

الخطة الاستراتيجية لجمعية الملك عبد العزيز الخيرية بتبوك

٢٠١٨ - ٢٠٢٠





خادم الحرمين الشريفين
المملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود



ولي العهد
محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود



أمير منطقة تبوك
فهد بن سلطان بن عبدالعزيز آل سعود

فهرس المحتويات

م	المحتوى	الصفحة
١	مقدمة	٧
٢	كلمة صاحب السمو الملكي أمير منطقة تبوك ورئيس مجلس الإدارة	٨
٣	أولاً : جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية في سطور	٩-١٠
٤	ثانياً : منهجية بناء الخطة الاستراتيجية	١١-١٧
٥	التحليل الاستراتيجي	١٨
٦	التوجهات الاستراتيجية	٢٠
٧	ثالثاً : المكونات الاستراتيجية	٢١-٢٤
٨	رابعاً : عوامل نجاح الاستراتيجية	٢٥

المقدمة

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في أداء أي مؤسسة ، ويتطلب ذلك مشاركة صنّاع القرار الفعليين في المؤسسة وكافة الأطراف الرئيسية المؤثرة في تطوير أداء المؤسسة . وتمثل الخطة الاستراتيجية في مؤسسات القطاع الثالث بشكل خاص دعامة قوية لجميع الجهود المبذولة و الرامية إلى تحقيق قيمة عالية في مؤشر جودة الحياة للمجتمع السعودي . وقد بنيت هذه الخطة لتواكب سياسة وتوجهات دولتنا الحبيبة والمعلنه في رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ من مبادرات ومشاريع لجميع القكاعات والجهات الحكومية ، حيث حظي القطاع غير الربحي (مؤسسات القطاع الثالث) باهتمام كبير ظهر جليا في وثيقة الرؤية .

كلمة رئيس مجلس الإدارة

أصبح التخطيط أحد الخيارات الاستراتيجية الأساسية لعمل أي مؤسسة تهدف للعمل وفق منهجية علمية تساعد على استشراف المستقبل وتحقيق رؤاها وتوجهاتها المستقبلية وأهدافها المرسومة. ولأن جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية بتبوك تسعى لأن يكون النجاح حليفها ، وضعت هذه الخطة الاستراتيجية، مركزة على الأسس والثوابت الوطنية وخطة التنمية العاشرة وتوجهات الدولة المعلنة في وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما ورد في برنامج التحول الوطني من أهداف ومؤشرات لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية والتي تهدف لتلبية متطلبات المجتمع وتحقيق المعنى الاسلامي للتكافل بين أفرادها على النحو الذي يساهم في رفع مؤشر جودة الحياة في المملكة عامة ، ومنطقة تبوك خاصة . ونحن هنا نشتمن جميع الجهود التي بذلها فريق تطوير الاستراتيجية المكلف سائلين المولى عز وجل أن تحقق هذه الخطة ما رسمت من توجهات وأهداف .

صاحب السمو الملكي الأمير
فهد بن سلطان بن عبدالعزيز آل سعود
أمير منطقة تبوك
ورئيس مجلس إدارة جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية بتبوك

أولا :

جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية بتبوك

في سطور



جمعية الملك عبد العزيز الخيرية

تاريخ التأسيس ١٤٠١هـ

الجهة المشرفة : وزارة العمل والتنمية الاجتماعية

النشاط الأساسي : تقديم يد العون لجميع المستفيدين من خدماتها

الرقم الموحد ٩٢٠٠١٥١٥٢

الموقع على الانترنت <http://www.kacasa.org>

العنوان :

المملكة العربية السعودية – تبوك

طريق الأمير فهد بن سلطان – بجوار مبنى التأمينات الاجتماعية

ص . ب تبوك ٥٩٨

الرمز البريدي ٧١٤٢١

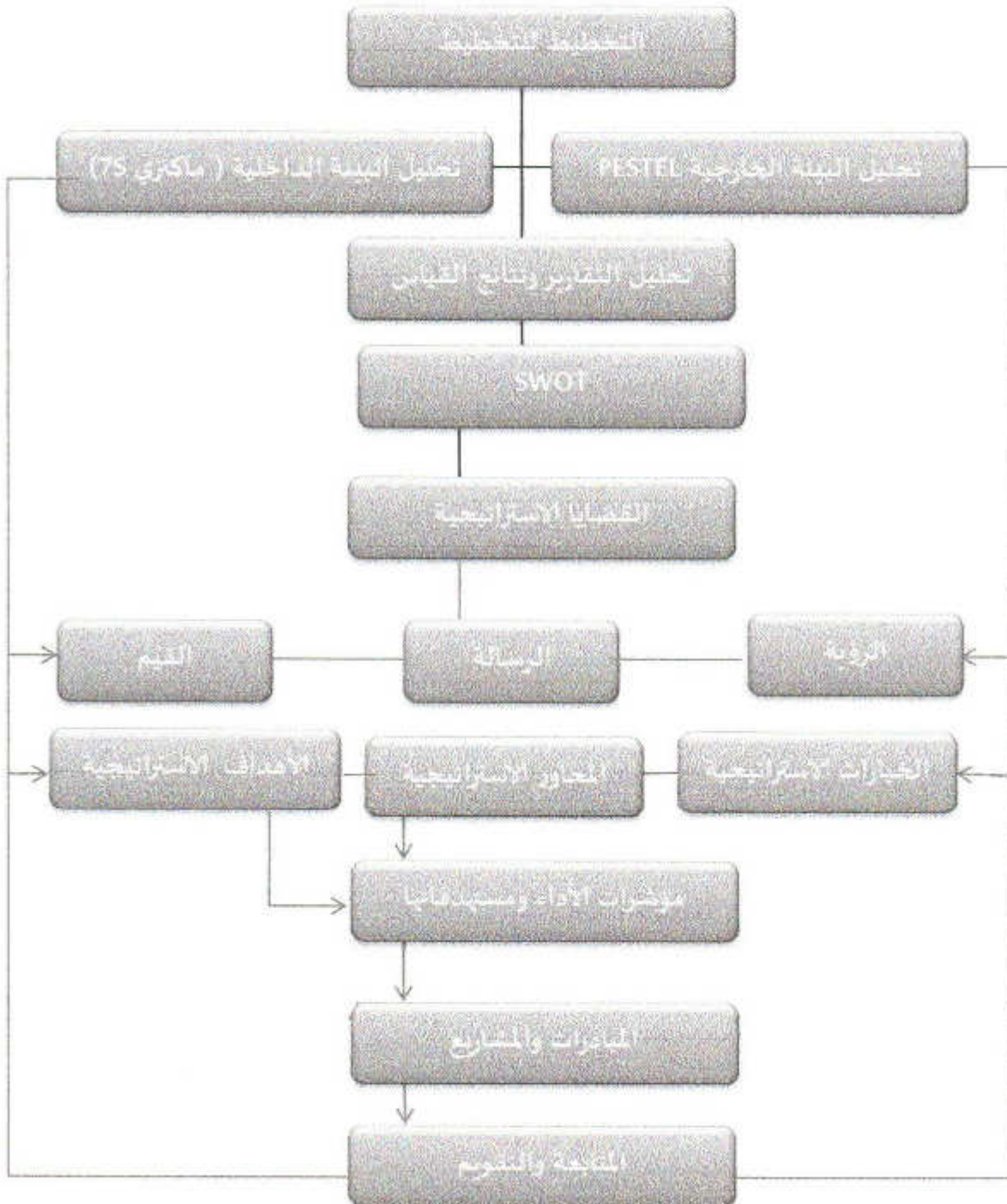
ثانيًا :

منهجية بناء الخطة الاستراتيجية

منطلقات الخطة الاستراتيجية

- أهداف خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية
- الأهداف العامة ومؤشرات قياس الأداء ومبادرات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية 2016- 2020
- رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠
- التغيرات والمستجدات على المستوى الوطني

مخطط منهجية بناء الخطة الاستراتيجية



الاعداد التحليل الاستراتيجي التوجهات الاستراتيجية التنفيذ والمتابعة

مرحلة: التحليل الاستراتيجي

تحليل العوامل الخارجية بـ PESTEL

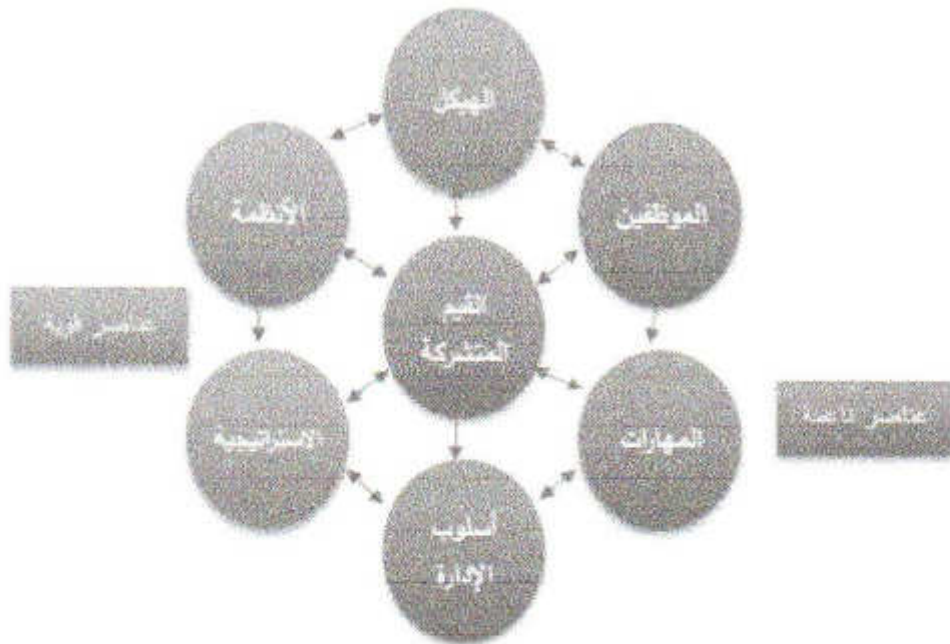
يمثل PESTEL اطار عمل لمسح البيئة الكلية ، ويركز على تحليل القوى الكلية التي تؤثر على جميع المؤسسات .



العامل	نطاق تأثيره
السياسي	يؤثر على السياسة ، قانون العمل ، قانون البيئة ، القيود التجارية ، الاستقرار السياسي
الاقتصادي	يؤثر على النمو الاقتصادي وأسعار الصرف ومعدل التضخم.
الاجتماعي	يؤثر على الجوانب الثقافية والوعي الصحي معدل نمو السكان والخصائص السكانية
التقني	تشمل نشاط البحث والتطوير والأتمتة والاستثمار في التكنولوجيا والوتيرة التي تتغير بها
البيئي	تؤثر العوامل البيئية كالطقس والمناخ على أداء المؤسسة
القانوني	تؤثر العوامل القانونية كقانون حماية المستهلك على أداء المؤسسة

تحليل البيئة الداخلية (ماكنتزي 7S) :

تحليل البيئة الداخلية يستدعي استخدام نماذج علمية متفق عليها من أشهرها نموذج ماكنتزي كأحد النماذج التحليلية الحديثة حيث يهتم بتوضيح وبيان الأبعاد الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح واستمرار تطبيق الاستراتيجية الجديدة، ويعتمد النموذج على أن المنظمة ذات الأداء الجيد تبرز فيها العناصر السبعة التي عادة ما تكون مترابطة ومتناسقة. وهذه العناصر هي :



التحليل الرباعي SWOT:

تحليل يستخدم لتحديد وتصنيف العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) التي تواجه المؤسسة .

حيث يساعد اكتمال تحليل SWOT المؤسسة على التحكم في نقاط القوة والتخفيف من نقاط الضعف والحد من تأثير المخاطر والاستفادة من الفرص.

التحديات		العوامل المساعدة	
نقاط الضعف		نقاط القوة	
العوامل التي يمكن أن تتحكم في مؤسسة ما وتقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها، تجيب عن : ما الذي يمكنكم تحسينه؟ ما الذي تفعلونه على نحو سيء؟ ما الذي يجب تجنبه؟ ما الذي لا تتحكمون به؟		السمات الإيجابية الداخلية للمؤسسة (الملموسة وغير الملموسة). تجيب عن : ما مزاياكم ؟ ما لذي تفعلونه جيداً؟ ما كفاءاتكم المميزة؟ ما الذي تتحكمون به؟	
التهديدات		الفرص	
العوامل الخارجية ، التي تتجاوز نطاق سيطرة المؤسسة ، والتي قد تعرض رسالة المؤسسة أو عملياتها للخطر ، تجيب عن : ما العقبات الخارجية التي تواجهونها ؟ ما الذي يفعله منافسكم؟ ما المسائل التي تشكل تهديداً كبيراً على عملكم؟		عوامل جاذبة خارجية تسمح للمؤسسة بالنمو والتطور. تجيب عن : ما هي الفرص الجيدة المتاحة أمامكم ؟ ما هي الاتجاهات المهمة لكم؟	

العوامل الداخلية

العوامل الخارجية

التحليل الرباعي وتحديد الأولوية :

○ تقييم نقاط القوة والضعف في تحليل البيئة الداخلية :

مصفوفة تحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية وتقييمها

البيئة الداخلية	الأهمية	درجة التأثير	*الوزن
عناصر القوة			١.
			٢.
			٣.
			٤.
			٥.
عناصر الضعف			١.
			٢.
			٣.
			٤.
			٥.

* الوزن حاصل ضرب الأهمية ودرجة التأثير .

○ تقييم الفرص والتهديدات في تحليل البيئة الخارجية:

مصفوفة تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتقييمها

بيئة الادارة الخارجية	الأهمية	درجة التأثير	*الوزن
عناصر الفرص			١.
			٢.
			٣.
			٤.
			٥.
عناصر التحديات			١.
			٢.
			٣.
			٤.
			٥.

* الوزن حاصل ضرب الأهمية ودرجة التأثير .

نتائج التحليل الاستراتيجي

أبرز نقاط القوة والفرص :

١	تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي باستمرار واستحداث وحدات تنظيمية ، ومعالجة التداخل والأزدواجية في المهام والمسؤوليات
٢	التحديد الواضح للفئات (متلقية الخدمة) .
٣	درجة الاستقلالية التي تتمتع بها الجمعية .
٤	امتلاك الجمعية لمشروع (تمويل ذاتي) ناجح ومتميز .
٥	الدعم الذي تحظى به الجمعية من صاحب السمو الملكي أمير المنطقة كرئيس لمجلس الإدارة
٦	توجه الجمعية لتطبيق نظام الجودة (ISO 9001: 2015)
٧	وجود مستثمرين ومؤسسات قطاع خاص داعمة كشركاء استراتيجيين .
٨	التوجهات الوطنية والسياسات المرسومة في رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠
٩	امكانية الاستفادة من منسوبي القطاعات الحكومية في مجال (التدريب ، الاستشارات ، التخطيط،....)

أبرز نقاط الضعف والتحديات :

١	الاقتصار على مصدر تمويل ذاتي وحيد .
٢	عدم وجود مؤشرات لقياس الأداء للأهداف الاستراتيجية .
٣	نقص الكادر البشري في الجمعية وحاجتهم للتنمية المهنية .
٤	الحاجة تطبيق الأنظمة والأرشفة الالكترونية في الجمعية
٥	الحاجة إلى تكثيف تواجد الجمعية إعلامياً في القنوات الإعلامية المتاحة
٦	الحاجة إلى تعزيز مفهوم استدامة الدعم بالتمكين للفئات المتلقية للخدمة.
٧	ضعف الثقافة الإلكترونية للفئة متلقية الخدمة .
٨	تسارع تطور التقنية وأنظمة المعلومات
٩	تراجع التبرعات والدعم والمخصصات المالية

تحديد القضايا الاستراتيجية

مصفوفة تحديد الأولويات (القضايا الاستراتيجية) باستخدام الوزن النسبي للقضية

الترتيب	الاستمرارية	درجة الأهمية			العدد	العنصر	البنية
		الوزن	درجة التأثير*	درجة الأهمية			
		٥.٠+ ← ٥.٠-	٥+ ← ٥-	١٠ ← ٠			
					١٠	نقاط القوة	الداخلية
					١٠	نقاط الضعف	
					٥	الفرص	الخارجية
					٥	التحديات	

* (-) تشير للأثر السلبي ، (+) تشير للأثر الإيجابي

مرحلة: التوجيهات الاستراتيجية للجمعية

القضايا الحرجة :

- تحسين الصورة الذهنية عن الجمعية في اذهان أفراد المجتمع المحلي .
- الاستدامة في تمويل الجمعية.
- الحاجة إلى تطوير شراكات نوعية استراتيجية مع قطاعات ومؤسسات المجتمع المحلي بجميع فئاته.
- تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية .
- تطوير أداء كوادر الجمعية ورغد الجمعية بكوادر من المتطوعين .
- الحاجة إلى تطبيق أنظمة الجودة لتجويد العمليات الإدارية .
- الحاجة إلى بيئة ونظم عمل إلكترونية .

الخيار الاستراتيجي :

تسعى أي مؤسسة في تطبيق أو تطوير استراتيجيتها وبشكل أسامي إلى تحقيق الميزة التنافسية ، وبما أن جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية بنبوك جمعية خدمية ، فإن الميزة التنافسية التي تسعى لها هو تحقيق أكبر قدر من القيمة المضافة لمتلقي الخدمات ، حيث تحمل الاستراتيجية في مضمونها مفاهيم التمايز عن الجمعيات واللجان الأخرى في تقديم الخدمة ، و العناصر المحققة للاستدامة المالية للجمعية .

المحاور الاستراتيجية : التميز في الخدمات - الاستدامة - الدعم والتكامل

ثالثاً :

المكونات الاستراتيجية

الريادة والتميز في العمل الخيري

الرؤية

المساهمة مع الجهود الحكومية الرامية إلى تحقيق التنمية البشرية والقضاء على الفقر وتحقيق الذات والنهوض بالمجالات الاجتماعية التنموية التي تحقق الفائدة للمجتمع من خلال تقديم الرعاية والدعم وتفريج كربة الفقراء والمحتاجين والمساهمة في تأهيلهم وتحويلهم إلى أفراد منتجين .

الرسالة

روح الفريق – الريادة والتميز – النزاهة – العمل المؤسسي –
التكافل – الشفافية

القيم الحاكمة

من عام ٢٠١٨ م إلى عام ٢٠٢٠ م

النطاق الزمني للخطة

كشف ارتباط الاهداف الاستراتيجية بأهداف الرؤية ٢٠٣٠ وأهداف وزارة العمل والتنمية الاجتماعية

المحور	الهدف الاستراتيجي	الارتباط بأهداف الوزارة	الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠
التميز في الخدمات	رفع كفاءة الأداء المؤسسي	بناء قدرات الجهات العاملة في القطاع الثالث وحوكمتها	تحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات توسيع أثر عمل القطاع غير الربحي
	رفع مستوى الخدمات المقدمة	رفع كفاءة الخدمات والبرامج المقدمة من خلال المراكز والدور والمؤسسات	تطوير منظومة الخدمات الاجتماعية لتكون أكثر كفاءة وتمكيناً وعدالة توسيع أثر عمل القطاع غير الربحي
	تعزيز استدامة الدعم وتقديم الإعانات وفق أفضل الممارسات	تحويل شريحة مستفيدي الوزارة من متلقي للمساعدة إلى منتجين (تمكين)	تطوير منظومة الخدمات الاجتماعية لتكون أكثر كفاءة وتمكيناً وعدالة دعم الأسر المنتجة تمكين ذوي الاعاقة من الحصول على فرص تعليم وعمل مناسبة
الدعم والتكامل	تحسين الصورة الذهنية عن الجمعية	-	-
	تمكين العمل التطوعي	تمكين العمل التطوعي	توسيع أثر عمل القطاع غير الربحي ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن
	تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع المجتمع (مؤسسات وأفراد)	توسيع القطاع وتوجهه للعمل في مجالات التنمية	توسيع أثر عمل القطاع غير الربحي

كشاف الاهداف الاستراتيجية والتفصيلية ومؤشرات قياس الأداء

الهدف الاستراتيجي	الهدف التفصيلي	مؤشر قياس الأداء	معادلة القياس	دورية القياس
رفع كفاءة الأداء المؤسسي	تحسين مهارات العاملين في الجمعية	متوسط الأداء الوظيفي للموظفين	مجموع الأداءات الوظيفية / عدد الموظفين	سنوي
		متوسط ساعات التدريب المهني	مجموع الساعات التدريبية لجميع البرامج التي استهدفت الموظفين ÷ إجمالي عدد الموظفين	سنوي
	تطوير الموارد التقنية للجمعية	عدد الخدمات الإلكترونية المقدمة	-	سنوي
	تحسين العمليات الإدارية وفقا لمتطلبات أنظمة الجودة	عدد الأدلة التنظيمية والإجرائية المنظمة للعمل	-	سنوي
رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة	تجويد الخدمات الصحية والاجتماعية (غير الربحية)	نسبة رضا متلقي الخدمة	عدد الاستجابات الإيجابية / مجموع استجابات	نصف سنوي
		عدد المستفيدين من الخدمات	-	نصف سنوي
	تأمين / تأهيل السكن اللائق للأسر المحتاجة	عدد الوحدات السكنية التي تم تأمينها / تحسينها	-	سنوي
	المساهمة في اكساب أفراد المجتمع المحلي مهارات جديدة في مختلف المجالات	عدد المستفيدين من الأنشطة	-	نصف سنوي
تعزيز استدامة الدعم وتقديم الإعانات وفق أفضل الممارسات	تطوير المشاريع الاستثمارية (التمويل الذاتي)	عدد المشاريع الاستثمارية التي شملها التطوير	-	سنوي
	تأهيل أفراد الأسر المحتاجة لتوليد دخل ذاتي دائم	نسبة أفراد الأسر المحتاجة للمؤهلين	عدد الأفراد المؤهلين / عدد أفراد الأسر المحتاجة	سنوي
	توظيف وسائل الإعلام الحديثة للوصول إلى أفراد المجتمع المحلي .	عدد المتابعين لحسابات الجمعية في وسائل التواصل الاجتماعية	-	ربع سنوي
	انتاج مواد رقمية اعلامية تبرز جهود الجمعية	عدد المواد الرقمية التي يتم انتاجها	-	نصف سنوي
تمكين العمل التطوعي	نشر ثقافة العمل التطوعي	عدد البرامج / الأنشطة المعززة للعمل التطوعي	-	سنوي
	استقطاب المتطوعين للعمل في مناشط الجمعية	عدد المتطوعين في فعاليات ومناشط الجمعية	-	سنوي
	توطيد العلاقة مع الشركاء الاستراتيجيين	عدد الشركاء الاستراتيجيين	-	سنوي
	تطوير وسائل جمع التبرعات	عدد الأوقاف المخصصة للجمعية	-	سنوي
تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات (مجتمع وأفراد)	تشجيع روح التكافل الاجتماعي والعمل الخيري بين فئات المجتمع	عدد المتبرعين	-	ربع سنوي
		عدد الفعاليات والمناسبات المقامة	-	نصف سنوي

رابعاً : عوامل نجاح الاستراتيجية

في اطار سعي الجمعية لتحقيق رؤيتها ، وتنفيذ استراتيجية ، تقوم الجمعية من خلال تضافر الجهود بين العاملين في الجمعية والشركاء الاستراتيجيين بالعمل الدؤوب لتنفيذ الاستراتيجية ، عن طريق بناء مبادرات طموحة لها انعكاسات على تطوير العمل وتجويد الخدمات المقدمة ، من خلال متابعة الاداء الاستراتيجي والتشغيلي وفقا لمؤشرات قياس الأداء التي تستخدم في متابعة تحقيق الاهداف ، وتحقيقا لذلك ستركز الجمعية على العوامل التالية التي تضمن - بمشيئة الله - نجاح الاستراتيجية :

- التركيز على النتائج
- متابعة وتقويم الأداء الاستراتيجي
- التعاون مع الشركاء الاستراتيجيين
- التركيز على متلقي الخدمة.
- الاستثمار في رأس المال البشري
- التحسين المستمر



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ