

2025 - 2023



الخطة الاستراتيجية

ونظام إدارة الأداء

# المحتويات

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

# المحتويات

الأهداف التفصيلية النوعية	11
مؤشرات الاداء	12
بطاقة الأداء المتوازن	13
مخاطر الخطة الاستراتيجية	14

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

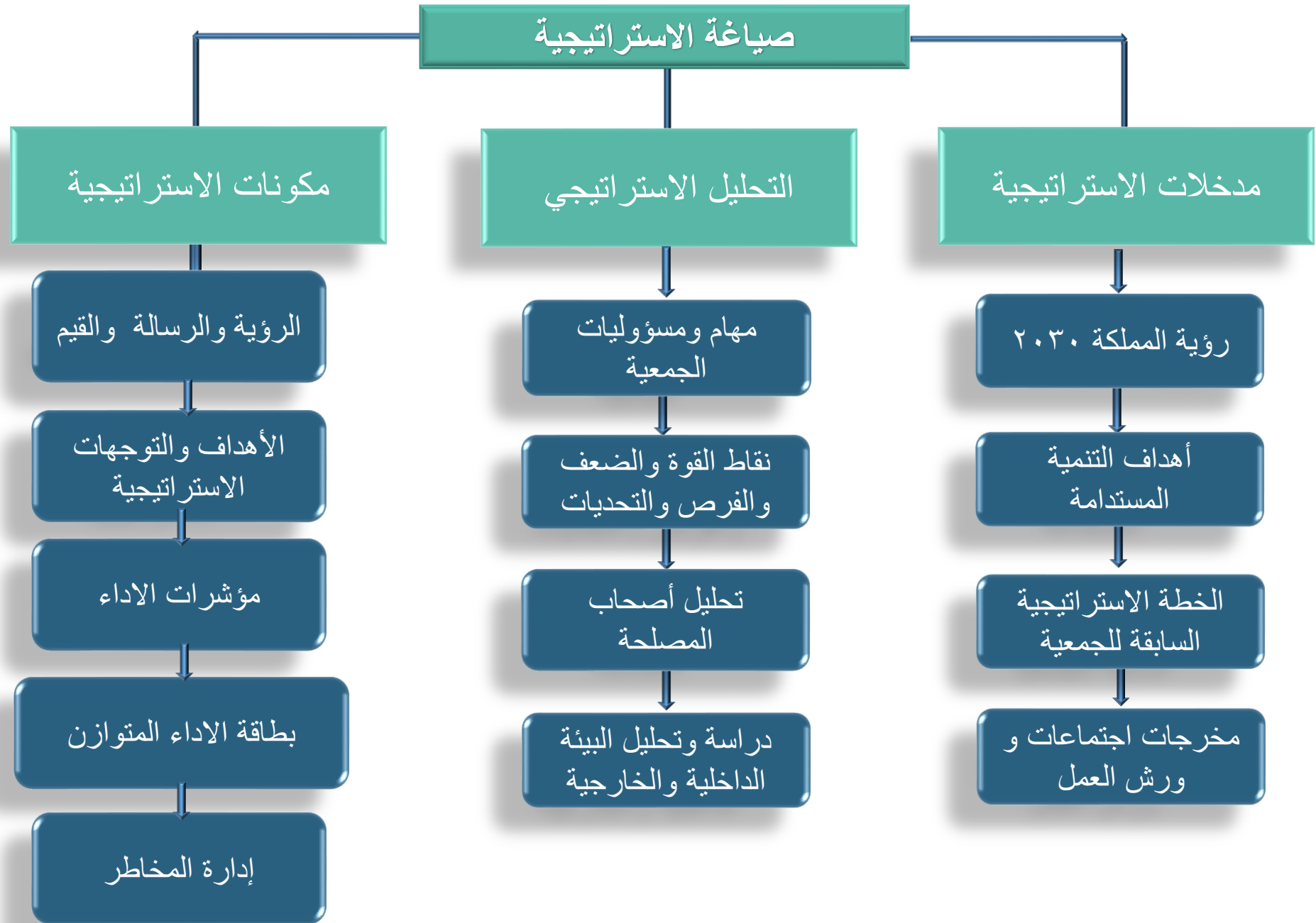
وتتضح أهمية الخطة الاستراتيجية لجمعية ساعي من خلال المزايا والمنافع المتنوعة المخطط تحقيقها ومن هذه المزايا والمنافع ما يلي:

- 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.

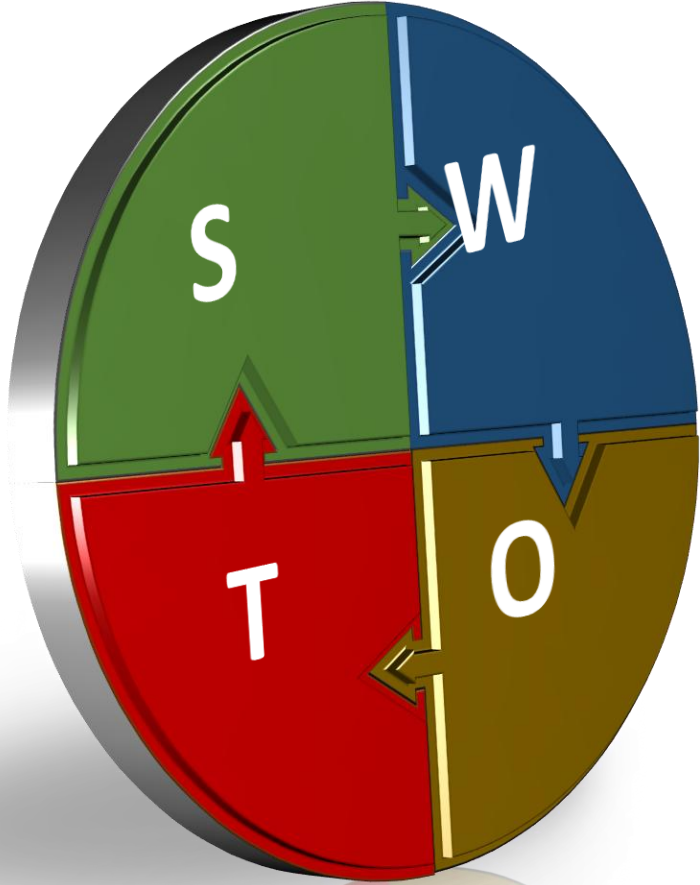
- بناء وتدعيم سلوك الالتزام بمعايير ومواصفات التمييز المؤسسي في برامج وأنشطة وخدمات الجمعية .
- توفير البيانات عن إمكانات وقدرات الجمعية وتحليل ما لديها من نقاط قوة وجوانب ضعف في بيئتها الداخلية وما يتوافر في بيئتها الخارجية من فرص أو قيود.
- وجود رؤية استراتيجية واضحة للجمعية ومنسوبيها، لما هو متوقع 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.

# منهجية صياغة الاستراتيجية



## تحليل (swot) مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات



إن عملية تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات "SWOT Analysis" هي أداة تستخدم للتخطيط الاستراتيجي حيث تهدف إلى تقييم البيئة الداخلية للجمعية عن طريق تحديد مواطن القوة والضعف وأيضا تحليل البيئة الخارجية عن طريق تحديد الفرص والتحديات التي قد تواجه الجمعية.



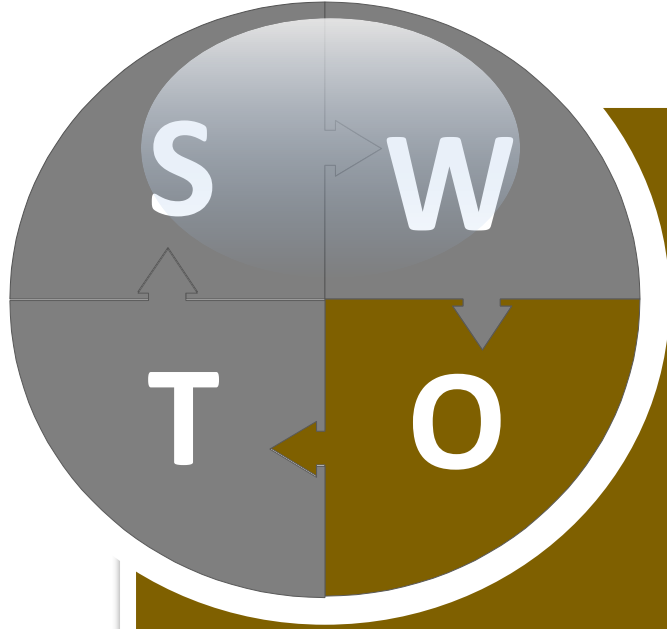
## نقاط القوة



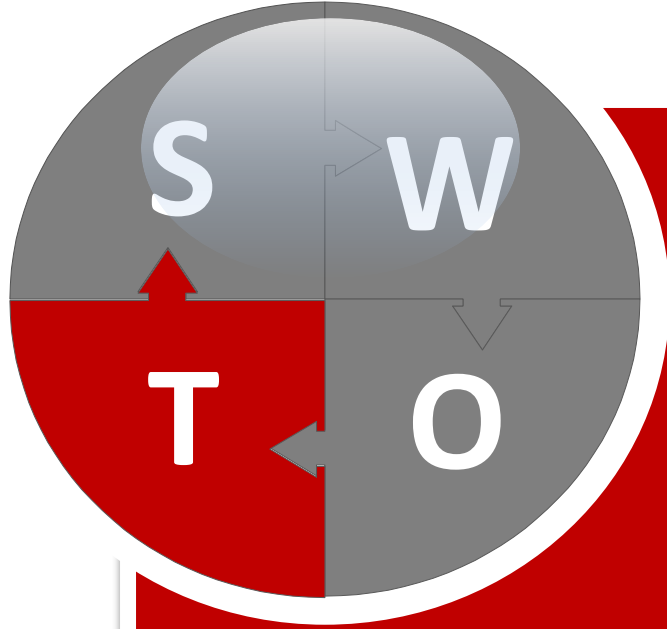
- الجمعية الخيرية الأولى على مستوى المملكة المتخصصة في مجالها.
- وجود كوادر وقيادات في الجمعية ذات خبرة إدارية وفنية عالية.
- علاقة اعضاء مجلس الإدارة بالأطراف الخارجية.
- تمتع الإدارة العليا للجمعية برؤية استراتيجية طموحة لمستقبل الجمعية.
- وجود خطة استراتيجية للجمعية.
- موقع الجمعية داخل المدينة المنورة والتوجه الإيجابي من مجتمع المدينة تجاه الجمعيات الخيرية.
- امتلاك منسوبي الجمعية في المستوى الاداري والاشرفي خبرات عملية في مجال العمل الخيري.
- مكونات البنية التحتية للجمعية.



- قلة الموارد المالية للجمعية.
- عدم وجود بنية تحتية جيدة من أنظمة وقواعد العمل بالجمعية.
- عدم وجود نظام لمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجمعية.
- عدم وجود نظام واضح لقياس أثر البرامج والأنشطة والفعاليات.
- عدم وجود خطة اعلامية مدروسة واضحة ومتكاملة لأنشطة وجهود الجمعية.
- لا توجد رؤية واضحة لأهداف وأدوات قياس أثر التدريب التي تقدمه الجمعية.
- لا توجد رؤية لاستثمار ما شارك فيه الموظفون من برامج تدريبية نوعية متخصصة.
- عدم وجود آلية إدارة المخاطر المرتبطة بالخطة الاستراتيجية للجمعية.
- عدم وجود نظام للوثائق وادلة العمل والإجراءات للجمعية.



- التوجه العام للدولة للاهتمام بالتنمية والعمل الخيري وإنجاز معدلات عالية في التنمية الاجتماعية وفق رؤية المملكة 2030.
- التوجه الإيجابي من مجتمع المدينة تجاه العمل الخيري.
- مخصص المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات الخاصة.
- توجه الشركات والمؤسسات إلى عقد شراكات استراتيجية مع مؤسسات العمل الخيري.
- حجم المنح من قبل المؤسسات المانحة.
- وجود فرص للحصول على اوقاف تدعم الموقف المالي للجمعية.
- وجود كوادر متميزة في مجال تنمية الموارد.
- الاستعداد القوي لدى ذوى المعرفة والخبرة للعمل التطوع مع الجمعآت الخيرية.



- عدم وجود دخل ثابت للجمعية وقف خيري.
- موسمية فرص الإيرادات وارتباطها بمناسبات معينة.
- صعوبات الاحتفاظ بحجم ووتيرة تبرعات الداعمين.
- اقتصار اعمال الجمعية عل خدمة الخدمات القانونية يمكن ان يضعف من انتشار الجمعية داخل المجتمع.
- ندرة بعض الكفاءات في تخصصات معينة.
- صعوبات الاحتفاظ بحجم ووتيرة تبرعات الداعمين.

# تحليل أصحاب المصلحة



# تحليل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	ماذا يريدون	ماذا نريد	ماذا يمكن أن نفعل
وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	الشفافية والتواصل الفعال الالتزام بمعايير الحوكمة المعتمدة الالتزام بالتعاميم واللوائح موازنة معتمدة وواضحة	دعم مبادرات ومشاريع الجمعية (ماديا ومعنويا) تسريع القرارات	التواصل المستمر والاطلاع على احدث الانظمة والمعايير والالتزام بها.
امارة منطقة المدينة المنورة	الالتزام بالقرارات والانظمة الشفافية والتواصل الفعال	رعاية مناسبات واحتفالات الجمعية دعم الجمعية تجاه الشركاء	
الجمعية العمومية	الاطلاع على انجازات الجمعية الدعوة للاجتماعات الدورية	حضور الاجتماعات الدورية التفاعل مع تقارير الجمعية تقديم المقترحات والمبادرات المبتكرة والابداعية	تزويدهم بالنشرات الإلكترونية البريدية وتقارير الإنجاز
مجلس الإدارة	الالتزام بالأنظمة واللوائح الداخلية العمل بجد واخلاص وبروح الفريق الابداع والابتكار	دعم استقرار الجمعية ماديا ومعنويًا	مشاركة مجلس الادارة في وضع خطة تنمية الموارد والاستفادة من اعضاء المجلس في دعم مشاريع وبرامج الجمعية

# تحليل أصحاب المصلحة

<p>التواصل المستمر مع المانحين والتعرف على طلباتهم وتلبيتها.</p>	<p>دعم مشاريع وبرامج الجمعية</p>	<p>تعظيم اجر الاوقاف نمذجة مشاريع الجمعية ووضوح الاجراءات تسهيل عملية التبرع والوصول الى البيانات الشفافية معهم</p>	<p>الداعمون</p>
<p>تدريب الموظفين على رفع مشاريع وفق متطلبات الجهات المانحة، وإدارة المشاريع باحترافية.</p>	<p>تيسير إجراءات الدعم</p>	<p>الالتزام بمنهجيات الدعم المقررة لديهم ابتكار مشاريع نوعية واحترافية التنفيذ الاحترافي للمشاريع</p>	<p>المؤسسات المانحة</p>
<p>قسم إدارة المتطوعين مؤهل ومدرب وفق معايير معتمدة.</p>	<p>تبني رؤية ورسالة وأهداف الجمعية الالتزام بقيم الجمعية الالتزام وتحقيق النتائج المطلوبة منهم</p>	<p>فتح فرص تطوعية في مجالات عمل الجمعية تمكين وتقدير المتطوعون</p>	<p>المتطوعون</p>
<p>إدارة علاقات عامة قادرة على بناء الثقة وتعزيز الصورة الذهنية للجمعية</p>	<p>التغطية الاعلامية للفعاليات والأنشطة استمرار الدعم الاعلامي</p>	<p>دعوتهم في المناسبات وإعطائهم مكانة والاشادة بهم الشفافية والمشاريع والخدمات المميزة</p>	<p>المؤسسات الاعلامية</p>

# عملية الإدارة الاستراتيجية



تطوير رؤية ورسالة وقيم استراتيجية



تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية



صياغة استراتيجية لتحقيق الأهداف وتحريك الجمعية على المسار المقصود



تنفيذ الاستراتيجية (الخطة التشغيلية)

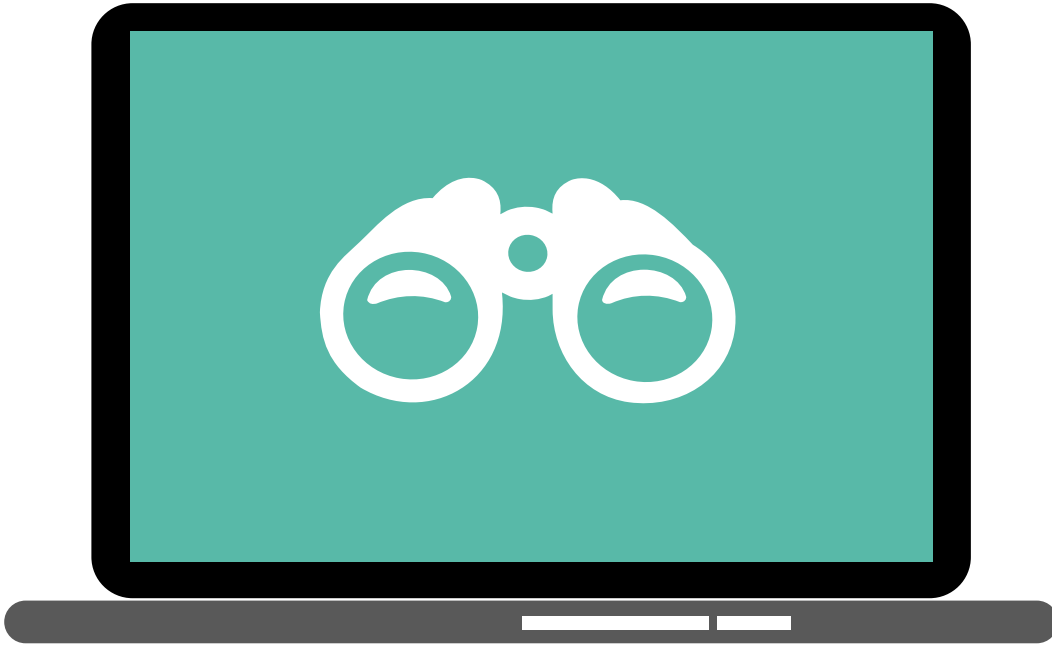


مراقبة التطورات وتقييم الأداء وبدء التعديلات التصحيحية

عملية الإدارة  
الاستراتيجية



## الرؤية



الوصول السريع الآمن  
للأفراد لخدمات الجمعية  
القانونية المتكاملة  
والشاملة.

## الرسالة

تقديم الخدمات القانونية المتكاملة  
والشاملة لاحتياجات الفقراء، ونشر  
الوعي القانوني بمنطقة المدينة المنورة  
عبر شركات مجتمعية فاعلة.









م	القيمة	الشرح
١	العدالة	سهولة وصول الفئات الضعيفة للعدالة (الفقير يستطيع الوصول الى مستشار او محامي يثق به وبقدرته على الوصول الى العدالة).
٢	الشفافية	الإفصاح لكافة الجهات المعنية عن المعلومات المالية والتنظيمية والإحصائية.
٣	الخصوصية	تلتزم الجمعية بالحفاظ على خصوصية معلومات المستفيدين، وتعي خطورة كشف هذه المعلومات.
٤	المهنية	نسعى لتقديم خدمة احترافية متميزة وفقاً للممارسات الرائدة؛ لتحقيق العدالة.
٥	الجودة	نسعى جاهدين للتميز في كل جزء من أجزاء عملنا والتحسين المستمر.

# ترابط رؤية ورسالة الجمعية مع أهداف التنمية المستدامة



# ترابط رؤية ورسالة الجمعية مع أهداف التنمية المستدامة

أهداف التنمية المستدامة				رؤية ورسالة الجمعية
 IV عقد الشراكات لتحقيق الأهداف	 ١٦ السلام والعدل والمؤسسات القوية	 ١٠ الحدّ من أوجه عدم المساواة	 ١ القضاء على الفقر	
	✓	✓		الرؤية الوصول السريع للأمن للأفراد لخدمات الجمعية القانونية المتكاملة والشاملة.
✓			✓	الرسالة تقديم الخدمات القانونية المتكاملة والشاملة لاحتياجات الفقراء، ونشر الوعي القانوني بمنطقة المدينة المنورة عبر شراكات مجتمعية فاعلة.

## الأهداف الاستراتيجية

---



# الأهداف الاستراتيجية



1 تنمية الموارد المالية للجمعية بنسبة ٢٠% سنوياً.

2 تحقيق الاستدامة المالية للجمعية بنسبة ٥٠% بحلول عام ٢٠٢٧.

3 المساهمة في خفض المشكلات القانونية من خلال التوعية القانونية.

4 سهولة الوصول لخدمات الجمعية القانونية.

5 تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.

6 تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.

7 تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة المستفيدين.

8 تنمية وتشجيع العمل التطوعي.

9 التحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية



# ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠



## ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠

تنمية الموارد المالية للجمعية بنسبة  
٢٠% سنوياً.

دعم نمو القطاع الغير ربحي.

تحقيق الاستدامة المالية للجمعية  
بنسبة ٥٠% بحلول عام ٢٠٢٧.

تمكين المنظمات غير الربحية من  
تحقيق أثر أعمق

المساهمة في خفض المشكلات  
القانونية من خلال التوعية القانونية.

تمكين المواطنين من خلال الخدمات  
الاجتماعية.

سهولة الوصول لخدمات الجمعية  
القانونية.

دعم قنوات التواصل مع المواطنين.

## ترابط الأهداف الاستراتيجية للجمعية مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠

الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.



تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.

تعزيز الشفافية في جميع القطاعات الحكومية.



تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.

زيادة معدلات التوظيف



تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة المستفيدين.

تشجيع العمل التطوعي.

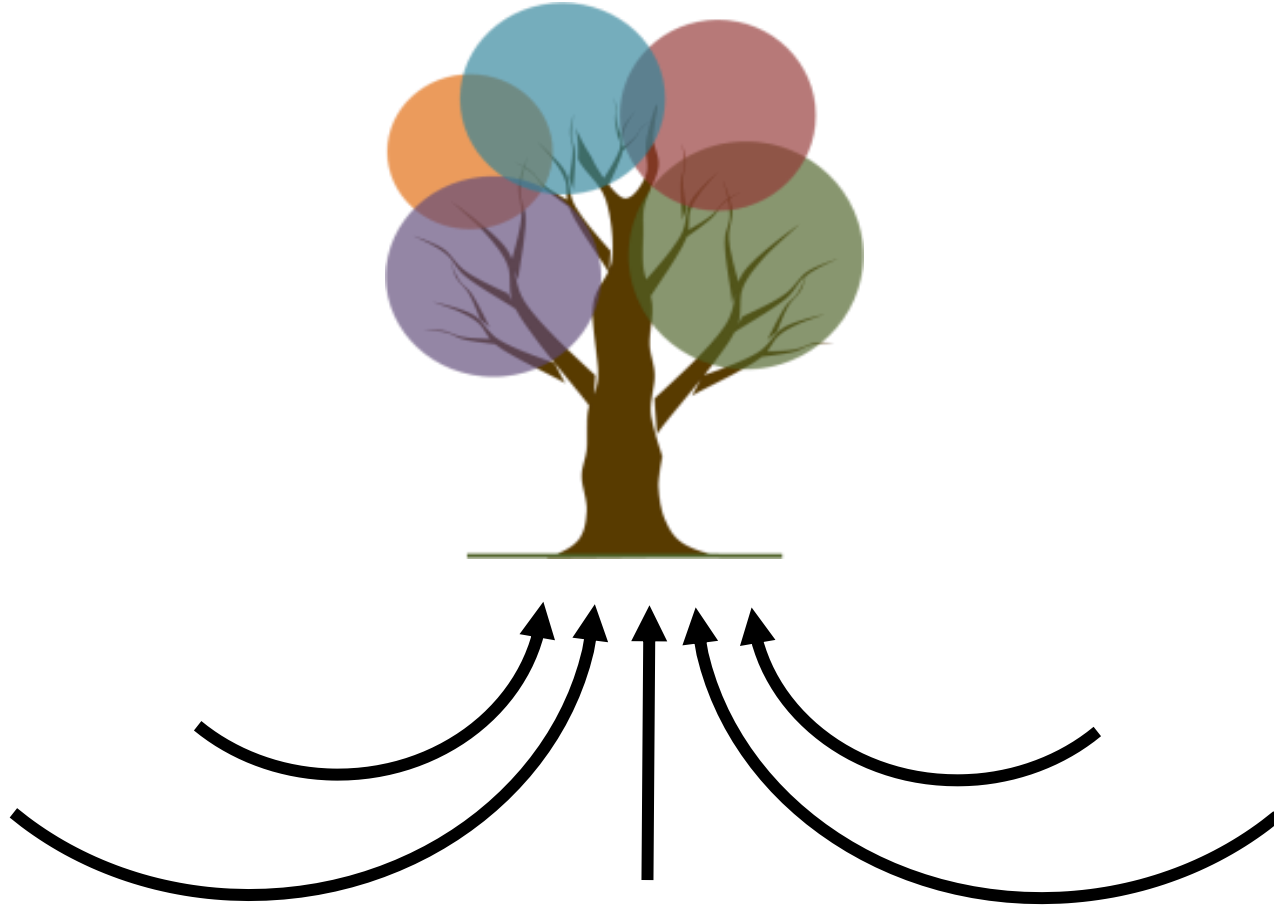


تنمية وتشجيع العمل التطوعي.

تطوير الحكومة الإلكترونية.



التحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية



التوجهات الاستراتيجية

# التوجهات الاستراتيجية

بيان بالتوجهات الاستراتيجية	المجالات الرئيسية للتوجهات الاستراتيجية	نوع التوجه
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تنويع مصادر تمويل أنشطة وخدمات الجمعية لتطوير هيكل تمويل الجمعية.</li> <li>➤ تنويع وتطوير أساليب الترويج لجذب فئات نوعية جديدة مستهدفة من المحسنين والداعمين والرعاة والاحتفاظ بهم.</li> </ul>	<p>بناء وتطوير وتنمية هيكل الموارد للجمعية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ التوسع المدروس في الشراكات الاستراتيجية.</li> <li>➤ الوقف كمصدر رئيسي لتمويل مشاريع وبرامج الجمعية.</li> <li>➤ تفعيل نظام خدمة العملاء للمحسنين والداعمين الحاليين للاحتفاظ بهم وتنمية مساهمتهم.</li> <li>➤ تطبيق معايير الجودة ونظام قياس الأثر لكافة البرامج والمشاريع والأنشطة والفعاليات المنفذة في الجمعية.</li> </ul>	<p>الممارسات المرتبطة بالموارد</p>	<p>تنمية الموارد</p>

## التوجهات الاستراتيجية

بيان بالتوجهات الاستراتيجية	المجالات الرئيسية للتوجهات الاستراتيجية	نوع التوجه
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تسهيل الوصول الى خدمات وبرامج الجمعية.</li> <li>➤ التوسع المدروس في البرامج والخدمات المقدمة.</li> <li>➤ بناء الشراكات الاستراتيجية مع الجمعيات النوعية المتخصصة.</li> <li>➤ الوصول الى نسبة رضا متقدمة عن برامج ومشاريع الجمعية.</li> <li>➤ بناء الشراكات الاستراتيجية مع الجمعيات النوعية المتخصصة.</li> <li>➤ تحقيق مستويات عالية من رضا الداعمين من افراد ومؤسسات.</li> </ul>	المستفيدين والداعمين	الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ التوجه نحو تقديم البرامج والأنشطة في بيئة إلكترونية.</li> </ul>	بيئة إلكترونية	التقنية

# التوجهات الاستراتيجية

بيان بالتوجهات الاستراتيجية	المجالات الرئيسة للتوجهات الاستراتيجية	نوع التوجه
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ بناء صف ثاني من القيادات بالجمعية.</li> <li>➤ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.</li> <li>➤ ترسيخ مفهوم الاستثمار في المورد البشري.</li> <li>➤ بناء وتطوير منظومة تحفيز متكاملة تساهم في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بهم.</li> </ul>	الموارد البشرية	المالي والإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تطبيق مفهوم وممارسات قياس الأثر.</li> </ul>	الشؤون المالية	

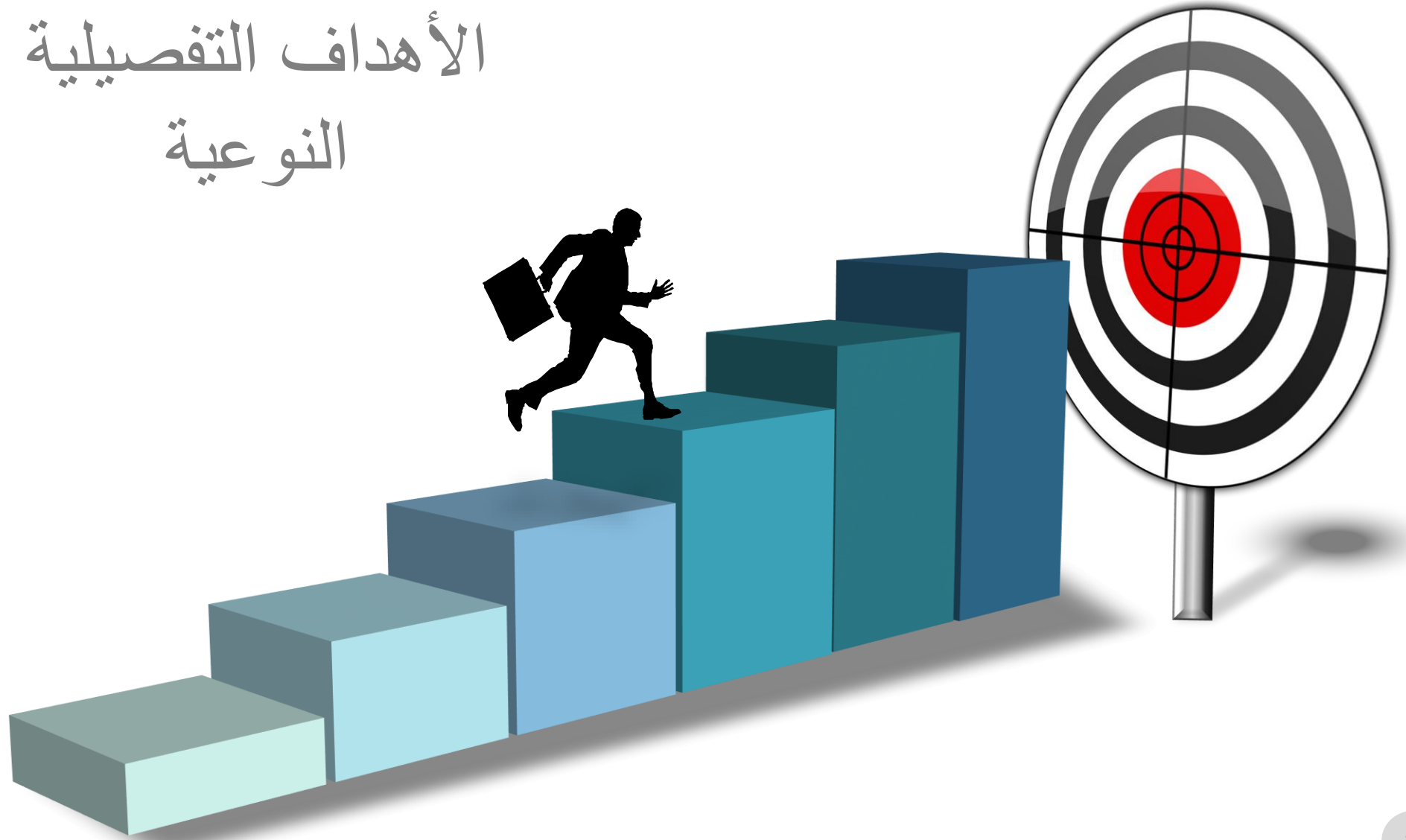
## التوجهات الاستراتيجية

بيان بالتوجهات الاستراتيجية	المجالات الرئيسية للتوجهات الاستراتيجية	نوع التوجه
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ تفعيل نظام التدريب التبادلي داخل الجمعية وتعميق مفهوم المنظمة المتعلمة.</li> <li>➤ تحقيق النمذجة و تفعيل العمل المؤسسي من خلال : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التحول التدريجي إلى نمذجة أعمال الجمعية.</li> <li>✓ تطبيق مفاهيم وأفكار وممارسات العمل المؤسسي.</li> <li>✓ تطبيق أسس الحوكمة المالية والإدارية (تمكين ومساءلة) في ممارسات وأنشطة الجمعية.</li> <li>✓ بناء وتطوير بيئة عمل جاذبة محفزة.</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;">بيئة عمل محفزة</p>	<p style="text-align: center;">البناء المؤسسي</p>



# الأهداف التفصيلية النوعية

## الأهداف التفصيلية النوعية



# الأهداف الاستراتيجية النوعية

عام بدء تنفيذ الهدف					بيان بالأهداف النوعية	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦		
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنمية إيرادات الجمعية بنسبة ٢٠% سنوياً.</li> <li>• استقطاب داعمين جدد ٢٠% داعمين جدد.</li> <li>• دعم الثقة وتنمية الموارد مع الداعمين والممولين الحاليين وزيادة ٢٠% سنوياً من الداعمين الحاليين.</li> <li>• إبرام شراكات استراتيجية بمعدل ٢ شراكة سنوياً تحقق دعم للجمعية.</li> </ul>	الهدف الاستراتيجي الأول: تنمية الموارد المالية للجمعية.
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الاستدامة المالية للجمعية بنسبة ٥٠% بحلول عام ٢٠٢٧م.</li> <li>• تنويع وتطوير مكونات هيكل إيرادات الجمعية ٦٠% من الإيرادات من ٥ مصادر مختلفة.</li> <li>• تسويق وقف للجمعية يحقق دخل ..... ريال سنوياً.</li> </ul>	الهدف الاستراتيجي الثاني: تحقيق الاستدامة المالية للجمعية.

# الأهداف الاستراتيجية النوعية

عام بدء تنفيذ الهدف					بيان بالأهداف النوعية	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦		
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• توعية ١,٠٠٠,٠٠٠ شخص خلال فترة الخطة الاستراتيجية.</li> <li>• تقليل نسبة الجرائم القانونية بنسبة ٥% سنوياً.</li> </ul>	<p>الهدف الاستراتيجي الثالث:</p> <p>المساهمة في خفض المشكلات القانونية من خلال التوعية.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة عدد المستفيدين من الخدمات القانونية للجمعية بنسبة ٢٠% سنوياً.</li> <li>• فتح عدد ٢ فرع جديد للجمعية خلال فترة تنفيذ الخطة ٥ سنوات.</li> <li>• نسبة ..... من الخدمات والبرامج المقدمة تقدم في بيئة الكترونية.</li> <li>• تغطية جميع أحياء المدينة وجميع المحافظات ببرامج الجمعية.</li> </ul>	<p>الهدف الاستراتيجي الرابع:</p> <p>سهولة الوصول لخدمات الجمعية القانونية.</p>

# الأهداف الاستراتيجية النوعية

عام بدء تنفيذ الهدف					بيان بالأهداف النوعية	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦		
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء وتحسين القدرات المؤسسية للجمعية بصورة مستمرة.</li> <li>• الارتقاء ببيئة عمل إبداعية ومميزة.</li> <li>• بناء صورة ذهنية داعمة.</li> <li>• ضمان جودة وجدوى برامج ومشاريع الجمعية.</li> </ul>	<p>الهدف الاستراتيجي الخامس:</p> <p>تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق نسبة .....% من معيار الامتثال والالتزام بزيادة سنوية مقدارها .....%.</li> <li>• تحقيق نسبة .....% من معيار الشفافية والإفصاح بزيادة سنوية مقدارها .....%.</li> <li>• تحقيق نسبة .....% من معيار السلامة المالية بزيادة سنوية مقدارها .....%.</li> </ul>	<p>الهدف الاستراتيجي السادس:</p> <p>تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.</p>

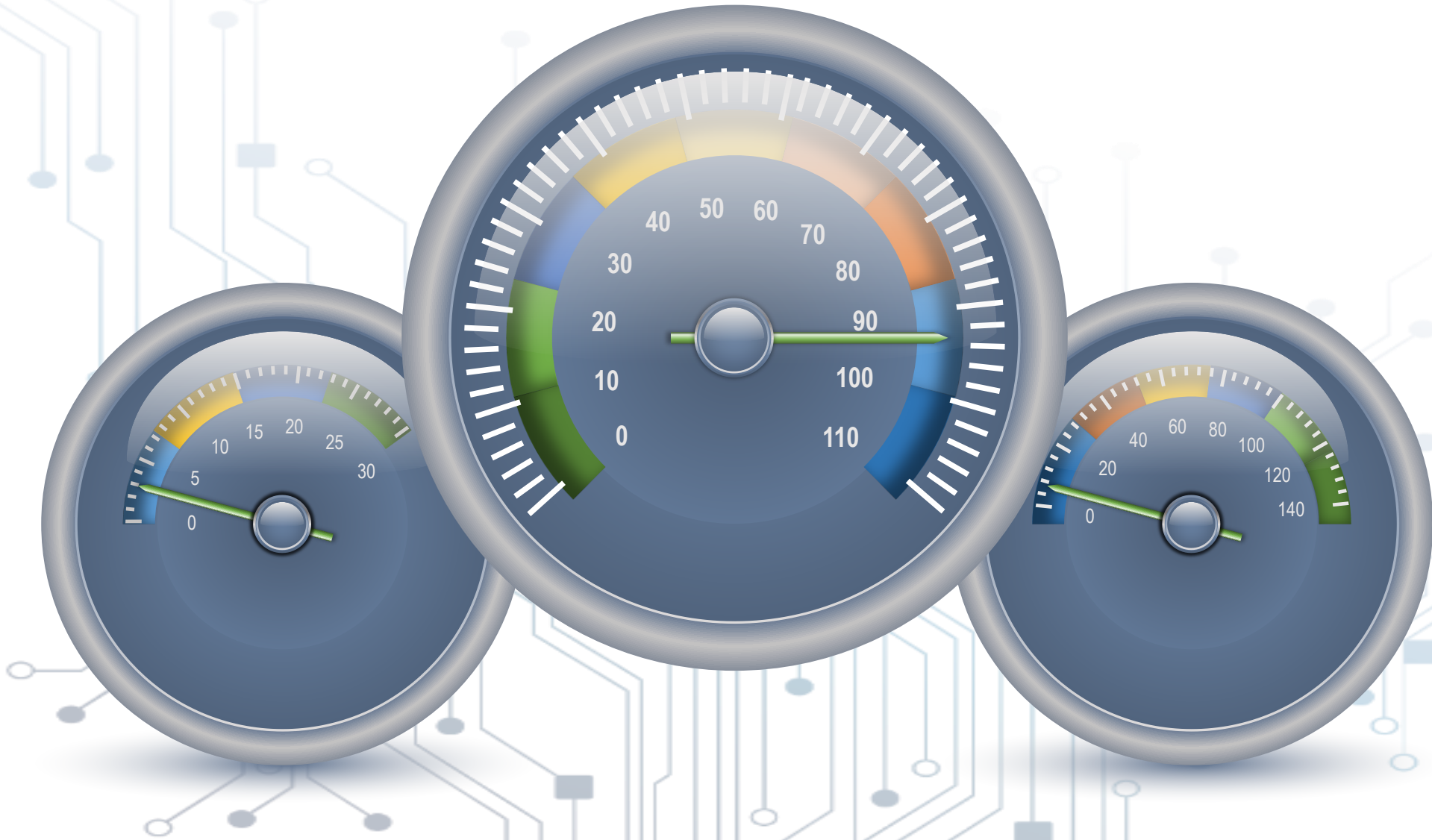
# الأهداف الاستراتيجية النوعية

عام بدء تنفيذ الهدف					بيان بالأهداف النوعية	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦		
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقطاب العناصر البشرية المميزة والاحتفاظ بها.</li> <li>• بناء الصف الثاني من القيادات بنهاية عام ٢٠٢٥.</li> <li>• تنمية مهارات وقدرات منسوبي الجمعية وفق خطة معتمدة.</li> </ul>	<p>الهدف الاستراتيجي السابع:</p> <p>تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة المستفيدين.</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء إدارة وحدة التطوع.</li> <li>• وضع نظام متطور لوحدة التطوع.</li> </ul>	<p>الهدف الاستراتيجي الثامن:</p> <p>تنمية وتشجيع العمل التطوعي.</p>

# الأهداف الاستراتيجية النوعية

عام بدء تنفيذ الهدف					بيان بالأهداف النوعية	الهدف الاستراتيجي
٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤	٢٠٢٥	٢٠٢٦		
					<ul style="list-style-type: none"> <li>رقمنة جميع إجراءات وعمليات الجمعية.</li> <li>سهولة وصول المستخدمين للخدمات الالكترونية.</li> <li>تقليل تكلفة الحصول على الخدمة للمستخدمين.</li> <li>رفع معدل رضى المستخدمين عن خدمات الجمعية.</li> <li>بيئة رقمية بشكل كامل نهاية عام ٢٠٢٧م.</li> </ul>	<p>الهدف الاستراتيجي التاسع:</p> <p>التحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية.</p>

# مؤشرات الأداء



# مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء	الهدف النوعي	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإيرادات السنوية للجمعية.</li> <li>• نسبة التبرعات من الإيرادات.</li> <li>• نسبة التبرعات الدائمة/ المنقطعة.</li> <li>• عدد المتبرعين.</li> <li>• نسبة المتبرعين الجدد.</li> <li>• معدل رضا الداعمين.</li> <li>• نسبة تكرار التبرع.</li> <li>• عدد الشراكات.</li> <li>• نسبة المبلغ من الشراكات من إجمالي الدخل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنمية إيرادات الجمعية بنسبة ٢٠% سنوياً.</li> <li>• استقطاب داعمين جدد ٢٠% داعمين جدد.</li> <li>• دعم الثقة وتنمية الموارد مع الداعمين والممولين الحاليين زيادة ٢٠% سنوياً من الداعمين الحاليين.</li> <li>• إبرام شراكات استراتيجية بمعدل ٢ شراكة سنوياً تحقق دعم للجمعية.</li> </ul>	<p>تنمية الموارد المالية للجمعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الأوقاف.</li> <li>• حجم الدخل من الأوقاف.</li> <li>• نسبة دخل الأوقاف إلى الإيرادات.</li> <li>• عدد مصادر الدخل.</li> <li>• نسبة تنوع مصادر الدخل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الاستدامة المالية للجمعية بنسبة ٥٠% بحلول عام ٢٠٢٧م.</li> <li>• تنويع وتطوير مكونات هيكل إيرادات الجمعية ٦٠% من الإيرادات من ٥ مصادر مختلفة.</li> <li>• تسويق وقف للجمعية يحقق دخل ..... ريال سنوياً.</li> </ul>	<p>تحقيق الاستدامة المالية للجمعية.</p>



# مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء	الهدف النوعي	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الاشخاص التي تمت توعيتهم.</li> <li>• عدد برامج التوعية المنفذة.</li> <li>• نسبة انخفاض عدد الجرائم لكل ١٠,٠٠٠ شخص.</li> <li>• نوع الجرائم التي انخفضت الجرائم بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توعية ١,٠٠٠,٠٠٠ شخص خلال فترة الخطة الاستراتيجية.</li> <li>• تقليل نسبة الجرائم القانونية بنسبة ٥% سنوياً.</li> </ul>	<p>المساهمة في خفض المشكلات القانونية من خلال التوعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المستفيدين من الخدمات القانونية.</li> <li>• نسبة الزيادة في عدد المستفيدين من الخدمات الجمعية.</li> <li>• عدد فروع الجمعية.</li> <li>• فعالية الفروع الجديدة.</li> <li>• عدد البرامج او الخدمات التي تم تحويلها الى الالكتروني.</li> <li>• نسبة المستفيدين من البرامج الالكترونية.</li> <li>• عدد الاحياء والمحافظات التي تم تغطيتها ببرامج الجمعية.</li> <li>• فعالية البرامج المنفذة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة عدد المستفيدين من الخدمات القانونية للجمعية بنسبة ٢٠% سنوياً.</li> <li>• فتح عدد ٢ فرع جديد للجمعية خلال فترة تنفيذ الخطة ٥ سنوات.</li> <li>• نسبة ..... من الخدمات والبرامج المقدمة تقدم في بيئة الكترونية.</li> <li>• تغطية جميع احياء المدينة وجميع المحافظات ببرامج الجمعية.</li> </ul>	<p>سهولة الوصول لخدمات الجمعية القانونية.</p>

# مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء	الهدف النوعي	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة اكتمال الأدلة والاجراءات الخاصة بالجمعية</li> <li>• الوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسية</li> <li>• نسبة الأخطاء (الجودة).</li> <li>• معدل الاستجابة.</li> <li>• فعالية أداء العمليات.</li> <li>• نسبة التحسين في العمليات والإجراءات.</li> <li>• الإبداع والابتكار في العمليات المختلفة.</li> <li>• عدد الاقتراحات المطبقة.</li> <li>• عدد المشاريع الجديدة.</li> <li>• نسبة المعاملات الإلكترونية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء وتحسين القدرات المؤسسية للجمعية بصورة مستمرة.</li> <li>• الارتقاء ببيئة عمل إبداعية ومميزة.</li> <li>• بناء صورة ذهنية داعمة.</li> <li>• ضمان جودة وجدوى برامج ومشاريع الجمعية.</li> </ul>	<p>تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• النسبة المحصلة في معيار الامتثال والالتزام.</li> <li>• النسبة المحصلة في معيار الشفافية والإفصاح.</li> <li>• النسبة المحصلة في معيار السلامة المالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق نسبة .....% من معيار الامتثال والالتزام بزيادة سنوية مقدارها .....%.</li> <li>• تحقيق نسبة .....% من معيار الشفافية والإفصاح بزيادة سنوية مقدارها .....%.</li> <li>• تحقيق نسبة .....% من معيار السلامة المالية بزيادة سنوية مقدارها .....%.</li> </ul>	<p>تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.</p>

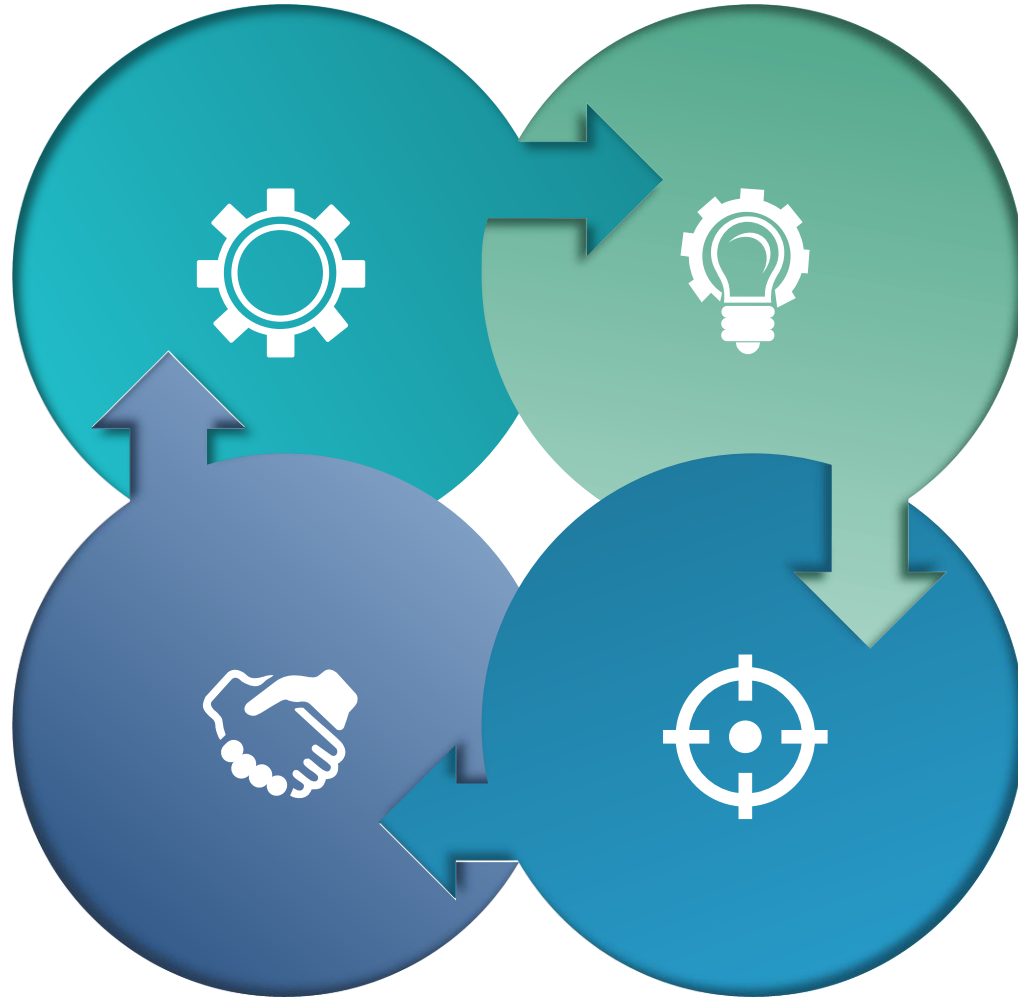
# مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء	الهدف النوعي	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل الرضا الوظيفي.</li> <li>• فرص التعلم والتدريب داخل وخارج الجمعية.</li> <li>• التمكين والمشاركة.</li> <li>• التقويم العادل للأداء، وتقدير الأداء المتفوق.</li> <li>• التطور والاستقرار الوظيفي.</li> <li>• الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين.</li> <li>• التشجيع على التعلم المستمر.</li> <li>• بيئة العمل.</li> <li>• الأمن والسلامة.</li> <li>• المرافق الجيدة والخدمات .</li> <li>• الأمان الوظيفي.</li> <li>• الأجور والمزايا.</li> <li>• شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقطاب العناصر البشرية المميزة والاحتفاظ بها.</li> <li>• بناء الصف الثاني من القيادات بنهاية عام ٢٠٢٥.</li> <li>• تنمية مهارات وقدرات منسوبي الجمعية وفق خطة معتمدة.</li> </ul>	<p>تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة المستفيدين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المتطوعين.</li> <li>• فعالية المتطوعين.</li> <li>• نسبة اكتمال الخطط والبرامج واللوائح الخاصة بوحدة التطوع.</li> <li>• نسبة العائد المجتمعي من التطوع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء إدارة وحدة التطوع.</li> <li>• وضع نظام متطور لوحدة التطوع.</li> </ul>	<p>إنشاء نظم خاص بإنشاء وإدارة وحدة المتطوعين.</p>

## مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء	الهدف النوعي	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد العمليات الالكترونية.</li> <li>• نسبة العمليات الالكترونية.</li> <li>• معدل رضا الفئة المستهدفة.</li> <li>• نسبة سهولة الوصول.</li> <li>• عدد الأشخاص الذي تم الوصول إليهم إلكترونياً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رقمنة جميع إجراءات وعمليات الجمعية.</li> <li>• سهولة وصول المستخدمين للخدمات الالكترونية.</li> <li>• تقليل تكلفة الحصول على الخدمة للمستخدمين.</li> <li>• رفع معدل رضى المستخدمين عن خدمات الجمعية.</li> <li>• بيئة رقمية بشكل كامل نهاية عام ٢٠٢٧م.</li> </ul>	<p>التحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية.</p>

# بطاقة الأداء المتوازن



# بطاقة الأداء المتوازن

كان الاهتمام في إدارة المؤسسات في الماضي (١٨٥٠ - ١٩٨٠) مُركزاً على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية، وفي عام ١٩٩٢ م قام كل من (روبرت كبلن) بروفيسور في التطوير القيادي كلية ادارة الاعمال، جامعة هارفرد(وديفيد نورتون)مؤسس ورئيس مؤسسة الحول الحديثة بتطوير منهج جديد في الاستراتيجية آخذين في الاعتبار نقاط الضعف والغموض في منهج الإدارة السابق.

كبلن ونورتون وصفا بطاقة الأداء المتوازن على أنها تحتفظ بالمقاييس المالية التقليدية التي تتحدث عن شواهد الماضي، لكن هذه المقاييس غير كافية لقيادة استثمارات المنظمة مستقبلاً أو على مستوى الأمد البعيد لعدم معرفتنا عن مقدراتها وعلاقتها مع العملاء باعتبارها كانت نقطة غير حرجة للنجاح، ولأن المقاييس المالية ليست كافية لوحدها، ولهذا على المنظمة أن تطور لها قيم مستقبلية مع مرور الزمن من خلال استثمارها للعملاء والعاملين والعمليات والموردين والتقنية، ولهذا أوجدا أداة للربط فيما بينهم أطلقا عليها بطاقة الأداء المتوازن.

## Balanced Scorecard (BSC)



# الأهداف الاستراتيجية



1 تنمية الموارد المالية للجمعية بنسبة ٢٠% سنوياً.

2 تحقيق الاستدامة المالية للجمعية بنسبة ٥٠% بحلول عام ٢٠٢٧.

3 المساهمة في خفض المشكلات القانونية من خلال التوعية القانونية.

4 سهولة الوصول لخدمات الجمعية القانونية.

5 تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.

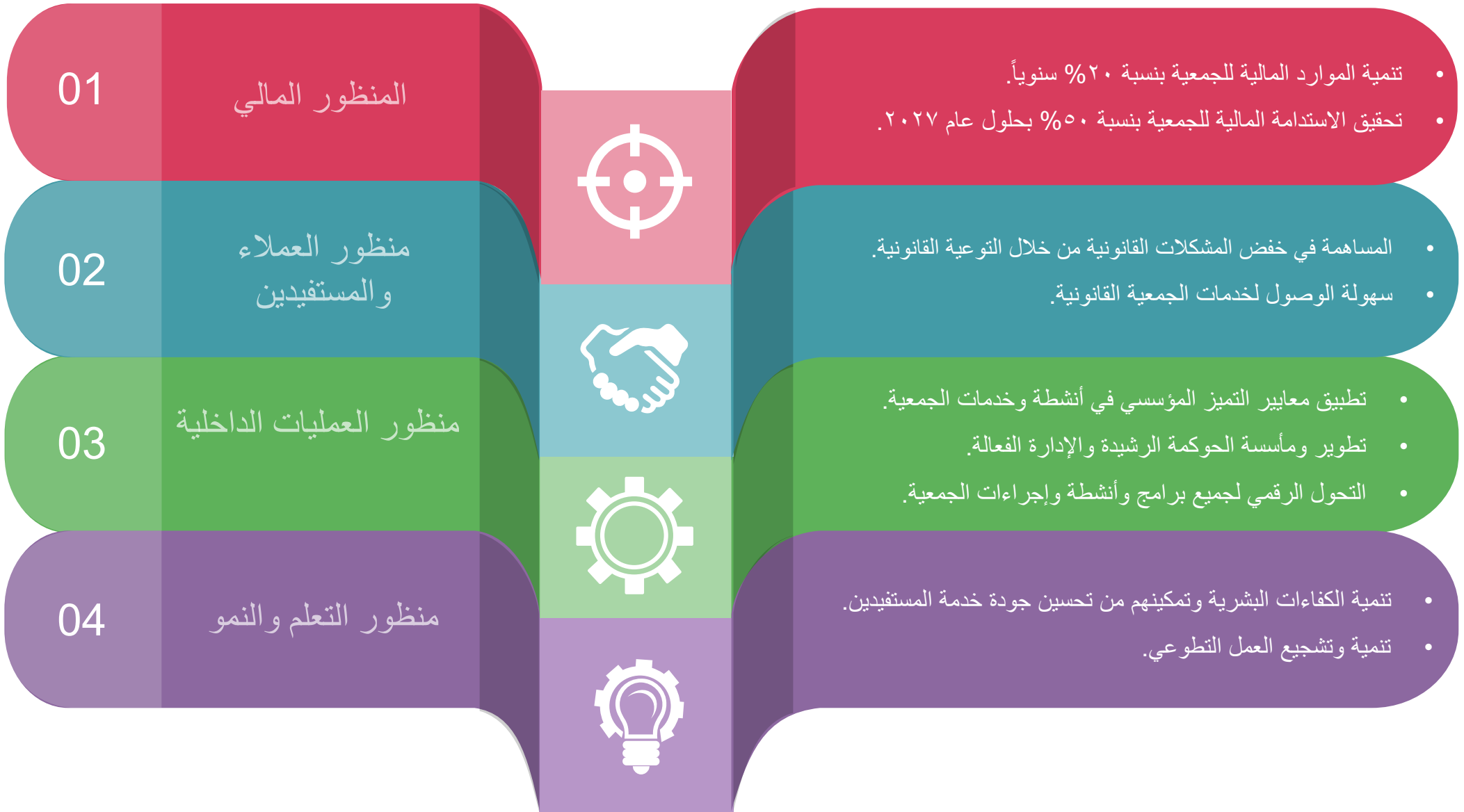
6 تطوير ومأسسة الحوكمة الرشيدة والإدارة الفعالة.

7 تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة المستفيدين.

8 تنمية وتشجيع العمل التطوعي.

9 التحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية

# الأهداف من واقع المناظير الأربعة





# 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.

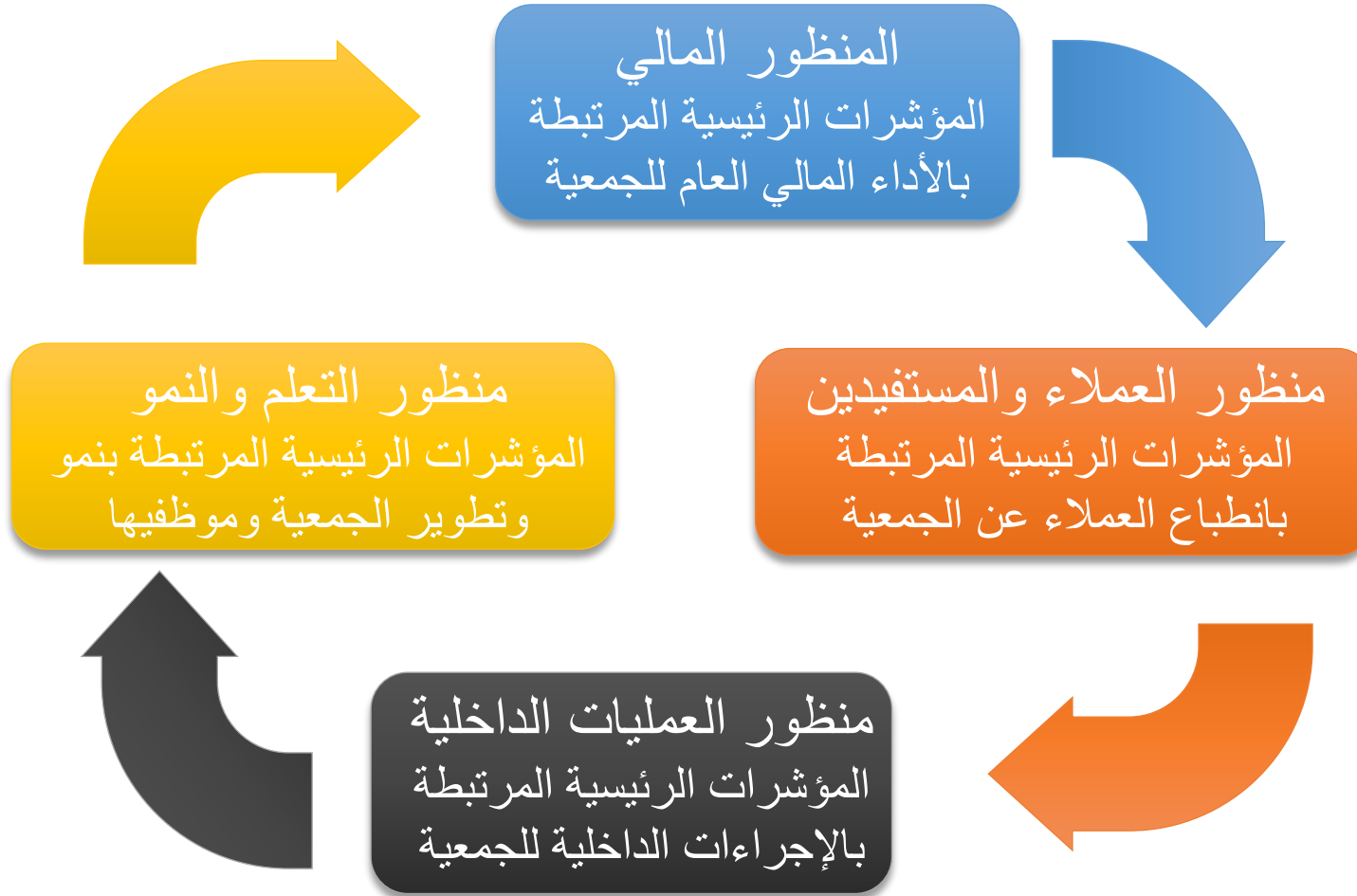
تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على 4 محاور كل محور يشمل 4 أعمدة.



المنظور المالي			
الهدف	المؤشر	المستهدف	البرامج

# المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

ماذا سوف نقيس؟



المنظور المالي

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
الخطة التشغيلية	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الإدارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإيرادات السنوية للجمعية.</li> <li>• نسبة التبرعات من الإيرادات .</li> <li>• نسبة التبرعات الدائمة/ المنقطعة.</li> <li>• عدد المتبرعين.</li> <li>• نسبة المتبرعين الجدد</li> <li>• معدل رضا الداعمين</li> <li>• نسبة تكرار التبرع</li> <li>• عدد الشراكات</li> <li>• نسبة المبلغ من الشراكات من اجمالي الدخل.</li> </ul>	تنمية الموارد المالية للجمعية

المنظور المالي

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
الخطة التشغيلية	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الأوقاف.</li> <li>• حجم الدخل من الأوقاف.</li> <li>• نسبة دخل الأوقاف إلى الإيرادات.</li> <li>• عدد مصادر الدخل.</li> <li>• نسبة تنوع مصادر الدخل</li> </ul>	تحقيق الاستدامة المالية للجمعية.

## منظور العملاء والمستفيدين

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
الخطة التشغيلية	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الاشخاص التي تمت توعيتهم.</li> <li>• عدد برامج التوعية المنفذة.</li> <li>• نسبة انخفاض عدد الجرائم لكل ١٠,٠٠٠ شخص.</li> <li>• نوع الجرائم التي انخفضت الجرائم بها.</li> </ul>	المساهمة في خفض المشكلات القانونية من خلال التوعية

# بطاقة الأداء المتوازن

## منظور العملاء والمستفيدين

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
الخطة التشغيلية	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	<ul style="list-style-type: none"><li>• عدد المستفيدين من الخدمات القانونية.</li><li>• نسبة الزيادة في عدد المستفيدين من الخدمات الجمعية.</li><li>• عدد فروع الجمعية.</li><li>• فعالية الفروع الجديدة.</li><li>• عدد البرامج او الخدمات التي تم تحويلها الى الكتروني.</li><li>• نسبة المستفيدين من البرامج الالكترونية.</li><li>• عدد الاحياء والمحافظات التي تم تغطيتها ببرامج الجمعية.</li><li>• فعالية البرامج المنفذة.</li></ul>	سهولة الوصول لخدمات الجمعية القانونية

## منظور العمليات الداخلية

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
الخطة التشغيلية	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة اكتمال الأدلة والاجراءات الخاصة بالجمعية</li> <li>• الوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسية</li> <li>• نسبة الأخطاء (الجودة).</li> <li>• معدل الاستجابة.</li> <li>• فعالية أداء العمليات.</li> <li>• نسبة التحسين في العمليات والإجراءات.</li> <li>• الإبداع والابتكار في العمليات المختلفة.</li> <li>• عدد الاقتراحات المطبقة.</li> <li>• عدد المشاريع الجديدة.</li> <li>• نسبة المعاملات الإلكترونية.</li> </ul>	تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية

## منظور العمليات الداخلية

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



منظور العمليات الداخلية

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
الخطة التشغيلية	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الإدارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد العمليات الالكترونية.</li> <li>نسبة العمليات الالكترونية.</li> <li>معدل رضا الفئة المستهدفة.</li> <li>نسبة سهولة الوصول.</li> <li>عدد الأشخاص الذي تم الوصول إليهم إلكترونياً.</li> </ul>	التحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية

## منظور التعلم والنمو

المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
الخطة التشغيلية	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الادارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل الرضا الوظيفي.</li> <li>• فرص التعلم والتدريب داخل وخارج الجمعية.</li> <li>• التمكين والمشاركة.</li> <li>• التقييم العادل للأداء، وتقدير الأداء المتفوق.</li> <li>• التطور والاستقرار الوظيفي.</li> <li>• الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين.</li> <li>• التشجيع على التعلم المستمر.</li> <li>• بيئة العمل.</li> <li>• الأمن والسلامة.</li> <li>• المرافق الجيدة والخدمات .</li> <li>• الأمان الوظيفي.</li> <li>• الأجور والمزايا.</li> <li>• شفافية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.</li> </ul>	تنمية الكفاءات البشرية وتمكينهم من تحسين جودة خدمة المستفيدين.

منظور التعلم والنمو

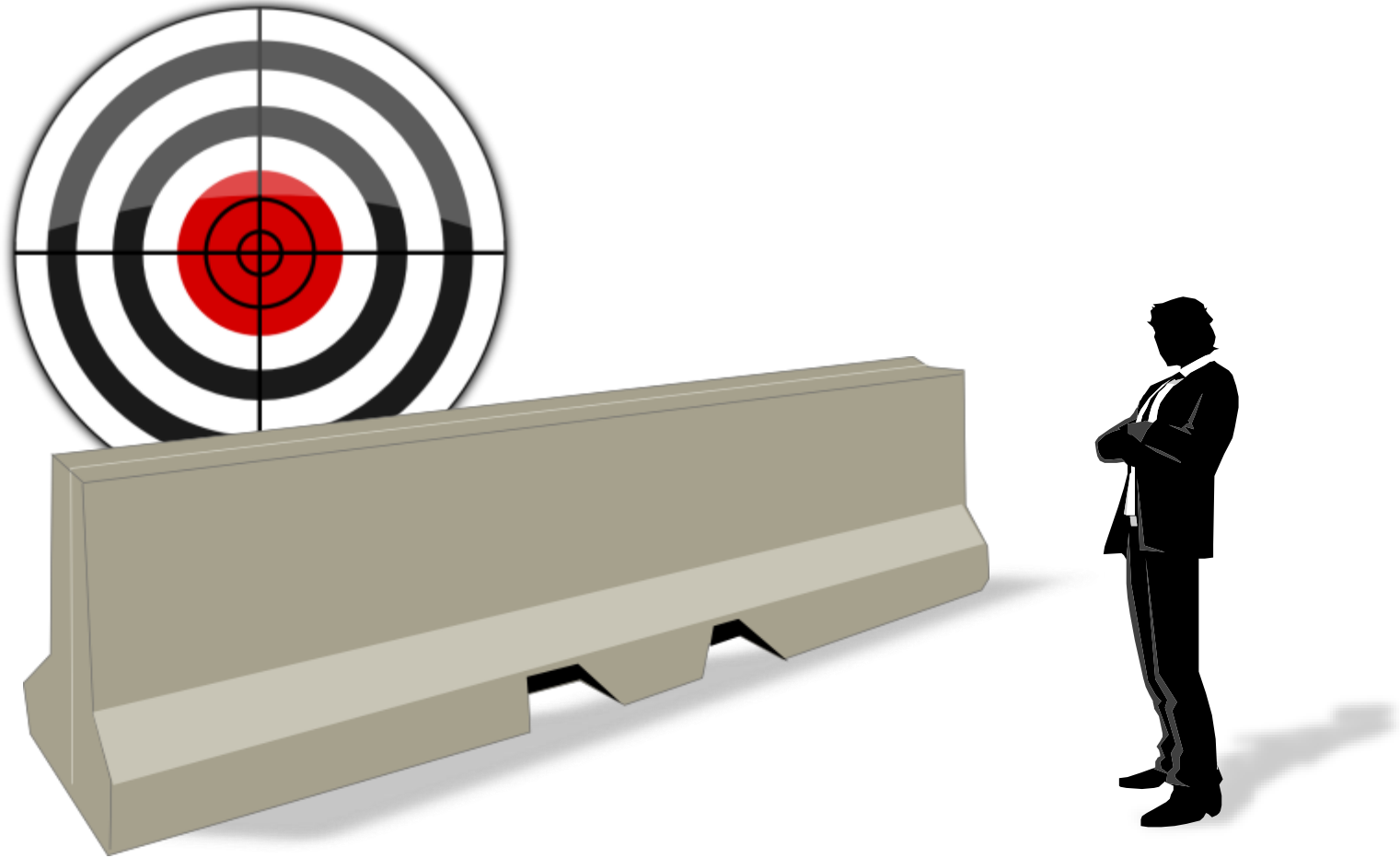
المبادرات والبرامج	المستهدف	المؤشر	الهدف الاستراتيجي
الخطة التشغيلية	يوضح المستهدف سنوياً حسب الخطة التشغيلية من قبل مدير الإدارة المختص	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المتطوعين.</li> <li>فعالية المتطوعين.</li> <li>نسبة اكتمال الخطط والبرامج واللوائح الخاصة بوحدة التطوع.</li> <li>نسبة العائد المجتمعي من التطوع.</li> </ul>	إنشاء نظم خاص بإنشاء وإدارة وحدة المتطوعين.

# 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"> <li>• تبني الادارة العليا للخطة.</li> <li>• التهيئة الصحيحة لعملية التغيير.</li> <li>• مشاركة الموظفين بوضع الخطط التشغيلية.</li> <li>• تهيئة الاشخاص المناسبين لإدارة التغيير.</li> <li>• التسويق لإيجابيات التغيير.</li> <li>• التدرج في التغيير.</li> <li>• التدريب والتأهيل.</li> <li>• نظام حوافز فعال.</li> </ul>		✓		<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"> <li>• إعداد برنامج الصف الثاني لتأهيل قيادات جديدة قادرة على إدارة الجمعية.</li> </ul>		✓		تسرب الكفاءات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد وتفعيل بطاقة الأداء المتوازن.</li> </ul>			✓	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 الجمعية الرئيسة
- إعداد نظام للجدارات الوظيفية بالجمعية. - إعداد نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية.		✓		ضعف اداء الموظفين

---

الله سبحانه وتعالى



