

2026 - 2022



تكافل وعناية الإتيام
بمنطقة المدينة المنورة

الخطة الاستراتيجية

ونظام إدارة الأداء

مقدمة	1
منهجية صياغة الاستراتيجية للجمعية	2
تحليل swot	3
تحليل أصحاب المصلحة	4
عملية الإدارة الاستراتيجية	5
الرؤية والرسالة والقيم	6
مركزات الخطة الاستراتيجية	7
ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع محاور رؤية ٢٠٣٠	8
ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع أهداف التنمية المستدامة	9
ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع دراسة احتياجات الأيتام	10

الأهداف الاستراتيجية	11
التوجهات الاستراتيجية	12
الأهداف الاستراتيجية النوعية	13
مؤشرات الاداء	14
بطاقة الأداء المتوازن	15
مخاطر الخطة الاستراتيجية	16

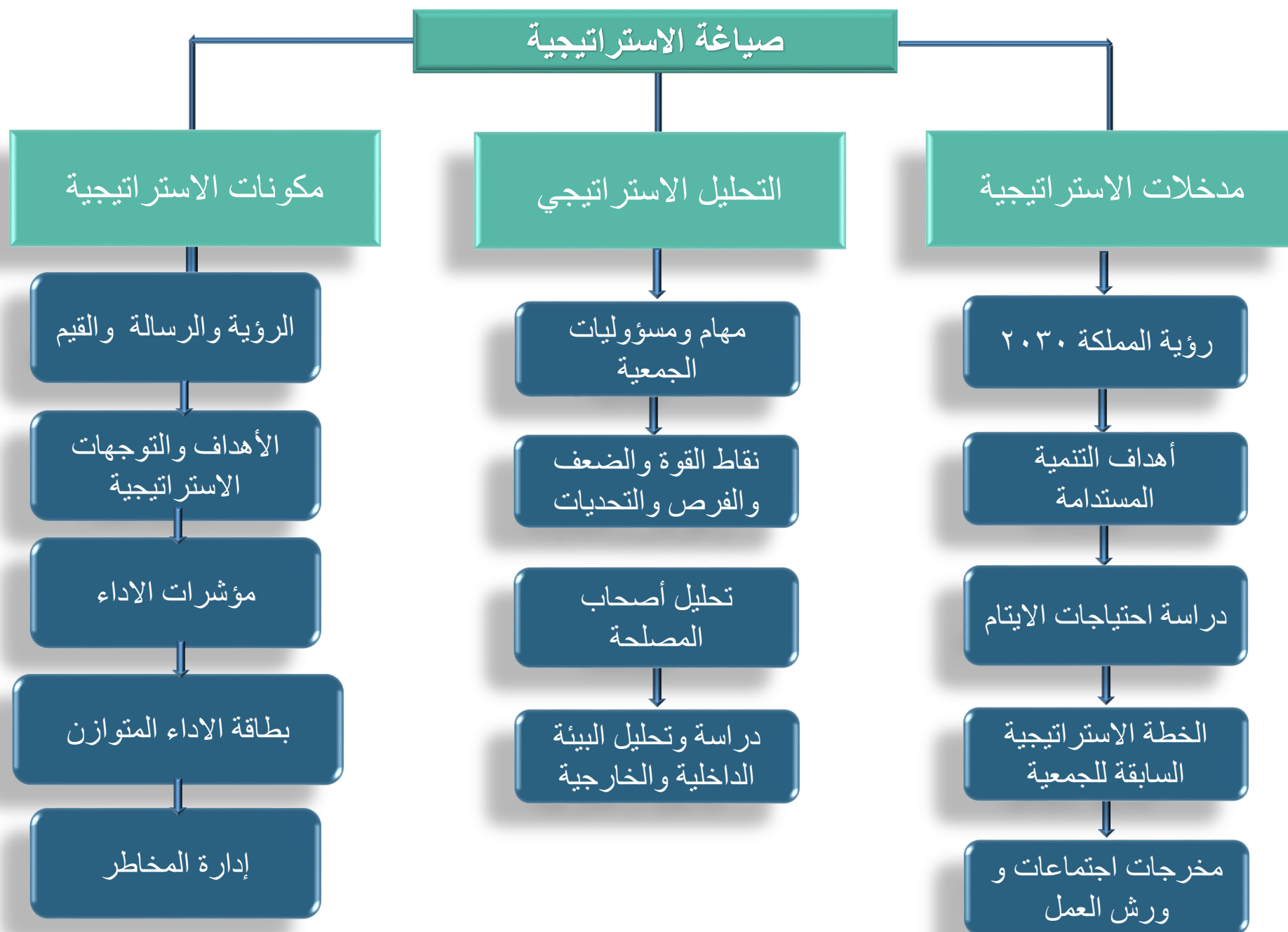
يمثل هذا التقرير وثيقة الاستراتيجية العامة و الخطة الاستراتيجية لجمعية تكافل الخيرية وهو التوجه الاستراتيجي للجمعية لفترة الخمس سنوات القادمة وذلك لتشكيل منهجية لتسيير أعمالها، و توفر رؤية وتصوراً واضحاً لمستقبلها.

وتتضح أهمية الخطة الاستراتيجية لجمعية تكافل 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 و الريادة المستهدفة للجمعية.
- ترسيخ ثقافة ومنهج التفكير الاستراتيجي لدى منسوبي الجمعية، وتأكيد ذلك في كافة مبادرات ومشاريع الجمعية.

- بناء وتدعيم سلوك الالتزام بمعايير ومواصفات التمييز المؤسسي في برامج وأنشطة وخدمات الجمعية .
- توفير البيانات عن إمكانات 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 والتشغيلية للجمعية، والتأكد من جودة وجدوى ما تقوم به الجمعية من برامج ومشاريع وأنشطة.

- ترسيخ الالتزام بالجودة والتوجه بالنتائج في كافة برامج وأنشطة وخدمات الجمعية ومبادراتها ومشاريعها، بما يحقق الريادة في خدمة وتنمية المجتمع.
- وجود أسس واضحة لتفعيل الشراكات المجتمعية وتأكيد دور الشركاء الاستراتيجيين .
- ضمان جودة وجدوى السياسات وقواعد ونظم العمل بالجمعية، لبناء بيئة وثقافة عمل تحفز على الأداء المتميز وتنمي الرغبة والقدرة على الإبداع والتفكير.



عملية الإدارة الاستراتيجية



تطوير رؤية ورسالة وقيم استراتيجية



تحديد الأهداف الاستراتيجية العامة



صياغة استراتيجية لتحقيق الأهداف
(مؤشرات – مبادرات و مشاريع)

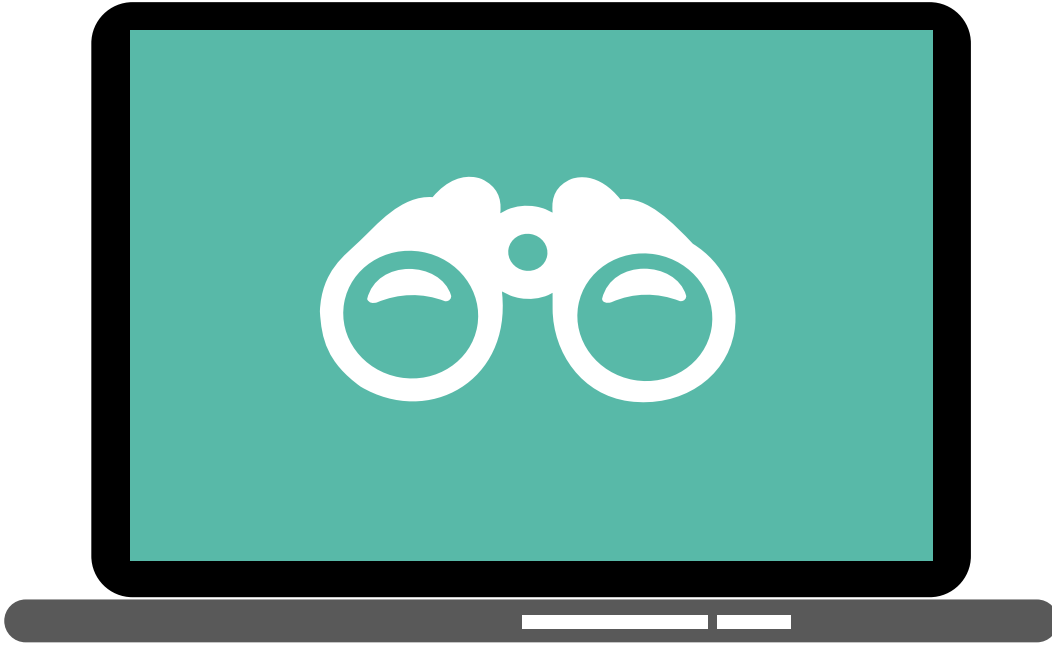


تنفيذ الاستراتيجية (الخطة التشغيلية)



مراقبة التطورات وتقييم الأداء وبدء التعديلات التصحيحية

عملية الإدارة
الاستراتيجية



الرؤية

الأنموذج المؤسسي
الريادي في رعاية
وتتمية الأيتام



الرسالة

رعاية وتنمية الأيتام
بالشراكة الفاعلة مع
الداعمين باحترافية من
العاملين بالجمعية

القيم

النوع والخصائص قبل الكم والاعداد

الالتزام بمعايير الجودة المعتمدة

الشفافية المنضبطة

الخصوصية المدروسة

التعاون والشراكات التكاملية

التواصل والتفاعل الهادف



الأمان والاستقرار الوظيفي

مرتكزات الخطة الاستراتيجية



ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع محاور رؤية ٢٠٣٠



ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع محاور رؤية ٢٠٣٠



مجتمع
حيوي

- بناء الشخصية المتوازنة لدى اليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر.
- الريادة في رعاية وتنمية الأيتام وأسرتهم وتعزيز الشراكات التكاملية الفاعلة



اقتصاد
مزدهر

- تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة الأيتام.



وطن طموح

- تفعيل قيم الشفافية مع الكافلين والداعمين لأنشطة ومشاريع الجمعية.
- تنمية الموارد الذاتية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية للجمعية.
- تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.

أهداف التنمية المستدامة المعتمدة من الأمم المتحدة



ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع أهداف التنمية المستدامة

أهداف التنمية المستدامة						أهداف الجمعية الاستراتيجية التي تخدم هذه الأهداف
IV عقد الشراكات لتحقيق الأهداف	13 العمل المناخي	8 العمل اللائق ونمو الاقتصاد	4 التعليم الجيد	3 الصحة الجيدة والرفاه	1 القضاء على الفقر	
			✓			بناء الشخصية المتوازنة لدى اليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر
✓		✓		✓	✓	الريادة في رعاية وتنمية الأيتام وأسراهم وتعزيز الشراكات التكاملية
		✓				تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة الأيتام
	✓					تنمية الموارد الذاتية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية للجمعية. (مشروع النخيل)

ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع دراسة احتياجات الايتام



ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع دراسة احتياجات الأيتام

أهداف الجمعية الاستراتيجية التي تخدم هذه القضايا				القضايا الاستراتيجية لدراسة احتياجات الأيتام
تنمية الموارد الذاتية وتحقيق الاستدامة المالية للجمعية	تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة ومشاريع الجمعية	الريادة في رعاية وتنمية الأيتام وأسرهم وتعزيز الشراكات التكاملية	بناء الشخصية المتوازنة لدى اليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر	
		✓		الخدمات المقدمة للأيتام
		✓		تأثر التحصيل الدراسي والتأهيل التربوي لدى الأيتام
			✓	احتمالية الانحراف السلوكي والأخلاقي لدى الأيتام
		✓		ضعف الحالة المادية لأسرة اليتيم
		✓		الواقع العام لحالة أم اليتيم
		✓		اضطراب وضع أسرة اليتيم
		✓		الحقوق النظامية لليتيم
	✓			الحاجة إلى المعلومات الدقيقة عن مشكلات الأيتام
		✓		الحاجة للرعاية الصحية والنفسية المتوازنة
			✓	المرجعية الأسرية لليتيم
✓				الدعم المجتمعي المادي

ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية

متطلبات أصحاب المصلحة	دراسة احتياجات الأيتام	أهداف التنمية المستدامة	رؤية المملكة ٢٠٣٠	أهداف الجمعية الاستراتيجية التي تخدم هذه الأهداف
	✓	✓	✓	بناء الشخصية المتوازنة لدى اليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر.
	✓	✓	✓	الريادة في رعاية وتنمية الأيتام وأسراهم وتعزيز الشراكات التكاملية.
✓	✓			تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.
✓			✓	تفعيل قيم الشفافية مع الكافلين والداعمين لأنشطة ومشاريع الجمعية.
✓		✓	✓	تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة الأيتام
✓	✓	✓	✓	تنمية الموارد الذاتية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية للجمعية.
✓			✓	تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.
✓				بناء صورة ذهنية متميزة وداعمة لبرامج ومشاريع وأنشطة الجمعية.

الأهداف الاستراتيجية



الأهداف الاستراتيجية



1 بناء الشخصية المتوازنة لدى اليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر.

2 الريادة في رعاية وتنمية الأيتام وأسرهـم وتعزيز الشراكات التكاملية الفاعلة

3 تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

4 بناء صورة ذهنية متميزة وداعمة لبرامج ومشاريع وأنشطة الجمعية.

5 تنمية الموارد الذاتية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية.

6 تفعيل إمكانات التخطيط والانضباط المالي.

7 تحقيق كفاءة الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي.

الأهداف الاستراتيجية



8 تنمية الكفاءات البشرية والقيادية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة الأيتام.

8

9 توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

9

10 تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.

10

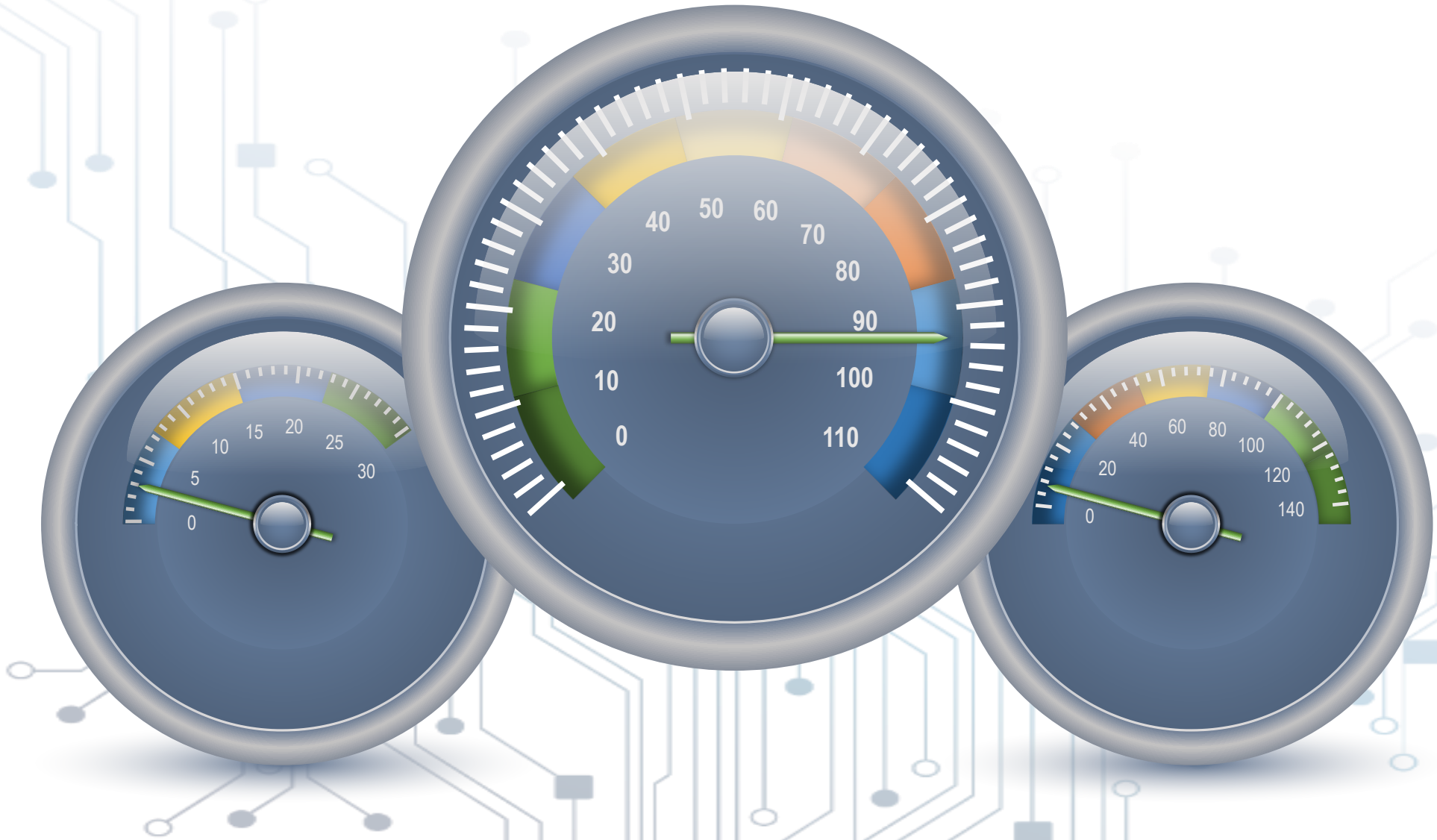
11 تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.

11

12 زيادة كفاءة وفعالية المشاريع المنفذة.

12

مؤشرات الأداء



الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء

المستهدف السنوي					مؤشرات الاداء	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨		
					<ul style="list-style-type: none"> # البرامج والأنشطة المقدمة. % تنوع البرامج والأنشطة. 	<p>الهدف الاستراتيجي الأول:</p> <p>بناء الشخصية المتوازنة لدى اليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> # الخدمات المقدمة للأيتام. % الخدمات الجديدة المقدمة للأيتام. % الخدمات المؤتمتة. % الخدمات التي تقدم عن بعد. # الوظائف والمشاريع المؤمنة للأسر. % الاسر التي استغنت عن خدمات الجمعية. # البرامج التدريبية والتعليمية المقدمة لأمهات الأيتام. % من تم توظيفهم من أمهات الايتام. # البرامج التدريبية والتعليمية المقدمة للأيتام. % التفوق لدى الأيتام. # الشركات الجديدة. % الشركات المفعلة. 	<p>الهدف الاستراتيجي الثاني:</p> <p>الريادة في رعاية وتنمية الأيتام وأسرههم وتعزيز الشراكات التكاملية الفاعلة.</p>

الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء

المستهدف السنوي					مؤشرات الاداء	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨		
					<ul style="list-style-type: none"> • % رضا العملاء والمستفيدين. • # الشكاوي المقدمة. • % العملاء المتكررين. • \$ سلة المشتريات. • # المشاريع المدعومة من الجهات المانحة. • % تنوع مصادر ايرادات الجمعية. 	<p>الهدف الاستراتيجي الثالث:</p> <p>تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> • # الحملات الإعلامية. • % العائد على الاستثمار في الحملات الإعلامية. • % مستوى كفاءة وفعالية الخطة الاعلامية للجمعية. • % زيادة عدد متابعي وسائل التواصل الاجتماعي. • % زيادة الوصول الى الجمهور المستهدف سنوياً. • # المبادرات المتعلقة بالمعلومات والمعرفة. • # المشاركات في المؤتمرات واللقاءات. 	<p>الهدف الاستراتيجي الرابع:</p> <p>بناء صورة ذهنية متميزة وداعمة لبرامج ومشاريع وأنشطة الجمعية.</p>

الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء

المستهدف السنوي					مؤشرات الأداء	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨		
					<ul style="list-style-type: none"> • \$ الإيرادات السنوية للجمعية. • % التبرعات من الإيرادات . • % التبرعات الدائمة/ المنقطعة. • # المتبرعين. • \$ متوسط التبرعات لكل متبرع. • % التبرعات المحصلة / التبرعات المعلنة. • # الأوقاف الجديدة. • % حجم الدخل من الأوقاف. • % دخل الأوقاف إلى الإيرادات. 	<p>الهدف الاستراتيجي الخامس:</p> <p>تنمية الموارد الذاتية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> • % مستوى كفاءة التخطيط المالي. • % انحراف الموازنة. 	<p>الهدف الاستراتيجي السادس:</p> <p>تفعيل إمكانات التخطيط والانضباط المالي.</p>

الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء

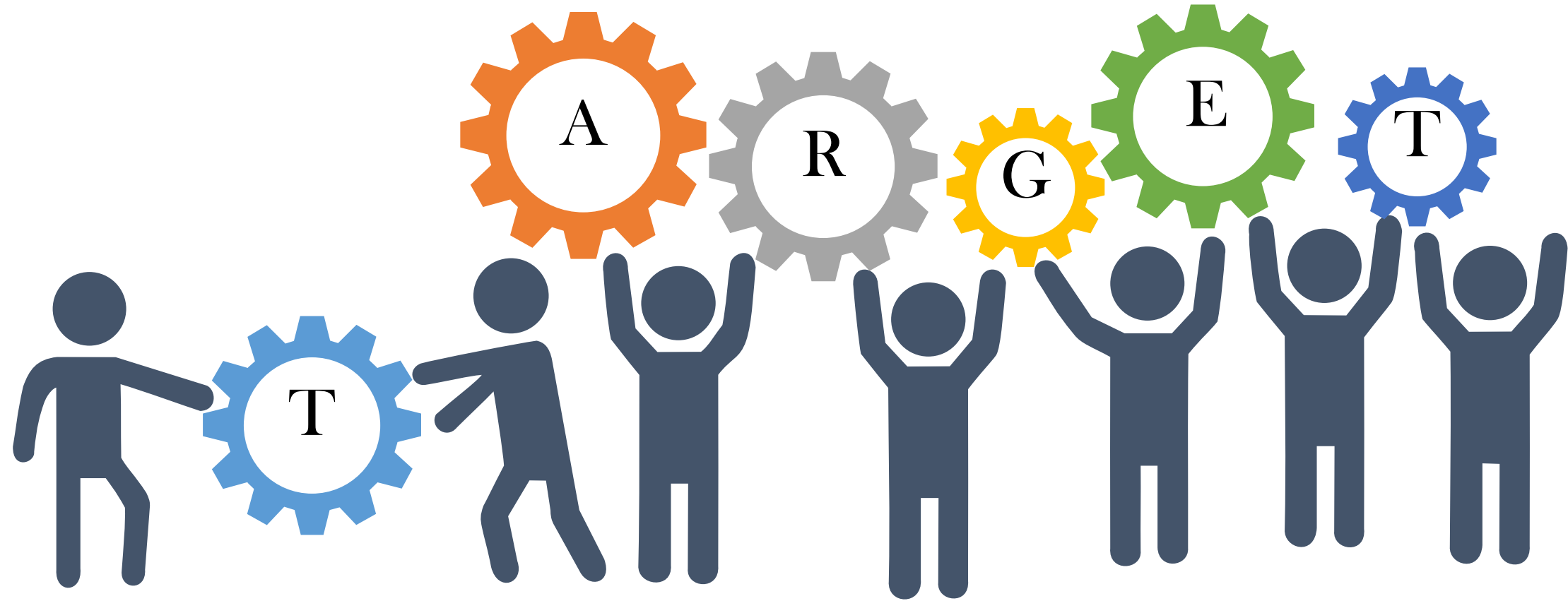
المستهدف السنوي					مؤشرات الاداء	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨		
					<ul style="list-style-type: none"> • \$ المصروفات التشغيلية. • % صافي الارباح. 	<p>الهدف الاستراتيجي السابع:</p> <p>تحقيق كفاءة الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> • % مستوى كفاءة الموظفين. • # الأفكار الجديدة المقدمة. • # فرص التعلم والتدريب داخل وخارج الجمعية. • # الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين. • % الأمان والاستقرار الوظيفي. • % العائد من التوظيف (الانتاجية). • % نجاح برامج التدريب في تحقيق النتائج المطلوبة. 	<p>الهدف الاستراتيجي الثامن:</p> <p>تنمية الكفاءات البشرية والقيادية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة الأيتام.</p>

الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء

المستهدف السنوي					مؤشرات الاداء	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨		
					<ul style="list-style-type: none"> # الافكار الابداعية المقدمة. % الافكار القابلة للتطبيق. # فرق التحسين المستمر. % المشاركة في فرق التحسين المستمر. %المشاركة في برنامج اقتراحات الموظفين. 	<p>الهدف الاستراتيجي التاسع:</p> <p>توفير بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> % الاجراءات المؤتمتة # الوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسية. % الأخطاء (الجودة). % معدل الاستجابة. % فعالية أداء العمليات. % التحسين في العمليات والإجراءات. % الإبداع والابتكار في العمليات المختلفة. # الاقتراحات المقدمة. % الاقتراحات المطبقة. % المعاملات الإلكترونية. # مرات التقديم على الجوائز المحلية والدولية. # مرات الفوز في الجوائز المحلية والدولية. 	<p>الهدف الاستراتيجي العاشر:</p> <p>تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.</p>

الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الاداء

المستهدف السنوي					مؤشرات الاداء	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨		
					<ul style="list-style-type: none"> • % المحصلة في معيار الامتثال والالتزام. • % المحصلة في معيار الشفافية والإفصاح. • % المحصلة في معيار السلامة المالية. 	<p>الهدف الاستراتيجي الحادي عشر: تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> • # المشاريع المعتمدة. • % المشاريع المتعثرة. • % كفاءة المشاريع المنفذة. • % فعالية المشاريع المنفذة. 	<p>الهدف الاستراتيجي الثاني عشر: زيادة كفاءة وفعالية المشاريع المنفذة.</p>



المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
<p>يتم تحديدها من الإدارة المختصة.</p>	<p>الهدف الاستراتيجي الأول: بناء الشخصية المتوازنة لدى اليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر.</p>

المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
<p>يتم تحديدها من الإدارة المختصة.</p>	<p>الهدف الاستراتيجي الثاني: الريادة في رعاية وتنمية الأيتام وأسرههم وتعزيز الشراكات التكاملية الفاعلة.</p>

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
<p>يتم تحديدها من الإدارة المختصة.</p>	<p>الهدف الاستراتيجي الثالث: تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.</p>

المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	الهدف الاستراتيجي الرابع: بناء صورة ذهنية متميزة وداعمة لبرامج ومشاريع وأنشطة الجمعية.

المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
<p>يتم تحديدها من الإدارة المختصة.</p>	<p>الهدف الاستراتيجي الخامس: تنمية الموارد الذاتية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية.</p>

المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
<p>يتم تحديدها من الإدارة المختصة.</p>	<p>الهدف الاستراتيجي السادس: تفعيل إمكانات التخطيط والانضباط المالي.</p>

المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	الهدف الاستراتيجي السابع: تحقيق كفاءة الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي.

المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
<p>يتم تحديدها من الإدارة المختصة.</p>	<p>الهدف الاستراتيجي الثامن: تنمية الكفاءات البشرية والقيادية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة الأيتام.</p>

المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	الهدف الاستراتيجي التاسع: توفير بيئة عمل تشجع للإبداع والابتكار.

المبادرات والمشاريع

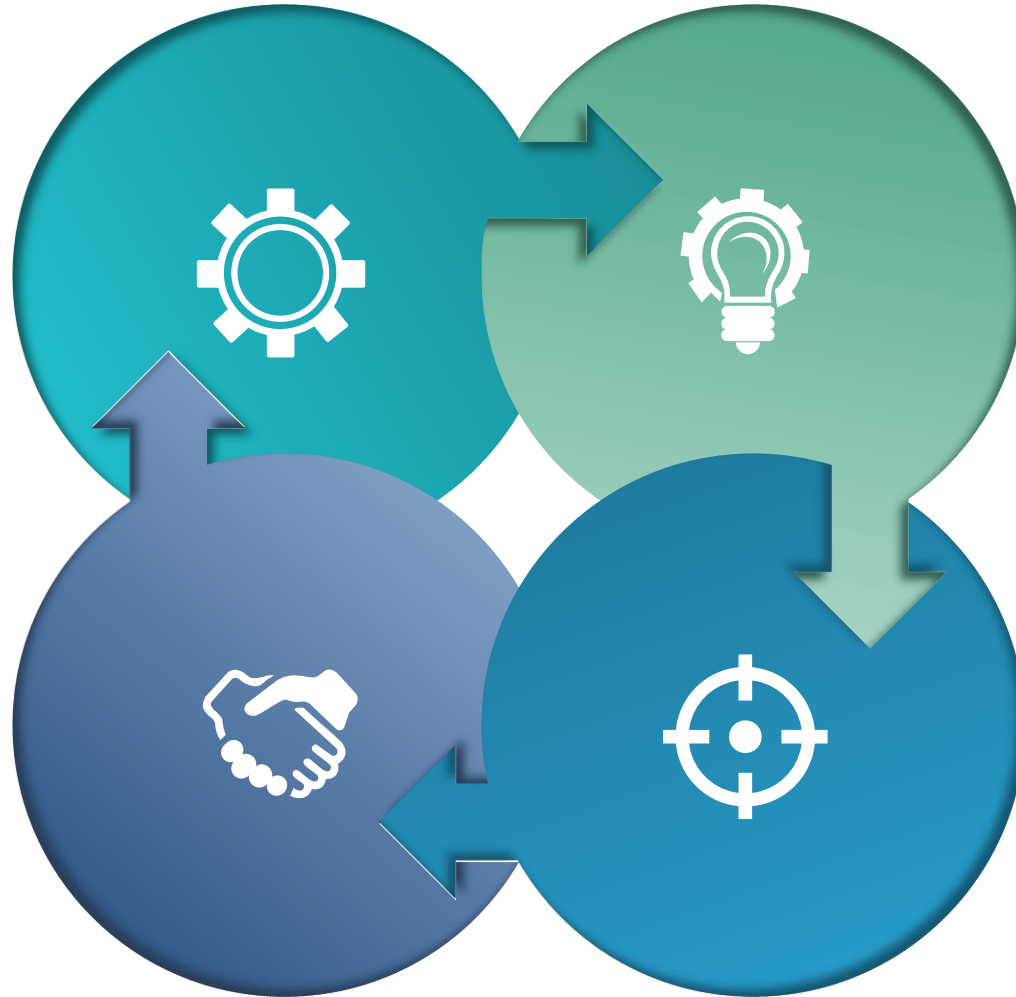
المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
<p>يتم تحديدها من الإدارة المختصة.</p>	<p>الهدف الاستراتيجي العاشر: تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.</p>

المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
<p>يتم تحديدها من الإدارة المختصة.</p>	<p>الهدف الاستراتيجي الحادي عشر: تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.</p>

المبادرات والمشاريع

المبادرات والمشاريع	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	الهدف الاستراتيجي الثاني عشر: زيادة كفاءة وفعالية المشاريع المنفذة.



الأهداف الاستراتيجية من واقع المناظير الأربعة

01

منظور الجوانب المالية
وإدارة الموازنة

- تنمية الموارد الذاتية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية.
- تفعيل إمكانات التخطيط والانضباط المالي.
- تحقيق كفاءة الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي.

02

منظور المستفيدين
وأصحاب المصلحة

- بناء الشخصية المتوازنة لليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر.
- الريادة في رعاية وتنمية الأيتام وأسراهم وتعزيز الشراكات.
- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.
- بناء صورة ذهنية متميزة وداعمة لبرامج ومشاريع الجمعية.

03

منظور العمليات
التشغيلية الداخلية

- تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.
- تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.
- زيادة كفاءة وفعالية المشاريع المنفذة.

04

منظور القدرات
المؤسسية والبشرية

- تطوير الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة الأيتام.
- توفير بيئة عمل محفزة على الابداع والابتكار.

مكونات بطاقة الأداء المتوازن

- ✓ العمود الأول: يسجل به الأهداف الخاصة بالبطاقة وهي الأهداف الاستراتيجية للخطة حسب كل محور.
- ✓ العمود الثاني: تسجل به المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.
- ✓ العمود الثالث: يسجل به القيمة المستهدفة للمؤشر المراد قياس في نهاية فترة القياس المطلوبة.
- ✓ العمود الرابع: تسجل به المبادرات والبرامج التي ستقوم بها لتحقيق الهدف.

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على 4 محاور كل محور يشمل 4 أعمدة.

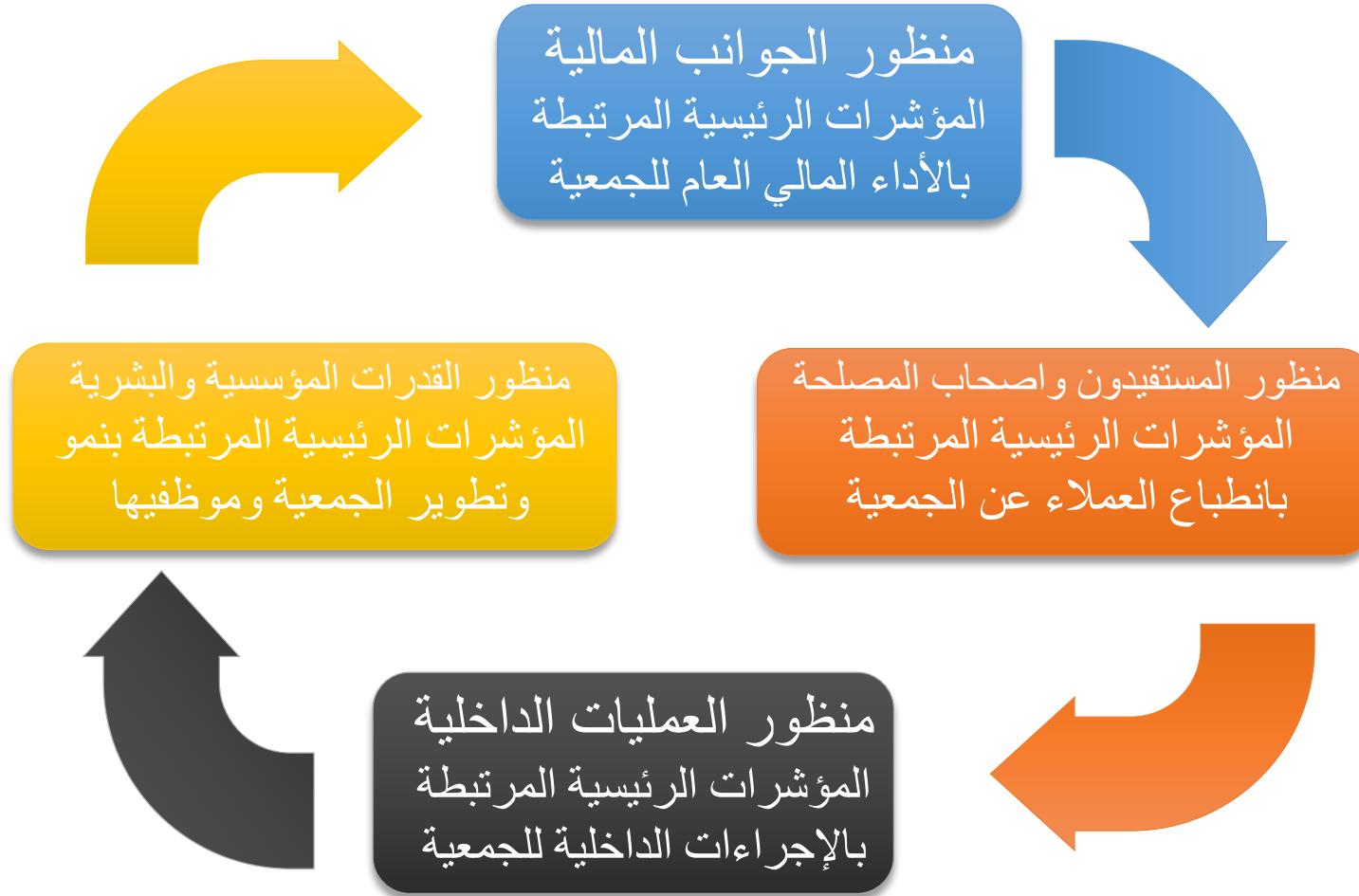
منظور الجوانب المالية وإدارة الموازنة

الهدف	المؤشر	المستهدف	البرامج

مثال

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

ماذا سوف نقيس؟



المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور المستفيدين وأصحاب المصلحة

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
بناء الشخصية المتوازنة لدى اليتيم ليكون مواطن منتج منتمي مؤثر.	<ul style="list-style-type: none">• # البرامج والأنشطة المقدمة.• % تنوع البرامج والأنشطة.• % كفاءة البرامج والأنشطة المنفذة.• % فعالية البرامج والأنشطة المنفذة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	يتم تحديدها من الإدارة المختصة.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور المستفيدين وأصحاب المصلحة

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الإدارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> • # الخدمات المقدمة للأيتام. • % الخدمات الجديدة المقدمة للأيتام. • % الخدمات المؤتمتة. • % الخدمات التي تقدم عن بعد. • # الوظائف والمشاريع المؤمنة للأسر. • % الاسر التي استغنت عن خدمات الجمعية. • # البرامج التدريبية والتعليمية المقدمة لأمهات الأيتام. • % من تم توظيفهم من أمهات الايتام. • # البرامج التدريبية والتعليمية المقدمة للأيتام. • % التفوق لدى الأيتام. • # الشركات الجديدة. • % الشراكات المفعلة. 	الريادة في رعاية وتنمية الأيتام وأسرهم وتعزيز الشراكات التكاملية الفاعلة.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور المستفيدين وأصحاب المصلحة

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الإدارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> • % رضا العملاء والمستفيدين. • # الشكاوي المقدمة. • % العملاء المتكررين. • \$ سلة المشتريات. • # المشاريع المدعومة من الجهات المانحة. • % تنوع مصادر إيرادات الجمعية. 	تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور المستفيدين وأصحاب المصلحة

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
بناء صورة ذهنية متميزة وداعمة لبرامج ومشاريع وأنشطة الجمعية.	<ul style="list-style-type: none"> • # الحملات الإعلامية. • % العائد على الاستثمار في الحملات الإعلامية. • % كفاءة الخطة الاعلامية. • % فعالية الحملة الاعلامية. • % زيادة عدد متابعي وسائل التواصل الاجتماعي. • % زيادة الوصول الى الجمهور المستهدف سنوياً. • # المبادرات المتعلقة بالمعلومات والمعرفة. • # المشاركات في المؤتمرات واللقاءات. 	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	يتم تحديدها من الإدارة المختصة.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور الجوانب المالية وإدارة الموازنة

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الإدارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> • \$ الإيرادات السنوية للجمعية. • % التبرعات من الإيرادات . • % التبرعات الدائمة/ المنقطعة. • # المتبرعين. • \$ متوسط التبرعات لكل متبرع. • % التبرعات المحصلة / التبرعات المعلنة. • # الأوقاف الجديدة. • % حجم الدخل من الأوقاف. • % دخل الأوقاف إلى الإيرادات. 	تنمية الموارد الذاتية للجمعية وتحقيق الاستدامة المالية.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور الجوانب المالية وإدارة الموازنة

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	<ul style="list-style-type: none">• % كفاءة التخطيط المالي.• % انحراف الموازنة.	تفعيل إمكانات التخطيط والانضباط المالي.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور الجوانب المالية وإدارة الموازنة

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	<ul style="list-style-type: none">• \$ المصروفات التشغيلية.• % صافي الارباح.	تحقيق كفاءة الإنفاق الرأسمالي والتشغيلي.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور القدرات المؤسسية والبشرية

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الإدارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> • % مستوى كفاءة الموظفين. • # الأفكار الجديدة المقدمة. • # فرص التعلم والتدريب داخل وخارج الجمعية. • # الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين. • % الأمان والاستقرار الوظيفي. • % العائد من التوظيف (الانتاجية). • % نجاح برامج التدريب في تحقيق النتائج المطلوبة. 	تنمية الكفاءات البشرية والقيادية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة الأيتام.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور القدرات المؤسسية والبشرية

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الإدارة المختص	<ul style="list-style-type: none">• # الافكار الابداعية المقدمة.• % الافكار القابلة للتطبيق.• # فرق التحسين المستمر.• % المشاركة في فرق التحسين المستمر.• % المشاركة في برنامج اقتراحات الموظفين.	توفير بيئة عمل تشجع للإبداع والابتكار.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور العمليات التشغيلية الداخلية

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الإدارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> • % الاجراءات المؤتمتة • # الوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسية. • % الأخطاء (الجودة). • % معدل الاستجابة. • % فعالية أداء العمليات. • % التحسين في العمليات والإجراءات. • % الإبداع والابتكار في العمليات المختلفة. • # الاقتراحات المقدمة. • % الاقتراحات المطبقة. • % المعاملات الإلكترونية. • # مرات التقديم على الجوائز المحلية والدولية. • # مرات الفوز في الجوائز المحلية والدولية. 	تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.

منظور العمليات التشغيلية الداخلية

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> • % المحصلة في معيار الامتثال والالتزام. • % المحصلة في معيار الشفافية والإفصاح. • % المحصلة في معيار السلامة المالية. 	تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

منظور العمليات التشغيلية الداخلية

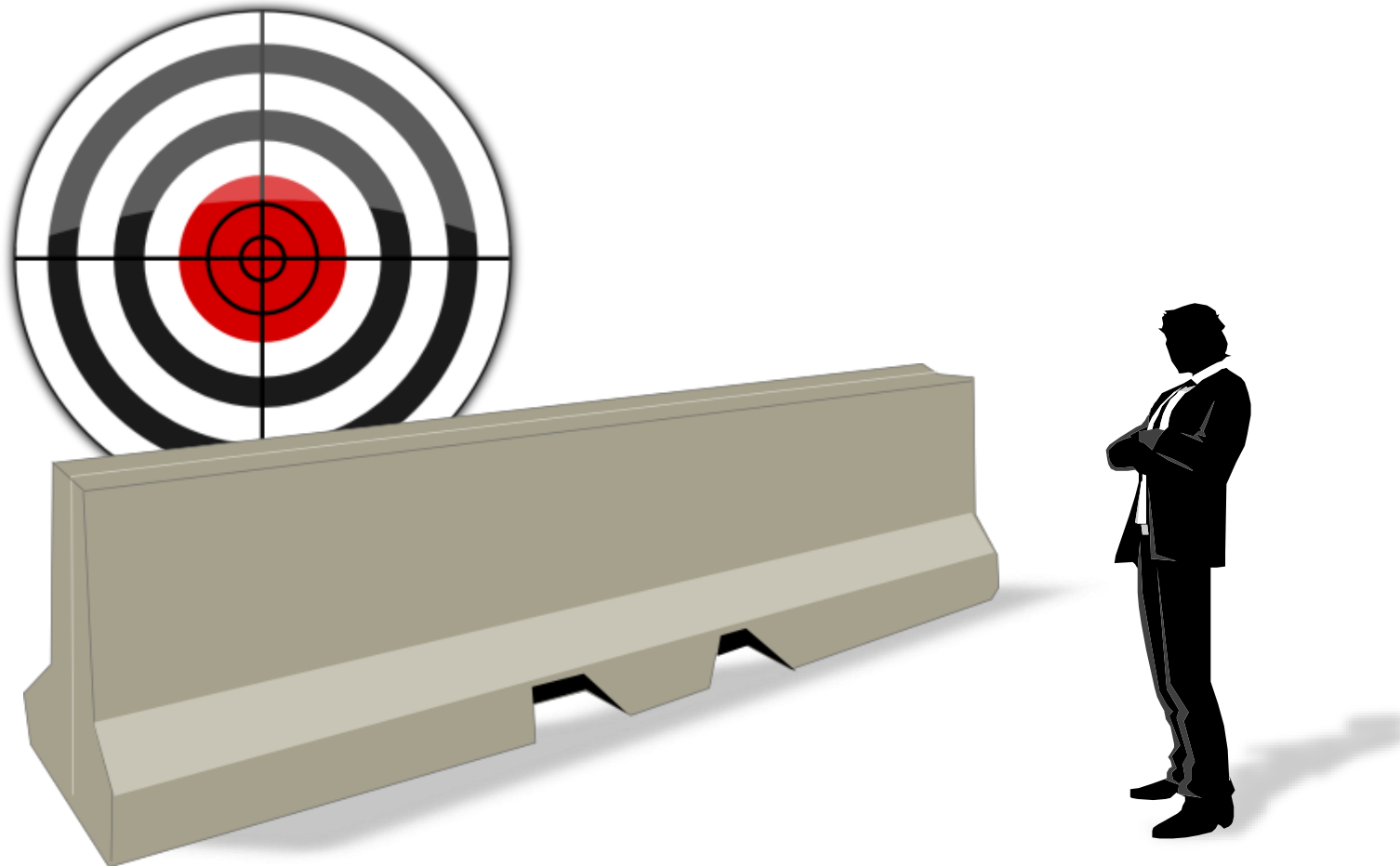
المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
يتم تحديدها من الإدارة المختصة.	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	<ul style="list-style-type: none">• # المشاريع المعتمدة.• % المشاريع المتعثرة.• % كفاءة المشاريع المنفذة.• % فعالية المشاريع المنفذة.	زيادة كفاءة وفعالية المشاريع المنفذة.

مخاطر الخطة الاستراتيجية واستراتيجيات التخفيف للقضاء على المخاطر



مخاطر الخطة الاستراتيجية واستراتيجيات التخفيف للقضاء على المخاطر

من المتوقع أن يواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجمعية بعض المخاطر المحتملة والتي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ثم رؤية ورسالة الجمعية، ولذا لا بد من الاستعداد بآليات للتعامل مع تلك المخاطر.



مخاطر الخطة الاستراتيجية واستراتيجيات التخفيف للقضاء على المخاطر

آلية التعامل مع المخاطر	احتمال حدوث المخاطر			المخاطر المتوقعة
	منخفض	متوسط	مرتفع	
<ul style="list-style-type: none"> • تبني الادارة العليا للخطة. • التهيئة الصحيحة لعملية التغيير. • مشاركة الموظفين بوضع الخطط التشغيلية. • تهيئة الاشخاص المناسبين لإدارة التغيير. • التسويق لإيجابيات التغيير. • التدرج في التغيير. • التدريب والتأهيل. • نظام حوافز فعال. 		✓		<p>مقاومة الموظفين للخطة الاستراتيجية (مقاومة التغيير) ٧٠% من محاولات التغيير يكون مصيرها الفشل! حوالي ٣٩% منها يكون السبب الرئيسي في فشلها مقاومة التغيير من قبل الموظفين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد برنامج الصف الثاني لتأهيل قيادات جديدة قادرة على إدارة الجمعية. 		✓		تسرب الكفاءات
<ul style="list-style-type: none"> • إعداد وتفعيل بطاقة الأداء المتوازن. 			✓	ضعف قياس الأثر

مخاطر الخطة الاستراتيجية واستراتيجيات التخفيف للقضاء على المخاطر

آلية التعامل مع المخاطر	احتمال حدوث المخاطر			المخاطر المتوقعة
	منخفض	متوسط	مرتفع	
• خطة للاستدامة المالية.	✓			عدم او ضعف التمويل لبرامج ومشاريع الخطة
• استقطاب العناصر البشرية المتميزة وفق نظام استقطاب قوي وفعال. • تدريب وتمكين بعض منسوبي وموظفي الجمعية من إدارة هذه الأقسام. • التحفيز المادي والمعنوي.			✓	عدم توفر قيادات كافية لإدارة أقسام ووحدات وفروع الجمعية الرئيسية
- إعداد نظام للجدارات الوظيفية بالجمعية. - إعداد نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية. - إعداد نظام إدارة الفائض والعجز للموظفين.		✓		ضعف اداء الموظفين رغم توفر عدد كبير وكافي في كثير من الاقسام والفروع



تكافل وعناية الائتمار
بمنطقة المدينة المنورة

إعداد

د. نافع بن محمد المزيني

محمد محمد طارق أرسلان