



مركز القطاع الثالث
للتدريب والاستشارات الإدارية



وثيقة الخطة الاستراتيجية

لجمعية أباء لرعاية الأيتام بمنطقة عسير 2021-2024

إعداد

مركز القطاع الثالث للتدريب والاستشارات الإدارية

إشراف

م. سعد بن عبد الله القرشي

الإصدار: الأول

تاريخ الإصدار: 2020-12-28



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرسة المحتويات

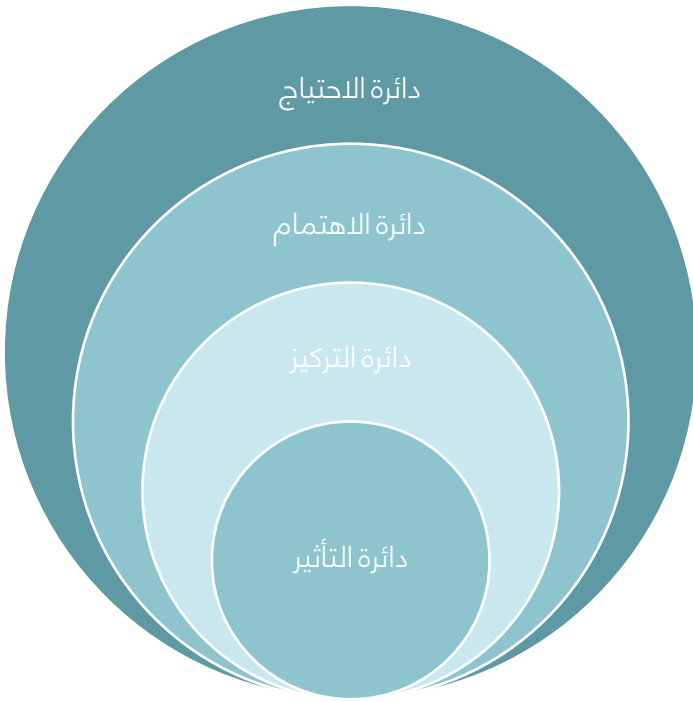
م	المحتويات	الصفحة
1	الملخص التنفيذي	5-4
2	الخريطة الاستراتيجية	6
3	الرسالة	7
4	الرؤية	8
5	القيم الجوهرية	10-9
6	الفئات المستفيدة والأثر المطلوب إحداثه	11
7	الميزات التنافسية	11
8	عوامل النجاح الحاسمة	12
9	الوظائف والمرافق الحيوية	12
10	القضايا الاستراتيجية	13
11	أصحاب العلاقة	15-14
12	الأهداف الاستراتيجية والتمكينية	17-16
13	مؤشرات الأداء الرئيسة KPI's	21-18

الملخص التنفيذي

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، والتابعين وتابع التابعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

لقد أُعِدَّت وثيقة "الخطة الاستراتيجية لجمعية آباء لرعاية الأيتام بمنطقة عسير ٢٠٢١-٢٠٢٤" بناءً على ما تم التوصل إليه من اتفاق قيادات ومنسوبي «الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة عسير» عقب عدد من ورش العمل، وبناءً على دراسة واقع الجمعية، وبيئتها الداخلية والخارجية، تحليل نتائج استبانات قياسات التحليل الاستراتيجي وبمشاركة فاعلة من منسوبي الجمعية ومن خلال كل ذلك تم استشراف مستقبل الجمعية خلال

الأعوام الأربعة القادمة بمشيئة الله تعالى وفق منهجية "التخطيط بمفهوم الأثر".





وتعتبر هذه الوثيقة الموجّه الرئيس لمسار العمل في الجمعية؛ من خلال تحديد الفئات المستفيدة والأثر المطلوب إحداثه عليها، والرؤية والرسالة والقيم، والأهداف الاستراتيجية والتمكينية؛ مما يساعد في تحديد الأولويات والبرامج والأنشطة؛ ولذا يمكن إجمال أهداف هذه الوثيقة الاستراتيجية فيما يلي:

- تركيز الاستفادة من موارد وإمكانات الجمعية المالية والبشرية وحسن استثمارها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبما يخدم المستفيدين.
- إعطاء تصور واضح لقيادات ومنسوبي الجمعية عما يمكن أن يقوموا به لتطوير وتحسين الأداء وزيادة فاعلية الجمعية في المجتمع لتحقيق الدور الأساس.
- التركيز على الجوانب التي تتميز بها الجمعية عن مثيلاتها من الجمعيات ذات نفس النشاط.
- معرفة 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".

نسأل الله تعالى التوفيق والإعانة لتحقيق أعلى عائد بأنسب الإمكانيات، وأن يبارك الله في الجهود التي بذلت لأجل تحقيق المصالح المرجوة والنفع العام الذي يرنو إليه قيادات ومنسوبي الجمعية، وأن تسهم هذه الوثيقة في تطوير وتحسين الأداء والعمل، مع الحفاظ على قيم وأخلاقيات العمل، وأن تزيد من تمكين العاملين في البذل والعطاء.

الرسالة

" جمعية أهلية متخصصة في رعاية الأيتام والعناية بأسرهم بمنطقة عسير؛ سعياً لتحقيق حياة كريمة لهم، عبر منظومة متكاملة من الخدمات والمبادرات ذات الأثر الإيجابي "

مفردة الرسالة	شرح المفردة
جمعية أهلية	مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معا، غير هادفة للربح أساساً وذلك من أجل تحقيق غرض اجتماعي، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي أو المعنوي
متخصصة	تعمل في مجال عملها الرئيس (رعاية الأيتام وأسرهـم)
رعاية الأيتام	سد حاجات اليتيم الاقتصادية والتربوية، بحيث لا يشعرون بالنقص عمّن هم في عـمرهم.
والعناية بأسرهم	دعم الأسرة التي تحتضن اليتيم ويعيش معها اقتصادياً واجتماعياً
بمنطقة عسير	إحدى مناطق المملكة العربية السعودية وتقع في الجنوب الغربي منها
لتحقيق حياة كريمة	تحسين نمط حياة الأيتام وأسرهـم وتلبية احتياجاتهم والتوافق مع تطلعاتهم
منظومة متكاملة	تشمل جميع المقومات والممكنات اللازمة لتحقيق رضا الأيتام وأسرهـم في أسلوب عمل مؤسسي منظم
الخدمات	منتجات مادية غير ملموسة يتم من خلالها تقديم المساعدة أو توفير العناية بالأيتام وأسرهـم.
المبادرات	مشروعات محددة الوقت ذات قيمة مضافة لمعالجة قضايا الأيتام وأسرهـم، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
ذات الأثر الإيجابي	إحداث التغييرات التي تعود بالنفع على الأيتام وأسرهـم وفقاً لاحتياجاتهم وأولوياتهم.

الرؤية

"التميز في رعاية الأيتام والعناية بأسرهم"

شرح المفردة	مفردة الرؤية
التميز	تحقيق أداء عالي وفق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM
رعاية الأيتام	سد حاجات اليتيم الاقتصادية والتربوية، بحيث لا يشعرون بالنقص عمّن هم في عُمرهم.
العناية بأسرهم	دعم الأسرة التي تحتضن اليتيم ويعيش معها اقتصاديا واجتماعيا

القيم الجوهرية

يلتزم جميع منسوبي جمعية آباء لرعاية الأيتام بمنطقة عسير بقيمتها الراسخة في جميع أنشطتها وتعاملاتها، ومع جميع الأطراف المعنية، وتتأكد كل قيمة بما يتناسب مع المعنيين بها، كل في مجال عمله، ومع ذوي الاختصاص على النحو التالي:

حفظ الكرامة		خدمة اليتيم واحترام ذاته والتعامل معه بالطريقة المثلى
المعنيون امثالا		المعنيون أثرا
○ قيادات الجمعية	○ منسوبي الجمعية	○ المستفيدون

الابتكار	
خلق بيئة محفزة على التجديد والإبداع في الخدمات والمنتجات وأساليب العمل بجهد وتكلفة أقل	
المعنيون أمثالا	المعنيون أثرا
○ قيادات الجمعية ○ منسوبو الجمعية	○ المستفيدون ○ أصحاب المصلحة ○ المتبرعون

نشر تقارير الأداء المؤسسية والمالية للمعنيين وأصحاب المصلحة بمصادقية الشفافية ووضوح، مع ضمان دقة المعلومات	
المعنيون أمثالا	المعنيون أثرا
○ قيادات الجمعية ○ منسوبو الجمعية	○ المستفيدون ○ أصحاب المصلحة ○ المتبرعون

تنفيذ الأعمال والمهام بجودة عالية في أسرع وقت وبأقل جهد وفق المستهدفات والخطط المعتمدة

الإنجاز

المعنيون أمثلة	المعنيون أثر
○ منسوبو الجمعية	○ قيادات الجمعية ○ المستفيدون ○ أصحاب المصلحة ○ المتبرعون

الانسجام والتفاهم بين فريق العمل لتحقيق رؤية وأهداف الجمعية بكفاءة وفاعلية

العمل بروح

الفريق

المعنيون أمثلة	المعنيون أثر
○ قيادات الجمعية ○ منسوبو الجمعية	○ المستفيدون ○ أصحاب المصلحة ○ المتبرعون

الفئات المستفيدة

تقدم الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة عسير "آباء" خدماتها وفق تصنيف الفئات (تركيز ضخ الموارد وتقديم الخدمات)، بما يحقق الأثر المطلوب تحقيقه لكل فئة مستفيدة على النحو التالي:

ت	الفئات المستفيدة	الأثر المطلوب إحداثه
١	عموم الأيتام	مكتفون اقتصاديا وممكنون تربويا
٢	أسر الأيتام	يتمتعون بحياة كريمة
٣	الأرامل أمهات الأيتام	قادات على التعامل مع الأيتام وإدارة شؤونهم

الميزات التنافسية

تعدد وتنوع الخدمات المقدمة للمستفيدين

الخبرة المعرفية في مجال الأيتام

المشاريع النوعية المبتكرة

عوامل النجاح الحاسمة

الاستقرار المالي

التواصل المؤسسي الفاعل

البناء المؤسسي المتكامل

مجلس إدارة فاعل (متجانس ومتبني) للجمعية

بيئة عمل جاذبة

فريق عمل احترافي ومؤهل

البرامج المبتكرة والنوعية

الوظائف والمرافق الحيوية

ابتكار الحلول

إدارة المشاريع

التسويق والاتصال المؤسسي

الشراكات الاستراتيجية

التقنية الحديثة

التطوع

القضايا الاستراتيجية



تعميق الأثر على
المستفيدين

الرعاية الشاملة
للأيتام



تمكين الفروع

تمكين القسم
النسائي بالجمعية



الاستدامة المالية
واستثمار الأوقاف

التسويق والاتصال
المؤسسي



مواكبة التطور
التقني

أصحاب العلاقة

أصحاب العلاقة: هم جميع المعنيين ممن يهمهم ويعنيهم أمر الجمعية، من غير المستفيدين "العمل الخارجي"، وفريق العمل "العمل الداخلي". وهم على النحو التالي:

ت	أصحاب العلاقة	ماذا يريدون منا؟	ماذا نريد منهم؟
١	الأمانة	الالتزام بالأنظمة واللوائح	تسهيل وتسريع الإجراءات
		الإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠	تشريعات جديدة تساعد الجمعية
		تنفيذ مبادرات الأمانة	
٢	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	الالتزام بالأنظمة واللوائح	تسهيل وتسريع الإجراءات
		الإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠	تشريعات جديدة تساعد الجمعية
٣	وزارة التعليم	الإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠	تبني المبادرات الاستراتيجية للجمعية
٤	المؤسسات الحكومية	الالتزام بأنظمتهم	خدمات وتسهيلات
		سرعة التجاوب	
٥	القطاع الخاص	تحقيق رؤيتهم نحو المسؤولية الاجتماعية	دعم مشروعات الجمعية وأنشطتها
٦	المجتمع	مصادقية - شفافية - تحقيق أثر	الدعم - التفاعل
٧	المؤسسات المانحة	تنوع البرامج	زيادة الدعم
		تزويدهم بالتقارير	خدمات استشارية
		جودة التنفيذ	رعاية البرامج
		التركيز على تحقيق الأثر	تخفيف الإجراءات (الاشتراطات)
		تبني المبادرات التي لديهم	

ت	أصحاب العلاقة	ماذا يريدون منا؟	ماذا نريد منهم؟
٨	المتطوعون	تيسير الإجراءات	الالتزام بقوانين الدولة، وأنظمة ولوائح الجمعية
		سرعة التجاوب	التركيز في برامجهم على ما يحقق استراتيجية الجمعية
		الاهتمام والتقدير	الانتماء والولاء
			التخصص
			المهنية في العمل
٩	الموردون	الالتزام بالعقود	الجودة - الخدمة السريعة
١٠	الجمعية العمومية بالجمعية	الشفافية	سرعة الإجراءات المالية
		تحقيق الأهداف	اعتماد ميزانية كافية
		تزويدهم بالتقارير	دعم الجمعية ماليًا
		تحقيق الاستدامة المالية	الدعم المعنوي
		التطوير والتحسين المستمر	
١١	مجلس الإدارة	تحقيق الأهداف	سرعة الإجراءات المالية
		تزويدهم بالتقارير	اعتماد ميزانية كافية
		تحقيق الاستدامة المالية	دعم الجمعية ماليًا
		التطوير والتحسين المستمر	الدعم المعنوي

الأهداف الاستراتيجية والتمكينية

أصحاب العلاقة: هم جميع المعنيين ممن يهمهم ويعنيهم أمر الجمعية، من غير المستفيدين "العميل الخارجي"، وفريق العمل "العميل الداخلي". وهم على النحو التالي:

المستفيدون

توفير فرص حياة
كريمة لأسر الأيتام

تأهيل أسر الأيتام
في مهارات
التعامل مع
أولادهم

تعزيز مشاركة
الأيتام وأسرهم
في المجتمع

تحقيق التمكين
الاقتصادي
والتربوي للأيتام

أصحاب المصلحة

الإسهام الفاعل في تحقيق رؤية 2030

تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة

البعد المالي

تحقيق الاستقرار المالي

العمليات الداخلية

إدارة الأصول
الاستثمارية بكفاءة
وفاعلية

تنمية وتنويع
مصادر الدخل

تطوير منظومة
اتصال مؤسسي

تطوير شراكات
استراتيجية فاعلة

تعزيز الكفاءة
التشغيلية

ابتكار حلول عملية
لرعاية الأيتام

التعلم والنمو

تعزيز القيم الجوهرية

بناء منظومة تقنية
متطورة

تطوير بيئة عمل
مؤسسية وجاذبة

استقطاب المتطوعين
واستثمارهم

تمكين الفروع
وتفعيلها

بناء فريق عمل ذي
كفاءة عالية وفاعلية

مؤشرات الأداء الرئيسة KPI's

منظور المستفيدين

مؤشرات الأداء	رمز المؤشر	الهدف الاستراتيجي
نسبة توظيف الأيتام المسجلين في الجمعية ممن تجاوز سن ١٨ (التنموية)	س 1-1	تحقيق التمكين الاقتصادي والتربوي للأيتام
عدد الأسر المستفيدة من دعم المشاريع الصغيرة (التنموية)	س 1-2	
عدد الأيتام وأسرهم المستفيدين من البرامج والمبادرات التربوية (التربوية)	س 1-3	
عدد الأيتام المؤهلين لسوق العمل (التنموية)	س 1-4	
عدد الأيتام الذين اجتازوا المرحلة الدراسية بامتياز (الرعاية)	س 1-5	
عدد المناسبات التي شاركت بها الجمعية وعدد المشاركين	س 2-1	تعزيز مشاركة الأيتام وأسرهم في المجتمع
عدد الدورات التدريبية المستفاد منها للأيتام	س 2-2	
عدد الأيتام المستفيدين من الأنشطة التربوية	س 2-3	
نسبة الاسر المستفيدة من البرامج التأهيلية	س 3-1	تأهيل أسر الأيتام في مهارات التعامل مع أولادهم
عدد الدورات التدريبية الموجهة للأسر	س 3-2	
عدد الأسر المخدومة من قبل المستشارين وعدد الاستشارات	س 3-3	
عدد الأسر المستفيدة من البرامج التنموية	س 4-1	توفير فرص حياة كريمة لأسر الأيتام
عدد الأسر التي استفادت من مشاريع الاسكان	س 4-2	
عدد الشراكات الخاصة بتقديم وظائف للأيتام	س 4-3	

منظور أصحاب المصلحة

مؤشرات الأداء	رمز المؤشر	الهدف الاستراتيجي
نسبة رضا أصحاب المصلحة من برامج الجمعية	ص 1-1	تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة
عدد الشراكات الجديدة أو المفصلة مع أصحاب المصلحة	ص 1-2	
عدد المتطوعين الفاعلين وعدد الفرص التطوعية	ص 2-1	الإسهام الفاعل في تحقيق رؤية ٢٠٣٠
عدد البرامج الاجتماعية والترفيهية للأيتام	ص 2-2	
نسبة التغير السنوي في الإيرادات	ص 2-3	
عدد الاستثمارات الخاصة بالجمعية	ص 2-4	

المنظور المالي

مؤشرات الأداء	رمز المؤشر	الهدف الاستراتيجي
نسبة نمو مصادر الدخل من الاستثمارات والأوقاف	م 1-1	تحقيق الاستقرار المالي
عدد الكافلين والداعمين ونسبة استثمارهم	م 1-2	
نسبة تغطية المصاريف التشغيلية للجمعية	م 1-3	
عدد المشاريع الداعمة للمصاريف التشغيلية	م 1-4	
نسبة التزام الموظفين بالقيم المحددة	م 1-5	

منظور العمليات الداخلية

الهدف الاستراتيجي	رمز المؤشر	مؤشرات الأداء
ابتكار حلول عملية لرعاية الأيتام (وأسرهم)	ل 1-1	عدد البرامج النوعية والمبتكرة المنفذة
	ل 1-2	عدد البرامج الموجهة للموهبين
	ل 1-3	عدد الحلول المبتكرة ونسبة تطبيقها
تعزيز الكفاءة التشغيلية	ل 2-1	نسبة استثمار الموارد
	ل 2-2	عدد الدورات التأهيلية للموظفين
	ل 2-3	نسبة انجاز العاملين
تطوير شراكات استراتيجية فاعلة	ل 3-1	عدد الشراكات الفاعلة للجمعية
	ل 3-2	عدد المستفيدين من الشراكات
	ل 3-3	عدد البرامج المنفذة من الشراكات
	ل 3-4	نسبة العائد من الشراكات
تطوير منظومة اتصال مؤسسي	ل 4-1	نسبة استخدام التقنية في عمليات الجمعية
	ل 4-2	عدد الدورات التأهيلية لفريق العمل
	ل 5-1	عدد مصادر الدخل الثابتة والجديدة
تنمية وتنويع مصادر الدخل	ل 5-2	نسبة الاستقرار المالي
	ل 5-3	نسبة العوائد المالية للإيرادات
إدارة الأصول الاستثمارية بكفاءة وفاعلية	ل 6-1	عدد الأصول الاستثمارية المفعلة والجديدة
	ل 6-2	نسبة العائد المالي للميزانية على المصروفات
	ل 6-3	عدد الاستثمارات

منظور التعلم والنمو

الهدف الاستراتيجي	رمز المؤشر	مؤشرات الأداء
بناء فريق عمل ذي كفاءة عالية وفاعلية	ت 1-1	عدد الدورات التأهيلية لفريق العمل
	ت 1-2	عدد الخبرات المستقطبة
	ت 1-3	نسبة العاملين المؤهلين بكفاءة
تمكين الفروع وتفعيلها	ت 2-1	عدد الفروع الممكنة
	ت 2-2	عدد الدورات التأهيلية لموظفي الفروع
	ت 2-3	عدد الفروع التي تم دراسة طرق تمكينها
استقطاب المتطوعين واستثمارهم	ت 3-1	عدد المتطوعين الفاعلين عدد الفرص التطوعية الجديدة (التطوع)
	ت 3-2	عدد الدورات التأهيلية للمتطوعين (التنمية + التطوع)
	ت 3-3	نسبة العائد المالي للجمعية من التطوع (التطوع)
	ت 3-4	نسبة حاجة الجمعية للمتطوعين ومدى تفعيلهم (التطوع)
تطوير بيئة عمل مؤسسية وجاذبة	ت 4-1	نسبة الأمان الوظيفي للعاملين
	ت 4-2	عدد الموظفين المتقربين خلال السنة
	ت 4-3	نسبة التسرب في الجمعية
	ت 4-4	نسبة رضا الموظفين
بناء منظومة تقنية متطورة	ت 5-1	نسبة تفعيل التقنية في إجراءات الجمعية
	ت 5-2	عدد العمليات المؤتمتة
	ت 5-3	نسبة تغطية البوابة الالكترونية لخدمات الجمعية
تعزيز القيم الجوهرية	ت 6-1	عدد البرامج ذات القيم الجوهرية
	ت 6-2	نسبة التزام الموظفين بالقيم المحددة