



التشخيص الاستراتيجي

المحتويات

1. تحليل الرسالة
2. تحليل الرؤية
3. تحليل القيم
4. تحليل نقاط القوة
 - المرتكزات والدعامات الدائمة (الأزرق)
 - مجالات ومستويات التطوير (الأخضر)
5. تحليل نقاط الضعف
 - العقبات والمخاطر ذات الأولويات في التدبير (البرتقالي)
 - المشاكل التي يجب حلها (الأصفر)
6. تحليل الأولويات المستعجلة لسته أشهر (الوردي وبنفسجي الخطوة الأولى)
7. تحليل الأولويات الاستراتيجية لخمس سنوات

فريق التشخيص الاستراتيجي

فريق جمع وتحليل المعلومات وإعداد التشخيص الاستراتيجي:

- الأستاذ خالد محمد متعب العضلي رئيس الجمعية
- الأستاذ عبد القادر محمد أحمد المهابي نائب رئيس الجمعية
- الأستاذ حسين علي سيف النعلي المدير التنفيذي للجمعية
- الأستاذ صفر عيد الزنجي باحث اجتماعي بالجمعية
- الأستاذ ابراهيم محمد الحلبي سكرتير بالجمعية

الخبير الاستشاري المصاحب:

- د. إدريس أوهلال

تحليل الرسالة

من؟	جمعية بر خيرية
ماذا؟	مساعدة عينية مادية معنوية، تنمية، تدريب، دعم إنتاجية الأسر، دعم على الزواج، بناء وترميم المنازل تقديم أوجه الدعم المادي والعيني والمعنوي
لماذا؟	تحسين المستوى المعيشي، زرع ابتسامة الرضا، بناء مجتمع منتج قادر على مواجهة متطلبات الحياة
لمن؟	أيتام، الاسر الفقيرة، المطلقات، الارامل، الشباب المقبل على الزواج، طلاب المدارس، المعاقون، المرضى، أسر السجناء
كيف؟	التماس احتياجات المستفيدين

صياغة الرسالة:

نحن جمعية بر خيرية، نلتزم بتقديم مختلف أوجه الدعم المادي والعيني والمعنوي، من خلال تلمس احتياجات المستفيدين، لبناء مجتمع منتج.

تحليل الرؤية

تحليل توازن الرؤية

نتائج الورشة الأولى بالبطاقات البنفسجية:

الأفعال الاستراتيجية

الأفعال الاستراتيجية في الذات/المو	الأفعال الاستراتيجية في المحيط/التوسع	الاتجاه
أفضل جمعية في المنطقة الغربية. الجمعية الأولى على مستوى المنطقة الغربية في خدمة المستفيد.	أفضل جمعية في المنطقة الغربية. الجمعية الأولى على مستوى المنطقة الغربية في خدمة المستفيد.	الاتجاه نحو الخارج نحو الزبون نحو الفرص والمخاطر
أوقاف واستثمارات لا تقل عن 5 مليون ريال. استغناء تام عن الدعم الخارجي. الاعتماد على الموارد الذاتية أكثر من الدعم الخارجي. عوامل النجاح في الذات/لماذا الأمر سهل بالنسبة لنا؟	تلبية كافة احتياجات المستفيدين ورفع المستوى المعيشي من جميع الجهات. عوامل النجاح في المحيط/لماذا المحيط مساعد لنا؟	الاتجاه نحو الداخل نحو الذات نحو نقاط قوتنا وضعفنا

الموارد والكفاءات والأصول

تعريف عوامل النجاح: هي الموارد والكفاءات والأصول التي تمكننا من تقديم الخدمة بشكل أفضل من المنافسين.

صياغة الرؤية:

من خلال مجلس إدارة فعال، وفريق عمل مؤهل، وتسويق إعلامي قوي، نسعى إلى امتلاك استثمارات بعائد خمس مليون ريال سنويا.

تحليل القيم

قيم الرسالة	خدمة المجتمع، الخبرة، العدالة، الدعم، البر، الشفافية، الالتزام، الانتاجية، الابداع، التوجه نحو المستفيد.
قيم الرؤية	التميز، الاحترافية، التأهيل، التواصل، الاستثمار، الابداع، التميز.
قيم القطاع الخيري	الاحتساب، التطوع، الالتزام، التوجه نحو المستفيد، العدالة، الشفافية.
قيم المجتمع	سرية المعلومات، العدالة، الشفافية، العطاء.

بعد التقييم والمناقشة استقر قرار الفريق على القيم التالية:

1. خدمة المستفيد

2. الاستثمار

3. العدالة

4. الشفافية

5. التميز

6. التواصل

7. الالتزام

تحليل نقط القوة

المرتكزات والدعامات الدائمة (الأزرق):

- الأوقاف الجاري عليها العمل وأوقاف جديدة لتأمين احتياجات الجمعية. (6)
- دخل دائم للجمعية يؤمنه داعمون يثقون في الجمعية. (5)
- وجود قيم أساسية للعمل: التكاتف بين أعضاء الجمعية، والرغبة الجادة في العمل، والحرص على عدم الاختلاف، وحب مساعدة الآخرين. (5)
- فريق عمل مدرب ومؤهل. (2)
- علاقة قوية مع وزارة الشؤون الاجتماعية وشراكات مع عدة جهات. (2)
- زيادة الرواتب للموظفين وتحسين أوضاعهم. (1)
- وجود المقر. (1)
- تطوير تسويق مشاريع الجمعية بطريقة إبداعية. (1)
- خبرة المدير التنفيذي الطويلة في العمل الخيري. (1)

مجالات ومستويات التطوير (الأخضر):

- تنمية أوقاف الجمعية واستثمارها بشكل صحيح وإدارتها بشكل فعال من خلال وضع نظام للأوقاف وتسجيلها في المحكمة وتعيين أشخاص مسؤولين عن إدارتها ومتابعتها وتنميتها. (9)
- تدريب وتأهيل الموظفين والعاملين وإعداد قيادات الصف الثاني (9)
- تقييم أداء الموظفين ومتابعتهم ومراقبتهم ومحاسبة المقصرين منهم في الالتزام بالدوام وفي إنتاجية العمل والاستغناء عن الموظفين غير الفاعلين. (7)
- تحفيز العاملين بزيادة الرواتب والحوافز وتنمية احساسهم بالأمان الوظيفي. (5)
- تطوير الهيكل الإداري والانظمة الادارية وتحديد المهام بدقة ووضع اللوائح الادارية والمالية واجراءات العمل. (6)
- وضع خطة استراتيجية للجمعية. (4)
- تفعيل دور مجلس الادارة وتطوير أدائه وتأهيل أعضائه بالتدريب والبحث عن كفاءات أخرى لإغنائه وضبط اجتماعاته وبرامج عمله. (4)
- إبراز نجاحات الجمعية إعلاميا من خلال التركيز على الدعاية والاعلان ووضع خطط اعلامية وتجهيز الجمعية بالوسائل الاعلامية والتعاقد مع مؤسسة اعلامية. (4)
- تنويع وسائل دخل الجمعية بحيث لا تقتصر على الاوقاف بالزيادة في استثمارات الجمعية. (3)
- برامج تقنية لإدارة العلاقة مع المستفيدين (1)
- الاستعانة ببيوت خبرة لمساعدة الجمعية على تطوير اعمالها. (1)

تحليل نقط الضعف

العقبات والمخاطر ذات الأولويات في التدبير (البرتقالي):

- عدم تنمية الموارد المالية وانقطاع الدعم الخارجي وتمالك الاوقاف وضعف ادارة الموارد المالية والاقواق وتشدد الانظمة الحكومية في جمع التبرعات. (13)
- قلة الكفاءات وضعف أداء العاملين وعدم قناعتهم بأهمية التدريب ومقاومتهم للتغيير وتسرب الموظفين الاكفاء وعدم الاستقرار الوظيفي وعدم تقدم موظفين مؤهلين وأكفاء للعمل بالجمعية وخاصة من المنطقة. (10)
- عدم تحسين الاداء الاداري لمجلس الادارة وتغير مجلس الادارة ووجود خلافات داخله وعدم رغبة اعضاء الجمعية العمومية بالترشح لمجلس الادارة. (4)
- عدم تفرغ المدير وانشغالاته وعدم متابعته للموظفين واهتمامه بهم وتغيير مدير الجمعية. (4)
- أنظمة وزارة الشؤون الاجتماعية والعلاقة معها. (4)
- ضعف الجانب الاعلامي. (1)
- بعد الجمعية الجغرافي. (1)
- عدم وجود استراتيجية واضحة. (1)
- ضعف ثقافة المجتمع في التطوع. (1)
- خطر فقدان الحس الخيري والتركيز على الربحية. (1)

المشاكل التي يجب حلها (الأصفر):

- قلة الموارد المالية من الاوقاف والداعمين وعدم تجديد أعضاء الجمعية العمومية لاشتراكهم السنوية وهبوط أسعار العقار لارتباط الاوقاف بها وعدم قدرة الجمعية على استثمار مواردها المالية. (16)
- ضعف الهيكل الاداري والانظمة الادارية واجراءات العمل وغموض المهام والادوار والصلاحيات وضعف الرقابة الادارية والمحاسبة والتقييم والمتابعة ووجود موظفين بدون عمل. (12)
- ضعف أداء مجلس الادارة وعدم تفاعل أعضائه وافتقاده للرؤية والتخطيط وامتناع أعضائه عن الترشح للمناصب الحساسة. (7)
- ضعف أداء الموظفين ونقص في كفاءتهم وخبرتهم ونقص التدريب والتأهيل لهم وفقدان الموظفين المميزين بسبب التسرب. (6)
- عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية وضعف التخطيط. (5)
- ضعف تحفيز العاملين وضعف الرواتب. (3)
- ضعف الظهور الاعلامي. (3)
- تهالك المباني والاجهزة وكثرة عطل التجهيزات وصعوبة صيانتها وعدم وجود ميزانية للصيانة والتهالك. (3)
- ضعف التقنية في الجمعية (1)
- تزايد عدد المستفيدين. (1)
- تداخل مهام الجمعية مع مهام لجنة التنمية الاجتماعية المزمع إنشاؤها هذه السنة. (1)
- خطر الهيار الجمعية. (1)
- عدم تلبية الوزارة للجمعية. (1)

تحليل الأولويات المستعجلة لستة أشهر

وسائل العمل (الوردي):

- امتلاك مبنى متكامل. (4)
- توفر الاجهزة التقنية من حواسيب و كاميرات. (4)
- إنشاء محاضن شبابية وقصر افراح ومراكز أسر مندججة ومركز اجتماعي ثقافي رياضي. (4)
- تطوير تطبيقات لإدارة الجمعية. (3)
- تطوير الهيكل الاداري والانظمة الادارية. (3)
- أوقاف الجمعية. (2)
- وجود مستودع. (2)
- وجود باص وتوفير سيارات. (2)
- تدريب العاملين. (2)
- توفير موقع نت للجمعية. (1)
- تخصص برامج خاصة للجمعية. (1)
- دخول الجمعية في جوائز التميز. (1)

الخطوات الأولى (البنفسجي)

- تدريب وتأهيل العاملين. (2)
- التنظيم الإداري. (1)
- خطة تسويقية لإتمام الاوقات المتعثرة. (1)
- تأهيل مجلس الإدارة والقيادات. (1)

تحليل الأولويات الاستراتيجية لخمس سنوات

أولاً: الأولويات الاستراتيجية

الموضوع 1	تفعيل دور الدعاية والاعلام والتسويق	11	7 %
الموضوع 2	تنمية الموارد المالية والوقف	58	29 %
الموضوع 3	تطوير مشاريع وبرامج للمستفيدين	9	4 %
الموضوع 4	بناء فريق العمل	47	24 %
الموضوع 5	تطوير أداء الإدارة التنفيذية والاستراتيجية	23	12 %
الموضوع 6	تفعيل الأنظمة الادارية والتقنية	31	16 %
الموضوع 7	تفعيل دور مجلس الادارة	17	8 %
المجموع		196	100 %

ثانياً: تحليل بنية الأولويات الاستراتيجية

	تفعيل دور الدعاية والاعلام والتسويق	تنمية الموارد المالية والوقف	تطوير مشاريع وبرامج للمستفيدين	بناء فريق العمل	تطوير أداء الإدارة التنفيذية والاستراتيجية	تفعيل الأنظمة الادارية والتقنية	تفعيل دور مجلس الادارة
المصقات الصفراء	3	16	1	9	5	13	7
المصقات البرتقالية	1	13	0	12	5	0	4
المصقات الخضراء	4	12	0	14	12	7	4
المصقات الزرقاء	1	11	0	8	1	0	0
المصقات الوردية	2	2	5	2	0	10	1
المصقات البنفسجية	0	4	3	2	0	1	1
مجموع المصقات	11	58	9	47	23	31	17
النسبة	7 %	29 %	4 %	24 %	12 %	16 %	8 %