

# وثيقة الخطة الإستراتيجية

٢٠٢٤-٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# محتويات التقرير

المقدمة	01
المصطلحات الواردة في الوثيقة	02
الخريطة الاستراتيجية	03
الرسالة	04
الرؤية	05
القيم المؤسسية	06
الفئات المستفيدة والاثار المراد إحداثها	07
الميزات التنافسية	08
القضايا الاستراتيجية	09
أصحاب العلاقة	10
عوامل النجاح الحاسمة	11
الأهداف الاستراتيجية	12
مؤشرات الأداء	13

# ملاحظة !

هذه الوثيقة تخضع لنظام حماية حقوق الملكية الفكرية ولا يحق للجهة المرسل إليها تداوله خارج المعنيين بقرار الاعتماد ، ويشمل ذلك كافة محتويات الوثيقة.

# المقدمة

**الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم**

فقد أعدت وثيقة "الخطة الاستراتيجية لجمعية البر الأهلية بالمظيلف ٢٠٢٤ - ٢٠٢٦" بناءً على دراسة واقع الجمعية، وبيئتها الداخلية والخارجية، وتحليل نتائج استبانات قياسات التحليل الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي، وبمشاركة فاعلة من منسوبي الجمعية، واستشراف مستقبل الجمعية للأعوام الثلاثة القادمة، وذلك وفق منهجية "التخطيط بمفهوم الأثر"

وتعتبر هذه الوثيقة الموجه الرئيس لمسار العمل في الجمعية من خلال تحديد منطقة التركيز الاستراتيجي (الفئات المستفيدة والأثر المطلوب إحداثه عليها)، والرؤية والرسالة والقيم المؤسسية، والأهداف الاستراتيجية، مما يساعد في تحديد الأولويات والبرامج، ولذا يمكن إجمال أهداف هذه الوثيقة الاستراتيجية فيما يلي:

- التركيز على استخدام الموارد والإمكانات المالية والبشرية للجمعية، واستثمارها بشكل جيد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يخدم المستفيدين
- إعطاء قادة الجمعية وموظفيها رؤية واضحة لا يمكنهم القيام به لتطوير وتحسين أداء الجمعية وزيادة فاعليتها في المجتمع، من أجل تحقيق دورها الأساسي
- التركيز على الجوانب التي تتميز بها الجمعية عن مثيلاتها من الجمعيات ذات نفس النشاط. ومعرفة مدى تقدم وتطور العمل والأداء، وقرب أو بعد دور المنفذين في تحقيق الاستراتيجيات المرسومة.
- قياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال منهجية "بطاقة الأداء المتوازن".

# المصطلحات الواردة في الوثيقة

المصطلح	شرح المصطلح
الرسالة	صورة ذهنية عامة وقوية ذات وصف مختصر ل ( غرض الوجود ، أنواع المستخدمين من الخدمات ، والنتائج التي تسعى الجمعية لتحقيقها ) وتعطي الوجهة التي يسترشد بها أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات.
الرؤية	وصف حالة الجمعية وعملاتها في مستقبل منشود للجمعية عند مرحلة مستقبلية معينة .
القيم	المبادئ التي تتعهد الجمعية بالالتزام بها في جميع نواحي عملها ، ومراعاة شمولية القيم ل (منسوبي الجمعية ، والمستخدمين من خدماتها ، وأصحاب المصلحة ، الداعمين)
دائرة الاحتياج	احتياجات ورغبات المستخدمين
دائرة الاهتمام	مجالات عمل الجمعية التي تتقاطع مع احتياجات المستخدمين
دائرة التركيز	الفئات المستفيدة التي سنركز عليها خلال فترة الخطة الاستراتيجية
دائرة التأثير	الآثار التي نطمح الى تحقيقها لدى الفئات المحددة في دائرة التركيز
الفئات المستفيدة	فئات المجتمع التي ستقوم الجمعية بتقديم الخدمات وتصميم المنتجات وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم
الأثر	التغيير الاستراتيجي الذي تسعى الجمعية الى تحقيقه لدى الفئات المستفيدة في (السلوك ، أو التفكير ، أو نمط الحياة )
الأهداف الاستراتيجية	المخرجات المحددة التي تضعها الجمعية ، وتسعى الى تحقيقها في ابعاد ( المستخدمين - أصحاب المصلحة - المالي - العمليات الداخلية - التعلم والنمو )
القضايا الاستراتيجية	الأمر ذات الأولوية التي ينبغي التركيز عليها والاهتمام بها . وفي حالة عدم الاهتمام بها قد نفقد فرصة كبيرة أو يحصل بسبب عدم معالجتها خلل يصعب تداركه .
عوامل النجاح الحاسمة	العوامل الرئيسة التي لابد من توافرها لتحقيق النجاح في تطبيق الاستراتيجية وبفقدتها أو ضعف توافرها يحصل تعثر وخلل مؤثر في تطبيق الاستراتيجية.
الميزات التنافسية	صفة أو مزيج من الصفات الفريدة التي تسمح للمنظمة بالتميز على المنظمات الماثلة في تقديم خدماتها وهو ما يساعدها على تحقيق مهامها وأهدافها الاستراتيجية ، وتعكس القدرة على انتاج قيمة مضافة باستخدام أصولها الفريدة أو التنفيذ المتميز أو كليهما .



# الرسالة

”

تقديم رعاية اجتماعية وتنموية نوعية تحفظ كرامة الإنسان باحترافية عالية وبيئة مثالية .

“

## شرح الرسالة :

- تقديم رعاية اجتماعية وتنموية : الاستمرار في تقديم الخدمات الرعوية والتنموية التي تساهم في تحسين البيئة المكانية والقدرات للمستفيد.
- تحفظ كرامة الانسان : تراعي في تقديم الخدمة الأساليب التي تحقق حفظ الكرامة للمستفيد.
- احترافية عالية : تقديم الخدمة وفق أحدث الأساليب و الطرق.
- بيئة مثالية : بيئة عمل مكانية و تحفيزية لفريق العمل.

## الرؤية

”  
نموذج ملهم في تقديم الخدمات الاجتماعية والتنمية  
“

شرح الرؤية :

نموذج يتميز بالجودة والفاعلية والكفاءة، ويحقق أهدافه على أكمل وجه، ويلبي احتياجات المستخدمين بشكل كامل.

# القيم المؤسسية

م	القيمة المؤسسية	معنى القيمة	المعنيون امثالاً	المعنيون أثراً
١	الابداع والابتكار	تقديم الخدمات بطريقة إبداعية ومبتكرة تساهم في تحقيق اهداف الجمعية وترضي أصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل	المستفيدون أصحاب المصلحة
٢	الموثوقية	ان تكون الجمعية جهة موثوقة لدى المستخدمين والمتبرعين وأصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل	المستفيدون أصحاب المصلحة
٣	الخصوصية	الحفاظ على خصوصية المستخدمين و جميع أصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل	المستفيدون أصحاب المصلحة
٤	الشفافية	ضمان تقديم المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح والالتزام الكامل بمعايير الشفافية لأصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل	المستفيدون أصحاب المصلحة
٥	العمل الجماعي	العمل كفريق واحد لتحقيق اهداف الجمعية بكفاءة وفاعلية	قادة الجمعية فريق العمل	المستفيدون أصحاب المصلحة

# الفئات المستفيدة والآثار المراد إحداثها

م	الفئة	وصف الفئة	الأثر المراد إحداثه على الفئة	نسبة التركيز
1	الأسر المحتاجة	هي الأسر المستفيدة من خدمات الجمعية	أسرة مكتفية ومنتجة	٦٠%
2	المتبرعون	كل من يقدم دعم للجمعية سواء مادي أو عيني	تعظيم الأثر	٢٠%
3	المتطوعون	كل من يقدم عمل بدون أجر وفق خطط وبرامج الجمعية	متطوع فاعل في بناء وطنه	١٠%
4	المجتمع المحلي	مركز المظيلف	رفع الوعي المالي والتثقيف الأسري	٥%
5	أصحاب المصلحة	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي مركز التنمية الاجتماعية الوزارات والجهات ذات العلاقة	تحقيق الرضا	٥%

# الميزات التنافسية

الميزة التنافسية

الخبرة في العمل الاجتماعي

# القضايا الاستراتيجية

2  
تطوير الكوادر  
البشرية الفنية  
والإدارية

1  
الاستدامة المالية

4  
تحقيق الأثر

3  
مواكبة التحول  
التقني

# أصحاب المصلحة

م	أصحاب المصلحة	مصلحتهم وتوقعاتهم من الجمعية ( ماذا يحتاجون من الجمعية ؟ )	ماذا تحتاج منهم الجمعية ؟
1	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق المستهدفات الرؤية</li> <li>• تطبيق الأنظمة والالتزام بالقرارات</li> <li>• تطبيق الحوكمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدعم الإداري</li> <li>• تسهيل الإجراءات</li> </ul>
2	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق الأنظمة واللوائح</li> <li>• تحقيق مستهدفات الرؤية</li> <li>• تقديم برامج نوعية ذات أثر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسهيل الإجراءات والاعتمادات</li> <li>• التعاون</li> </ul>
3	أعضاء الجمعية العمومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشفافية</li> <li>• تحقيق الأهداف</li> <li>• التزويد بالتقارير</li> <li>• تحقيق الاستدامة المالية</li> <li>• التطوير والتحسين المستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد الميزانيات المطلوبة والكافية</li> <li>• دعم الجمعية مالياً ومعنوياً</li> <li>• المساهمة بالأفكار الإبداعية</li> <li>• تفعيل ادوارهم واختصاصاتهم والالتزام بذلك</li> </ul>
4	مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشفافية</li> <li>• تحقيق الأهداف</li> <li>• التزويد بالتقارير</li> <li>• تحقيق الاستدامة المالية</li> <li>• التطوير والتحسين المستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرعة الإجراءات المالية</li> <li>• اعتماد الميزانيات المطلوبة والكافية</li> <li>• دعم الجمعية مالياً ومعنوياً</li> <li>• المساهمة بالأفكار الإبداعية</li> <li>• تفعيل ادوارهم واختصاصاتهم والالتزام بذلك</li> </ul>

# أصحاب المصلحة

م	أصحاب المصلحة	مصالحهم وتوقعاتهم من الجمعية ( ماذا يحتاجون من الجمعية ؟ )	ماذا تحتاج منهم الجمعية ؟
5	المؤسسات الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالأنظمة</li> <li>• الاسهام في تحقيق أدوارهم في تحقيق رؤية ٢٠٣٠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخدمات والتسهيلات</li> <li>• سرعة التجاوب</li> </ul>
6	القطاع الخاص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاسهام في تحقيق رؤيتهم نحو المسؤولية الاجتماعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم مشروعات الجمعية وأنشطتها</li> </ul>
7	المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المصداقية</li> <li>• تعظيم الأثر المجتمعي</li> <li>• الشفافية</li> <li>• مبادرات تلامس احتياج المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الدعم والتفاعل</li> </ul>
8	المؤسسات المانحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنوع في البرامج</li> <li>• جودة التنفيذ</li> <li>• تنبني المبادرات التي لديهم</li> <li>• التركيز على تحقيق الأثر</li> <li>• التزويد بالتقارير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة الدعم</li> <li>• خدمات استشارية</li> <li>• رعاية البرامج</li> <li>• تخفيف الإجراءات ( الاشتراطات )</li> </ul>
9	الموردون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالعقود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجودة والخدمة السريعة</li> </ul>
10	المتطوعون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تيسير الإجراءات</li> <li>• سرعة التجاوب</li> <li>• الاهتمام والتقدير والتحفيز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بقوانين الدولة وأنظمة ولوائح الجمعية</li> <li>• التركيز في المهام المسندة بما يحقق أهداف الجمعية</li> <li>• الانتماء والولاء للجمعية</li> <li>• التخصص</li> <li>• الاحترافية في العمل</li> </ul>

# عوامل النجاح الحاسمة

1

الاستدامة المالية

3

مبادرات مبتكرة  
ونوعية

2

بيئة عمل جاذبة  
ومحفزة

4

الصورة الذهنية

# الأهداف الاستراتيجية

## الأهداف الاستراتيجية ( بعد العمليات الداخلية )

١ت	تطوير منظومة البحث الاجتماعي
٢ت	صناعة مبادرات مبتكرة ونوعية
٣ت	تطوير الشراكات
٤ت	تطوير منظومة العمل المؤسسي
٥ت	التحول التقني
٦ت	تحسين الكفاءة المالية
٧ت	تنمية وتنوع الإيرادات
٨ت	تعزيز الصورة الذهنية

## الأهداف الاستراتيجية ( بعد التعلم والنمو )

١ل	بناء فريق عمل متمكن
٢ل	استقطاب المتطوعين واستثمارهم
٣ل	تطوير بيئة عمل جاذبة
٤ل	تعزيز القيم المؤسسية

## الأهداف الاستراتيجية ( بعد المستفيدين )

١س	استدامة تقديم الخدمات الرعوية للمستفيدين
٢س	تمكين المستفيد وتطوير مهاراته
٣س	زيادة الوعي المالي والتثقيف الأسري في المجتمع المحلي.
٤س	زيادة رضا المتبرعين

## الأهداف الاستراتيجية ( بعد أصحاب المصلحة )

١ص	تعزيز العلاقة مع أصحاب المصلحة
٢ص	زيادة رضا المتبرعين

## الأهداف الاستراتيجية ( بعد المالي )

١م	تحقيق الاستدامة المالية
----	-------------------------

# مؤشرات الأداء KPI'S

بعد المستفيدين				
المبادرة الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
ساعي	عدد الأسر المكفولة شهريا	س١-١	استدامة تقديم الخدمات الرعوية للمستفيدين	س١
	عدد السلات الغذائية الموزعة	س١-٢		
	عدد الأسر التي قدمت لها أجهزة كهربائية	س١-٣		
	عدد الأسر التي تم التأثيث لها	س١-٤		
	عدد المنازل التي تم ترميمها	س١-٥		
	عدد المنازل التي تم بناءها	س١-٦		
	عدد الفواتير التي تم سدادها	س١-٧		
	عدد الاسر التي تم سداد الايجار عنهم	س١-٨		
ماهر	عدد الأسر المنتجة التي تم تأهيلها	س٢-١	تمكين المستفيد وتطوير مهاراته	س٢
	عدد البرامج المهنية التي أقيمت	س٢-٢		
	عدد الملتحقين ببرامج التعليم	س٢-٣		
	عدد الأسر الملتحقة بدروس التقوية	س٢-٤		
	عدد برامج التأهيل الي أقيمت	س٢-٥		
	عدد الدورات العامة التي أقيمت	س٢-٦		
واعي	عدد برامج الوعي المالي	س٣-١	زيادة الوعي المالي والأسري في المجتمع المحلي	س٣
	عدد برامج الوعي الأسري	س٣-٢		
	نسبة الأسر المشاركة من الجمعية من إجمالي عدد الأسر في الجمعية	س٣-٣		

# مؤشرات الأداء KPI'S

## بعد أصحاب المصلحة

المبادرة الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
أثر	نسبة رضا المتبرعين	ص-١-١	زيادة رضا المتبرعين	ص ١
	عدد الداعمين المتكررين	ص-١-٢		
	عدد زيارات المتبرعين	ص-١-٣		
عزز	نسبة رضا المستفيدين	ص-٢-١	تعزيز العلاقة مع أصحاب المصلحة	ص ٢
	نسبة رضا أصحاب المصلحة	ص-٢-٢		
	عدد المشاركات في الأيام العالمية	ص-٢-٣		

## البعد المالي

المبادرة الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
دائم	نسبة تغطية المصروفات التشغيلية من عوائد الاستثمار	م-١-١	تحقيق الاستدامة المالية	م ١
	نسبة العائد من الاستثمار في مشاريع الجمعية	م-٢-١		
	عدد الافراد المستقطعين في البنوك	م-٣-١		
	عدد المشاريع المدعومة بشكل كامل من المانحين	م-٤-١		
	قيمة العائد من المتجر الالكتروني للجمعية	م-٥-١		
	نسبة اكتمال المشاريع الاستثمارية	م-٦-١		

# مؤشرات الأداء KPI'S

## بعد العمليات الداخلية

المبادرة الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
باحث	نسبة اكتمال ملفات المستفيدين في البرنامج	١-١ل	تطوير منظومة البحث الاجتماعي	١ل
	عدد مرات البحث المكتبي المكتملة	٢-١ل		
	عدد مرات البحث السنوي المكتملة	٣-١ل		
	عدد للمستفيدين المحدثين الكترونيا	٤-١ل		
مبتكر	عدد المبادرات النوعية التي تم ابتكارها	١-٢ل	صناعة مبادرات مبتكرة ونوعية	٢ل
	عدد المبادرات النوعية التي تم تنفيذها	٢-٢ل		
	عدد الدراسات الميدانية المكتملة	٣-٢ل		
شراكة	الشراكات الاستراتيجية	١-٣ل	تطوير الشراكات	٣ل
	للمستفيدين من الشراكات	٢-٣ل		
تأسيس	عدد المشاركات في جوائز التميز	١-٤ل	تطوير منظومة العمل المؤسسي	٤ل
	عدد السياسات واللوائح المحدثة	٢-٤ل		
	الحصول على الايزو ٩٠٠١	٣-٤ل		
	درجة الحوكمة	٤-٤ل		
	تطبيق معايير جائزة العمل الخيري	٥-٤ل		
رقمي	نسبة التحول التقني في الجمعية	١-٥ل	التحول التقني	٥ل
كفاءة	نسبة المصروفات التشغيلية الى اجمالي المصروفات	١-٦ل	تحسين الكفاءة المالية	٦ل
	درجة تحقيق معيار السلامة المالية	٢-٦ل		
	نسبة سداد الالتزامات	٣-٦ل		
	نسبة خفض المصروفات	٤-٦ل		
تنوع	عدد مصادر الدخل	١-٧ل	تنمية وتنوع الإيرادات المالية	٧ل
	قيمة العائد المالي المحتمل للجمعية	٢-٧ل		
تحسين	عدد الفعاليات والمبادرات التعريفية	١-٨ل	تحسين الصورة الذهنية	٨ل
	عدد مرات الظهور الإعلامي في وسائل التواصل	٢-٨ل		

# مؤشرات الأداء KPI'S

## بعد التعلم والنمو

المبادرة الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
بناء	عدد البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالجمعية	ت-١١	بناء فريق عمل متمكن وفاعل	ت-١
	عدد الموظفين المستفيدين من البرامج التطويرية	ت-٢		ت-٢
فاعل	عدد المتطوعين الملتحقين ببرامج الجمعية	ت-١٢	استقطاب المتطوعين واستثمارهم	ت-٢
	مبلغ العائد الاقتصادي من التطوع	ت-٢٢		ت-٢
بيئة جاذبة	نسبة اكتمال تجهيز مقر الجمعية	ت-٣١	تطوير بيئة عمل جاذبة	ت-٣
	نسبة رضا العاملين عن بيئة العمل	ت-٣٢		
	عدد الفعاليات الترفيهية لفريق العمل	ت-٣٣		

## بعد البناء القيمي

المبادرة الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
قيم	عدد البرامج المنفذة لتعزيز القيم	ق-١١	تعزيز القيم المؤسسية	ق-١
	نسبة التزام فريق العمل بالقيم	ق-١٢		

## خلاصة الأهداف ومؤشرات الأداء KPI'S

عدد المبادرات الاستراتيجية	عدد المؤشرات	عدد الأهداف	البعد
3	21	4	المستفيدون
2	6	2	أصحاب المصلحة
1	6	1	المالي
8	23	8	العمليات الداخلية
4	9	4	التعلم والنمو
19	65	18	المجموع

تم بحمد الله