

وثيقة الخطة الاستراتيجية للجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض | إنسان

أصدرت بتلويخ 1444/5/3 هـ - الإصدار رقم 1.2



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE

المحتويات

2	المحتويات
3	مقدمة
4	كلمة رئيس مجلس الإدارة
5	كلمة الرئيس التنفيذي
6	منهجية بناء الخطة الاستراتيجية
10	الرسالة
10	شرح الرسالة
11	المعنى الإجمالي للرسالة
13	الرؤية
13	شرح الرؤية
13	المعنى الإجمالي للرؤية
15	القيم
17	نموذج التأثير المستقبلي
19	عوامل النجاح والمزايا التنافسية
19	عوامل النجاح
19	المزايا التنافسية
21	نموذج العمل المستقبلي
23	أجندة التغيير
30	القضايا الاستراتيجية
33	الأهداف الاستراتيجية
35	الخريطة الاستراتيجية
37	خاتمة:

مقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأركان الأساسية في العمل المؤسسي، فهو الذي من خلاله ترسم المؤسسة اتجاهاتها وتحدد بوصلتها التي ستسير فيه والطريق الذي ستسلكه. وتأتي الاستراتيجية الثالثة لإنسان لتعبر عن عزمها وطموحها على الارتقاء باليتيم من خلال تركيز يكون محوره تمكين اليتيم ومن يعوله ورعايتهم ورفع جاهزيتهم ليكونوا فاعلين في وطنهم ومجتمعهم. وقد بنيت هذه الاستراتيجية من خلال تحليل شمل النظر في أبعاد متعددة منها سماع صوت المستفيد (اليتيم ومن يعوله) وأصحاب المصلحة الآخرين (مجلس الادارة، الجهات الشريكة، الداعمين وغيرهم).

وكمنظمة طموحة انطلق مشروع التطوير المؤسسي للجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض (إنسان)، وبدأ بعملية جمع المعلومات والوثائق الخاصة بالجمعية، والاجتماعات الفردية مع أعضاء لجنة التخطيط والمدير العام وعدد من مدراء الإدارات والفروع لتحديد الملامح العامة للتوجهات الاستراتيجية لديها.

بعد ذلك بدأت مرحلة التحليل الاستراتيجي والمالي وتحليل التأثير وبناء نموذج العمل الحالي، كما تمت عملية التحليل السداسي انطلاقاً من الاستبانة الإلكترونية وانتهاءً ببناء المصفوفة الاستراتيجية. بدأت بعدها مرحلة الصياغة الاستراتيجية من خلال بناء الرسالة والرؤية والقيم، وتوجت عملية الصياغة من خلال بناء الأهداف بناءً على القضايا الاستراتيجية التي تم اشتقاقها من المصفوفة الاستراتيجية وأجندة التغيير.

كلمة رئيس مجلس الإدارة

رئيس مجلس إدارة الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض (إنسان)

صاحب السمو الملكي الأمير/ فيصل بن بندر بن عبدالعزيز آل سعود

كلمة الرئيس التنفيذي

الرئيس التنفيذي للجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض (إنسان)

الأستاذ/ محمد بن سعد المحارب

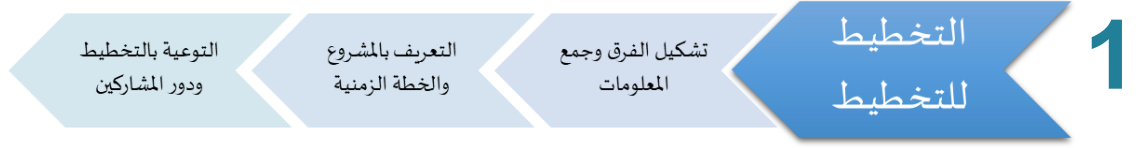
منهجية بناء الخطة الاستراتيجية

بناءً على الاجتماعات السابقة لبدء المشروع وقبل التعاقد ، تم تصميم الخدمة وتم وضع مخطط يصف منهجية العمل في مشروع التطوير الاستراتيجي للجمعية وبناء استراتيجيتها إلى عام 2025 .

وكانت المنهجية تعتمد على المراحل التالية :



المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط للتخطيط:



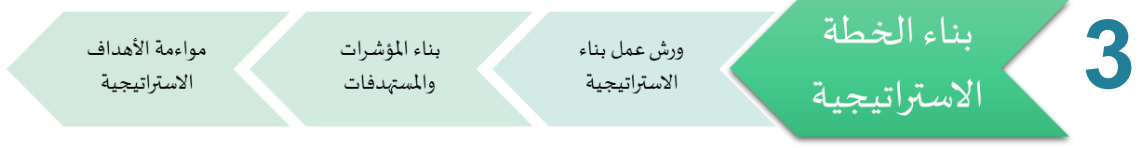
- تحديد الأطراف المشاركين في ورش العمل والاستبانات الإلكترونية.
- جمع الوثائق والتقارير والبيانات المطلوبة
- اعتماد الخطة الزمنية للمشروع
- ورش عمل التوعية بالتخطيط الاستراتيجي
- نشر الاستبانات الإلكترونية :
- التحليل السداسي (SWOT+ Success Factors+ Competitive Advantages) + العمل المؤسسي McKinsey 7s (الإدارة العليا والإدارة التنفيذية)
- بيئة العمل (كافة الموظفين)
- تحليل العملاء وأصحاب المصلحة (الداعمين، المستفيدين، الشركاء والموردين)

المرحلة الثانية : مرحلة التحليل الاستراتيجي:



- تحليل الوثائق والتقارير والدراسات ذات العلاقة
- تحليل نتائج الاستبانات الإلكترونية surveys
- عقد المقابلات الفردية مع الإدارة العليا interviews
- عقد المقابلات مع العملاء وأصحاب المصلحة interviews
- التحليل المالي Financial analysis
- تحليل ممارسات الجهات المتميزة في مجال عمل الجمعية Benchmarking
- ورش عمل التحليل الاستراتيجي Strategic analysis
- وثيقة تحليل الوضع الراهن

المرحلة الثالثة : مرحلة بناء الخطة الاستراتيجية:



- ورش عمل البناء الاستراتيجي
- وثيقة الخطة الاستراتيجية Strategic plan
- بناء مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs
- التدريب على بناء المستهدفات والمبادرات Targets and initiatives
- دليل الأهداف والمؤشرات
- استلام وتحكيم المستهدفات والمبادرات
- مواءمة الأهداف الاستراتيجية

وهذه الوثيقة هي أحد مخرجات المرحلة الثالثة (بناء الخطة الاستراتيجية) وقد سبقها عدة وثائق من أهمها وثيقة التحليل الاستراتيجي التي تضمنت مخرجات المرحلة الثانية (مرحلة التحليل الاستراتيجي).

وبناءً على هذه الوثيقة سيتم تطوير الهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية ، كما سيتم بناء منظومة إدارة الأداء المؤسسي (مؤشرات ومبادرات ومستهدفات). ولهذا فإن هذه الوثيقة تتضمن الخطة الاستراتيجية فقط.



الرسالة

الرسالة

تعد الرسالة من أهم مكونات التوجه الاستراتيجي لأي منظمة ربحية كانت أو غير ربحية ، فهي تصف سبب وجود هذه المنظمة كما أنها تجيب على سؤال (من نحن؟) وتستهدف بهذه الإجابة من هم خارج الجمعية .

ومن خلال مخرجات مرحلة التحليل ومن خلال ورش عمل البناء الاستراتيجي التي تمت مع فريق وإدارة الجمعية تم بناء الرسالة لتكون :

جمعية أهلية ترعى الأيتام وأمهم في منطقة الرياض لتمكينهم من تحسين جودة حياتهم بخدمات وبرامج تنموية متميزة وشراكات مجتمعية

شرح الرسالة

الكلمة	معناها
جمعية أهلية	كيان غير ربحي نشأ باتفاق عدد من الأشخاص لغرض معين تحت مظلة وزارة الموارد البشرية
ترعى	تهتم بتقديم الخدمات التي تلي حاجة المستفيد
الأيتام	اليتيم المتوفى والده ويعيش بمنطقة الرياض
أمهم	والدة اليتيم (أو التي تعوله) التي تعيش معه بنفس المنزل وغير متزوجة
لتمكينهم	تقديم الوسائل والأدوات المساعدة
تحسين	الانتقال إلى حال أفضل
جودة حياتهم	تهيئة البيئة اللازمة لتقديم خدمات تلي احتياج المستفيد
خدمات	الخدمات المعتمدة في لائحة تقديم الخدمات
برامج	المبادرات والمشاريع
تنموية	التي تحدث تغيير إيجابي على حياة للمستفيد
متميزة	بأفضل الأساليب والممارسات
شراكات مجتمعية	الاتفاق بين الجمعية وقطاعات المجتمع المختلفة

المعنى الإجمالي للرسالة

ابتدأت رسالة إنسان بتأكيد وصفها كجمعية ضمن كيانات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية لتساهم في خدمة المجتمع من خلال العمل بتركيز في خدمة الأيتام وأمهم (أو من يعولهم) في نطاق منطقة الرياض. إنسان خطت في رسالتها وعداً بالعمل على تمكين اليتيم ووالدته ليصبحوا قادرين على تحسين جودة حياتهم.

إن تمكين إنسان لليتيم هو تمكين فريد يعتني باليتيم في أبعاد حيوية تضمن البناء المتكامل لشخصية اليتيم لتنقله من حالة الشتات والضعف إلى رحابة المستقبل والطموح والعطاء ابتداءً من توفير احتياجاته الأساسية كالمسكن والدخل والغذاء والكساء ثم بنائه العلمي في دعم تعليمه الأساسي والعناية الصحية والنفسية والتربوية له ثم تمكينه من الانطلاق في حياته ورفع جاهزيته لسوق العمل من خلال بناء نفسي يزرع فيه بتوفيق الله الثقة والطموح وكذلك تأهيله بالمهارات اللازمة لينطلق في رحلة نجاحه بإذن الله.



الرؤية

الرؤية

تصف الرؤية الصورة المستقبلية التي تريد الجمعية أن تكون عليها ، فهي تجيب على سؤال كيف سيكون النجاح. وتم بناء رؤية الجمعية لتكون :

إنسان متمكن طموح وفاعل في مجتمعه بمنظومة مستدامة

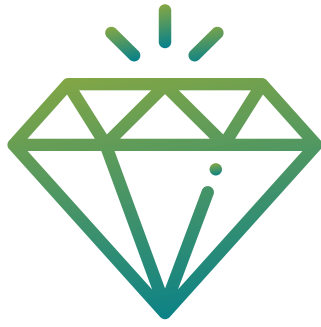
شرح الرؤية

الكلمة	معناها
إنسان	اسم يرمز للمستفيد وكذلك اسم الجمعية
متمكن	يملك المهارات اللازمة
طموح	لديه الشغف والرغبة لتنمية ذاته
فاعل	صاحب تأثير إيجابي
مجتمعه	في أسرته والمجتمع المحيط به ووطنه
منظومة	سلسلة الخدمات والعمليات المترابطة والشاملة
مستدامة	مستمرة ومتجددة

المعنى الإجمالي للرؤية

اختارت الجمعية اسمها ليكون (إنسان). لأن عمل الجمعية هو في تمكين اليتيم ، ليكون إنساناً ناجحاً في حياته لديه من الطموح والشغف في تنمية ذاته ومهاراته ما يجعله صاحب تأثير على مجتمعه وأسرته ووطنه ، هكذا تحلم جمعية إنسان بأن تنقل أبناءها (ذكوراً وإناثاً).

كذلك تحلم الجمعية بأن يكون عملها الداخلي مبني على سلسلة من الخدمات والعمليات الشاملة والمتكاملة والتي تتصف بالاستدامة والابتكار والتجديد. لأنه بدون بناء هذه المنظومة سيكون من الصعب على الجمعية تحقيق الجزء الأول من رؤيتها.



القيم

تصف القيم : المبادئ والمعتقدات المشتركة التي تتبناها المؤسسة. وهي الإطار الضابط للسلوك التنظيمي والدافع المحرك لاستمرار الإنجاز والعمل . وقد تم تطوير منظومة القيم لدى الجمعية لتكون معايير تستخدمها الجمعية في اتخاذها للقرارات. ولتكون سلوكاً يتمثله فريق الجمعية ومنسوبيها في التعامل فيما بينهم وكذلك في التعامل مع اليتيم وأمه وأصحاب المصلحة .

الوصف	القيمة
حفظ كرامة المستفيد وخصوصيته والتعامل معه بطريقة جيدة وتيسير خدمته وفق نظام وسياسات الجمعية والحذر من أي تصرف يجرح مشاعره، أو يضره حسياً أو معنوياً.	كرامة المستفيد
الإفصاح عن المعلومات والبيانات المالية بطريقة نظامية موثقة إذا طلبت من المتبرع فيما يخصه أو من الإدارة الحكومية المعنية.	الشفافية
حفظ الحقوق، ومنع التجني والتفرقة، والإنصاف والتوازن في القول والفعل، وتحاشي التفرقة العنصرية أو الفئوية في التوظيف أو عند تقديم الخدمات	العدالة
أداء الأعمال والمهام بأعلى مستويات الدقة قدر الاستطاعة، مع مراعاة الأصول المهنية والكفاءة العلمية	التميز والجودة
تضافر الجهود وتكاملها وتبادل العون مع العاملين في القطاع الخيري والمشاركة معهم في تنمية المجتمع.	التكامل



نموذج التأثير المستقبلي

نموذج التأثير المستقبلي

يعد نموذج التأثير من نماذج التحليل الأساسية التي من خلالها تستطيع الجمعية أن تحدد التغيير الذي تريد أن تحققه في المجتمع وفي الفئة المستهدفة تحديداً. من خلال وصف هذا التغيير تتضح للجمعية ملامح التوجه الاستراتيجي .

م	من الذين سنعمل على تغيير حياتهم؟	ما هو التغيير الوحيد الذي سنركز على إحداثه في حياتهم	نسبة التركيز	ما العمل الذي سنقوم به لنحدث هذا التغيير؟
1	اليتم الفقير (دون 18)	سد احتياجاتهم الأساسي (الغذاء والكساء، والسكن)	50	- دراسة احتياجاته الاجتماعية والاقتصادية
		تمكينهم من التعليم والتدريب	25	- إعداد وتنفيذ برامج لسد احتياجاته تناسب مع مرحلته العمرية وتشبع رغباته
		تنمية المهارات الحياتية وتعزيز القيم المجتمعية	25	- احتواءه في بيئة اجتماعية تحقق له تنمية تربوية ومهارية واجتماعية وتعدده للمستقبل
2	اليتم الفقير (فوق 18)	المساهمة في سد الاحتياج الأساسي لإكمال التعليم والتدريب	20	- تقديم برامج تأهيلية تساعد في النجاح التعليمي والوظيفي وتعدده للاستغناء عن الرعاية والدعم من الآخرين.
		تمكينهم من التعليم والتدريب	40	- دعمه في الاستقرار النفسي والاجتماعي (الزواج، الاستشارات،...)
		تمكينه من الحصول على مصدر دخل من خلال وظيفة أو مشروع تجاري	40	- توفير فرص وظيفية وتعليمية له من خلال شركات نوعية ومستدامة
3	أمهات الأيتام	سد احتياجاتهم الأساسي (الغذاء والكساء، والسكن)	45	- دراسة احتياجات الأسرة وتصنيفها وفق مستويات الدعم.
		تمكينهم من الحصول على مصدر دخل من خلال وظيفة أو مشروع تجاري	30	- سد الحد الأدنى من احتياجات الأسرة وفق لائحة الجمعية.
		المساهمة في تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي	25	- تقديم برامج تأهيلية وتطويرية تمكنها من رعاية أبناءها تربوياً ومعيشياً.



عوامل النجاح والمزايا التنافسية

عوامل النجاح والمزايا التنافسية

عوامل النجاح :

هي تلك العوامل الحرجة التي بدون النجاح فيها لن تتمكن الجمعية من النجاح في استراتيجيتها، وبالتالي فمن المهم أن تكون الاستراتيجية داعمة لتطوير وبناء عوامل النجاح . فأي استراتيجية لا تحقق أثراً في عوامل النجاح ينبغي إعادة النظر فيها .

أما الميزة التنافسية فهي تحدد المجالات التي تتفوق فيها الجمعية على باقي الجمعيات ، وتظهر عادة في قدرة الجمعية على تقديم خدماتها بأعلى جودة و أقل تكلفة ، مما يمكن الجمعية من تحقيق قيمة أكبر لمستخدميها مقارنة بالمنافسين .

عوامل النجاح

1	الاستدامة المالية
2	قوة التواصل والإعلام
3	الكادر البشري المؤهل
4	السمعة الطيبة للجمعية
5	بناء خطط واقعية بمشاركة جميع الأطراف المعنية

المزايا التنافسية

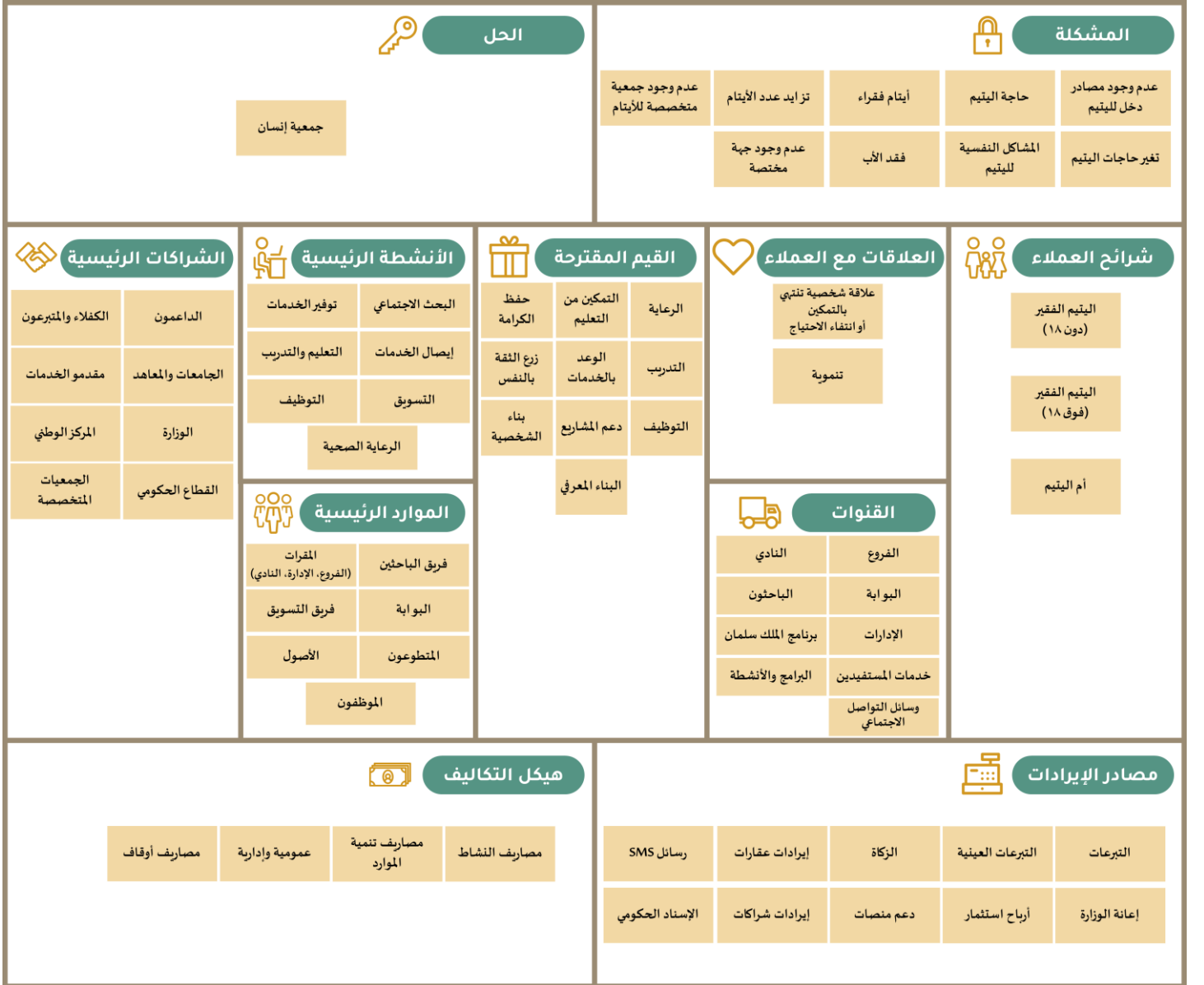
1	خدمة فئة الأيتام
2	تعدد الخدمات المقدمة للمستفيدين
3	الملاءة المالية
4	السمعة القوية وثقة العملاء
5	وجودها في العاصمة وتأسيسها من قبل الملك ورئاسة مجلس إدارتها من قبل أمير الرياض
6	عدد المستفيدين والفروع
7	البوابة الإلكترونية في إنسان (خدمات المستفيدين، الكفاء والمترعين)
8	انخفاض مصاريف التشغيل العمومية



نموذج العمل المستقبلي

نموذج العمل المستقبلي

يصف نموذج العمل القيمة التي تعد بها المنظمة عملاءها . كما أنه يصف كيف ستبني المنظمة هذه القيمة. وقد تم بناء نموذج العمل لجمعية إنسان من خلال بناء نموذج العمل الحالي في ورش العمل وبمشاركة الفريق التنفيذي.





أجندة التغيير

أجندة التغيير

يمكن أن نصف أجندة التغيير بأنها تصور للمستقبل مبني على تحليل الوضع الحالي في محاور محددة . وفي كل محور من هذه المحاور نصف ما التغيير الذي تريده الجمعية .

بنيت أجندة التغيير من خلال مراجعة المدخلات السابقة كالا اجتماعات الفردية ونقاشات ورش العمل ورأي الفريق الاستشاري

ومن خلال النظر لأجندة التغيير يظهر لنا أن هذه الاستراتيجية تبث مجموعة من التحولات التي ينبغي العمل عليها لإحداث التغيير اللازم في إنسان لتتمكن من تحقيق رؤيتها الطموحة ومن أبرز هذه التحولات:

- التمكين كتركيز رئيس في دور إنسان تجاه اليتيم ووالدته يقابل الاهتمام بالجانب الرعوي لليتيم إن لم يكن أهم منه.
- العمل في خدمة اليتيم من خلال شركاء ومتعهدين ذوي كفاءة وخبرة مثبتة في اختصاصاتهم لتقديم خدمات تحقق القيمة لليتيم وأسرته.
- العناية بتمتين كفاءات إنسان (فريق العمل) وتحسين بيئة العمل وتعزيز القيم ليواكبوا المرحلة الجديدة ويكونوا قادرين على صناعة ورعاية اليتيم.
- إدارة بأساليب احترافية حديثة تكون ادارة الاداء الاستراتيجي مظلتها وإدارة المشاريع أذرعها والتطوع رافداً لها.
- تحول تقني في كافة اجزاء المنظمة يعزز الاحترافية ويحقق كفاءة تشغيلية.
- إبراز إعلامي احترافي لناجحات إنسان ودورها في رعاية وتمكين اليتيم

وما يلي هو تفصيل لمحاور التغيير من خلال عرض الوضع الحالي والوضع المستقبلي.

م	النطاق	الوضع الحالي والسابق	المستقبل (الثلاث سنوات القادمة)
1	اليتم	تعمل الجمعية مع الأيتام الفقراء فقط، وقد استطاعت تحقيق نجاحات في حل المشاكل المادية، لكن هناك تحدي على المستوى الاجتماعي والنفسي والإرشادي. والجمعية ترى أنه لا يمكنها حل مشاكل اليتيم كلها، لكنها ترى أن عليها تقديم الحد الأدنى من الاحتياجات للمستفيدين. وقد قامت الجمعية بتقسيم الأيتام إلى شرائح عمرية لتتعامل معهم من وفقاً لها وبنت لائحة للمستفيدين	استثمار تقسيم فئات المستفيدين إلى شرائح والانتقال من التقسيم العمري لأغراض تصنيف الخدمات بين الفئات العمرية إلى مستوى متقدم يحدد فئات الأيتام وفق أعمارهم ومستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية ويراعي القيمة المقدمة لكل فئة وطبيعة العلاقة معها فالأيتام ما فوق 18 سنة يحتاجون إلى معاملتهم كمستفيد مستقل عن اليتيم قبل 18 سنة من حيث الخدمات والبرامج وطبيعة العلاقة وقنوات التواصل. فالجمعية تستهدف تمكينه والتأكد من قدرته على إكمال حياته بتنافسية وقدرة لا تختلف عن غيره أما الأيتام ما دون 18 سنة فتستهدف الجمعية تعويضه عن فقدان والده (أو والديه) بدون من أو إهانة [لهذا اختارت اسم إنسان وليس يتيم] كيف نجعله أكثر إبداعاً واستقراراً نفسياً واجتماعياً ليحقق مستوى تعليمي جيد وليكون نافع في مجتمعه
2	موقع الجمعية في قطاع الأيتام	كانت الجمعية قائدة لقطاع الأيتام لفترات طويلة ثم نشأت جمعيات أخرى بدأت تعمل فعاليات وأنشطة تجمع جمعيات الأيتام وأصبحت الجمعية مشاركة ضمن هذه الأنشطة والفعاليات. كما نشأ مجلس تخصصي لجمعيات الأيتام يقوم بأدوار قيادية جديدة	بناء رؤية تعزز من استثمار خبرات وحجم الجمعية في العمل على تحقيق أدوار ريادية جديدة في قطاع الأيتام وذلك من خلال استثمار الفرص الجديدة في رؤية 2030 كالإسناد الحكومي والعمل في خارج المملكة وغيرها من الفرص الأخرى التي تمثل فجوة في قطاع الأيتام.
3	نادي إنسان	لدى الجمعية نادي وحيد وسط الرياض لا يتجاوز عدد المشاركين فيه 70 من الجنسين يفتح للبنين خلال أيام الأسبوع أما البنات فلهن يوم واحد فقط في الأسبوع	تطوير هيكله أنشطة وبرامج النادي ودمجه في الفروع ليكون مع كل نطاق جغرافي نادي للأيتام يركز على بناء شخصية اليتيم ودعمه النفسي والتربوي والهدف زيادة عدد المستفيدين من النوادي

م	النطاق	الوضع الحالي والسابق	المستقبل (الثلاث سنوات القادمة)
4	الأوقاف والأصول	بعض أوقاف الجمعية تكلفتها أكثر من إيراداتها ، كما أن أصول الجمعية كبيرة الحجم وهي تجد صعوبة في التعامل مع أصول بهذا الحجم فأصول بقيمة مليار عائدتها 37 مليون فقط (القيمة الدفترية 456 مليون وبالتالي فإن العائد 8.6 يتناقص منذ 2018) كما أن لدى الجمعية سيولة لا يتم استثمارها بشكل جيد كما تشير التقارير المالية	أن تستمر الأوقاف كمصدر أساسي للجمعية، وذلك يتطلب ضمان عدم تأكلها، والعمل على إكمال المتبقي منها (لأنها تؤثر سلباً على سمعتنا المؤسسية)، وتحسين العوائد منها والعمل وفق خطة لاستثمار أصول الجمعية في عدد من الفرص الاستثمارية مثل الأسهم القيادية والصناديق العقارية وغيرها وفق خطة تعتمد على رأي الخبراء وفضل الممارسات في المجال
5	تنمية الموارد المالية	لدى الجمعية إيرادات مالية جيدة فهي تعمل من خلال عدد كبير من العاملين في جمع التبرعات وفق أسلوب العمل التقليدي في القطاع غير الربحي لجمع التبرعات من خلال التواصل مع المتبرعين واستقطابهم	تطوير منظومة تنمية الموارد المالية للعمل من خلال بناء منتجات تسويقية وإعادة هيكلة فرق تنمية الموارد بشكل يحقق كفاءة وفعالية أكبر
6	برنامج الملك سلمان	البرنامج جديد في عمر الجمعية ويمثل فرصة كبيرة بفكرته واسمه يظهر أنها ليست مستثمرة بالحجم المطلوب، والبرنامج يقدم فرص للتعليم وقروض حسنة ودعم للمشاريع التجارية ويواجه بعض التحديات المرتبطة بالمستفيدين أو الشركاء أو الأنظمة المرتبطة بدعم المشاريع والقروض	إعادة بناء نموذج عمل البرنامج بحيث يتواءم مع منظومة الخدمات المقدمة للمستفيدين وإعادة تموضعه في هيكل الجمعية بشكل يساهم في تحقيق القيمة على المستفيدين كما أن البرنامج بحاجة لتفعيل دور الشركاء فيه بشكل أكبر فهناك فرص كبيرة لدعم البرنامج من خلال الشركاء.
7	التقنية والرقمنة	لدى الجمعية بوابة لاستقبال طلبات المستفيدين والتواصل معهم تم تطويرها تقنياً وتشغيلها لكنها لا ترتبط بجميع إدارات وأنشطة الجمعية	بناء منظومة ERP لإدارة موارد وعمليات الجمعية مع نظام CRM للمستفيدين والشركاء

م	النطاق	الوضع الحالي والسابق	المستقبل (الثلاث سنوات القادمة)
8	الخدمات والبرامج	لدى الجمعية خبرة طويلة تمكنت من خلالها تقديم أكثر من 18 نوعاً من الخدمات الرعوية وأكثر من 12 نوعاً من الخدمات التنموية لما يزيد عن 10 آلاف أسرة . عدد من تلك الخدمات يسير كما هو من 20 سنة. خلال السبع سنوات الأخيرة ركزت الجمعية على تمكين المستفيدين وتنميتها من خلال برنامج الملك سلمان	إعادة بناء منظومة الخدمات والبرامج بشكل يحقق قيمة وأثر اجتماعي وفق نموذج عمل يجعل الخدمات الرعوية جزء من العملية التنموية وليست منفصلة عنها (فالمستفيد يحصل على الخدمات الرعوية بقدر تفاعله مع الخدمات التنموية مثلاً الأسرة تحصل على الدعم المادي (بطاقة العثيم وما شابه) وفقاً لمعيارين الأول مدى احتياجها المادي والثاني مدى تفاعلها مع برنامج تعليم اليتيم فالمستوى الدراسي للآبناء يؤثر في مقدار الدعم وهكذا). كما تحتاج الجمعية إلى وضع معايير لحوكمة الخدمات وقياس أثرها، وابتكار خدمات تتواءم مع القضايا الأكثر حاجة في هذا الوقت للمستفيدين كالتعليم والإسكان والخدمات الصحية.
9	العلاقات والإعلام	لدى الجمعية إدارة مسؤولة عن العلاقات والإعلام وتقوم بأدوار مرتبطة بالعلاقات والفعاليات بالإضافة إلى الأدوار الإعلامية المرتبطة بالتسويق للجمعية وبناء الصورة الذهنية عنها. كما أن الظهور الإعلامي للجمعية لا يمثل المستوى الذي تطمح له الجمعية ولا يعكس دورها وانجازاتها مقارنة بجمعيات جديدة أصغر منها	تطوير أسلوب العمل بما يفصل أدوار العلاقات وإدارة الفعاليات والأنشطة التي تنفذها الجمعية عن أدوار التسويق وإدارة الإعلام الجديد مع التركيز على تطوير المجالين والعمل فيها وفق أفضل الممارسات في إدارة العلاقات والاتصال المؤسسي (رسم وتنفيذ استراتيجية إعلامية وتواصلية ومواكبة التطور التقني والفني وأفضل الممارسات في قطاع الإعلام)
10	الفروع	لدى الجمعية 21 فرع تعمل في تقديم الخدمات للمستفيدين بدء من البحث الاجتماعي وجمع التبرعات والكفالات والرعايات وانتهاء بالإشراف على تقديم الخدمات وإيصالها للمستفيدين	السعي إلى تحويل الفروع إلى مراكز اجتماعية متطورة تعنى برعاية الأيتام وأسرههم تركز على تنميتهم تمثل ذراع تنفيذي تقدم من خلاله منظومة البرامج والخدمات التي تصممها وتطورها إدارة الخدمات والبرامج في الجمعية وتطوير آلية عمل هذه المراكز في تنمية الموارد المالية بما يحقق أهداف الجمعية المالية دون التأثير على دور المراكز التنموي والاجتماعي على المستفيدين
11	الرشاقة المؤسسية	هناك تداخل في هيكلية الجمعية وازدواجية في الأدوار بين الإدارات بعضها البعض وكذلك بين الإدارات والفروع مما سبب تضخم في الهيكلية وتأخر في القرارات تسبب في خسائر مالية ومجتمعية على الجمعية فهناك تحدي في انفصال الفروع عن خدمات المستفيدين بسبب تأخر في الخدمة	تطوير هيكل الجمعية وفقاً للاستراتيجية الجديدة وبناء الهيكلية بشكل يدعم تحقيق سلسلة القيمة التي تعمل من خلالها الجمعية مع تطوير عمليات الجمعية بشكل يضمن ترابط الوحدات الإدارية وعدم الازدواجية بينها ويحقق الرشاقة المؤسسية

م	النطاق	الوضع الحالي والسابق	المستقبل (الثلاث سنوات القادمة)
12	نموذج عمل الجمعية مع المستفيد	الجمعية تعمل بأسلوب يبدأ من طلب المستفيد للخدمة التي يحتاجها من قائمة خدمات محددة لدى الجمعية مسبقاً ثم تقوم الجمعية بالتأكد من استحقاقه ثم تقديم الخدمة له ومتابعة حالة الاستحقاق بشكل دوري.	تطوير أسلوب عمل الجمعية ليكون من أدوار الجمعية المبادرة في البحث عن احتياجات المستفيد المادية والنفسية والاجتماعية ثم تسويق الخدمات على المستفيد واقناعه بها ثم تقديم الخدمات له ثم قياس النتائج والأثر على المستفيد
13	شركاء الجمعية ومورديها	تعمل الجمعية مع عدد من الشركاء في تقديم الخدمات للمستفيدين وتوريد احتياجات الجمعية وحققت الجمعية من خلالها وفر مالي جيد وهناك رغبة ورضا من الشركاء في التعامل مع الجمعية . كما أن هناك تغير كبير في النظام الأيكولوجي: يظهر في بروز فاعلين جدد مثل المركز الوطني، وبرامج الرؤية وفرصها مثل الإسناد الحكومي وغيره. ويظهر أن هناك فرصة كبيرة في توفير كثير من التكاليف بشراكات مع القطاع الخاص، لكن لا يزال كثير منها ضائعة وغير مستثمرة	تطوير استراتيجية الشراكة والتوريد وتوسيع نطاق الشركاء وبناء منظومة للشراكة تتضمن الأهداف والنتائج المستهدفة وتصنيف للشركاء والموردين وحوكمة للعلاقة معهم وخلق فرص تنافسية بينهم في الشراكة مع الجمعية وإدارة الشراكات باستخدام التقنية بدء من بناء قواعد المعلومات إلى التواصل مع الشركاء والموردين وقياس نتائج تلك الشراكات بالإضافة إلى فتح شراكات مع المكونات الأخرى في القطاع غير الربحي وتحديد آليات التفاعل معهم .
14	الموارد البشرية	يعمل في الجمعية 360 موظف من سنوات طويلة وأغلب القيادات الحالية تمت إعادة تدويرهم بين الوظائف المختلفة لدى الجمعية فجوة في القيادات الوسطى فهناك عدد من الشواغر في الأقسام والوظائف الحيوية في مستويات الإدارة الوسطى كما أن الجمعية لديها نقص في المتخصصين في عدد من الوظائف	العمل على استقطاب متخصصين في إدارات الجمعية وخصوصاً في مستويات الإدارة الوسطى، والاستمرار في تطوير وتدريب القيادات في الجوانب القيادية والتخصصية بحسب مجالات عملهم الجديدة بعد تطوير الاستراتيجية، وكذلك الاستمرار في تدريب الفريق التنفيذي ورفع كفاءته.

م	النطاق	الوضع الحالي والسابق	المستقبل (الثلاث سنوات القادمة)
15	إدارة الأداء الاستراتيجي	لدى الجمعية مؤشرات لإدارة الأداء المؤسسي تم وضع مستهدفات لها يتم قياسها دورياً لكن يشعر الموظفون بأن المستهدفات لم توضع بطريقة صحيحة ونتائج أداء الجمعية فيها غير مرضي كما أن الإدارة المسؤولة عنها تتكون من شخصين فقط رغم حجم الاحتياج الكبير وتعدد الأدوار والمهام المرتبطة بالإدارة	منظومة لإدارة الأداء الاستراتيجي وفق حوكمة وآلية واضحة وبتطبيق أفضل الممارسات في إدارة الأداء الاستراتيجي ومن خلال فريق مكتمل من المتخصصين وأصحاب الممارسة والخبرة. والتأكد من قياس تمكين المستفيدين وبقية الجوانب غير الرعوية وتضمن متابعة إدارة الأداء الاستراتيجي في أجندة الإدارة العليا (مجلس الإدارة ولجانه)
16	الاستراتيجية	لدى الجمعية استراتيجية تم بناؤها بشكل جيد لكنها غير متبناه لدى معظم مندوبي الجمعية ويشعر الكثير من قياداتها أنهم لم يشركوا في بنائها كما أنها لا تتضمن تركيز استراتيجي وتموضع يتناسب مع مكانة الجمعية ودورها ورصيدها المجتمعي ومركزها المالي	تطوير استراتيجية تحقق تموضع يتناسب مع مكانة الجمعية ويحدد لها تركيز تأثري مع التركيز على غرس تبني لهذه الاستراتيجية من خلال مشاركة الجميع في بنائها وتكون المحرك الرئيس لجميع أنشطة وبرامج وخدمات الجمعية ويتم ترجمتها إلى مؤشرات ومبادرات تتابع دورياً، والتأكد من مواءمتها مع أهداف رؤية 2030
17	التميز المؤسسي	لدى الجمعية اهتمام بالتقييم المؤسسي، لكن لا يتحول هذا التقييم إلى مشاريع تحسين يتم العمل عليها، ولهذا يظهر التحدي في أن تقارير التقييم تتشابه في نقاط التحسين كثيراً مع أنها في تمت في سنوات مختلفة، ويظهر ان أحد التحديات هو العنصر البشري	العمل على تفعيل مشاريع التحسين الموصى بها في تقارير التميز المؤسسي، والعمل على تجويد الخدمات الموجودة والاهتمام بالبيت الداخلي واستقطاب الكفاءات للتقدم في رحلة التميز بتدرج متوازن وشمولي



القضايا الاستراتيجية

القضايا الاستراتيجية

هي الأمور التي يجب أن تتعامل معها المؤسسة ، وقد تكون سلبية أو ايجابية ، ويعتبر تجاهلها مشكلة ستضر المؤسسة إن لم تتعامل معها (استفادة أو تفادياً).
تمتاز القضايا الاستراتيجية بأنها ذات طبيعة طويلة المدى وأنها تؤثر في المؤسسة بأكملها وذات تعقيدات قد تتطلب برامج وخدمات وموارد بشرية للعمل عليها .
ومن خلال مخرجات التحليل الاستراتيجي وورش البناء التي تمت مع فريق العمل تم الخروج بالقضايا الاستراتيجية التالية :

المحور	القضايا الاستراتيجية	م
العملاء	مساعدة اليتيم في بناء الشخصية واكتشاف المواهب وتنمية قدراته وتنمية مهاراته الحياتية	1
العملاء	تمكين المستفيدين من الحصول على مصدر دخل من الوظيفة أو مشروع تجاري / تمكينهم من التدريب والتعليم / تأهيل المستفيد لسوق العمل	2
العملاء	الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الثلاثة / الشراكات في النشاط الأساسي	3
العملاء	السمعة الطيبة والصورة الذهنية عن الجمعية / تحقيق أدوار ريادية جديدة في قطاع الأيتام	4
العملاء	زيادة رضا المستفيدين	5
العملاء	سد احتياجات اليتيم / تحقيق الاستقرار الأسري من خلال المسكن والحد الأدنى من الاحتياجات	6
العملاء	ضعف إدارة دورة المستفيد حتى خروجه من الجمعية	7
العملاء	دعم استقرار اليتيم التعليمي والاجتماعي والصحي	8
المالي	تحسين وزيادة العوائد من الأوقاف والأصول	9
المالي	الاستثمار المالي في مجالات مختلفة	10
المالي	تحقيق الاستدامة المالية	11
العمليات الداخلية	بناء منظومة ERP و CRM / تطوير الجانب التقني	12

المحور	القضايا الاستراتيجية	م
العمليات الداخلية	إعادة بناء الخدمات الرعوية المقدمة لليتميم / الاهتمام بالرعاية الصحية للمستفيدين	13
العمليات الداخلية	الاستفادة من الإعلام الجديد / التوسع في العلاقات والإعلام	14
العمليات الداخلية	تمكين المستفيدين / البرامج التنموية / تطوير برنامج الملك سلمان	15
العمليات الداخلية	الاهتمام بدور الفروع من جميع الجوانب / تطوير الفروع	16
العمليات الداخلية	تطوير عمليات البحث الاجتماعي	17
العمليات الداخلية	بناء منتجات تسويقية جديدة تتواءم مع احتياجات المستفيد / تطوير منتجات الكفالة	18
التعلم والنمو	تطوير العاملين والقيادات والباحثين واستثمارهم	19
التعلم والنمو	تعزيز بيئة العمل في الجمعية	20
التعلم والنمو	تطوير سياسات وإجراءات العمل / تطوير الصلاحيات والأدوار والمسؤوليات / وضوح المهام وعدم تداخلها	21
التعلم والنمو	بناء إدارة المعرفة	22
التعلم والنمو	تفعيل قياس مؤشرات ونتائج الجمعية / تطوير أدوات إدارة الأداء الاستراتيجي	23
التعلم والنمو	استثمار كفاءات الجمعية	24
التعلم والنمو	العمل على التميز المؤسسي	25
التعلم والنمو	استقطاب المتطوعين ذوي الخبرة	26
التعلم والنمو	استقطاب المتخصصين والقيادات	27

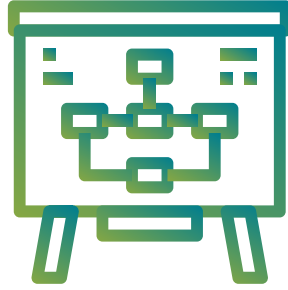


الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف الاستراتيجية من أهم مكونات الخطة الاستراتيجية فهي تصف بشيء من التفصيل الكيفية التي ستحقق الجمعية رسالتها ورؤيتها وتوجهها الاستراتيجي ، وفي منهجية تخطيط المسارات فإن الأهداف يتم تمثيلها في الخارطة الاستراتيجية موزعة بحسب المحاور الأربعة. لتظهر علاقات السبب والنتيجة بينها وللتأكد من شمول الاستراتيجية لهذه المحاور ولتحقيق التوازن بينها

المحور	الأهداف الاستراتيجية	م
العملاء	تحقيق الاستقرار الأسري وسد الاحتياج	1
العملاء	تنمية القدرات والمهارات الحياتية لليتيم	2
العملاء	تمكين المستفيد من خلال تأهيله لسوق العمل	3
العملاء	بناء شراكات استراتيجية مع القطاعات الثلاثة	4
العملاء	تعزيز الصورة الذهنية عن الجمعية	5
المالي	تحقيق الاستدامة المالية	6
المالي	تحسين العوائد من الأوقاف والأصول	7
المالي	تنويع الاستثمارات المالية ومصادر الدخل	8
العمليات الداخلية	تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين	9
العمليات الداخلية	بناء منظومة تمكين اليتيم	10
العمليات الداخلية	تطوير البحث الاجتماعي	11
العمليات الداخلية	بناء منظومة تقنية متكاملة	12
العمليات الداخلية	تطوير الإعلام والاتصال المؤسسي	13
العمليات الداخلية	تحسين عمليات الفروع	14
التعلم والنمو	استقطاب وتطوير العاملين	15
التعلم والنمو	بناء بيئة عمل جاذبة	16
التعلم والنمو	تطوير السياسات والإجراءات	17
التعلم والنمو	بناء إدارة المعرفة	18
التعلم والنمو	تعزيز التميز المؤسسي	19
التعلم والنمو	استقطاب وتفعيل المتطوعين	20



الخريطة الاستراتيجية



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE

الرسالة

جمعية أهلية ترمي الأيتام وأمهاتهم في منطقة الرياض لتمكينهم من تحسين جودة حياتهم بخدمات وبرامج تنموية متميزة وشراكات مجتمعية

الرؤية

إنسان متمكن طموح وفاعل في مجتمعه بمنظومة مستدامة

الفئات

اليتم الفقير (دون ١٨ عام)

اليتم الفقير (فوق ١٨ عام)

أم اليتيم

الأثر

سد احتياجاتهم الأساسي (الغذاء، الكساء، السكن) تمكينهم من التعليم والتدريب تنمية المهارات الحياتية وتعزيز القيم المجتمعية

تمكينهم من التعليم والتدريب تمكينهم من الحصول على مصدر دخل المساهمة في سد الاحتياج الأساسي لإكمال التعليم

سد احتياجاتهم الأساسي (الغذاء، الكساء، السكن) تمكينهم من الحصول على مصدر دخل المساهمة في تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي

العملاء

اجتذاب العملاء
وكسب رضاهم
وتلبية احتياجاتهم ورضائهم

تحقيق الاستقرار وسد الاحتياج

تنمية القدرات والمهارات الحياتية لليتيم

تمكين المستفيد من خلال تأهيله لسوق العمل

تعزيز الصورة الذهنية عن الجمعية

بناء شراكات استراتيجية مع القطاعات الثلاثة

المستفيدون

ضمان استدامة اقتصادية
مصادر دخل ثابتة ومتنوعة
قابلة للنمو

تحقيق الاستدامة المالية

تحسين العوائد من الأوقاف والأصول

تنوع الاستثمارات المالية ومصادر الدخل

العمليات الداخلية

الإجراءات والرسائل الأكثر
تحتفظ أوجه العملاء
والاستدامة المالية وتحقيق
رضا أصحاب المصلحة

تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين

بناء منظومة تمكين اليتيم

تطوير البحث الاجتماعي

بناء منظومة تقنية متكاملة

تطوير الإعلام والاتصال المؤسسي

تحسين عمليات الفروع

التعلم والنمو

القيادة المؤسسية والإدارية
والتخصصية ومخرجات التدريب
للعمالين

استقطاب وتطوير العاملين

بناء بيئة عمل جاذبة

تطوير السياسات والإجراءات

بناء إدارة المعرفة

تعزيز التميز المؤسسي

استقطاب وتفعيل المتطوعين

القيم

كرامة المستفيد

الشفافية

العدالة

التميز والجودة

التكامل

خاتمة:

هذه الوثيقة هي أساس بإذن الله تعالى لانطلاق الجمعية للثلاث سنوات القادمة. وقد تم بناؤها بالارتكاز على حاجة العميل ورغباته، ومن خلال مشاركة الإدارة العليا وفريق عمل الجمعية في ورش العمل لأخذ آرائهم وغرس التبني لهذه الاستراتيجية لديهم .

ولضمان نجاح هذا الجهد الذي بذلته الجمعية لبناء هذه الوثيقة فإنها بحاجة إلى ما يسانده من أدوات ومنهجيات تحققه على أرض الواقع. من خلال تحويل الخارطة الاستراتيجية للجمعية إلى مؤشرات ومستهدفات ومبادرات ترسم بإذن الله طريقاً لتحقيق هذه الاستراتيجية .

تعتبر هذه الوثيقة والتي تمثل الاستراتيجية من الوثائق الحية ، التي يطرأ عليها التغيير والتطوير ، ولذا من المهم أن يكون هذا التغيير والتطوير (مسبباً) ومتفق عليه من فريق العمل ومعتمداً من الإدارة العليا . حتى لا تصبح هذه الاستراتيجية جامدة وتفقد للتوازن بين الثبات والمرونة .

إن بناء هذه الاستراتيجية هي خطوة مهمة لمرحلة جديدة ستنقل الجمعية بإذن الله إلى مستويات متقدمة في تحقيق رسالتها السامية ومواكبة طموحات المجتمع وتوقعاته من جمعية إنسان .

