

وثيقة

الخططة الاستراتيجية

جمعية الحيلة الخيرية للخدمات الاجتماعية بالأحساء

النسخة الثانية

١٤٤٠/٠٧/١٣ هـ

الموافق ٢٠١٩/٠٣/٢٠ م



المحتويات

٣	المقدمة
٤	أولاً: الخطة الاستراتيجية
٤	الرؤية:
٤	الرسالة:
٤	الأهداف الاستراتيجية:
٥	القيم:
٥	الخارطة الاستراتيجية:
٦	ثانياً: نتائج ورش التحليل الاستراتيجي
٧	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
١١	تحليل الأطراف ذات العلاقة
١٦	تحليل الأثر الاستراتيجي

المقدمة

يساعد التخطيط الاستراتيجي في تنظيم عمل المنظمات الخيرية وتحويلها إلى عمل مؤسسي مبني على رؤية واضحة وتوجهات استراتيجية محددة، للوصول إلى أفضل النتائج والمساهمة بطريقة احترافية في التنمية المجتمعية.

ومن هذه المنطلق فقد نفذت جمعية الحيلة الخيرية للخدمات الاجتماعية بمحافظة الأحساء ورش عمل ولقاءات تطويرية لبناء خطتها الاستراتيجية للسنوات الثلاث القادمة، وذلك بدعم من مؤسسة الملك خالد الخيرية وبالتعاون مع الجهة الاستشارية مجموعة بناء الطاقات. وقد تم عقد (٣) ورش عمل لمدة ١٥ ساعة، وإجراء (١٠) لقاءات نقاشية فردية مع الفريق التنفيذي والقيادات بالجمعية.

وقد تم تطبيق عدد من الأدوات التحليلية لتقييم الوضع الراهن للجمعية وتطلعات الأطراف ذات العلاقة وتحليل الأثر الاستراتيجي التي ترغب الجمعية بتحقيقه، ثم قام الفريق الاستشاري عبر ورش العمل بتصميم الرؤية الاستراتيجية للجمعية والرسالة المؤسسية والقيم الحاكمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للثلاث سنوات القادمة.

وقد شارك بفعالية الفريق التنفيذي بالجمعية من خلال ورش العمل المقامة واللقاءات النقاشية المنفذة، كما تم استطلاع آراء الأطراف ذات العلاقة بالجمعية في ورشة خاصة لتحليل تطلعات الأطراف.

وتستعرض الوثيقة في صفحاتها المناقشات التي تمت مع المشاركين ونتائج الأدوات التحليلية، سائلين المولى عز وجل أن يبارك في جهود القائمين على هذه الجمعية المباركة، وأن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

والله ولي التوفيق والسداد.

أولاً: الخطة الاستراتيجية

الرؤية:

أنموذج في تقديم الخدمات الاجتماعية والتنمية المستدامة.

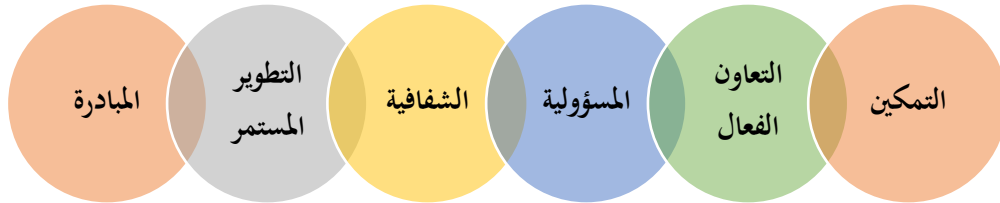
الرسالة:

جمعية خيرية تقدم برامج اجتماعية وتنموية مستدامة في بيئة عمل محفزة تلبي احتياجات المجتمع للإسهام في رفع مستواه المعيشي وتمكين أبنائه.

الأهداف الاستراتيجية:

١. تقديم برامج نوعية تسهم في تمكين المستفيدين وتحسين مستواهم المعيشي والاجتماعي.
٢. إثراء العمل التطوعي في المجتمع المحلي.
٣. بناء منظومة فاعلة من الاتصال والشراكات المجتمعية.
٤. تطوير البنية المؤسسية والتقنية للوصول إلى الأداء المتميز.
٥. استقطاب وتمكين الكفاءات المتخصصة في مجالات العمل الاجتماعي والتنموي.
٦. تنمية الموارد المالية من خلال إيجاد مصادر دخل متنوعة ومستدامة.

القيم:



الخارطة الاستراتيجية:

الخارطة الاستراتيجية لجمعية الحيلة



ثانياً: نتائج ورش التحليل الاستراتيجي

تحليل البيئة الداخلية والخارجية (التحليل الرباعي SWOT)

○ نقاط القوة

م	نقاط القوة
١	وجود مبنى خاص للجمعية.
٢	أتمتة (حوسبة) قرابة نصف عمليات الجمعية.
٣	وجود سمعة وصورة ذهنية جيدة عن الجمعية في المجتمع.
٤	انتماء وولاء العاملين للجمعية.
٥	وجود روضة فاعلة وذات سمعة في الجمعية.
٦	وجود مبادرات قائمة في الجمعية تلبي احتياجات المجتمع.
٧	وجود مجلس إدارة منسجم وفعال.
٨	انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في الجمعية.
٩	امتلاك الجمعية لأصول استثمارية.
١٠	وجود لائحة مكتوبة ومفعلة للتعامل مع الشكاوى والمقترحات من المستفيدين والموظفين.
١١	وجود دليل للأوصاف الوظيفية مطبق في الجمعية.
١٢	المرونة في التعامل مع احتياجات المستفيدين.
١٣	التحديث الدوري للوائح الجمعية.
١٤	وجود رصيد معرفي وخبرات متراكمة للجمعية.

○ نقاط الضعف

م	نقاط الضعف
١	ضعف الموارد والايادات للجمعية.
٢	ضعف تفعيل الجانب الإعلامي في الجمعية.
٣	قلة الكوادر العاملة والمتخصصة في الجمعية.
٤	انخفاض مستويات الأجور في الجمعية.
٥	عدم اكتمال اللوائح الإدارية والمالية في الجمعية.
٦	قلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين والمتطوعين.
٧	ضعف تنمية الموارد المالية مع الجهات المانحة والجهات الخاصة.
٨	نظام الدوام في الجمعية.
٩	ضعف قدرة الجمعية على تلبية الاحتياجات المجتمعية.
١٠	ارتفاع متوسط عمر أصول الجمعية.
١١	ضعف تفعيل القسم النسائي في الجمعية.
١٢	محدودية الشراكات الاستراتيجية للجمعية مع الأطراف الخارجية.
١٣	عدم جود لائحة للسلوكيات الإدارية منبثقة من قيم الجمعية.
١٤	عدم وجود خطة تدريبية سنوية للعاملين.
١٥	تطوير نظام لإدارة وتقييم الموظفين في الجمعية.
١٦	قلة اللجان الاستشارية في الجمعية.
١٧	نقص الكفاءات التطوعية في الجمعية
١٨	وجود آلية مطبقة لاختيار الموردين.

○ المخاطر المحتملة

م	المخاطر المحتملة
١	النمو السكاني والجغرافي في الحليلة.
٢	ارتفاع متوسط تكلفة المعيشة للفرد.
٣	انخفاض الدعم الحكومي المقدم للجمعيات الأهلية.
٤	زيادة عدد الروضات الحكومية والروضات غير المرخصة.
٥	عزوف الشباب عن العمل التطوعي في الحليلة.
٦	ضعف إقبال الكوادر المتخصصة للعمل في الجمعية.
٧	ظهور حالات التفكك الأسري في المجتمع المحلي.
٨	تداخل الأدوار في العمل الاجتماعي مع بعض الجهات غير الرسمية.
٩	الصعوبة في توثيق بعض أملاك الجمعية.
١٠	النمو في عدد الجهات الخيرية على مستوى المحافظة.
١١	تأخر إصدار التراخيص والموافقات الحكومية للفعاليات والبرامج.
١٢	محدودية الجهات المانحة ذات العلاقة بدعم أعمال الجمعية.
١٣	الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بتنمية الموارد المالية.

تحليل الأطراف ذات العلاقة



المتبرعون	
متطلبات الأطراف ذات العلاقة	متطلبات الأطراف ذات العلاقة من الجمعية
١. التواصل الفاعل مع الجمعية. ٢. الاستمرارية والمبادرة في الدعم المادي والمعنوي. ٣. المشاركة والاطلاع وتقديم الآراء والمقترحات التطويرية للبرامج والمشاريع. ٤. تعزيز الثقة والمصداقية في الجمعية.	١. المصداقية والشفافية في تحديد الاحتياجات وتقديم نتائج الأعمال. ٢. إحصائيات وتقارير دورية. ٣. التوجيه الصحيح لمصارف الإنفاق. ٤. أن يكون لدى الجمعية رؤية وخطة واضحة. ٥. التواصل والتقدير. ٦. الإعلان عن البرامج والمشاريع الدورية للجمعية. ٧. تجويد المشاريع والأعمال. ٨. إقامة جسور من التواصل المستمر مع المتبرعين.

الجهات المانحة	
متطلبات الأطراف ذات العلاقة	متطلبات الأطراف ذات العلاقة من الجمعية
١. تبسيط إجراءات المنح. ٢. التواصل الفعال. ٣. تنويع مجالات الدعم للجمعية. ٤. تعزيز الثقة والعلاقة الفاعلة مع الجمعية. ٥. رفع واستمرارية الدعم. ٦. تلمس ودراسة احتياجات الجمعية.	١. وجود مجلس إدارة فعال. ٢. وجود خطط استراتيجية وتشغيلية مفعلة. ٣. أن تلبى الجمعية احتياجات المجتمع المحلي ضمن نطاق عملها. ٤. تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين المستفيدين. ٥. التحول بالمستفيدين من البرامج الرعوية إلى البرامج التنموية. ٦. تقديم التقارير الدورية حسب متطلبات الدعم. ٧. قياس الأثر للبرامج والمشاريع المنفذة. ٨. تعظيم أثر المنح على المستفيدين. ٩. التواصل الفعال. ١٠. تفعيل الجوانب الإعلامية والتعريفية بالجمعية والمشاريع الممنوحة لها. ١١. إعداد الدراسات الميدانية للاحتياجات المجتمعية.

مجلس الإدارة	
متطلبات الأطراف ذات العلاقة	متطلبات الأطراف ذات العلاقة من الجمعية
١. تنمية الموارد المالية والحفاظة عليها.	١. الالتزام بالسياسات والإجراءات والنظم الإدارية والمالية.
٢. إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.	٢. إعداد الخطط التنفيذية والتشغيلية.
٣. المساهمة في بناء الشراكات المجتمعية.	٣. إعداد التقارير الدورية.
٤. الشفافية في إصدار التقارير.	٤. التحسين المستمر للنظم والبرامج.
٥. تحسين الصورة الذهنية للجمعية على كافة الأطراف ذات العلاقة.	٥. متابعة فريق العمل التنفيذي.
٦. السعي نحو تقديم برامج ومبادرات تساهم في دعم وتمكين المستفيدين والموظفين.	٦. تنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة من مجلس الإدارة.
٧. التواصل الفعال مع المجتمع المحلي والجهات ذات العلاقة.	٧. الحفاظة على ممتلكات وأصول الجمعية المادية والمعنوية.
٨. الحفاظة على خصوصية الجمعية وبياناتها.	٨. الجدية في العمل وتحمل المسؤولية.
	٩. الكفاءة والفعالية في تنفيذ البرامج والمشاريع.

المستفيدون	
متطلبات الأطراف ذات العلاقة	متطلبات الأطراف ذات العلاقة من الجمعية
١. المصادقية في تقديم البيانات والمعلومات.	١. تقديم برامج الدعم الاجتماعي.
٢. إدراك وفهم سياسات وإجراءات ودور الجمعية.	٢. البحث عن الأسر المتعففة وتلمس احتياجاتها.
٣. منح الثقة للجمعية.	٣. تقديم برامج تنموية تساهم في تمكين المستفيد بالشراكة مع الجهات ذات العلاقة.
٤. التفاعل الجاد مع البرامج التنموية.	٤. احترام المستفيد وحفظ خصوصيته.
٥. التواصل الفعال مع الجمعية.	٥. تحديث لوائح الجمعية ذات العلاقة بالمستفيدين.
٦. التعريف بالدور الإيجابي للجمعية.	٦. تقديم برامج الإرشاد والتوجيه للمستفيدين.
	٧. التواصل الفعال مع المستفيدين.
	٨. المبادرة من الجمعية نحو المستفيدين من خلال الزيارة والتواصل المباشر.
	٩. تيسير إجراءات الدعم.
	١٠. إعداد لائحة حقوق وواجبات المستفيد.
	١١. عقد لقاءات دورية مع المستفيدين.
	١٢. الابداع والابتكار في تقديم البرامج والخدمات.

الجهات الإعلامية	
متطلبات الأطراف ذات العلاقة	متطلبات الجهات الإعلامية
١. التعرف بالجمعية وبرامجها ومشاريعها. ٢. التواجد في الفعاليات. ٣. المساهمة في توفير الدعم المادي والمعنوي للجمعية. ٤. المصادقية في نشر الأخبار والتقارير عن الجمعية. ٥. المساهمة في استقطاب شراكات وعلاقات متنوعة للجمعية. ٦. إبراز دور القطاع المجتمعي وأثره بشكل إعلامي بارز. ٧. تحسين الصورة الذهنية عن العمل الخيري والعاملين فيه.	١. معرفة أهداف الجمعية. ٢. إيجاد قنوات إعلامية فاعلة للجمعية. ٣. التواصل الفعال مع الإعلاميين. ٤. إقامة شراكات فاعلة مع الإعلاميين والجهات الإعلامية. ٥. تعيين متحدث رسمي في الجمعية. ٦. التجديد والتحديث للأدوات الإعلامية في الجمعية. ٧. أن تساهم الجمعية في إيجاد مظلة رسمية للإعلاميين.

المدراس	
متطلبات الأطراف ذات العلاقة	متطلبات المدارس
١. تقديم تقارير عن احتياجات المستفيدين. ٢. المشاركة في البرامج التطوعية والمجتمعية. ٣. المساهمة في نشر ثقافة التطوع والعمل الخيري بين المعلمين والطلاب. ٤. إعطاء مساحة للجمعية للتعريف بالجمعية وبرامجها.	١. تصميم برامج ومشاريع خاصة للطلاب. ٢. التواصل الفعال بين القيادات المدرسية والجمعية. ٣. إيجاد قناة إعلامية تعريفية لأعمال ومشاريع الجمعية. ٤. تقديم برامج التفوق والتميز العلمي للطلاب الموهوبين والتميزين. ٥. إقامة شراكة مجتمعية تهدف إلى حل المشكلات الطلابية وتسهيل عملية تنفيذ برامج ومشاريع تخدم الطلاب والمعلمين. ٦. إشراك وتثقيف المجتمع المدرسي ببرامج الجمعية ومجالات التطوع والدعم. ٧. تقديم الدعم والمساندة لأبناء المستفيدين. ٨. تقديم الدعم المادي واللوجستي للمستفيدين. ٩. تقديم برامج التفوق والتميز العلمي. ١٠. متابعة شؤون الطلبة ذوي الإعاقة وتحديد احتياجاتهم.

الجهات الحكومية	
متطلبات الأطراف ذات العلاقة	متطلبات الأطراف ذات العلاقة من الجمعية
١. تيسير الإجراءات الحكومية. ٢. تقديم الدعم المادي والمنح للبرامج. ٣. تيسير التواصل المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة. ٤. المساهمة في تنفيذ مشاريع البنية التحتية ضمن النطاق الجغرافي للجمعية. ٥. إشراك الجمعية في الحصول على قواعد بيانات المستفيدين. ٦. إشراك الجمعية في البرامج التنموية العامة. ٧. بناء دليل إجرائي للتعريف بالتشريعات والأنظمة الحكومية ذات العلاقة.	١. التركيز على برامج تمكين المستفيدين. ٢. الشفافية والافصاح في تقديم التقارير الدورية. ٣. الالتزام بالأنظمة والتشريعات ذات العلاقة. ٤. المساندة والمشاركة في تنفيذ البرامج الحكومية التنموية. ٥. الحوكمة والمأسسة.

الموظفون والمتطوعون	
متطلبات الأطراف ذات العلاقة	متطلبات الأطراف ذات العلاقة من الجمعية
١. الالتزام بالأنظمة واللوائح المؤسسية. ٢. الإخلاص والأمانة في تأدية المهام الوظيفية. ٣. العمل بكفاءة وإتقان. ٤. المشاركة في تطوير استراتيجيات وأهداف الجمعية. ٥. تقديم التغذية الراجعة والمقترحات التطويرية. ٦. المحافظة على خصوصية المستفيدين. ٧. إظهار الولاء والانتماء المؤسسي للجمعية وبرامجها ومشاريعها	١. تهيئة بيئة عمل محفزة. ٢. توفير فرص تطوعية ملائمة لقدرات واحتياجات المتطوعين. ٣. تقدير وتحفيز الموظفين والمتطوعين. ٤. تقديم برامج تدريبية وتوجيهية للموظفين والمتطوعين. ٥. تقديم رواتب تنافسية للموظفين. ٦. توفير الأمان والاستقرار الوظيفي. ٧. وصف وظيفي واضح. توفير لوائح مؤسسية لإدارة الموارد البشرية والمتطوعين

البند	تحليل أثر الجمعية في المجال التنموي
الأثر	١. تحسين الاستقرار المعيشي والمادي للمستفيدين. ٢. المساهمة في تمكين المستفيدين مهارياً وحياتياً. ٣. رفع الوعي الصحي للمجتمع. ٤. تخفيض عدد المستفيدين من البرامج الاجتماعية بنسبة ٥٠٪. ٥. المساهمة في إبراز فنانات تشكيليات محلياً وعالمياً.
النتائج	١. توظيف عدد ٢٠٠ مستفيد ومستفيدة. ٢. تدريب وتأهيل ٢٧ مستفيدة على مهنة الخياطة. ٣. تقديم برامج تثقيفية في المجال الصحي لأكثر من ١٠٠ مستفيد. ٤. تقديم الدعم لعدد ١٥ مستفيد في برامج الدعم التعليمي لما بعد الثانوي. ٥. تقديم أمسيات توعوية. ٦. عرض ١٠٠ لوحة تشكيلية.
المخرجات	١. برنامج وظيفي. ٢. برنامج فيه أمل. ٣. برنامج المساعدات الدراسية بعد الثانوية. ٤. برنامج حرفي. ٥. برنامج تأهيل المقبلين على الزواج. ٦. برنامج الفن التشكيلي. ٧. معارض التوظيف. ٨. برامج التثقيف الصحي.
المدخلات	١. استقطاب مدربين مؤهلين. ٢. هيئة بيئية تدريبية مناسبة. ٣. إصدار تراخيص نظامية. ٤. تكوين لجنة تطوعية للتدريب والتأهيل. ٥. إعداد دراسة ميدانية لاحتياجات سوق العمل. ٦. إعداد قاعدة بيانات للمستفيدين. ٧. الشراكة مع الجامعات والجهات التدريبية المتخصصة.
المبررات	١. وجود احتياج مجتمعي للبرامج التنموية. ٢. ارتفاع معدلات البطالة في المجتمع. ٣. ضعف المهارات المهنية وضعف الوعي بالفرص الوظيفية والتطويرية. ٤. ضعف الوعي الصحي المجتمعي. ٥. التوجه الحكومي نحو دعم العمل التنموي في الجمعيات الخيرية. ٦. ارتفاع نسبة الطلاق في المجتمع.

البند	تحليل أثر الجمعية في المجال الاجتماعي
الأثر	- المساهمة في تحسن المستوى المعيشي للأسر المستفيدة. - إبراز نماذج مجتمعية متميزة للأيتام المستفيدين. - تحسين مستوى الاستقرار الصحي والأمن المعيشي لدى الأسر المستفيدة. - المساهمة في تحسين مستوى الاستقرار الأسري والاجتماعي.
النتائج	- تقديم مساعدات مادية وعينية لمتوسط ٥٠٠ أسرة سنوياً. - كفالة ما يزيد عن ٢٠٠ يتيم. - تحسين أكثر من ٥٠ مسكن. - مساعدة أكثر من ٧٥ فرد على الزواج.
المخرجات	- المساعدات المادية والعينية الشهرية. - المساعدات الموسمية (رمضان - الأعياد - الشتاء - الصيف - ...). - برنامج كافل يتيم. - برنامج مساعدات الأرامل والمطلقات. - برنامج تحسين وترميم المساكن. - برنامج مساعدة المقبلين على الزواج.
المدخلات	- إعداد دراسات وتقارير البحث الاجتماعي. - الاطلاع على الدراسات الاجتماعية ذات العلاقة. - توظيف فريق متخصص في البحث الاجتماعي. - اعداد لوائح تقديم المساعدات الرعوية. - تخصيص ميزانيات لتقديم المساعدات. - إقامة شراكات مع الجهات الحكومية والمجتمعية. - إعداد قاعدة بيانات للمستفيدين وتحديثها دورياً.
المبررات	- ارتفاع معدلات الفقر. - انخفاض متوسطات الدخل وارتفاع التكاليف المعيشية. - زيادة أعداد الأيتام. - ارتفاع معدلات الطلاق.

البند	تحليل أثر الجمعية في مجال الخدمات العامة
الأثر	١. تحسين الأجواء الايمانية لمرتادي المساجد ٢. تحسين جودة المقبرة وأعمال الدفن للموتى. ٣. تغطية الواجب الكفائي عن أهل البلدة. ٤. إبراز دور الجمعية في خدمة المجتمع المحلي ٥. المساهمة في تحقيق موارد مالية للجمعية.
النتائج	١. صيانة وترميم ٤ مساجد. ٢. صيانة وترميم المغتسل. ٣. نقل واکرام أكثر من ١٠٠ جنازة خلال العام الماضي. ٤. توفير كميات كافية من مياه الشرب للمقبرة والمغتسل. ٥. تحقيق إيرادات ٦٣٠٠٠ ريال من مشروع كساء.
المخرجات	١. إكرام الموتى. ٢. برنامج تنظيف المقبرة. ٣. سقيا المساجد. ٤. برنامج تنظيف المساجد. ٥. دورات لتغسيل الموتى. ٦. وضع حاويات الملابس جمعية البر في النطاق الجغرافي.
المدخلات	١. تخصيص ميزانيات لصيانة المساجد والمقبرة وأدواتهم ٢. توظيف موظف لرعاية المقبرة ٣. إقامة شراكات مع البلدية ومراكز إكرام الموتى ٤. تكوين لجنة لرعاية وتطوير المقبرة والمغتسل ٥. عقد شراكة مع مشروع كساء لتدوير الملابس ٦. تخصيص سيارة لنقل الموتى.
المبررات	١. قَدَم المساجد وحاجتها للصيانة والترميم. ٢. عدم وجود جهة راعية للمقبرة وشؤون الموتى. ٣. عدم جهة متخصصة للاستفادة من الملابس المستعملة والقديمة.

• وقد توصل فريق التخطيط إلى تحديد الآثار الرئيسية التالية:

م	الآثار الرئيسية
١	تحسين الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي للمستفيدين.
٢	إبراز دور ومكانة الجمعية في خدمة المجتمع.
٣	المساهمة في تمكين المستفيدين مهارياً وحياتياً.
٤	تحسين الوعي الثقافي في المجتمع.