	هي توجهات شاملة تدفع الجمعية نحو الإبداع والاهتمام والتركيز، وتساعدتها كذلك في تحويل رؤيتها ورسالتها إلى أهداف عملية وقابلة للتطبيق في المدى الزمني المتوسط والطويل المدى.

- ويبين الشكل التالي الخارطة الاستراتيجية للجمعية، والترابط بين محاور الأهداف الاستراتيجية على مستويات (المستفيدين، العمليات، الممكنات، الاستدامة) وارتباط الأهداف الاستراتيجية برؤية ورسالة الجمعية.



الرؤية		شركاء المجتمع في تقديم الرعاية التنموية للأيتام وأسرهم.		الرسالة	تحسين حياة الأيتام وأسرهم من خلال منظومة متكاملة من البرامج الاجتماعية والتنموية والشراكات النوعية للمساهمة في تمكينهم وتعزيز دورهم المجتمعي.	
المستفيدين		(١) تعظيم الأثر التنموي على الأيتام وأسرهم				
العمليات		(٢) بناء منظومة نوعية للبرامج الاجتماعية والتنموية	(٣) تعزيز المكانة المتميزة للجمعية			
الممكّنات		(٤) تحقيق معايير التميز والحوكمة المؤسسية	(٥) تطوير الكفاءات الوظيفية والتطوعية المتخصصة			
الاستدامة		(٦) تنمية الاستثمارات والموارد المالية المستدامة				
القيم الحاكمة		التميز	التعاون الفعال	الإبداع والتطوير	المصداقية	حفظ كرامة اليتيم

الأهداف الاستراتيجية



6.0 مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية لمستويات الأداء المستهدف، ومن خلال تحليل عوامل النجاح المتوقعة في ورش العمل قام الفريق الاستشاري بتصميم المؤشرات الرئيسية للأهداف الاستراتيجية للجمعية. ويبين الجدول التالي توصيفاً لمؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية الميينة في خارطة الاستراتيجية للجمعية.

مستهدفات الأداء	دورية القياس للمؤشر				طبيعة المؤشر			نوع المؤشر		مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
	سنوي	نصف سنوي	ربع سنوي	شهري	نتائج	مخرجات	مدخلات	نوعي	كمي		
للدراسة				✓		✓			✓	١,١ نسبة مشاركة الأيتام والأمهات في البرامج التنموية.	١. تعظيم الأثر التنموي على الأيتام وأسرهم
	✓				✓			✓		١,٢ مستوى التحسن التنموي لدى الأيتام وأسرهم.	
	✓				✓			✓		١,٣ مستوى تحسن الوعي المجتمعي نحو مكانة اليتيم.	
			✓				✓		✓	٢,١ مستوى جودة البرامج الاجتماعية والتنموية.	٢. بناء منظومة نوعية للبرامج الاجتماعية والتنموية
		✓			✓				✓	٢,٢ نسبة رضا المستفيدين من البرامج الاجتماعية والتنموية.	



مستهدفات الأداء	دورية القياس للمؤشر				طبيعة المؤشر			نوع المؤشر		مؤشرات الأداء الرئيسية	الأهداف الاستراتيجية
	سنوي	نصف سنوي	ربع سنوي	شهري	نتائج	مخرجات	مدخلات	نوعي	كمي		
للدراصة	✓				✓			✓		٣,١ مستوى تحسن مكانة الجمعية.	٣. تعزيز المكانة المتميزة للجمعية الفاعلة.
			✓				✓		✓	٣,٢ عدد الشراكات المجتمعية الفاعلة.	
		✓			✓				✓	٤,١ نسبة التحسن السنوي في معايير التميز المؤسسي في الجمعية.	٤. تحقيق معايير التميز والحوكمة المؤسسية
		✓			✓				✓	٤,٢ نسبة الالتزام بمعايير الحوكمة.	
			✓			✓			✓	٤,٣ نسبة تطبيق الخطط التشغيلية.	
		✓			✓			✓		٥,١ نسبة الأداء الوظيفي.	٥. تطوير الكفاءات الوظيفية والتطوعية المتخصصة
			✓				✓		✓	٥,٢ نسبة النمو السنوي في عدد المتطوعين الفاعلين في الجمعية.	
				✓			✓		✓	٦,١ نسبة النمو السنوي للإيرادات المالية للجمعية.	٦. تنمية الاستثمارات والموارد المالية المستدامة
			✓				✓		✓	٦,٢ نسبة الإيرادات الاستثمارية من مجموع إيرادات الجمعية.	



7.0 المبادرات التنفيذية وخارطتها الزمنية

المبادرات التنفيذية هي البرامج والمشاريع النوعية اللازمة لتحقيق مستهدفات الأداء الاستراتيجي للجمعية، وتتصف المبادرات التنفيذية بارتباطها الوثيق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، وقدرتها على تحويل الاستراتيجيات إلى واقع عملي. ونستعرض في الجدول التالي المبادرات التنفيذية التي تم بناءها من خلال تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية للجمعية، واستناداً إلى نتائج تحليل الوضع الراهن للجمعية، كما يستعرض الجدول المخطط الزمني المقترح لتنفيذ مبادرات استراتيجية الجمعية.

سنوات التنفيذ				المبادرات التنفيذية	مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١			
			✓	١. تطوير منظومة حوافز لاستقطاب الأيتام وأمهاتهم للبرامج التنموية.	١,١ نسبة مشاركة الأيتام والأمهات في البرامج التنموية.	١. تعظيم الأثر التنموي على الأيتام وأسرهم.
✓	✓	✓	✓	٢. تنفيذ خطة برامج توعوية لرفع مستوى الوعي التنموي لدى المستفيدين.	١,٢ مستوى التحسن التنموي لدى الأيتام وأسرهم.	
✓	✓	✓		٣. إعداد وتنفيذ خطة سنوية لتأهيل وإبراز نماذج متميزة من الأيتام.		
✓	✓	✓		٤. إعداد دراسة سنوية لقياس الأثر والعائد الاجتماعي للبرامج التنموية المنفذة على المستفيدين.		
✓	✓	✓	✓	٥. تنفيذ خطة البرامج التوعوية والفعاليات السنوية لتعزيز مكانة اليتيم في المجتمع.	١,٣ مستوى تحسن الوعي المجتمعي نحو مكانة اليتيم.	



سنوات التنفيذ				المبادرات التنفيذية	مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١			
			✓	١. اعداد دراسة لتحديد الاحتياجات الاجتماعية والتنمية للمستفيدين.	٢,١ مستوى جودة البرامج الاجتماعية والتنمية.	٢. بناء منظومة نوعية للبرامج الاجتماعية والتنمية.
		✓		٢. اعداد دليل معياري لتصميم البرامج الاجتماعية والتنمية.		
		✓		٣. تصميم دليل (كهاطين) للبرامج الاجتماعية والتنمية.		
✓	✓	✓	✓	٤. إعداد وتنفيذ خطة تشغيلية سنوية للبرامج الاجتماعية والتنمية.		
✓	✓	✓		٥. تنفيذ دراسة سنوية لقياس رضا المستفيدين من البرامج الاجتماعية والتنمية المقدمة.		



سنوات التنفيذ				المبادرات التنفيذية	مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١			
			✓	١. إعداد دليل سياسات وإجراءات الاتصال المؤسسي في الجمعية.	٣,١ مستوى تحسن مكانة الجمعية.	٣. تعزيز المكانة المتميزة للجمعية.
		✓		٢. إعداد وتنفيذ خطة الاتصال المؤسسي للجمعية.		
			✓	٣. تطوير الهوية التسويقية والإعلامية للجمعية.		
✓	✓	✓	✓	٤. تطوير الدليل التسويقي للجمعية.		
		✓		٥. إنشاء منصة رقمية تفاعلية للجمعية.		
✓	✓	✓	✓	٦. تطوير منظومة التسويق الرقمي في الجمعية وفروعها.		
✓		✓		٧. إعداد دراسة لقياس الصورة الذهنية عن الجمعية.		
✓	✓	✓	✓	٨. إعداد وتنفيذ خطة بناء وتفعيل الشراكات المجتمعية.	٣,٢ عدد الشراكات المجتمعية الفاعلة.	
✓	✓	✓		٩. إعداد دراسة سنوية لقياس مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة.		



سنوات التنفيذ				المبادرات التنفيذية	مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١			
			✓	١. تنفيذ مشروع تأهيل الجمعية على تحقيق معايير الجودة العالمية.	٤,١ نسبة التحسن السنوي في معايير التميز المؤسسي في الجمعية. ٤. تحقيق معايير التميز والحوكمة المؤسسية	
✓	✓	✓		٢. بناء وتنفيذ خارطة طريق تأهيل الجمعية على تحقيق معايير التميز في العمل الخيري.		
		✓		٣. تنفيذ مشروع التحول الرقمي في الجمعية.		
✓	✓	✓	✓	٤. تنفيذ مشروع تأهيل الجمعية على تطبيق معايير مكن للحوكمة في الجمعيات الخيرية		
			✓	٥. تصميم نظام إداري وتقني لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطط التشغيلية في الجمعية.		



سنوات التنفيذ				المبادرات التنفيذية	مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١			
			✓	١. تنفيذ مشروع تقييم الكفاءات الوظيفية العاملة في الجمعية.	٥,١ نسبة الأداء الوظيفي.	٥. تطوير الكفاءات الوظيفية والتطوعية المتخصصة
		✓		٢. تطوير منظومة إدارة وتقييم الأداء الوظيفي في الجمعية.		
✓	✓	✓	✓	٣. تنفيذ برنامج تأهيل الكفاءات الوظيفية.		
		✓		٤. تطوير نظام الحوافز في الجمعية.		
✓	✓			٥. تنفيذ مشروع تطوير بيئة العمل في الجمعية.		
		✓		٦. تنفيذ مشروع إنشاء ومأسسة وحدة التطوع في الجمعية.	٥,٢ نسبة النمو السنوي في عدد المتطوعين الفاعلين في الجمعية.	



سنوات التنفيذ				المبادرات التنفيذية	مؤشرات الأداء الرئيسية للأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١			
			✓	١. تطوير منظومة الاستدامة المالية للجمعية.	٦,١ نسبة النمو السنوي للإيرادات المالية للجمعية.	٦. تنمية الاستثمارات والموارد المالية المستخدمة
✓	✓	✓	✓	٢. إعداد وتنفيذ الخطة التشغيلية السنوية لتنمية الإيرادات المالية للجمعية.		
		✓		٣. إنشاء منصة رقمية للتبرعات.		
		✓		٤. إعداد النظام الوقفي في الجمعية.	٦,٢ نسبة الإيرادات الاستثمارية من مجموع إيرادات الجمعية.	
		✓		٥. إعداد دليل سياسات وإجراءات الاستثمار في الجمعية.		
✓	✓			٦. تطوير المحفظة الاستثمارية والوقفية للجمعية.		