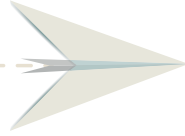
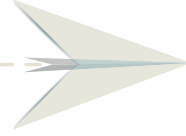
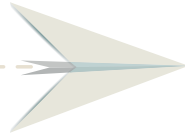




الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE



خطة التغيير 2022

لقد انجزنا العمل

تمثل خطة التغيير 2022 أحد المبادرات الاستراتيجية للجمعية التي تبنتها بالتعاون مع هيئة الأوقاف بناء على التحليل المكتبي من قبل الهيئة والذي تم من خلاله قياس جاهزية الجمعية ومستوى النضوج في رحلة التميز المؤسسي بهدف الوصول إلى أثر مستدام للجمعية وفق معايير ومنهجه مهنية وبث روح الابتكار والإبداع وزيادة الكفاءة وتم وضع هذه الخطة بين مركز بناء الطاقات الذراع الاستشاري لهيئة الأوقاف في مبادرة جدارة وإدارة التخطيط والتطوير والجودة بالجمعية وتضمنت (5) مسارات (الحوكمة - البناء المؤسسي - تطوير قدرات العاملين - تحقيق الاستدامة المالية - تعزيز الأثر المجتمعي) وأنجز 50% من المشروع في العام 2022 بناءً على مصفوفة التدخلات المقترحة بإحداث التغيير وتضمين 50% من المتبقي من الخطة ضمن مبادرات الإدارات الفنية في العام 2023

تحليل وضع الجمعية قبل خطة التغيير من قبل الجهة الاستشارية:



الموارد البشرية



الاستدامة المالية



الأثر

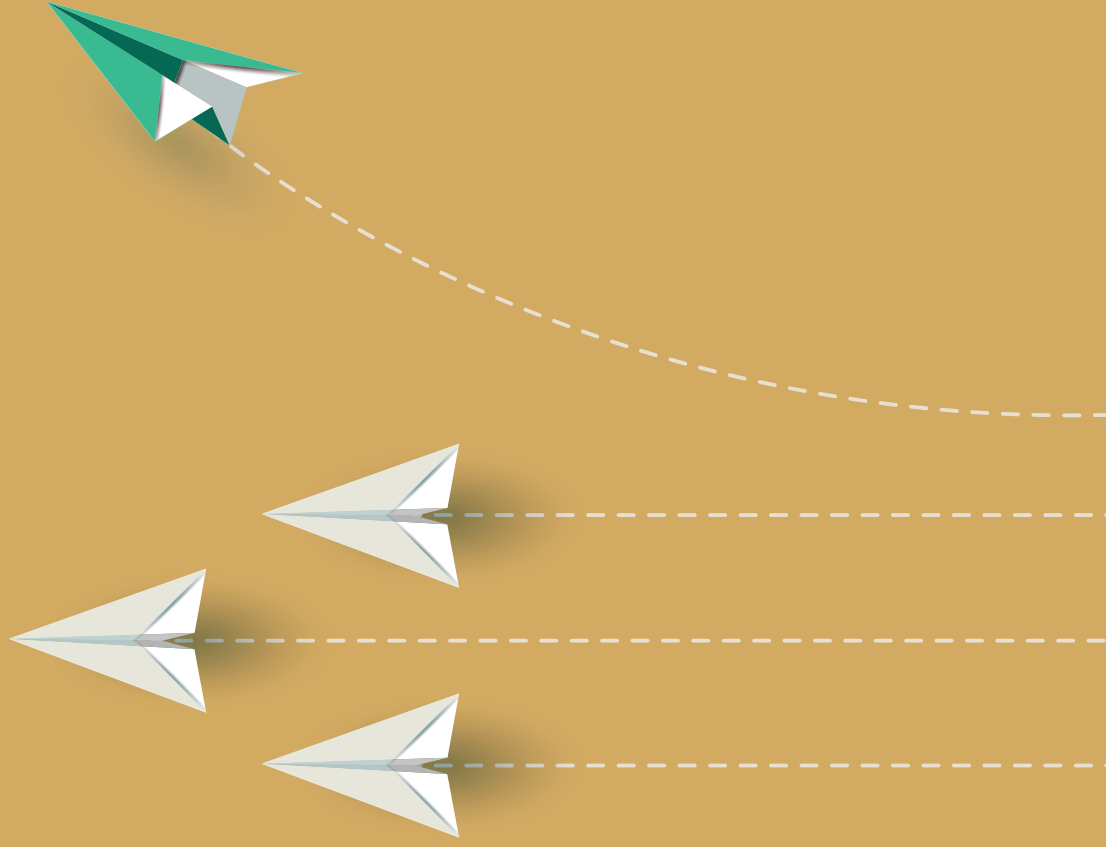


البناء الاستراتيجي



التقييم العام

4	منهجية إدارة التغيير	01
6	التهيئة للتغيير	02
7	2-1 التعريف بالتغيير الذي سيتم، وتبرير إجراءاته، والتأثير المتوقع له	
12	2-2 تحديد أهداف التغيير ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للجمعية	
14	2-3 تحديد المعنيين بالتغيير واحتياجاتهم	
16	2-4 تحديد رعاية التغيير	
17	2-5 تقييم جاهزية الجمعية للتغيير	
18	2-6 تقييم مخاطر التغيير	
19	استراتيجية التغيير	03
20	3.1 استراتيجية رعاية التغيير	
20	3.2 استراتيجية التواصل	
20	3.3 استراتيجية إشراك المعنيين	
21	3.4 استراتيجية الجاهزية وتأثير التغيير	
21	3.5 استراتيجية القياس وتحقيق المنافع	
22	خطة إدارة التغيير	04
23	4,1 خطة رعاية التغيير	
25	4,2 خطة التواصل	
30	4,3 خطة إشراك المعنيين	
31	4,4 خطة الموارد	
38	4,5 خطة القياس وتحقيق المنافع	



أولاً: منهجية إدارة التغيير

التهيئة للتغيير:

- 1-1 التعريف بالتغيير الذي سيتم، وتبرير إجراءاته، والتأثير المتوقع له.
- 1-2 تحديد أهداف التغيير ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
- 1-3 تحديد المعنيين بالتغيير واحتياجاتهم.
- 1-4 تحديد رعاية التغيير.
- 1-5 تقييم جاهزية الجمعية للتغيير.
- 1-6 تقييم مخاطر التغيير.

01

وضع استراتيجية إدارة التغيير:

- 2-1 استراتيجية رعاية التغيير.
- 2-2 استراتيجية التواصل.
- 2-3 استراتيجية إشراك المعنيين.
- 2-4 استراتيجية الجاهزية وتأثير التغيير.
- 2-5 استراتيجية التعليم والتطوير.
- 2-6 استراتيجية القياس وتحقيق المنافع.

02

تطوير خطة إدارة التغيير:

- 3-1 تطوير خطة إدارة التغيير الشاملة:
 - 1- خطة الرعاية.
 - 2- خطة التواصل.
 - 3- خطة إشراك المعنيين.
 - 4- خطة الموارد.
 - 5- خطة التعليم والتطوير.
 - 6- خطة القياس وتحقيق المنافع.
- 3-2 تكامل خطة إدارة التغيير مع خطة الجمعية الاستراتيجية.
- 3-3 مراجعة خطة التغيير واعتمادها.
- 3-4 تطوير آلية مراقبة الأداء.

03

تنفيذ خطة إدارة التطوير:

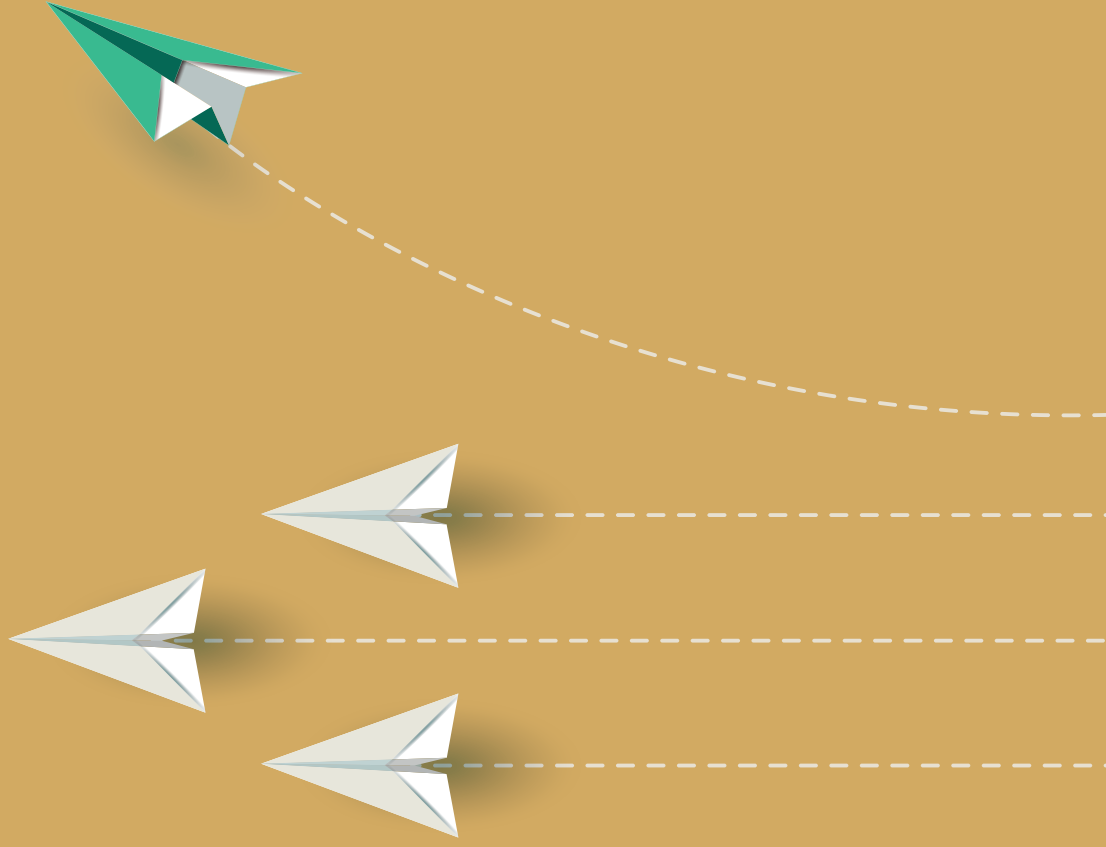
- 4-1 تنفيذ ومراقبة خطة إدارة التغيير:
 - 1- تنفيذ خطة الرعاية.
 - 2- تنفيذ خطة التواصل.
 - 3- تنفيذ خطة إشراك المعنيين.
 - 4- تنفيذ خطة الموارد.
 - 5- تنفيذ خطة التعليم والتطوير.
 - 6- تنفيذ خطة القياس وتحقيق المنافع.
- 4-2 تعديل خطة إدارة التغيير عند الحاجة.

04

إكمال التغيير

- 5-1 تقييم المخرجات مقابل الأهداف.
- 5-2 تقييم العمل ووضع الدروس المستفادة.
- 5-3 اعتماد اكتمال التغيير، ونقل المعرفة، وانتهاء عمل لجنة رعاية التغيير.

05



ثانياً: التهيئة للتغيير

التعريف بالتغيير الذي سيتم، وتبرير إجراءاته، والتأثير المتوقع له

المسار	تصنيف المسار	المجال	المؤشر	التقييم	التدخلات المقترحة
تطوير	البناء الاستراتيجي	القيادة والإدارة	يقود أعضاء مجلس الإدارة والمديرون بالقدوة ويتخذون الإجراءات والقرارات التي تعكس قيم الجمعية	50%	<p>مسار تطوير:</p> <p>1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التواصل الداخلي.</p> <p>2. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة</p> <p>3. تطوير الهيكل الإداري والتوصيفات الوظيفية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة.</p> <p>مسار أداء:</p> <p>1. دورة تدريبية (الإدارة بالقدوة).</p> <p>2. دورة تدريبية (نحو مجلس إدارة فعال وناجح).</p>
أداء	توفر الكفاءات				
تطوير	البناء التنظيمي	القيادة والإدارة	لدى الجمعية تواصل جيد وثنائي الاتجاه داخلياً ومع أعضاء مجلس الإدارة	50%	
أداء	تمكين الكفاءات				
أداء	التدريب والتأهيل	القيادة والإدارة	يدرك أعضاء المجلس والمدراء مسؤولياتهم النظامية في مسائل المساواة والعدالة	50%	
تطوير	البناء التشغيلي	الحوكمة	اجتماعات المجلس مخططة، وتنعقد كل ثلاثة أشهر على الأقل، وتتيح وقتاً كافياً لمناقشة القضايا بعمق	50%	
أداء	التدريب والتأهيل	الحوكمة	يدرك أعضاء مجلس الإدارة أدوارهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم الفردية والجماعية	50%	

المسار	تصنيف المسار	المجال	المؤشر	التقييم	التدخلات المقترحة
تطوير	البناء التشغيلي	التخطيط	توجد خطة واضحة لكيفية تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات	50%	<p>مسار تطوير:</p> <p>1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التقرير الدوري للإنجاز في الخطة التشغيلية.</p> <p>مسار أداء:</p> <p>1. دورة تدريبية (التخطيط التشغيلي).</p> <p>2. دورة تدريبية (بناء مؤشرات الأداء ومتابعة تنفيذها).</p> <p>3. مراجعة نظام تقييم الأداء وبناءه وفق أفضل الممارسات</p> <p>4. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تعزيز قدرة الجمعية على الاستفادة من التطوع التخصصي.</p> <p>5. تطوير سياسة واضحة للاستقطاب وبناء سلم رواتب واقعي وقابل للتطبيق يساعد على استقطاب واستبقاء الكفاءات.</p>
أداء	تمكين الكفاءات				
تطوير	البناء التنظيمي	الحوكمة	يتسلم المجلس تقارير دورية عن مستوى الإنجاز في الخطة التشغيلية وعن الأداء	50%	
أداء	المتابعة والتقييم				

التعريف بالتغيير الذي سيتم، وتبرير إجراءاته، والتأثير المتوقع له

المسار	تصنيف المسار	المجال	المؤشر	التقييم	التدخلات المقترحة
أداء	التدريب والتأهيل	الخدمة الموجودة للمستفيد	للجمعية سياسات وإجراءات معروفة للعاملين والمتطوعين ويطبقونها تضمن أمن وسلامة العاملين فيها، والمستفيدين من خدماتها	50%	مسار تطوير: 1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال أمن العاملين والمستفيدين من الخدمات وسلامتهم. 2. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة
أداء	التدريب والتأهيل	التعلم والتطوير	تشجع الجمعية العاملين على مراجعة أعمالهم والتعلم من تجاربهم من خلال التدريب بالمصاحبة والإشراف.	50%	

المسار	تصنيف المسار	المجال	المؤشر	التقييم	التدخلات المقترحة
أداء	تمكين الكفاءات	التعلم والتطوير	يعمل جميع العاملين على تحديد المشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء. تتيح الجمعية للعاملين المشاركة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء. تتيح الجمعية الحلول التي يشارك العاملون في إيجادها أن يتم تجربتها في بيئة العمل.	50%	مسار تطوير: 1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إشراك العاملين في تحديد المشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء. مسار أداء: 1. دورة تدريبية (مهارات إيجاد الحلول للمشكلات) والتحديات المتعلقة بالأداء وتطبيقها في الجمعية.

المسار	تصنيف المسار	المجال	المؤشر	التقييم	التدخلات المقترحة
استدامة	تنمية الموارد المالية والأوقاف	القيادة والإدارة	يسعى المدراء بفاعلية للبحث عن مصادر الدعم والتمويل، ويتحملون المسؤولية عن النتائج المالية للجمعية.	50%	مسار تطوير: 1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنمية الموارد المالية. مسار استدامة: 1. تعزيز صلاحيات لجنة الاستثمار وفق ممارسات الحوكمة الرشيدة. مسار أداء: 1. دورة تدريبية (الاستدامة المالية).

التعريف بالتغيير الذي سيتم، وتبرير إجراءاته، والتأثير المتوقع له

المسار	تصنيف المسار	المجال	المؤشر	التقييم	التدخلات المقترحة
استدامة	إدارة الموارد والشراكات	التواصل الخارجي	الرسائل الرئيسية التي ترغب الجمعية في إيصالها للمستفيدين، ولأطراف ذوي الإعاقة، واضحة ومحددة ومفهومة لدى العاملين في الجمعية.	50%	<p>مسار تطوير:</p> <p>1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إدارة الشراكات والتواصل الخارجي.</p> <p>مسار أداء:</p> <p>1. دورة تدريبية: كتابة الرسائل التسويقية ونشرها.</p> <p>مسار أداء:</p> <p>1. تطوير نظام إدارة العلاقات وتفعيله.</p>

المسار	تصنيف المسار	المجال	المؤشر	التقييم	التدخلات المقترحة
أثر	تخطيط الأثر	التخطيط	تحديد الجمعية الاحتياجات الخاصة لبعض فئات المستفيدين وتراعي خطط الجمعية تقديم الأنشطة والخدمات التي تليي هذه الاحتياجات.	50%	<p>مسار تطوير:</p> <p>1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم.</p> <p>مسار أثر:</p> <p>1. تحديد الدور الاستراتيجي للجمعية في منظومة رعاية الأيتام بوضوح، وتحديد التغيير الذي تريد الجمعية إحداثه على مستوى المستفيدين وبقية مكونات المنظومة وفق دراسة للاحتياجات التنموية للفئة المستهدفة.</p> <p>مسار أداء:</p> <p>1. دورة تدريبية (بناء سلسلة القيمة وتطويرها).</p> <p>2. دورة تدريبية (قياس الأثر).</p>
أثر	تخطيط الأثر	التخطيط	تركز الخطط على التغيير الذي تسعى الجمعية لتحقيقه، وتتضمن الخطة أهدافاً محددة، ومخرجات مخططة ومبنية على احتياجات المستفيدين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.	50%	

التعريف بالتغيير الذي سيتم، وتبرير إجراءاته، والتأثير المتوقع له

المسار	تصنيف المسار	المجال	المؤشر	التقييم	التدخلات المقترحة
أداء	التدريب والتأهيل	تقييم النتائج والأثر	تبني الجمعية مهارات وأنظمة المتابعة والتقييم، وتشارك الدروس المستفادة والمعلومات والمعارف ذات الصلة.	50%	<p>مسار أثر:</p> <p>1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تقييم النتائج والأثر.</p> <p>مسار تطوير:</p> <p>1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة.</p>
أثر	المتابعة والتقييم	تقييم النتائج والأثر	تعتمد الجمعية المؤشرات الرئيسية متضمنة مؤشرات النتائج، ويعرف العاملون بوضوح كيف ستجمع البيانات، ومتى ستجمع، ومن سيقوم	50%	
أداء	التدريب والتأهيل	تقييم النتائج والأثر	يعي العاملون والمتطوعون الأثر الذي تحدثه الجمعية ويمكنهم وصف النتائج الإيجابية التي تسعى إلى تحقيقها، ويعرفون لماذا تُجمع المعلومات وكيف تستخدم	50%	
أثر	المتابعة والتقييم	تقييم النتائج والأثر	نظام المتابعة والتقييم مفهوم، ومستخدم من قبل العاملين في الجمعية.	50%	

المسار	تصنيف المسار	المجال	المؤشر	التقييم	التدخلات المقترحة
أثر	المتابعة والتقييم	تقييم النتائج والأثر	تعتمد القرارات حول ما يجب متابعته وتقييمه، على ما تحتاج أن تعرفه الجمعية وأصحاب المصلحة، وتتخذ القرارات في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط للمشاريع	50%	<p>مسار أثر:</p> <p>1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات ونماذج جمع البيانات وتطويرها في مجال إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في تقييم التغيير.</p>
أثر	المتابعة والتقييم	تقييم النتائج والأثر	تُجمع المعلومات عن المخرجات والنتائج الإيجابية، وكذلك الآثار غير المرغوب بها.	50%	
أثر	تخطيط الأثر	الخدمة الموجهة للمستفيد	تعمل الجمعية عن قرب مع المستفيدين لتحديد احتياجاتهم الفردية والنتائج المرجوة.	50%	
تطوير أثر	البناء الاستراتيجي المتابعة والتقييم	الخدمة الموجهة للمستفيد	يشترك المستفيدون في تقييم التغيير الذي تحدثه الجمعية.	50%	

التعريف بالتغيير الذي سيتم، وتبرير إجراءاته، والتأثير المتوقع له

التدخلات المقترحة	التقييم	المؤشر	المجال	تصنيف المسار	المسار
مسار أثر: 1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم.	50٪	تقوم الجمعية بتحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم.	التعلم والتطوير	تمكين الكفاءات	أداء
				صناعة الأثر	أثر
مسار أداء: 1. دورة (الممارسات المستدامة بيئياً).	50٪	تعي الجمعية تماماً مسؤوليتها البيئية، وتتجنب الممارسات والمنتجات الضارة بالبيئة وتتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير الطاقة وتقليل النفايات.	إدارة الموارد	صناعة الأثر	أثر
مسار أثر: 1. مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال الممارسات المستدامة بيئياً.	50٪	تقوم الجمعية بإعادة استخدام أو تدوير المواد، كما يعي العاملون القضايا المتعلقة بالبيئة والترتيبات اللازمة للتقليل من استهلاك الطاقة والمواد	إدارة الموارد	صناعة الأثر	أثر

2-2 تحديد أهداف التغيير ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للجمعية

الأهداف المرتبطة مع التغيير المطلوب		التدخلات المقترحة لإحداث التغيير	م
الارتباط غير المباشر	الارتباط المباشر		
<p>3.1 توطيد العلاقة مع الشركاء الاستراتيجيين.</p> <p>3.2 تطوير وسائل جمع التبرعات.</p> <p>4.2 خفض المصاريف التشغيلية.</p>	<p>4.1 تحسين الوسائل الإدارية للخدمات المقدمة للأيتام.</p> <p>4.3 الوصول إلى مستوى الإدارة الرشيقية.</p>	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التواصل الداخلي.	1
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة.	2
		تطوير الهيكل الإداري والتوصيفات الوظيفية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة.	3
		دورة تدريبية (الإدارة بالقدوة).	4
		دورة تدريبية (نحو مجلس إدارة فعال وناجح)	5
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التقرير الدوري للإنجاز في الخطة التشغيلية.	6
		دورة تدريبية (التخطيط التشغيلي).	7
		دورة تدريبية (بناء مؤشرات الأداء ومتابعة تنفيذها).	8
		مراجعة نظام تقييم الأداء وبنائه وفق أفضل الممارسات.	9
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تعزيز قدرة الجمعية على الاستفادة من التطوع التخصصي.	10
		تطوير سياسة واضحة للاستقطاب وبناء سلم رواتب واقعي وقابل للتطبيق يساعد على استقطاب واستبقاء الكفاءات.	11
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال أمن العاملين والمستفيدين من الخدمات وسلامتهم.	12
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة.	13
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إشراك العاملين في تحديد المشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء.	14
		دورة تدريبية (مهارات إيجاد الحلول للمشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء وتطبيقها في الجمعية).	15

تحديد أهداف التغيير ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للجمعية

م	التدخلات المقترحة لإحداث التغيير	الأهداف المرتبطة مع التغيير المطلوب	
		الارتباط المباشر	الارتباط غير المباشر
16	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنمية الموارد المالية.	1.1 تكوين مصادر دخل ذاتي ثابت ومتنامي 3.2 تطوير وسائل جمع التبرعات.	4.1 تحسين الوسائل الإدارية للخدمات المقدمة للأيتام.
17	تعزيز صلاحيات لجنة الاستثمار وفق ممارسات الحوكمة الرشيدة.		
18	دورة تدريبية (الاستدامة المالية).		
19	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إدارة الشراكات والتواصل الخارجي.	3.1 توطيد العلاقة مع الشركاء الاستراتيجيين.	
20	مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي لتفعيل إدارة الشراكات والتواصل الخارجي.		
21	دورة تدريبية (كتابة الرسائل التسويقية ونشرها).		
22	تطوير نظام إدارة العلاقات وتفعيله.		
23	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم.	3.2 تطوير وسائل جمع التبرعات.	4.1 تحسين الوسائل الإدارية للخدمات المقدمة للأيتام.
24	تحديد الدور الاستراتيجي للجمعية في منظومة رعاية الأيتام بوضوح، وتحديد التغيير الذي تريد الجمعية إحداثه على مستوى المستفيدين وبقية مكونات المنظومة وفق دراسة للاحتياجات التنموية للفئة المستهدفة.		
25	دورة تدريبية (بناء سلسلة القيمة وتطويرها).		
26	دورة تدريبية (قياس الأثر).		
27	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تقييم النتائج وقياس الأثر.		
28	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونفا المعرفة.		
29	مراجعة دليل السياسات والإجراءات ونماذج جمع البيانات وتطويرها في مجال إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في تقييم التغيير.		
30	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم.		
31	دورة الممارسات المستدامة بيئيًا.	4.2 خفض المصاريف التشغيلية.	4.1 تحسين الوسائل الإدارية للخدمات المقدمة للأيتام.
32	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال الممارسات المستدامة بيئيًا.		

2-3 تحديد المعنيين بالتغيير واحتياجاتهم

المعنيون بالتغيير		التدخلات المقترحة لإحداث التغيير	م
المتأثرون بالتدخلات	المستهدفون بالتدخلات		
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التواصل الداخلي.	1
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة.	2
		تطوير الهيكل الإداري والتوصيفات الوظيفية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة.	3
		دورة تدريبية (الإدارة بالقدوة).	4
		دورة تدريبية (نحو مجلس إدارة فعال وناجح)	5
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التقرير الدوري للإنجاز في الخطة التشغيلية.	6
		دورة (تدريبية التخطيط التشغيلي).	7
		دورة تدريبية (بناء مؤشرات الأداء ومتابعة تنفيذها).	8
		مراجعة نظام تقييم الأداء وبناءه وفق أفضل الممارسات.	9
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تعزيز قدرة الجمعية على الاستفادة من التطوع التخصصي.	10
		تطوير سياسة واضحة للاستقطاب وبناء سلم رواتب واقعي وقابل للتطبيق يساعد على استقطاب واستبقاء الكفاءات.	11
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال أمن العاملين والمستفيدين من الخدمات وسلامتهم.	12
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة.	13
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إشراك العاملين في تحديد المشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء.	14
		دورة تدريبية (مهارات إيجاد الحلول للمشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء وتطبيقها في الجمعية).	15

1- المستفيدون (الأيتام وأمهاتهم).
2- أعضاء الجمعية العمومية.
3- العاملون في الجمعية.
4- المتطوعون في الجمعية.

1- أعضاء مجلس الإدارة.
2- مدير عام الجمعية.
3- مساعد المدير العام للخدمات المساندة.
4- مدير الفروع.

2-3 تحديد المعنيين بالتغيير واحتياجاتهم

المعنيون بالتغيير		التدخلات المقترحة لإحداث التغيير	م
المتأثرون بالتدخلات	المستهدفون بالتدخلات		
1- المستفيدون (الأيتم) وأمهاتهم). 2- أعضاء الجمعية العمومية.	1- لجنة الاستثمار. 2- مستشار الشؤون القانونية. 3- مدير التسويق والشراكات.	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنمية الموارد المالية.	16
		تعزيز صلاحيات لجنة الاستثمار وفق ممارسات الحوكمة الرشيدة.	17
		دورة تدريبية (الاستدامة المالية).	18
1- شركاء الجمعية وداعموها. 2- المستفيدون (الأيتم) وأمهاتهم).	1- مدير التسويق والشراكات. 2- مدير الإعلام والتواصل.	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إدارة الشراكات والتواصل الخارجي.	19
		مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي لتفعيل إدارة الشراكات والتواصل الخارجي.	20
		دورة تدريبية (كتابة الرسائل التسويقية ونشرها).	21
		تطوير نظام إدارة العلاقات وتفعيله.	22
1- العاملون في الجمعية. 2- المستفيدون (الأيتم) وأمهاتهم).	1- مدير عام الجمعية. 2- مدير التخطيط والتطوير. 3- مدير الفروع.	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم.	23
		تحديد الدور الاستراتيجي للجمعية في منظومة رعاية الأيتام بوضوح، وتحديد التغيير الذي تريد الجمعية إحداثه على مستوى المستفيدين وبقية مكونات المنظومة وفق دراسة للاحتياجات التنموية للفئة المستهدفة.	24
		دورة تدريبية (بناء سلسلة القيمة وتطويرها).	25
		دورة تدريبية (قياس الأثر).	26
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تقييم النتائج وقياس الأثر.	27
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة.	28
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات ونماذج جمع البيانات وتطويرها في مجال إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في تقييم التغيير.	29
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم.	30
		دورة الممارسات المستدامة بيئيًا.	31
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال الممارسات المستدامة بيئيًا.	32

2-4 تحديد رعاية التغيير

أدوار لجنة رعاية التغيير:

الرعاية أكثر من مجرد توقيع وإعلان بدء التغيير، إنها مشاركة فعالة ومرئية طوال الوقت، والقيادة في الخط الأمامي، وأن يكون قدوة لجميع المتأثرين بالتغيير، لذا فإن لدى لجنة التغيير ثلاثة أدوار رئيسية عليها القيام بها:

1- التواصل المباشر والمستمر مع الموظفين، لتوضيح الجوانب التالية:

- أ / لماذا التغيير؟
- ب/ ما الذي سيتغير؟ ولماذا الآن؟
- ج / ما هي مخاطر عدم التغيير؟
- د / ما الذي لن يتغير؟

2- إنشاء تحالف الدعم للتغيير:

يستند تحالف الدعم للتغيير على تحديد المتأثرين بالتغيير، ومن ثم الاتجاه في التنظيمي من الأسفل إلى الأعلى لتحديد المسؤولين المباشرين عن المتأثرين بالتغيير، وبعد ذلك إنشاء تحالف الدعم معهم وحثهم على مؤازرة التغيير.

الهيكل

3- المشاركة على مدار فترة التنفيذ بفعالية، وأن يكون أفراد اللجنة قدوة في تطبيق التغيير، وفي المقدمة طوال الوقت، حيث يشتمل هذا الدور على المهمات التالية:

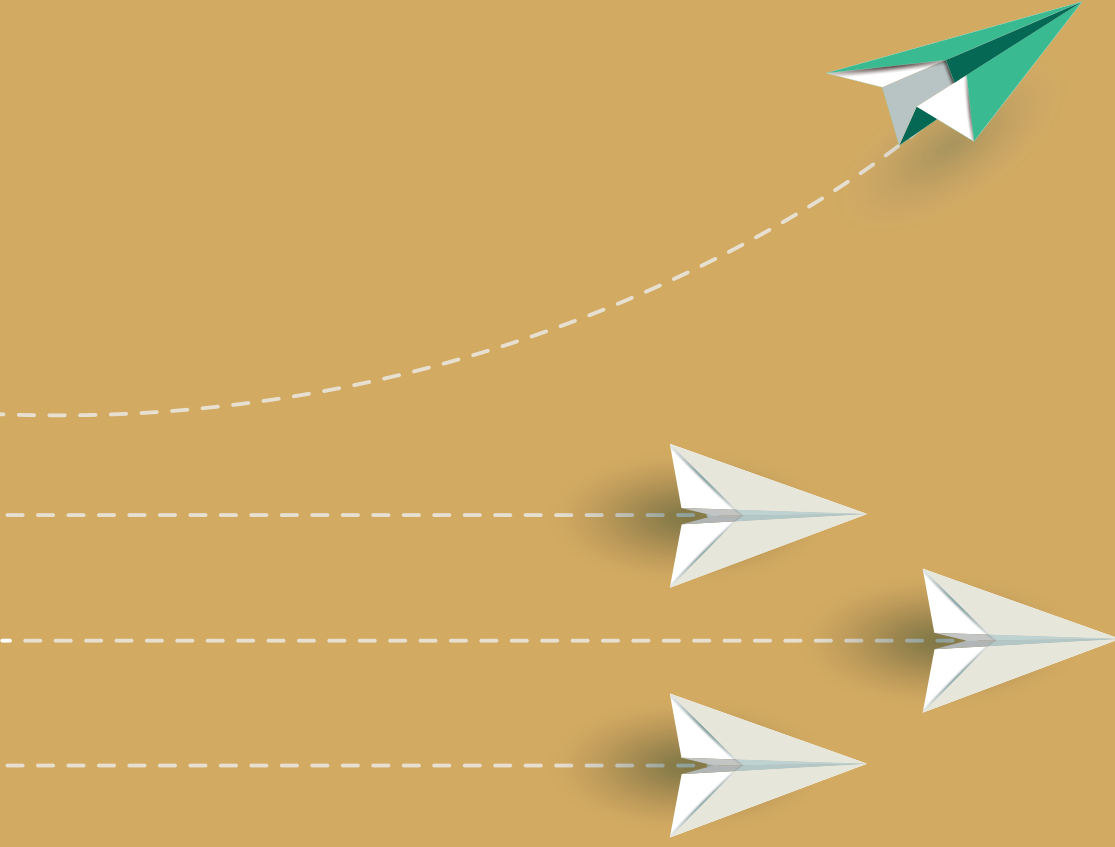
- أ / وضع توقعات وأهداف واضحة للتنفيذ.
- ب/ تحمل مسؤوليات النتائج ومتابعة التنفيذ أولاً بأول.
- ج / حضور الاجتماعات الدورية لمراجعة خطة التنفيذ، ومراجعة التقدم وتقييم أثر التغيير.

تقييم جاهزية الجمعية للتغيير 2-5

جاهزية الجمعية	الأبعاد الأساسية للجاهزية التنظيمية		م
	وصف البعد	البعد	
✓	امتلاك إدارة الجمعية إرادة حقيقية لإنجاح التغيير، إلى جانب امتلاكها فهماً معمقاً للنتائج المتوقعة من التغيير.	القيادة الإدارية	1
✓	مدى شعور العاملين بأهمية التغيير وأعداد المؤمنين به، كما أن ثقافة الجمعية تؤكد على التطوير المتواصل.	ثقافة الجمعية	2
✓	تؤمن الإدارة بقوة أن المستقبل يجب أن يكون مختلفاً عن الوضع الراهن، وتمتلك صورة واضحة عن هذا المستقبل، وتستطيع تحشيد جميع الأطراف ذات العلاقة بالتغيير للعمل معاً على تنفيذ التغيير.	التوجيه	3
✓	تمتلك الجمعية حالياً مقاييس موضوعية في قياس الأداء وتقوم باستخدامها.	المقاييس	4
✓	مستوى ارتباط جهود التغيير بالأنشطة الأخرى في الجمعية، ومدى انسجامها مع الممارسات الاستراتيجية للجمعية.	المحتوى التنظيمي	5
✓	يرحب مدراء الوحدات بالتغييرات التي تتطلب إعادة تصميم بعض الأعمال في الأنشطة الوظيفية المتعلقة بإداراتهم أو أقسامهم.	العملية / الوظيفة	6
✓	امتلاك الجمعية القدرة على مقارنة أدائها بأفضل الجمعيات التي تقدم خدمات مشابهة، وتحرص على إجراء الفحص الموضوعي للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الخيري، والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية والمحلية.	المنافسون	7
✓	كلما ازداد عدد العاملين الذين يمتلكون معرفة بالمستفيدين واحتياجاتهم، أصبح في إمكان الجمعية الموافقة على التغيير لخدمة مستفيديها بشكل أفضل.	التركيز على المستفيد	8
✓	كلما كان للجمعية هيكل تنظيمي مرن كانت أكثر استعداداً للتغيير الناجح.	الهيكل التنظيمي	9
✓	تمتلك الجمعية أكثر من وسيلة اتصال مع العاملين والمتطوعين، ولديها اتصالات متبادلة ما بين الإدارات العليا والعاملين لديها.	التواصل	10
✓	تمتلك الجمعية خبرات ناجحة وحديثة في تنفيذ عمليات التغيير الرئيسية.	الخبرات السابقة مع التغيير	11
✓	العاملون سعداء بعملهم في الجمعية، ومستويات التزامهم عالية، ومعنوياتهم عالية، ويرغبون في العمل كفريق، ويثقون ببعضهم بعضاً.	المعنويات	12
✓	تطبيق الأفكار الجديدة يتم بجهود قليلة، ويستطيع العاملون العمل معاً عبر وظائفهم المتباينة على المستوى الأفقي دون مشاكل تذكر.	الإبداع	13
✓	تستند الجمعية إلى البيانات والمعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات، وتؤخذ القرارات بسرعة، مع الأخذ في الاعتبار وجهات نظر الآخرين بشأن الموضوع المطروح.	اتخاذ القرارات وتهيئة المعلومات	14
✓	تمتلك الجمعية كوادراً ماهرة وذات علاقة بموضوع التغيير.	توفر المهارات الأساسية	15
✓	تمتلك الجمعية الموارد المالية الكافية لتنفيذ عملية التغيير بنجاح.	الإمكانات المالية	16

2-6 تقييم مخاطر التغيير

م	وصف المخاطرة المحتملة	احتمالية حدوثها	مستوى تأثيرها	كيفية التعامل معها
1	المقاومة للتغيير	مرتفعة	مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> • التوعية الكافية، • الشفافية في التعامل، • تقديم الدعم والمساندة، • دراسة مخاوف العاملين من إجراء التغيير، • وضع الحلول المناسبة للتغلب على هذه المخاوف
2	ضعف الكادر المرشح للتأهيل	منخفضة	مرتفع	إجراء تقييم أولي لتحديد جاهزية الأفراد المرشحين لحضور الدورات
3	عدم ثقة العاملين بمن يقوم بعملية التغيير	منخفضة	مرتفع	إجراء استبيان داخلي لقياس مدى ثقة العاملين بأعضاء لجنة رعاية التغيير واستبعاد الأشخاص الذين لا يحوزون على ثقة العاملين
4	وجود تجارب سابقة فاشلة في التغيير	منخفضة	مرتفع	في حال وجود تجارب سابقة فاشلة فإنه يجب توضيح أسباب فشلها، والفرق بينها وبين التجربة الجديدة، وعوامل النجاح للتجربة الجديدة



ثالثاً: استراتيجية التغيير

3-1 استراتيجية رعاية التغيير

تتضمن استراتيجية رعاية التغيير العناصر التالية:

- 1- تصميم إطار عمل لإنجاز التغيير.
- 2- بناء لغة مشتركة لإدارة التغيير.
- 3- تصميم مجموعة أدوات مشتركة لإدارة التغيير.
- 4- تقديم فهم واضح للتعريفات والنهج وقوائم المراجعة التي يجب أن يعرفها جميع العاملين في الجمعية.
- 5- دمج خطة التغيير في خطة العمل وجعل إدارة التغيير جزءاً لا يتجزأ من خطة العمل، وليس وظيفة إضافية تُدار بشكل مستقل.
- 6- التأكد من أن التغيير يحدث بشكل منهجي ودازم وما لم يتم مكافأة أو معاقبة سلوكيات

3-2 استراتيجية التواصل

تتضمن استراتيجية التواصل العناصر التالية:

- 1- تحليل الأطراف ذات العلاقة بعملية التغيير وأهداف التواصل مع كل واحد منهم.
- 2- قنوات التواصل التي ستستخدم للتواصل مع الأطراف ذات العلاقة لتنفيذ التغيير ومتابعته، مع كيفية استخدامها.
- 3- أنواع التقارير الدورية والطارئة التي سيتم تقديمها، ومواعيد تقديمها.

3-3 استراتيجية إشراك المعنيين

تتضمن استراتيجية إشراك المعنيين بالتغيير العناصر التالية:

- 1- تحليل الأطراف ذات العلاقة بعملية التغيير.

3-4 استراتيجية الجاهزية وتأثير التغيير

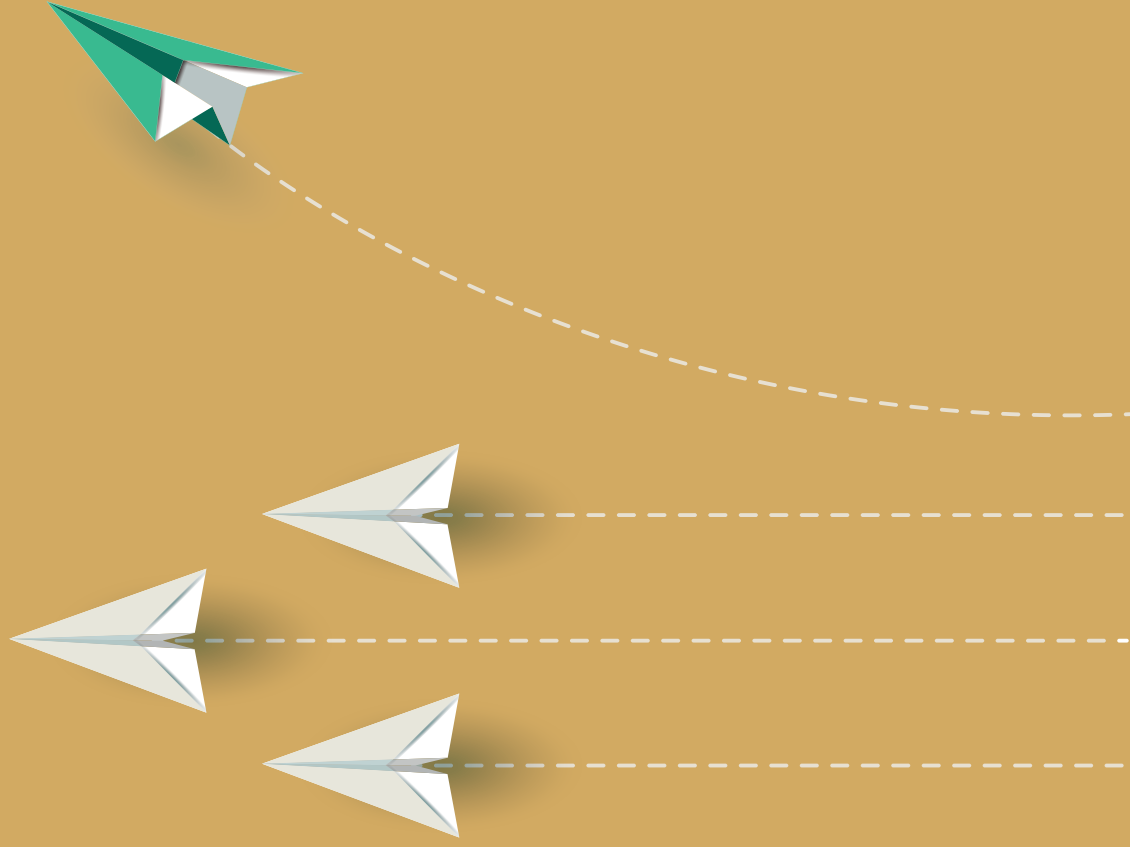
تتضمن استراتيجية الجاهزية العناصر التالية:

- 1- بناءً على تحليل الجاهزية يتم تحديد الأبعاد التي بحاجة إلى تحسين، ووضع خطة التحسين في هذه الأبعاد لرفع جاهزية الجمعية للقيام بالتغيير.
- 2- تحديد الموارد اللازمة لإجراء التغيير، وتشمل:
 - الموارد البشرية اللازمة لإجراء التغيير.
 - المهارات المطلوب تطويرها لدى الموارد البشرية للمشاركة في إجراء التغيير.
 - النماذج اللازم تطويرها لجمع البيانات، ولتقييم الدورات، وتقييم مدة استفادة المتدربين من الدورات التي حضرها.
 - الأدوات اللازمة لإجراء التغيير.
 - الشراكات اللازمة لإجراء التغيير.
 - الميزانية المطلوبة لتنفيذ التغيير.

3-5 استراتيجية القياس وتحقيق المنافع

تتضمن استراتيجية القياس وتحقيق المنافع العناصر التالية:

- 1- بناء مؤشرات الأداء التي سيتم قياسها أثناء تنفيذ خطة التغيير وبعد اكتمال تنفيذها.
- 2- طرق جمع البيانات المطلوبة لمؤشرات الأداء التي سيتم قياسها.
- 3- تحديد معدل تكرار جمع البيانات.
- 4- قياس خط الأساس وتحديد مؤشرات الأداء التي سيتم قياسها.



رابعاً: خطة إدارة التغيير

خطة رعاية التغيير 4-1

م	المهمة	المدة بالأسابيع																			
		20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	تشكيل لجنة رعاية التغيير																				
2	دراسة وتقييم التغييرات																				
3	إنشاء تحالف الدعم للتغيير																				
4	حفل التدشين																				
5	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التواصل الداخلي																				
6	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة																				
7	تطوير الهيكل الإداري والتوصيفات الوظيفية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة																				
8	عقد دورة تدريبية: الإدارة بالقدوة																				
9	عقد دورة تدريبية: نحو مجلس إدارة فعال وناجح																				
10	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التقرير الدوري للإنجاز في الخطة التشغيلية																				
11	عقد دورة تدريبية: التخطيط التشغيلي																				
12	عقد دورة تدريبية: بناء مؤشرات الأداء ومتابعتها																				
13	مراجعة نظام تقييم الأداء وبناءه وفق أفضل الممارسات																				
14	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تعزيز قدرة الجمعية على الاستفادة من التطوع التخصصي																				
15	تطوير سياسة واضحة للاستقطاب وبناء سلم رواتب واقعي وقابل للتطبيق يساعد على استقطاب واستبقاء الكفاءات																				
16	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال أمن العاملين والمستفيدين من الخدمات وسلامتهم																				
17	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة																				
18	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إشراك العاملين في تحديد المشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء																				
19	عقد دورة تدريبية (مهارات إيجاد الحلول للمشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء وتطبيقها في الجمعية)																				
20	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنمية الموارد المالية																				

خطة رعاية التغيير 4-1

م	المهمة	المدة بالأسابيع																			
		20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
21	تعزيز ملاحظات لجنة الاستثمار وفق ممارسات الحوكمة الرشيدة																				
22	عقد دورة تدريبية (الاستدامة المالية)																				
23	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إدارة الشراكات والتواصل الخارجي																				
24	مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي لتفعيل إدارة الشراكات والتواصل الخارجي																				
25	عقد دورة تدريبية (كتابة الرسائل التسويقية ونشرها)																				
26	تطوير نظام إدارة العلاقات وتفعيله																				
27	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعليم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم																				
28	تحديد الدور الاستراتيجي للجمعية في منظومة رعاية الأيتام بوضوح، وتحديد التغيير الذي تريد الجمعية إحداثه على مستوى المستفيدين وبقية مكونات المنظومة وفق دراسة للاحتياجات التنموية للفئة المستهدفة																				
29	عقد دورة تدريبية (بناء سلسلة القيمة وتطويرها)																				
30	عقد دورة تدريبية (قياس الأثر)																				
31	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تقييم النتائج وقياس الأثر																				
32	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة																				
33	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في تقييم التغيير																				
34	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم																				
35	عقد دورة تدريبية (الممارسات المستدامة بيئياً)																				
36	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال الممارسات المستدامة بيئياً																				
37	متابعة تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة وتقديم الدعم والمساندة																				
38	تسليم المهام إلى الإدارات والأقسام المعنية																				
39	إقبال مشروع التغيير																				

أنشطة التواصل المقترحة							المرحلة	م
قنوات التواصل	الرسائل الأساسية	المستهدفون بالنشاط	موعد النشاط	أهداف النشاط	وصف النشاط	م		
<ul style="list-style-type: none"> - إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - رفع تشكيلة اللجنة إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها واعتمادها. 	<ul style="list-style-type: none"> - التعاون والتكامل بين أفراد اللجنة لإنجاح مهمة التغيير. - تقديم الدعم والإسناد لكافة المعنيين بالتغيير. - أعضاء اللجنة سيكونوا في المقدمة دوماً وقدودة لبقائي المعنيين بالتغيير. 	لجنة رعاية التغيير	الأسبوع الأول	<ul style="list-style-type: none"> • اختيار رئيس اللجنة، ونائب الرئيس وسكرتير اللجان. • تحديد مواعيد الاجتماعات الاسبوعية. • تحديد قنوات التواصل بين أفراد اللجنة. 	الاجتماع الأول للجنة رعاية التغيير	1-1	1	
<ul style="list-style-type: none"> - إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - خطاب تكليف لجنة رعاية التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من كفاءة أعضاء لجنة رعاية التغيير. - إعداد خطاب التكليف متضمناً الحث على بذل قصارى الجهد في قيادة التغيير وانجابه. 	مجلس الإدارة	الأسبوع الأول	<ul style="list-style-type: none"> • اقرار تشكيل لجنة رعاية التغيير للبدء بمباشرة أعمالها. 	اجتماع مجلس الإدارة لإقرار تشكيل لجنة رعاية التغيير	1-2		
<ul style="list-style-type: none"> - إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - توزيع المهام على أعضاء اللجنة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ترتيب أولويات التغييرات. - تقديم توصيات رفع جاهزية الجمعية لإجراء التغيير. 	لجنة رعاية التغيير	الأسبوع الثاني	<ul style="list-style-type: none"> • دراسة وتقييم التغييرات. • دراسة وتقييم جاهزية الجمعية لتنفيذ التداخلات وإجراء التغيير. 	الاجتماع الثاني للجنة رعاية التغيير	1-3		

أنشطة التواصل المقترحة							المرحلة	م
قنوات التواصل	الرسائل الأساسية	المستهدفون بالنشاط	موعد النشاط	أهداف النشاط	وصف النشاط	م		
- إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - توزيع المهام على أعضاء اللجنة.	- اعداد استراتيجية شاملة قابلة للتنفيذ. - تكليف (مالك الاستراتيجية) بتجميع تفاصيل الاستراتيجية من المشاركين في إعدادها.	لجنة رعاية التغيير	الأسبوع الثالث	• الاتفاق على الخطوط العامة لاستراتيجية إدارة التغيير. • توزيع مهام الإعداد على أعضاء اللجنة. • تكليف أحد أعضاء اللجنة ليكون (مالك الاستراتيجية)، وهو الشخص المكلف بمتابعة استلام الأجزاء من باقي الأشخاص وتجميعها في ملف واحد.	الاجتماع الثالث للجنة رعاية التغيير	2-1	وضع استراتيجية إدارة التغيير	2
- إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - توزيع المهام على أعضاء اللجنة.	- مناقشة مسودة الاستراتيجية التي أعدها (مالك الاستراتيجية). - التوافق على التعديلات المطلوبة على مسودة الاستراتيجية.	لجنة رعاية التغيير	الأسبوع الرابع	• إعداد استراتيجية إدارة التغيير. • رفع الاستراتيجية إلى مجلس الإدارة لاعتمادها.	الاجتماع الرابع للجنة رعاية التغيير	2-2		
- إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - خطاب الموافقة على اعتماد الاستراتيجية أو رفضها مع بيان الأسباب.	- أن تكون الاستراتيجية شاملة. - أن تكون واضحة ومتوافقة مع الخطة الاستراتيجية العامة للجمعية.	مجلس الإدارة	الأسبوع الرابع	• مراجعة استراتيجية إدارة التغيير. • اعتماد الاستراتيجية، أو التوصية بإجراء تعديلات عليها.	اجتماع مجلس الإدارة لإقرار استراتيجية إدارة التغيير	2-3		

أنشطة التواصل المقترحة							المرحلة	م
قنوات التواصل	الرسائل الأساسية	المستهدفون بالنشاط	موعد النشاط	أهداف النشاط	وصف النشاط	م		
<ul style="list-style-type: none"> - إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - توزيع المهام على أعضاء اللجنة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد خطة التغيير وربطها بمؤشرات الأداء ومعالم التسليم. - تكليف (مالك الخطة) بتجميع تفاصيل الخطة من المشاركين في إعدادها. - سرعة تشكيل تحالف الداعمين للتغيير. - التحضير الجيد لحفل التدشين. 	لجنة رعاية التغيير	الأسبوع الخامس	<ul style="list-style-type: none"> • توزيع مهام الإعداد على أعضاء اللجنة. • تكليف أحد أعضاء اللجنة ليكون (مالك الخطة). • تشكيل تحالف الداعمين للتغيير. • تحديد وسائل تفعيل تحالف الداعمين للتغيير. • التحضير لحفل التدشين. 	الاجتماع الخامس للجنة رعاية التغيير	3-1	تطوير خطة إدارة التغيير	3
<ul style="list-style-type: none"> - إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - توزيع المهام على أعضاء اللجنة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مناقشة مسودة الخطة التي أعدها (مالك الخطة). - التوافق على التعديلات المطلوبة على مسودة الخطة. 	لجنة رعاية التغيير	الأسبوع السادس	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد خطة إدارة التغيير. • رفع الخطة إلى مجلس الإدارة لاعتمادها. 	الاجتماع السادس للجنة رعاية التغيير	3-2		
<ul style="list-style-type: none"> - إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - خطاب الموافقة على الخطة. 	<ul style="list-style-type: none"> - أن تكون موازنتها متوفرة، وقابلة للتحقيق. - أن تكون مؤشرات الأداء ذات دلالة وقابلة للقياس والمتابعة. 	مجلس الإدارة	الأسبوع السادس	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة خطة إدارة التغيير. • اعتماد الخطة، أو التوصية بإجراء تعديلات عليها أو على مؤشرات الأداء. 	اجتماع مجلس الإدارة لإقرار خطة إدارة التغيير	3-3		

أنشطة التواصل المقترحة							المرحلة	م
قنوات التواصل	الرسائل الأساسية	المستهدفون بالنشاط	موعد النشاط	أهداف النشاط	وصف النشاط	م		
- حجز قاعة فندقية إن تيسر، أو عن بعد. - عرض تقديمي يتم إعداده لعرضه في الاجتماع. - مطبوعات توزع على المشاركين. - إيميلات الدعوات والتذكير بحضور الحفل.	- التغيير سيكظم أثر الجمعية. - التغيير سيحسن من مستوى الاستدامة. - التغيير سيرفع مهارات العاملين. - التغيير سيحسن جودة الخدمات ويطورها.	جميع المعنيين بالتغيير	الأسبوع	التعريف بالتغيير الذي سيتم، وتبرير إجراءاته، والتأثير المتوقع له. • التعريف بلجنة رعاية التغيير ودورها وقنوات التواصل معها. • أخذ آراء المشاركين وملاحظاتهم على التغيير المزمع إجرائه.	حفل التدشين	4-1	تنفيذ خطة إدارة التغيير	4
- إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - توزيع المهام على أعضاء اللجنة.	- أهمية أخذ توصيات وتخوفات المعنيين بالتغيير بعين الاعتبار. - البناء على ما تم في حفل التدشين.	لجنة رعاية التغيير	الأسبوع السابع	• تقييم نتائج حفل التدشين. • إجراء التعديلات اللازمة على خطة التنفيذ.	الاجتماع السابع للجنة رعاية التغيير	4-2		
- إيميلات الدعوات للاجتماع. - الاجتماع وجهاً لوجه. - محضر الاجتماع. - توزيع المهام على أعضاء اللجنة.	- المتابعة الدورية أول بأول. - التقييم المستمر لسير العمل ومعالجة أي بوادر انحراف عن الخطة مبكراً.	لجنة رعاية التغيير	أسبوعياً بدءاً من الأسبوع الثامن	• متابعة سير العامل وقياس مؤشرات الأداء ومدى الالتزام بخطة التنفيذ. • تقييم الأنشطة التي تمت خلال الأسبوع. • حل أي مشاكل تظهر خلال الأسبوع. • إجراء أي تغييرات على خطة التنفيذ بحسب المستجدات.	الاجتماع الدورية	4-3		
- البريد الالكتروني. - حفلات التكرم. - اللوحات الإعلانية. - الموقع الالكتروني للجمعية.	- التغيير يسير وفق الخطة الموضوعية. - لجنة رعاية التغيير تقود التغيير وهي في المقدمة. - آراء ومقترحات المعنيين مسموعة ويتم أخذها بعين الاعتبار. - نجاح التغيير هو نجاح لكل المعنيين بالتغيير.	جميع المعنيين بالتغيير	بحسب معالم التنفيذ	• إبقاء المعنيين بالتغيير على اطلاع بأبرز الأنشطة التي تمت لإجراء التغيير. • زيادة تفاعل المعنيين بالتغيير ورفع حماسهم لتطبيق التغييرات الجديدة. • أخذ آراء ومقترحات المعنيين بالتغيير وتقليل مقاومتهم للتغيير.	الإعلام الداخلي الدوري لمعنيين بالتغيير	4-4		
- إيميل الدعم والمساندة. - التواصل المباشر وجهاً لوجه. - الاتصال الهاتفي عبر الأرقام المتاحة لأعضاء لجنة رعاية التغيير.	- جميع المعنيين بالتغيير هم محل الاهتمام. - التغيير لا يمكن أن ينجح إلا بتضافر جهود جميع المعنيين. - نجاح جهود التغيير تعزيز لرسالة الجمعية وأهدافها وتوسيع لأثرها.	جميع المعنيين بالتغيير	مستمر بحسب الطلب	• تقديم الدعم للمعنيين بالتغيير. • حل أي مشاكل يواجهها المعنيون بالتغيير في التعامل مع السياسات والإجراءات الجديدة. • دراسة جميع الاقتراحات التي ترد من المعنيين بالتغيير.	الدعم	4-5		
- نموذج تقرير الانجاز الشهري. - البريد الالكتروني.	- الشفافية في تنفيذ خطة التغيير. - تحمل أعضاء اللجنة التغيير لمسؤولياتهم في تنفيذ الخطة بكل مهنية.	مجلس الإدارة	شهرياً	• إبقاء مجلس الإدارة على اطلاع بسير العمل، ومدة الالتزام بالخطة. • طلب الموافقة على إجراء تغييرات على الخطة بحسب المستجدات.	التقارير الدورية	4-6		

أنشطة التواصل المقترحة							المرحلة	م
قنوات التواصل	الرسائل الأساسية	المستهدفون بالنشاط	موعد النشاط	أهداف النشاط	وصف النشاط	م		
- أداة قياس الأثر.	- التأكد من تحقيق التغيير للأهداف التي تم التغيير لأجلها.	المعنيون بالتغيير	الأسبوع الأخير	• قياس فعالية التغيير في تحقيق أهداف التغيير.	قياس الأثر	5-1	قياس أثر وإغلاق المرحلة	5
- التقرير الختامي.	- حرص لجنة رعاية التغيير على انجاح خطة التغيير. - النجاح ملك لجميع المعنيين بالتغيير.	مجلس الإدارة	مستمر ويكتمل في الأسبوع الأخير	• إعداد قائمة الدروس المستفادة من تطبيق خطة التغيير. • إعداد قائمة التوصيات لإنجاح أي خطة تغيير مستقبلية.	الدروس المستفادة	5-2		
- حجز قاعة فندقية إن تيسر، أو عن بعد. - عرض تقديمي يتم إعداده لعرضه في الاجتماع. - مطبوعات توزع على المشاركين. - إيميلات الدعوات والتذكير بحضور الحفل.	- التأكد على نجاح التغيير في تحقيق اهدافه.	المعنيون بالتغيير	الأسبوع الأخير	• تحفيز المعنيين على تبني نتائج التغيير والمحافظة عليها. • تكريم لجنة رعاية التغيير وأبرز المؤثرين في انجاح التغيير. • نقل مهام المتابعة إلى مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام كلا بحسب اختصاصه.	الحفل الختامي	5-3		

م	المعنيون بالتغيير	كيفية إشراكهم بالتغيير
1	مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> الإشراف على عمل لجنة رعاية التغيير. اعتماد خطة التغيير وموازنتها. حضور الدورات التي تهدف إلى تطوير أدائهم وتقييم الدورات التي يتم عقدها. المساهمة في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بتحسين عمل المجلس والالتزام بها.
2	موظفوا الجمعية التنفيذيين	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في عضوية لجنة رعاية التغيير. إعداد خطة التغيير وموازنتها المقترحة. حضور الدورات التي تهدف إلى تطوير أدائهم وتقييم الدورات التي يتم عقدها. المساهمة في تطوير السياسات والإجراءات وفق المجالات المحددة في التدخلات المقترحة، والالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات المحدثة والإشراف على تطبيقها في الجمعية.
3	اللجنة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> الإشراف على عمل لجنة رعاية التغيير. اعتماد خطة التغيير وموازنتها. حضور الدورات التي تهدف إلى تطوير أدائهم وتقييم الدورات التي يتم عقدها. المساهمة في تطوير السياسات والإجراءات وفق المجالات المحددة في التدخلات المقترحة، من خلال إبداء الآراء والمقترحات ومراجعة الإضافات أو التعديلات التي تتم عليها.
4	أعضاء الجمعية العمومية	<ul style="list-style-type: none"> عرض خطة التغيير وموازنتها المقترحة على اللجنة العمومية وتعريفهم بها وبأهميتها. إشراكهم في تقديم الأفكار والمقترحات، وإطلاعهم على نتائج خطة التغيير.
5	لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة خطة التغيير وموازنتها وإبداء الملاحظات عليها. مراجعة الإضافات أو التعديلات التي تتم على السياسات والإجراءات وفق المجالات المحددة في التدخلات المقترحة.
6	لجنة الاستثمار	<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في عضوية لجنة رعاية التغيير. حضور الدورات التي تهدف إلى تطوير أدائهم وتقييم الدورات التي يتم عقدها. المساهمة في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالاستثمار وتحقيق الاستفادة المالية، والالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات المحدثة.
7	مدراء فروع الجمعية	<ul style="list-style-type: none"> تقديم المقترحات المتعلقة بتحسين العمل وتطويره. مراجعة مسودة التعديلات والإضافات المقترحة على السياسات والإجراءات. الإشراف على تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة وإعداد التقارير التي تبين تقدم العمل في تحقيق التغيير.
8	العاملون والمتطوعون	<ul style="list-style-type: none"> عرض خطة التغيير على العاملين وتعريفهم بها وبأهميتها. إشراكهم في تقديم الأفكار والمقترحات، وإطلاعهم على نتائج خطة التغيير. التزامهم بتطبيق السياسات والإجراءات الجديدة، ودراسة ملاحظاتهم على تطبيقها.
9	المستفيدون	<ul style="list-style-type: none"> إشراكهم في تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم. أخذ آرائهم وملاحظاتهم على جودة الخدمات المقدمة بعد تنفيذ خطة التغيير والفرق في الجودة الذي لاحظوه بعد تطبيق خطة التغيير.

4-4 خطة الموارد - الموارد البشرية اللازمة لإجراء التغيير

الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ التداخل المقترح		التدخلات المقترحة لإحداث التغيير	م
من خارج الجمعية	من داخل الجمعية		
مستشار متخصص في السياسات والإجراءات	مساعد المدير العام للخدمات المساندة	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التواصل الداخلي	1
	سكرتير اللجان مجلس الإدارة	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة	2
مستشار موارد بشرية	سكرتير اللجان مجلس الإدارة	تطوير الهيكل الإداري والتوصيفات الوظيفية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة	3
مدرب معتمد في الإدارة	سكرتير اللجان مجلس الإدارة	عقد دورة تدريبية (الإدارة بالقدوة)	4
	سكرتير اللجان مجلس الإدارة	عقد دورة تدريبية (نحو مجلس إدارة فعال وناجح)	5
• مستشار متخصص في السياسات والإجراءات • مستشار متخصص في التخطيط التشغيلي	• المدير العام • مدير التخطيط والتطوير	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التقرير الدوري للإنجاز في الخطة التشغيلية	6
مدرب معتمد في التخطيط التشغيلي	مدير التخطيط والتطوير	عقد دورة تدريبية (التخطيط التشغيلي)	7
	مدير التخطيط والتطوير	عقد دورة تدريبية (بناء مؤشرات الأداء ومتابعة تنفيذها)	8
مستشار متخصص في التخطيط التشغيلي	مساعد المدير العام للخدمات المساندة	مراجعة نظام تقييم الأداء وبنائه وفق أفضل الممارسات	9
• مستشار متخصص في تفعيل المتطوعين • مستشار موارد بشرية • مستشار متخصص في السياسات والإجراءات	• مساعد المدير العام للخدمات المساندة • مدير التخطيط والتطوير	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تعزيز قدرة الجمعية على الاستفادة من التطوع التخصصي	10
		تطوير سياسة واضحة للاستقطاب وبناء سلم رواتب واقعي وقابل للتطبيق يساعد على استقطاب واستبقاء الكفاءات	11
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال أمن العاملين والمستفيدين من الخدمات وسلامتهم	12
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة	13
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إشراك العاملين في تحديد المشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء	14
مدرب معتمد في الموارد البشرية		عقد دورة تدريبية (مهارات إيجاد الحلول للمشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء وتطبيقها في الجمعية)	15
• مستشار متخصص في تنمية الموارد المالية • مستشار متخصص في السياسات والإجراءات	• رئيس لجنة الاستثمار • مستشار الشؤون القانونية • مدير التسويق والشراكات • مدير التخطيط والتطوير • المدير العام	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنمية الموارد المالية	16
		تعزيز ملاحظات لجنة الاستثمار وفق ممارسات الحوكمة الرشيدة	17

4-4 خطة الموارد - الموارد البشرية اللازمة لإجراء التغيير

الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ التداخل المقترح		التدخلات المقترحة لإحداث التغيير	م
من خارج الجمعية	من داخل الجمعية		
مدرّب معتمد في الاستدامة المالية	<ul style="list-style-type: none"> لجنة الاستثمار مستشار الشؤون القانونية مدير التسويق والشراكات مدير التخطيط والتطوير المدير العام 	عقد دورة تدريبية (الاستدامة المالية)	18
مستشار متخصص في إدارة الشركات	مدير التسويق والشراكات	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إدارة الشركات والتواصل الخارجي	19
		مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي لتفعيل إدارة الشركات والتواصل الخارجي	20
مدرّب معتمد في التسويق	<ul style="list-style-type: none"> مدير التسويق والشراكات مدير الإعلام والتواصل 	عقد دورة تدريبية: كتابة الرسائل التسويقية ونشرها	21
مستشار تقنية معلومات متخصص في أنظمة إدارة علاقات المحسنين والداعمين	<ul style="list-style-type: none"> مدير التسويق والشراكات مدير الإعلام والتواصل 	تطوير نظام إدارة العلاقات وتفعيله	22
<ul style="list-style-type: none"> مستشار متخصص في تحسين الجودة مستشار متخصص في السياسات والإجراءات 	مدير التخطيط والتطوير	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعليم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم	23
مستشار متخصص في التخطيط الاستراتيجي للعمل الخيري.	<ul style="list-style-type: none"> مدير التخطيط والتطوير المدير العام 	تحديد الدور الاستراتيجي للجمعية في منظومة رعاية الأيتام بوضوح، وتحديد التغيير الذي تريد الجمعية إحداثه على مستوى المستفيدين وبقية مكونات المنظومة وفق دراسة للاحتياجات التنموية للفئة المستهدفة	24
مدرّب معتمد في بناء سلسلة القيمة	مدير التخطيط والتطوير	عقد دورة تدريبية (بناء سلسلة القيمة وتطويرها)	25
مدرّب معتمد في قياس الأثر	<ul style="list-style-type: none"> مدير التخطيط والتطوير المدير العام 	عقد دورة تدريبية (قياس الأثر)	26
<ul style="list-style-type: none"> مستشار موارد بشرية مستشار متخصص في قياس الأثر مستشار متخصص في تحسين الجودة مستشار متخصص في السياسات والإجراءات 	مدير التخطيط والتطوير	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تقييم النتائج وقياس الأثر	27
	مساعد المدير العام للخدمات المساندة	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة	28
	<ul style="list-style-type: none"> مدير التخطيط والتطوير مساعد المدير العام للخدمات المساندة 	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في تقييم التغيير	29
		مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم	30
مدرّب معتمد في الاستدامة البيئية		عقد دورة تدريبية (الممارسات المستدامة بيئياً)	31
<ul style="list-style-type: none"> مستشار متخصص في الاستدامة البيئية مستشار متخصص في السياسات والإجراءات 	<ul style="list-style-type: none"> مدير التخطيط والتطوير المدير العام 	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال الممارسات المستدامة بيئياً	32

4-4 خطة الموارد - المهارات المطلوب تطويرها لدى الموارد البشرية المشاركة في إجراء التغيير

4-4

م	المسمى الوظيفي	المهارات المطلوبة لتنفيذ المهام المرتبطة بإجراء التغيير	متوفرة	
			نعم	لا
1	أعضاء مجلس الإدارة	مهارة 1	✓	✓
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓
2	سكرتير اللجان مجلس الإدارة	مهارة 1	✓	
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓
3	أعضاء اللجنة التنفيذية	مهارة 1		✓
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓
4	المدير العام	مهارة 1		✓
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓
5	مساعد المدير العام للخدمات المساندة	مهارة 1		✓
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓
6	مدير التخطيط والتطوير	مهارة 1		✓
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓
7	أعضاء لجنة الاستثمار	مهارة 1		✓
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓
8	أعضاء لجنة التدقيق والمراجعة الداخلية	مهارة 1		✓
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓
9	مدراء فروع الجمعية	مهارة 1		✓
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓
10	العاملون والمتطوعون	مهارة 1		✓
		مهارة 2		✓
		مهارة 3		✓

4-4

خطة الموارد - النماذج الازم تطويرها لجمع البيانات، ولتقييم الدورات، وتقييم مدى استفادة المتدربين من الدورات التي حضورها

م	وصف النموذج	متوفرة	
		نعم	لا
1	نموذج تقييم دورة	✓	
2	نموذج تقييم متدرب		✓

سيتم توفير النماذج غير المتوفرة واللازمة لإجراء التغيير وقف الخطة التالية:

م	النماذج الغير متوفرة	كيفية توفيرها	موعد توفيرها
1	نموذج تقييم متدرب	يقوم مساعد المدير العام للخدمات المساندة بالتعاون مع المدرب المقترح لكل دورة بتصميم نموذج تقييم متدرب يتضمن قياساً قبلياً للمتدرب، وقياساً بعدياً لقياس مدى استفادته من الدورة.	قبل أسبوع من بدء كل دورة

4-4 خطة الموارد - الأدوات اللازمة لإجراء التغيير

م	نوع الأداة	الهدف	متوفر	
			نعم	لا
1	التخطيط والتتبع	تخطيط التغيير التنظيمي، حيث يمكن استخدام برامج إدارة أداء المؤسسات للتخطيط والتتبع، أو استخدام إدارة المشاريع للتخطيط والتتبع وإدارة المشروع.	✓	
2	إدارة مهام التغيير	تتبع جميع الأنشطة والمهام اللازمة لتنفيذها، ويمكن استخدام نظام إدارة البريد الإلكتروني الداخلي للتواصل عبر البريد الإلكتروني.	✓	✓
3	أدوات التواصل	أدوات الاجتماعات عبر الإنترنت، مثل الزوم أو مايكروسوفت ميتنج، التي تتيح عقد الاجتماعات عن بعد.	✓	
		بوابة داخلية للموظفين لرفع الملفات ومشاركتها عبرها.		✓
		قاعة اجتماعات لعقد الاجتماعات التي تكون وجهاً لوجه فيها وتكون مهيأة بشاشة عرض	✓	
4	منصات التدريب	استخدام منصات التدريب بهدف المعنيين بالتغيير بجوانب التغيير التي تمت وتدريبهم على الإجراءات الجديدة، يمكن استخدام منصات مثل (Google LMS) أو (TalentLMS)	✓	
5	برنامج أوفيس	لتجهيز العروض التقديمية، وإعداد الوثائق والنماذج.	✓	

سيتم توفير الأدوات غير المتوفرة واللازمة لإجراء التغيير وقف الخطة التالية:

م	الاداء الغير متوفرة	كيفية توفيرها	موعد توفيرها
1	البوابة الداخلية للموظفين	سيتم عمل اشتراك مع office365 واستخدام منصة sharepoint كبوابة داخلية	الأسبوع الأول
2	منصة التدريب	سيتم عمل اشتراك مع Google LMS واستخدام كمنصة تدريب داخلية لتأهيل الكادر	الأسبوع الأول

4-4 خطة الموارد - الشراكات اللازمة لإجراء التغيير

م	جهة الشراكة	الهدف من الشراكة
1	الهيئة العامة للأوقاف	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الحوافز والممكنات الدعم والمساندة في وضع خطة التغيير. متابعة تنفيذ خطة التغيير.
2	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> تقديم الحوافز والممكنات
3	مركز الأثر	<ul style="list-style-type: none"> تطوير مقاييس الأثر. عقد الدورات التدريبية المتعلقة بقياس الأثر وفق ما هو مبين في التدخلات المقترحة. إجراء التعديلات على أدلة السياسات والإجراءات وفق التدخلات المقترحة.
4	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	<ul style="list-style-type: none"> المساعدة في بناء مؤشرات الأداء ذات العلاقة بخطة التغيير. الدعم والمساندة في عقد الدورات التدريبية المتعلقة بتطوير أداء العاملين وفق خطة التدخل المقترحة. الدعم والمساندة في عقد الدورات التدريبية المتعلقة بالإستدامة المالية، وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالإستدامة المالية.

4-4 خطة الموارد - الميزانية المطلوبة لتنفيذ التغيير

الميزانية التقديرية	التدخلات المقترحة لإحداث التغيير	م
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التواصل الداخلي	1
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة	2
65,000	تطوير الهيكل الإداري والتوصيفات الوظيفية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة	3
5,000	عقد دورة تدريبية (الإدارة بالقدوة)	4
3,000	عقد دورة تدريبية (نحو مجلس إدارة فعال وناجح)	5
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال التقرير الدوري للإنجاز في الخطة التشغيلية	6
3,000	عقد دورة تدريبية (التخطيط التشغيلي)	7
5,000	عقد دورة تدريبية (بناء مؤشرات الأداء ومتابعة تنفيذها)	8
3,000	مراجعة نظام تقييم الأداء وبنائه وفق أفضل الممارسات	9
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تعزيز قدرة الجمعية على الاستفادة من التطوع التخصصي	10
5,000	تطوير سياسة واضحة للاستقطاب وبناء سلم رواتب واقعي وقابل للتطبيق يساعد على استقطاب واستبقاء الكفاءات	11
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال أمن العاملين والمستفيدين من الخدمات وسلامتهم	12
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة	13
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إشراك العاملين في تحديد المشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء	14
5,000	عقد دورة تدريبية (مهارات إيجاد الحلول للمشكلات والتحديات المتعلقة بالأداء وتطبيقها في الجمعية)	15
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تنمية الموارد المالية	16
3,000	تعزيز صلاحيات لجنة الاستثمار وفق ممارسات الحوكمة الرشيدة	17
3,000	عقد دورة تدريبية (الاستدامة المالية)	18
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إدارة الشراكات والتواصل الخارجي	19
3,000	مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي لتفعيل إدارة الشراكات والتواصل الخارجي	20
5,000	عقد دورة تدريبية (كتابة الرسائل التسويقية ونشرها)	21
5,000	تطوير نظام إدارة العلاقات وتفعيله	22
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعليم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم	23
3,000	تحديد الدور الاستراتيجي للجمعية في منظومة رعاية الأيتام بوضوح، وتحديد التغيير الذي تريد الجمعية إحداثه على مستوى المستفيدين وبفئة مكونات المنظومة وفق دراسة للاحتياجات التنموية للفئة المستهدفة	24
5,000	عقد دورة تدريبية (بناء سلسلة القيمة وتطويرها)	25
3,000	عقد دورة تدريبية (قياس الأثر)	26
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تقييم النتائج وقياس الأثر	27
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال مشاركة المعلومات المكتسبة ونقل المعرفة	28
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال إشراك المستفيدين وأصحاب المصلحة في تقييم التغيير	29
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال تحسين الخدمات والأنشطة المقدمة من خلال التعلم من الدروس المستفادة ونتائج التقييم	30
5,000	عقد دورة تدريبية (الممارسات المستدامة بيئياً)	31
3,000	مراجعة دليل السياسات والإجراءات وتطويره في مجال الممارسات المستدامة بيئياً	32
174,000	المجموع	

4-5 خطة القياس وتحقيق المنافع

تتضمن خطة القياس وتحقيق المنافع:

- 1- إعادة إجراء التحليل وتقييم مدى التقدم.
- 2- المؤشرات المرتبطة بخطة التنفيذ من حيث مواعيد التنفيذ.
- 3- المؤشرات المرتبطة بميزانية المشروع.
- 4- المؤشرات المرتبطة بجودة العمل، مثل:
 - نسبة الرضا عن الدورات التدريبية.
 - مدى وضوح السياسات والأجراءات الجديدة.

