



جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج
CIVIL DEVELOPMENT ASSOCIATION (CDA)

الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بالأفلاج 2024 - 2026م

إعداد وإشراف

الأستاذ الدكتور / محمود محمد سليم صالح
جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

الصفحة	المحتوى
٤	مقدمة
٥	الملخص التنفيذي
١٠	طريق الخطة الاستراتيجية
١١	الفصل الأول: نظرة عامة
١٢	▪ لمحة عامة عن جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج
١٣	▪ خصائص الفئة المستهدفة و أولوياتها
١٤	▪ الهيكل التنظيمي للجمعية
١٥	الفصل الثاني: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
١٦	▪ المرحلة التمهيدية
١٨	▪ التحليل الرباعي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)
١٩	▪ صياغة النتائج واعتماد الخطة
٢٠	الفصل الثالث: وثيقة الخطة الاستراتيجية
٢١	▪ مصطلحات الخطة الاستراتيجية
٢٢	▪ الرؤية والرسالة
٢٢	▪ القيم المحورية
٢٣	▪ الأهداف الاستراتيجية
٢٤	الفصل الرابع: الخطة التنفيذية
٢٥	▪ مصطلحات الخطة التنفيذية
٢٥	▪ الإطار المنطقي العام للخطة الاستراتيجية
٢٩	▪ استراتيجية إدارة المخاطر
٣١	▪ المتابعة والتقييم

تنفيذاً للتوجهات الكريمة لحكومتنا الرشيدة الداعمة للجهود التطويرية الهادفة 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 ياتباع التخطيط الاستراتيجي طويل المدى المستند إلى نتائج علمية وموضوعية.

واتساقاً 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، لتؤدي الجمعية رسالتها التنموية حسب أهدافها، ووفق ما قرره وتقره أنظمة المؤسسات التنموية الأهلية في المملكة. وقد تمثل الهدف الأساسي من الخطة في مسيرة التطور التقني، ومواءمة 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 وتطلعات المجتمع المحلي، وإحداث تغيير شامل يرتقي بالعمل الأهلي إلى مستويات عالمية قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. وتنفيذاً لهذه التوجهات، فقد تم تشكيل فريق من العاملين في الجمعية والاستعانة ببعض الأساتذة المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي بفرع جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في محافظة الأفلاج، يعنى بوضع خطة استراتيجية للفترة من عام 2024م، وحتى عام 2026م.

تسهم جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج منذ نشأتها في تنمية المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته التنموية وإعداد كوادر متخصصة في قيادة الأعمال التطوعية والمجالات التنموية، وتسعى الجمعية جاهدة للارتقاء 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 مدخلاً 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 ممثلين 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 تتمحور 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 - زيادة وتطوير الكيانات لتبني المبادرات المجتمعية وزيادة أعداد المستفيدين.
- 5 - رعاية الموهوبين و المساهمة في إبراز وتنمية مواهبهم .
- 6 - تعزيز القيم الوطنية والمجتمعية لدى المجتمع في محافظة الأفلاج.
- 7 - زيادة عدد المتطوعين وتعزيز قدراتهم ورفع كفاءاتهم التدريبية.

إن تحديد الأهداف الاستراتيجية السابقة سيحقق رؤية ورسالة الجمعية وبالتالي وُضع لكل هدف استراتيجي عددٌ من المبادرات والأنشطة ومؤشرات الأداء التي تعمل في مجموعها على تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي تنتمي 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 شمولي 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 والشرائح وتعاونها مع جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج، ويمكن تحديد الأطراف أصحاب المصلحة على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

المستفيدون

المانحون
والم تبرعون

الجهات
ذات العلاقة

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 بيئة الجمعية الداخلية والخارجية SWOT Analysis.

المرحلة الثانية

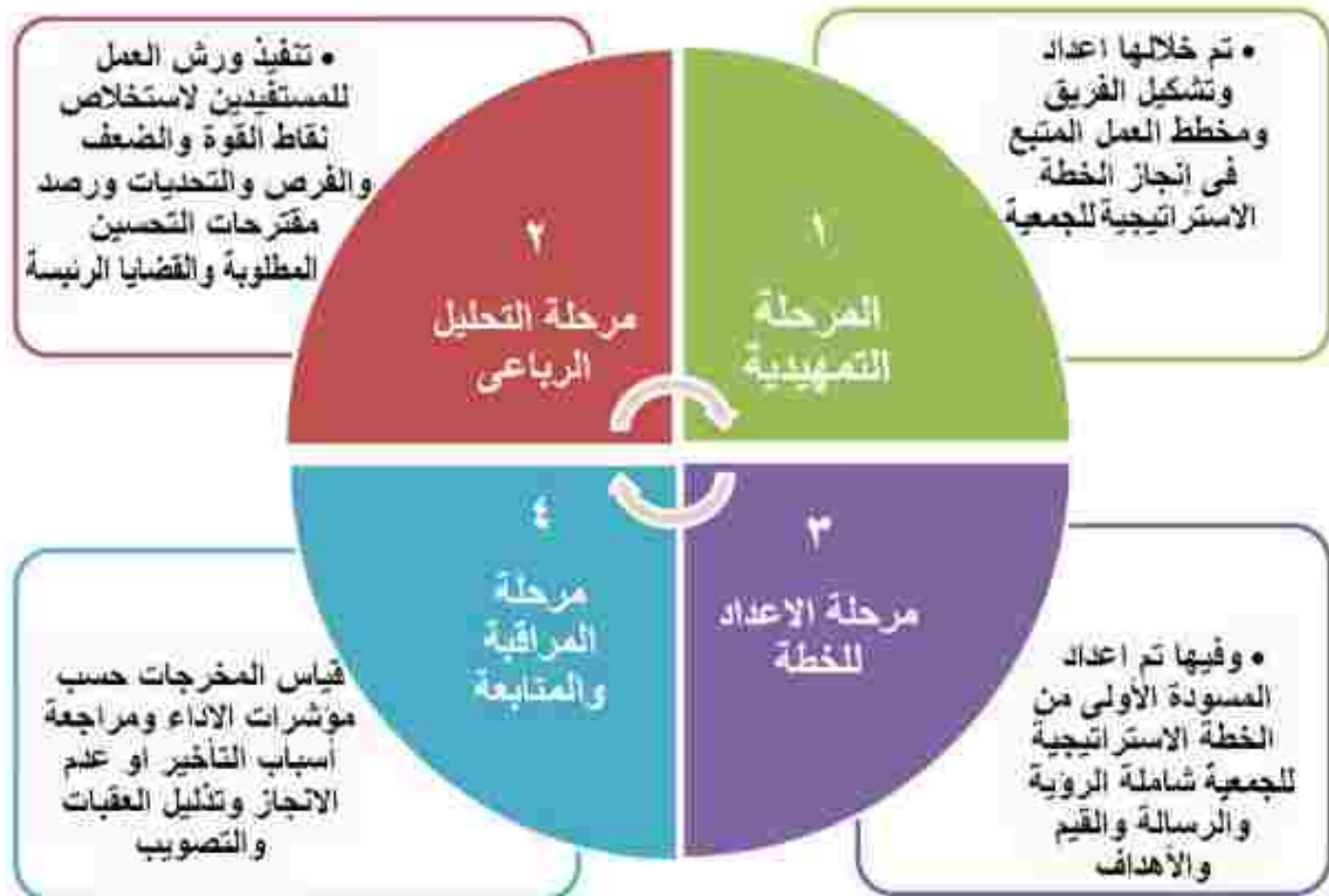
وتركزت على رصد المقترحات والتوصيات والملاحظات الهادفة إلى إثراء وتنقيح المسودة الأولية من الخطة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات، التي تضمنت إشراك المجتمع الداخلي من منسوبي الجمعية من خلال عرضها على العاملين في الجمعية وكياناتها وعلى مجلس إدارة الجمعية .

المرحلة الثالثة

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

المرحلة الرابعة

وتتعلق بوضع الخطة التنفيذية والزمنية، وتتضمن: تحديد المسؤوليات، والمهام ومستويات وجهات التنفيذ ومؤشرات الأداء والفترة الزمنية اللازمة للتطبيق.



مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الأهلية بالأفلاج



فريق الخطة الاستراتيجية

م	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	عضواً
4	بدر بن سعد الحماد	مدير البرامج والمشاريع	عضواً
5	عبدالله بن سعد آل سهل	مدير الموارد البشرية	عضواً
6	عبدالله بن إبراهيم آل زعير	مدير وحدة التطوع	عضواً

إشراف ومراجعة

الأستاذ الدكتور / محمود محمد سليم صالح

الأستاذ بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

فرع الأفلاج

الفصل الأول

نظرة عامة

- لمحة عامة عن جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج.
- الهيكل التنظيمي للجمعية.
- أهمية التخطيط الاستراتيجي.



جمعية التنمية الأهلية بالسلطنة

لمحة عامة

عن جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج:

تحوّلت 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 ومالياً المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

وهي جمعية أهلية ذات شخصية اعتبارية مستقلة وميزانية مستقلة ولها أعضاء مجلس إدارة متطوعون يتم اختيارهم بالانتخاب وعددهم (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 وأي 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

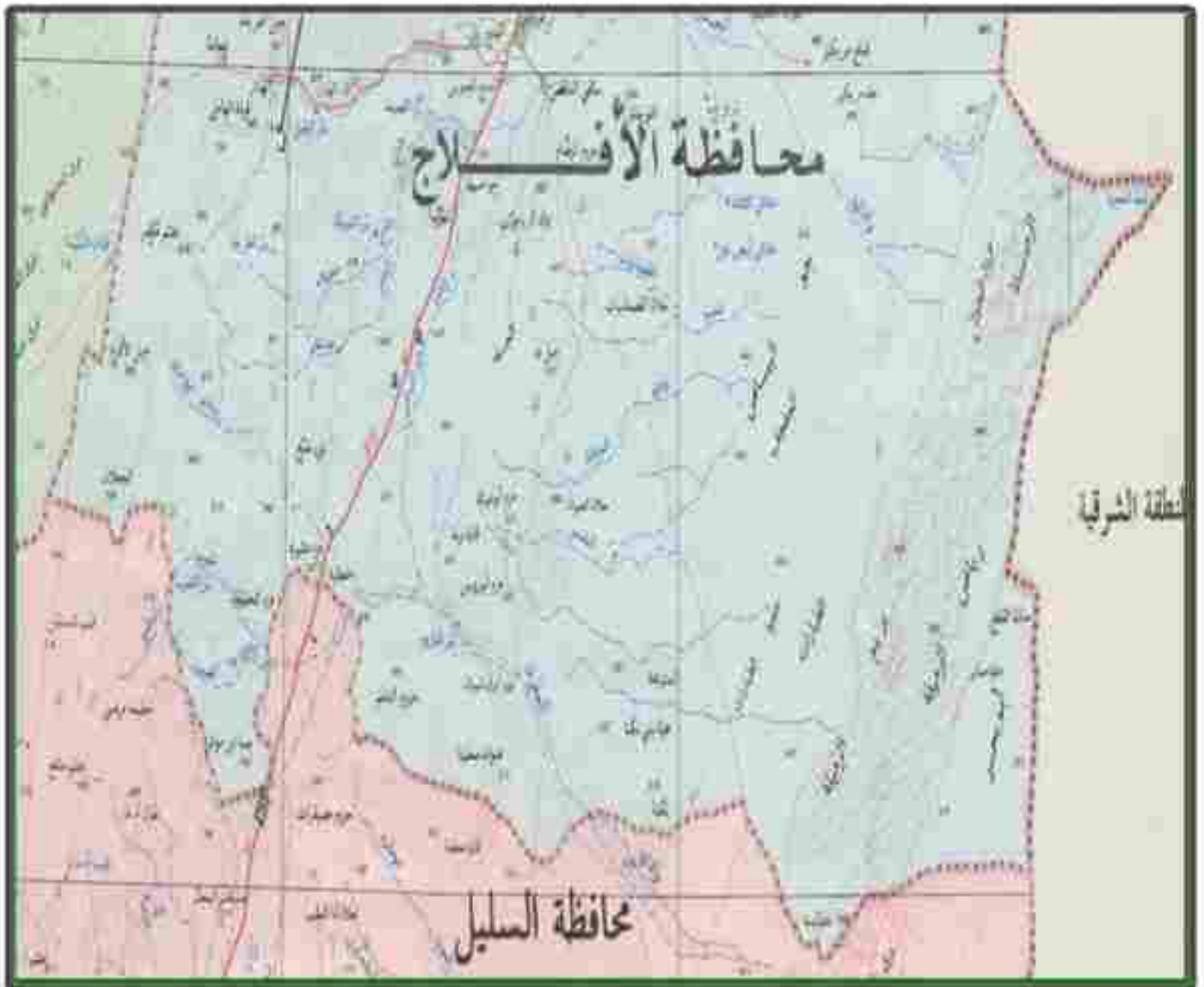
العمل والسلوك الشخصي والمشاركة

المجتمعية.



خصائص الفئة المستهدفة وأولوياتها

تخدم جمعية التنمية الأهلية بالأفلاج سكان محافظة الأفلاج والبالغ عددهم 54.000 نسمة موزعين جغرافيا على مساحة 54 ألف كيلومتر مربع وتعتبر مدينة ليلس من المناطق المهمة في محافظة الأفلاج ، حيث تمثل مدينة ليلس 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



1 - المرحلة التمهيدية:

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

1 - أين نقف: تحليل الواقع : حيث أن هنالك 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.

2 - 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 أننا وصلنا إلى حيث نريد الوصول.

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

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

- 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 المخططين على مدى مسار الخطة.
- تم تدريب أعضاء فريق الخطة الاستراتيجية على مهارات العمل التخطيطي.
- تم تعريف القيادات التنفيذية بأهمية الخطة وبدورهم فيها، تخطيطاً وتنفيذاً، وتعريفهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته للجمعية.
- تم إعلان توجيهات مجلس الإدارة المتصلة بمباشرة 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 ومتابعة الخطة الاستراتيجية.

ويوضح الجدول (4) مصفوفة التحليل الرباعي للجمعية.

نقاط القوة S		نقاط الضعف W	نقاط القوة + الضعف - نقاط القوة
1. شهرة الجمعية في المجتمع من خلال البرامج والأنشطة المقدمة للمجتمع. 2. الخبرة والوضع والمكانة الاجتماعية لأعضاء مجلس إدارة الجمعية. 3. التفاهم والتجانس بين أعضاء مجلس الإدارة. 4. اتخاذ القرارات بمشاركة جميع أعضاء مجلس الإدارة. 5. ترسيخ قيم الجمعية بين الموظفين. 6. تفويض الصلاحيات وتعدد المسؤوليات. 7. اعتماد نماذج قياس أداء داخلية في الجمعية. 8. تنوع أنشطة وبرامج الجمعية. 9. وجود شراكات فاعلة مع عدد من المؤسسات المدنية في المجتمع.		1. ضعف استقطاب الكفاءات الإدارية لقلة الموارد. 2. قلة الموارد والمخصصات المالية لتغطية النفقات السنوية للجمعية. 3. ضعف توثيق الأنشطة والفعاليات والموجودات المعرفية (البريجة والضمنية). 4. قلة وجود الكادر الفني لتقديم الخدمة الإلكترونية. 5. عدم تفعيل النظام الإلكتروني لعدم وجود كوادرن فنية. 6. قلة أعضاء مجلس الإدارة أصحاب الخبرات الاقتصادية. 7. كثرة الأعمال وقلة الموظفين.	الفرص - التهديدات
استراتيجيات الفرص SO طرح برامج وخدمات متطورة تلائم متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي.		1. الركود الاقتصادي يمثل فرصة للجمعية لنشر الوعي الاقتصادي. 2. وجود دعم حكومي لإقامة أنشطة وبرامج الجمعية. 3. الاستقرار السياسي والاجتماعي يعد حافز للعمل الاجتماعي. 4. وجود وسائل التواصل الاجتماعي يعد فرصة لنشر الوعي بين أفراد المجتمع. 5. وجود كوادرن تطوعية مؤهلة على استعداد لخدمة المجتمع. 6. بنية تحتية شاملة مناسبة تشمل بنية اتصالات وتكنولوجيا معلومات متقدمة. 7. موارد بشرية مؤهلة ومدرية وبأسعار منافسة.	
استراتيجيات القوة ST 1. تطوير البنية التحتية وتأهيل وتدريب الموظفين ليصبحوا أكثر قدرة وتميز في الإنجاز وتحقيق النتائج. 2. تطوير وجودة الأنظمة الداخلية للجمعية.		استراتيجيات الضعف - التهديدات WT 1. تطوير الشراكة مع مؤسسات للمجتمع الأخرى. 2. تطوير التعاون مع المؤسسات التعليمية (الجامعة). 3. تبادل نظم المسال فعالة مع المؤسسات الأخرى بمختلف أنواعها.	التهديدات T

3 - صياغة النتائج واعتماد الخطة:

أولاً: مرحلة تنسيق المعلومات وصياغة النتائج وإخراج 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 2026 م ، 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 ومراجعتها 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، لإبداء 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

المصطلح	البيان
التخطيط	- هو عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق ، وعلى الرؤية الصائبة للحاضر والمستقبل. - هو عملية دراسة المستقبل من أجل الوصول على أهداف محددة مع وضع الترتيبات والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
الاستراتيجيات	- اختيار مسار المستقبل البعيد. - الإعداد للمستقبل. - الربط بين نقاط قوة المؤسسة والفرص المتاحة أمامها. - الممارسات الهادفة إلى الحصول على ميزة تنافسية في المستقبل والحفاظ على مكتسبات الحاضر أو التأثير الإيجابي في المستقبل.
التخطيط الاستراتيجي	- 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	- الصورة الشاملة التي تود أن تصبح إليها المؤسسة.
الرسالة	- بيان مختصر عن المؤسسة بوضوح دورها وأثرها الاستراتيجي والعوامل الرئيسية المساعدة في تحقيق أهدافها واستدامتها.
القيم المحورية	- قواعد إرشادية واطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمستفيدين والعاملين بها.
الأهداف الاستراتيجية	- الغايات بعيدة المدى التي تود المؤسسة تحقيقها ، والتي تساهم 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، وتعبيراً عن طموحاتها في تحقيق أقصى درجات التفاعل والتميز في مجال عملها، وتحقيقاً لمتطلبات المجتمع التنموية

الرؤية

تحقيق التميز
والريادة في التنمية
على مستوى المملكة

الرسالة

" تسعى جمعية التنمية
الأهلية بالأفلاج لتقديم
خدمات تنموية متميزة لكافة
شرائح المجتمع من البرامج
والأنشطة النوعية المختلفة"

3 - القيم المحورية للجمعية:

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

م	القيمة	الشرح
1	الشراكة	تؤمن الجمعية بأهمية الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، لتحقيق الأهداف المشتركة والتي تنعكس بدورها على تنمية المجتمع المحلي.
2	الشفافية والمساءلة	تلتزم الجمعية التزاماً راسخاً بعرض مشاريعها على المجتمع لقياس مقدار إسهامها في تميزه، ويلتزم أعضاؤها باحترام قيمها في جميع الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية التي تقدمها للمجتمع.
3	الجودة والتميز	تلتزم الجمعية بأن تقيس أداؤها من خلال تطبيق مقاييس رفيعة المستوى تحترم الطموحات الكبيرة للمجتمع، والسعي نحو التميز من خلال التزامها بأرقى المقاييس في التنمية الاجتماعية.
4	العدالة والازاهة	تلتزم الجمعية بمبادئ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص، ويلتزم جميع أعضاء الجمعية بأعلى درجات الأمانة والاحترام والأخلاقيات المهنية.
5	القيادة والعمل بروح الفريق	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 تمخضت عن دراسات تشخيص الوضع الراهن وهذه الأهداف الاستراتيجية هي:

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. زيادة وتطوير الكيانات لتبني المبادرات المجتمعية وزيادة أعداد المستفيدين.
5. رعاية الموهوبين و المساهمة في إبراز وتنمية مواهبهم .
6. تعزيز القيم الوطنية والمجتمعية لدى المجتمع في محافظة الأفلاج.
7. 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.

1 - مصطلحات الخطة التنفيذية

المصطلح	البيان
مؤشرات الأداء	هو وسيلة لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويساعد على اتخاذ القرارات المبنية على الأداء الفعلي.
أنواع مؤشرات الأداء	- المؤشرات الكمية: وتستخدم لقياس الحجم/عدد/كمية الإنتاج المتوقع. - المؤشرات النوعية: وتستخدم لقياس دقة وجودة الإنتاج المتوقع.
مواصفات مؤشرات الأداء	- أن يكون قابلاً للقياس 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 لكي يتمكن اتخاذ القرار من متابعتها باستمرار.
مستهدفات الأداء	هي القيم المراد تحقيقها في كل مؤشر أداء (ويجب أن يكون المستهدف متفق عليه وقابل للتحقيق).
المبادرات التنفيذية	هي البرامج والمشاريع النوعية المراد تنفيذها لتحقيق الهدف الاستراتيجي.
متطلبات التنفيذ	هي المتطلبات البشرية والإدارية والتقنية والتعاقدية، المطلوبة لتنفيذ المبادرات المخططة.

2 - الإطار المنطقي للخطة الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الأول				تنمية وبناء قدرات أفراد المجتمع بالمحافظة
المبادرات	الجهة المسؤولة	أدوات القياس	مدة التنفيذ	مؤشرات الأداء
١- رسم خطة شاملة 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.	مركز التدريب	- الوثائق. - الخطط. - التقارير والاحصاءات. - الاستبيانات. - نظم تقييم أداء العاملين. - نظم تقييم التدريب. - أدوات التقييم المؤسسي. - وثيقة الجائزة.		- 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.

بناء وتعزيز شراكات استراتيجية مع المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني				الهدف الاستراتيجي الثاني
المبادرات	الجهة المسؤولة	أدوات القياس	مدة التنفيذ	مؤشرات الأداء
١- وضع آلية مؤسسية لعقد الشراكات مع الجهات المعنية. ٢- إعداد خطة لاستقطاب الشركاء المستهدفين. ٣- بناء صورة ذهنية عن الجمعية لدى الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني. ٤- إعداد دراسة ميدانية واستبيان لتحديد مستوى معرفة المجتمع بالمشطة الجمعية. ٥- إقامة أركان و ملتقيات تعريفية عن الجمعية	العلاقات العامة	• الوثائق. • الخطط. • تقارير الشراكات المعتمدة من مجلس إدارة الجمعية. • الإحصاءات. • عدد الملتقيات. • الاستبيانات والدراسات		• عدد الشراكات السنوية. • نسبة الزيادة في عدد الشراكات مع المؤسسات التعليمية والمجتمعية والمائدة لتصل إلى (٢٠) شراكة. • سمعة وصورة الجمعية. • مستوى مشاركة المجتمع في أنشطة الجمعية. • عدد الفعاليات المشتركة.

تحقيق الاستدامة المالية بنسبة ٧٠٪				الهدف الاستراتيجي الثالث
المبادرات	الجهة المسؤولة	أدوات القياس	مدة التنفيذ	مؤشرات الأداء
١-إعداد دراسة حدودي لمشاريع استثمارية ووقفية ذات عوائد مجزية. ٢- إقامة معارض تعريفية بالجمعية وبرامجها ومشاريعها. ٣- عقد ملتقى سنوي للشركاء والجهات المانحة ورجال الأعمال للتعريف بالمشطة وبرامج الجمعية. ٤- وضع خطة تسويقية وإعلامية لتعريف رجال الأعمال والمالحين ببرامج وأنشطة الجمعية. ٥- تطوير آليات استقطاب المتبرعين. ٦- الانتهاء من الوقف. ٧- البحث عن مشاريع استثمار اجتماعي. ٨- إنشاء وقف في الخرج. ٩- المشاركة في صندوق استثماري. ١٠- الدخول لمنصة اعتماد وفرص	للممية الموارد المالية	• الوثائق. • الخطط. • التقارير المالية. • الإحصاءات. • الاستبيانات.		• نسبة النمو السنوي في إيرادات الجمعية. • نسبة تغطية الشراكات المانحة لبرامج وأنشطة اللجنة. • نسبة الزيادة في عدد الشراكات مع المؤسسات المانحة. • نسبة المشاريع الخيرية الممولة من رجال الأعمال.

زيادة وتطوير الكيانات لتبني المبادرات المجتمعية وزيادة أعداد المستفيدين				الهدف الاستراتيجي الرابع
المبادرات	الجهة المسؤولة	أدوات القياس	مدة التنفيذ	مؤشرات الأداء
١- تبني برامج نوعية لأفراد المجتمع ٢- البحث عن لغات للعمل التطوعي لتأسيس كيان لها ٣- تكثيف الإعلانات والدعائيات لبرامج الجمعية ٤- وضع استبانة لمقترحات الأهالي عن لغات نوعية جديدة ٥ - دراسة وضع الكيانات الموجودة والسعي إلى تطويرها ٦ - السعي إلى زيادة أعداد المتطعين في منصات الجمعية الإعلامية	الإدارة التنفيذية	■ الوثائق. ■ الخطط. ■ التقارير والاحصاءات. ■ الاستبيانات. ■ نظم تقييم أداء العاملين. ■ نظم تقييم التدريب. ■ أدوات التقييم المؤسسي.		■ عدد البرامج النوعية المقدمة لفتات المستفيدين. ■ نسبة الزيادة السنوية في عدد المستفيدين. ■ نتائج تحليل رضا المستفيدين. ■ مستوى أداء الجمعية. ■ عدد الكيانات المؤسسة. ■ تأسيس (٦) كيانات.

رعاية الموهوبين والمساهمة في إبراز وتلمية مواهبهم				الهدف الاستراتيجي الخامس
المبادرات	الجهة المسؤولة	أدوات القياس	مدة التنفيذ	مؤشرات الأداء
١- إعداد خطة للتعرف على الموهوبين في المجتمع المحلي ٢- إعداد برامج إثرائية تدريبية في العلوم والرياضيات ٣- إعداد برامج نوعية لتنمية المهارات. ٤- وضع خطة لتبني ابتكارات الموهوبين وتطويرها وتحفيزهم للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية. ٥- وضع خطة لتبني الموهوبين الغير قادرين مادياً ومتابعتهم في مراحل التعليم المختلفة. ٦- إقامة معارض للأعمال الإبداعية والابتكارية. ٧- إنشاء مركز للابتكار.	مركز الابتكار	■ الوثائق. ■ التقارير والاحصاءات. ■ الاستبيانات. ■ نظم تقييم الموهوبين. ■ نتائج رضا المستفيدين.		■ عدد الموهوبين الملتحقين بالجمعية سنوياً. ■ عدد البرامج المقدمة للموهوبين سنوياً. ■ عدد الموهوبين الذين تتباهم الجمعية سنوياً. ■ عدد المعارض المقامة سنوياً. ■ عدد الابتكارات سنوياً.

تعزيز القيم الوطنية والمجتمعية في محافظة الأملج				الهدف الاستراتيجي السادس
المبادرات	الجهة المسؤولة	أدوات التحقق	مدة التنفيذ	مؤشرات الأداء
١- تنظيم (٣٠) فعاليات توعوية وثقافية سنوياً للمجتمع بشأن القيم الوطنية وأهميتها، مثل المحاضرات وورش العمل. ٢- تشجيع المشاركة في الأنشطة والفعاليات الوطنية مثل الاحتفالات الوطنية يوم التأسيس يوم العلم. ٣- تعزيز التواصل المجتمعي والتفاعل بين أفراد المجتمع للتعرف على قيم الآخرين وتعزيز التعاون. ٤- المشاركة في برامج الدعاية المجتمعية	إدارة البرامج	- إجراء مسح واستبيانات لقياس مستوى الوعي 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 ومقاييس لقياس مستوى الوعي والمعرفة بالقيم الوطنية والتقييم الذاتي للمجتمع. - مراجعة التقارير وإعداد خطط المتعلقة بمستوى التعاون والتفاعل المجتمعي.		- عدد المشاركين في الفعاليات الوطنية والمجتمعية. - مستوى الوعي والمعرفة بالقيم الوطنية ومدى تفاعلها من قبل المجتمع. - تقييم مشاركة المجتمع والاندماج المجتمعي في الأنشطة الوطنية والمجتمعية. - توجيه التفاعل الإيجابي بين أفراد المجتمع وتعزيز التعاون المجتمعي.

زيادة عدد المتطوعين في محافظة الأملج وتعزيز قدراتهم ورفع كفاءتهم التدريبية				الهدف الاستراتيجي السابع
المبادرات	الجهة المسؤولة	أدوات التحقق	مدة التنفيذ	مؤشرات الأداء
١- إطلاق حملات توعية وترويج للتطوع ومزاياه. ٢- تنظيم الورش التدريبية والبرامج التعليمية لتطوير مهارات المتطوعين. ٣- التعاون مع المنظمات والجمعيات الأهلية لتوفير فرص التطوع المتنوعة. ٤- إنشاء رابط إلكتروني وقاعدة بيانات للتواصل وتقديم المعلومات حول فرص التطوع والتدريب. ٥- إشراك المتطوعين في أعمال وبرامج الجمعية وخدماتها. ٦- إشراك الكيانات وأفرادها في الفرض التطوعية.	وحدة التطوع	- استبيانات رضا المتطوعين لقياس درجة الرضا وتحسين الخدمات المقدمة. - تقييم مهارات المتطوعين الفعائية من خلال اختبارات أو تقييمات مستمرة. - تحليل التقارير والإحصائيات المتعلقة بنشاطات التطوع والتدريب.		- عدد المتطوعين الفعاليين والمشاركين في الفعاليات والمشاريع المختلفة. - نسبة الاستمرارية للمتطوعين، وهذا يقاس المدة التي يستطوع فيها في العمل التطوعي. - تقييم مستوى رضا المتطوعين عن الفرض التطوعية والبرامج التدريبية. - تحليل التغير في أعداد ومعرفة المتطوعين قبل وبعد المشاركة في البرامج التدريبية. - وصول عدد المتطوعين في الجمعية إلى (١٠٠) متطوع مسجلين في السنة الأولى مع زيادة ٣٥% في السنة التي تليها ثم ٣٥% في السنة التي تليها.

3 - استراتيجية إدارة المخاطر

من المتوقع أن يواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية تحديات وعقبات وأحيانا مخاطر، لذا ينبغي تحديد هذه المخاطر بوضوح و اتباع الضوابط والسياسات التي تعمل على التخفيف من عواقبها و/أو 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 و اتخاذ الإجراءات المقترحة 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 للجمعية، فإنه يتعين تصنيف كل منطقة على مرتبة ذات مستوي عال ومستوي متوسط ومستوي منخفض سواء من حيث احتمالية حدوثها المتكرر أو الأثر المحتمل، فيما يلي السياسات التي سوف تتبعها الجمعية لتصنيف المخاطر:
- التعرف على المخاطر المحتملة وتوصيفها وصفا جيدا مع مراعاة احتمالية تكرارية حدوثها.
- تحديد حجم المخاطر وقياسها.
- آليات السيطرة على المخاطر وإدارتها.
- الإجراءات الفعالة والتكلفة.
- المسؤولية/ الشخص المعين الذي يتم تحديده كمسؤول 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 ومسبق 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.

- ونظرا 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 المسؤولية عن إدارة المخاطر وتكليف من يلزم لذلك بعد موافقة صاحب الصلاحية.
 - تقديم تقارير عن التغييرات في أولوية المخاطر وآليات وسياسات التخفيف منها.

المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ الخطة

م	الخطر المتوقع	الدرجة	العوامل المحتملة	إجراءات وسياسات التخفيف
١	قلة الموارد اللازمة للتنفيذ	احتمالية متوسطة	تحديد قائمة أولويات مشاريع الخطة - إيجز عناصر دخل جديدة	يشكل فريق من مجلس الإدارة ويؤسسه الاقسام تعمل هذه الأولويات
٢	قلة الخوادر العامة والمتخصصة في الجمعية	احتمالية عالية	استقطاب المتطوعين والكفاءات التفاهق مع شركات القطاع الخاص المنحصر 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 ومقد اجتماعات دورية شهرية لتوقوف على تحقيق الأهداف	تشكيل لجنة متابعة لتنفيذ الخطة
٤	مقاومة التغيير من قبل منسوبي الجمعية	احتمالية متوسطة	إن إشراك العاملين في الخطة وإطلاعهم على جميع الأمور المتعلقة بالجمعية والخطة من خلال مشاركتهم في جميع أجزاء الخطة يخفف من المقاومة المختلفة لأنهم بذلك يكونوا جزء من اتخاذ القرار	عقد دورات وورشات تدريبية وتثقيفية 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	التغيرات الإدارية في المناصب الوظيفية	احتمالية متوسطة	بناء ثقافة لدى جميع منسوبي الجمعية بأهمية تنفيذ الخطة الاستراتيجية زيادة نسبة الاحتفاظ لدى المنسوين المعينين بالتنفيذ من خلال الحوافز	التوعية برسالة ورؤية الجمعية والأهداف الاستراتيجية الاستعانة بمستشار خارجي للإشراف على التنفيذ تدريب القائمين على التنفيذ

4 - 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 ومتابعة 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 ممن لهم خبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقد تم إدراج خطة لنظام المتابعة والتقييم على النحو التالي:

خطة المتابعة والتقييم

م	الهدف	الأنشطة	المسؤول	مؤشرات الأداء
1	التدريب على قياس مؤشرات الأداء للخطة الاستراتيجية.	إعداد تصميم تقييم مؤشرات الأداء بالنسبة للجمعية وخططها	رئيس الجمعية المدير التنفيذي لمشروع الخطة	- نسبة الإنجاز الربع سنوية - نسبة المتدربين
2	- الاجتماعات والتقارير الدورية عن الخطة وإعداد دليل متابعة وتقييم ومعايير التنفيذ - المراجع الداخلي والخارجي لمشروع الخطة	- الحصول على تقارير ربع سنوية عن الأداء - إعداد دليل للتقييم الدوري ومعايير المتابعة بحيث يشمل على نماذج المتابعة والتقييم ونماذج قياس المؤشرات - إجراء المتابعة الداخلية والخارجية للمشروع من داخل الجمعية وخارجها	رئيس الجمعية المدير التنفيذي لمشروع الخطة رئيس قسم الجودة بالجمعية	- نسبة التقارير السنوية - نسبة الإنجاز لها هو مخطط له - إكمال الدليل وتعميمه - إعداد نماذج التقييم والمتابعة
3	مقترحات التحسين والتطوير نصف دورية	دراسة تقارير الحالة نصف دورية وطرح مقترحات للتحسين والجودة الداخلية للمشروع	المدير التنفيذي لمشروع الخطة	- نسبة التغيير في مشروع الخطة - نسبة المقترحات المستجدة على المشروع والمقبول منها
4	إعداد الدراسات الإحصائية عن المشروع	إصدار دراسات سلوكية تتضمن أهم الحالات المشروعة يتم اعتمادها في كتاب يوزع على الشركاء للواصلة في ذلك	الفريق التنفيذي	- نسبة إنجاز الكتاب - نسبة توافق التنفيذ مع الخطة الاستراتيجية للجمعية



جمعية التنمية الأهلية بالافلاج

CIVIL DEVELOPMENT ASSOCIATION OF ALAFLAJ



al-tanmiah@hotmail.com



t-aflaj.org.sa

بنك الراجحي

SA15 8000 0142 6080 1011 0442

بنك الرياض

SA06 2000 0002 1517 6996 9940



altanmia2



0552361155