

# الخطة الاستراتيجية لجمعية الجشة الخيرية ( ٢٠٢٢م - ٢٠٢٦م )

محافظة الأحساء - مدينة الجشة هاتف : ٠١٣٥٣٩٠٥٧٥  
جوال (٠٥٦٤٥٠٣٠٨٤) بريد الالكتروني jam.jishah@hotmail.com

## المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد السمات البارزة للمنظمات المعاصرة المنافسة في بيئة تتسم بالاضطراب والحيوية والديناميكية المستمرة و كذلك في ظل تدفق هائل في المعلومات والمعرفة وانطلاقاً من واجب جمعية الجشة الخيرية للخدمات الاجتماعية في الاحساء ومن حسها الديني والوطني وإيمانها بضرورة ربط توجهاتها الاستراتيجية بالتوجهات الوطنية .

لذا سعت الجمعية دوماً في تبني منهجية العمل المخطط ضمن إطار تشغيلي سنوي ولأن طبيعة العمل في الجمعية في تطور مستمر فقد أخذت الإدارة العليا على عاتقها المضي قدماً في بناء تصور استراتيجي بمنهجية علمية وبتطبيق مهني رفيع المستوى وبالاستعانة بالخبرات المحلية والعربية في مجال التخطيط الاستراتيجي حيث تعتبر هذه الخطة الاستراتيجية الأولى من عمر الجمعية تصل مدتها الى ٥ سنوات تبدأ من ٢٠٢٢ م الى ٢٠٢٦ م وعلى مدار مدة مشروع اعداد الخطة الاستراتيجية والتي امتدت الى ٣ شهور تفاعل فريق العمل من جميع إدارات الجمعية حيث تعاون الجميع بصورة مميزة وحضور وجدية وعطاء مما كان له عظيم الأثر في انبثاق وثيقة الخطة الاستراتيجية للجمعية بصورتها النهائية والتي نتمنى لها النجاح بما ينعكس على تطور العلم والارتقاء في الأداء للجمعيات الاجتماعية وعلى راسها جمعية الجشة الخيرية بمحافظة الاحساء .



## كلمة رئيس مجلس الإدارة

مما لا شك فيه أن التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة أحد أهم ركائز الإدارة الحديثة وتقاس ثقافة الأمم ومدى تقدمها ونجاحها بوجود ثقافة التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بمجتمعاتها في جميع نواحي الحياة سواء الثقافية أو الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية كما أن ثقافة التخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون من أهم أولويات المنظمات الخيرية لذا فقد حرصت إدارة الجمعية على هذا الجانب وجعلته في مقدمة أولوياتها وما حققته الجمعية من نجاحات ما هو إلا ثمرة هذا التخطيط بعد توفيق الله وتمثل هذه الخطة الاستراتيجية للجمعية للفترة من ٢٠٢٢م إلى ٢٠٢٦م مرحلة جديدة في عمر الجمعية بعد نضج التجربة ونجاح خطط الجمعية السابقة وبعد إنجاز أحد أهم أهدافها الاستراتيجية وهو وجود مبنى للجمعية دائم مما عمل نقلة نوعية حيث وفر بيئة عمل مثلى لاحتضان الأنشطة والبرامج الاجتماعية ووفر الكثير من المرافق التي تعد عاملاً رئيسياً لإنجاح هذه البرامج حيث روعي عند إعداد الأهداف الاستراتيجية والسياسات والبرامج والمشاريع الأخذ بالحسبان هذه النقلة النوعية في أعمال الجمعية كما روعي فيها أيضاً التوجهات العامة للدولة والمسارات التي طمحت فيها من الارتقاء بكفاءة الخدمات وتوفير فرص العمل للشباب السعوديين ودعم مشاركة المرأة في الأنشطة التنموية وكما تستند على عدد من الثوابت التي تحكم مسارها تتمثل على ترسيخ هوية المملكة العربية السعودية وتعزيز الوحدة الوطنية وتحقيق الأمن الوطني الشامل والعدل والمساواة والاستقرار الاجتماعي وتطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة .

ختاماً لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لداعمين الجمعية وفريق العمل بالجمعية لإعداد هذه الخطة التي نسأل الله تعالى أن يعيننا على إنجازها أنه ولي ذلك والقادر عليه صلى الله وسلم على نبينا محمد وآله وصحبه أجمعين .

**أخوكم : رائد بن يوسف بن راشد المعويذ**

## المنهجية :

١ تشغيل فريق عمل الاستشارات من داخل الجمعية والمرتبطة مباشرة مع فريق استشاري بحيث يكون كل مدير إدارة بالإضافة الى المدير التنفيذي وفريق الخطة الاستراتيجية

٢ الاتفاق على المدى الزمني لإنجاز الخطة

٣ الاتفاق على منهجية التخطيط من قبل الجميع

٤ الاتفاق على منهجية التخطيط من قبل الجميع

٥ طرح محاور الخطة محور محور على الفريق وانتقاء المعلومات اللازمة حول الجمعية ضمن ورش عمل طويلة لتغطية رأي الإدارة العليا

الاطلاع على الخطة الاستراتيجية

في اجتماعات ختامية



عمل استبانة قياس الرقم الاستراتيجي للجمعية وتطبيقها  
على موظفي الجمعية لتغطية آراء جميع الموظفين

٦

عمل مقابلات مع رؤساء الأقسام وبعض الموظفين الدائمين والمؤقتين في  
الجمعية ذكوراً وإناثاً وفي جميع إدارات الجمعية

٧

عمل زيارات ميدانية لشركاء والرعاة والمنافسين لتحقيق التنمية المعرفية بما ينعكس على  
الخطة لتغطية آراء الجهات الخارجية والمشاركة بالعمل والمتعاونة والمستفيدة من الجمعية

٨

تحليل جميع المعلومات من قبل الجهة الاستشارية  
وتركيب النتائج في جسم الخطة الاستراتيجية

٩

عرض الخطة الاستراتيجية على فريق الاستشارات واعتمادها من إدارة الجمعية

١٠

إطلاق الخطة الاستراتيجية في احتفالية ختامية

١١

إعلان الخطة الاستراتيجية الجديدة

في احتفالية ختامية

## فريق الخطة الاستراتيجية

ت	الاسم الثلاثي	منصبه
١	رائد بن يوسف بن راشد المعويدي	رئيس المجلس
٢	سلمان بن عبدالرحمن بن سلمان الخلف	نائب الرئيس
٣	خالد بن علي بن صالح السعيد	أمين الصندوق
٤	سعيد بن يوسف بن راشد المعويدي	عضو مجلس الادارة
٥	احمد بن ناصر بن احمد الدوسري	عضو مجلس الادارة
٦	محمد بن يوسف بن راشد المعويدي	عضو مجلس الادارة
٧	فهد بن سعد بن محمد الصقر	عضو مجلس الادارة
٨	عيسى بن عبدالرحمن بن عيسى المعويدي	عضو مجلس الادارة
٩	ناصر بن عبدالله بن عيسى الصقر	عضو مجلس الادارة
١٠	محمد بن عبدالله المشرف	المدير التنفيذي

## مسار العمل في اعداد الخطة الاستراتيجية

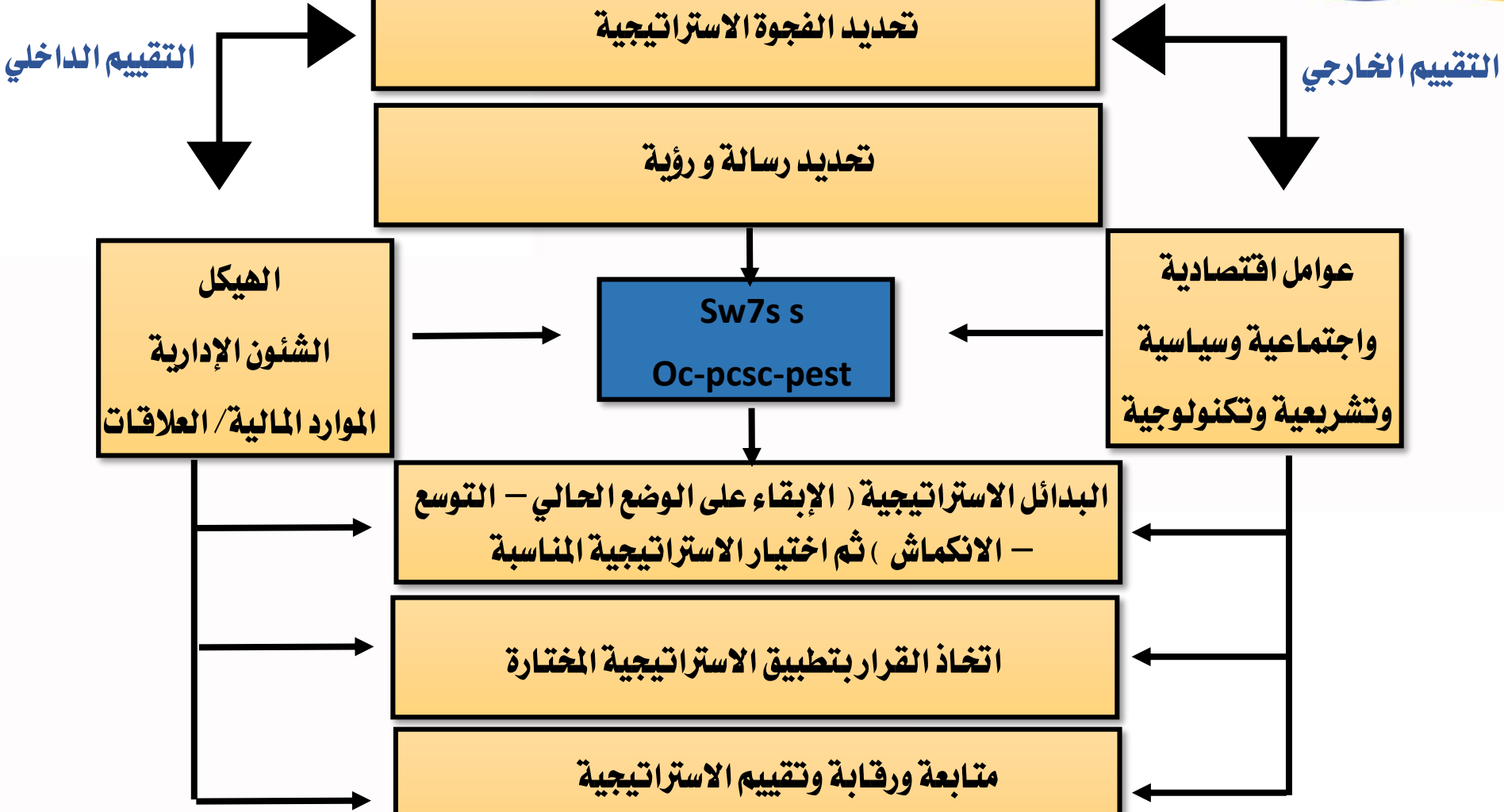
المراحل الاساسية	الخطوات العملية	المصادر الداعمة	المخرجات	ملاحظات
الأولى: مرحلة التأسيس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد الرقم الاستراتيجي للجمعية</li> <li>- بناء الحلم البعيد والغاية الاستراتيجية.</li> <li>- بناء الرؤية</li> <li>- بناء الرسالة</li> <li>- بناء القيم الاستراتيجية</li> <li>- بناء السياسات العامة</li> <li>- تحليل السوق والجهات المانحة ومجلس الإدارة والمستفيدين</li> <li>- التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي باستخدام Sw8'Ss-ocpcscpest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء استبانة الرقم الاستراتيجي وتعبئتها من جميع المستويات الإدارية للجمعية .</li> <li>- لقاء حوارى بين فريق الإدارة العليا للجمعية وفريق الخطة الاستراتيجية مع المعنيين في الجهات المانحة ومجلس الإدارة</li> <li>- تنفيذ عدد ٥ زيارات ميدانية يقوم بها فريق الخطة الاستراتيجية لبعض الجمعيات الخيرية بمناطق مختلفة من المملكة للاطلاع على تجاربهم وخبراتهم المتميزة .</li> <li>- ورشة عمل استراتيجية بنائية غير تدريبية لمدة ٣ أيام مع فريق الجمعية للخطة الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة الرقم الاستراتيجي للجمعية في ضوء الرقم الاستراتيجي العالمي وتحديد الفجوة الاستراتيجية للجمعية بدقة .</li> <li>- تحديد الحلم والغايات الاستراتيجية للجمعية</li> <li>- بناء الرؤية والرسالة والقيم والسياسات العامة</li> <li>- التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجمعية والذي في ضوئه لتحقيق معرفة الأرضية المؤسسية التي تقف عليها الجمعية وفي ضوئها يتم تحديد فجوة الاحتياجات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الرؤية</li> <li>- إعادة قراءة النظم واللوائح وتحليل الهيكل التنظيمي والوصف والمواصفات الوظيفية مع التوصيات اللازمة لتطويرها إن لزم الامر .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم الاتفاق على موعد الفعاليات اللازمة مع إدارة الجمعية وفريق الخطة</li> <li>- إقرار وثيقة المرحلة الأولى من قبل إدارة الجمعية</li> </ul>

المراحل الاساسية	الخطوات العملية	المصادر الداعمة	المخرجات	ملاحظات
المرحلة الثانية مرحلة البناء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مجالات العمل الاستراتيجي</li> <li>- توزيع التحليل البيئي على المجالات الاستراتيجية</li> <li>- وضع أولويات كل مجال ضمن مصفوفة E&amp;R Matrix</li> <li>- تحويل الأولويات إلى توجهات استراتيجية</li> <li>- توزيع التوجهات الاستراتيجية على مجالات العمل الاستراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ورشة عمل استراتيجية بنائية</li> <li>غير تدريبية لمدة ٣ أيام مع فريق الجمعية ومشاركة مسؤولي المجالات الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخروج بالأولويات الاستراتيجية</li> <li>- تحويل الأولويات إلى أهداف استراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم الاتفاق على موعد الورشة</li> <li>- إقرار وثيقة المرحلة الثانية</li> </ul>

المراحل الاساسية	الخطوات العملية	المصادر الداعمة	المخرجات	ملاحظات
المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع الأولويات على ٥ سنوات</li> <li>- تحويل كل عام إلى خطة تشغيلية يعمل عليها كل مجال من مجالات العمل الاستراتيجي</li> <li>- تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف ذكية</li> <li>- وضع البرامج والمشاريع والموازنة</li> <li>- وضع التفريغ الزمني للبرامج والمشاريع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ورشة تدريبية لمدة يومين لرؤساء الأقسام وفريق الخطة الفرعية وتطبيق نموذج التخطيط التشغيلي المرافق</li> <li>- تكليف الفرق الفرعية بعمل خطة تشغيل منسجمة مع التوجهات الاستراتيجية للجمعية</li> <li>- تجميع الخطط التشغيلية ومراجعتها واعتمادها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء الخطط التشغيلية</li> <li>- المرحلية للأعوام الخمسة في ضوء الأهداف الاستراتيجية</li> <li>- تدريب فرق الأقسام على بناء الخطة التشغيلية في ضوء الخطة الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم الاتفاق على موعد الورشة</li> <li>- إقرار الخطط التشغيلية</li> <li>- تمكين الأقسام من بناء الخطط التشغيلية</li> </ul>

المرحلة الأساسية	الخطوات العملية	المصادر الداعمة	المخرجات	ملاحظات
<p>المرحلة الرابعة : مرحلة تقييم الأداء لقياس الإنجاز والاثـر</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-وضع مؤشرات الإنجاز ومؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي ولكل هدف تشغيلي</li> <li>- صياغة معادلة التقييم</li> <li>- بناء استراتيجية التعريف بالخطة داخلياً وخارجياً</li> <li>- إقرار الخطة الاستراتيجية وإقرارها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● لقاء لمدة يوم واحد لـ : ١. صياغة المؤشرات من قبل فريق الخطة الاستراتيجية</li> <li>٢. الاتفاق على معادلة التقييم</li> <li>٣. بناء فريق التعريف بالخطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مؤشرات القياس الاستراتيجي</li> <li>- التدريب على معادلة التقييم</li> <li>- تدريب فريق الخطة على آليات التعريف بالخطة وتثقيف كافة موظفي الجمعية</li> <li>- الخروج بوثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية</li> <li>- اشهار الخطة الاستراتيجية في حفل عام لجميع الموظفين والشركاء والمتعاونين والمانحين والممولين الاستراتيجيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم الاتفاق على موعد اللقاء</li> <li>- إقرار مؤشرات القياس</li> <li>- تدريب فريق</li> <li>- إقرار وثيقة الخطة الاستراتيجية</li> </ul>

## نموذج العمل المعتمد





## أبرز عشر نتائج إيجابية لبناء الخطة الاستراتيجية :

إن من أهم نتائج بناء هذه الخطة الاستراتيجية هي كيفية بناء الخطة الاستراتيجية وإدارة الأعمال اليومية للجمعية من منطلقات استراتيجية منضبطة ضمن خطة وأهداف واقعية وواضحة، بحيث يصبح الإنفاق والتركيز في جانب والإعراض عنه في جانب آخر مبنية على مدى توافقه مع الرؤية الاستراتيجية أو بعده عنها ومن أبرز هذه النتائج:

الهدف	ت
وضوح وتوحيد الرؤية والرسالة لدى كافة الموظفين ومعرفة الأرضية الإدارية التي تقوم عليها الجمعية.	١
زيادة مستوى مشاركة الموظفين والشعور بالولاء	٢
تركيز جميع الموظفين على الأمور المحققة للإنجازات الاستراتيجية.	٣
وضوح المسؤوليات لدى الأفراد وربطها بالاستراتيجية بشكل مباشر.	٤
اعتماد آلية لتحديد ما هو مهم وفق المنظور الاستراتيجي والتركيز عليه وبناء الأولويات الاستراتيجية.	٥
إيجاد وحدة قياس استراتيجية لتحديد المحفزات على مستوى الأفراد والأقسام.	٦
ارتباط جميع المستويات الإدارية بوحدة الهدف الواحد.	٧
ربط الخطة الاستراتيجية بالتطوير الإداري والوظيفي.	٨
التخلص من ازدواجية المسؤوليات، الهدر في الوقت أو ضياع المسؤولية.	٩
ربط كل مهمة وإجراء صغير في الجمعية مع الرؤية الاستراتيجية العامة.	١٠

## الرسالة الاستراتيجية للجمعية

- القيام بأعمال اجتماعية من خلال عمل مؤسسي احترافي وكوادر مؤهلة مهاريا وتقنيا وإداريا لخدمة المجتمع

## الرؤية الاستراتيجية للجمعية

- الرواد في العمل الاجتماعي التطوعي عالميا

## القيم الاستراتيجية للجمعية

الإخلاص	العمل الخالص لوجه الله تعالى
الجودة	تحقيق معايير الامتياز في الأداء المؤسسي
الإبداع	التفكير بطريقة مبتكرة وتشجيع المبادرات المميزة لتعزيز روح الحيوية في العمل
المسؤولية	القيام بكافة ما يسند إلى الأفراد من مهام على أكمل وجه
الشفافية	العلانية والوضوح والنزاهة والمصداقية والعدالة في كافة أعمال الجمعية
التعاون	العمل بروح الفريق والتنافس الشريف
الالتزام	الانضباط والمواظبة وفق الأنظمة المعمول بها
الثقة	الإيمان بقدرتنا على الإنجاز والتميز

## السياسات العامة

### ( ١ ) على مستوى الجمعية :

١	الالتزام بأنظمة ولوائح الجمعية أساس العمل الناجح.
٢	الخوض في العمل السياسي ليس من اختصاصات عمل الجمعية.
٣	العاملون في الجمعية قدوة للمجتمع.
٤	رضا العملاء أولوية قصوى في عمل الجمعية .
٥	تهيئة الظروف الداخلية في بيئة العمل المحفزة على الإبداع.
٦	التحلي بالروح الأخلاقية في العلاقات الداخلية والخارجية من قبل موظفي الجمعية .
٧	التخطيط منهجية أساسية في تحقيق المستقبل المنشود للجمعية .
٨	المحافظة على ممتلكات الجمعية مطلب أساسي.
٩	استقطاب الكفاءات الوظيفية والتطوعية والحفاظ عليها وتحفيزها وتعزيز ولاءها للعمل بشكل متواصل.
١٠	اعتماد معايير الشفافية والنزاهة في المعاملات الداخلية الإدارية والمالية.
١١	العمل الاجتماعي المتخصص منطلق الجمعية في الأداء والإنجاز.
١٢	الإتقان والجودة ضرورة شرعية وحضارية.
١٣	تبني أفضل الممارسات في العمل المؤسسي ضمن معايير الجودة العالمية.

## السياسات العامة

### ( ١ ) على مستوى الجمعية :

١٤	تبني روح الفريق الواحد .
١٥	التزام الجمعية بالنطاق الجغرافي إلا في إطار الشراكة والتحالفات.
١٦	تلتزم الجمعية بمعايير التطوير والتقويم المهني.
١٧	تشجيع المبادرات الإبداعية وتبنيها لتعزيز العمل التطوعي
١٨	التدريب وتطوير الأداء ضرورة مؤسسية للحفاظ على التنافسية المحلية والعالمية.

## السياسات العامة

### ( ٢ ) على مستوى الدولة

١	نظام الدولة مرجعية للجمعية في أعماله.
٢	احترام كافة الجهات الحكومية والخاصة في علاقات الجمعية.
٣	إقامة علاقات بناءة مشتركة مع الجهات ذات العلاقة بطبيعة عمل الجمعية.
٤	بناء الشراكات مع الجهات المشتركة في بعض أعمال الجمعية.
٥	تحقيق تطلعات ورؤية الدولة ممثلة بوزارة تنمية الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .
٦	خدمة المجتمع ومد يد العون له أساس وجود الجمعية .
٧	تفعيل الدور الإعلامي والعلاقات العامة في نشر رسالة الجمعية .



## السياسات العامة

### ( ٣ ) على مستوى العالم

١	الاستفادة من تجارب الجمعيات الاجتماعية الخيرية باستمرار.
٢	بناء شراكات استراتيجية اجتماعية في ضوء نظام الدولة.
٣	إيصال رسالة الجمعية والدولة بمختلف الطرق.
٤	استقطاب الخبرات في قضايا المجتمع.
٥	استثمار الإعلام في نشر رسالة الجمعية.

## التحليل البيئي الاستراتيجي للجمعية

يتضمن التحليل البيئي عدة طرق، حيث تم اعتماد ستة منها، وهي:

١	طريقة تحديد الرقم الاستراتيجي للجمعية ضمن استبانة الرقم الاستراتيجي.
٢	الاستشراف القيادي عبر تشكيل فريق الاستشارة من قيادات الجمعية واستشراف المستقبل من خلالهم.
٣	مقابلة رؤساء الأقسام للاستشراف الداخلي التفصيلي للجمعية والوقوف على الاحتياجات الفعلية.
٤	تحليل السوق والجهات المانحة عبر الزيارات الميدانية للمنافسين الإيجابيين والاطلاع على تجاربهم محلياً ودولياً.
٥	دمج كل ما سبق في نظرية التحليل الرباعي الاستراتيجي SWOT والمتضمنة التحليل البيئي الداخلي عبر تحديد أبرز نقاط القوة والضعف للجمعية، والتحليل البيئي الخارجي تتضمن أبرز الفرص والتحديات التي تواجه الجمعية.
٦	تحديد البعد الداخلي بنظرية ماكينزي المعدلة S'sA فتصبح نقاط القوة والضعف الداخلية في إطار ثمانية محددات، وتحديد البعد الخارجي بنظرية PCSCPEST فتصبح الفرص والتحديات في إطار ثمانية محددات خارجية وذلك حسب الجداول القادمة.

## التحليل الداخلي للجمعية

S1	وجود هيكل تنظيمي واضح	S11	وجود تحديث مستمر على الهيكل
S2	عدم وجود تسلسل طويل	S12	ينسجم الهيكل مع متطلبات الجمعية
S3	وجود هيكل منفرد ومنبسط	S13	وجود تفكير استراتيجي
S4	وضوح خطوط السلطة	S14	وجود أنظمة عمل .
S5	شمول الأنظمة لكافة احتياجات الجمعية	S15	توفر مهارات في الوصول للفئات المحتاجة في مدينة الجشة
S6	التحديث المستمر للأنظمة	S16	اجادة العديد من المهارات واستثمارها بخدمة المجتمع
S7	مرونة الأنظمة	S17	إجادة الاتصال والتواصل والبحث
S8	توفر الأنظمة لمن يحتاجها	S18	التنوع في وسائل الدعم
S9	الأنظمة المصاغة مطبقة	S19	مهارات سد حاجة أبناء مستفيدين الجمعية في التعليم
S10	مواكبة الأنظمة للتغيرات	S20	توفر المهارات الإدارية للعمل الاجتماعي

## التحليل الداخلي للجمعية

S21	الأنظمة منبثقة عن أنظمة الدولة	S33	توفر مهارات في إدارة العمل التطوعي والمتطوعين
S22	طبيعة عمل الجمعية القيمية	S34	وجود مهارات تقنية متقدمة
S23	طبيعة الكوادر القيمية	S35	توفر المهارات الإدارية والتخطيطية والتطويرية
S24	الانفتاح الداخلي والخارجي	S36	تنوع الكادر مهنياً وفنياً وإدارياً وأكاديمياً
S25	سرعة الوصول والتواصل مع القيادة	S37	العمل بروح الفريق
S26	تبني الأفكار الحديثة	S38	حافزيه جيدة للعمل
S27	الدعم المستمر للعاملين	S39	توفر الرضا إلى حد كبير
S28	التحفيز والتشجيع	S40	وجود وصف وظيفي للأفراد
S29	الصدق والأمانة	S41	وجود ميزانية لإدارة المال
S30	توفر الخبرات الإدارية والفنية	S42	تنوع مصادر التمويل
S31	العمل بروح الفريق	S43	وجود دعم جيد
S32	وجود هم استراتيجي لدى قيادة الجمعية	S44	وجود تحديث مستمر على الهيكل

نقاط الضعف			
W1	إشكالية التواصل بين الأقسام النسائية والرجالية	W11	ضعف المهارات القيادية
W2	ضعف بعض الاستحداثات الإدارية	W12	ضعف تسويق مشاريع الجمعية وضعف استقطاب الرعايات لها
W3	وجود إدارات وأقسام غير مفعلة	W13	ضعف التخصص في جانب إدارة الموارد المالية
W4	عدم معرفة معظم العاملين بالهيكل وتغييراته	W14	ضعف المهارات التقنية
W5	تحتاج الهيكلة في القطاع النسائي إلى تطوير	W15	ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي
W6	عدم وجود استراتيجية	W16	ضعف القدرة على قياس الأثر والتقييم
W7	ضعف المهارات في بناء الاستراتيجيات	W17	ضعف مهارات الاستقطاب الكفاءات والمتطوعين
W8	عدم تفعيل نظام الحوافز	W18	طبيعة العمل التطوعي التي تتطلب تأهيل الكوادر باستمرار
W9	عدم تفعيل نظام العقوبات	W19	ضعف دافعية الكادر للتطوير الذاتي
W10	عدم وجود دليل إجرائي فني	W20	عدم كفاية الكوادر للاحتياجات الفعلية للجمعية

نقاط الضعف			
W21	ضعف الثقافة بالأنظمة	W29	عدم التفرد في كثير من المهام
W22	عدم وجود قيم مكتوبة	W30	ضعف الخبرات في الصفوف الدنيا
W23	ضعف المحاسبة على الأخطاء	W31	عدم وجود الصف الثاني
W24	تغليب الجانب العاطفي	W32	مقاومة التغيير
W25	تدخل القيادة بتفاصيل العمل	W33	عدم كفاية المصادر المالية
W26	عدم انتظام بعض القيادات الإدارية	W34	عدم وجود استدامة مالية
W27	العمل الجزئي لبعض القيادات	W35	عدم وجود كادر مالي متفرد ومؤهل
W28	ضعف المهارات الاستراتيجية	W36	عدم التفرد في كثير من المهام



## التحليل الخارجي للجمعية

O1	احتواء المنتج والخدمة التي تقدمها الجمعية	O8	حادثة ما يطرح بالنسبة للمستفيدين
O2	انتشار الخدمة في البيئة الخارجية بسهولة	O9	احتياج المستفيدين الفعلي إلى ما تقدمه الجمعية
O3	الغزارة والتنوع المؤدي إلى سرعة الانتشار	O10	وجود شريحة شبابية عريضة في المستفيدين
O4	قوة المنتج وكفاءته ملفتة للنظر	O11	تفاعل المستفيدين مع برامج الجمعية وتبنيهم لها
O5	استمرارية الانتاج والعمل على الخدمة	O12	تعدد الجهات المانحة ووفرته
O6	ندرة بعض منتجات الجمعية	O13	تنوع مجالات الدعم من الداعمين
O7	كثرة الاسر المحتاجة بالجشة	O14	سخاء الدعم لوجود إمكانيات مميزة لدى الداعمين

## التحليل الخارجي للجمعية

O15	وجود قطاع عريض من موظفي الحكومة والقطاع الخاص يمكن اعتبارهم كداعمين	O23	إتاحة الدولة الفرص والتسهيلات للجمعية
O16	رغبة الداعمين بإيجاد الأوقاف	O24	وجود أنظمة داعمة لعمل الجمعية
O17	تبادل الخبرات مع المنافسين	O25	وجود قنوات فضائية متعددة الاهتمامات
O18	قلة المنافسين العاملين في نفس المجال	O26	وجود وسائل إعلامية متنوعة داعمة ومعرفة بالجمعية
O19	فرصة إيجاد شركات استراتيجية	O27	الرخاء الاقتصادي في البلد
O20	نظام الحكم ينص على ضرورة العمل الاجتماعي التطوعي	O28	دعم صندوق تنمية الموارد البشرية
O21	انبثاق الجمعية وسياستها مع سياسة الدولة	O29	إتاحة المجال أمام التحويلات البنكية والاقتطاعات البنكية والاتصالات
O22	رغبة الداعمين بإيجاد مصارف موثوقة لتبرعاتهم بما يناسب خدمة الجمعية	O30	قدرة المجتمع على شراء منتجات الجمعية

## التحليل الخارجي للجمعية

O31	الزكاة رافد شرعي أساسي لأنشطة الجمعية	O38	فرص الخدمات الإلكترونية
O32	تنوع الشرائح الاجتماعية تناسب منتجات الجمعية مع فطرة الناس	O39	انتشار الوسائط الاجتماعية الإلكترونية المجانية
O33	تقبل المجتمع لمنتجات الجمعية	O40	البنية التقنية القوية في الدولة
O34	إقبال المؤسسات على فلسفة المسؤولية الاجتماعية	O41	سهولة الانتشار عبر الوسائط الإلكترونية
O35	وجود أصحاب الاحتياج في محيط جغرافية عمل الجمعية	O42	سهولة الوصول إلى الفئات المستهدفة
O36	الكثافة السكانية في منطقة الأحساء	O43	سهولة انتشار المنتجات الإلكترونية
O37	انتشار ثقافة التطوع		

## التحديات

C1	التكاليف التشغيلية العالية	C8	عدم وضوح بعض القوانين التي تخدم العمل الخيري
C2	كثرة وتنوع المنتجات التي تتطلب إدارة دقيقة الحاجة لوجود منتجات بجودة عالية تتناسب مع متطلبات السوق	C9	ارتفاع الأسعار والتضخم وغلاء المعيشة
C3	كثرة فئات المجتمع	C10	إقبال الناس على الكماليات
C4	كثرة وتنوع المنتجات التي تتطلب إدارة دقيقة	C11	كثرة المشكلات الاجتماعية والإنفاق عليها من قبل مؤسسات مختلفة
C5	الحاجة لوجود منتجات بجودة عالية تتناسب مع متطلبات السوق	C12	ضعف الإقبال على العمل الاجتماعي الخيري التطوعي
C6	عدم إقبال المستهدفين بكثرة انشغالات المستهدفين بملهيات كثيرة	C13	تدني مستوى الوعي الاجتماعي
C7	ضغط طلبات الجمعيات الخيرية على المزودين	C14	ارتفاع تكلفة شراء وصيانة الأجهزة والبرامج

## التحديات

C15	صعوبة إقناع المزودين بالأفكار والمشاريع	C23	تحدي التدريب على الأنظمة
C16	تخصيص بعض المزودين تمويل برامج لا تتناسب مع منتجات الجمعية	C24	ارتفاع أجور العاملين في المجال التقني وندرتهم
C17	قلة المبادرة من المزودين تجاه العمل التطوعي	C25	تسارع التغيرات والتطورات التقنية
C18	تعقيد الإجراءات من المزودين للحصول على الدعم	C26	كثرة الملهيات التقنية التي تشغل المجتمع
C19	صعوبة التواصل والوصول إلى المزودين	C27	انحسار قنوات الدعم
C20	اختلاف التوجهات من قبل المزودين		
C21	تحدي المنافسين على جمع التبرعات		
C22	طول اجراءات الحصول على الموافقات الرسمية لتنفيذ الأنشطة		

## الأهداف الاستراتيجية المنبثقة عن تحليل SWOC

### الشكل الاستراتيجي للأولوية (الهدف الاستراتيجي)

- تطوير الهيكل التنظيمي بما ينسجم مع حجم العمل الحالي والمتوقع استحداثه وطبيعة خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة وينعكس على المرونة التنظيمية والعلاقة مع العمل النسوي

### الأولويات الاستراتيجية

- وجود هيكل تنظيمي واضح
- عدم وجود تسلسل طویل
- وجود هيكل منفرد ومنبسط
- وضوح خطوط السلطة
- وجود تحديث مستمر على الهيكل
- ينسجم الهيكل مع متطلبات الجمعية
- إشكالية خطوط الاتصال بين الرجال والنساء في الهيكل
- ارتجالية الاستحداث الإداري
- وجود إدارات وأقسام غير مفعلة
- عدم معرفة جميع العاملين بالهيكل وتغييراته
- إشكالية التواصل بين الأقسام النسائية والرجالية
- وجود أنظمة عمل
- شمول الأنظمة لكافة احتياجات الجمعية
- التحديث المستمر للأنظمة
- مرونة الأنظمة
- توفر الأنظمة لمن يحتاجها
- الأنظمة المصاغة مطبقة
- مواكبة الأنظمة للتغيرات

- تطوير أنظمة العمل المعمول بها في الجمعية وضمان التعريف بها وتطبيقها على الجميع. تطبيق المنظومة الإلكترونية لكافة أعمال الجمعية.



## الأولويات الاستراتيجية

## الشكل الاستراتيجي للأولوية (الهدف الاستراتيجي)

- الأنظمة منبثقة عن أنظمة الدولة
- عدم تفعيل الأنظمة
- نظام الموارد البشرية
- عدم تطبيق نظام العقوبات
- عدم وجود دليل إجرائي فني - DFD
- وجود وصف وظيفي للأفراد
- ضعف الثقافة بالأنظمة
- عدم وجود أنظمة
- ضعف المحاسبة على الأخطاء
- تغليب الجانب العاطفي
- عدم وجود أنظمة إلكترونية لإدارة عمل الجمعية
- ضعف بعض الاستحداثات الإدارية
- الانفتاح الداخلي والخارجي
- سرعة الوصول والتواصل مع القيادة
- تبني الأفكار الحديثة
- الدعم المستمر للعاملين
- التحفيز والتشجيع
- الصدق والأمانة
- توفر الخبرات الإدارية والفنية
- العمل بروح الفريق
- وجود هم استراتيجي

- تعميق استراتيجيات الدعم القيادي للعاملين بما ينعكس على الإعداد القيادي.
- الارتقاء بالقدرات القيادية العاملة في الجمعية.
- تعميق روح العمل لدى فرق العمل في الجمعية.

## الشكل الاستراتيجي للأولوية (الهدف الاستراتيجي)

## الأولويات الاستراتيجية

- تدخل القيادة بكافة مفاصل العمل
- عدم انتظام بعض القيادات الإدارية
- العمل الجزئي لبعض القيادات
- ضعف المهارات الاستراتيجية
- ضعف المهارات القيادية
- توفر الخبرات في الاعمال الاجتماعية
- إجادة العديد من المهارات واستثمارها اجتماعياً
- إجادة التواصل والاتصال
- التنوع في وسائل الدعم
- مهارات التأهيل والتعليم
- توفر المهارات الإدارية للعمل الاجتماعي
- توفر مهارات في إدارة العمل التطوعي والمتطوعين
- وجود مهارات تقنية متقدمة
- توفر المهارات الإدارية والتخطيطية والتطويرية
- ضعف تسويق مشاريع الجمعية واستقطاب الراعيات لها
- ضعف التخصص في جانب إدارة الموارد المالية
- ضعف المهارات التقنية
- ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي
- ضعف القدرة على قياس الأثر والتقييم
- ضعف مهارات الاستقطاب الكفاءات والمتطوعين
- تطوير كافة العاملين في الجمعية إدارياً وسلوكياً ومالياً وتقنياً

## الأولويات الاستراتيجية

- تنوع الكادر مهنياً وفنياً وإدارياً وأكاديمياً
- العمل بروح الفريق
- حوافز جيدة للعمل
- توفر الرضا إلى حد كبير
- طبيعة العمل التطوعي التي تتطلب تأهيل الكوادر باستمرار
- ضعف دافعية الكادر للتطوير الذاتي
- عدم كفاية الكوادر للاحتياجات الفعلية للجمعية
- عدم التفرد في كثير من المهام
- ضعف الخبرات في الصفوف الدنيا
- عدم وجود الصف الثاني
- مقاومة التغيير
- وجود ميزانية لإدارة المال
- تنوع مصادر التمويل
- وجود دعم جيد
- عدم كفاية المصادر
- عدم وجود استدامة مالية
- عدم وجود كادر مالي متفرد ومؤهل
- التكاليف التشغيلية العالية
- احتواء المنتج والخدمة التي تقدمها الجمعية

## الشكل الاستراتيجي للأولوية (الهدف الاستراتيجي)

- تعزيز كافة دوائر الجمعية بالاحتياجات البشرية المؤهلة عبر زيادة الكوادر الوظيفية بمعدل ٣٥ موظف خلال ٥ سنوات.
- استثمار كافة الطاقات البشرية وإيجاد متفرد كامل في كل دائرة على الأقل للفترتين الصباحية والمسائية.
- زيادة مصادر التمويل من الجهات المانحة إلى ٢٠ جهة مانحة خلال
- الخمس سنوات القادمة ( الجهات الداعمة حالياً ٥ جهات داعمة).
- زيادة إيرادات الجمعية خلال الخمس سنوات القادمة إلى ١٠٠%
- الوصول بكافة خدمات الجمعية إلى كافة المحتاجين المتواجدين في مدينة الجشة.

## الأولويات الاستراتيجية

## الشكل الاستراتيجي للأولوية (الهدف الاستراتيجي)

- انتشار الخدمة في البيئة الخارجية بسهولة
- الغزارة والتنوع المؤدي إلى سرعة الانتشار
- قوة المنتج وكفاءته ملفتة للنظر
- استمرارية الإنتاج والعمل على الخدمة
- ندرة بعض منتجات الجمعية.
- كثرة وتنوع المنتجات التي تتطلب إدارة دقيقة
- الحاجة لوجود منتجات بجودة عالية تتناسب مع متطلبات السوق
- كثرة طلبات المحتاجين .
- كثرة مستفيدين الجمعية
- توفير المتطلبات للمستفيدين
- احتياج المستفيدين الفعلي إلى ما تقدمه الجمعية
- وجود شريحة شبابية عريضة في المستفيدين
- تفاعل المستفيدين مع برامج الجمعية وتبنيهم لها
- تعدد الجهات المانحة ووفرته
- تنوع مجالات الدعم من الداعمين
- سخاء الدعم لوجود إمكانيات مميزة لدى الداعمين
- رغبة الداعمين بإيجاد مصارف موثوقة لتبرعاتهم
- الوصول بخدمات الجمعية إلى كافة المحتاجين في مدينة الجشة
- توفير احتياجات المستفيدين الى ٨٠ %
- استهداف القطاع الشبابي في عمل الجمعية
- تعزيز دور إدارة العلاقات العامة الداخلية والخارجية.
- زيادة عدد الداعمين من رجال الأعمال إلى ١٠٠ داعم خلال مدة الخطة

## الأولويات الاستراتيجية

## الشكل الاستراتيجي للأولوية (الهدف الاستراتيجي)

- وجود قطاع عريض من موظفي الحكومة والقطاع الخاص سعودي ( يمكن جمع مبلغ ١٥ مليون لإنشاء وقف). اعتبارهم كداعمين
- زيادة الإيرادات العينية من المزودين بما يعادل ١٠٠,٠٠٠ ريال.
- رغبة الداعمين بإيجاد الأوقاف
- ضغط طلبات الجمعيات الخيرية على المزودين
- صعوبة إقناع المزودين بالأفكار والمشاريع
- تخصيص بعض المزودين تمويل برامج لا تتناسب مع منتجات الجمعية
- قلة المبادرة من المزودين اتجاه العمل التطوعي
- تعقيد الإجراءات من المزودين للحصول على الدعم
- صعوبة التواصل والوصول إلى المزودين
- اختلاف التوجهات من قبل المزودين
- تبادل الخبرات مع المنافسين
- قلة المنافسين العاملين في نفس المجال وضعفهم
- فرصة إيجاد شراكات استراتيجية
- تحدي المنافسين على جمع التبرعات
- ضعف المنافسين أمام قوة الجمعية
- نظام الحكم ينص على الاعمال الاجتماعية التطوعية .
- انبثاق الجمعية وسياستها مع سياسة الدولة
- إتاحة الدولة التسهيلات للجمعية
- إيجاد قوانين داعمة لقضية عمل الجمعية

- استقطاب تجارب المنافسين الناجحة بمعدل تجربتين سنويا

- تصفير المشكلات الناتجة عن صعوبة التنسيق والنااتجة عن عدم الحصول على الموافقات الرسمية

## الأولويات الاستراتيجية

## الشكل الاستراتيجي للأولوية (الهدف الاستراتيجي)

- التقلبات السياسية في المنطقة
- عدم وضوح بعض القوانين التي تخدم العمل الخيري
- الرخاء الاقتصادي في البلد
- الزكاة رافد شرعي أساسي لأنشطة الجمعية
- إتاحة المجال أمام التحويلات البنكية والاقتطاعات البنكية
- قدرة المجتمع على شراء منتجات الجمعية
- كثرة القيود العالمية على العمل الخيري خاصة في مجال التحويل المالي
- ارتفاع الأسعار والتضخم وغلاء المعيشة
- إغراء الناس بالكماليات
- انحسار قنوات الدعم
- وجود قنوات فضائية مختصة
- وجود وسائل إعلامية متنوعة داعمة ومعرفة بالجمعية
- فرص الخدمات الإلكترونية
- انتشار الوسائط الاجتماعية الإلكترونية المجانية
- البنية التقنية القوية في الدولة
- سهولة الوصول إلى الفئات المستهدفة
- زيادة الإيرادات عن طريق الاستثمار بمعدل ١,٢٠ مليون ريال
- زيادة الموارد من صندوق تنمية الموارد البشرية بمعدل ٥٠٠ ألف ريال
- زيادة الإيرادات من الزكاة بمعدل ١,٢٠ مليون ريال-
- زيادة الموارد من صندوق تنمية الموارد البشرية بمعدل ٥٠٠ ألف ريال
- تطوير عمل الجمعية وتهيئته اعلاميا وبشكل مهني-
- تعميق التواصل مع ٢٠ قناة فضائية
- تحقيق الانتشار العالمي عبر الوسائط الإلكترونية المعاصرة
- زيادة الوسائط الإعلامية الإلكترونية بمعدل ١٠ وسائل خلال الخطة.

## الأولويات الاستراتيجية

## الشكل الاستراتيجي للأولوية (الهدف الاستراتيجي)

- سهولة انتشار المنتجات الإلكترونية
- ارتفاع تكلفة شراء وصيانة الأجهزة والبرامج
- تحدي التدريب على الأنظمة
- ارتفاع أجور العاملين في المجال التقني وندرته
- تسارع التغيرات والتطورات التقنية
- كثرة الملهيات التقنية
- تنوع الشرائح الاجتماعية
- تناسب منتجات الجمعية مع فطرة الناس
- تقبل المجتمع لمنتجات الجمعية
- إقبال المؤسسات على فلسفة المسؤولية الاجتماعية
- كثرة المحتاجين في محيط جغرافية عمل الجمعية
- الكثافة السكانية في منطقة الأحساء
- انتشار ثقافة التطوع
- تخوف الناس من العمل الخيري التطوعي
- تدني مستوى الوعي الاجتماعي
- التواصل مع إدارة المسؤولية الاجتماعية في الشركات الكبرى بمعدل ١٠ شركات خلال مدة الخطة.
- عمل ١٠ شركات اجتماعية خلال مدة الخطة.
- زيادة عدد المتطوعين الدائمين مع الجمعية بمعدل ٥٠٠ متطوع خلال فترة الخطة.
- زيادة عدد المتطوعين المؤقتين إلى ٥٠٠ متطوع خلال فترة الخطة.
- الانتشار الاجتماعي عبر كافة الشرائح المجتمعية.



## خلاصة الأهداف الاستراتيجية المنبثقة عن التحليل الاستراتيجي

الهدف	ت
تطوير الهيكل التنظيمي بما ينسجم مع حجم العمل الحالي والمتوقع استحداثه وطبيعة خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة بما ينعكس على المرونة التنظيمية والعلاقة مع العمل النسوي	١
تطوير أنظمة العمل والبرامج المعمول بها في الجمعية وضمان تطبيق الجودة العالمية	٢
تطبيق المنظومة المالية الإلكترونية لكافة أعمال الجمعية .	٣
تطوير البنية الحيوية للجمعية.	٤
الإعداد القيادي للصف الثاني للجمعية.	٥
الارتقاء بالقدرات القيادية العاملة في الجمعية	٦
تعزيز العمل بروح فرق العمل في الجمعية	٧
تطوير وتدريب كافة العاملين في الجمعية اداريا وسلوكيا وماليا وتقنيا	٨
تعزيز كافة إدارات الجمعية بالاحتياجات البشرية المؤهلة عبر زيادة الكوادر الوظيفية بمعدل ٣٥موظف	٩
استثمار كافة الطاقات البشرية وإيجاد متفرغ كامل في كل إدارة على الأقل للفترتين الصباحية والمسائية	١٠
زيادة مصادر التمويل من الجهات المانحة إلى ٢٠ جهة مانحة (الجهات الداعمة حاليا ٥ جهات).	١١
زيادة الإيرادات النقدية للجمعية إلى ١٠٠ %.	١٢
الوصول إلى كافة المحتاجين المتواجدين في مدينة الجشة.	١٣
استهداف القطاع الشبابي في عمل الجمعية	١٤
تعزيز دور إدارة العلاقات العامة الداخلية والخارجية.	١٥
تحقيق زيادة عدد الداعمين من رجال الأعمال بمعدل ١٠٠ داعم جديد.	١٦



١٧	تحقيق عدد الاستقطاعات بمعدل ١٠٠٠٠٠٠ استقطاع جديد.
١٨	جمع مبلغ ١٥ مليون لإنشاء وقف استثماري.
١٩	زيادة الإيرادات العينية من المزودين بما يعادل ١٠٠,٠٠٠ ريال.
٢٠	الاطلاع على أفضل ممارسات ناجحة للمنافسين واستفادة من تجربتين سنويا .
٢١	التغلب على كافة المشكلات الناتجة عن صعوبة التنسيق والناتجة عن عدم الحصول على الموافقات الرسمية.
٢٢	تسويق كافة مشاريع الجمعية لتحقيق الدعم المالي.
٢٣	تحقيق الإيرادات عن طريق الاستثمار بمعدل ١,٢٥ مليون ريال.
٢٤	زيادة الموارد من صندوق تنمية الموارد البشرية بمعدل ٥٠٠,٠٠٠ ريال.
٢٥	زيادة الإيرادات من الزكاة بمعدل ١,٢٥ مليون ريال.
٢٦	الارتقاء بالعمل الإعلامي للجمعية.
٢٧	تعميق التواصل مع ٢٠ قناة فضائية.
٢٨	تحقيق الانتشار الاجتماعي الإلكتروني .
٢٩	التواصل مع إدارة المسؤولية الاجتماعية في الشركات الكبرى بمعدل ٥٠ شركة.
٣٠	عمل ١٠ شراكات اجتماعية.
٣١	زيادة عدد المتطوعين الدائمين مع الجمعية بمعدل ٥٠٠ متطوع جديد.
٣٢	زيادة عدد المتطوعين المؤقتين إلى ٥٠٠ متطوع.
٣٣	الانتشار عبر كافة الشرائح المجتمعية (فتيان، شباب، نساء).
٣٤	بناء مشروع مجمع خدمي بتكلفة ٢٠ مليون ريال.
٣٥	التعريف بالجمعية لعدد ٥٠٠٠ لأهالي محافظة الاحساء.
٣٦	تأهيل المجتمع سلوكياً.

٣٧	تأهيل ١% من أبناء الاسر الفقيرة للعمل بالقطاع الخيري.
٣٨	طباعة ١٠ ملايين إصداراً توعوياً بقضايا المجتمع .
٣٩	استهداف كافة اسر السجناء .
٤٠	إعداد كتب اجتماعية ١٠٠ إصدار .
٤١	الوصول بالجمعية ليكون مرجعية معرفية للعمل الاجتماعي والخيري .
٤٢	التعاون مع كافة دور الرعاية والتربية الاجتماعية ودور الإيواء
٤٣	تطوير منظومة متابعة وتنفيذ الخطة وعمل إدارات الجمعية لتحقيق الرؤية للجمعية.
٤٤	دعم وإسناد كافة إدارات الجمعية مالياً لتمكينها من القيام بأعمالها بطريقة احترافية.

## مجالات العمل الاستراتيجي

تعتبر مجالات العمل الاستراتيجي هي الوحدات الاستراتيجية التي تعمل تحت مظلة إدارة الجمعية الرئيسة والمتمثلة بالإدارات الخمس وهي كالآتي:



- إدارة المستفيدين
- إدارة العلاقات العامة والإعلام
- المالية
- الشؤون الادارية
- ادارة تنمية الموارد المالية

## ارتباط الأهداف الاستراتيجية مع مجالات العمل الاستراتيجي

ت	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي
١	تطوير الهيكل التنظيمي بما ينسجم مع حجم العمل الحالي والمتوقع استحداثه وطبيعة خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة بما ينعكس على المرونة التنظيمية والعلاقة مع العمل النسوي	إدارة الجمعية + إدارة الشؤون الادارية
٢	تطوير أنظمة العمل والبرامج المعمول بها في الجمعية وضمان تطبيق الجودة العالمية	إدارة الشؤون الادارية+ كافة الإدارات
٣	تطبيق المنظومة المالية الإلكترونية لكافة أعمال الجمعية .	إدارة الشؤون الادارية
٤	تطوير البنية الحيوية للجمعية.	إدارة تقنية المعلومات
٥	الإعداد القيادي للصف الثاني للجمعية.	إدارة الجمعية + إدارة الشؤون الادارية
٦	الارتقاء بالقدرات القيادية العاملة في الجمعية	إدارة الجمعية + إدارة الشؤون الادارية
٧	تعزيز العمل بروح فرق العمل في الجمعية	إدارة الشؤون الادارية+ كافة الإدارات
٨	تطوير وتدريب كافة العاملين في الجمعية اداريا وسلوكيا وماليا وتقنيا	إدارة الشؤون الادارية
٩	تعزيز كافة إدارات الجمعية بالاحتياجات البشرية المؤهلة عبر زيادة الكوادر الوظيفية بمعدل ٣٥موظف	إدارة الشؤون الإدارية والمالية
١٠	استثمار كافة الطاقات البشرية وايجاد متفرغ كامل في كل إدارة على الأقل للفترتين الصباحية والمسائية	إدارة الشؤون الإدارية والمالية

ت	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي
١١	زيادة مصادر التمويل من الجهات المانحة إلى ٢٠ جهة مانحة	إدارة تنمية الموارد المالية + إدارة العلاقات العامة
١٢	زيادة الإيرادات النقدية للجمعية إلى ١٠٠٪	إدارة تنمية الموارد المالية
١٣	الوصول إلى كافة المحتاجين المتواجدين في مدينة الجشة.	إدارة المستفيدين
١٤	استهداف القطاع الشبابي في عمل الجمعية	إدارة المشاريع
١٥	تعزيز دور إدارة العلاقات العامة الداخلية والخارجية.	إدارة العلاقات العامة والإعلام + إدارة الشؤون الادارية.
١٦	تحقيق زيادة عدد الداعمين من رجال الأعمال بمعدل ١٠٠ داعم جديد.	إدارة تنمية الموارد المالية + إدارة العلاقات العامة
١٧	تحقيق عدد الاستقطاعات بمعدل ١٠٠٠٠٠٠ استقطاع جديد.	إدارة تنمية الموارد المالية
١٨	جمع مبلغ ١٥ مليون لإنشاء وقف استثماري.	إدارة الجمعية + إدارة تنمية الموارد المالية + العلاقات العامة
١٩	زيادة الإيرادات العينية من المزودين بما يعادل ١٠٠,٠٠٠ ريال.	إدارة تنمية الموارد المالية
٢٠	الاطلاع على أفضل ممارسات ناجحة للمنافسين واستفادة من تجربتين سنويا .	إدارة الجمعية + إدارة الشؤون الادارية
٢١	التغلب على كافة المشكلات الناتجة عن صعوبة التنسيق والناتجة عن عدم الحصول على الموافقات الرسمية.	إدارة الجمعية + إدارة العلاقات العامة والإعلام

ت	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي
٢٢	تسويق كافة مشاريع الجمعية لتحقيق الدعم المالي.	إدارة تنمية الموارد المالية
٢٣	تحقيق الإيرادات عن طريق الاستثمار بمعدل ١,٢٥ مليون ريال.	إدارة تنمية الموارد المالية
٢٤	زيادة الموارد من صندوق تنمية الموارد البشرية بمعدل ٥٠٠,٠٠٠ ريال.	إدارة الشؤون الإدارية والمالية
٢٥	زيادة الإيرادات من الزكاة بمعدل ١,٢٥ مليون ريال.	إدارة تنمية الموارد المالية
٢٦	الارتقاء بالعمل الإعلامي للجمعية.	إدارة العلاقات العامة والإعلام + إدارة الشؤون الادارية.
٢٧	تعميق التواصل مع ٢٠ قناة فضائية.	إدارة المشاريع
٢٨	تحقيق الانتشار الاجتماعي الإلكتروني .	إدارة المشاريع + إدارة المستفيدين
٢٩	التواصل مع إدارة المسؤولية الاجتماعية في الشركات الكبرى بمعدل ٥٠ شركة.	إدارة تنمية الموارد المالية + إدارة العلاقات العامة
٣٠	عمل ١٠ شراكات اجتماعية.	إدارة تنمية الموارد المالية + إدارة العلاقات العامة
٣١	زيادة عدد المتطوعين الدائمين مع الجمعية بمعدل ٥٠٠ متطوع جديد.	إدارة التطوع + كافة الإدارات
٣٢	زيادة عدد المتطوعين المؤقتين إلى ٥٠٠ متطوع.	إدارة الشؤون الادارية.

ت	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي
٣٣	الانتشار عبر كافة الشرائح المجتمعية (فتيان، شباب، نساء).	كافة الإدارات
٣٤	بناء مشروع مجمع خدمي بتكلفة ٢٠ مليون ريال.	إدارة الجمعية + تنمية الموارد المالية + إدارة الشؤون الإدارية + إدارة العلاقات
٣٥	التعريف بالجمعية لعدد ٥٠٠٠ لأهالي محافظة الاحساء.	إدارة الجمعية + إدارة تنمية الموارد المالية + إدارة الشؤون الإدارية + إدارة العلاقات
٣٦	تأهيل المجتمع سلوكياً.	إدارة المستفيدين
٣٧	تأهيل ١ % من أبناء الاسر الفقيرة للعمل بالقطاع الخيري.	إدارة المستفيدين + إدارة المستفيدين
٣٨	طباعة ١٠ ملايين إصداراً توعوياً بقضايا المجتمع .	إدارة العلاقات العامة والإعلام
٣٩	استهداف كافة اسر السجناء .	إدارة المستفيدين
٤٠	إعداد كتب اجتماعية ١٠٠ إصدار .	إدارة العلاقات العامة والإعلام + إدارة المستفيدين
٤١	الوصول بالجمعية ليكون مرجعية معرفية للعمل الاجتماعي والخيري	إدارة الجمعية + إدارة الشؤون الادارية + بالتعاون مع كافة الإدارات
٤٢	التعاون مع كافة دور الرعاية والتربية الاجتماعية ودور الإيواء	إدارة المستفيدين
٤٣	تطوير منظومة متابعة وتنفيذ الخطة وعمل إدارات الجمعية لتحقيق الرؤية للجمعية.	إدارة الشؤون الادارية + كافة الإدارات
٤٤	دعم وإسناد كافة إدارات الجمعية مالياً لتمكينها من القيام بأعمالها بطريقة احترافية.	الشؤون الإدارية

## المسار الزمني الاستراتيجي للأهداف

الرقم	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي	المسار الزمني الاستراتيجي للأهداف				
			٢٠٢٢ م	٢٠٢٣ م	٢٠٢٤ م	٢٠٢٥ م	٢٠٢٦ م
١	تطوير الهيكل التنظيمي بما ينسجم مع حجم العمل الحالي والمتوقع استحداثه وطبيعة خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة بما ينعكس على المرونة التنظيمية والعلاقة مع العمل النسوي	إدارة الجمعية+ إدارة الشؤون الادارية	←				
٢	تطوير أنظمة العمل والبرامج المعمول بها في الجمعية وضمان تطبيق الجودة العالمية.	إدارة الشؤون الادارية + كافة الإدارات	←				
٣	تطبيق المنظومة المالية الإلكترونية لكافة أعمال الجمعية.	إدارة الشؤون الادارية	←				
٤	تطوير البنية الحيوية للجمعية.	إدارة الشؤون الادارية	←	←			
٥	الإعداد القيادي للصف الثاني للجمعية.	إدارة الجمعية + إدارة الشؤون الادارية	←				
٦	الارتقاء بالقدرات القيادية العاملة في الجمعية.	إدارة الجمعية + إدارة الشؤون الادارية	←	←	←	←	←
٧	تعزيز العمل بروح فرق العمل في الجمعية .	إدارة الشؤون الادارية + كافة الإدارات	←	←			
٨	تطوير وتدريب كافة العاملين في الجمعية إدارياً وسلوكياً ومالياً وتقنياً	إدارة الشؤون الادارية	←	←	←	←	←



الرقم	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي	المسار الزمني الاستراتيجي للأهداف				
			٢٠٢٢ م	٢٠٢٣ م	٢٠٢٤ م	٢٠٢٥ م	٢٠٢٦ م
٩	تعزيز كافة إدارات الجمعية بالاحتياجات البشرية المؤهلة عبر زيادة الكوادر الوظيفية بمعدل ٣٥ موظف.	إدارة الشؤون الإدارية					
١٠	استثمار كافة الطاقات البشرية وإيجاد متفرغ كامل في كل إدارة على الأقل للفترتين الصباحية والمسائية.	إدارة الشؤون الإدارية					
١١	زيادة مصادر التمويل من الجهات المانحة إلى ٢٠ جهة إدارة تنمية الموارد المالية مانحة (الجهات الداعمة حاليا ٥ جهات).	إدارة العلاقات العامة إدارة تنمية الموارد المالية					
١٢	زيادة الإيرادات النقدية للجمعية إلى ١٠٠%.	إدارة تنمية الموارد المالية					
١٣	الوصول إلى كافة المحتاجين المتواجدين في مدينة الجشة	إدارة المستفيدين					
١٤	استهداف القطاع الشبابي في عمل الجمعية	إدارة المستفيدين					
١٥	تعزيز دور إدارة العلاقات العامة الداخلية والخارجية.	إدارة العلاقات العامة					
١٦	تحقيق زيادة عدد الداعمين من رجال الأعمال بمعدل ١٠٠ داعم جديد.	إدارة تنمية الموارد					
١٧	تحقيق عدد الاستقطاعات بمعدل ١٠٠٠٠٠ استقطاع	إدارة تنمية الموارد المالية					

الرقم	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي	المسار الزمني الاستراتيجي للأهداف				
			٢٠٢٢ م	٢٠٢٣ م	٢٠٢٤ م	٢٠٢٥ م	٢٠٢٦ م
١٨	جمع مبلغ ١٥ مليون لإنشاء وقف استثماري.	إدارة الجمعية + إدارة تنمية الموارد المالية					
١٩	زيادة الإيرادات العينية من المزودين بما يعادل ١٠٠,٠٠٠ ريال.	إدارة تنمية الموارد المالية					
٢٠	الاطلاع على أفضل ممارسات ناجحة والاستفادة من تجربتين سنوياً .	إدارة الجمعية					
٢١	التغلب على كافة المشكلات الناتجة عن صعوبة التنسيق وعن عدم الحصول على الموافقات الرسمية.	إدارة الجمعية					
٢٢	تحقيق الإيرادات عن طريق الاستثمار بمعدل ١,٢٥ مليون ريال.	إدارة تنمية الموارد المالية					
٢٣	زيادة الموارد من صندوق تنمية الموارد البشرية بمعدل ٥٠,٠٠٠ ريال	إدارة الشؤون الإدارية والمالية					
٢٤	زيادة الإيرادات من الزكاة بمعدل ١,٢٥ مليون ريال.	إدارة تنمية الموارد المالية					
٢٥	الارتقاء بالعمل الإعلامي للجمعية.	إدارة العلاقات العامة					
٢٦	تعميق التواصل مع ٢٠ قناة فضائية.	إدارة المشاريع					

الرقم	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي	المسار الزمني الاستراتيجي للأهداف				
			م ٢٠٢٢	م ٢٠٢٣	م ٢٠٢٤	م ٢٠٢٥	م ٢٠٢٦
٢٧	تحقيق الانتشار الاجتماعي الكترونيا.	إدارة العلاقات+ إدارة المستفيدين	←	←	←	←	←
٢٨	التواصل مع إدارة المسؤولية الاجتماعية في الشركات الكبرى بمعدل ٥٠ شركة.	إدارة تنمية الموارد المالية + إدارة العلاقات العامة	←	←	←	←	←
٢٩	عمل ١٠ شراكات اجتماعية.	إدارة تنمية الموارد المالية + إدارة العلاقات العامة	←	←	←	←	←
٣٠	زيادة عدد المتطوعين الدائمين مع الجمعية بمعدل ٥٠٠ متطوع جديد.	إدارة التطوع + كافة الإدارات	←	←	←	←	←
٣١	زيادة عدد المتطوعين المؤقتين إلى ٥٠٠ متطوع.	إدارة التطوع + كافة الإدارات	←	←	←	←	←
٣٢	الانتشار عبر كافة الشرائح المجتمعية (فتيان، شباب، نساء).	إدارة المستفيدين	←	←	←	←	←
٣٣	بناء مشروع المجمع الخدمي بتكلفة ٣٠ مليون ريال.	إدارة الجمعية+ إدارة تنمية الموارد المالية + إدارة الشؤون الإدارية + إدارة العلاقات العامة	←	←	←	←	←

الرقم	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي	المسار الزمني الاستراتيجي للأهداف				
			م ٢٠٢٢	م ٢٠٢٣	م ٢٠٢٤	م ٢٠٢٥	م ٢٠٢٦
٣٤	التعريف بالجمعية لعدد ٥٠٠ من أهالي الاحساء .	إدارة المستفيدين + العلاقات العامة					
٣٥	استهداف كافة اسر السجناء .	إدارة المستفيدين					
٣٦	تأهيل المجتمع سلوكيا.	إدارة المستفيدين					
٣٧	تأهيل ١٠٪ من أبناء الاسر الفقيرة للعمل بالقطاع الخيري	إدارة المستفيدين					
٣٨	طباعة ١٠ ملايين إصدارا للقضايا الاجتماعية	ادارة العلاقات العامة والإعلام					
٣٩	إعداد كتب اجتماعية ١٠٠ إصدار .	إدارة العلاقات العامة والإعلام					

ت	الهدف الاستراتيجي	المجال الاستراتيجي	المسار الزمني الاستراتيجي للأهداف				
			٢٠٢٢ م	٢٠٢٣ م	٢٠٢٤ م	٢٠٢٥ م	٢٠٢٦ م
٤٠	الوصول بالجمعية ليكون مرجعية معرفية للعمل الاجتماعي والخيري.	ادارة الجمعية بالتعاون مع كافة الإدارات					
٤١	التعاون مع كافة دور الرعاية والتربية الاجتماعية ودور الإيواء	إدارة المستفيدين					
٤٢	تطوير منظومة متابعة وتنفيذ الخطة.	الشؤون الإدارية + كافة الإدارات					
٤٣	دعم وإسناد كافة إدارات الجمعية مالياً لتمكينها من القيام بأعمالها بطريقة احترافية.	الشؤون الإدارية					
٤٤	تسويق كافة مشاريع الجمعية لتحقيق الدعم المالي .	تنمية الموارد المالية					

## مؤشرات القياس الاستراتيجي

تم تحديد مؤشرات القياس لكل إدارة من إدارات الجمعية بنوعيتها وهي مؤشرات الإنجاز ومؤشرات الأثر على النحو الآتي:

### ١. مؤشرات الإنجاز والأثر لإدارة الشؤون الادارية

ت	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
١	تطوير الهيكل التنظيمي بما ينسجم مع حجم العمل الحالي والمتوقع استحداثه وطبيعة خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة وينعكس على المرونة التنظيمية والعلاقة مع العمل النسوي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود شكاوى من الغموض في العلاقات</li> <li>- إنجاز الهيكل في الربع الأول توضيح خطوط الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضوح كافة خطوط الاتصال الأفقية والعمودية</li> <li>• وضوح خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين</li> <li>• مرونة التعامل بين الموظفين</li> </ul>
٢	تطوير أنظمة العمل وبرامج العمل المعمول بها في الجمعية وضمان تطبيق معايير الجودة العالمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنجاز خرائط التدفق لجميع الإدارات في الربع الثالث</li> <li>إعداد نموذج الجودة الخاص بالجمعية</li> <li>- الحصول على شهادة الأيزو</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة ومرتبطة وسهولة في تطويرها.</li> <li>• جودة مخرجات العمل.</li> <li>• توزيع الأدوار بين الأفراد والوحدات الإدارية بطريقة واضحة</li> </ul>
٣	الإعداد القيادي للصف الثاني	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قائمة الموظفين المرشحين للعمل القيادي</li> <li>• الدورات التدريبية والأنشطة المخصصة للإعداد القيادي</li> <li>• تقارير الأداء والإنجاز الخاصة بالفريق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد كادر إداري مؤهل يحمل مسؤولية العمل الخيري</li> <li>• ضمان استمرار نجاحات الجمعية وتطورها الدائم</li> <li>• الارتقاء بمستوى العمل الإداري</li> </ul>

ت	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
٤	الارتقاء بالقدرات القيادية العاملة بالجمعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنجاز دليل الاحتياج التدريبي للجمعية في الربع الأول من السنة الأولى.</li> <li>تنظيم ما لا يقل عن ١٥ دورة تدريبية في مختلف المجالات الإدارية والتواصل والتقنية</li> <li>تحقيق مؤشر ما لا يقل عن ٣ دورات لكل موظف سنوياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير قدرات وصقل مهارات الموظفين والقياديين بالجمعية.</li> <li>ضمان استمرار نجاحات الجمعية وتطوره الدائم</li> <li>الارتقاء بمستوى العمل الإداري .</li> </ul>
٥	تعزيز العمل بروح فرق العمل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>قيام كل إدارة وقسم بالعمل الموكل إليه.</li> <li>عدم وجود أعباء إدارة وقسم تضاف إلى إدارة وقسم آخر</li> <li>وصول مستوى الشكاوى والتذمر إلى مستوى صفر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق الانسجام والتعاون بين جميع العاملين .</li> <li>غياب التذمر المتبادل بين الأفراد والمجموعات</li> <li>زيادة الإنتاج وجودة مخرجات العمل.</li> </ul>
٦	تطوير منظومة متابعة وتنفيذ الخطة وعمل إدارات الجمعية لتحقيق رؤيته	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنجاز برنامج إعداد ومتابعة الخطط الإلكترونية .</li> <li>عمل تقرير موحد لجميع الإدارات</li> <li>إصدار التقارير الشهرية والسنوية والإحصاءات اللازمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سهولة ومرونة إعداد الخطط التشغيلية</li> <li>توزيع الأعمال والمهام بصورة واضحة وميسرة لضمان التنفيذ على الوجه المطلوب.</li> <li>تقديم الإحصاءات اللازمة لعمل الدراسات التي تحدد مسار عمل الجمعية إلى اتخاذ القرارات الصحيحة</li> </ul>

الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
٧ تعزيز كافة إدارات الجمعية بالاحتياجات البشرية المؤهلة عبر زيادة الكوادر الوظيفية بمعدل ٣٥ موظف خلال ٥ سنوات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق ما لا يقل عن ٨٠% من خطة التوظيف السنوية للجمعية.</li> <li>توظيف ما لا يقل عن ٥٠% من خطة التوظيف على بند الدوام الكامل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصفير المشاكل التي تنجم عن نقص الكوادر البشرية في الإدارات.</li> <li>غياب شكاوى مدراء الإدارات بسبب ضعف الكوادر المستقطبة خلال فترة الخطة.</li> </ul>
٨ استثمار كافة الطاقات البشرية وإيجاد متفرغ كامل في كل إدارة على الأقل للضرتين الصباحية والمسائية.	وجود ما لا يقل عن موظف متفرغ دوام كامل في كل إدارة وما لا يقل عن اثنان في السنوات الأربع التي تليها.	غياب المشاكل الناتجة عن تعطل أي أعمال من أعمال الجمعية لعدم وجود متفرغ في الإدارات خلال أي وقت من أوقات الدوام.
٩ زيادة الموارد من صندوق تنمية الموارد البشرية بمعدل ٥٠٠٠٠٠ ريال	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق ما لا يقل عن ٨٠% من زيادة الموارد من صندوق الموارد البشرية خلال مدة الخطة</li> <li>الوصول لما لا يقل عن ٥٠% من الموارد البشرية في الجمعية مدعومة من الصندوق بنهاية الخطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيئة العمل في الجمعية مشجعة على الاستمرار الوظيفي</li> <li>توفير الموارد المالية للجمعية</li> <li>تقليل الأعباء المالية الناتجة عن التوظيف في الجمعية خلال فترة الخطة.</li> </ul>



## ٢. مؤشرات الإنجاز والأثر لإدارة المستفيدين :

ت	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
١	عمل برامج لعدد ١٠٢٠٠ شابا وفتاة	استهداف ١٠٢٠٠ شابا وفتاة من جميع شرائح المجتمع تربويا	الارتقاء تربويا بالشريحة المستهدفة بنسبة ٣٠%
٢	تبادل واكتساب الخبرات في التواصل مع ثلاث جهات ذات علاقة مشتركة في المجالات التربوية والأسرية لتطوير أداء الإدارة ورفع مستوى منسوبيها خلال زيارة ثلاث جهات تربوية	التواصل مع ثلاث جهات ذات علاقة مشتركة لتطوير أداء الإدارة ورفع مستوى منسوبيها	تحقيق الشراكة المجتمعية مع ثلاث جهات لتحقيق الأهداف والمهام المناطة بالإدارة بنسبة ٦٠ %
٣	تأهيل ١٦٠ شابا وشابة في المجالات المهنية الحياتية	استهداف ١٦٠ شابا وشابة من جميع شرائح المجتمع لتعزيز القيم الأخلاقية والمهارات الحياتية	تحقيق ما تسعى له الجمعية من الإسهام في رفع مستوى المهارات والقدرات لدى الشرائح المستهدفة بنسبة ٣٠ %
٤	برامج اجتماعية متنوعة	استهداف ٤٦٥٠ ما بين رجل وامرأة من خلال ٣١ برنامج	نشر الخير وتوجيه الناس لما ينفعهم بنسبة ٣٠ %
٥	دروس تعليمية	استهداف ٨٠٠ من طلبة وطالبات العلم من خلال ٤٠ درس	نشر البرامج التعليمية وزيادة الدروس بنسبة ٣٠ %
٦	برامج تثقيفية اجتماعياً	فتح أبواب الخير أمام ١٢٠٠٠ من الناس من خلال ٢٤٠ برامج تثقيفية	زيادة المستوى الثقافي بين الناس بنسبة ٣٠%
٧	دورات تأهيلية	استثمار أوقات الإجازات والأيام الفاضلة بما يعود على ٧٠٠ رجل وامرأة من طلاب وطالبات العلم وغيرهم من خلال ٧ دورات تأهيلية	نشر العلم بين طلاب العلم وطالباته في المحافظة بنسبة ٢٠ %
٨	برامج رمضان	استثمار رمضان في برامج مفيدة للمجتمع	رفع مستوى ١٢٠ برنامج بنسبة ٣٠%

م	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
٩	برامج علمية وتربوية (نسوية)	استهداف ٢٠٠٠ فتاة وامرأة من خلال ١٤ برنامج	رفع المستوى الأخلاقي والقيمي بين النساء بنسبة ٢٠%
١٠	دورات تربوية لكافة نزيلات الدور (فتيات)	استهداف ٧٥٠ فتاة من فتيات الدور بما يعود عليهن بالنفع والفائدة تربوياً وثقافياً	رفع المستوى التربوي والثقافي لنزيلات الدور بنسبة ٣٠%
١١	برامج ترفيهية لكافة نزيلات الدور (فتيات)	استهداف ١٢٥٠ فتاة من فتيات الدور من خلال برامج ترفيهية ومسابقات وتقديم الهدايا والجوائز لهم	ادخال السرور وترفيه نزيلات الدور وتعويضيهن عن فقدان الأهل ومشاركتهن وجدانياً في نجاحهم بنسبة ٤٠%
١٢	الوصول لكافة مستفيدين الجمعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول إلى ١٠٠٠ ألف مستفيد</li> <li>إقامة (٧٥) برنامج بمعدل (١٠) برنامج سنوي</li> <li>إقامة (١٠٠٠) منشط خلال الخطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة عدد الحضور في البرامج</li> <li>زيادة عدد المتطوعين في البرامج</li> <li>زيادة الحضور والزيارات في البرامج الداخلية في الجمعية</li> <li>التركيز على زيادة البرامج التعليمية</li> <li>زيادة متوسط الحضور في الأنشطة</li> <li>عدم التغيب عن الأنشطة</li> </ul>
١٣	متابعة أبناء أسر مستفيدين الجمعية تأهلياً	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأهيل وتدريب (٨٠) شاب وفتاة على الأقل للمشاركة في برامج الجمعية كمتطوعين</li> <li>عمل لهم دورات تدريبية.</li> <li>متابعة مسيرتهم التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>انعكاس هذه البرامج على حياتهم</li> <li>تقديم خدمات للمجتمع</li> <li>تأثير ذلك على زيادة داعمين الجمعية</li> <li>ممارسة حياتهم بشكل صحيح</li> </ul>

### ٣. مؤشرات الإنجاز والأثر للإدارة المالية

م	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
١	دعم وإسناد كافة إدارات الجمعية لتمكينها من القيام بأعمالها الإدارية والمالية بطريقة احترافية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصفير الأخطاء المالية خلال مدة الخطأ</li> <li>تأمين ما لا يقل عن ٨٠% من احتياجات الجمعية</li> <li>تحقيق ما لا يقل عن ٨٠% من ضبط حركة المستودعات والأصول الثابتة والمتحركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصفير المشاكل الناتجة عن قصور أداء حركة المستودعات والأصول الثابتة والمتحركة</li> <li>تصفير المشاكل الناتجة عن عدم توفير احتياجات الإدارات خلال مدة الخطأ</li> </ul>
٢	تطبيق المنظومة المالية الإلكترونية لكافة أعمال الجمعية .	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصفير الأخطاء المالية خلال مدة الخطأ</li> <li>تحقيق ما لا يقل عن ٩٠% من ضبط حركة الإدارات مالياً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصفير المشاكل الناتجة من الإدارات خلال مدة الخطأ</li> </ul>

## ٤. مؤشرات الإنجاز والأثر لإدارة تنمية الموارد المالية

م	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
١	زيادة مصادر التمويل من الجهات المانحة إلى (٢٠) جهة مانحة خلال الخمس سنوات القادمة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل مع (١٠٠) مؤسسة مانحة خلال موافقة (٥) مؤسسات مانحة على الدعم العام الأول.</li> <li>عقد شراكات مع (٢٠) مؤسسة مانحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستدامة في دعم مشاريع الجمعية.</li> </ul>
٢	زيادة الإيرادات النقدية للجمعية خلال الخمس سنوات القادمة بنسبة ١٠٠%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر مشاريع الجمعية على كافة شرائح المجتمع</li> <li>لتسويق مشاريع الجمعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق إيرادات نقدية بنسبة ٢٠% خلال العام الأول.</li> <li>الاستدامة المالية.</li> </ul>
٣	تحقيق زيادة عدد الداعمين من رجال الأعمال إلى ١٠٠ داعم جديد خلال مدة الخطة.	التواصل مع ٥٠٠ داعم خلال مدة الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق دعم من ٨٠ رجل أعمال على الأقل خلال مدة الخطة.</li> </ul>
٤	تحقيق عدد (١٠٠٠٠) استقطاع خلال مدة الخطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعيين مندوبين استقطاع جدد</li> <li>ترويج مشروع الاستقطاع عن طريق كافة الوسائل الإعلامية ومواقع التواصل الاجتماعي بالتعاون مع إدارة العلاقات العامة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق (٢٠٠٠) استقطاع سنوية</li> </ul>
٥	جمع مبلغ (١٥) مليون لإنشاء وقف استثماري .	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر المشروع في كافة شاشات العرض ومواقع التواصل الاجتماعي</li> <li>التواصل مع كافة المؤسسات المانحة لتبني دعم المشروع .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جمع نسبة ٨٠% من مبلغ المشروع خلال الخطة.</li> <li>تحقيق الاستدامة المالية</li> </ul>

## ٥. مؤشرات الإنجاز والأثر لإدارة العلاقات العامة والإعلام

م	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
١	تعزيز دور إدارة العلاقات العامة الداخلية والخارجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل مع ٩٠% من الموظفين</li> <li>إقامة ٢٠٠ برنامج ولقاء تعريفى بالجمعية</li> <li>توزيع ٨٠٠,٠٠٠ مادة توعوية وإعلامية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة إنتاجية العمل في الجمعية.</li> <li>زيادة التفاعل مع الأنشطة ودعمها</li> <li>وصول برامج الجمعية إلى أفراد المجتمع واستفادتهم منها.</li> </ul>
٢	الارتقاء بالعمل الإعلامي للجمعية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>استقطاب عدد ٢٠٠٠٠٠ عضو في حسابات التواصل الاجتماعي للجمعية</li> <li>إيصال أنشطة ومشاريع الجمعية إلى أفراد المجتمع عبر وسائل الإعلام المختلفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تواصل ١٠٠٠ عضو على مواقع التواصل الاجتماعي بالتواصل الذاتي مع الجمعية</li> <li>زيادة التفاعل مع الأنشطة ودعمها</li> </ul>

م	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
٣	التسويق لكافة مشاريع الجمعية الاجتماعية والإعلامية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم ١٠ مشاريع سنوية</li> <li>إعداد برومات وفلاشات لكافة المشاريع المصممة</li> <li>نشر كل مشروع فيه قنوات ٨ وسائل إلكترونية</li> <li>نشر كل مشروع في الشاشات الإلكترونية الأربعة</li> <li>نشر كل مشروع في جميع لوحات out door و in door</li> <li>التواصل مع كافة القنوات الفضائية والصحف الورقية في المملكة</li> <li>التواصل مع كافة المواقع الإلكترونية في الأحساء</li> <li>تدريب ٤ موظفين على التصميم والمونتاج وكاميرات الفيديو</li> <li>إعداد استبانة تقييم لكل رعاية وتنزيلها على الموقع يبين كيفية التعرف بالمشروع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد نموذج مقترح المشاريع</li> <li>التزام كافة الإدارات بالنموذج</li> <li>حدوث استجابة إيجابية على البرومات والفلاشات المصممة</li> <li>استجابة كافة القنوات على النشر والوسائل الإلكترونية المختلفة</li> <li>الاستفادة من موظفين ٢ على الأقل في التصميم والمونتاج والتصوير داخل الجمعية</li> <li>تحقيق رعاية للجزء الأكبر من المشاريع التي تم تسويقها</li> </ul>
٤	تعميق التواصل مع ٢٠ قناة فضائية	استجابة وتواصل ٥ قنوات فضائية على الأقل	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوصول الإعلامي إلى أكبر شريحة من المجتمع</li> </ul>

## ٦. مؤشرات الإنجاز والأثر لإدارة جمعية الجشة الخيرية:

م	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الإنجاز	مؤشرات الأثر
١	تطوير الهيكل التنظيمي بما ينسجم مع حجم العمل الحالي والمتوقع استحداثه وطبيعة خطوط الاتصال الصاعدة والنازلة وينعكس على المرونة التنظيمية والعلاقة مع العمل النسوي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود شكاوى من الغموض في العلاقات</li> <li>إنجاز الهيكل في الربع الأول</li> <li>توضيح خطوط الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضوح كافة خطوط الاتصال الأفقية والعمودية</li> <li>وضوح خطوط السلطة للرؤساء والمؤوسين</li> <li>مرونة التعامل بين الموظفين</li> </ul>
٢	الإعداد القيادي للصف الثاني للجمعية.	وجود صف ثاني	استمرار العمل عند غياب المسئول الأول
٣	الارتقاء بالقدرات القيادية العاملة في الجمعية	تمكين مدراء الإدارات إدارياً وقيادياً	كفاءة الأداء في الإدارة وقيادة الأفراد
٤	جمع مبلغ ١٥ مليون لإنشاء وقف استثماري	<ul style="list-style-type: none"> <li>البدء في مشروع الوقف في الربع الأول من العام الأول للخطة.</li> <li>التنسيق مع إدارة تنمية الموارد المالية لجمع المبلغ.</li> </ul>	تحقيق ما لا يقل عن ٩٥% من المبلغ
٥	الاطلاع على أفضل ممارسات ناجحة للمنافسين واستفادة من تجربتين سنوياً	زيارة ٥ جهات سنوية.	تطبيق تجربتين.
٦	التغلب على المشكلات الناتجة عن صعوبة التنسيق والناتجة عن عدم الحصول على الموافقات الرسمية	التواصل والتنسيق مع الجهات المعنية.	تصفير رفض البرامج المرفوعة.
٧	بناء مشروع المجمع الخدمي بتكلفة ٢٠ مليون ريال.	<ul style="list-style-type: none"> <li>البدء في المشروع في الربع الأول من العام الأول للخطة</li> <li>التنسيق مع إدارة تنمية الموارد المالية لجمع المبلغ.</li> </ul>	تحقيق ما لا يقل عن ٩٥% من المبلغ.
٨	أن تكون جمعية الجشة الخيرية مرجعية معرفية للعمل الاجتماعي الخيري	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنهاء كافة الأنظمة الإدارية والإلكترونية</li> <li>توثيق التجربة بكتاب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستفادة من التجربة من قبل كافة الجمعيات الاجتماعية .</li> </ul>



## ١. عملية قياس الأداء الاستراتيجي :

تحتاج عملية قياس الأداء الاستراتيجي إلى أدوات دقيقة، ومن تلك الأدوات ما يلي:

١	معادلة مؤشرات الإنجاز
٢	معادلة مؤشرات الأثر
٣	معادلة احتساب الرقم الاستراتيجي

## ٢. الخطوات التي يجب اتباعها لقياس الأداء الاستراتيجي ما يلي:

أ	احتساب متوسط مؤشرات الإنجاز وهي غالباً رقمية ملموسة.
ب	تقدير تحقيق مؤشرات الأثر من قبل كل إدارة على حده.
ج	احتساب متوسط مؤشرات الأثر بعد التقدير.
د	احتساب متوسط مؤشرات الإنجاز ومؤشرات الأثر معاً.
هـ	تحديد الحد الأدنى للرضا عن الأداء وهي ٨٠ % من المستهدف بشكل عام حسب فريق الخطة.
و	مقارنة النتيجة في الخطوة الرابعة بالحد الأدنى.
ز	يعتبر قياس الرقم الاستراتيجي مؤشر تأكيد على التقدم أو التراجع.



### ٣. معدل الأداء العام:

١ معدل الأداء العام = (متوسط الإنجاز + متوسط الأثر / ٢) X 100%  
وذلك في حال الاتفاق من قبل الفريق الاستراتيجي على إعطاء وزن بالتساوي للإنجاز والأثر.

### ٤. تحديد الحد الأدنى للرضا

١ بالاتفاق مع الفريق الاستراتيجي ومقارنة النتيجة السابقة بها، فكلما كانت النتيجة أعلى  
من عتبة الرضا كلما كان الأداء العام أفضل والعكس صحيح

## ٥. احتساب الرقم الاستراتيجي للجمعية الجشة الخيرية:

إن تحسن الرقم الاستراتيجي في كل عام من أعوام الخطة الاستراتيجية يدل على مصداقية التطور والتحسين في معدل الأداء العام، ولذلك يعتبر قياس الرقم الاستراتيجي مقياساً للتأكيد على موضوعية التحسين في الأداء الاستراتيجي، ويقاس الرقم الاستراتيجي ضمن ثلاث معادلات:

١	معادلة الإدارة المميزة
٢	معادلة المنظمة المميزة
٣	معادلة القصور الاستراتيجي

احتساب متوسط مؤشرات الإنجاز ومؤشرات الأثر معاً بحيث هذه المعادلات ممثلة في استبانة الرقم الاستراتيجي التي يجب توزيعها على جميع الموظفين في الجمعية سنوياً والمرفقة في ملحق الخطة واحتساب المعادلات الثلاثة السابقة في ضوء نتائج الاستبانة للخروج بالرقم ومقارنته بالرقم الاستراتيجي العالي والذي يتمثل ب ٢٢٠.

## ٦. منهجية التعريف بالخطة

١	تشكيل فريق التعريف بالخطة بحيث يرأسه مدير الشؤون الإدارية وعضوية ثلاثة مدراء على الأقل
٢	يقوم الفريق بتجهيز محاضرة (بوربوينت) لتعريف الزائرين والمانحين بالخطة كلما دعت الحاجة.
٣	عمل ندوة تفصيلية عن الخطة الاستراتيجية لكافة الموظفين.
٤	نشر الرؤية والرسالة في أروقة الجمعية عبر لوحات و بنرات ملفتة لنظر الموظفين والزائرين.
٥	التأكد من حفظ كافة الموظفين للرؤية الاستراتيجية.