

الخطة الاستراتيجية

الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمحافظة رفحاء (رؤوم)



المحتويات

2	المقدمة
3	أولاً: الخطة الاستراتيجية
3	مقترحات الرؤية:
3	الرسالة:
4	الأهداف الاستراتيجية:
4	القيم:
6	ثانياً: نتائج ورش التحليل الاستراتيجي
7	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
7	(التحليل الرباعي SWOT)
8	الأطراف ذات العلاقة بالجمعية
9	احتياجات الأطراف ذات العلاقة بالجمعية
11	تحليل الأثر الاستراتيجي

المقدمة

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمل المنظمات الخيرية وتحويلها إلى عمل مؤسسي مبني على رؤية واضحة وتوجهات استراتيجية محددة، للوصول إلى أفضل النتائج والمساهمة بطريقة احترافية في التنمية المجتمعية.

ومن هذه المنطلق فقد نفذت الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمحافظة رفحاء ورش عمل ولقاءات تطويرية لبناء خطتها الاستراتيجية للسنوات الثلاث القادمة، وذلك برعاية مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية وبالتعاون مع الجهة الاستشارية مركز بناء الطاقات. وقد تم عقد (4) ورش عمل لمدة 20 ساعة، وإجراء (5) لقاءات نقاشية فردية مع قيادات الجمعية.

وقد تم تطبيق عدد من الأدوات التحليلية لتقييم الوضع الراهن للجمعية وتطلعات الأطراف ذات العلاقة وتحليل الأثر الاستراتيجي التي ترغب الجمعية بتحقيقه، ثم قام الفريق الاستشاري عبر ورش العمل بتصميم الرؤية الاستراتيجية للجمعية والرسالة المؤسسية والقيم الحاكمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للثلاث سنوات القادمة.

وقد شارك بفعالية أعضاء الجمعية ممثلين في أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي بالجمعية من خلال ورش العمل المقامة واللقاءات النقاشية المنفذة، كما تم استطلاع آراء الأطراف ذات العلاقة بالجمعية في ورشة خاصة لتحليل تطلعات الأطراف.

وتستعرض الوثيقة في صفحاتها المناقشات التي تمت مع المشاركين ونتائج الأدوات التحليلية، سائلين المولى عز وجل أن يبارك في جهود القائمين على هذا الجمعية المباركة، وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

والله ولي التوفيق والسداد.

أولاً: الخطة الاستراتيجية

الرؤية:

جمعية متخصصة ترعى الأيتام وأسرتهم بخدمات اجتماعية وتنموية متميزة.

الرسالة:

تقديم برامج وخدمات اجتماعية وتنموية متميزة لرعاية الأيتام وأسرهم والمساهمة في تمكينهم من خلال توظيف التقنيات الحديثة والكفاءات المؤهلة وبناء الشراكات المجتمعية الفاعلة.

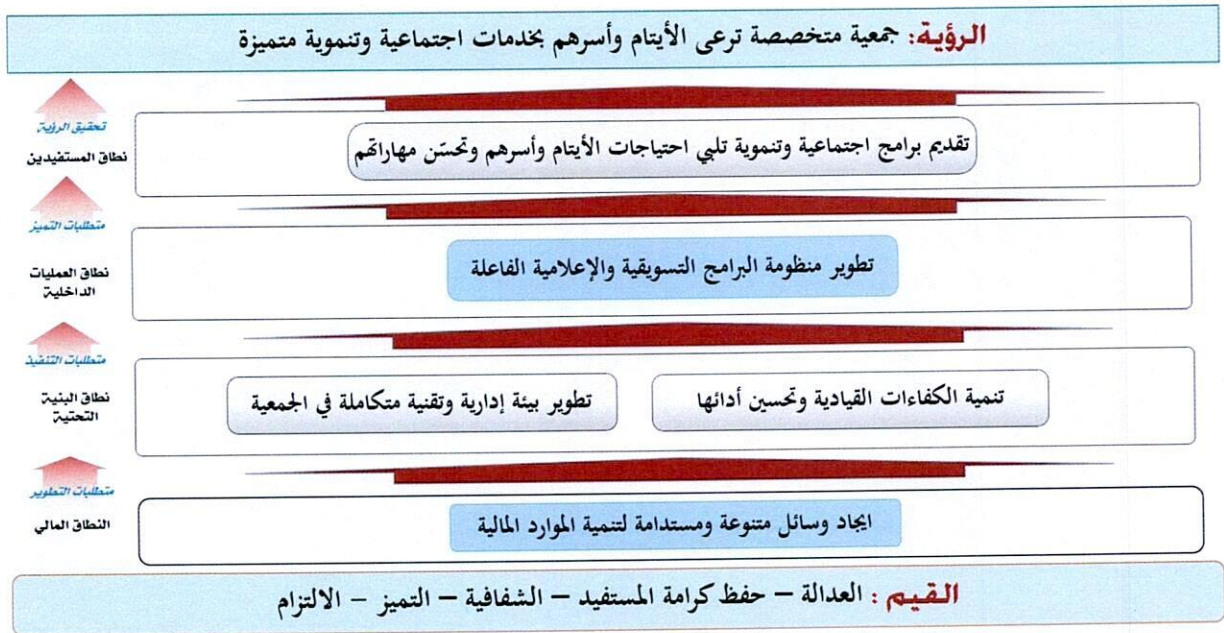
الأهداف الاستراتيجية:

1. تقديم برامج اجتماعية وتنموية تلبى احتياجات الأيتام وأسرهم وتحسّن مهاراتهم.
2. تطوير منظومة البرامج التسويقية والإعلامية الفاعلة.
3. تطوير بيئة إدارية وتقنية متكاملة في الجمعية.
4. تنمية الكفاءات القيادية وتحسين أدائها.
5. إيجاد وسائل متنوعة ومستدامة لتنمية الموارد المالية.

القيم:

1. نلتزم برؤية الجمعية وأهدافها.
2. نسعى إلى العمل المؤسسي المتميز.
3. نعمل بشفافية في كافة تعاملاتنا.
4. نحفظ كرامة المستفيد وخصوصيته.
5. نحقق العدالة مع المستفيدين والعاملين.

الخارطة الاستراتيجية:

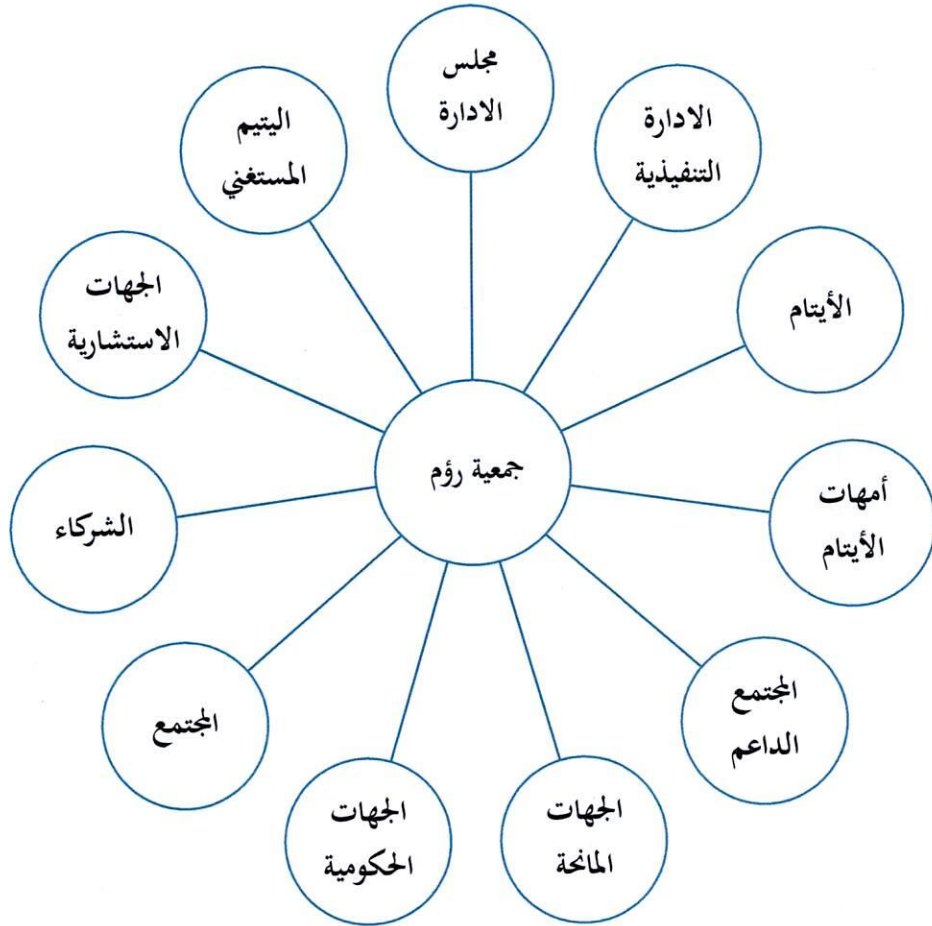


ثانياً: نتائج ورش التحليل الاستراتيجي

تحليل البيئة الداخلية والخارجية (التحليل الرباعي SWOT)

نقاط القوة الرئيسية	نقاط الضعف الرئيسية
وجود قنوات تواصل اجتماعي فاعلة.	انخفاض الخبرة الوظيفية لبعض الكوادر الوظيفية.
وجود 3 أوقاف استثمارية للجمعية.	عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للجمعية.
وجود كوادر شابة متوجهة للتطوير.	عدم وجود أدلة للسياسات والإجراءات.
وجود برنامج تقني لخدمة المستفيدين.	عدم وجود برنامج تقني يربط الكافل بالمستفيد.
وجود برامج تقنية تخدم العملية الإدارية.	ضعف دعم الموازنة التشغيلية المخصصة للنفقات الإدارية.
امتلاك أعضاء مجلس الإدارة خبرات واسعة في العمل الخيري.	القيم المؤسسية للجمعية غير مكتوبة.
فعالية أعضاء مجلس الإدارة.	عدم وجود دراسات إحصائية.
رضا الداعمين والمستفيدين عن برامج الجمعية.	عدم وجود نظام ومعايير للجودة والتميز المؤسسي.
استمرارية البرامج في الجمعية.	عدم وجود حوافز للموظفين.
التعاون والترابط بين العاملين.	—
ارتفاع الدافعية والحماس لدى العاملين.	—
وجود عدد من الشراكات الفاعلة مع جهات مختلفة.	—
تخصيص الجمعية في مجال العمل مع الأيتام.	—
الفرص المتاحة	المخاطر والتهديدات المحتملة
انخفاض الخبرة الوظيفية لبعض الكوادر الوظيفية.	عدم وعي المجتمع بأهمية دعم المصروفات التشغيلية في الجمعية.
عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للجمعية.	انخفاض الدعم الحكومي.
عدم وجود أدلة للسياسات والإجراءات.	انخفاض النمو الاقتصادي.
عدم وجود برنامج تقني يربط الكافل بالمستفيد.	عدم الاستقرار السياسي في الدول المجاورة.
ضعف دعم الموازنة التشغيلية المخصصة للنفقات الإدارية.	ارتفاع أسعار الخدمات والبرامج التقنية.
القيم المؤسسية للجمعية غير مكتوبة.	—
عدم وجود دراسات إحصائية.	—
عدم وجود نظام ومعايير للجودة والتميز المؤسسي.	—
عدم وجود حوافز للموظفين.	—
انخفاض الخبرة الوظيفية لبعض الكوادر الوظيفية.	—
عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للجمعية.	—

الأطراف ذات العلاقة بالجمعية



احتياجات الأطراف ذات العلاقة بالجمعية

الأطراف	متطلبات الأطراف ذات العلاقة من الجمعية	متطلبات الجمعية من الأطراف ذات العلاقة
الجهات المانحة	<ul style="list-style-type: none"> - وضوح رؤية الجمعية. - وجود خطة تنفيذية حقيقية مطبقة. - العناية بالجانب التربوي التعليمي لليتيم. - الاهتمام بالبناء الذاتي العقلي لليتيم. - الصلاحيات الكاملة للعاملين التنفيذيين. - فريق عمل مميز ملم بما يقوم به. - مشاريع واضحة ومكتوبة ولها أثر. - تقارير نهاية كل برنامج مع الأثر المحقق. - إعداد التقارير المالية الدورية. - إبراز دور المانح اعلامياً. - التواصل الفعال. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم الدعم المالي الكافي للمشاريع. - نقل الخبرات من الجهات المماثلة للجمعية. - توطين الخبرات والتجارب المميزة في المناطق الأخرى. - كفالة العاملين التنفيذيين بالجمعية. - دعم الأوقاف التشغيلية. - التواصل الفعال. - تبسيط وسائل المنح.
الأيتام	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم خدمات عالية الجودة. - توفير حياة كريمة لليتيم المحتاج. - العمل على تأهيل اليتيم تأهيلاً شاملاً. - حفظ كرامة اليتيم وتقديم الخدمات على هذا الأساس. - الانخراط في المجتمع وعدم عزل الأيتام عنه. - تنوع البرامج المقدمة للأيتام. - لائحة الحقوق والواجبات لليتيم. 	<ul style="list-style-type: none"> - سهولة الوصول وتجاوز جميع العقبات لذلك. - الجدية والرغبة والدافعية في دخول البرامج المتاحة. - المشاركة في العمل التطوعي. - اطلاع اليتيم على برامج ومستجدات الجمعية.
المجتمع الداعم	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم منتج مقنع وواضح للداعمين. - التواصل الفعال والمستمر. - الوضوح والشفافية. - سرية بيانات الداعم. - توفير المعلومات للكافل والمتبرع حسب سياسات الخصوصية. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيارة الجمعية والتعرف على برامجها وأنشطتها. - التسويق لبرامج الجمعية واستقطاب داعمين آخرين. - التطوع في الجمعية والمشاركة في أعمالها.

الاطراف	متطلبات الأطراف ذات العلاقة من الجمعية	متطلبات الجمعية من الأطراف ذات العلاقة
أمهات الأيتام	<ul style="list-style-type: none"> - رعاية الأيتام رعاية كاملة. - التدريب والتأهيل لسوق العمل. - التواصل الفعال والمستمر من الجمعية. - تقديم دورات لمواجهة صعوبات الحياة. - دراسة احتياجاتهم بشكل مستمر. 	<ul style="list-style-type: none"> - التواصل الفعال والمستمر مع الجمعية. - تقديم مقترحات بالاحتياجات. - التطوع في أعمال الجمعية.
الجهات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ البرامج المطلوبة من الجمعية. - إقامة المعارض داخل مقرات الجهات الحكومية. - إقامة اتفاقيات الشراكة والتعاون. - الاستفادة من قاعدة البيانات لدى الجمعية. - حسب سياسات الخصوصية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تسهيل اجراءات الجمعية لدى الجهات الحكومية. - الاستفادة من مقرات الجهات الحكومية. - المساهمة في تنفيذ البرامج. - السماح بتسويق منتجات الجمعية لدى العاملين في الجهات الحكومية. - وضوح التعامل وسهولة التواصل.
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> - الوضوح والشفافية. - العمل المتقن. - سهولة وصول المجتمع الى الجمعية وسماع الآراء والمقترحات. - فتح باب المشاركة في النفع والتطوع. - تفعيل الجوانب الاعلامية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التفاعل مع البرامج والتعاون مع الجمعية. - الاقتراحات الفاعلة والمشاركة في صنع القرار. - تسهيل عمل الجمعية من حيث الوصول للمستفيد. - الشراكة المجتمعية.
الجهات الاستشارية	<ul style="list-style-type: none"> - البيئة الادارية المناسبة. - توفير المعلومات والبيانات. - الوضوح والمصادقية. - عدم التأثير على نتائج أعمال الجهة الاستشارية. - التنفيذ والمتابعة لنتائج أعمال الجهة الاستشارية. - الحفاظ على سرية العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - خبرة جيدة في العمل في مجال الأيتام. - استقطاب الخبراء واصحاب التميز في المجال. - نقل الخبرات من الجهات المماثلة. - توطين الخبرات في فريق العمل. - اعداد مستشارين متخصصين بالعمل في الجمعية. - المحافظة غلى السرية والخصوصية.

الاطراف	متطلبات الأطراف ذات العلاقة من الجمعية	متطلبات الجمعية من الأطراف ذات العلاقة
الادارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> - الصلاحيات والمهام الواضحة. - الرؤية الاستراتيجية الكاملة للجمعية. - منح كامل الصلاحيات التنفيذية في القرارات. - التطوير الدائم والمستمر لفريق العمل. - الزيارات الدورية للتحفيز والمتابعة. - احترام الذات التنفيذية بين الفريق. - تقديم الدعم المالي والاداري للجمعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق الانجازات المرسومة من الرؤية العامة. - رسم خطة تنفيذية سنوية للعمل وتنفيذها. - توزيع المهام على فريق العمل ومتابعة الانجاز. - رفع تقرير نصف سنوي لما تم تحقيقه وتفسير أوجه النقص والزيادة. - رسم خطة تطويرية لفريق العمل. - متابعة العمل التنفيذي اليومي. - رسم أوجه القصور والتميز للأعوام القادمة.
الشركاء	<ul style="list-style-type: none"> - عدم تعارض البرامج مع مشاريع الشركاء في المحافظة. - المساهمة في تنفيذ بعض البرامج المشتركة. - عقد الاتفاقيات. - استخدام مرافق الجمعية عند الحاجة. - المساهمة في زيادة وعي المجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> - المساعدة في تنفيذ البرامج. - تقديم الدعم اللوجستي عند الحاجة. - التعريف بالجمعية في أوساط المجتمع. - تقديم المقترحات التطويرية للجمعية.
مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> - أن يكون الفريق التنفيذي على معرفة بأهداف الجمعية. - أن يكون فريق التنفيذي من أهل الخبرة في العمل الخيري. - أن يكون فريق العمل يبحث عند التطوير في تخصصه. - أن تتم رعاية الأيتام وأمهاتهم وخدمتهم على أكمل وجه. - التعامل مع الأيتام تعامل خاص ومعرفة ظروف كل أسرة. - تقديم التقارير الدورية. - الالتزام بالخطة التشغيلية السنوية. - تحسين بيئة العمل في الجمعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - حضور الاجتماعات بانتظام. - عدم التدخل في صلاحيات الموظفين والادارة التنفيذية. - تقديم الدعم والرعاية لبرامج تطوير الجمعية. - المشاركة في البرامج التأهيلية لأعضاء مجلس الادارة. - العمل بروح الفريق الواحد. - عدم التردد في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة الجمعية. - التركيز في العمل على المشاريع المستدامة والأوقاف الاستثمارية.

تحليل الأثر الاستراتيجي

البنود	تحليل أثر المجال الاجتماعي (الرعي)
الأثر	<ul style="list-style-type: none"> - المساهمة في سد احتياجات الأسر المستفيدة. - حفظ كرامة المستفيد. - تيسير تقديم الخدمة للمستفيدين. - تحسين الاستقرار الاجتماعي للأسر المستفيدة.
النتائج	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع 170 بطاقة الكترونية للمستفيدين. - كفالة 170 أسرة (790 يتيم وبيتمة وأرملة). - تقديم قرابة مليون ريال سنوياً إعانات غذائية. - تقديم 790 كسوة متنوعة بقيمة تقدر 400,000 ريال سنوياً. - تقديم نصف مليون ريال سنوياً إعانات نقدية مقطوعة متنوعة الأغراض. - ترميم ما يزيد عن 60 منزل لأسر المستفيدين.
المخرجات	<ul style="list-style-type: none"> - البطاقات الالكترونية للمستفيدين. - كفالات الأيتام والأرامل. - الإعانات الغذائية. - برامج الكسوة الموسمية. - الإعانات النقدية المقطوعة. - برنامج ترميم المنازل.
المدخلات	<ul style="list-style-type: none"> - بنية تقنية وأدوات تواصل فاعلة تساعد على حفظ كرامة اليتيم. - فريق عمل مؤهل. - تخصيص قسم نسائي للبحث الاجتماعي. - بناء مركز اجتماعي.
المبررات	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف التأهيل العلمي للمستفيدين. - وجود حالات من الانحراف الاخلاقي والسلوكي لدى المستفيدين

البنود	تحليل أثر المجال التنموي
الأثر	<ul style="list-style-type: none"> - المساهمة في سد احتياجات الأسر المستفيدة. - حفظ كرامة المستفيد. - تيسير تقديم الخدمة للمستفيدين. - تحسين الاستقرار الاجتماعي للأسر المستفيدة.
النتائج	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع 170 بطاقة الكترونية للمستفيدين. - كفالة 170 أسرة (790 يتيم ویتيمة وأرملة). - تقديم قرابة مليون ريال سنوياً إعانات غذائية. - تقديم 790 كسوة متنوعة بقيمة تقدر 400,000 ريال سنوياً. - تقديم نصف مليون سنوياً إعانات نقدية مقطوعة متنوعة الأغراض. - ترميم ما يزيد عن 60 منزل لأسر المستفيدين.
المخرجات	<ul style="list-style-type: none"> - البطاقات الالكترونية للمستفيدين. - كفالات الأيتام والأرامل. - الإعانات الغذائية. - برامج الكسوة الموسمية. - الإعانات النقدية المقطوعة. - برنامج ترميم المنازل.
المدخلات	<ul style="list-style-type: none"> - بنية تقنية وأدوات تواصل فاعلة تساعد على حفظ كرامة الیتيم. - فريق عمل مؤهل. - تخصيص قسم نسائي للبحث الاجتماعي. - بناء مركز اجتماعي.
المبررات	<ul style="list-style-type: none"> - وجود حالات متعففة من الأسر المستفيدة. - انخفاض الدخل المادي للأسر المستفيدة. - عدم وجود عائل للأسر المستفيدة.

وقد توصل فريق التخطيط إلى تحديد الآثار الرئيسية التالية:

1. المساهمة في سد احتياجات الأسر المستفيدة.
2. حفظ كرامة المستفيد.
3. المساهمة في تحسين الدخل المادي للأسر المستفيدة.
4. تحسين الوعي الثقافي للأيتام.

5. تحسين الاستقرار الاجتماعي للأيتام وأسرتهم.
 6. المساهمة في رفع المستوى السلوكي للأيتام.

تحليل المخاطر

• تحديد المخاطر المحتملة:

م	المخاطر المحتملة	احتمالية الوقوع	التأثير	امكانية السيطرة عليها	المجموع
1	انخفاض النمو الاقتصادي	4	4	3	11
2	ندرة الكفاءات المتخصصة بالمنطقة	3	3	3	9
3	ضعف الأمان الوظيفي	3	5	3	11
4	ارتفاع تكلفة الإعلان والتسويق	3	4	3	10
6	انخفاض الدعم المالي للبرامج	4	4	3	11
7	زيادة أعداد المستفيدين	2	3	4	9
8	ضعف قدرة الكفاء والمستخدمين على التعامل مع التقنية	4	2	2	8

تحليل المخاطر الأكثر احتمالاً:

م	المخاطر المحتملة	الإجراءات الوقائية	الإجراءات العلاجية
1	ضعف الأمان الوظيفي	إعداد نظام للأجور والحوافز	البحث عن شركاء داعمين لتحسين بيئة العمل
		إعداد واعتماد نظام الموارد البشرية والأجور من الوزارة	زيادة المتطوعين بالجمعية
2	ارتفاع تكلفة الإعلان والتسويق	إنشاء وحدة متخصصة في الإعلان والتسويق	استقطاب متطوعين في مجالات التصميم والإعلان
		عقد رعايات مع جهات خاصة لدعم تكاليف الإعلان والتسويق	عقد شراكات مع المشاهير في وسائل التواصل الاجتماعي للإعلان المجاني
3	انخفاض الدعم المالي للبرامج	بناء مركز متخصص لتنفيذ البرامج التنموية	ترشيد نفقات البرامج في الجمعية
		إقامة شراكات مجتمعية	تقليل عدد البرامج المقدمة
4	عدم تقبل الأسر للبرامج التنموية	إقامة برامج تثقيفية لتوعية الأسر المستفيدة بأهمية برامج الجمعية	ربط الإعانات الاجتماعية بالمشاركة في البرامج التنموية
		تقديم حوافز للأسر المشاركة في البرامج التنموية	إبراز قصص نجاح للأسر المستفيدة من البرامج التنموية