

الخطة الاستراتيجية لجمعية البر الخيرية بالغالة

٢٠٢٣-٢٠٢٦ م / ١٤٤٤-١٤٤٧ هـ

النسخة النهائية



فهرس المحتويات

م	المحتوى	رقم الصفحات
١	المقدمة	٢
٢	الأهمية	٣ - ٥
٣	كلمة رئيس مجلس الإدارة	٦ - ٧
٤	المرجعيات الرئيسية لإعداد الخطة الاستراتيجية	٨ - ١٠
٥	الخطوات العملية لإعداد الخطة الاستراتيجية	١١ - ١٣
٦	ملخص التحليل الرباعي	١٤ - ١٧
٧	الرؤية الاستراتيجية للجمعية	١٨ - ٢٤
٨	رسالة الجمعية	٢٥ - ٢٧
٩	أهم القيم الاستراتيجية للجمعية	٢٨ - ٣٠
١٠	الهيكل التنظيمي للجمعية	٣١ - ٣٢
١١	التوجهات الرئيسية الإستراتيجية للجمعية	٣٣ - ٣٤
١٢	إستراتيجيات الجمعية وفق بطاقة الأداء المتوازن BSC	٣٥ - ٤٠
١٣	الأهداف الاستراتيجية وفق بطاقة الأداء المتوازن	٤١ - ٤٤
١٤	مؤشرات قياس الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن	٤٥ - ٤٩
١٥	مشاريع الجمعية	٥٠ - ٥٦
١٦	المجالات الرئيسية لخدمات وأنشطة الجمعية بالمسار الرعوي والتنموي	٥٧ - ٥٩
١٧	ألية التنفيذ والتطوير	٦٠ - ٦٢
١٨	المرفقات	٦٣ - ٦٤

المقدمة

إن أحد الفروق الجوهرية بين الجمعيات الخيرية الناجحة والرائدة والأخرى المتعثرة هو إيجاد وتفعيل خطة إستراتيجية متكاملة ونوعية حيث تعمل الجمعيات المتميزة والرائدة وفق رؤية إستراتيجية واضحة ولديها رسالة محددة ، وتتوجه بكافة أنشطتها لتحقيق أهداف إستراتيجية ومؤشرات قياس أداء تم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة وفق أسس وقواعد مهنية صحيحة ، كما تؤكد الشواهد العملية أن الجمعيات الناجحة المستقرة الرائدة تترجم أهدافها الإستراتيجية إلى مشاريع موجهة للمستفيدين وفق موازنات تقديرية دقيقة ، ولذلك فإن توجه إدارة جمعية البر الخيرية بالغالة إلى تطوير الخطة الإستراتيجية لعام ٢٠٢٣-٢٠٢٦ م / ١٤٤٤-١٤٤٧ هجريا ، يعطي دلالة قوية لتمتع مجلس إدارة الجمعية برؤية إستراتيجية لمستقبل ومسار العمل وإدراكاً لأهمية وضرورة أن يتم التخطيط ووضع المشاريع وتنفيذها من خلال خطة إستراتيجية متميزة ومعلنة.

الأهمية



الأهمية

تتضح أهمية الخطة الإستراتيجية لجمعية البر الخيرية بالغالة ٢٠٢٣ - ٢٠٢٦ م / ١٤٤٤ - ١٤٤٧ هجري من خلال المزايا والمنافع المتنوعة المخطط تحقيقها ومن هذه المزايا والمنافع ما يلي:

- دقة واكتمال تحديد الاعتبارات الحاكمة أو المؤثرة في واقع ومستقبل الجمعية وجودة تحديد أساليب التعامل معها ، بما يحقق التميز والريادة المستهدفة للجمعية في مجالات العمل الخيري.
- ترسيخ ثقافة ومنهج التفكير الاستراتيجي لدى منسوبي الجمعية، وتأكيد ذلك في كافة برامج مشاريع وأنشطة الجمعية.
- بناء وتدعيم سلوك الإلزام بمعايير ومواصفات الجودة في مشاريع الجمعية.
- توفير البيانات عن إمكانات وقدرات الجمعية وتحليل ما لديها من نقاط قوة وجوانب ضعف في بيئتها الداخلية وما يتوافر في بيئتها الخارجية من فرص أو قيود.
- وجود رؤية إستراتيجية واضحة للجمعية و منسوبيها ، لما هو متوقع أن تكون عليه الجمعية في المستقبل على المستوى المحلي والإقليمي.
- وجود رسالة للجمعية محفزه لمنسوبيها .
- وجود بطاقة للأداء المتوازن تضمن صياغة التوجهات والأهداف الإستراتيجية بشكل متوازن من حيث منظور المستفيدين ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو ومنظور النتائج والمالية .
- وجود توجهات إستراتيجية تحدد المسار أو المنهج أو الطريق الذي تتبعه الجمعية لتحقيق رؤيتها ولتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

- دقة واكتمال الأهداف الإستراتيجية للجمعية ، والتأكد من جودة وجدوى ما تقوم به الجمعية من خدمات ومشاريع نوعية.
- دقة مؤشرات قياس الأداء المرتبطة بكافة الأهداف الإستراتيجية .
- إعداد بطاقة لكل مؤشر موضح به بدقة نص المؤشر ومالك المؤشر ودورية القياس
- إعداد بنود واضحة لعملية المتابعة والتنفيذ للخطة الإستراتيجية .
- ترسيخ الالتزام بالجودة والتوجه بالنتائج في كافة خدمات الجمعية و مشاريعها، بما يحقق الريادة في مجال العمل الخيري.
- وجود أسس واضحة لتفعيل الشراكات الإستراتيجية وتأكيد دور الشركاء الاستراتيجيين.
- دقة تحديد الفئة المستفيدة وتحديد متطلباتها وإحتياجاتها ورغباتها .

كلمة رئيس مجلس الإدارة



كلمة رئيس مجلس الإدارة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم منذ ما يزيد عن عشر سنوات و جمعية البر الخيرية بمركز الغالة ترتقي نحو التميز والإبداع ، في مسيرة حافلة بالعطاء والإنجاز فيتوالى البناء ، ويتواصل البذل والسخاء وفق خطط ولوائح تختصر المسافات ، وعمل جاد منظم يحقق التطلعات . وتهدف الجمعية الى تحقيق المزيد من النجاح والتقدم لذا قررت الجمعية عمل الخطة الاستراتيجية لتكون شعاع نور وامل وخارطة طريق تحقق الجمعية من خلالها المزيد والمزيد من الابداع والتطور فمن خلال الخطة الاستراتيجية تطور الجمعية أدائها الإداري والفني والمالي لتحقيق اعلى معدلات التميز والابداع في خدمة المستفيدين الذين لهم الأولوية الأولى لدى الجمعية وتعمل الجمعية على تطوير هيكلها وخططها في الفترة المقبلة لتحقيق إيرادات واستثمارات تحقق للجمعية تنمية ونهضة في مواردها المالية والاعتماد على الذات في تلبية احتياجات مستفيديها .

المرجعيات الرئيسية لإعداد الخطة الاستراتيجية

المرجعيات الرئيسية لإعداد الخطة الاستراتيجية

استندت الخطة الإستراتيجية لجمعية الغالة ٢٠٢٣ - ٢٠٢٦م على أكثر من مرجعية رئيسية ومن هذه المرجعيات نذكرها وفق مايلي :-

(١) نتائج التحليل الإستراتيجي للخطة الحالية للجمعية .

(٢) نتائج الدراسة التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للجمعية.

(٣) تحليل القدرات المؤسسية للجمعية .

(٤) مخرجات ورش العمل والحلقات النقاشية داخل الجمعية.

(٥) طموحات وتوقعات الأطراف الرئيسة ذات العلاقة بأنشطة وخدمات الجمعية.

تابع/ المراجعيات الرئيسية لإعداد الخطة الاستراتيجية

(٦) نتائج تحليل إجابات الاستبانات النوعية لمجلس إدارة الجمعية .

(٧) نتائج أقوى النماذج والأدوات المستخدمة في عملية التحليل
الإستراتيجي (نموذج McKinsey لتحليل البيئة الداخلية / نموذج PESTEL
لتحليل البيئة الخارجية /)

(٨) تحليل الوثائق التي تم الإطلاع عليها من قبل الفريق الاستشاري.

(٩) الخبرة المهنية للفريق الاستشاري لخبرة تزيد مجموعها عن ٤٠ سنة
في مجال التخطيط الإستراتيجي الذي شارك في إعداد الخطة الإستراتيجية
لأكثر من ٥٠ جمعية خيرية كبرى على مستوى الوطن العربي .

(١٠) الإطلاع على أحدث الدراسات والأبحاث العلمية في مجال التخطيط
الإستراتيجي من جامعة هارفارد واكسفورد .

الخطوات العملية لإعداد الخطة الاستراتيجية

الخطوات العملية لإعداد الخطة الاستراتيجية

تم إعداد الخطة الإستراتيجية لجمعية البر الخيرية بالغالة ٢٠٢٣ - ٢٠٢٦م حسب الخطوات التالية :

- (١) إجراء المسح الأدبي لأكثر من ١٠ نماذج مرجعية تعمل في نفس المجال ، وتحليل الوثائق والمستندات المتعلقة بها .
- (٢) دراسة السمات الأساسية للجمعية وتحديد انعكاسها على مكونات وخصائص الخطة الإستراتيجية للجمعية .
- (٣) إجراء التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتجهيز مخرجاتها كمدخل رئيسي لإعداد الخطة الإستراتيجية للجمعية.
- (٤) التركيز على احتياجات وطموحات الفئات المستفيدة و توقعات الأطراف ذات العلاقة و الاختصاص بمشاريع وأنشطة الجمعية وخدماتها.
- (٥) تحديد الأدوات والأساليب الفنية المخطط استخدامها في مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية وتشمل:

(١) استبيانات نوعية.

(٢) حلقات نقاشية.

(٣) جلسات عصف ذهني.

- (٦) تحديد وصياغة الرؤية الإستراتيجية للجمعية بما يظهر المكانة المهنية والعلمية المستهدف تحقيقها للجمعية خلال فترة تنفيذ الخطة .
- (٧) إعداد رسالة الجمعية، بما يحدد ويظهر مبرر وجود الجمعية والمنافع المستهدف تحقيقها .
- (٨) صياغة أهم القيم الإستراتيجية للجمعية ٢٠٢٣-٢٠٢٦ الموافق ١٤٤٤-١٤٤٧ هجريا .
- (٩) تحديد وصياغة التوجهات الإستراتيجية للأركان الرئيسة للجمعية .

تابع/ الخطوات العملية لإعداد الخطة الاستراتيجية

- (١٠) تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية العامة للجمعية .
- (١١) تطوير الهيكل التنظيمي للجمعية ٢٠٢٣ - ٢٠٢٦ م الموافق ١٤٤٤ - ١٤٤٧ هجريا .
- (١٢) صياغة مؤشرات قياس الأداء لكافة الأهداف الإستراتيجي .
- (١٣) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والتوجهات الإستراتيجية والمؤشرات والمشاريع .
- (١٤) صياغة مشاريع الخطة الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية خلال فترة تنفيذ الخطة .
- (١٥) إعداد قاموس المصطلحات العلمية المستخدمة في الخطة الإستراتيجية .

ملخص التحليل الرباعي



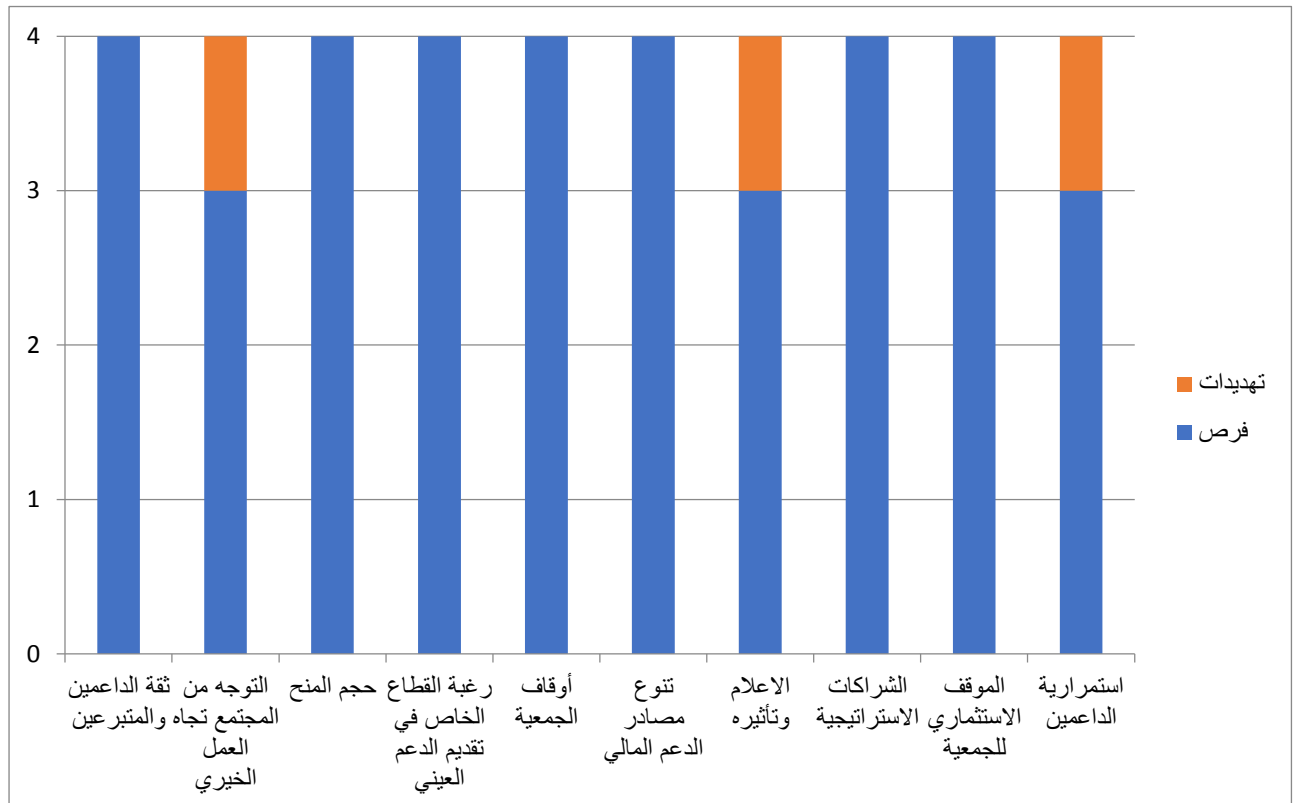
ملخص نتيجة التحليل الرباعي

م	عناصر البيئة الداخلية	نقاط القوة ومواطن الضعف		المستوى		
		نقطة قوة	مواطن ضعف	قوية	متوسطة	ضعيفة
١	علاقات أعضاء مجلس الإدارة وقيادات الجمعية بالأطراف الخارجية	٤		٣	١	
٢	تمتع إدارة الجمعية برؤية استراتيجية طموحة لمستقبل الجمعية	٣	١	٢	١+١	
٣	إمتلاك منسوبي الجمعية في المستوى الإداري الإشرافي لخبرات عملية في مجال العمل الخيري	٤		١	٣	
٤	مدى اكتمال التنظيم الإداري ونظم العمل بالجمعية	٢	٢	١	١+١	١
٥	بيئة العمل الداخلية	٣	١		١+٣	
٦	البنية التحتية الأساسية للجمعية	٤		٢	١	١
٧	الموقف المالي للجمعية	٤		٣	١	
٨	تبادل المعلومات في الجمعية	٣	١		١+٣	
٩	كفاءة التقنية المستخدمة	٢	٢	٢		
١٠	قواعد البيانات للفئات المستفيدة	٢	٢	١	٢+١	
١١	إجراءات ونماذج العمل داخل الجمعية	١	٣		٢+١	١
١٢	مستوى جودة أنشطة وخدمات الجمعية	٣	١		١+٢	١
١٣	توفر عناصر ذات كفاءة عالية في القسم النسائي		٤	١		٣
١٤	كفاءة تسويق برامج ومشاريع وأنشطة الجمعية	٤		١	٢	١
١٥	مستوى مساندة الإدارة العليا للجمعية	٣	١	١	١+٢	
١٦	أداء العاملين بالجمعية	٢	٢	١	١	٢
١٧	مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين فريق العمل	٤		٣	١	
١٨	برامج التدريب وتنمية مهارات فريق العمل	٢	٢	١	١+١	١
١٩	الصورة الذهنية عن الجمعية.	٤		١	٢	١



م	عناصر البيئة الداخلية	نقاط القوة ومواطن الضعف		المستوى		
		نقطة قوة	مواطن ضعف	قوية	متوسطة	ضعيفة
٢٠	ملموسية الإنجازات الفعلية للجمعية	٤		٣	١	
٢١	أسس ومعايير تقييم الإنجازات والمساءلة عليها	٣	١		٣	١
٢٢	التقارير الدورية عن المهام والإنجازات	٣	١	١	٢	١
	آليات واضحة تتيح مشاركة الفئات المستفيدة في تحديد أنواع ومواصفات الخدمات والأنشطة	١	٣	١	٣	
٢٣	نظام واضح لقياس أثر البرامج والمشاريع والخدمات والأنشطة		٣	١	١	١
٢٤	البحوث الميدانية بشأن الفئات المستفيدة	١	٣		٢+١	١
٢٥	الهوية البصرية للجمعية	٤			٤	
٢٦	هيكل موارد الجمعية	٣	١		١+٢	١
٢٧	خطة الاستدامة المالية	٣	١		١+٣	
٢٨	خطة إعداد الصف الثاني من القيادات	١	٣	١		٣
٢٩	التحديث المستمر لبيانات المستفيدين من خدمات الجمعية	٢	٢		١+٢	١
٣٠	البرامج والمشاريع التنموية بالجمعية	٤			٣	١

م	عناصر البيئة الخارجية		الفرص والتهديدات		المستوى		
			فرصة	تهديد	قوية	متوسطة	ضعيفة
١	ثقة الداعمين والمتبرعين في الجمعية وإدارتها		٤		٢	٢	
٢	التوجه من مجتمع الجمعية تجاه العمل الخيري		٣	١	١	٢	١
٣	حجم المنح من قبل المؤسسات المانحة		٤		٣	١	
٤	رغبة القطاع الخاص من تقديم دعم عيني من منتجات وأجهزة		٤		٢	٢	
٥	أوقاف الجمعية		٤		٤		
٦	تنوع مصادر الدعم المالي للجمعية		٤		١	١	٢
٧	الإعلام وتأثيره على الجمعية		٣	١	١+١	٢	
٨	الشراكات الاستراتيجية مع الجهات المعنية		٤			٢	٢
٩	الموقف الاستثماري للجمعية		٤		٢	٢	
١٠	استمرارية الداعمين		٣	١		١+٣	



الرؤية الاستراتيجية للجمعية



الرؤية الاستراتيجية للجمعية

(١) نطاق مخرجات صياغة الرؤية الإستراتيجية للجمعية وفق مايلي :

- صياغة أكثر من بديل للرؤية المختصرة للجمعية للإختيار بينهما تم صياغة ثلاث بدائل
- تحديد منهجية الإعتماد للرؤية النهائية
- إعداد جدول للتأكد أن الرؤية تتوافق مع المعايير المتعارف عليها مهنياً لصياغة الرؤية
- إعداد جدول يعبأ من قبل مجلس الإدارة يتعلق بالرؤية التفصيلية في عدد من الموضوعات الإستراتيجية وفق بطاقة أداء المتوازن BSC

(٢) منهجية صياغة الرؤية الإستراتيجية للجمعية :

- تقييم الرؤية الحالية المختصرة للجمعية وإظهار الفجوات الرئيسية .
- إستعراض وشرح الفريق الإستشاري أكثر من تعريف علمي وممي للرؤية .
- تحديد الفريق الإستشاري للشروط والمعايير المتعارف عليها مهنياً وعالمياً لصياغة الرؤية.
- التعريف من قبل الفريق الإستشاري بنماذج محلية ودولية لبعض رؤى الجمعيات المماثلة والقريبة من مجال الجمعية للإسترشاد بها .
- تقديم رؤية مقترحة من قبل منسوبي الجمعية للرؤية الإستراتيجية للجمعية
- تحليل نتائج الإستبانات فيما يتعلق بالرؤية .
- إعداد المسودة الأولى لأكثر من رؤية لعرضها على مجلس الإختيار بينها .
- إرسال مجلس الإدارة أي ملاحظات إن وجدت .
- صياغة الفريق الإستشاري للرؤية وفق ملاحظات قيادات الجمعية .
- إعتماد الرؤية الإستراتيجية المختصرة للجمعية .
- إرسال الفريق الإستشاري جدول الرؤية التفصيلية للجمعية لتعبأته من قبل الجمعية
- تراجع الجدول بعد تعبأته من قبل الفريق الإستشاري .
- يعتمد الجدول الذي يوضح الرؤية التفصيلية من خلال المناظير الأربعة BSC

(٣) ملخص الرؤية المختصرة

الرؤية

نموذج ريادي يساهم في تحقيق التكافل الاجتماعي
من خلال برامج تنموية ورعوية مبتكرة.

الشروط والمعايير المهنية لصياغة الرؤية

- ١- طموحة وواقعية (صعبة لكنها غير مستحيلة)
- ٢- ملهمة ومحفزة (يشعر قارئها بالفخر)
- ٣- مختصرة (لاتزيد عدد كلماتها عن ١٢ كلمة)
- ٤- سهلة الحفظ (مجلس الإدارة – الفريق التنفيذي- الشريحة المستفيدة)

(٤) الرؤية التفصيلية الإستراتيجية للجمعية ٢٠٢٣-٢٠٢٦ م الموافق ١٤٤٤-١٤٤٧ هجراً

م	المعيار	الوضع الحالي	المستهدف المستقبلي
أولاً: تفسير كلمات الرؤية المختصرة			
١	النموذج الريادي	الأوقاف المركز المالي	- تفعيل دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية - تطوير أداء العاملين بالجمعية - تقديم برامج تنموية
٢	التكافل الاجتماعي	- مساعادات الأسر ماديا وعينيا - بناء وترميم المنازل - دعم المستفيدين ماديا ومعنويا لرفع المستوى المعيشي	- زيادة المشاريع التنموية كالأسر المنتجة . - خطة برامج تدريبية مهنية لتأهيل الشباب لسوق العمل - اعداد قادة مؤهلين لتولي المناصب القيادية في سوق العمل
٣	برامج تنموية مبتكرة	دورات تدريب وتأهيل للمستفيدين	- الاسر المنتجة . - تأهيل الشباب لسوق العمل - دورات لغة انجليزية وحاسب الي
٤	برامج رعية مبتكرة	كفالات ايتام ومساعدات أسر فقيرة وكفالات الارامل	بناء وترميم منازل وكفالات الايتام وتدريب وتأهيل الشباب المقبلين على الزواج وتدريب وتأهيل الاسر المنتجة وتدريب وتأهيل الشباب لسوق العمل

م	المعيار	الوضع الحالي	المستهدف المستقبلي
ثانياً : البعد المالي والنتائج النهائية			
١	صافي قيمة أصول الجمعية	٢٥ مليون ريال سعودي تقريباً	٥٠ مليون ريال سعودي
٢	إيرادات الجمعية السنوية	١٠ مليون ريال سعودي تقريباً	٢٠ مليون ريال سعودي
٣	القيمة الإستثمارية لأوقاف الجمعة	١٠ مليون تقريباً	٢٠ مليون ريال سعودي
٤	عدد أوقاف الجمعية	٤ وقف اليتيم وقف امي الحنون وقف ابي الغالي قاعة الفخامة للافراح	مضاعفة أوقاف الجمعية خلال فترة تنفيذ الخطة لتصل إلى ٨ أوقاف

م	المعيار	الوضع الحالي	المستهدف المستقبلي
ثالثاً : بعد المستفيدين			
١	عدد المستفيدين	٥٠٠ أسرة	١٠٠٠ أسرة
٢	معدلات رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة	٦٠%	٩٠%
٣	نسبة البرامج والأنشطة التنموية	٢٠%	١٠٠%
٤	معدل كفاءة البرامج والمشاريع والأنشطة الرعوية	٧٥%	٩٥%

رابعاً : بعد التعلم والنمو والموارد البشرية

١	عدد فريق العمل التنفيذي	٥	١٢
٢	معدل كفاءة الإدارة التنفيذية	٥٠ %	١٠٠ %
٣	عدد المهارات الإدارية لدى فريق العمل	لا يوجد	تنمية المهارات الإدارية مهارات فريق العمل مهارات التواصل الفعال مهارات إدارة الوقت مهارات إدارة الذات
٤	عدد المهارات القيادية لدى الوظائف الإشرافية لإدارة الجمعية	لا يوجد	مهارات التخطيط الإستراتيجي وإستشراف المستقبل مهارات إدارة التغيير الاحترافية مهارات القيادة الفاعلة

رسالة الجمعية



صياغة رسالة الجمعية

١- نطاق مخرجات صياغة رسالة الجمعية وفق مايلي :

- صياغة أكثر من بديل لرسالة الجمعية للإختيار بينهما تم صياغة ثلاث بدائل
- اختيار الرسالة المناسبة وإبداء أي ملاحظات .
- إعداد جدول معايير الإلتزام أن الرسالة تتوافق مع المعايير المتعارف عليها مهنياً .

٢- منهجية صياغة رسالة الجمعية :

- تقييم رسالة الجمعية الحالية وإظهار الفجوات الرئيسية .
- إستعراض وشرح الفريق الإستشاري أكثر من تعريف علمي ومهني للرسالة .
- تحديد الفريق الإستشاري للشروط والمعايير المتعارف عليها مهنياً وعالمياً لصياغة الرسالة .
- التعريف من قبل الفريق الإستشاري بنماذج محلية ودولية لبعض الرسائل الجمعيات المماثلة والقريبة من مجال الجمعية للإسترشاد بها .
- تقديم رؤية مقترحة من قبل منسوبي الجمعية لرسالة الجمعية المقترحة .
- تحليل نتائج الإستبانات فيما يتعلق بالرسالة .
- إعداد المسودة الأولى لأكثر من رسالة لعرضها على مجلس الإدارة للإختيار بينها .
- إرسال مجلس الإدارة أي ملاحظات إن وجدت .
- صياغة الفريق الإستشاري للرؤية وفق ملاحظات قيادات الجمعية .
- اعتماد رسالة الجمعية .

٣- صياغة رسالة الجمعية

الرسالة

المساهمة في رعاية وتمكين الفئات المستهدفة لإدارة شؤون حياتهم من خلال برامج ومشاريع تنموية ورعوية متنوعة وبجودة عالية.

الشروط والمعايير المهنية التي تم الإلتزام بها عند الصياغة للرسالة

- ١ - جملة مختصرة (لا تزيد عدد كلماتها عن ٢٠)
- ٢ - وضوح مجال العمل الرئيس للمنظمة
- ٣ - وضوح مبرر وجود المنظمة .
- ٤ - تحديد الأطراف ذات العلاقة .
- ٥ - المجتمع يخسر بدوننا

قيم الجمعية



القيم الاستراتيجية للجمعية

أولاً: منهجية صياغة قيم الجمعية :

- (١) إستعراض وشرح الفريق الإستشاري أكثر من تعريف علمي ومهني للقيم .
- (١) تحديد الفريق الإستشاري للشروط والمعايير المتعارف عليها مهنيًا وعالمياً لصياغة القيم
- (٢) التعريف من قبل الفريق الإستشاري بنماذج محلية ودولية لبعض القيم للجمعيات المماثلة والقريبة من مجال الجمعية للإسترشاد بها .
- (٣) تقديم رؤية مقترحة من قبل مجلس إدارة الجمعية لقيم الجمعية .
- (٤) إعداد المسودة الأولى لقيم الجمعية لعرضها على مجلس إدارة الجمعية .

ثانياً: قيم الجمعية (١٤٤٤ - ١٤٤٧هـ) :

(٢) الاستحقاق: الرعاية التنموية للفئات المستحقة.

(١) التميز: في الأداء والجودة

(٤) المبادأة: بالبرامج والمشاريع النوعية .

(٣) الثقة: في أنشطة وخدمات الجمعية.

(٦) العدالة: في تقديم الخدمات.

(٥) الإلتزام: بمعايير الحوكمة.

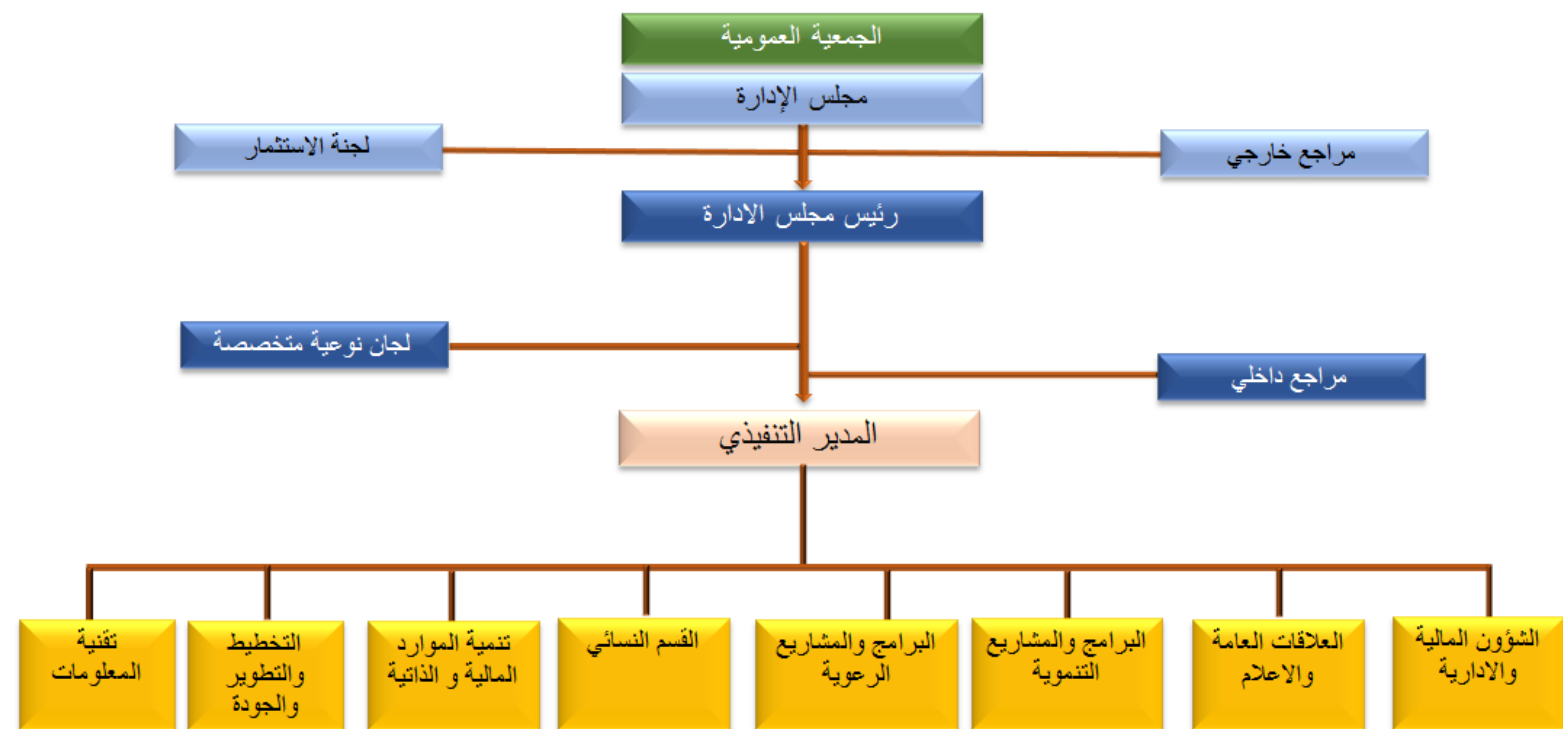
(٩) الخصوصية: بيانات ومعلومات الفئات المستفيدة.

(٧) المشاركة : التخطيط والتنفيذ.

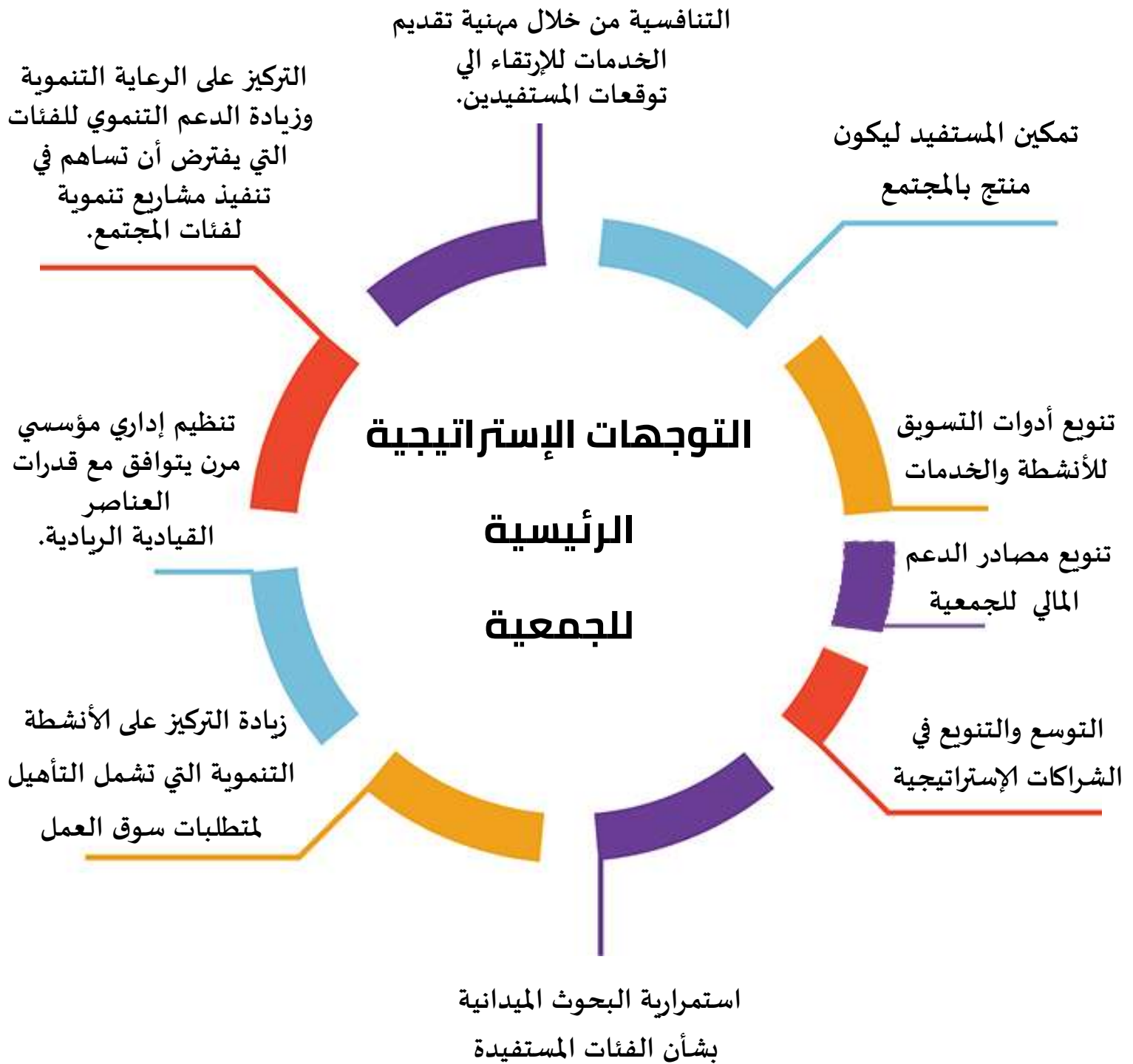
الشروط والمعايير المهنية التي تم الإلتزام بها عند الصياغة للقيم :

- ١- ألا تكون من المسلمات الإنسانية مثل الصدق والأمانة والعدل.
- ٢- أن يتراوح عدد القيم من ٣ - ٩ قيم.
- ٣- أن تنعكس القيم في برامج وأنشطة وخدمات الجمعية.
- ٤- أن تكون منفعة للأطراف ذوي العلاقة.
- ٥- أن تكون موجهة لأسلوب التفكير والسلوك الإيجابي

الهيكل التنظيمي للجمعية



التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للجمعية



إستراتيجيات الجمعية

وفق بطاقة الأداء المتوازن

BSC

إستراتيجيات النتائج المالية



إستراتيجيات منظور المستفيدين

٩- المعيرة في بنود الصرف على المجالات
المختلفة وفق ماهو متعارف عليه مهنيًا

١-تنوع مكونات مصفوفة
موارد الجمعية

٨- الإستعانة بالخبراء والمختصين
في تطوير الإستثمار بالجمعية

إستراتيجيات

النتائج المالية

٢-تنوع مصادر التمويل
والدعم لبرامج
ومشاريع الجمعية

٧- التركيز على تعظيم
من صافي قيمة
أصول الجمعية
الإستثمارية.

٣- التنوع في استثمارات
الجمعية

٤- التوسع في توجيه تمويل
ودعم الداعمين
للبرامج أو المشاريع.

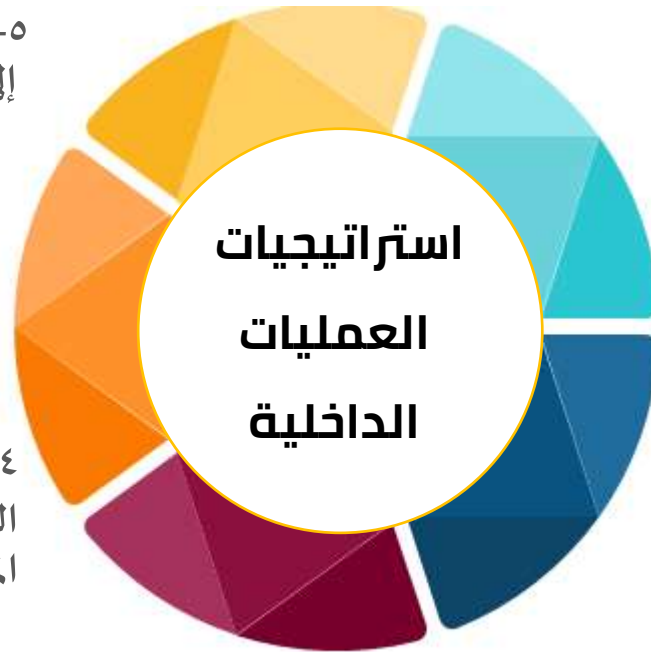
٦- الإستناد إلى دراسات جدوى
اقتصادية دقيقة قبل
البدء في تنفيذ أي مشروع.

٥- التوسع في الشركات الإستراتيجية مع
المنظمات الداعمة والراعية
حسب نوعية المشروع وجدواه



١- التطوير المستمر للنتائج والمخرجات
عن طريق التنافس العالمي وفق معايير
التنافس المحلية والإقليمية والعالمية

٥- التوجه نحو بيئة العمل
إلى بيئة إلكترونية ذكية



٢- التوجه نحو إكمال
البنية التنظيمية المهنية
كأساس للريادة والتميز

٤- التوجه نحو حوكمة أعمال
الجمعية وفق معايير الحوكمة
المتعارف عليها مهنيًا بالمجال

٣- أن تكون برامج وأنشطة الجمعية
تنفذ وفق معايير الجودة العالمية
المتعارف عليها مهنيًا

٧- القياسات
النوعية المهنية
المستمرة للأداء
والنتائج.

١- تنمية المهارات
القيادية لدى
مسؤولي
الجمعية

٦- الإستناد على
قواعد بيانات ونظام
معلومات في إتخاذ
القرارات بالجمعية.

٢- استقطاب
العناصر
البشرية المتميزة
والاحتفاظ بهم.

٣- الاستثمار في
العنصر البشري
في الجمعية من
خلال التنمية
المستمرة له.

٤- التركيز على المهارات
الإبداعية والابتكارية
والسمات والقدرات
القيادية في
الموارد البشرية

٥- رفع مستوى
التأهيل وبناء
الجدارات المهنية
للموظفين بالجمعية



**استراتيجيات
التعلم
والنمو وبناء
القدرات**

الأهداف الاستراتيجية

وفق بطاقة الأداء المتوازن



م	المجالات الرئيسية للأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية من منظور النتائج والبعد المالي
١	أوقاف الجمعية	زيادة قيمة إيرادات أوقاف الجمعية بمعدل ١٠% سنوياً
٢	أصول الجمعية	تعظيم قيمة أصول الجمعية بمعدل لا يقل عن ٢٠% سنوياً
٣	إيرادات الجمعية	زيادة الإيرادات السنوية للجمعية من خلال المصادر المتنوعة بما لا يقل عن ٢٥% سنوياً
٤	مصروفات الجمعية	ضبط وترشيد التكاليف للمصروفات الإدارية والتشغيلية بمعدل ٥% سنوياً
٥	الفرص الإستثمارية	تنمية الفرص الإستثمارية بالجمعية بمعدل فرصة كحد أدنى سنوياً
٦	قياس الأثر	التأكد من الأثر الإيجابي للفئة المستفيدة من برامج وأنشطة وخدمات الجمعية
الأهداف الإستراتيجية من منظور المستفيدين		
١	المجتمع	تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية عن الجمعية
٢		رفع المستوى الوعي المجتمعي بالدور التنموي للجمعية بمعدل ١٠٠% خلال فترة تنفيذ الخطة
٣	رضا الفئات المستفيدة	تحسين معدلات الرضا للفئات المستفيدة من أنشطة وخدمات الجمعية بمعدلات تزيد عن ٩٠% خلال فترة تنفيذ الخطة
٤	بحوث الفئات المستفيدة	زيادة عدد البحوث الميدانية بشأن الفئات المستفيدة بما لا يقل عن عدد ٢٠٠ بحث ميداني نوعي له جدوى ومنفعة حقيقية على خدمة الفئات المستفيدة
٥	العمل التطوعي	تعزيز ثقافة ومهارات العمل التطوعي الداعم للجمعية
٦	ثقة الداعمين	رفع مستوى ثقة واستمرارية الداعمين لبرامج ومشاريع الجمعية

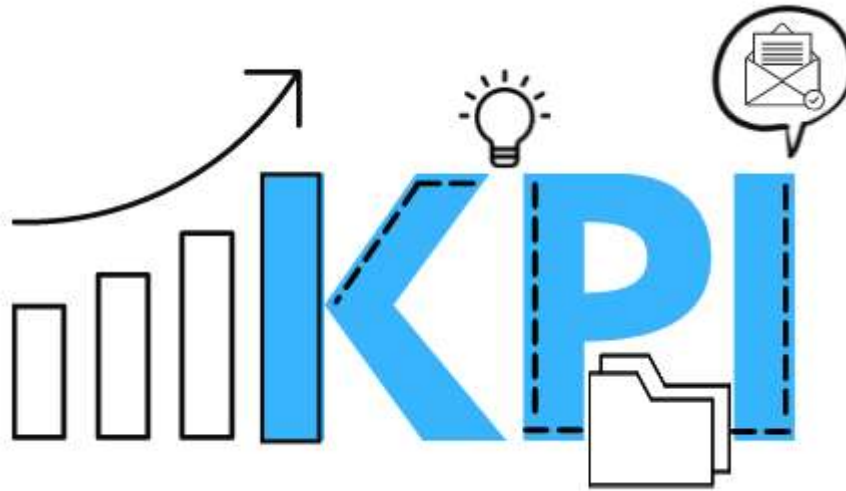
م	المجالات الرئيسية للأهداف الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية من منظور العمليات الداخلية
١	العمل المؤسسي	توفير مقومات العمل المؤسسي بالجمعية
٢	نظم الجودة	تحقيق معايير الجودة العالمية في أنشطة وخدمات الجمعية
٣	نظام التسويق والترويج	الحصول على جائزة في معايير الجودة سنوياً كحد أدنى
٤	التقنية	بناء نظام تسويقي متكامل يشمل المزيج التسويقي لأنشطة وخدمات الجمعية
٥	التنظيم الإداري ونظم العمل	تنمية دور أعضاء مجلس إدارة الجمعية في الترويج لأنشطة وخدمة الجمعية
٤	التقنية	تطوير النظم التقنية المستخدمة في أنشطة وخدمات الجمعية
٥	التنظيم الإداري ونظم العمل	رفع كفاءة التنظيم الإداري و سياسات وأنظمة وإجراءات العمل بالجمعية.
الأهداف الإستراتيجية من منظور التعلم والنمو		
١	المهارات القيادية	تنمية المهارات القيادية والإدارية لدى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بمعدل ٥ مهارات سنوياً كحد أدنى
٢	مهارات فريق العمل	تطوير وتنمية المهارات والقدرات الفنية والبشرية لفريق عمل الجمعية بما لا يقل عن ١٠ مهارات سنوياً
٣	الصف الثاني	بناء وتنمية القدرات الإدارية للصف الثاني بالجمعية
٤	الفريق النسائي	رفع كفاءة العمل في القسم النسائي بالجمعية

الشروط والمعايير المتعارف عليها مهنياً التي تم الإلتزام بها بصياغة الأهداف

SMARTEC

S	pecific	محدد
M	easurable	قابل للقياس
A	greed	متفق عليه
R	ealistic	قابل للتحقيق
T	imed	محدد بزمان
E	thics	أخلاقي
c	hallenge	التحدي

مؤشرات قياس الأداء



أولاً : مؤشرات قياس الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن من خلال بعد النتائج المالية

م	الأهداف الإستراتيجية من منظور بعد النتائج المالية	مؤشرات قياس الأداء	زمن القياس
١	زيادة قيمة إيرادات أوقاف الجمعية بمعدل ١٠% سنوياً	معدل التغير في إيرادات أوقاف الجمعية	سنوي
٢	تعظيم قيمة أصول الجمعية بمعدل لا يقل عن ٢٠% سنوياً	معدل التغير في حجم قيمة أصول الجمعية	سنوي
٣	زيادة الإيرادات السنوية للجمعية من خلال المصادر المتنوعة بما لا يقل عن ٢٥% سنوياً	معدل التغير في الإيرادات السنوية للجمعية	سنوي
٤	ضبط وترشيد التكاليف للمصروفات الإدارية والتشغيلية بمعدل ٥% سنوياً	نسبة المصروفات الإدارية والتشغيل من حجم الإنفاق	ربع سنوي
٥	تنمية الفرص الإستثمارية بالجمعية بمعدل فرصة كحد أدنى سنوياً	عدد الفرص الإستثمارية	ربع سنوي
٦	التأكد من الأثر الإيجابي للفئة المستفيدة من برامج وأنشطة وخدمات الجمعية	نسبة رضا المستفيدين من برامج ومشاريع وأنشطة الجمعية	شهري

ثانياً : مؤشرات قياس الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور المستفيدين

م	الأهداف الإستراتيجية من خلال منظور المستفيدين	مؤشرات قياس الأداء	زمن القياس
١	تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية عن الجمعية	معدلات التغير في رضا الأطراف ذات العلاقة	ربع سنوي
٢	رفع المستوى الوعي المجتمعي بالدور التنموي للجمعية بمعدل ١٠٠% خلال فترة تنفيذ الخطة	معدل التغير في مستوى الوعي المجتمعي بالدور التنموي للجمعية	ربع سنوي
٣	تحسين معدلات الرضا للفئات المستفيدة من أنشطة وخدمات الجمعية بمعدلات تزيد عن ٩٠% خلال فترة تنفيذ الخطة	معدل التغير في رضا الفئات المستفيدة من الخدمات	ربع سنوي
٤	زيادة عدد البحوث الميدانية بشأن الفئات المستفيدة بما لا يقل عن عدد ٢٠٠ بحث ميداني نوعي له جدوى ومنفعة حقيقية على خدمة الفئات المستفيدة	عدد البحوث الميدانية	ربع سنوي
٥	تعزيز ثقافة ومهارات العمل التطوعي الداعم للجمعية	عدد المتطوعين	ربع سنوي
٦	رفع مستوى ثقة واستمرارية الداعمين لبرامج ومشاريع الجمعية	عدد الداعمين	شهري

ثالثاً : مؤشرات قياس الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور العمليات الداخلية

م	الأهداف الإستراتيجية من خلال منظور العمليات الداخلية	مؤشرات قياس الأداء	زمن القياس
١	توفير مقومات العمل المؤسسي بالجمعية	مدى إكمال نظم العمل المؤسسي للجمعية	ربع سنوي
٢	تحقيق معايير الجودة العالمية في أنشطة وخدمات الجمعية	عدد أنظمة الجودة العالمية المطبقة ببرامج ومشروعات وخدمات الجمعية	ربع سنوي
٣	بناء نظام تسويقي متكامل يشمل المزيج التسويقي لأنشطة وخدمات الجمعية	معدل التغير في تطبيق المزيج التسويقي بخدمات الجمعية	ربع سنوي
٤	تنمية دور أعضاء مجلس إدارة الجمعية في الترويج لأنشطة وخدمة الجمعية	معدل التغير الإيجابي لأدوار أعضاء مجلس الإدارة بشأن الترويج لأنشطة وخدمات الجمعية	ربع سنوي
٥	تطوير النظم التقنية المستخدمة في أنشطة وخدمات الجمعية	معدل أتمتة البرامج والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمات	ربع سنوي
٦	رفع كفاءة التنظيم الإداري وسياسات وأنظمة وإجراءات العمل بالجمعية.	مدى إكمال التنظيم الإداري ونظم العمل بالجمعية	ربع سنوي

رابعاً : مؤشرات قياس الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظور التعلم والنمو

م	الأهداف الإستراتيجية من خلال منظور التعلم والنمو	مؤشرات قياس الأداء	زمن القياس
١	تنمية المهارات القيادية والإدارية لدى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بمعدل ٥ مهارات سنوياً كحد أدنى	عدد المهارات التي تم تنميتها لدى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	ربع سنوي
٢	تطوير وتنمية المهارات والقدرات الفنية والبشرية لفريق عمل الجمعية بما لا يقل عن ١٠ مهارات سنوياً	عدد المهارات التي تم تنميتها لدى فريق العمل	ربع سنوي
٣	بناء وتنمية القدرات الإدارية للصف الثاني بالجمعية	عدد قيادات الصف الثاني بالجمعية	سنوي
٤	رفع كفاءة العمل في القسم النسائي بالجمعية	معدل التغير الإيجابي في رفع كفاءة العمل النسائي بالجمعية عدد فريق العمل النسائي	ربع سنوي

مشاريع الجمعية



م	بيان بالمشاريع	درجة الأولوية			
		بدء التنفيذ / هجريا			
		٤٧	٤٦	٤٥	٤٤
مشاريع التطوير المؤسسي					
١	تطوير التنظيم الإداري للجمعية.				١
٢	تطبيق ضمان الجودة في خدمات وأنشطة الجمعية				١
٣	تطوير أنظمة الموارد البشرية بالجمعية.				١
٤	تطوير نظام المعلومات بالجمعية				١
٥	تطوير المهارات القيادية والريادية لدى قيادات الجمعية				١
٦	إستكمال متطلبات التطوير وتحقيق التميز المؤسسي للجمعية.				١
٧	إعداد وتفعيل نظام الحوكمة في الجمعية				١
٨	منظومة إدارة المخاطر				١



م	بيان بالمشاريع	درجة الأولوية بدء التنفيذ/ هجرياً			
		٤٤	٤٥	٤٦	٤٧
مشاريع تنمية الموارد وتحقيق الاستدامة المالية					
١	تطوير وتحسين النظام المالي في الجمعية		١		
٢	تطوير وتحسين نظام التكاليف في الجمعية		١		
٣	تطوير وتحسين العلاقات وبناء الثقة مع الشركاء الاستراتيجيين.		١		
٤	إبرام اتفاقيات وعمل شراكات إستراتيجية مع جهات وأطراف مستهدفة		١		
٥	تحسين مقومات الاستدامة المالية للجمعية.		١		
٦	ضبط الإنفاق وترشيد المصروفات في خدمات وأنشطة الجمعية.			١	
٧	تنمية وتنويع أوقاف الجمعية		١		
٨	تسويق البرامج والمشاريع المستهدفة على الداعمين المرتقبين.		١		



م	بيان بالمشاريع	درجة الأولوية			
		بدء التنفيذ / هجرياً			
		٤٤	٤٥	٤٦	٤٧
مشاريع الفئات المستفيدة والشركاء الاستراتيجيين					
١	البحوث والدراسات النوعية المتخصصة عن احتياجات وتوقعات الفئات المستهدفة			١	
٢	تصنيف وتوصيف الفئات المستهدفة لخدمات وأنشطة الجمعية.		١		
٣	تحديد حاجات المستفيدين المستهدفين من برامج ومشاريع.				
٤	تحديد البرامج التنموية حسب حاجات المستفيدين المستهدفين			١	
٥	تحديد البرامج الرعوية حسب حاجات المستفيدين المستهدفين		١		
٦	تطوير أدوات الدعم التنموي والرعوي لفئات المستفيدين المستهدفين.		١		
٧	تطوير نظام الموازنة التخطيطية للبرامج التنموية والرعوية المخطط تنفيذها.		١		



٨	التحالف مع مراكز نوعية لخدمات مهنية لرعاية رواد أعمال مستهدفين.			١	
٩	خلق فرص عمل منتجة للعناصر التي لديها جدارات مهنية			١	
١٠	بناء وتنمية مهارات رواد أعمال من شباب وفتيات الفئات المستهدفة			١	
١١	تأهيل مرشدين مهنيين لرواد الأعمال من الشباب والفتيات.			١	
١٢	التأهيل المهني للأيتام واليتيمات.			١	
١٣	تعزيز السلوك الإيجابي الاجتماعي والتنموي.... (المشاركة المجتمعية في النظافة، مقاومة التدخين).			١	
١٤	تعزيز ثقافة العمل التطوعي ودعم العمل الخيرى		١		

م	بيان بالمشاريع	درجة الأولوية			
		بدء التنفيذ / هجرياً			
		٤٤	٤٥	٤٦	٤٧
مشاريع التطوير والتحسين الداخلي					
١	نظام التواصل وتعزيز علاقة الشراكة مع الداعمين والممولين		١		
٢	نظام ومهارات التواصل والتفاعل مع الرعاية والداعمين.		١		
٣	نظام قياس أثر البرامج والمشاريع والخدمات والأنشطة		١		
٤	دليل متطلبات الجمعية للاستفادة من التسهيلات النظامية والتشريعية الداعمة للعمل الخيري والتطوعي		١		
٥	إستكمال قدرات الجمعية للاستفادة من برامج ومشاريع الجهات الحكومية.		١		
٦	إستكمال قدرات الجمعية للاستفادة من برامج ومشاريع الجهات الخيرية الداعمة للجمعيات.		١		



٧	استكمال مقومات بناء بيئة عمل محفزة لجذب الموظفين والمتطوعين المتميزين والمحافظة عليهم.	١			
٨	تطوير أدوات جمع التبرعات وجذب الداعمين	١			
٩	تطوير وتفعيل وظيفة التسويق للبرامج ومشاريع الجمعية	١			
١٠	دليل خدمة العملاء والاحتفاظ بهم.	١			
١١	تطوير كفاءة العمل في القسم النسائي	١			
١٢	إستكمال مجالات الاستفادة من التقنية في خدمات وأنشطة الجمعية.	١			

مشاريع التعلم والنمو وبناء القدرات

١	دليل استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها.	١			
٢	دليل لتدريب المستمر لرفع أداء العاملين بالجمعية.	١			
٣	دليل التقييم المستمر لأداء وإنجازات الجمعية.	١			
٤	بناء وتنمية قدرات الصف الثاني من القيادات.	١			
٥	نشر ثقافة العمل التطوعي	١			
٦	بناء مهارات العمل التطوعي لخدمات وأنشطة الجمعية.	١			
٧	ملتقيات نوعية متخصصة تخدم أهداف الجمعية ممولة من شركاء داعمين.	١			

المجالات الرئيسية لخدمات وأنشطة الجمعية بالمسار الرعوي والتنموي

المجالات الرئيسية لخدمات وأنشطة الجمعية في القطاع الرعوي



المجالات الرئيسية لخدمات وأنشطة الجمعية في القطاع التنموي

١- جوائز التفوق الدراسي

٢- التأهيل للشهادات المهنية
والإحترافية

٣- الأسر المنتجة

٤- المشروعات الصغيرة ومتناهية
الصغر

ألية التنفيذ والتطوير



آلية التنفيذ والتطوير للخطة الإستراتيجية للجمعية:

تتوقف كفاءة وفعالية الخطة الإستراتيجية بدرجة كبيرة على جودة عملية متابعة تنفيذ هذه الخطة ، حيث يتم التأكد من دقة ومشروعية الممارسات والإجراءات الخاصة بالمشاريع وإدخال التعديلات اللازمة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للخطة متضمنة الرؤية والرسالة ، وتتضمن آلية التنفيذ والتقييم للخطة الإستراتيجية للجمعية وفق ما يلي:

١. أدوات المتابعة والتقييم

- تقارير المتابعة والانجازات الدورية (شهرية/ ربع سنوية/ نصف سنوية/ سنوية).
- الاجتماعات الدورية (أسبوعية / شهرية).
- إشارات الإنذار المبكر المرتبطة بالفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

٢. مصادر المتابعة والتقييم:

• مصادر داخلية بالجمعية.

- منسوبي الجمعية كل حسب وظيفته.
- مدراء القطاعات والإدارات
- فرق العمل النوعية .

• مصادر خارجية.

- الفئات المستفيدة
- المانحين
- الداعمين
- جهات مماثلة
- جهات رسمية
- أخرى



الموازنة المالية

ملخص إجمالي الإنفاق التقديري على مشاريع الخطة الإستراتيجية

يوضح الجدول ملخص الإنفاق التقديري على مشاريع الخطة الإستراتيجية للجمعية ، وذلك على النحو التالي:

القيمة	السنة أولوية المبادرات
15,000000	التكلفة التقديرية للمشاريع ذات الأولوية الأولى عام ١٤٤٤ هـ
10,000000	التكلفة التقديرية للمشاريع ذات الأولوية الثانية عام ١٤٤٥ هـ جرياً
10,000000	التكلفة التقديرية للمشاريع ذات الأولوية الثالثة عام ١٤٤٦ هـ جرياً
10,000000	التكلفة التقديرية للمشاريع ذات الأولوية الرابعة عام ١٤٤٧ هـ جرياً

المرفقات



بيان بمرفقات الخطة الإستراتيجية مع النسخة النهائية

م	بيان بالمرفق
١	العرض المرئي للقاءات التشخيص والبناء للإستراتيجية
٢	نموذج التشخيص والتحليل
٣	تقرير تشخيص الفجوة
٤	بطاقة تنفيذ المشاريع
٥	قاموس المصطلحات
٦	بطاقة المؤشر لكل هدف