



ان نكون انموذجا ملهما في العمل الخيري  
على مستوى الوطن

عدم التخطيط هو تخطيط للفشل

الخطة الاستراتيجية  
2023 - 2026

اكتوبر 2022



قام بتطوير الخطة الاستراتيجية لجنة الحوكمة والتخطيط في الجمعية مكونة من :

1. عبد الغفور حبيب الديبسي
2. نبيل محمد المرزوق
3. حسين علي الصفار

وقام بمساندة الفريق :

المستشار وخبير الإدارة  
الأستاذ عبد الله محمد ال حسين

وتم مراجعتها وإقرارها في مجلس الإدارة في  
اجتماع رقم 27 بتاريخ 13 / 4 / 2023



### الرسالة

تقديم خدمات رعاية وتنمية  
للمستفيدين عبر منظومة  
متكاملة من البرامج  
والمبادرات الإجتماعية

### الرؤية

أن نكون أنموذجاً ملهماً  
للعمل الخيري على مستوى  
الوطن

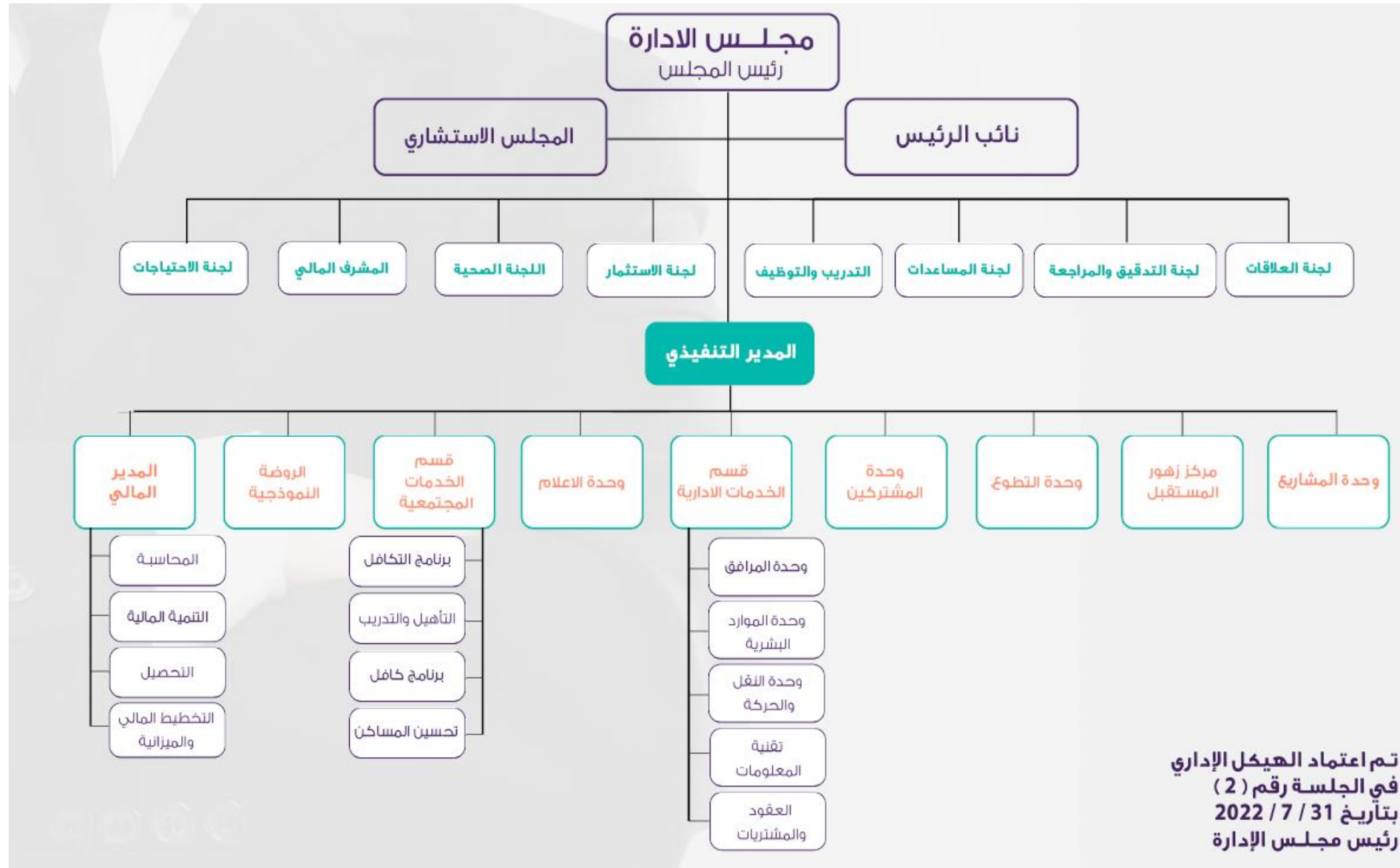
## الوصف

## القيم

## القيم

1. الإنسان كقيمة عليا هو محور خدماتنا
2. التعامل مع الجميع بروح العدالة والانصاف
3. الشفافية في التعامل مع جميع أصحاب الشأن
4. التعامل بصدق ونزاهة مع الجميع
5. السعي للتميز في تقديم الخدمات وأداء المهام
6. العمل الجماعي كفريق متحد

1. الإنسان
2. العدالة
3. الشفافية
4. النزاهة
5. التميز
6. العمل بروح الفريق



تم اعتماد الهيكل الإداري  
في الجلسة رقم ( 2 )  
بتاريخ 2022 / 7 / 31  
رئيس مجلس الإدارة

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية نهضة كبيرة وذلك بناء على الاهتمام التي اولته رؤية المملكة 2030 لهذا القطاع الحيوي وما له من اثار اجتماعية كبيرة. ولقد تعددت المبادرات التي احتوتها الرؤية لتطوير هذا القطاع ومن ضمنها مبادرة تطوير حوكمة القطاع ورفع مستوى الثقة لدى أصحاب العلاقة. ومن هذا المنطلق فإن تطوير الخطط الاستراتيجية ومشاركتها مع المهتمين من أبناء المجتمع مما يرفع منسوب الثقة في الجمعية وادارتها. وهذه هي الدورة الثانية التي يعمد فيها مجلس الإدارة الى تطوير ونشر خطته الاستراتيجية والخطة الحالية بين ايديكم تتضمن السنوات الأربع للدورة الحالية أي من سنة 2023 الى نهاية 2026 ميلادية وتمثل الخطة الاستراتيجية الاطار العام للأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق رؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها، ويتم بناء هذه الاستراتيجية لدعم القدرات الذاتية للجمعية من خلال معالجة أوجه الضعف في البيئة الداخلية والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتعتمد هذه الخطة الاستراتيجية على تحقيق أهداف الجمعية من خلال مشاريع وبرامج متكاملة لكافة جهات العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار التوجهات العامة للجهة المشرفة بالإضافة الى المتطلبات التطويرية المستقبلية للجمعية.

ومع ما يمثله التزام قيادة الجمعية من أهمية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي والتحقق من فعاليته فقد أولى مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للجمعية أهمية كبيرة وبذلوا جهودا متعددة ووضعوا خطوة استكمال التخطيط الاستراتيجي للمجلس في صدارة الخطوات التي قاموا بها واستعانوا في ذلك بخبير الإدارة وعضو اللجنة الاستشارية الأستاذ القدير والمستشار في معهد الإدارة العامة سابقا الأستاذ / عبد الله محمد حسين لتكون عملية التخطيط على منوال الطرق المعتمدة عالميا ... هذا والله من وراء القصد

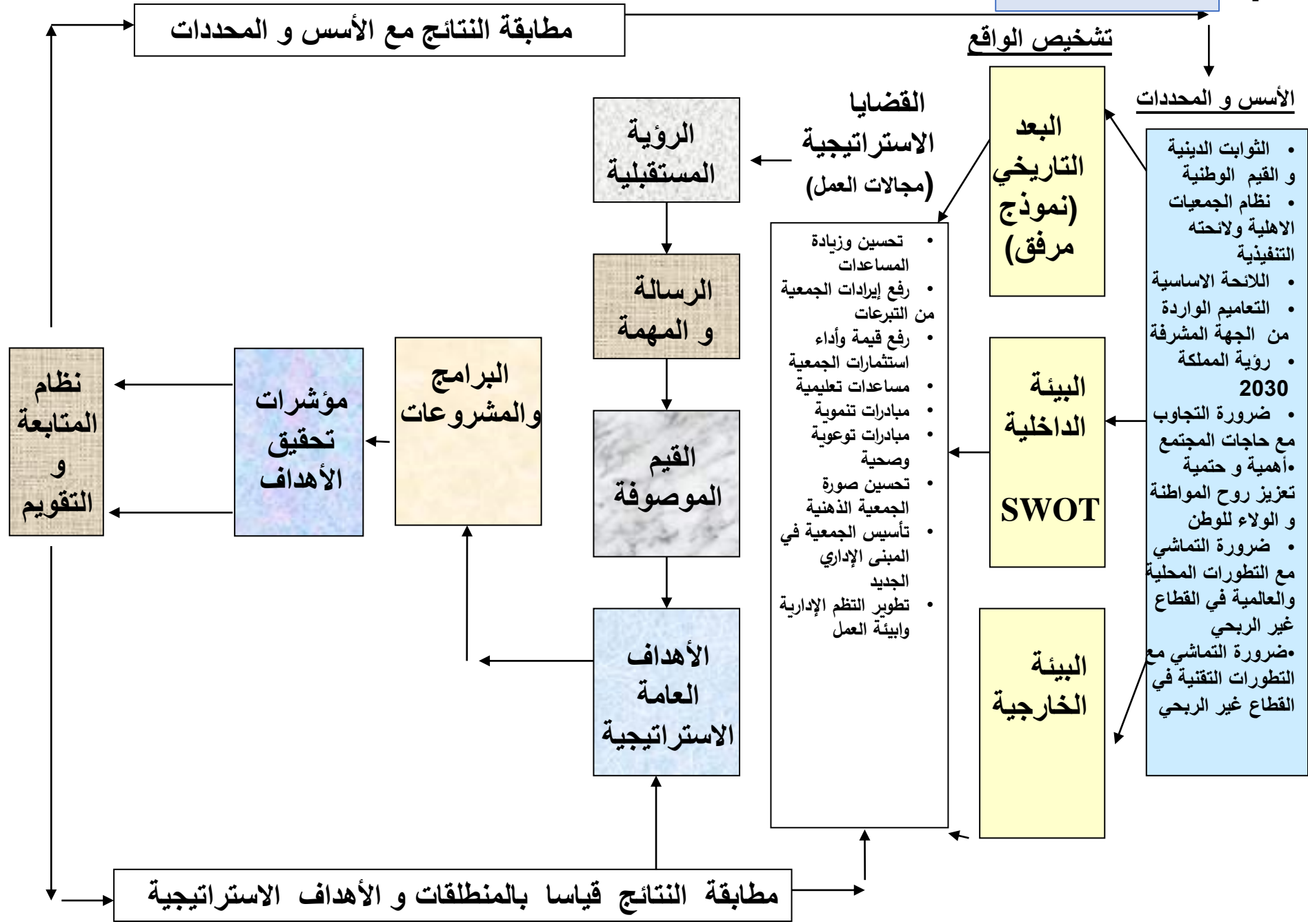


# التخطيط للتخطيط ( مرحلة الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط)

. إن هذه المرحلة مهمة جداً و ضرورية لنجاح عملية التخطيط حيث تتخذ الإدارة العليا قراراً دقيقاً و واضحاً تعلن من خلاله إيمانها و قناعتها بفكرة التخطيط الاستراتيجي و استعدادها فعلاً و التزامها لبذل الجهود المطلوبة ، و توفير كل وسائل الدعم و المستلزمات اللازمة ، و على قيادة المنظمة أن تحدد و بوضوح و دقة قبل اتخاذ القرار بالمبادرة بوضع تخطيط استراتيجي ، أن تتأكد من الآتي :

1. تحديد القضايا الأساسية و الأهداف العامة ( الاستراتيجية ) التي ترغب أن تشملها العملية التخطيطية ( لماذا نخطط ؟ ) ، على الأقل بصورة أولية أو مبدئية .
2. تحديد الأدوار و المسؤوليات و المشاركات ( تحديد من يفعل ماذا ؟ ) .
3. تشكيل لجنة عليا أو فريق تخطيط أو هيئة فنية للقيام بالعملية و متابعة مستوى التقدم .
4. تحديد أنظمة المعلومات الاستراتيجية و المعلوماتية الداعمة لعملية التخطيط ، و تحديد المعلومات التي سوف يتم جمعها للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة . ( معلومات عن نقاط القوة والضعف ، الفرص ، التهديدات ) .
5. توفير المستلزمات الضرورية ( المادية و البشرية ) و اللازمة لإكمال عملية التخطيط و رصد الموارد الكافية لدعم تنفيذ الاستراتيجيات .
6. تحديد مدى الحاجة إلى المساعدات الخارجية ( جهات متخصصة في إعداد الدراسات الاستراتيجية و الاستشارية ) .
7. الموافقة على دراسة الوضع الراهن كما هو و الرغبة في النظر بطرق جديدة لأداء الأعمال و مواجهة الخيارات الصعبة ، و اتخاذ القرارات المناسبة الداعمة للتغيير التي تنتج عن عملية التخطيط .
8. الالتزام بنتائج عملية التخطيط المتوقعة ، فطالما أن أسباب و دوافع الأقدام على عملية التخطيط الاستراتيجي واضحة و محددة فإنه من السهولة توقع نتائج العملية وهي إعداد وصياغة استراتيجية تتميز بالكفاءة والفعالية للمنظمة ، و ربطها بالتخطيط السنوي و بعملية وضع الموازنة التقديرية تم وضع خطة تشغيلية سنوية معتمدة للسنة القادمة .

# 1 التخطيط للتخطيط







# الخلفية التاريخية للجمعية

ان جمعية تاروت الخيرية من الجمعيات العريقة على مستوى المملكة العربية السعودية فقد أنشئت في العام 1387 هجرية وسجلت في الوزارة تحت سجل رقم 12 ولها تاريخ عريق حافل بالإنجازات لخدمة المجتمع وواكبت خلال تاريخها العديد من المتغيرات التشريعية والاجتماعية والاقتصادية وفي ما يلي سرد لابرز محطاتها:

التاريخ	الحدث
1387 هـ	❖ تأسست روضة الطفل السعيد باكورة مشاريع الجمعية وكانت تسمى (دار الطفولة)
1404	❖ تم استلام مبنى الروضة في الربيعية وبلغت تكاليف انشائه مليونين وثمانمئة ريال وكان نقلة في مسيرة روضة تاروت
1405	❖ تم افتتاح العيادة الطبية (المستوصف) لتقدم خدماتها للاهالي
1406	❖ تم تخريج الدفعة الاولى من الدارسات في دورة الالة الكاتبة بنسبة نجاح 100%
1409	❖ تم انجاز مبنى المستوصف وسكن الاطباء وتم الانتقال اليه في شهر رجب من نفس العام
1412	❖ تم نقل مكتب ادارة الجمعية الرئيسي من المبنى المستأجر الى قبو مبنى المستوصف وتوفير مبلغ 15 الف ريال سنويا
1412	❖ تأسست اللجنة النسائية التابعة لجمعية تاروت لتفتح باب العمل الخيري لشريحة النساء
1415	❖ تأسست لجنة كافل اليتيم لتقدم خدماتها لمنات الايتام من ابناء الجزيرة
1429	❖ تأسست لجنة ذوي الاحتياجات الخاصة لتعنى بشريحة مهمة من المجتمع وتقدم لهم التدريب والتأهيل المطلوبين
1430	❖ تم وضع حجر الاساس في مشروع الاسكان الاهلي المكون من 3 ادوار بتكلفة مليون وخمسمئة ريال بدعم الوجيه الاستاذ سلمان الجشي
1431	❖ تم تأمين ارض من المنح الحكومية وتم استلامها رسميا لبناء مجمع اداري بديل عن المكاتب الحالية في قبو المستوصف
1432	❖ الحصول على منحة ارض من أحد المحسنين لإقامة مركز متكامل لذوي الاحتياجات الخاصة بديلا عن المقر السابق المستأجر
2016	❖ تم افتتاح صالات الافراح وهو الاستثمار الأكبر في تاريخ الجمعية بمبلغ حوالي 15 مليون ريال ويشمل صالتين للافراح مع جميع المرافق المساندة
2017	❖ تأسست لجنة (تلاحم) لتعنى بأسر السجناء وذويهم وتقدم لهم الدعم الواجب
2019	❖ تم افتتاح مبنى الروضة النموذجية الجديد وقد بلغت تكلفة انشائها اكثر من 7 مليون ريال وتتسع لأكثر من 500 طفل
2019	❖ تم بدء العمل في مبنى اداري جديد للجمعية ومبنى استثماري للجنة كافل اليتيم
2020	❖ الجمعية تتفاعل مع الجهود الاهلية والحكومية لتقليل اثار جائحة كورونا على الاسر المتضررة
2021	❖ الجمعية تحصل على ارض من احد المجسنيين وتشرع ببناء وحدات سكنية للمحتاجين ( مبنى ساكن الخيري )

ان التاريخ العريق للجمعية وتفاني أبناء المجتمع في مساعدتها واجيال كثيرة من المتطوعين في ادارتها المتعاقبة لا شك اكسبها ميزات عديدة ونقاط قوة ولكن التطور الكبير في معايير حوكمة الجمعيات مؤخرا فرض مستويات اعلى من الأداء وفي ما يلي تلخيص موجز للوضع الحالي :

1. مركز مالي قوي يلبي التزاماتها الفورية تجاه مستفيديها ويصلح أساسا قويا للاستدامة المالية
2. يعمل في الجمعية بجميع مرافقها العشرات من الموظفين السعوديين ( من الذكور والاناث) ويشعرون بولاء كبير للجمعية
3. تدير الجمعية مجموعة من المؤسسات التابعة مثل الروضة التمدنية وصالات الافراح و مركز زهور المستقبل وكانت تشكل رافدا جيدا من الإيرادات للجمعية لكنها تأثرت في الأعوام الماضية بجائحة كورونا
4. تدير الجمعية عددا من المباني السكنية والتجارية التي تعود على الجمعية بعوائد بعضها مخصص للايتام
5. تعاقدت الجمعية مؤخرا مع مؤسسة أهلية لاستئجار مبنى المستوصف ونقل الرخصة اليها وكذلك تم التعاقد مع مستثمر لتشغيل صالات الافراح
6. شكل عدم اكتمال المبنى الإداري الجديد وضيق المكاتب الحالية ضاعطا على الجمعية في السنوات الأخيرة مما يجعل الانتهاء من المبنى الإداري أولوية قصوى
7. قامت الجمعية في السنوات الماضية بتطوير عدد من لوائحها وسياساتها الداخلية استجابة لمعايير الحوكمة ورغبة في تطوير البيئة الداخلية
8. قامت الجمعية في السنوات الأخيرة أيضا باستحداث عدد من اللجان التابعة للمجلس والتي تهدف الى تفعيل الحوكمة والمراجعة الداخلية والاستثمار كما يدعم المجلس لجنة استشارية من وجهاء المنطقة ورجال الاعمال

9. الخطط الاستراتيجية السابقة وكذلك الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات لم يتم تطويرها بشكل احترافي ولم تتم متابعتها بشكل دقيق

10. لا توجد الأدلة التنظيمية والاجرائية للمهام المالية والإدارية :

- يحتاج الهيكل التنظيمي الى مراجعة وتطوير وخاصة فيما يتعلق الامر بالإدارة التنفيذية
- تصميم المهام والهيكل الادارية لمنع التداخل بين الإدارة التنفيذية والمجلس
- قائمة منظمة بالإدارات و الأقسام و الوحدات و اللجان .
- مهام الوحدات الإدارية المختلفة .
- قائمة موحدة لمسميات الوظائف ، متوائمة مع المسميات المعمول بها في البيئات التنظيمية المثلثة .
- وصف متكامل لمهام الأفراد .
- نظام محدث لإدارة سلم الرواتب و الأجور.
- نظام فعال لتقييم أداء الأفراد و الوحدات و المرافق .
- نظام فعال للتخطيط و التطوير و التدريب



## الوضع الحالي .. تنمية

11. عدم وجود خطة عملية لإستقطاب الموارد البشرية ، سواء للعمل النظامي ، أو العمل التطوعي ، مما أدى إلى شح الموارد البشرية العاملة (لا سيما على مستوى العمل التطوعي).
12. عدم وجود استراتيجية ملائمة للعلاقات العامة و الإعلام و الترويج .. و هو أمر أثر على درجة إرتباط الجمعية بالحاضنة الإجتماعية المؤثرة على صعيد الأعمال و الموارد ، لا سيما البشرية منها . و كمثل على آثار هذا العامل ، ضعف منهجية الشراكة المجتمعية .
13. تداخل في أدوار أعضاء مجلس الإدارة وادوار الإدارة التنفيذية بحيث أدى ذلك الى تراجع دور مجلس الإدارة في الاشراف والتخطيط والرقابة ومع تعيين مدير تنفيذي تم تدارك بعض هذا الخلط والتداخل لكن لا زال هناك حاجة لمزيد من توضيح وفصل الصلاحيات بشكل أوضح وعملي
14. عدم وجود جهد معلوماتي واحصائي داعم للقرار الإداري . مع تنفيذ نظام رافد يمكن للجمعية البدء ببناء قاعدة بيانات واحصاءات وتحليل البيانات لتدعم توجهات الجمعية بشكل علمي اكثر
15. بالرغم من تطوير عدد من اللوائح والسياسات كلائحة الصلاحيات الإدارية والمالية واللائحة المالية وغيرهما فهناك جهد اكبر لوضع هذه اللوائح موضع التنفيذ والتأكد من موائمتها مع اعمال الجمعية من خلال الأدلة الإجرائية

## التقويم وقياس الأداء

من المهم جدا ان تبقى وثيقة الخطة الاستراتيجية ( وثيقة حية ) قابلة للتعديل والزيادة والنقص والتجاوب مع الظروف الداخلية والخارجية وان تكون قابلة للتقييم والمراجعة الدورية

ان الهدف العام لخطة التقويم هو ضمان التزام اللجان والوحدات التنظيمية بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بالمستوى المتميز المطلوب، من خلال القيام بأعمال التقويم والرقابة والتحكم والمتابعة والتطوير لجميع نشاطات لجان ووحدات الجمعية و وضع الحلول و البرامج التطويرية بما يسهل تحقيق أهداف الجمعية بكفاءة و فاعلية.

تتطلب متابعة تنفيذ الخطة وتطويرها المستمر قيام لجنة الحوكمة والتخطيط الإستراتيجي وبمشاركة المدير التنفيذي للجمعية والموظفين المعنيين بمراجعة دورية للخطة على عدة مستويات واقتراح التعديلات اللازمة في الخطة التي يطلع مجلس الإدارة بدوره عليها ويقرها او يعدلها . إن عدم القيام بمثل هذه المراجعات الدورية سيفقد الجمعية الفائدة المرجوة من التخطيط الاستراتيجي كما يجب على اللجنة والإدارة التنفيذية ان تقارن الأداء السنوي في الخطة التشغيلية بما هو متوقع على المستوى الاستراتيجي

تقوم خطة التقويم وقياس الأداء على 3 محاور : المحور الاستراتيجي والمحور الإداري والمحور البرامجي





## التقويم وقياس الأداء :المحور الاستراتيجي

متى	من	ماذا
كل ربع سنة	المدير التنفيذي	متابعة الخطة للتأكد من تطبيقها وعرض ملاحظاته على مجلس الإدارة
نهاية كل سنة	لجنة الحوكمة والتخطيط	متابعة الخطة وتقويم الأداء ومقارنة أداء الخطط السنوية مع الخطة الاستراتيجية وعرض ذلك على المجلس
نهاية كل سنة	لجنة الحوكمة والتخطيط	تحديث الخطة والتأكد ان الأهداف قابلة للتحقيق لضمان مرونة الخطة وقدرتها على استيعاب المتغيرات وعرض ذلك على المجلس
الربع الأخير من السنة	مجلس الإدارة	متابعة تطبيق الخطة والموافقة على التغييرات التي تقترحها الإدارة التنفيذية او لجنة التخطيط
اخر سنة من الخطة 2026	مجلس الإدارة	تقييم شامل للإنجازات والتحديات ومدى تحقيق الأهداف واقتراح خطط بديلة



## التقويم وقياس الأداء :المحور الاداري

متى	من	ماذا
كل شهر	المدير التنفيذي	تقويم الأداء الإداري و المؤشرات من الخطط السنوية واطلاع المجلس على النتائج
كل ربع سنة	لجنة الحوكمة والتخطيط	مراجعة خطط العمل وتحديثها في حال وجود تعديل واطلاع المجلس على التعديلات المقترحة

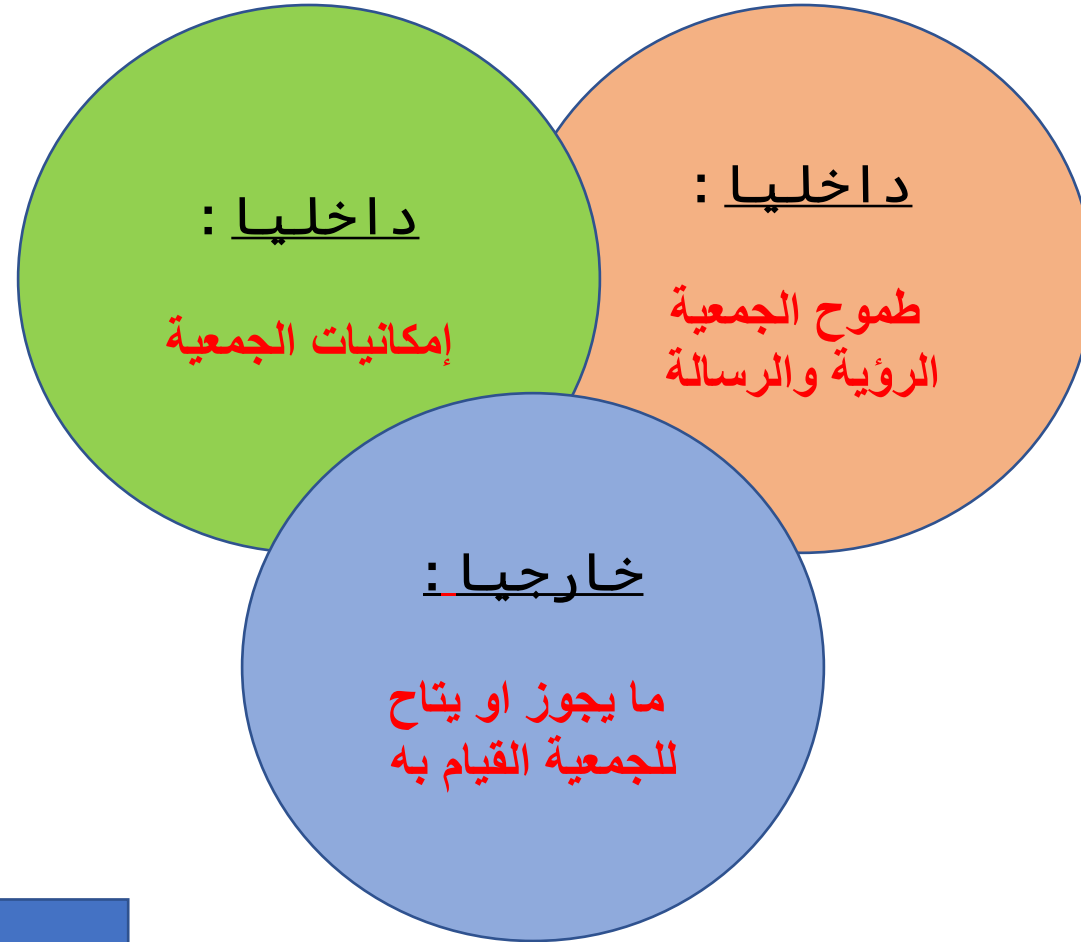


## التقويم وقياس الأداء : المحور البرامجي

متى	من	ماذا
نهاية كل عام	المدير التنفيذي / لجنة التخطيط	على المدى القصير يتم تقييم المشاريع الرعوية والتنمية لحصر المخرجات و النتائج والاتفاق على التعديلات اللازمة وفقا للدروس المستفادة من التجربة
كل سنتين	مجلس الإدارة	على المدى البعيد يتم تقييم المشاريع والبرامج القائمة ودراسة اثرها على المجتمع والتأكد من وجود أثر مستدام



# تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية





# نتائج التحليل الرباعي SOWT ANALYSIS

## نقاط الضعف

1. عدم وجود ادارة تنفيذية متكاملة
2. تداخل الادوار بين مجلس الادارة والادارة التنفيذية
3. عدم تكامل السياسات واللوائح والإجراءات والتنظيم الاداري
4. عدم وجود ادارة مالية متفرغة
5. عدم وجود خطط استثمارية واضحة ومعتمدة
6. عدم وجود خطة تدريبية لرفع كفاءة الموظفين
7. عدم وجود مكاتب ادارية كافية للموظفين والمتطوعين
8. ضعف العلاقة مع المؤسسات المانحة
9. ضعف العلاقات العامة للجمعية
10. ضعف علاقة الجمعية مع الاسر المستفيدة
11. ضعف البرامج التنموية
12. ضعف ولاء الموظفين للجمعية

## نقاط القوة

1. خبرة طويلة في مجال الخدمة الاجتماعية
2. وجود شراكات قوية مع جهات حكومية وأهلية
3. وجود نظام أساسي ولوائح وسياسات معتمدة
4. وجود ميثاق أخلاقي للعاملين في الجمعية
5. وجود مجلس ادارة شبه متفرغ لدعم الادارة التنفيذية
6. وجود علاقة قوية وثقة متبادلة مع المجتمع المحلي
7. تحسن الاداء الاعلامي للجمعية
8. وجود متجر الكتروني للجمعية
9. وجود استثمارات متنوعة في الجمعية
10. قوة المركز المالي الحالي للجمعية
11. رغبة الناس في التطوع

## المخاطر

1. تأثر دعم الافراد بتراجع الاداء الاقتصادي
2. زيادة طلبات المساعدة وتوسعها من افراد المجتمع
3. تراجع الدعم المباشر من الدولة وعدم وضوح توجه المركز في هذا الصدد
4. تراجع أداء الجمعية في مراجعة الحوكمة وخاصة مع بدء استعمال المعيار المالي
5. عدم وجود كوادر مؤهلة لادارة مشاريع وبرامج الجمعية

## الفرص

1. تركيز رؤية 2030 على دعم القطاع غير الربحي وتطويره
2. دعم المجتمع المحلي للجمعية ماديا
3. الاستفادة من المنصات التبرعية ( احسان - تبرع - جود )
4. الاستفادة من الاستثمار الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية لدعم الكوادر
5. الاستفادة من خطط اسناد الخدمات الحكومية للجمعيات الخيرية
6. فتح قنوات اتصال وتعاون مع المؤسسات المانحة للحصول على الدعم
7. تقوية العلاقات العامة مع الفئات الاجتماعية بعد انحسار كورونا
8. التوسع مع افتتاح المبنى الاداري الجديد
9. الاستفادة من البرامج الحكومية كبنك التنمية لدعم البرامج التنموية



## تحليل اصحاب المصلحة

اصحاب المصلحة	ماذا يريدون ؟	ماذا نريد منهم ؟
وزارة الموارد والتنمية الاجتماعية / المركز الوطني	تعظيم الدعم المجتمعي - الالتزام بالتعاميم والضوابط - التواصل الفعال - المساعدة في الوصول الى مستهدفات رؤية 2030	الموافقة على برامج الجمعية - دعم وتأييد الطلبات المرفوعة - إعطاء صورة إيجابية عن الجمعية للجهات الحكومية
محافظ القطيف	الالتزام بالانظمة والقوانين والتعاميم الحكومية - المساعدة على الوصول الى مستهدفات 2030 - إعطاء صورة ايجابية عن دعم الدولة للقطاع غير الربحي	الموافقة على برامج وفعاليات الجمعية - مساندة طلبات الجمعية لدى الجهات الحكومية الاخرى
الجمعية العمومية	نمو مطرد ومتطور للجمعية - تقارير دورية - شفافية في الصرف	الموافقات على برامج الجمعية واستثماراتها - دعم الجمعية في أوساط المجتمع
الداعمون الافراد	دعم أكثر للمحتاجين - شفافية في الصرف - تقارير دورية عن أنشطة وفعاليات الجمعية - الاهتمام بهم وتقديرهم والتواصل معهم	استمرار وزيادة الدعم المالي - التناغم مع خطط الجمعية وبرامجها
الجهات المانحة والمنصات	برامج واضحة و اهداف يمكن قياسها - التأكد من صرف المبالغ على نفس البرامج - المشاركة إعلاميا في اظهار الدعم المقدم من طرفهم	استمرار وزيادة الدعم المالي لبرامج الجمعية
المستفيدون	زيادة المساعدات / برامج تنموية / برامج توعية	التفاعل مع برامج الجمعية التدريبية - التجاوب في توفير المعلومات الاجتماعية - المشاركة في تحسين صورة الجمعية في المجتمع
المتطوعون	تمكينهم من أداء أدوار تطوعية بشكل منظم - وضوح وشفافية في عرض الفرص التطوعية	الالتزام بضوابط الجمعية أثناء أداء ادوارهم التطوعية - تكوين صورة حسنة عن الجمعية ونقلها للمجتمع
المجتمع	الاهتمام برعاية الطبقة الفقيرة وتلمس حاجاتها - المشاركة في تكوين صورة حسنة عن البلدة	دعم الجمعية في الحملات الإعلامية - التواصل مع الجمعية وإعطاء ارائهم واقتراحاتهم



## تحليل اصحاب المصلحة

اصحاب المصلحة	ماذا يريدون ؟	ماذا نريد منهم ؟
موظفو الجمعية	بيئة عمل محفزة – مزايا تنافسية – تدريب وتطوير	مجاراة التطوير الإداري – الالتزام باللوائح والسياسات – ولاء للجمعية والمساهمة في تحسين صورتها
عملاء مشاريع الجمعية	خدمات ذات جودة عالية – أسعار تنافسية	ولاء وتفضيل لمنتجات وخدمات الجمعية – تغذية راجعة ومقترحات للتطوير



## الهدف الاستراتيجي الأول : زيادة المساعدات وتحسين تجربة المستفيد

الممكنات	البرامج	الاستراتيجية																		
الموقف المالي الممتاز الدعم الممتاز من الأهالي المتجر الالكتروني المنصات التبرعية الدعم الحكومي	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">15 برنامجا للمساعدات</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>فرحة العيد</td> <td>إفطار صائم</td> <td>الاعاشة الدائمة</td> </tr> <tr> <td>دعم صيانة المنازل</td> <td>دعم اسر السجناء</td> <td>كسوة الشتاء</td> </tr> <tr> <td>دعم الأثاث والاجهزة</td> <td>دعم فواتير الخدمات</td> <td>دغم بناء المنازل</td> </tr> <tr> <td>دعم الإيجارات</td> <td>المساعدات الصحية</td> <td>دعم الزواج</td> </tr> <tr> <td>الطارئة والديون</td> <td>المساعدات الطلابية</td> <td>الحقيبة والكسوة المدرسية</td> </tr> </tbody> </table>	15 برنامجا للمساعدات			فرحة العيد	إفطار صائم	الاعاشة الدائمة	دعم صيانة المنازل	دعم اسر السجناء	كسوة الشتاء	دعم الأثاث والاجهزة	دعم فواتير الخدمات	دغم بناء المنازل	دعم الإيجارات	المساعدات الصحية	دعم الزواج	الطارئة والديون	المساعدات الطلابية	الحقيبة والكسوة المدرسية	رفع نسبة المساعدات بما لا يقل عن معدلات التضخم
15 برنامجا للمساعدات																				
فرحة العيد	إفطار صائم	الاعاشة الدائمة																		
دعم صيانة المنازل	دعم اسر السجناء	كسوة الشتاء																		
دعم الأثاث والاجهزة	دعم فواتير الخدمات	دغم بناء المنازل																		
دعم الإيجارات	المساعدات الصحية	دعم الزواج																		
الطارئة والديون	المساعدات الطلابية	الحقيبة والكسوة المدرسية																		
زيادة الموظفين في الإدارة التنفيذية	<ol style="list-style-type: none"> <li>تحسين التعامل مع المستفيدين</li> <li>البطاقة الغذائية</li> </ol>	تحسين تجربة المستفيد																		



## الهدف الاستراتيجي الثاني : زيادة التبرعات

الممكنات	البرامج	الاستراتيجية
متابعة من أعضاء مجلس الإدارة موظف خاص بالتنمية المالية	1. طرح فرص تبرعية أكثر 2. تسويق المتجر في المجتمع	تطوير الخدمة في متجر الجمعية
متابعة من أعضاء مجلس الإدارة موظف خاص بالتنمية المالية	1. تدريب موظف متخصص في متابعة المنصات والتنمية المالية 2. المتابعة الشهرية للمبالغ المحصلة 3. تخصيص برامج عامة او حالات مفردة للرفع في المنصات	تنشيط حضور الجمعية في المنصات الوطنية ( منصة جود - منصة تبرع - منصة احسان)
متابعة من أعضاء مجلس الإدارة موظف خاص بالتنمية المالية	1. التسجيل والتواصل مع المؤسسات المانحة 2. القيام بزيارات الى المانحين المحتملين	الاستفادة من المؤسسات الاهلية المانحة
متابعة من أعضاء مجلس الإدارة موظف خاص بالتنمية المالية	1. المتابعة المبكرة لشروط وضوابط المنح السنوية والرفع بالبرامج مبكرا 2. المتابعة مع الجهات المختصة بعد الرفع	الاستفادة من برنامج المنح السنوي من الوزارة
متابعة من أعضاء مجلس الإدارة موظف خاص بالتنمية المالية	1. التعرف على برامج الشركات في المسؤولية الاجتماعية 2. التواصل مع هذه الشركات وعرض برامج الجمعية للحصول على الدعم	الاستفادة من برامج المسؤولية الاجتماعية في شركات القطاع الخاص



## الهدف الاستراتيجي الثالث : رفع اجمالي استثمارات الجمعية

الاستراتيجية	البرامج	الممكنات
متابعة أداء الاستثمارات القائمة	1. المتابعة الربعية لأداء الصالات والحصول على تقرير بالحجوزات 2. مراجعة أداء الروضة المالي لزيادة الأيراد وخفض التكاليف	اعتماد لجنة الاستثمار والتنمية المالية تأسيس وحدة استثمارية
الدخول في استثمارات جديدة	1. الحصول من الجمعية العمومية على تفويض باستثمار الفائض وشراء العقار 2. تطوير خطة استثمار للجمعية 3. تفعيل لجنة الاستثمار للبحث عن ودراسة استثمارات جديدة	اعتماد لجنة الاستثمار والتنمية المالية تأسيس وحدة استثمارية



## الهدف الاستراتيجي الرابع : التطوير الإداري ( الموظفين – الأنظمة – اللوائح )

الممكنات	البرامج	الاستراتيجية
اعتماد لجنة الحوكمة والتخطيط اعتماد لجنة المراقبة الداخلية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. خطة تدريب سنوية للموظفين مرصودة الميزانية</li> <li>2. ملء الوظائف الأساسية الناقصة في الهيكل الإداري</li> <li>3. توسيع صلاحيات الإدارة التنفيذية مع وجود موظفين</li> </ol>	1. تعزيز الإدارة التنفيذية ورفع كفاءتها
اعتماد لجنة الحوكمة والتخطيط اعتماد لجنة المراقبة الداخلية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تطوير ادلة واجراءات المحاسبة</li> <li>2. تطوير ادلة وإجراءات الموارد البشرية</li> <li>3. تطوير الأدلة المتعلقة بالمساعدات والمستفيدين</li> <li>4. مراجعة اللوائح الحالية وتطوير محتواها</li> </ol>	1. استكمال تطوير اللوائح والأدلة والنماذج الادارية
اعتماد لجنة الحوكمة والتخطيط اعتماد لجنة المراقبة الداخلية	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مراجعة وتعديل صياغة اغراض الجمعية</li> <li>2. تعديل مبالغ الاشتراك وأنواع العضوية</li> <li>3. إضافة صلاحية الاقتراض والاقراض لمجلس الإدارة</li> <li>4. تعديلات أخرى ( عدد أعضاء مجلس الإدارة)</li> </ol>	1. تحديث اللائحة الأساسية
اعتماد لجنة الحوكمة والتخطيط اعتماد لجنة المراقبة الداخلية اعتماد توظيف اخصائي الحوكمة	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مراجعة مبالغ الاشتراك في اللائحة</li> <li>2. تفعيل الموافقة على المشتركين من مجلس الإدارة</li> <li>3. التواصل المستمر مع المشتركين من خلال قنوات اتصال خاصة</li> <li>4. القيام بحملات للاشتراك في الجمعية</li> </ol>	1. تطوير عملية الاشتراك في عضوية الجمعية





## الهدف الاستراتيجي الرابع : التطوير الإداري ( الموظفين – الأنظمة – اللوائح )

الاستراتيجية	البرامج	الممكنات
تطوير عملية التطوع وتنظيمها وزيادة المتطوعين	1. اكمال عملية اعتماد وحدة التطوع في الجمعية من قبل الوزارة 2. تطوير لائحة المتطوعين وادلتها 3. رصد ومتابعة اعداد المتطوعين لرفع ساعات التطوع	اعتماد لجنة الحوكمة والتخطيط اعتماد لجنة المراقبة الداخلية تأسيس وحدة تطوع معتمدة
مواصلة التحول الرقمي في الجمعية	1. اكمال أقسام نظام رافد التي لم تفعل بعد ( المساعدات – المشتركين وغيرها ) 2. إضافة حلول رقمية أخرى في عمليات الجمعية	اهتمام مباشر من عضو مجلس الإدارة التعاون مع مزود الخدمة دعم الوزارة لمشاريع التحول الرقمي
رفع مستوى الحوكمة في الجمعية	1. تعيين موظف خاص بالحوكمة في الجمعية 2. استكمال جميع اللوائح والسياسات 3. استحداث جميع الأدلة المطلوبة 4. القيام بورش عمل للموظفين والإدارة في فهم تطبيقات الحوكمة 5. استهداف درجة أعلى في الحوكمة	اعتماد لجنة الحوكمة والتخطيط اعتماد لجنة المراقبة الداخلية



## الهدف الاستراتيجي الرابع : التطوير الإداري ( الموظفين – الأنظمة – اللوائح)

الاستراتيجية	البرامج	الممكنات
تفعيل لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية	1. تطوير لائحة الرقابة والمراجعة 2. تفعيل لجنة الرقابة الداخلية واجتماعاتها 3. تصدير تقارير ربعية عن مستوى الامتثال ومستوى الخلل في التنفيذ	اعتماد لجنة الحوكمة والتخطيط اعتماد لجنة المراقبة الداخلية



## الهدف الاستراتيجي الخامس : تحسين الصورة الذهنية للجمعية

الاستراتيجية	البرامج	الممكنات
تفعيل لجنة العلاقات العامة	1. تكثيف الزيارات للشخصيات الاجتماعية 2. جدولة زيارات للمجالس والديوانيات	متابعة المجلس لجنة العلاقات بقيادة نائب الرئيس
تفعيل وحدة الاعلام	1. ابراز منجزات الجمعية ونشاطاتها في الاعلام 2. متابعة وقياس التفاعل الاجتماعي مع المنصات الاجتماعية	تأسيس وحدة الاعلام وتوظيف كوادر وطنية التعاون مع شركات مختصة
تطوير العلاقة مع المستفيدين	1. عمل برنامج تواصل دوري مع المستفيدين 2. عمل استفتاء خاص بالمستفيدين لاستقبال ملاحظاتهم 3. مراجعة برامج المساعدات بشكل دوري للبحث عن أفكار تطويرية	لجنة المساعدات بمشاركة الرئيس
فتح مجال الشكاوى والاقتراحات وتفعيله	1. التأكد من فعالية نظام الشكاوى والاقتراحات على الموقع الالكتروني للجمعية 2. مراجعة سجل الشكاوى والاقتراحات وتوثيق الاجراء المتخذ بشأنها	برنامج رافد يدعم استلام ومراجعة الشكاوي



## الهدف الاستراتيجي الخامس : تحسين الصورة الذهنية للجمعية

الاستراتيجية	البرامج	الممكنات
مراجعة عملية الاستفتاء وتطويرها	<ol style="list-style-type: none"><li>1. فصل الاستفتاء لكل فئة من فئات أصحاب العلاقة</li><li>2. تطوير استفتاء خاص لكل فئة</li><li>3. وضع روابط الاستفتاء على الموقع الالكتروني</li><li>4. رفع مستوى الشفافية في إعطاء التغذية الراجعة للمشاركين وللجمهور</li></ol>	الاستفادة من الموقع الالكتروني
تغيير الهوية البصرية ( الشعار ) للجمعية	<ol style="list-style-type: none"><li>1. عمل مسابقة للفنانين لتطوير الشعار الجديد</li><li>2. التواصل مع المجلس الاستشاري لعرض الفكرة</li><li>3. تكوين لجنة لاختيار الشعار الأفضل</li><li>4. اعلان الشعار للجمهور وفي الاعلام</li></ol>	تجارب سابقة في تصميم شعارات (كافل) وجود عدد كبير من المصممين من تاروت



## الهدف الاستراتيجي السادس : زيادة البرامج التنموية وتشجيع روح العمل لدى الفئات المستفيدة

الاستراتيجية	البرامج	الممكنات
تطوير برامج تنموية	1. تنفيذ برامج للحرفيين والاسر المنتجة 2. تطوير برامج تنموية وتسويقها للمانحين	اهتمام ودعم من الضمان الاجتماعي والوزارة وجود قاعدة بيانات كبيرة
زيادة فعاليات التوظيف وايام المهنة	1. إقامة أيام المهنة بالتعاون مع الجهات الحكومية والشركات الخاصة	اهتمام ودعم من الضمان الاجتماعي والوزارة وجود قاعدة بيانات كبيرة
الاتفاق مع بنك التنمية لتطوير برامج للقروض الصغيرة لاصحاب الاعمال والاسر المنتجة	1. توفير المتطلبات اللازمة للتوقيع مع البنك 2. تكوين فريق عمل لادارة برنامج القروض	اهتمام ودعم من الضمان الاجتماعي والوزارة
زيادة فعاليات التأهيل وورش التدريب	1. إقامة فعاليات التأهيل والتدريب بشكل دوري	اهتمام ودعم من الضمان الاجتماعي والوزارة وجود قاعدة بيانات كبيرة



## الهدف الاستراتيجي السابع : رفع الوعي في المجتمع بأهمية العمل الخيري

الاستراتيجية	البرامج	الممكنات
زيادة البرامج الموجهة لزيادة الوعي الصحي والاسري	1. تنفيذ برامج التوعية الاسرية ايلاف 2. تنفيذ برامج التوعية الصحية المختلفة 3. تنفيذ برامج توعية المقبلين على الزواج	استعداد من كثير من الجهات لتقديمها رغبة الأهالي والمستفيدين خبرة طويلة في الجمعية
زيادة البرامج الموجهة لزيادة الوعي بفئة ذوي الاحتياجات الخاصة	1. تنفيذ برامج توعية خاصة بهذه الفئة	خبرة طويلة من زهور المستقبل
المشاركة في الفعاليات الرياضية الخيرية	1. إقامة دورة الزواج الخيري الرياضية 2. إقامة دورة كافل الرياضية	خبرة طويلة لعشرات السنين تفاعل كبير من الجمهور
زيادة المشاركة في الفعاليات التطوعية	1. التعاون مع الجهات الاهلية والحكومية في دعم الاعمال التطوعية	منصة العمل التطوعي وحدة التطوع



## المؤشرات العامة

2026	2025	2024	2023	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
				نسبة الزيادة السنوية	1. زيادة المساعدات
				نسبة الزيادة السنوية في التبرعات	2. زيادة الإيرادات
				نسبة الزيادة السنوية من ايراد الاستثمارات	3. زيادة الاستثمارات
				تعزيز الإدارة التنفيذية (جميع الوظائف القيادية)	4. التطوير الاداري
				نسبة استخدام نظام رافد	
				درجة الحوكمة	
				تحديث اللائحة ( بحلول 2024 )	
				انتظام عملية الاشتراك	
				انتظام عملية التطوع	
				اكتمال الخطط واللوائح والادلة	
				كفاءة الاعلام	5. تحسين الصورة الذهنية للجمعية
				كفاءة العلاقات	
				نسبة الرضا من أصحاب العلاقة	
				تغيير الهوية البصرية ( بحلول 2024 )	

المؤشرات الخاصة بكل سنة توضح في الخطة التشغيلية السنوية



## المؤشرات الاستراتيجية

2026	2025	2024	2023	المؤشر	الهدف الاستراتيجي	
المؤشرات الخاصة بكل سنة توضح في الخطة التشغيلية السنوية				عدد البرامج التنموية في الجمعية	6. زيادة البرامج التنموية	
				عدد الورش والدورات التأهيلية		
				عدد الفعاليات التوظيفية		
				عدد الورش ومحاضرات التوعية الصحية والاسرية	7. رفع الوعي في المجتمع	
				عدد الفعاليات والمهرجانات التعريفية		
				عدد الدورات الرياضية الخيرية		





## البرامج والمشاريع في خدمة الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية							البرامج والمشاريع
7	6	5	4	3	2	1	
نشر الوعي بالعمل الخيري	زيادة البرامج التنموية	تحسين الصورة الذهنية	التطوير الإداري	زيادة الاستثمارات	زيادة التبرعات	زيادة المساعدات وتحسين الخدمة	
						✓	1- الإعاشة الدائمة
						✓	2- إفطار صائم
						✓	3- فرحة العيد
						✓	4- كسوة الشتاء
						✓	5- المساعدات الطلابية
						✓	6- برنامج دعم الأجهزة والاثاث
						✓	7- برنامج الكسوة والحقيبة المدرسية
						✓	8- برنامج مساعدة اسر السجناء (تلاحم)



## البرامج والمشاريع في خدمة الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية							البرامج والمشاريع
7 نشر الوعي بالعمل الخيرى	6 زيادة البرامج التموية	5 تحسين الصورة الذهنية	4 التطوير الاداري	3 زيادة الاستثمارات	2 زيادة الايادات	1 زيادة المساعدات وتحسين الخدمة	
						✓	9- برنامج المساعدة في صيانة المنازل
						✓	10- برنامج المساعدة في انشاء المنازل
						✓	11- برنامج المساعدة في سداد الديون والطارئة
						✓	12- برنامج مساعدات الايجار
						✓	13- برنامج المساعدات الصحية
						✓	14- برنامج مساعدات الزواج
						✓	15- برنامج دعم فواتير الخدمات



## البرامج والمشاريع في خدمة الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية							البرامج والمشاريع
7 نشر الوعي بالعمل الخيرى	6 زيادة البرامج التمموية	5 تحسين الصورة الذهنية	4 التطوير الادارى	3 زيادة الاستثمارات	2 زيادة التبرعات	1 زيادة المساعدات وتحسين الخدمة	
	✓						16- التأهيل والتدريب
✓							17- برامج اللجنة الصحية
		✓					18- برامج اللجنة الإعلامية
✓		✓			✓	✓	19- برامج وفعاليات الجمعية ( عطاء ونماء والسحور الخيرى )
				✓			20- تشغيل الروضة
						✓	21- تشغيل مركز زهور المستقبل
				✓			22- تشغيل الصالات



## البرامج والمشاريع في خدمة الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية							البرامج والمشاريع
7 نشر الوعي بالعمل الخيرى	6 زيادة البرامج التموية	5 تحسين الصورة الذهنية	4 التطوير الاداري	3 زيادة الاستثمارات	2 زيادة التبرعات	1 زيادة المساعدات وتحسين الخدمة	
				✓			23- تشغيل مباني الايجار
						✓	24- تشغيل مرافق اكرام الموتى
						✓	25- مشروع ساكن
		✓	✓				26- مشروع المبنى الاداري
				✓			27- مشروع كافل 2
						✓	28- مشروع مبنى الذكر
						✓	29- مشروع مركز زهور المستقبل



شكرا لكم ...