

جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج
CIVIL DEVELOPMENT ASSOCIATION IN AFLAJ

الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بالأفلاج ٢٠٢٤ - ٢٠٢٦م

إعداد وإشراف
الأستاذ الدكتور/ محمود محمد سليم صالح
جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| ٤ | مقدمة |
| ٥ | الملاخص التنفيذي |
| ١٠ | فريق الخطة الاستراتيجية |
| ١١ | الفصل الأول: نظرة عامة |
| ١٢ | ▪ لمحـة عـامـة عـن جـمـعـيـة التـنـمـيـة الأـهـلـيـة بـالـأـفـلـاج |
| ١٣ | ▪ خـصـائـص الفـئـة الـمـسـتـهـدـفـة وـأـوـلـويـاتـها |
| ١٤ | ▪ الـهيـكلـالـتـنظـيمـيـلـلـجـمـعـيـة |
| ١٥ | الفـصلـالـثـانـيـ: منـهجـيـةـاـعـدـادـخـطـةـالـاسـتـرـاتـيـجـيـة |
| ١٦ | ▪ المـرـحـلـةـالـتـمـهـيـدـيـة |
| ١٨ | ▪ التـحلـيلـالـرـبـاعـيـ(ـتـحلـيلـبـيـئـةـالـدـاخـلـيـةـوـالـخـارـجـيـةـ) |
| ١٩ | ▪ صـيـاغـةـالـنـتـائـجـوـاعـتـمـادـخـطـةـ |
| ٢٠ | الفـصلـالـثـالـثـ: وـثـيقـةـخـطـةـالـاسـتـرـاتـيـجـيـة |
| ٢١ | ▪ مـصـطـلـحـاتـخـطـةـالـاسـتـرـاتـيـجـيـة |
| ٢٢ | ▪ الرـؤـيـةـوـالـرـسـالـة |
| ٢٣ | ▪ الـقـيـمـالـمـحـورـيـة |
| ٢٤ | الفـصلـالـرـابـعـ: خـطـةـالـتـنـفـيـذـيـة |
| ٢٥ | ▪ مـصـطـلـحـاتـخـطـةـالـتـنـفـيـذـيـة |
| ٢٥ | ▪ الإـطـارـالـمـنـطـقـيـالـعـامـلـلـخـطـةـالـاسـتـرـاتـيـجـيـة |
| ٢٩ | ▪ استـراتـيـجـيـةـإـدـارـةـالـمـخـاطـر |
| ٣١ | ▪ المـتـابـعـةـوـالتـقـيـيم |

مقدمة

تنفيذاً للتوجوهات الكريمة لحكومة الرشيدة الداعمة للجهود التطويرية الهدافة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، شرعت جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج في إجراء عملية تطوير شاملة، وذلك بتحديد خطة مستقبلية طموحة، انسجاماً مع خطة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وذلك بإتباع التخطيط الاستراتيجي طويل المدى المستند إلى نتائج علمية وموضوعية.

وأتساقاً مع هذا التوجه المحمود، الذي يواكب التطورات التقنية التنموية المعاصرة، والارتقاء بمستوى الكفاءة الداخلية للجمعية، وتعزيز مستوى مواءمة المخرجات لمتطلبات عملية التنمية، واحتياجات المجتمع المحلي، تم إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بالأفلاج للسنوات الثلاث القادمة، لتهدي الجمعية رسالتها التنموية حسب أهدافها، ووفق ما قررته وتقره أنظمة المؤسسات التنموية الأهلية في المملكة. وقد تمثل الهدف الأساسي من الخطة في مسيرة التطور التقني، ومواهنة البرامج التنموية مع احتياجات المجتمع المحلي المتغيرة، للوصول إلى تنفيذ برامج تنموية تلبي احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.

ويأتي وضع خطة استراتيجية للجمعية في سياق توجه المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، نحو إرساء قواعد الأسلوب العلمي للتخطيط المستقبلي، الذي يتلاءم ومتطلبات المجتمع المحلي، وإحداث تغيير شامل يرتكز بالعمل الأهلي إلى مستويات عالمية قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. وتنفيذًا لهذه التوجوهات، فقد تم تشكيل فريق من العاملين في الجمعية والاستعانة ببعض الأساتذة المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي بفرع جامعة الأمير سلطام بن عبدالعزيز في محافظة الأفلاج، يعني بوضع خطة استراتيجية للفترة من عام 2024م، وحتى عام 2026م.

تسهم جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج منذ نشأتها في تنمية المجتمع المحلي وتلبية احتياجات التنموية وإعداد كوادر متخصصة في قيادة الأعمال التطوعية وال مجالات التنموية ، وتسعى الجمعية جاهدة للارتفاع بمستوى كفاءتها الداخلية والخارجية تعزيزاً للتوجه الاستراتيجي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

لذلك، تهدف الخطة الاستراتيجية للجمعية إلى تحديث وتطوير رؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها وتحسين وضع الجمعية كمؤسسة أهلية رائدة في المملكة العربية السعودية بصفة عامة وفي محافظة الأفلاج بصفة خاصة.

لذلك، فقد تم إعداد الخطة بإتباع منهجية "التحليل المستقبلي" ، حيث تكمن أهمية هذه المنهجية في قدرتها على تحليل "البيئة الداخلية" من حيث كفاءتها، وقدرتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك قدرتها على تحليل "البيئة الخارجية" لاستقراء الفرص والتحديات المحتملة، سعياً نحو إحداث التناسق والتكامل بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق رؤيتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية. علاوة على ذلك فإن التحليل المستقبلي يمدنا بأساس سليم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً للمعايير المحددة ، وبالتالي يعد مدخلًا أساسياً للتخطيط الاستراتيجي الذي يبدأ بتحليل مفصل للوضع الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وقد اعتمدت الخطة الاستراتيجية للجمعية في إعدادها على توسيع قاعدة المشاركة للأطراف المعنية، بحيث ضمت هذه الأطراف أعضاء مجلس إدارة الجمعية والعاملين بالجمعية ، إضافة إلى ممثلي عن المجتمع المحلي، وقد دعي للمشاركة أيضاً متخصصون في إعداد الخطط الاستراتيجية. ثم وضع رؤية مستقبلية للجمعية تتمثل في " تحقيق التميز والريادة في التنمية على مستوى المملكة" ، ورسالة الجمعية تدور حول " تقديم خدمات تنموية متميزة لكافة شرائح المجتمع من البرامج والأنشطة النوعية المختلفة".



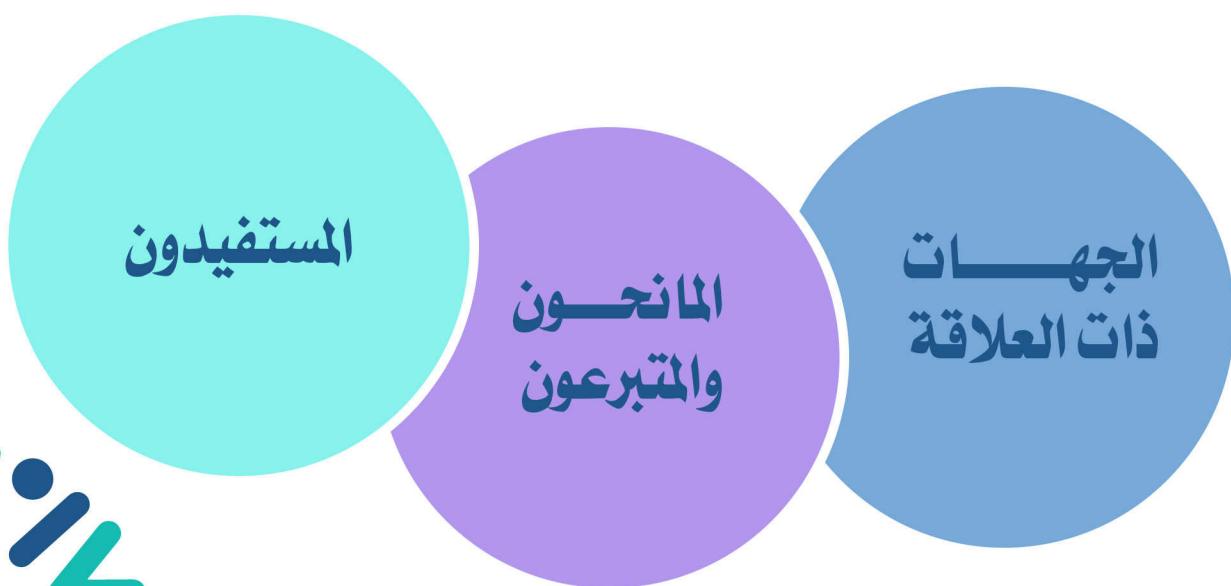
وتحديد الأهداف الاستراتيجية التالية:

- 1 - تنمية وبناء قدرات أفراد المجتمع في المحافظة.
- 2 - بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.
- 3 - تحقيق الاستدامة المالية بنسبة 70 %.
- 4 - رعاية الموهوبين و المساهمة في إبراز وتنمية مواهبهم.
- 5 - تعزيز القيم الوطنية والمجتمعية لدى المجتمع في محافظة الأفلاج.
- 6 - زيادة عدد المتطوعين وتعزيز قدراتهم ورفع كفاءاتهم التدريبية.

إن تحديد الأهداف الاستراتيجية السابقة سيحقق رؤية ورسالة الجمعية وبالتالي وضع لكل هدف استراتيجي عدد من المبادرات والأنشطة ومؤشرات الأداء التي تعمل في مجموعها على تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي تنتهي إليه. وحرصت الجمعية على إعداد استراتيجيتها وفقاً لعدد من المعايير والضوابط التي تضمن تكامل الخطة وتوافق أنشطتها ومشروعاتها، كما تضمن تحقيق أهدافها على المدى المتوسط والطويل، إضافة إلى ذلك فإنه تم الاستفادة من نتائج دراسة احتياجات المجتمع المحلي، في رسم تصور شامل للخطة الاستراتيجية للجمعية، ومن ثم تم وضع المبادرات التي تحقق هذه الأهداف من خلال مشاريع محددة، ثم وضع خطة عمل تشغيلية لكل مشروع. كما تهدف هذه الخطة إلى رسم مستقبل الجمعية على مدى الأعوام الثلاثة القادمة (2024 - 2026م).

الشركاء المعنيون بتنفيذ الخطة:

يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتضمنها الخطة تضافر جهود عدد من المؤسسات والشراائح وتعاونها مع جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج، ويمكن تحديد الأطراف أصحاب المصلحة على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:



ونلخص مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بالأفلاج على النحو التالي:

المرحلة الأولى

وهي مرحلة إعداد المسودة الأولية للخطة من قبل الفريق المكلف وتضمنت ما يلي:
تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
. اقتراح الرؤية، والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية بجانب تنظيم وعقد ورش عمل لتحليل بيئية الجمعية الداخلية والخارجية SWOT Analysis.

المرحلة الثانية

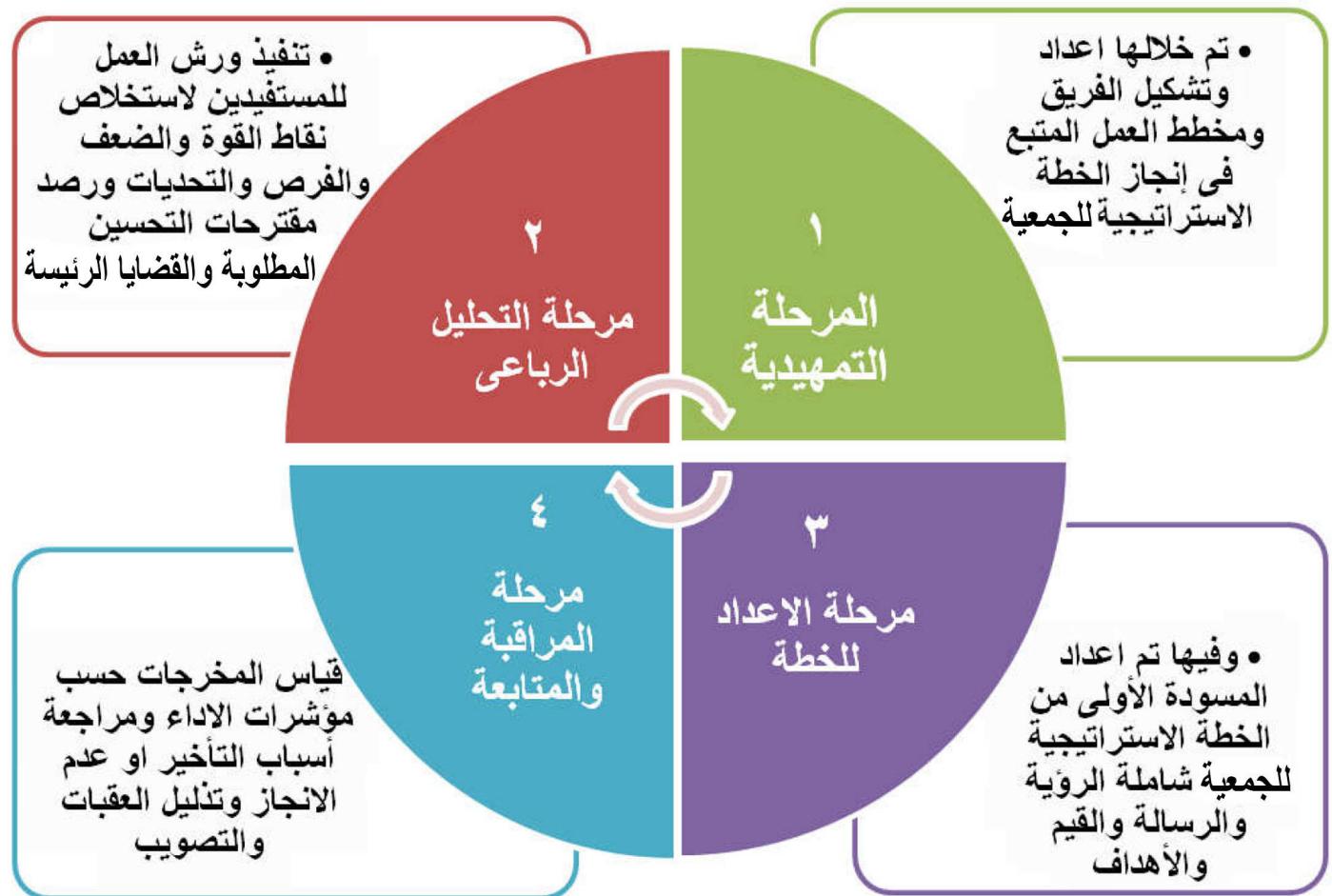
وتركزت على رصد المقترنات والتوصيات واللاحظات الهدافة إلى إثراء وتنقيح المسودة الأولية من الخطة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات، التي تضمنت إشراك المجتمع المحلي من منسوبي الجمعية من خلال عرضها على العاملين في الجمعية وكياناتها وعلى مجلس إدارة الجمعية.

المرحلة الثالثة

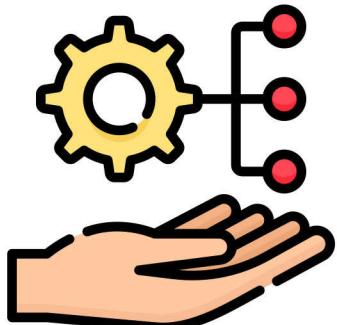
تضمنت استقصاء آراء الشركاء المجتمعين في مراجعة الخطة، حيث تم دعوة العديد من الشركاء للمناقشة المستفيضة للخطة، وإبداء الملاحظات حولها، حيث عقدت ورش عمل تم فيها تداول الأفكار والمقترنات بشكل موضوعي ودقيق، آخذين بعين الاعتبار، احتياجات المجتمع المحلي، ومرئيات الشركاء المجتمعين الداعمين في تنفيذ الخطة.

المرحلة الرابعة

وتتعلق بوضع الخطة التنفيذية والزمنية، وتحدد المسؤوليات، والمهام ومستويات وجهات التنفيذ ومؤشرات الأداء وال فترة الزمنية اللازمة للتطبيق.



مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بالأفلاج



فريق الخطة الاستراتيجية

| الرقم | الاسم | المسمى الوظيفي | الصفة |
|-------|----------------------------|------------------------|-------------|
| 1 | مرضى بن محمد الحبشان | رئيس مجلس الإدارة | رئيس الفريق |
| 2 | سعد بن مبارك آل زعير | نائب رئيس مجلس الإدارة | نائب الرئيس |
| 3 | عبدالواحد إبراهيم الخميس | المدير التنفيذي | عضوً |
| 4 | بدر بن سعد الحماد | مدير البرامج والمشاريع | عضوً |
| 5 | عبدالله بن سعد آل سهل | مدير الموارد البشرية | عضوً |
| 6 | عبدالله بن إبراهيم آل زعير | مدير وحدة التطوع | عضوً |

إشراف ومراجعة

الأستاذ الدكتور / محمود محمد سليم صالح

الأستاذ بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

فرع الأفلاج



الفصل الأول

نظرة عامة

- لمحه عامة عن جمعية التنمية الأهلية بالأفلالج.
- الهيكل التنظيمي للجمعية.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي.

لمحة عامة



عن جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج:

تحولت جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج في تاريخ 29 / 11 / 1443هـ بقرار التسجيل رقم (4491) بعدما كانت لجنة التنمية التي أنشئت بتاريخ 1/7/1382هـ برقم (11) ويشرف عليها فنياً مركز التنمية الاجتماعية بمحافظة الأفلاج - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويشرف عليها إدارياً وماليًا المركز الوطني للتنمية القطاع غير الربحي.

وهي جمعية أهلية ذات شخصية اعتبارية مستقلة وميزانية مستقلة ولها أعضاء مجلس إدارة متطوعون يتم اختيارهم بالانتخاب وعدد them (9) وتكون فترة إدارة المجلس (4) سنوات تتغير كل أربع سنوات، وتعمل وفقاً للائحة الجمعيات في الإعانات الحكومية والهبات من التبرعات والوصايا والأوقاف والرسوم المقررة على الأنشطة وأى موارد أخرى يقرها المجلس وتوافق عليها الوزارة.

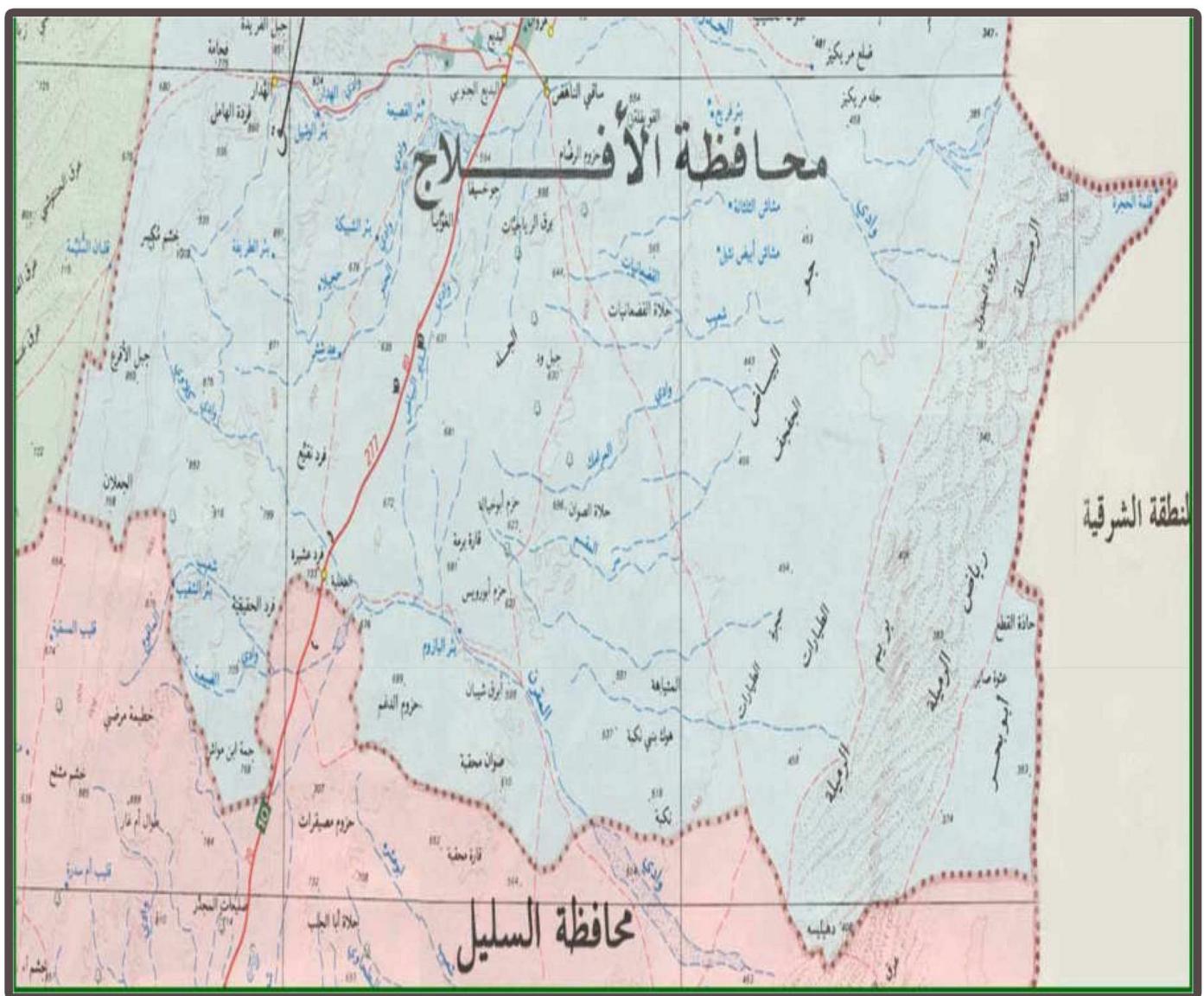
وأهدافها في اللائحة هي:

- 1 - تعزيز الانتماء وتنمية الروابط الاجتماعية بين الأهالي
- 2 - تلمس احتياجات المجتمع المحلي والتعبير عنها والمساهمة في تلبيتها بالشراكة مع الجهات المتخصصة.
- 3 - تحسين واقع المجتمع المحلي في العمل والسلوك الشخصي والمشاركة المجتمعية.



خصائص الفئة المستهدفة وأولوياتها

خدم جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج سكان محافظة الأفلاج والبالغ عددهم 54.000 نسمة موزعين جغرافياً على مساحة 54 ألف كيلومتر مربع وتعتبر مدينة ليلى من المناطق المهمة في محافظة الأفلاج ، حيث تمثل مدينة ليلى المركز الإداري لمحافظة الأفلاج .



الهيكل التنظيمي للجمعية

يتكون الهيكل التنظيمي لجمعية التنمية الأهلية بالأفلاج حالياً من الإدارة العامة وتشمل عدة أقسام لخدمة أهداف ومشاريع وبرامج الجمعية.



الفصل الثاني

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

- المرحلة التمهيدية.
- التحليل الرباعي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية).
- صياغة النتائج واعتماد الخطة الاستراتيجية.

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية



١- المرحلة التمهيدية:

لقد تم العمل على الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بالأفلاج وفق منهجية التخطيط الاستراتيجي التي تتناول ثلاثة خطوات رئيسية وهي:

١ - أين نقف: تحليل الواقع : حيث أن هناك الكثير والعديد من أدوات التحليل التي يمكن استخدامها كالتحليل الرباعي الاستراتيجي الذي يحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وكذلك نقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. لقد تم الاعتماد على هذه التقنية بشكل جزئي حيث تم تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للجمعية. كما تم تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه الجمعية من البيئة الخارجية المحيطة بعملها، والتي تم ربطها بالقدرات المطلوب بناءها.

٢ - إلى أين نريد أن نصل؟ بما يتطلبه ذلك من تحديد للرؤية والرسالة وكذلك للأهداف والسياسات على المستوى الاستراتيجي، كما تم تحديد القيم الرئيسية في الجمعية. إضافة إلى تحديد مؤشرات القياس على مستوى الأهداف الاستراتيجية والسياسات للتأكد من أنها وصلنا إلى حيث نريد الوصول.

٣ - كيف نصل؟ والذي تم العمل عليه من خلال تحديد التدخلات التي تساعدنا على الانتقال من الواقع الحالي (أين نقف؟) للوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة (إلى أين نريد أن نصل؟).

وقد تم التحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة بمبادراتها ونشاطاتها التطبيقية على مراحلتين:

- مرحلة تشكيل إطار تخطيطي ينظم عمل "فريق الخطة الاستراتيجية" وعلاقاته مع كافة الجهات الداخلية (كيانات الجمعية) والخارجية (المؤسسات الحكومية والأهلية الأخرى، والمانحين والمتبرعين والمستفيدين وكافة الشركاء الخارجيين) بما يوفر لهذا "الفريق" فرص نجاح العملية التخطيطية وأعمال تطبيق الخطة.
- مرحلة إعداد الكوادر البشرية التي قامت بإعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية ومتابعة تطبيقها وتقييمها، ولفت النظر للانحرافات الحاصلة وضرورة تصحيحها.

واشتمل ذلك على:

- تم وضع نظام عمليات للفريق حدد فيه أدوار المختصين على مدى مسار الخطة.
- تم تدريب أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية على مهارات العمل التخطيطي.
- تم تعريف القيادات التنفيذية بمهنية الخطة وبدورهم فيها، تخطيطاً وتنفيذًا، وتعريفهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته للجمعية.
- تم إعلان توجيهات مجلس الإدارة المتصلة ب المباشرة العمل بالعملية التخطيطية، ووضع الخطة الاستراتيجية المتضمنة المبادرات التطبيقية الموجهة لتحقيق أهداف الجمعية في المدى الاستراتيجي المحدد للخطة وهو من 2024 إلى 2026م.



2 - مرحلة التحليل الرباعي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية):

يعد التحليل الرباعي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وقد قامت الجمعية بعقد جلسات للعصف الذهني لتحديد نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات بناءً على منهجية إعداد و متابعة الخطة الاستراتيجية.

ويوضح الجدول (4) مصفوفة التحليل الرباعي للجمعية.

| نقاط القوة S | نقاط الضعف W | نقاط الضعف + نقاط القوة |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> ١. شهرة الجمعية في المجتمع من خلال البرامج والأنشطة المقدمة للمجتمع. ٢. الخبرة والوضع والمكانة الاجتماعية لأعضاء مجلس إدارة الجمعية. ٣. التفاهم والتلاحم بين أعضاء مجلس الإدارة. ٤. اتخاذ القرارات بمشاركة جميع أعضاء مجلس الإدارة. ٥. ترسیخ قيم الجمعية بين الموظفين. ٦. توسيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات. ٧. اعتماد نماذج قياس أداء داخليّة في الجمعية. ٨. تنوع أنشطة وبرامج الجمعية. ٩. وجود شراكات فاعلة مع عدد من المؤسسات المدنية في المجتمع. | <ol style="list-style-type: none"> ١. ضعف استقطاب الكفاءات الإدارية لقلة الموارد. ٢. قلة الموارد والمخصصات المالية لتغطية النفقات السنوية للجمعية. ٣. ضعف توثيق الأنشطة والفعاليات الموجودات المعرفية (الصرحية والضمنية). ٤. قلة وجود الكادر الفني لتقديم الخدمة الإلكترونية. ٥. عدم تفعيل النظام الإلكتروني لعدم وجود كوادر فنية. ٦. قلة أعضاء مجلس الإدارة أصحاب الخبرات الاقتصادية. ٧. كثرة الأعمال وقلة الموظفين. | |
| استراتيجيات الفرص: SO | استراتيجيات الضعف الفرص: WO | الفرص O |
| طرح برامج وخدمات متطرفة تلائم متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي. | تطوير وتأسيس الأنظمة الداخلية، بما في ذلك الاستقلال المالي. | <ol style="list-style-type: none"> ١- الركود الاقتصادي يمثل فرصة للجمعية لنشر الوعي الاقتصادي. ٢- وجود دعم حكومي لإقامة أنشطة وبرامج الجمعية. ٣- الاستقرار السياسي والاجتماعي يعد حافزاً للعمل الاجتماعي. ٤- وجود وسائل التواصل الاجتماعي يعد فرصة لنشر الوعي بين أفراد المجتمع. ٥- وجود كوادر تطوعية مؤهلة على استعداد لخدمة المجتمع. ٦- بنية تحتية شاملة مناسبة تشمل بنية اتصالات وتكنولوجيا معلومات متقدمة. ٧- موارد بشرية مؤهلة ومدرية وبأسعار منافسة. |
| استراتيجيات القوة : ST | استراتيجيات الضعف التهديدات: WT | التهديدات T |
| <ol style="list-style-type: none"> ١. تطوير البنية التحتية وتأهيل وتدريب الموظفين ليكونوا أكثر قدرة وتميزاً في الإنجاز وتحقيق النتائج. ٢. تطوير وجودة الأنظمة الداخلية للجمعية. | <ol style="list-style-type: none"> ١. تطوير الشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى. ٢. تطوير التعاون مع المؤسسات التعليمية (الجامعة). ٣. تبادل نظم اتصال فعالة مع المؤسسات الأخرى بمختلف أنواعها. | <ol style="list-style-type: none"> ١. توقف الدعم الحكومي. ٢. ترك الموظفين الحاليين للعمل مستقبلاً. ٣. فتح صالات رياضية جديدة في الأفلالج من قبل مستثمر. ٤. عزوف الناس عن البرامج والأنشطة والأعمال التطوعية. |

3 - صياغة النتائج واعتماد الخطة:

أولاً: مرحلة تنسيق المعلومات وصياغة النتائج وخروج وثيقة الخطة الاستراتيجية

اشتملت هذه المرحلة على استخلاص الأفكار الرئيسية والتي أجمعت كافة الأطراف المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية عليها، بالإضافة إلى الصياغة النهائية للرؤية والرسالة وقيم الجمعية وبالتالي صياغة الأهداف الاستراتيجية ومن ثم صياغة وثيقة الخطة الاستراتيجية للأعوام الثلاثة من 2024 إلى 2026م ، وخطط عملها السنوية.

وتمثلت مخرجات هذه المرحلة بما يلي:

1. رؤية الجمعية.
2. رسالة الجمعية.
3. القيم المحورية للجمعية.
4. التحليل الاستراتيجي للجمعية: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية.
5. تحديد الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
6. الإطار العام للخطة.
7. تحديد الاستراتيجيات والوسائل طبقاً للأهداف الاستراتيجية.
8. تحديد مؤشرات قياس الأداء.
9. إعداد الخطة التشغيلية.

ثانياً: مرحلة عرض الخطة الاستراتيجية واعتمادها

بعد أن تم إعداد الخطة وراجعتها من قبل المختصين في فرع جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في محافظة الأفلاج ، تم عقد ورشة عمل في حضور مجلس إدارة الجمعية ومنسوبيها ، وعدد من ذوي الاختصاص في المحافظة ، وأعضاء هيئة التدريس من فرع جامعة سطام بن عبدالعزيز ، بهدف عرض الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بالأفلاج في صورتها النهائية، لإبداع الرأي ثم تم اعتمادها من قبل مجلس إدارة الجمعية.



الفصل الثالث

وثيقة الخطة الاستراتيجية

- مصطلحات الخطة الاستراتيجية.
- الرؤية والرسالة.
- القيم المحورية.
- الأهداف الاستراتيجية.

1 - مصطلحات الخطة الاستراتيجية

| المطلع | البيان |
|-----------------------------|---|
| التخطيط | <ul style="list-style-type: none">- هو عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق ، وعلى الرؤية الصائبة للحاضر والمستقبل.- هو عملية دراسة المستقبل من أجل الوصول إلى أهداف محددة مع وضع الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. |
| الاستراتيجيات | <ul style="list-style-type: none">- اختيار مسار المستقبل البعيد.- الإعداد للمستقبل.- الربط بين نقاط قوة المؤسسة والفرص المتاحة أمامها.- الممارسات الهدافـة إلى الحصول على ميزة تنافسية في المستقبل والحفاظ على مكتسبات الحاضر أو التأثير الإيجابي في المستقبل. |
| التخطيط الاستراتيجي | <ul style="list-style-type: none">- عملية تحديد صور المؤسسة في نقطة مستقبلية، وكيفية تحقيقها.- دراسة الواقع بكل أبعاده، ورسك رؤى وأهداف مستقبلية، ووضع برامج عملية تساعد في الانتقال إلى المستقبل المنشود. |
| الرؤية | <ul style="list-style-type: none">- الصورة الشاملة التي تود أن تصير إليها المؤسسة. |
| الرسالة | <ul style="list-style-type: none">- بيان مختصر عن المؤسسة بوضح دورها وأثرها الاستراتيجي والعوامل الرئيسية المساعدة في تحقيق أهدافها واستدامتها. |
| القيم المحورية | <ul style="list-style-type: none">- قواعد ارشادية واطار سلوكـي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمستفيدـين والعامـلين بها. |
| الأهداف الاستراتيجية | <ul style="list-style-type: none">- الغايات بعيدة المدى التي تود المؤسسة تحقيقها، والتي تسـاهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها. |



1 - الرؤية والرسالة:

وتبلورت رؤية ورسالة الجمعية بناءً على التحليل الرباعي واستناداً إلى الأهداف الوطنية التي تسعى إلى المشاركة في تحقيقها، وتعيناًً عن طموحاتها في تحقيق أقصى درجات التفاعل والتميز في مجال عملها، وتحقيقاً لمتطلبات المجتمع التنموية



3 - القيم المحورية للجمعية:

انطلاقاً من قيم ديننا الحنيف وثقافتنا الغراء، نؤمن بالقيم الآتية:

| القيمة | م | الشرح |
|-----------------------------|---|---|
| الشراكة | 1 | تؤمن الجمعية بأهمية الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، لتحقيق الأهداف المشتركة والتي تعكس دورها على تنمية المجتمع المحلي. |
| الشفافية والمساعدة. | 2 | تلتزم الجمعية التزاماً راسخاً بعرض مشاريعها على المجتمع لقياس مقدار إسهامها في تنميته، ويلتزم أعضاءها باحترام قيمها في جميع الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي تقدمها للمجتمع. |
| الجودة والتميز. | 3 | تلتزم الجمعية بأن تقيس أدائها من خلال تطبيق مقاييس رفيعة المستوى تحترم الطموحات الكبيرة للمجتمع، والسعى نحو التميز من خلال التزامها بأرقى المقاييس في التنمية الاجتماعية. |
| العدالة والنزاهة. | 4 | تلتزم الجمعية بمبادئ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص، ويلتزم جميع أعضاء الجمعية بأعلى درجات الأمانة والاحترام والأخلاقيات المهنية. |
| القيادة والعمل بروح الفريق. | 5 | تلتزم الجمعية التزاماً راسخاً بتعزيز الأدوار القيادية الفردية والمؤسسية التي تدفع عجلة التنمية الاجتماعية، مع إيمانها العميق بالاحترافية والمسؤولية والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد. |

4 - الأهداف الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية في محافظة الأفلاج:

تم تحديد سبعة أهداف استراتيجية رئيسية، تعكس القضايا السبع التي تم خضت عن دراسات تشخيص الوضع الراهن وهذه الأهداف الاستراتيجية هي:

- تنمية وبناء قدرات أفراد المجتمع في المحافظة.
- بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.
- تحقيق الاستدامة المالية بنسبة 70 %.
- رعاية الموهوبين و المساهمة في إبراز وتنمية مواهبهم .
- تعزيز القيم الوطنية والمجتمعية لدة المجتمع في محافظة الأفلاج.
- زيادة عدد المتطوعين وتعزيز قدراتهم ورفع كفاءاتهم التدريبية.

الفصل الرابع

الخطة التنفيذية

- مصطلحات الخطة التنفيذية.
- الاطار المنطقي العام للخطة الاستراتيجية.
- الاطار المنطقي التفصيلي للخطة التنفيذية.
- استراتيجية إدارة المخاطر.
- المتابعة والتقييم.

١ - مصطلحات الخطة التنفيذية

| البيان | المصطلح |
|--|------------------------------|
| هو وسيلة لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويساعد على اتخاذ القرارات المبنية على الأداء الفعلي. | مؤشرات الأداء |
| <ul style="list-style-type: none"> • المؤشرات الكمية: وتستخدم لقياس (حجم / عدد / كمية) الإنجاز المتوقع. • المؤشرات النوعية: وتستخدم لقياس دقة وجودة الإنجاز المتوقع. | أنواع مؤشرات الأداء |
| <ul style="list-style-type: none"> • أن يكون قابلاً لقياس بشكل كمي أو نوعي. • أن يكون المؤشر واضحاً ومفهوماً. • أن يكون المؤشر حالة أو ظاهرة أو عملية متغيرة يمكن تتبعها. • أن يساهم المؤشر في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. • أن يكون المؤشر ذو علاقة بالهدف الاستراتيجي. • أن تكون المؤشرات محدودة العدد، لكن يمكن متعدد القرار من متابعتها باستمرار. | مواصفات مؤشرات الأداء |
| هي القيم المراد تحقيقها في كل مؤشر أداء (ويجب أن يكون المستهدف متفق عليه، وقابل للتحقيق). | مستهدفات الأداء |
| هي البرامج والمشاريع النوعية المراد تنفيذها لتحقيق الهدف الاستراتيجي. | المبادرات التنفيذية |
| هي المتطلبات البشرية والإدارية والتكنولوجية والتعاقدية، المطلوبة لتنفيذ المبادرات المخططة. | متطلبات التنفيذ |

٢ - الإطار المنطقي للخطة الاستراتيجية

| تنمية وبناء قدرات أفراد المجتمع بالمحافظة | | | | الهدف الاستراتيجي الأول |
|--|-------------|---|----------------|--|
| مؤشرات الأداء | مدة التنفيذ | أدوات القياس | الجهة المسئولة | المبادرات |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ تدريب ما لا يقل عن ثلاثة آلاف شخص في المحافظة. ▪ عدد المدربين والمستشارين المستقطبين سنوياً. ▪ عدد الموظفين المتميزين المستقطبين سنوياً. ▪ تحقيق نسبة رضا لدى الموظفين عموماً | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ الوثائق. ▪ الخطط. ▪ التقارير والاحصاءات. ▪ الاستبيانات. ▪ نظم تقييم أداء العاملين. ▪ نظم تقييم التدريب. ▪ أدوات التقييم المؤسسي. ▪ وثيقة الجائزة | | <ul style="list-style-type: none"> ١- رسم خطة فاعلة لتنمية الموارد البشرية في المحافظة. ٢- تبني برامج تدريبية لتنمية قدرات الأفراد لتعزيز قدرتهم على التعامل مع متطلبات العمل. ٣- وضع آلية لاستقطاب مدربين واستشاريين لبناء قدرات الأفراد في المحافظة. (دليل) ٤- تبني جائزة بين الموظفين لتطوير قدراتهم. |

| بناء وتعزيز شراكات استراتيجية مع المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني. | | | | الهدف الاستراتيجي الثاني |
|--|-------------|---|----------------|---|
| مؤشرات الأداء | مدة التنفيذ | أدوات القياس | الجهة المسؤولة | المبادرات |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد الشراكات السنوية. ▪ نسبة الزيادة في عدد الشراكات مع المؤسسات التعليمية والمجتمعية والمانحة لتصل إلى (٢٠) شراكة. ▪ سمعة وصورة الجمعية. ▪ مستوى مشاركة المجتمع في أنشطة الجمعية. ▪ عدد الفعاليات المشتركة. | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ الوثائق. ▪ الخطط. ▪ تقارير الشراكات المعتمدة من مجلس إدارة الجمعية. ▪ الاحصاءات. ▪ عدد الملتقىات ▪ الاستبيانات والدراسات | | <p>١- وضع آلية مؤسسية لعقد الشراكات مع الجهات المعنية.</p> <p>٢- إعداد خطة لاستقطاب الشركاء المستهدفين.</p> <p>٣- بناء صورة ذهنية عن الجمعية لدى الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني.</p> <p>٤- إعداد دراسة ميدانية واستبيان لتحديد مستوى معرفة المجتمع بأنشطة الجمعية</p> <p>٥- إقامة أركان وملتقيات تعريفية عن الجمعية</p> |

| تحقيق الاستدامة المالية بنسبة ٧٠٪. | | | | الهدف الاستراتيجي الثالث |
|---|-------------|---|----------------|---|
| مؤشرات الأداء | مدة التنفيذ | أدوات القياس | الجهة المسؤولة | المبادرات |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ نسبة النمو السنوي في إيرادات الجمعية. ▪ نسبة تغطية الشراكات المانحة لبرامج وانشطة اللجنة. ▪ نسبة الزيادة في عدد الشراكات مع المؤسسات المانحة. ▪ نسبة المشاريع الخيرية الممولة من رجال الأعمال. | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ الوثائق. ▪ الخطط. ▪ التقارير المالية. ▪ الاحصاءات. ▪ الاستبيانات. | | <p>١- إعداد دراسة جدوى لمشاريع استثمارية ووقفية ذات عوائد مجزية.</p> <p>٢- إقامة معارض تعريفية بالجمعية وبرامجها ومشاريعها.</p> <p>٣- عقد ملتقى سنوي للشركاء والجهات المانحة ورجال الأعمال للتعرفي بأنشطة وبرامج الجمعية</p> <p>٤- وضع خطة تسويقية وإعلامية للتعریف رجال الأعمال والمانحين ببرامج وانشطة الجمعية.</p> <p>٥- تطوير آليات استقطاب المتبرعين.</p> <p>٦- الانتهاء من الوقف.</p> <p>٧- البحث عن مشاريع استثمار اجتماعي.</p> <p>٨- إنشاء وقف في الخارج.</p> <p>٩- المشاركة في صندوق استثماري.</p> <p>١٠- الدخول لمنصة اعتماد وفرض</p> |

| زيادة وتطوير الكيانات لتبني المبادرات المجتمعية وزيادة أعداد المستفيدين | | | | الهدف الاستراتيجي الرابع |
|--|-------------|--|----------------|---|
| مؤشرات الأداء | مدة التنفيذ | أدوات القياس | الجهة المسؤولة | المبادرات |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ عدد البرامج النوعية المقدمة لفئات المستفيدين. ■ نسبة الزيادة السنوية في عدد المستفيدين. ■ نتائج تحليل رضا المستفيدين. ■ مستوى أداء الجمعية. ■ عدد الكيانات المؤسسة. ■ تأسيس (٦) كيانات. | | <ul style="list-style-type: none"> ■ الوثائق. ■ الخطط. ■ التقارير والاحصاءات. ■ الاستبيانات. ■ نظم تقييم أداء العاملين. ■ نظم تقييم التدريب. ■ أدوات التقييم المؤسسي. | | <p>ا- تبني برامج نوعية لأفراد المجتمع.</p> <p>٢- البحث عن ثغرات للعمل التنموي لتأسيس كيان لها.</p> <p>٣- تحفيز الإعلانات والدعويات لبرامج الجمعية.</p> <p>٤- وضع استبانة لمقترنات الأهالي عن ثغرات تنمية جديدة.</p> <p>٥ - دراسة وضع الكيانات الموجودة والسعى إلى تطويرها.</p> <p>٦ - السعي إلى زيادة أعداد المتابعين في منصات الجمعية الإعلامية.</p> |

| رعاية الموهوبين والمساهمة في إبراز وتنمية مواهبهم | | | | الهدف الاستراتيجي الخامس |
|--|-------------|---|----------------|---|
| مؤشرات الأداء | مدة التنفيذ | أدوات القياس | الجهة المسؤولة | المبادرات |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ عدد الموهوبين الملتحقين بالجمعية سنويًا. ■ عدد البرامج المقدمة للموهوبين سنويًا. ■ عدد الموهوبين الذين تتباهم الجمعية سنويًا. ■ عدد المعارض المقامة سنويًا. ■ عدد الابتكارات سنويًا. | | <ul style="list-style-type: none"> ■ الوثائق. ■ التقارير والاحصاءات. ■ الاستبيانات. ■ نظم تقييم الموهوبين. ■ نتائج رضا المستفيدين. | | <p>١- إعداد خطة للتعرف على الموهوبين في المجتمع المحلي.</p> <p>٢- إعداد برامج إثرائية تدريبية في العلوم والرياضيات.</p> <p>٣- إعداد برامج نوعية لتنمية المهارات.</p> <p>٤- وضع خطة لتبني ابتكارات الموهوبين وتطويرها وتحفيزهم للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية.</p> <p>٥- وضع خطة لتبني الموهوبين الغير قادرين ماديًّا ومتابعهم في مراحل التعليم المختلفة.</p> <p>٦- إقامة معارض للأعمال الإبداعية والابتكارية.</p> <p>٧- إنشاء مركز لابتكار.</p> |

| تعزيز القيم الوطنية والمجتمعية في محافظة الأفلاج | | | | الهدف الاستراتيجي السادس |
|---|-------------|--|----------------|---|
| مؤشرات الأداء | مدة التنفيذ | أدوات التتحقق | الجهة المسؤولة | المبادرات |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدد المشاركين في الفعاليات الوطنية والمجتمعية. - مستوىوعي والمعرفة بالقيم الوطنية والمعرفة بالقيم الوطنية ومدى تقبلها من قبل المجتمع. - تقييم مشاركة المجتمع والاندماج الاجتماعي في الأنشطة الوطنية والمجتمعية. - توجيه التفاعل الإيجابي بين أفراد المجتمع وتعزيز التعاون الاجتماعي. | | <ul style="list-style-type: none"> - إجراء مسح واستبيانات لقياس مستوىوعي والمعرفة بالقيم الوطنية والاستجابة لها. - تقييم مشاركة المجتمع في الفعاليات الوطنية وتحديد مدى تأثيرها على تعزيز القيم المجتمعية. - تحليل البيانات وإحصاءات المشاركين في الفعاليات الوطنية والمجتمعية. - استخدام استبيانات ومقابلات لقياس مستوىوعي والمعرفة بالقيم الوطنية والتقييم الذاتي للمجتمع. - مراجعة التقارير والملاحظات المتعلقة بمستوى التعاون والتفاعل الاجتماعي. | | <ul style="list-style-type: none"> ١- تنظيم (٣) فعاليات توعية وتحقيقية سنوية للمجتمع بشأن القيم الوطنية وأهميتها، مثل المحاضرات وورش العمل. ٢- تشجيع المشاركة في الأنشطة والفعاليات الوطنية مثل الاحتفالات الوطنية يوم التأسيس يوم العلم والمسيرات المجتمعية. ٣- تعزيز التواصل الاجتماعي والتفاعل بين أفراد المجتمع للتعرف على قيم الآخرين وتعزيز التعاون. |

| زيادة عدد المتطوعين في محافظة الأفلاج وتعزيز قدراتهم ورفع كفاءاتهم التدريبية | | | | الهدف الاستراتيجي السابع |
|---|-------------|---|----------------|---|
| مؤشرات الأداء | مدة التنفيذ | أدوات التتحقق | الجهة المسؤولة | المبادرات |
| <ul style="list-style-type: none"> - عدد المتطوعين المسجلين والمشاركين في الفعاليات والمشاريع المختلفة. - نسبة الاستمرارية للمتطوعين، وهي تقيس المدة التي يستمرون فيها في العمل التطوعي. - تقييم مستوى رضا المتطوعين عن الفرص التطوعية والبرامج التدريبية. - تحليل التغير في مهارات ومعرفة المتطوعين قبل وبعد المشاركة في البرنامج التدريبي. - وصول عدد المتطوعين في الجمعية إلى (٢٠٠) متطوع مسجلين في السنة الأولى مع زيادة ٣٥ % في السنة التي تليها ثم ٣٥ % في التي بعدها. | | <ul style="list-style-type: none"> - استبيانات رضا المتطوعين لقياس درجة الرضا وتحسين الخدمات المقدمة. - تقييم مهارات المتطوعين المكتسبة من خلال اختبارات أو تقييمات مستمرة. - تحليل التقارير والإحصائيات المتعلقة بنشاطات التطوع والتدريب. | . | <ol style="list-style-type: none"> ١- إطلاق حملات توعية وترويج للتطوع وزيارتها. ٢- تنظيم الورش التدريبية والبرامج التعليمية لتطوير مهارات المتطوعين. ٣- التعاون مع المنظمات والجمعيات الأهلية لتوفير فرص التطوع المتعددة. ٤- إنشاء رابط إلكتروني وقاعدة بيانات للتواصل وتقديم المعلومات حول فرص التطوع والتدريب. ٥- إشراك المتطوعين في أعمال وبرامج الجمعية وكياناتها. |

٣ - استراتيجية إدارة المخاطر

من المتوقع أن يواجهه تنفيذ الخطة الاستراتيجية تحديات وعقبات وأحياناً مخاطر، لذا ينبغي تحديد هذه المخاطر بوضوح واتباع الضوابط والسياسات التي تعمل على التخفيف من عواقبها وأو الحد منها. وتعتمد السياسات المتبعة لإدارة المخاطر على فعالية الأنظمة الداخلية والإجراءات المعمول بها للتخفيف من المخاطر والتي ستكون في كثير من الأحوال كافية لإدارتها، وينبغي التعرف بشكل مبكر على المخاطر والعقبات واتخاذ الإجراءات المقترنة لمعالجتها قبل حدوثها مع الأخذ في الاعتبار السياسات التي ستتبع حال حدوثها.

ويشمل هذا الجزء السياسات التي سوف تتبعها اللجنة في إدارة المخاطر المتوقعة أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويمكن توضيحها بإيجاز من خلال:

تصنيف المخاطر:

يتم تصنيف المخاطر التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية إلى فئات. وبما أن كل المخاطر ليست متساوية في الأهمية الجماعية، فإنه يتبعه ترتيب كل منطقة على مرتبة ذات مستوى عال ومستوى متوسط ومستوى منخفض سواء من حيث احتمالية حدوثها المتكرر أو الأثر المحتمل، فيما يلي السياسات التي سوف تتبعها الجمعية لتصنيف المخاطر:

- التعرف على المخاطر المحتملة وتوصيفها وصفاً جيداً مع مراعاة احتمالية تكرارها حدوثها.
- تحديد حجم المخاطر وقياسها.
- آليات السيطرة على المخاطر وإدارتها.
- الإجراءات الفعالة والتكلفة.

المسؤولية/ الشخص المعين الذي يتم تحديده كمسئول عن إدارة المخاطر. وسوف تخضع سياسات إدارة المخاطر للنهج الذي تتبعه الجمعية في معالجة هذه المخاطر ولذلك من المتوقع تنفيذ الآليات التالية:

- التوعية بشكل دوري ومبكر وموثق من المخاطر الكبيرة التي قد تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- توصيف المخاطر بشكل جيد يساعد على التخطيط الفعال للموارد.
- تعزيز التركيز على المراجعة الداخلية والتقييم والمتابعة الدورية لاكتشاف المخاطر المتوقعة بشكل مبكر.
- تعد الشفافية وتحديد المسؤولية والمساءلة من الآليات الجيدة للتخفيف من المخاطر.
- الالتزام بخطة عمل فعالة لإدارة المخاطر.

ونظراً لأن المخاطر قد تكون متغيرة، وقد ينشأ الجديد منها في حين يختفي الآخر أو يصبح أقل أهمية من حيث الأولوية، فإنه يجب مراجعة المخاطر وتحديثها بصورة ربع سنوية. ولتحقيق ذلك، تضمن الجمعية القيام بالآتي:

- مراجعة المخاطر التي من المتوقع أن تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجمعية وتحديثها بشكل دوري (نصف سنوي).
- تحديد المسؤولة عن إدارة المخاطر وتكييف من يلزم لذلك بعد موافقة صاحب الصلاحية.
- تقديم تقارير عن التغييرات في أولوية المخاطر والآليات وسياسات التخفيف منها.

المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ الخطة

| م | الخطر المتوقع | شدته | العواقب المحتملة | إجراءات وسياسات التخفيف |
|---|---|-----------------|--|--|
| ١ | قلة الموارد اللازمة للتنفيذ. | احتمالية متوسطة | تحديد قائمة بأولويات مشاريع الخطة - إيجاد مصادر دخل جديدة. | يشكل فريق من مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام لعمل هذه الأولويات. |
| ٢ | قلة الكوادر العاملة والمتخصصة في الجمعية. | احتمالية عالية | ▪ استقطاب المتطوعين والكافئات. ▪ الاتفاق مع شركات القطاع الخاص المتخصصة في التوظيف. | ▪ تخفيف ساعات العمل. ▪ العمل المؤقت بدون أجر. |
| ٣ | تدني فعالية الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة. | احتمالية عالية | وضع آلية للاتصال والتواصل بين الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة وعقد اجتماعات دورية شهرية للوقوف على تحقيق الأهداف. | تشكيل لجنة متابعة لتنفيذ الخطة. |
| ٤ | مقاومة التغيير من قبل منسوبي الجمعية. | احتمالية متوسطة | إن إشراك العاملين في الخطة واطلاعهم على جميع الأمور المتعلقة بالجمعية والخطة من خلال مشاركتهم في جميع أجزاء الخطة يخفف من المقاومة المحتملة لأنهم بذلك يكونوا جزءاً من اتخاذ القرار. | عقد دورات وبرامج تدريبية وثقافية لتجاوز مقاومة التغيير وإشراك جميع منسوبي الجمعية في قرارات الخطة. |
| ٥ | بطء التنفيذ وتجاوز الوقت المطلوب. | احتمالية عالية | إعادة برمجة المبادرات والمشاريع بحسب الأهمية والأولوية. | تشكيل لجنة استشارية تعنى بمتابعة الخطة. |
| ٦ | التغييرات الإدارية في المناصب الوظيفية | احتمالية متوسطة | ▪ بناء ثقافة لدى جميع منسوبي الجمعية بأهمية تنفيذ الخطة الاستراتيجية. ▪ زيادة نسبة الاحتفاظ لدى المنسوبين المعينين بالتنفيذ من خلال الحوافز. | ▪ التوعية برسالة ورؤية الجمعية والأهداف الاستراتيجية. ▪ الاستعانة بمستشار خارجي للإشراف على التنفيذ. ▪ تدريب القائمين على التنفيذ. |

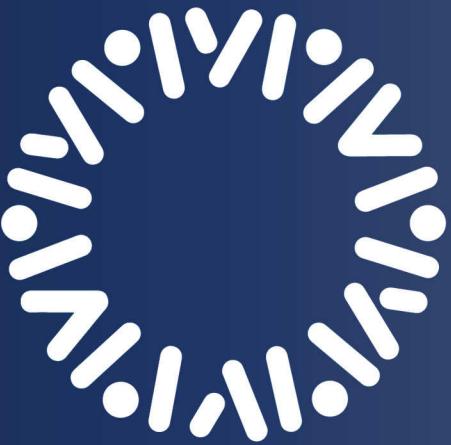
٤ - المتابعة والتقييم

تقوم الجمعية بالعمل على متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية من خلال متابعة الإطار الزمني لخطط العمل حسب ما هو مبين في جداول الخطة التنفيذية السابقة. كما تعمل الجمعية على إجراء متابعة شاملة للخطة الاستراتيجية من خلال "آلية إعداد و متابعة الخطة الاستراتيجية" المعتمدة من مجلس إدارة الجمعية.

يتطلب قياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للخطة والمبادرات وجود آلية واضحة لقياس الأداء من خلال عدد من مؤشرات الأداء. كما سيتم تشكيل لجنة تنبثق عن فريق الخطة الاستراتيجية لتتولى عملية المتابعة والتقييم المرحلي والتدخل لتصويب الانحرافات - إن وجدت - عن أهداف الخطة الاستراتيجية ومبادراتها، إضافة إلى رفع التقارير الخاصة بمستوى الإنجاز ويتم اختيار أعضاء الجمعية من لهم خبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد تم إدراج خطة لنظام المتابعة والتقييم على النحو التالي:

خطة المتابعة والتقييم

| المؤشرات الأداء | المسؤول | الأنشطة | الهدف | م |
|--|---|---|--|---|
| ▪ نسبة الإنجاز الربع سنوية ▪ نسبة المتدربين. | رئيس الجمعية المدير التنفيذي لمشروع الخطة | ▪ إعداد تصميم تقييم مؤشرات الأداء بالنسبة ل الجمعية وخططها. | التدريب على قياس مؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية. | ١ |
| ▪ نسبة التقارير السنوية. ▪ نسبة الإنجاز لما هو مخطط له. ▪ اكتمال الدليل وتعديمه. ▪ إعداد نماذج التقييم والمتابعة. | رئيس الجمعية المدير التنفيذي لمشروع الخطة رئيس قسم الجودة بالمجتمعية. | ▪ الحصول على تقارير رباع سنوية عن الأداء. ▪ إعداد دليل للتقييم الدوري ومعايير المتابعة بحيث يشتمل على نماذج المتابعة والتقييم ونماذج قياس المؤشرات. ▪ إجراء المتابعة الداخلية والخارجية للمشروع من داخل الجمعية وخارجها. | -الاجتماعات والتقارير الدورية عن الخطة -إعداد دليل لمتابعة وتقدير ومعايير التنفيذ. -المراجع الداخلي والخارجي لمشروع الخطة. | ٢ |
| ▪ نسبة التغيير في مشروع الخطة. ▪ نسبة المقترنات المستجدة على المشروع والمقبول منها. | المدير التنفيذي لمشروع الخطة | دراسة تقارير الحالة بصفة دورية وطرح مقترنات لتحسين وجودة الداخلية للمشروع. | مقترنات التحسين والتطوير بصفة دورية | ٣ |
| ▪ نسبة انجاز الكتاب. ▪ نسبة توافق التنفيذ مع الخطة الاستراتيجية للجمعية. | الفريق التنفيذي | إصدار دراسات سنوية تتضمن أهم إنجازات المشروع يتم اعتمادها في كتاب يوزع على الشركاء للتواصل في ذلك. | إعداد الدراسات الإجرائية عن المشروع | ٤ |



جمعية التنمية الأهلية بالأفلج

CIVIL DEVELOPMENT ASSOCIATION IN AFLAJ



al-tanmiah@hotmail.com



t-aflaj.org.sa

بنك الجزيرة

SA88 6010 0001 6950 0273 2001

بنك الراجحي

SA15 8000 0142 6080 1011 0442

بنك الرياض

SA06 2000 0002 1517 6996 9940



altanmia2



0552361155