



ال خطة الإستراتيجية

لجمعية تكافل الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة المدينة المنورة

١٤٣٧ هـ : ١٤٤١ هـ

المحتويات

م	بيان المحتويات	رقم الصفحات
١	الجزء الأول: التقديم والمرجعية والمنهجية	-٣-
٢	الجزء الثاني: الرؤية والرسالة والقيم	-٩-
٣	الجزء الثالث: التوجهات والأهداف الإستراتيجية العامة والنوعية للجمعية.	-١٩-
٤	الجزء الرابع: مشاريع الخطة الإستراتيجية وتحديد الأولويات .	-٣١-
٥	الجزء الخامس: تطبيق الخطة الإستراتيجية	-٣٨-
٦	الجزء السادس : آلية التنفيذ والتطوير	-٤٧-
٧	الجزء السابع: مرفقات الخطة الاستراتيجية	-٥٢-



الجزء الأول: التقديم والمرجعية والمنهجية

١- التقديم.

إن أحد الفروق الجوهرية بين الجمعيات الخيرية الناجحة والرائدة والأخرى المتعثرة ، هو إيجاد وتفعيل خطة إستراتيجية متكاملة حيث تعمل الجمعيات المتميزة والرائدة وفق رؤية إستراتيجية واضحة ولديها رسالة محددة ، وتتوجه بكافة أنشطتها لتحقيق أهداف إستراتيجية تم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة وفق أسس وقواعد مهنية صحيحة ، كما تؤكد الشواهد العملية أن الجمعيات الناجحة المستقرة الرائدة تترجم أهدافها الإستراتيجية إلى مشاريع موجهة للمستفيدين وفق موازنات تقديرية دقيقة ، ولذلك فإن توجه إدارة جمعية تكافل الخيرية إلى إعداد خطة إستراتيجية متكاملة ، يعطي دلالة قوية لمتنع إدارة الجمعية برؤية إستراتيجية لمستقبل ومسار العمل وإدراكاً لأهمية وضرورة أن يتم التخطيط ووضع المشاريع وتنفيذها من خلال خطة إستراتيجية متميزة ومعلنة.

وتتضح أهمية الخطة الإستراتيجية لجمعية تكافل الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة المدينة المنورة من خلال المزايا والمنافع المتنوعة المخطط تحقيقها ومن هذه المزايا والمنافع ما يلي:



- دقة واكتمال تحديد الاعتبارات الحاكمة أو المؤثرة في واقع ومستقبل الجمعية وجودة تحديد أساليب التعامل معها، بما يحقق التميز والريادة المستهدفة للجمعية في مجال رعاية الأيتام.
- ترسيخ ثقافة ومنهج التفكير الاستراتيجي لدى منسوبي الجمعية، وتأکید ذلك في كافة برامج مشاريع وأنشطة الجمعية.
- بناء وتدعيم سلوك الإلزام بمعايير ومواصفات الجودة في مشاريع الجمعية.
- توفير البيانات عن إمكانيات وقدرات الجمعية وتحليل ما لديها من نقاط قوة وجوانب ضعف في بيئتها الداخلية وما يتوافر في بيئتها الخارجية من فرص أو قيود.
- وجود رؤية استراتيجية واضحة للجمعية ومنسوبيها، لما هو متوقع أن تكون عليه الجمعية في المستقبل على المستوى المحلي والإقليمي.
- وجود رسالة للجمعية محفزه لمنسوبيها.
- دقة واكتمال الأهداف الاستراتيجية للجمعية، والتأكد من جودة وجدوى ما تقوم به الجمعية من خدمات ومشاريع نوعية.
- ترسيخ الالتزام بالجودة والتوجه بالنتائج في كافة خدمات الجمعية ومشاريعها، بما يحقق الريادة في مجال رعاية الأيتام.
- وجود أسس واضحة لتفعيل الشراكات الاستراتيجية وتأکید دور الشركاء الاستراتيجيين.



٢- اعتبارات إعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية:

استندت الخطة الإستراتيجية للجمعية على الإعتبارات التالية:

- ١-٢ نتائج التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للجمعية.
- ٢-٢ مخرجات ورش العمل والحلقات النقاشية داخل الجمعية.
- ٣-٢ طموحات وتوقعات الأطراف الرئيسة ذات العلاقة بأنشطة وخدمات الجمعية.
- ٤-٢ جلسات العصف الذهني للإدارة العليا للجمعية.
- ٥-٢ اجتماعات مع رؤساء الأقسام والوحدات بالجمعية.
- ٦-٢ النماذج المرجعية للجمعية.
- ٧-٢ نتائج الإستبانات النوعية التي تم توزيعها وتعبئتها من قبل من منسوبي الجمعية.
- ٨-٢ تحليل الوثائق التي تم الإطلاع عليها من قبل الفريق الاستشاري.
- ٩-٢ الخبرة المهنية للفريق الاستشاري خبرة تزيد مجموعها عن ٤٠ سنة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ١٠-٢ الخبرة المهنية للفريق الاستشاري لإعداد عشرات الخطط الإستراتيجية للجمعيات الخيرية على مستوى الوطن العربي.
- ١١-٢ الإطلاع على أحدث النماذج العالمية لكبرى الشركات العالمية الاستشارية في إعداد الخطط الاستراتيجية.
- ١٢-٢ الإطلاع على أحدث الدراسات والأبحاث العلمية في مجال التخطيط الإستراتيجي من جامعة OXFORD



٣- المنهجية العامة لإعداد الخطة الإستراتيجية لجمعية تكافل الخيرية:

تم إعداد الخطة الاستراتيجية حسب المنهج التالي:

- ٣-١- إجراء المسح الأدبي، وتحليل الوثائق والمستندات التي تتناول مجالات ذات علاقة برعاية الأيتام.
- ٣-٢- دراسة السمات الأساسية للجمعية وتحديد انعكاسها على مكونات وخصائص الخطة الإستراتيجية للجمعية.
- ٣-٣- إجراء التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتجهيز مخرجاتها كمدخل رئيسي لإعداد الخطة الإستراتيجية للجمعية.
- ٣-٤- التركيز على احتياجات وطموحات الفئات المستفيدة وتوقعات الأطراف ذات العلاقة والاختصاص بمشاريع وأنشطة الجمعية وخدماتها.
- ٣-٥- تحديد الأدوات والأساليب الفنية المخطط استخدامها في مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية وتشمل:
 - (١) استبيانات نوعية.
 - (٢) حلقات نقاشية.
 - (٣) ورش عمل نوعية مصغرة.
 - (٤) ورشة عمل موسعة.



(هـ) جلسات عصف ذهني.

- ٣-٦- تحديد وصياغة الرؤية الاستراتيجية للجمعية بما يظهر المكانة المهنية والعلمية المستهدف تحقيقها للجمعية خلال فترة تنفيذ الخطة.
- ٣-٧- إعداد رسالة الجمعية، بما يحدد ويظهر مبرر وجود الجمعية والمنافع المستهدف تحقيقها.
- ٣-٨- تحديد وصياغة التوجهات الاستراتيجية للأركان الرئيسة للجمعية.
- ٣-٩- تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية العامة للجمعية.
- ٣-١٠- صياغة مشاريع الخطة الاستراتيجية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية خلال فترة تنفيذ الخطة.
- ٣-١١- تحديد معايير تحديد أولويات تنفيذ المشاريع خلال فترة تنفيذ الخطة.
- ٣-١٢- إعداد نموذج يربط بين المشاريع وتكرارها خلال فترة تنفيذ الخطة.
- ٣-١٣- إعداد نموذج يربط بين المشاريع والقطاعات المعتمدة في الهيكل التنظيمي.
- ٣-١٤- إعداد نموذج يحدد أولويات تنفيذ المشاريع خلال فترة تنفيذ الخطة.
- ٣-١٥- إعداد وثيقة المشاريع لتنفيذ الخطة بشكل احترافي بما تشمل مؤشرات قياس الأداء KPIs.
- ٣-١٦- إعداد آلية التنفيذ والتواصل والتطوير للخطة الاستراتيجية.
- ٣-١٧- إعداد قاموس المصطلحات العلمية المستخدمة في الخطة الإستراتيجية.

٣-١٨ - إعداد قائمة بأهم الإحصائيات العلمية في التخطيط الإستراتيجي في آخر ٥ سنوات ماضية.





الجزء الثاني: الرؤية والرسالة والقيم

١- الرؤية

أولاً: منهجية صياغة الرؤية الإستراتيجية للجمعية :

- (١) إستعراض وشرح الفريق الإستشاري أكثر من تعريف علمي ومهني للرؤية.
- (٢) تحديد الفريق الإستشاري للشروط والمعايير المتعارف عليها مهنيًا وعالمياً لصياغة الرؤية.
- (٣) التعريف من قبل الفريق الإستشاري بنماذج محلية ودولية لبعض رؤى الجمعيات المماثلة والقريبة من مجال الجمعية للاسترشاد بها.
- (٤) عقد ورشة عمل كبرى لتقييم رؤية الجمعية من قبل منسوبي الجمعية وفق الشروط والمعايير المهنية والتدريب على فنون صياغة الرؤية.
- (٥) تقديم رؤية مقترحة من قبل منسوبي الجمعية للرؤية الاستراتيجية للجمعية ١٤٣٧ - ١٤٤١ هـ.
- (٦) تحليل نتائج الاستبانات فيما يتعلق بالرؤية.
- (٧) إعداد المسودة الأولى لرؤية الجمعية لعرضها على قيادات الجمعية.



- (٨) إرسال قيادات الجمعية ملاحظاتهم على الرؤية الإستراتيجية من الفريق الاستشاري.
- (٩) صياغة الفريق الاستشاري للرؤية وفق ملاحظات قيادات الجمعية.
- (١٠) عقد ورشة عمل مصغرى لقيادات الجمعية لمناقشة المسودة الثانية للجمعية.
- (١١) اعتماد الرؤية الإستراتيجية في شكلها النهائي.



ثانيا: الرؤية الإستراتيجية للجمعية (١٤٣٧ - ١٤٤١ م):



النموذج المؤسسي
الريادي في رعاية
وتنمية الأيتام



رابعاً: الشروط والمعايير المهنية التي تم الإلتزام بها عند الصياغة للرؤية الإستراتيجية:

- ١- طموحة وواقعية (صعبة لكنها غير مستحيلة)
- ٢- ملهمة ومحفزة (يشعر قارئها بالفخر)
- ٣- قابلة للقياس
- ٤- مختصرة (لا تزيد عدد كلماتها عن ١٠ كلمات)
- ٥- سهلة الحفظ

٢- الرسالة

أولاً: منهجية صياغة رسالة الجمعية:

- (١) استعراض وشرح الفريق الاستشاري أكثر من تعريف علمي ومهني للرسالة.
- (٢) تحديد الفريق الاستشاري للشروط والمعايير المتعارف عليها مهنيًا وعالمياً لصياغة الرسالة.
- (٣) التعريف من قبل الفريق الاستشاري بنماذج محلية ودولية لبعض رسائل الجمعيات المماثلة والقريبة من مجال الجمعية للاسترشاد بها.
- (٤) عقد ورشة عمل كبرى لتقييم رسالة الجمعية من قبل منسوبي الجمعية وفق الشروط والمعايير المهنية والتدريب على فنون صياغة الرسالة.
- (٥) تقديم رؤية مقترحة من قبل منسوبي الجمعية لرسالة الجمعية ١٤٣٧-١٤٤١ هـ.
- (٦) تحليل نتائج الاستبانات فيما يتعلق بالرسالة.
- (٧) إعداد المسودة الأولى لرسالة الجمعية لعرضها على قيادات الجمعية.
- (٨) إرسال قيادات الجمعية لملاحظاتهم على رسالة الجمعية إلى الفريق الاستشاري.
- (٩) صياغة الفريق الاستشاري للرسالة وفق ملاحظات قيادات الجمعية.
- (١٠) عقد ورشة عمل مصغرى لقيادات الجمعية لمناقشة المسودة الثانية لرسالة الجمعية.
- (١١) اعتماد رسالة الجمعية في شكلها النهائي.



ثانيا: رسالة الجمعية (١٤٣٧-١٤٤١م):



" رعاية وتنمية الأيتام بالشراكة الفاعلة مع
الداعمين باحترافية مع العاملين بالجمعية "



رابعاً: الشروط والمعايير المهنية التي تم الإلتزام بها عند صياغة الرسالة :

- (١) جملة مختصرة (لاتزيد عدد كلماتها عن ٢٠)
- (٢) وضوح مجال العمل الرئيس للمنظمة
- (٣) وضوح مبرر وجود المنظمة .
- (٤) تحديد الأطراف ذات العلاقة .

أولاً: منهجية صياغة قيم الجمعية:

- (١) إستعراض وشرح الفريق الإستشاري أكثر من تعريف علمي ومهني للقيم.
- (٢) تحديد الفريق الإستشاري للشروط والمعايير المتعارف عليها مهنيًا وعالمياً لصياغة القيم.
- (٣) التعريف من قبل الفريق الإستشاري بنماذج محلية ودولية لبعض القيم للجمعيات المماثلة والقريبة من مجال الجمعية للاسترشاد بها.
- (٤) عقد ورشة عمل كبرى لتقييم قيم الجمعية من قبل منسوبي الجمعية وفق الشروط والمعايير المهنية والتدريب على فنون صياغة القيم.
- (٥) تقديم رؤية مقترحة من قبل منسوبي الجمعية لقيم الجمعية ١٤٣٧-١٤٤١ هـ.
- (٦) تحليل نتائج الاستبانات فيما يتعلق بالقيم.
- (٧) إعداد المسودة الأولى لقيم الجمعية لعرضها على قيادات الجمعية.
- (٨) إرسال قيادات الجمعية للاستفسار على بعض قيم الجمعية إلى الفريق الاستشاري.
- (٩) عقد ورشة عمل مصغرة لقيادات الجمعية للتوضيح التفصيلي لتلك القيم.
- (١٠) اعتماد قيم الجمعية في شكلها النهائي.

ثانيا: قيم الجمعية (١٤٣٧-١٤٤١م):





رابعاً: الشروط والمعايير المهنية التي تم الإلتزام بها عند صياغة القيم :

(١) ألا تكون من المسلمات الإنسانية مثل الصدق والأمانة والعدل .

(٢) أن يتراوح عدد القيم من ٣ - ٧ قيم .

(٣) أن تنعكس القيم في برامج وأنشطة وخدمات الجمعية.

(٤) أن تكون منفعة للأطراف ذوي العلاقة .

(٥) أن تكون موجهة لأسلوب التفكير والسلوك الإيجابي.



الجزء الثالث: التوجهات والأهداف الإستراتيجية العامة والنوعية.





١- التوجهات الإستراتيجية العامة (١٤٣٧-١٤٤١ هـ)

جدول رقم (٤)

نوع التوجه	المجالات الرئيسية للتوجهات الإستراتيجية	بيان بالتوجهات الإستراتيجية
تنمية الموارد	بناء وتطوير وتنمية هيكل الموارد للجمعية.	❖ تنويع مصادر تمويل أنشطة وخدمات الجمعية لتطوير هيكل تمويل الجمعية. ❖ تنويع وتطوير أساليب الترويج لجذب فئات نوعية جديدة مستهدفة من الكفلاء والمحسنين والداعمين والرعاة والاحتفاظ بهم. ❖ تطوير هيكل الداعمين والكفلاء بزيادة نسبة الداعمين والكفلاء المميزين.
	استثمار الموارد والممتلكات	❖ تنمية ممتلكات اليتيم المنقولة (السيارات-السيولة -أخرى) والغير منقولة (العقارات-الأنشطة التجارية -- أخرى). ❖ استثمار الأموال الفائضة والأصول غير المستغلة إستنادا على دراسات جدوى اقتصادية في مشاريع ذات مخاطر منخفضة.



- ❖ التوسع المدروس في الشراكات الإستراتيجية النوعية وفق أسس اقتصادية.
- ❖ تطوير إدارة واستثمار الوقف كمصدر رئيسي لتمويل برامج ومشاريع الجمعية.
- ❖ تأسيس مشاريع ريادية تجارية بمشاركة وإدارة الأيتام وترتبط بأنواع مجالات رعايتهم.
- ❖ التشغيل الإقتصادي للقطاعات والمراكز والفروع عبر مراكز مسؤولية نوعية (تمكين ومحاسبة).
- ❖ التدرج في المجال الاستثماري من المشاركة مع مؤسسات ناجحة إلى التملك والإدارة بما يوسع فرص تدريب وتوظيف الأيتام.
- ❖ تفعيل نظام خدمة العملاء للكفاء والداعمين الحاليين للاحتفاظ بهم وتنمية مساهمتهم.
- ❖ ضبط الإنفاق والتحكم في التكلفة لتحقيق اقتصاديات استخدام واستثمار أموال وأصول الجمعية.
- ❖ تفعيل مبدأ الشفافية لترسيخ شرعية ومهنية قرارات وممارسات الجمعية.
- ❖ تطبيق معايير الجودة ونظام قياس الأثر لكافة البرامج والمشاريع والأنشطة والفعاليات المنفذة في الجمعية.

الممارسات
المرتبطة بالموارد



■ بناء اليتيم ليكون مواطن منتج داعم منتمي. ■ التركيز على البعد التنموي في مجالات الإنفاق. ■ الإنفاق على الأيتام وفق رؤية وخطة مدروسة لقياس وتتبع الأثر. ■ التحول من الرعاية الشاملة إلى الرعاية النوعية التنموية ذات القيمة الاقتصادية والاجتماعية المضافة.	نوع ونطاق الرعاية	الرعاية والخدمات
❖ بناء الشراكات الإستراتيجية مع الجمعيات النوعية المتخصصة لتقديم خدمات نوعية لليتيم ونذكر منها على (سبيل المثال): ✓ جمعية أطباء طيبة الخيرية. ✓ جمعية أسرتي. ✓ جمعية الأطفال المعاقين. ✓ جمعية الرعاية الصحية الخيرية. ✓ لجنة التنمية الاجتماعية. ✓ جمعية سند الخيرية لدعم الأطفال. ❖ بناء شراكات إستراتيجية مع المؤسسات الداعمة للمبدعين والمبتكرين ورواد الأعمال منها: ✓ البنوك.	الكفلاء والداعمين	



- ✓ مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله للموهوبين.
- ✓ جامعة طيبة.
- ✓ الجامعة الإسلامية.
- ✓ جامعة الإمام.
- ✓ نماء المنورة.
- ✓ إنجاز السعودية.
- ✓ مؤسسة الراجحي الخيرية.
- ✓ أخرى.



❖ التحفيز المستمر والمنهج للأيتام عن طريق الرعاية من خلال: ✓ جائزة التفوق العلمي. ✓ جائزة التفوق المهني. ✓ جائزة تنمية المواهب. ✓ جائزة الأفكار الإبداعية الابتكارية. ✓ أخرى. ❖ الاندماج الاجتماعي من الأيتام والمشاركة في أنشطة المسؤولية المجتمعية للجمعية. ✓ التركيز على التأهيل المعرفي والنفسي والتربوي والمهاري لليتيم. ✓ تخصيص برامج نوعية للتأهيل التربوي والتوعوي لأم اليتيم. ✓ توجيه الاهتمام وتخصيص برامج ومشاريع للأطراف ذات العلاقة المباشرة باليتيم (أم اليتيم - الأخ الأكبر - الأخت الكبرى - الوصي -).	الممارسات لنطاق ونوع الرعاية والكفاءة والداعمين	
❖ بناء صف ثاني من القيادات بالجمعية. ❖ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي. ❖ ترسيخ مفهوم الاستثمار في المورد البشري. ❖ بناء وتطوير منظومة تحفيز متكاملة تساهم في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بهم.	الموارد البشرية	المالي والإداري



المالي والإداري	الشؤون المالية	تحقيق اقتصاديات التدريب بتطبيق مفهوم وممارسات قياس الأثر.
البناء المؤسسي	بيئة عمل محفزة	❖ تفعيل نظام التدريب التبادلي داخل الجمعية وتعميق مفهوم المنظمة المتعلمة ❖ تحقيق النمذجة وتفعيل العمل المؤسسي من خلال: ✓ التحول التدريجي إلى نمذجة أعمال الجمعية. ✓ تطبيق مفاهيم وأفكار وممارسات العمل المؤسسي. ❖ تطبيق أسس الحوكمة المالية والإدارية (تمكين ومساءلة) في ممارسات وأنشطة الجمعية. ✓ بناء وتطوير بيئة عمل جاذبة محفزة. ✓ تحقيق التوازن بين مجالات وقيمة الإنفاق ومصادر وتوقيت التحصيلات مع تحقيق فائض أمان.
التقنية	بيئة إلكترونية	التوجه نحو تقديم البرامج والأنشطة والبرامج لليتيم في بيئة إلكترونية.

آلية التطبيق والتفعيل للتوجهات الإستراتيجية

يتم التفعيل أثناء تطبيق الخطة الإستراتيجية

م	بيان بالتوجهات الإستراتيجية (الصياغة)	التفسير والتوضيح	التنفيذ			التقويم والقياس مؤشرات قياس الأداء
			خطوات عمل تنفيذية	المختص	موعد بدء التنفيذ	



٢- الأهداف الإستراتيجية العامة والنوعية للجمعية (١٤٣٧-١٤٤١ هـ)

٢-١- الأهداف الإستراتيجية العامة للجمعية:

- (١) بناء الشخصية المتوازنة لدى اليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر.
- (٢) تحقيق الرعاية التنموية للأيتام ليكونوا منتجين فاعلين في المجتمع.
- (٣) تطبيق معايير الجودة المعتمدة ٩٠٠١ (جودة الإدارة) - ٢٦٠٠٠ (تطبيق المسؤولية الاجتماعية) في أنشطة وخدمات رعاية الأيتام ومن يرعاهم.
- (٤) تفعيل قيم الشفافية مع الكافلين والداعمين لأنشطة ومشاريع الجمعية.
- (٥) ترسيخ الأداء المؤسسي في تخطيط الأعمال واتخاذ القرارات في الجمعية
- (٦) تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة الأيتام.
- (٧) تنمية الموارد الذاتية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية للجمعية.

٢-٢- الأهداف الإستراتيجية النوعية لكل قطاع من قطاعات الجمعية:

م	المجالات الرئيسة للأهداف الإستراتيجية	بيان الأهداف الإستراتيجية النوعية	عام بدء تنفيذ الهدف (هجري) بعد ١٤٠٠				
			٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١
١	التطوير وتنمية الموارد	١-١- تحقيق الاستدامة المالية للجمعية خلال فترة تنفيذ الخطة بحلول عام ١٤٤١ هـ. ٢-١- تنمية الإكتفاء الذاتي لموارد الجمعية بنسبة ٢٠% سنوياً. ٣-١- تنمية الإيرادات من الكفالات بنسبة زيادة ٢٠% سنوياً. ٤-١- تنمية الموارد من أوقاف الجمعية بنسبة ٣٠% سنوياً. ٥-١- زيادة قيمة أوقاف الجمعية بنسبة ١٠% سنوياً. ٢-٢- تنمية ممتلكات الأيتام بنسبة ١٥% سنوياً وفق دراسات جدوى معتمدة. ٢-٢- إبرام شراكات إستراتيجية بمعدل ٢ شراكة سنوياً تحقق دعم للجمعية.					



					٢-٣- تحقيق معايير الجودة المعتمدة في أنشطة وخدمات الجمعية بما يتوافق مع المواصفة الدولية ٩٠٠١-٢٠٠٨ م. ٢-٤- تحقيق معايير الجودة المعتمدة في أنشطة وخدمات الجمعية بما يتوافق مع المواصفة الدولية ٢٦٠٠٠.		
عام بدء تنفيذ الهدف هجري بعد ١٤٠٠					بيان الأهداف الإستراتيجية النوعية	م المجالات الرئيسة للأهداف الإستراتيجية	
٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٧			
					٢-١- تحقيق جودة وتفعيل الدراسات النوعية المتخصصة. ٢-٢- تحسين جودة البحوث الأسرية والاجتماعية. ٢-٣- تطوير وتحسين جدوى الخدمات الأسرية. ٢-٤- تنمية الأثر التنموي لأنشطة وبرامج الجمعية. ٢-٥- إنشاء وتفعيل نظام قياس الأثر. ٢-٦- تفعيل النظام المؤسسي في استخدام الموارد والاستفادة من الداعمين لأنشطة	٢ الرعاية والخدمات	



					وخدمات الجمعية.		
					٢-٧- تفعيل سياسة الشراكات النوعية لعدد من مشاريع الجمعية بحيث لا تقل عن عدد ٣ شراكات سنوية بقيمة لا تقل عن ٢ مليون سنوياً.		
					٣-١- تطوير وتفعيل نظام التكاليف.	الشؤون المالية والإدارية	٣
					٣-٢- تطوير نظام الرقابة المالية لضبط وترشيد الإنفاق.		
					٣-٣- استقطاب العناصر البشرية المميزة والاحتفاظ بها.		
					٣-٤- بناء الصف الثاني من القيادات بنهاية عام ١٤٣٨ هـ.		
					٣-٥- تنمية مهارات وقدرات منسوبي الجمعية وفق خطة معتمدة.		
					٣-٦- توفير بيئة عمل داخلية جاذبة ومحفزة.		
					٣-٧- تنمية مستوى الاستفادة بالخدمات النوعية للجهات المتخصصة في مجالات الصيانة والخدمات.		
					٣-٨- تنمية مستوى التقنية في تخطيط وتنفيذ أنشطة وخدمات الجمعية.		
					٤-١- تنمية القدرات والموارد الذاتية للفروع بنسبة زيادة ٢٠% سنوياً.	الفروع	٤
					٤-٢- تنمية المزايا التنافسية للفروع وفق المعايير المعتمدة.		

الجزء الرابع: مشاريع الخطة الإستراتيجية وتحديد الأولويات .



مشاريع الخطة الإستراتيجية وتحديد الأولويات

م	بيان بالمشاريع	درجة الأولوية بدء التنفيذ				
		١٤٤١	١٤٤٠	١٤٣٩	١٤٣٨	١٤٣٧
١	إعداد الأدلة النوعية للموارد البشرية بالجمعية (استقطاب - تدريب - تحفيز - تقييم ، إنهاء خدمة) .					
٢	التبادل المعرفي والتدريب التبادلي بين قطاعات الجمعية					
٣	تقييم وتطوير بيئة العمل الداخلية بالجمعية					
٤	استكمال وتطوير لائحة الصلاحيات					
٥	تطوير لائحة الرواتب والبدلات والمزايا العينية لمنسوبي الجمعية					
٦	تطوير الهيكل التنظيمي العام والهيكل التنظيمية الفرعية بالجمعية					
٧	استكمال وتطوير الهيكل الوظيفي للجمعية					
٨	استكمال وتطوير لائحة السياسات والإجراءات والنماذج					



٩	استكمال وتطوير اللوائح التنفيذية				
١٠	استكمال وتطوير الوصف الوظيفي				
١١	دليل المتابعة والتقييم وفق مؤشرات قياس الأداء				
١٢	تطوير وتفعيل التواصل المعلوماتي الإلكتروني				
١٣	تطوير خدمات التقنية بالجمعية لمعالجة مشكلات الأعطال والصيانة الفنية				
م	بيان بالمشاريع	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
١٤	نظام التواصل وتقوية العلاقات مع الكافلين				
١٥	دليل تنظيم وإدارة الاجتماعات العامة والنوعية ومتابعة ما يصدر عنها				
١٦	دليل التقارير النوعية الدورية				
١٧	تطوير وتفعيل اللجان النوعية بالجمعية				
١٨	قياس أثر التدريب لمنسوبي الجمعية				
١٩	تطوير البرنامج المحاسبي المستخدم الآن في الإدارة المالية				
٢٠	مشروع إعداد الموازنة التقديرية وتفعيل أدوار ومسؤوليات وحدات الجمعية				
٢١	معييرة تكاليف المشاريع والأنشطة				



٢٢	مشروع ترشيد الإنفاق في مشاريع وأنشطة الجمعية				
٢٣	دليل تشغيل ومتابعة استخدام حركة السيارات				
٢٤	دليل تحديد المستهدفات من التمويل وفق المشاريع والأنشطة المستهدفة				
٢٥	دليل تفعيل مسؤوليات جميع وحدات الجمعية في تنمية موارد الجمعية				
٢٦	دليل تحديد منظومة مصادر التمويل لمشاريع وأنشطة الجمعية (الأوزان النسبية ومجالات الاستخدام-الكفالات-المحسنين - التبرعات-الزكوات-الأوقاف) -..... الخ				
٢٧	مشروع إدارة الاستثمارات في أوقاف الجمعية				
٢٨	دليل منظومة الاستثمار للجمعية				
م	بيان بالمشاريع	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠
٢٩	دليل التواصل مع الجهات المانحة (التوقيت-المشاريع - الحصول على الدعم-المتابعة)				
٣٠	تأهيل منسوبي الوحدات المختصة بالجمعية لإعداد المشاريع وفق متطلبات الجهات المانحة				
٣١	نظام الترويج لكفالة الأيتام فوق ١٥ سنة				
٣٢	مشروع احتساب التكلفة المعيارية النموذجية النوعية للإنفاق على				

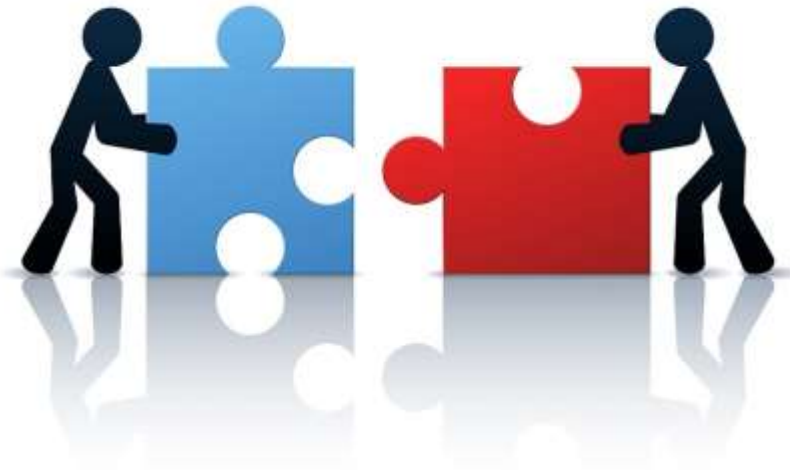
					اليتم (أكثر من نموذج معياري حسب نطاق ومستوى الرعاية)	
٣٣					مشروع دليل ونظام تنمية واستثمار ممتلكات اليتيم	
٣٤					مشروع تنمية استثمار وقف الجمعية	
٣٥					مشروع تنمية دور الجمعية من المشاريع التجارية	
٣٦					مشروع إعداد خطة لتنمية موارد الجمعية	
٣٧					مشروع تحقيق الاستدامة لموارد الجمعية	
٣٨					مشروع توفير كافة متطلبات الجهات الداعمة لمشاريع وأنشطة الجمعية	
٣٩					مشروع استكمال وتحديث قاعدة البيانات عن الجهات المانحة	
٤٠					مشروع الخدمة الذاتية الإلكترونية للمانحين والداعمين	
٤١					مشروع الجاهزية للحصول على جائزة التميز المؤسسي	
٤٢					مشروع دراسة وتقييم وحماية الصورة الذهنية عن الجمعية	
م	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	بيان بالمشاريع
٤٣						مشروع نظام وآلية تتبع المعاملات والتعرف على موقف إنجازها
٤٤						مشروع بناء العناصر القيادية الريادية عن الأيتام
٤٥						مشروع استكشاف وتنمية واستثمار مهارات وقدرات منسوبي الجمعية

٤٦	مشروع تطوير هوية الجمعية بمراجعة وتطوير كافة مطبوعاتها				
٤٧	مشروع إستكمال وتحديث قاعدة بيانات المستفيدين من برامج ومشاريع وخدمات وأنشطة الجمعية				
٤٨	مشروع تطوير وتحسين الرعاية التوجيهية التنموية للأيتام				
٤٩	مشروع تطوير آلية التنسيق بين مشاريع وأنشطة القطاع النسائي وأنشطة القطاع الرجالي				
٥٠	نظام إدارة فروع الجمعية				
٥١	مشروع دراسة تقييمية تشخيصية لمشاريع وأنشطة الجمعية المتكررة بقياس الأثر لها				
٥٢	مشروع حفل اليتيم السنوي				
٥٣	دليل إعداد معايير قياس كفاءة وجدوى وأثر برامج ومشاريع الجمعية				
٥٤	تسويق المشاريع المعتمدة السنوية				
٥٥	مشروع تأهيل الأيتام لتأسيس وإدارة مشاريع تجارية ناجحة				
٥٦	مشروع بناء وترسيخ ثقافة العمل الحر لدى الأيتام				
٥٧	مشروع استكشاف ورعاية الموهوبين والمبدعين من الأيتام				
٥٨	مشروع تطوير وتحسين الرعاية التربوية والتعليمية لبناء أيتام منتجين				



					منتمين	
					مشروع بناء وتنمية مهارات وقدرات نوعية مستهدفة لدى الأيتام	٥٩
					مشروع تطوير وتفعيل خدمات الإرشاد والتوجيه الأخلاقي والمهني للأيتام	٦٠
					مشروع بناء وتنمية السلوكيات الإيجابية والمهارات التربوية لدى أفراد أسر الأيتام	٦١
					مشروع تطوير وتحسين الرعاية الصحية وفق معايير التكلفة والعائد	٦٢
					مشروع تطوير وتحسين الخدمات الأسرية المعيشية بما يتوافق ومتطلبات الرعاية التنموية	٦٣
					مشروع تطوير خدمات الإسكان لبناء أسر متوازنة نفسياً واجتماعياً	٦٤

الجزء الخامس: نموذج تطبيق الخطة الإستراتيجية





نموذج ميثاق مشروع (يتم تعبئته سنويا من قبل المختصين لمشاريع السنة).






 @TAKAFULSA



(١) أهداف المشروع

تشرح هنا خلفية المشروع وظروف العمل الخاصة التي دعت إلى تنفيذه. مع تحديد المشاكل ذات الاهتمام التي سيعمل المشروع على حلها أو المشاركة في حلها، والفوائد الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من تنفيذه بما فيها الجهات المستفيدة منه (ويراعي أن تكون صياغة الأهداف محددة وقابلة للقياس والتقييم).



(٢) نطاق المشروع (توصيف المشروع)	
ويتضمن شرح تفصيلي لأبعاد المشروع ومكوناته وارتباطاته مع المشروعات أو الأنشطة القائمة أو المستقبلية. كما تحدد هنا الإستراتيجية التي ستتبع لتنفيذ المشروع ومراحله المختلفة، مع الإشارة إلى مدى الحاجة لدراسات الجدوى.	
١-	أبعاد المشروع ومكوناته
٢-	ارتباطات المشروع مع المشروعات أو الأنشطة القائمة أو المستقبلية
٣-	الإستراتيجية التي ستتبع لتنفيذ المشروع
٤-	الاحتياجات الأساسية



(٣) المخرجات النهائية للمشروع

هي النتائج المستهدفة للمشروع، أو الانجازات القابلة للقياس التي ستتحقق من تنفيذ الأنشطة المختلفة للمشروع (سواء كانت مخرجات مرحلية او نهائية)

م	المخرجات:
١	
٢	
٣	
٤	
٥	



(٤) أنشطة التنفيذ ومراحل إنجازها

تذكر هنا جميع الأنشطة والإجراءات التنفيذية المحددة، التي توضح ما يجب عمله ولأي درجة وبأي كمية خلال العام المالي المحدد، وترتبط هذه الأنشطة ارتباطاً وثيقاً بكل مخرج من مخرجات المشروع المذكورة في الفقرة (٣) أعلاه.

م	الأنشطة الرئيسة	الإجراءات التنفيذية التفصيلية
١		
٢		
٣		
٤		
٥		



(٥) الأطراف ذات العلاقة وأدوارها

م	الأطراف ذات العلاقة بالمشروع	توصيف مسؤوليات وأدوار الأطراف ذات العلاقة بالمشروع
١		
٢		
٣		
٤		
٥		



(٥) مؤشرات قياس أداء المشروع

		م
		١
		٢
		٣
		٤
		٥



الجزء السادس: آلية التنفيذ والتطوير للخطة



آلية التنفيذ والتطوير للخطة الإستراتيجية للجمعية:



تتوقف كفاءة وفعالية الخطة الإستراتيجية بدرجة كبيرة على جودة عملية متابعة تنفيذ هذه الخطة ، حيث يتم التأكد من دقة ومشروعية الممارسات والإجراءات الخاصة بالمشاريع وإدخال التعديلات اللازمة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للخطة متضمنة الرؤية والرسالة ، وتتضمن آلية التنفيذ والتقييم للخطة الإستراتيجية للجمعية وفق ما يلي:

١. أدوات المتابعة والتقييم

- تقارير المتابعة والانجازات الدورية (شهرية/ ربع سنوية/ نصف سنوية/ سنوية).
- الاجتماعات الدورية (أسبوعية / شهرية).
- إشارات الإنذار المبكر المرتبطة بالفجوة بين التخطيط والتنفيذ.



٢. مصادر المتابعة والتقييم:

- مصادر داخلية بالجمعية.
- منسوبي الجمعية كل حسب وظيفته.
- مدراء القطاعات والإدارات
- فرق العمل النوعية .

• مصادر خارجية.

- الأيتام
- المانحين
- الداعمين
- جهات ممثلة
- جهات رسمية
- أخرى

الموازنة المالية

ملخص إجمالي الإنفاق التقديري على مشاريع الخطة الإستراتيجية

يوضح الجدول ملخص الإنفاق التقديري على مشاريع الخطة الإستراتيجية لتطبيق الخطة الإستراتيجية، خلال الفترة من ١٤٣٧-١٤٤١ هـ وذلك على النحو التالي:

القيمة	السنة
	أولوية المبادرات
	التكلفة التقديرية للمشاريع ذات الأولوية الأولى
	التكلفة التقديرية للمشاريع ذات الأولوية الثانية
	التكلفة التقديرية للمشاريع ذات الأولوية الثالثة
	التكلفة التقديرية للمشاريع ذات الأولوية الرابعة
	التكلفة التقديرية للمشاريع ذات الأولوية الخامسة
	إجمالي التكلفة التقديرية خلال مدة الخطة



فريق إعداد الخطة الإستراتيجية لجمعية تكافل ١٤٣٧ - ١٤٤١ هـ

م	الاسم	المسمى الوظيفي
	من الفريق الاستشاري	
١	أ.د مصطفى محمود أبوبكر	رئيس الفريق الاستشاري
٢	د. بكر هراس	عضو الفريق الاستشاري
٣	د. أحمد شريف	عضو الفريق الاستشاري
٤	أ. محمد البنا	عضو الفريق الاستشاري
٥	أ. بسام صلاح	عضو الفريق الاستشاري
	من جمعية تكافل	
١	د. عبد المحسن الحربي	الأمين العام للجمعية
٢	د. سمير المغامسي	نائب الأمين العام
٣	د. نافع الزيني	المشرف العام على المشروع
٤	أ. محمد أرسلان	مدير المشروع من قبل الجمعية

الجزء السابع: مرفقات الخطة الإستراتيجية

بيان بمرفقات الخطة الإستراتيجية

م	بيان بالمرفقات	عدد الصفحات
مرفق ١	المصطلحات العلمية المستخدمة في إعداد الخطة	٤ صفحات
مرفق ٢	قائمة ببعض الإحصائيات العلمية للتخطيط الاستراتيجي وفق آخر سنوات ماضية	صفحتين
مرفق ٣	نتائج التحليل الرباعي للجمعية	١٦ صفحة
مرفق ٤	معايير ترتيب المشاريع.	صفحتين
مرفق ٥	الشروط والمعايير المهنية لصياغة الرؤية والرسالة والقيم	٤ صفحات