



جمعية البر الخيرية بريدة (بر)

الخطّة الإستراتيجية

تم اعتماد الخطّة من قبل مجلس إدارة الجمعية برئاسة أمير المنطقة رئيس مجلس إدارة الجمعية صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز بالجلسة المنعقدة يوم الثلاثاء بتاريخ ٢٨/٦/١٤٤٠ هـ الموافق ٥/٣/٢٠١٩ م

(١٤٣٩-١٤٤٤ هـ)

(٢٠١٨-٢٠٢٣ م)



قائمة محتويات وثيقة الخطة الإستراتيجية

م	الموضوع	الصفحة
الوثيقة الأساسية		
٤	تقديم	
٦	تمهيد	
٧	الملخص التنفيذي	
١٢	أهمية التخطيط الإستراتيجي	١
١٥	المنهجية المتبعة في التخطيط الإستراتيجي	٢
١٩	نبذة عن جمعية البر الخيرية ببريدة (بر)	٣
٢٧	التحليل البيئي للجمعية	٤
٣٨	رؤية الجمعية ورسالتها وقيمها	٥
٤٠	الأهداف الإستراتيجية للجمعية	٦
٤١	تحليل الفجوة وكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية	٧
٤٥	المخاطر والتحديات	٨
٤٦	عناصر نجاح الخطة	٩
٤٧	اسلوب تنفيذ الخطة والمتابعة والتقييم	١٠
٤٩	الجدول الزمني لتنفيذ مشاريع الخطة الإستراتيجية للجمعية (٢٠١٨ - ٢٠٢٣)	١١
٥٣	ملاحظة نهائية	١٢
٥٥	قائمة المراجع	١٣



ملاحق الوثيقة

٥٨	ملحق ١: مقارنة معايير التميز لبعض دول العالم	١٤
٦٤	ملحق ٢: مشاريع الجمعية منذ بدء عملها (عام ١٤٠١/١٤٠٢)	١٥
٦٧	ملحق ٣: استبيان التحليل البيئي للجمعية (استبيان التقييم الذاتي)	١٦
٨٩	ملحق ٤: الأهداف الإستراتيجية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية المحددة في البرنامج الوطني ٢٠٢٠	١٧
٩٧	ملحق ٥: أوجه الإنفاق الرئيسة للجمعية خلال آخر سنتين (١٤٣٦ و ١٤٣٧هـ)	١٨



تقديم

شهدت مؤسسات العمل الخيري في المملكة تغيرات ملحوظة وجوهرية تماشياً مع التطورات والتغيرات التي تتعرض لها جميع مؤسسات العالم في وقتنا الحالي، ومن أهم العوامل التي أسهمت في هذه التطورات تقنية المعلومات والاتصالات والتي حولت العالم إلى قرية واحدة وما تبع ذلك من زيادة المعرفة لدى جميع شعوب العالم، واتباع منهج الجودة الشاملة في المؤسسات الريحية وغير الريحية.

ويتضمن منهج الجودة الشاملة تغييراً لثقافة المؤسسة وهو ما تتبناه الإدارة العليا، والتركيز على العميل (الداخلي والخارجي)، والتزام جميع العاملين بتحقيقها، واستخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وعمل الفريق، والتحسين المستمر لعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتعليم والتدريب المستمرين، والمراقبة الذاتية، وشمول العاملين وتفويضهم. ولتحقيق ذلك يجب أن تتبع المؤسسة التخطيط الإستراتيجي لوضع خارطة الطريق التي تقود أنشطتها خلال سنوات الخطة الإستراتيجية.

وتمثل الخطة الإستراتيجية الإطار العام للأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق رؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها، ويتم بناء هذه الإستراتيجية لدعم القدرات الذاتية للجمعية من خلال معالجة أوجه الضعف في البيئة الداخلية والاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتعتمد هذه الإستراتيجية على تحقيق أهداف الجمعية من خلال مشاريع وبرامج متكاملة لكافة مجالات العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار التوجهات العامة للوزارة المشرفة بالإضافة إلى المتطلبات التطويرية المستقبلية للجمعية.



جمعية البر الخيرية بريدة (بر)

وحرصاً من إدارة الجمعية بالتعاون مع رواد الخبرة للاستشارات في تطوير عمل الجمعية فقد تم إعداد خطتها الإستراتيجية الأولى ٢٠١٨ - ٢٠٢٣. وتعد هذه الخطة الخطوة الأولى في عملية التطوير المستمر للجمعية، والتي يجب الالتزام بتنفيذ ما تتضمنه من مشاريع لتحقيق رؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، حيث أصبح التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة طوال فترة قيام الجمعية بعملية التحسين والتطوير.

والله من وراء القصر

المشرف العام على رواد الخبرة للاستشارات

الاقتصادية والإدارية والتعليمية

د. عبدالله بن صالح الشنوي



تمهيد

انطلاقاً من المسؤولية المجتمعية وتحقيقاً للرؤية المباركة ٢٠٣٠^(١). وضعت جمعية البر الخيرية ببريدة (بر) رؤيتها الإستراتيجية ليكون لها دور مؤثر وإسهام كبير في العمل الخيري، فقيم العطاء والتراحم والتعاون راسخة الجذور في الجمعية. وفي سعيها للحصول على مصادر تمويل مستدامة، وعملها على تدريب العاملين لديها، والمستفيدين من خدماتها، واستقطاب الكفاءات القادرة على نقل المعرفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية عمدت الجمعية إلى التعاقد مع رواد الخبرة للإستشارات لإعداد الخطة الإستراتيجية المحققة لذلك .

كما تسعى الجمعية إلى تعزيز عقد الشراكات مع الجهات الحكومية والقطاعات الخاصة، مما يعود بالأثر الإيجابي على الجمعية ومستفيديها في شتى المجالات التنموية والرعاية التي تهدف إلى وضع آلية تعاون بينهما لتقديم الخدمات الاجتماعية والإغاثية في ظل تفاعل مستمر من مجلس إدارتها الذي يرأسه صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور فيصل بن مشعل بن سعود بن عبد العزيز أمير منطقة القصيم وتضطلع الإدارة التنفيذية بتحقيق رؤي وتطلعات المجلس التنموية والرعاية.

وهذا هو المؤمل تحقيقه في هذه الخطة الإستراتيجية التفاعلية الراسمة للمنهج والطريق.

مدير عام جمعية البر الخيرية ببريدة (بر)

أ.د. محمد بن عبدالعزيز الثويني

(١) رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.



الملخص التنفيذي

يشهد العالم منذ الثمانينات من القرن العشرين الميلاي تغيرات هائلة في كافة مجالات الحياة. فمع زيادة شراسة المنافسة العالمية، ومع زيادة معدلات التضخم العالمية وزيادة معدلات البطالة وارتفاع تكاليف الخدمات على المستوى العالمي تسعى كافة المؤسسات إلى تطبيق الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية في عالم أصبح الشيء المؤكد الوحيد فيه هو التغيير.

ويشهد القطاع الثالث في جميع أنحاء العالم بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة اهتماماً بالغاً بتطبيق الجودة الشاملة بل وتحويلها إلى أسلوب للحياة كي يظل قادراً على العطاء ليس فقط من خلال تقديم المساعدات المالية لمستحقيها بل أيضاً من خلال زيادة التركيز والتوسع في أنشطته الخاصة بتنمية المهارات والتأهيل بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل للمستفيدين كي يصبحوا عاملين منتجين في مجتمعاتهم. ونظراً لأهمية التخطيط الإستراتيجي كخطوة أساسية في تحقيق الجودة الشاملة فقد عملت جمعية البر الخيرية بريدة (بر) خلال عام ٢٠١٧م (١٤٣٨ - ١٤٣٩هـ)، بتعاون ودعم من رواد الخبرة للاستشارات الاقتصادية والإدارية والتعليمية بريدة، على وضع خطتها الإستراتيجية الأولى للخمس سنوات ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٣م.

وقد حدد رواد الخبرة للاستشارات مساراً لآتباعه في وضع خطة يتوافق عليها جميع أصحاب المصالح، والمبين خطواتها في الجدول التالي بعنوان منهج إعداد الخطة الإستراتيجية^(٢). وتأسيساً على ذلك، تعكس هذه الوثيقة للخطة الإستراتيجية الأهداف الإستراتيجية التي تسعى جمعية البر الخيرية بريدة لتحقيقها خلال فترة الخطة، والمشروعات التي يجب عليها تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

(٢) حدد هذا المنهج طبقاً للنمط المتبع في إعداد الخطة الاستراتيجية لكليات بريدة الأهلية ١٤٣٤-١٤٣٩هـ.



منهج إعداد الخطة الإستراتيجية

عناصر الخطة الإستراتيجية	
الوثيقة الأساسية	
١	أهمية التخطيط الإستراتيجي
٢	المنهجية المتبعة في التخطيط الإستراتيجي
٣	نبذة عن جمعية البر الخيرية ببيردة (بر)
٤	التحليل البيئي للجمعية
٥	رؤية الجمعية ورسالتها وقيمها
٦	الأهداف الإستراتيجية للجمعية
٧	تحليل الفجوة وكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية
٨	المخاطر والتحديات
٩	عناصر نجاح الخطة
١٠	متابعة تنفيذ الخطة
١١	الجدول الزمني لتنفيذ مشاريع الخطة الإستراتيجية للجمعية (٢٠١٨ - ٢٠٢٣)
١٢	ملاحظة نهائية
١٣	قائمة المراجع
ملاحق الوثيقة	
١٤	ملحق ١: مقارنة معايير التميز لبعض دول العالم
١٥	ملحق ٢: مشاريع الجمعية منذ بدء عملها (عام ١٤٠١/١٤٠٢)
١٦	ملحق ٣: استبيان التحليل البيئي للجمعية (استبيان التقييم الذاتي)



١٧	ملحق ٤: الأهداف الإستراتيجية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية المحددة في البرنامج الوطني ٢٠٢٠
١٨	ملحق ٥: أوجه الإنفاق الرئيسة للجمعية خلال السنتين (١٤٣٦ و ١٤٣٧هـ)

يبين الجدول مكونات الخطة الإستراتيجية وهي ثمانية عشر عنصراً، تمثل الثلاثة عشر عنصراً الأولى الوثيقة الأساسية، بينما تضم العناصر الخمسة المتبقية ملاحق الوثيقة. وتعرض الوثيقة الأساسية أهمية التخطيط الإستراتيجي، والمنهجية المتبعة في التخطيط الإستراتيجي، ونبذة عن جمعية البر الخيرية ببيدة (بر)، والتحليل البيئي للجمعية، ورؤية الجمعية ورسالتها وقيمها (العنصر الخامس) حيث تم الوصول - بناءً على المقابلات والمناقشات المستفيضة مع أصحاب المصالح - إلى الصياغة النهائية لرؤية الجمعية ورسالتها وقيمها التالية:

رؤية الجمعية

"التميز في تبني وممارسة العمل التنموي والرعوي لتحقيق التكافل الاجتماعي".

رسالة الجمعية

"تحقيق التكافل الاجتماعي بتقديم البرامج والمشروعات التنموية والرعوية للمستفيدين بالشراكة الإستراتيجية مع قطاعات وأفراد المجتمع، والتطوير المستمر بجودة عالية، في إطار اللوائح والأنظمة."



ويتضمن العنصر الخامس من عناصر الخطة الإستراتيجية القيم الأساسية للجمعية التي تستلهمها من مبادئ ديننا الإسلامي الحنيف التي تتضمن الإخلاص، وروح الفريق، والجودة والإتقان، والتطوير، والشفافية، والنزاهة، والإبداع، هذه القيم التي وتعمل الجمعية على تضمينها كل الأنشطة والممارسات التي يؤديها جميع العاملين فيها.

وبناءً على المناقشات المستفيضة، تمت صياغة الأهداف الإستراتيجية والتي يتضمنها العنصر السادس. وقدم العنصر السابع المشاريع اللازم تنفيذها في ضوء نتائج تحليل الفجوة بين الواقع والأهداف الإستراتيجية، وكيفية تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية، وذلك لسد تلك الفجوة، وتوفير احتياجات الجهات ذات العلاقة. والجدير بالذكر أن الخطة الإستراتيجية تتضمن ٥ أهداف إستراتيجية، و ٢٠ مشروعاً يتوقع تنفيذها خلال سنوات الخطة بإذن الله تعالى.

واستعرضت العناصر من الثامن إلى العاشر من الخطة تحديد أهم المخاطر والتحديات التي تواجه الجمعية خلال فترة تنفيذ الخطة، وأهم العناصر الخاصة بنجاح الخطة، واقتراح نظام لمتابعة تنفيذ الخطة على التوالي. يلي ذلك العنصران الحادي عشر والثاني عشر المحددان للجدول الزمني المقترح لتنفيذ مشاريع الخطة، وملاحظة نهائية. كما تضمن العنصر الثالث عشر قائمة المراجع.

أما ملاحق الخطة، فتقدم مقارنة معايير التميز لبعض دول العالم للمنظمات غير الهادفة للربح والتي يجب تطوير العمل طبقاً لها، والمشاريع الخيرية التي نفذتها الجمعية منذ بدء عملها (عام ١٤٠١/١٤٠٢) حتى وقتنا الحالي، واستبيان التحليل البيئي للجمعية (استبيان التقييم الذاتي) المستخدم في التحليل البيئي للجمعية، والأهداف الإستراتيجية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية المحددة في البرنامج الوطني ٢٠٢٠ التي وضعت الأهداف الإستراتيجية



جمعية البريد الخيرية بـريـدة (بر)

للجمعية في توافق معها، وأوجه الإنفاق الرئيسة للجمعية خلال آخر سنتين (١٤٣٦ و ١٤٣٧هـ) وهي التي استخدمت في تحديد الفجوة بين الواقع والأهداف الإستراتيجية للجمعية.



١. أهمية التخطيط الإستراتيجي

ونحن في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين الميلادي ومع تحول العالم، بفضل التطورات الحديثة في تقنية المعلومات والاتصالات إلى قرية كونية، لم يعد التخطيط الإستراتيجي قاصراً على الإدارة العليا بالمؤسسة فقط ولم تعد الخطة الإستراتيجية لأي منظمة غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تلبي احتياجات المستفيدين المتغيرة بسبب التغيرات التي تفرضها التطورات الحالية السريعة والمستمرة. فيرسم التخطيط الإستراتيجي خارطة الطريق التي تؤدي إذا ما أتبعنا إلى تحقيق الجودة الشاملة. ويسعى مدخل الجودة الشاملة إلى تحسين كل شيء طوال الوقت وإلى الأبد. بمعنى أنه يشمل تحسيناً مستمراً للتالي: (١) مدى جودة مقدرة العاملين على تأديتهم عملهم، (٢) مدى جودة أداء العمليات، (٣) مدى جودة المنتجات والخدمات المقدمة من العاملين والعمليات.

ولتحقيق الجودة الشاملة أصبح من الضروري زيادة التركيز على حل المشاكل، والتحسين المستمر، وتقليل التركيز على إلقاء اللوم على الأفراد بالنسبة إلى المشاكل. وفي إدارة الجودة الشاملة، يصبح كل عامل و/أو موظف في المؤسسة من أعلى مستوى فيها إلى أدنى مستوى مسؤولاً عن الجودة الشاملة لمنتجات و/أو خدمات المؤسسة، وتلعب فيه الإدارة العليا دوراً بارزاً فهي المثل الأعلى لكل العاملين وهي المحفز والمحرك الفعلي لجعل كافة العاملين يشعرون بمسؤولياتهم تجاه تحقيق الجودة الشاملة، ويقع عليها مسؤولية تغيير ثقافة المؤسسة إلى ثقافة الجودة الشاملة، وليس تغيير الثقافة أمراً هيناً، فهو تغيير في كيفية أداء الأنشطة التي اعتاد العاملون عليها لسنوات طوال. فيتغير العمل الفردي إلى العمل في فرق متقاطعة الوظائف، ويتغير دور المدير ليصبح موجهاً ومدرّباً ومعلماً لمرؤوسيه ويحفزهم بمكافأة المتميزين منهم بدلاً من



مراقبتهم لتوقيع الجزاءات على المقصرين منهم. ويتطلب تغيير الثقافة سنوات طويلة حتى تسود ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة وتحل محل ثقافتها التقليدية.^(٣) وطبقاً لذلك انتهجت تلك المؤسسات التي تريد تحقيق الجودة الشاملة منهج التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لتحقيق ذلك، وأعدت الجهات المختصة للقطاعات الاقتصادية المختلفة معايير للتميز والتي تعمل المنظمة على تحقيقها كي تحقق الجودة الشاملة في منتجاتها و/أو خدماتها. وتستخدم هذه المعايير في التحليل البيئي الذي يستخدم كأساس لوضع الخطط الإستراتيجية حيث يشارك جميع العاملين وأصحاب المصالح - وليست الإدارة العليا فقط - في التخطيط الإستراتيجي منذ بداية التحليل البيئي، ويستمر شمولهم طوال فترة حياة المؤسسة. وتمكنت المؤسسات التي اتبعت هذا الأسلوب من تحقيق الجودة الشاملة ونشر ثقافتها في تنظيماًتها بالفعل مما جعلها أسلوباً لعملهم اليومي.

ونظراً لأن أساس وضع الخطة الإستراتيجية للجمعية هو التحليل البيئي المكون من تحليل البيئة الداخلية لها لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف كي يتم التخطيط للاستفادة الكبرى من نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، وكذلك تحليل بيئتها الخارجية (الاجتماعية والسياسية والقانونية والتقنية) للتعرف على الفرص والتهديدات للجمعية كي يتم التخطيط للاستفادة من الفرص والتعامل مع التهديدات، فمن الضروري تحديد معايير التميز للجمعيات الخيرية والمنظمات غير الهادفة للربح والتي تهدف الخطة الإستراتيجية إلى تحقيقها كي يتم التحليل البيئي طبقاً لتلك المعايير. وطبقاً لذلك تم الرجوع إلى معايير التميز المستخدمة من قبل العديد من الدول للاسترشاد بها في اختيار المعايير التي ستستخدم مع الجمعية، فقد

(٣) د. سرور علي سرور، (٢٠٠٤)، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة" دار المريخ للنشر بالرياض.



وضعت الكثير من المؤسسات والتنظيمات في جميع أنحاء العالم مثل هذه المعايير، ومن أكثرها شهرة معايير التميز الخاصة بجوائز التميز على مستوى الدولة.

ونظرا لخصوصية الجمعيات الخيرية التي تعرف بانتمائها إلى القطاع الثالث مما ترتب عليه التعرف على معايير التميز التي تستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية على الأقل لاتخاذ ما يناسب منها كمعايير للجودة لجمعية البر الخيرية ببيدة (بر). وقد أمكن الحصول على معايير التميز التي أعدتها مؤسسة معايير التميز الأمريكية، وكذلك مقاييس التقييم الذاتي التي تمثل الأساس لإعداد الخطة الإستراتيجية لتحقيق الجمعية الجودة الشاملة^(٤) حيث يمكن من خلال هذه المقاييس بناء الخطة الإستراتيجية للتركيز على نقاط القوة ومعالجة واستكمال نقاط الضعف والاستفادة من الفرص والتعامل مع التحديات.

ويبين ملحق ١ معايير التميز في عدد من دول العالم وكذلك معايير التميز للمنظمات غير الهادفة للربح لكل من مؤسسة التميز الأمريكية، وكندا، وجائزة الأمير محمد بن فهد لأفضل أداء خيري في الوطن العربي.

(4) Standards for Excellence of Nonprofit Organizations, Standards for Excellence Institute.

٢. المنهجية المتبعة في التخطيط الإستراتيجي^(٥)

عادة ما تتبع الخطوات التالية في إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها

ومتابعتها لدى المؤسسات: -

- تشكيل فريق عمل من داخل المنظمة "فريق التخطيط الإستراتيجي لإعداد الخطة الإستراتيجية".
- تنظيم لقاء لجميع أفراد الفريق لتوضيح آلية عمل الفريق في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة من خلال التحليل البيئي (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT Analysis).
- إعادة النظر بصياغة الرؤية.
- إعادة صياغة رسالة المؤسسة بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- إعادة صياغة الأهداف المؤسسية الإستراتيجية.
- اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- تحديد الإستراتيجيات المناسبة التي ستسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- إعداد المشاريع التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية.
- الانتهاء من كتابة الخطة الإستراتيجية في صورتها النهائية.
- اعتماد الخطة الإستراتيجية.

(٥) منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.



- إعداد الخطة التنفيذية للخطة الإستراتيجية والتي تتضمن كيفية تنفيذ كل مشروع من مشروعات الخطة مع تقدير الوقت اللازم لإتمامه ومنّ المسؤول عن تنفيذه ومؤشرات قياس الأداء والتكاليف التقديرية للتنفيذ.
- الانتهاء من كتابة الخطة التنفيذية في صورتها النهائية.
- اعتماد الخطة التنفيذية.
- متابعة وتقييم الأداء أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مع قرب انتهاء المدى الزمني المحدد لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، يجب العمل على إعداد الخطة الإستراتيجية للفترة الزمنية التالية. فهذه هي الطريقة الوحيدة لتحقيق الجودة الشاملة واستمرار تحقيقها نظرا لأنها عملية مستمرة دائماً إلى الأبد.

ويرسم التخطيط الإستراتيجي خارطة الطريق التي تتبع لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة. كما أن الخطة الإستراتيجية تتضمن كلا من رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية ومشاريعها. ويبين الشكل الأول من الشكلين التاليين خارطة الطريق التي تتبع في إعداد الخطة الإستراتيجية. كما يبين الشكل التالي له تمثيلاً للخطة الإستراتيجية لجمعية البر الخيرية ببيدة.



خارطة الطريق

مراحل التخطيط الإستراتيجي^(١)

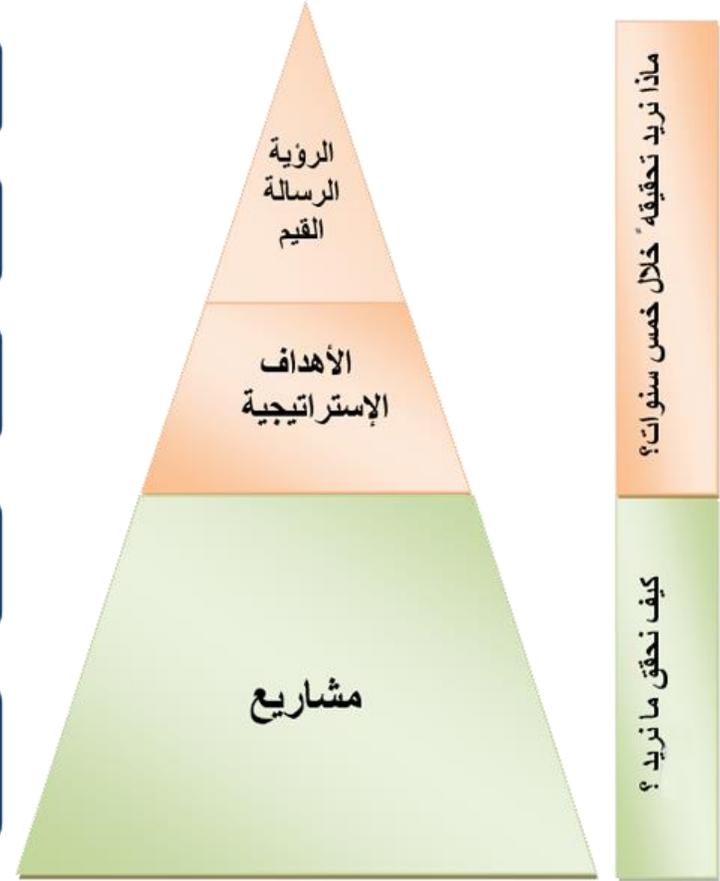


(١) المصدر: نموذج اعداد الخطة الاستراتيجية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.



تمثيل الخطة الإستراتيجية لجمعية البر الخيرية ببريدة (بر)^(٧)

- الرؤية: الوضع المستقبلي الطموح الذي تتطلع الجمعية لتحقيقه خلال خمس سنوات بحلول عام (٢٠٢٣/٢٠١٨)
- الرسالة: الأغراض الرئيسية التي وجدت الجمعية من أجل تحقيقها خلال الخمس سنوات
- القيم: الإطار الأخلاقي المشترك الذي يحكم ويوجه سلوكيات الجمعية والعاملين فيها
- الأهداف الاستراتيجية: غايات ونتائج مرجوة ومقاييس للأداء طويل الأجل للجمعية
- المشاريع: منظومة متكاملة من الأهداف المحددة والأنشطة التفصيلية والإجراءات التي تنفذ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية



(٧) المصدر: الإطار العام لإعداد الخطة الإستراتيجية للوحدات الفرعية في الجامعة، جامعة القصيم.



٣. نبذة عن جمعية البر الخيرية ببريدة (بر).^(٨)

تأسست جمعية البر الخيرية ببريدة عام ١٣٩٨هـ برسالتها التي تقوم على المساهمة في التكافل الاجتماعي مع الاعتماد على الذات - بعد الله سبحانه وتعالى - ورؤية الجمعية أن يكون للجمعية الأثر المحسوس في مناخ خدمي متعدد. وسجلت الجمعية في ٢٢/٣/١٤٠٢هـ.

• الأهداف:

تقديم المساعدات المالية والعينية للأسر والأفراد المعوزين الذين يثبت استحقاقهم للمساعدة.

المشاركة في تطوير الخدمات الصحية في بريدة وضواحيها بتقديم المساعدات للمرضى وتسهيل العلاج لهم والمشاركة في البرامج الصحية الوقائية.

المشاركة أو القيام بمشروعات تهدف إلى تقديم خدمات اجتماعية ضمن حدود مفهوم الرعاية الاجتماعية كبرامج الطفولة.

وبسبب التطورات التي حدثت منذ إنشاء الجمعية وحتى الآن، وفي إطار الأهداف الإستراتيجية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية المحددة في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، طورت الجمعية تلك الأهداف في الآونة الأخيرة لتصبح كما يلي: -

- المعالجة الإستراتيجية للفقر

- المشاركة في رفع المستوى المعيشي والاجتماعي

- التنمية التأهيلية والتطويرية لأبناء الأسر المستفيدة والمجتمع

- رعاية المسنين الذين ليس لهم عائل

(٨) تكريم رواد العمل الخيري في جمعية البر الخيرية ببريدة - ٤٠ عاما من العطاء ١٣٩٨ - ١٤٤٨ .



- عقد شراكات مع الجهات ذات العلاقة بالشأنين الاجتماعي والتنموي

وعملت الجمعية على وضع خطتها الإستراتيجية الحالية لاتباع الأسلوب العلمي والعملي لتحقيق الجودة الشاملة في كافة أنشطة الجمعية كاستجابة لتحقيق هدف "المعالجة الإستراتيجية للفقر" السالف الذكر.

• خدمات الجمعية

مع مرور الوقت لم تكف الجمعية بتحقيق الأهداف الأولية لإنشائها الخاصة بتقديم المساعدات المالية والعينية والمشاركة في البرامج الصحية والوقائية، بل توسعت أنشطتها لتشمل تقديم خدمات تعليمية وتأهيلية لمساعدة الأسر والأفراد المعوزين لاعتمادهم على أنفسهم. وهذا بالإضافة إلى نشاطها الملموس في المجالات التطوعية والتوعوية والتطويرية.

• المجال الرعوي

ظل الجانب الرعوي حاضراً على امتداد عمر الجمعية، وإن كان بنسب متفاوتة، حيث الاحتياج الطارئ أو الدائم، نتيجة ما يتعرض له الإنسان من حوائج، فأتى دور الجمعية للوقوف مع المحتاجين، والتخفيف من عبء الحياة ومتطلباتها، وذلك عبر آليات ونظم وأساليب مرسومة في لوائح الجمعية، ليتم الصرف والإغاثة والرعاية للمستفيدين من خلال "الرواتب - وسداد الأجور - والمساعدات المقطوعة - والمواد العينية".



وتضمنت مبادرات الجمعية انشاء "مركز الوفاء للمسنين" لتقديم الرعاية للأباء المسنين الذين لا عائل لهم نيابة عن المجتمع وتوقيراً لهم ورحمة بهم.

ولتكون قرارات مجلس إدارة الجمعية مبنية على دراسات علمية موثقة، عمدت الجمعية إلى إنشاء مركز للمعلومات والإحصاء ليقوم بدوره الإحصائي الدقيق في جميع المجالات.

• المجال التنموي

إدراكاً لأهمية تأهيل وتنمية مهارات الشباب ليعملوا على إغناء أهليهم، ولما ذلك من أثر إيجابي في المجتمع، عمدت الجمعية إلى إنشاء ودعم معهد " تنمية مهارات الشباب" وهو معهد مستقل للتأهيل والتدريب وتقديم الدورات التطويرية والمهنية والإعدادية ويعمل على توفير فرص عمل للشباب في القطاع الخاص.

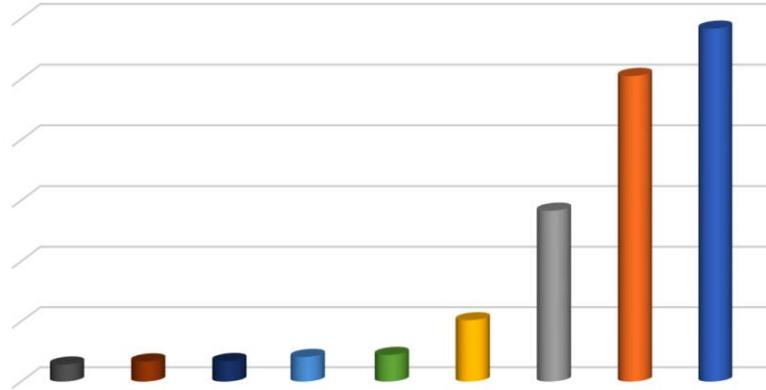
كما قامت الجمعية باحتضان العديد من الأطفال من خلال رياض الأطفال التي كان المجتمع بأمس الحاجة إليها وإلى خدماتها.

ويقدم ملحق ٢ بياناً بمشاريع الجمعية منذ نشأتها. كما يبين الشكلان التاليان موجزاً بيانياً لهذه المشاريع.



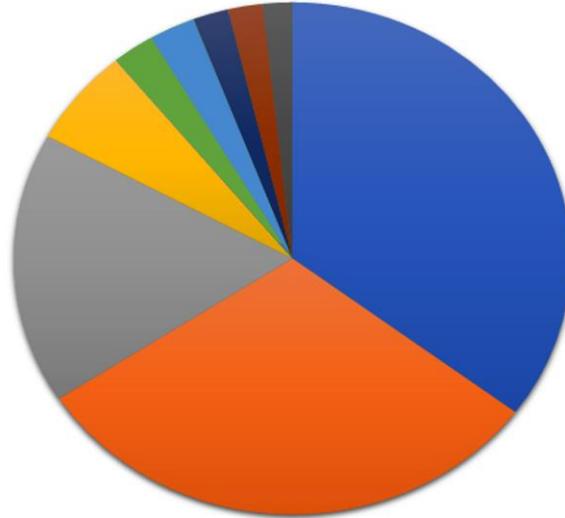
مشاريع الجمعية منذ نشأتها

- مساعدات نقدية
- إعانات نقدية شهرية
- مساعدات عينية
- روضة أطفال
- رواتب من غير الزكاة
- مركز المسنين
- مركز الترفيه والمتابعة
- مساعدات نقدية من غير الزكاة
- زكاة التمور والحبوب والفطر



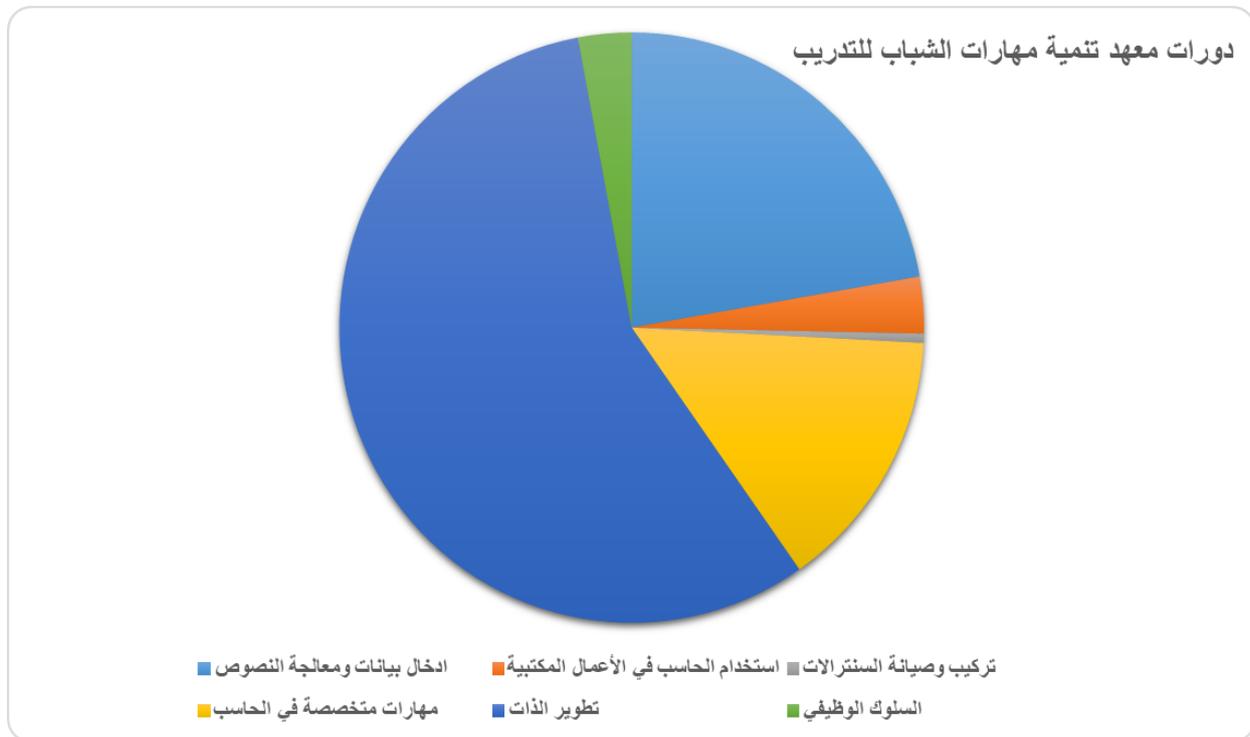
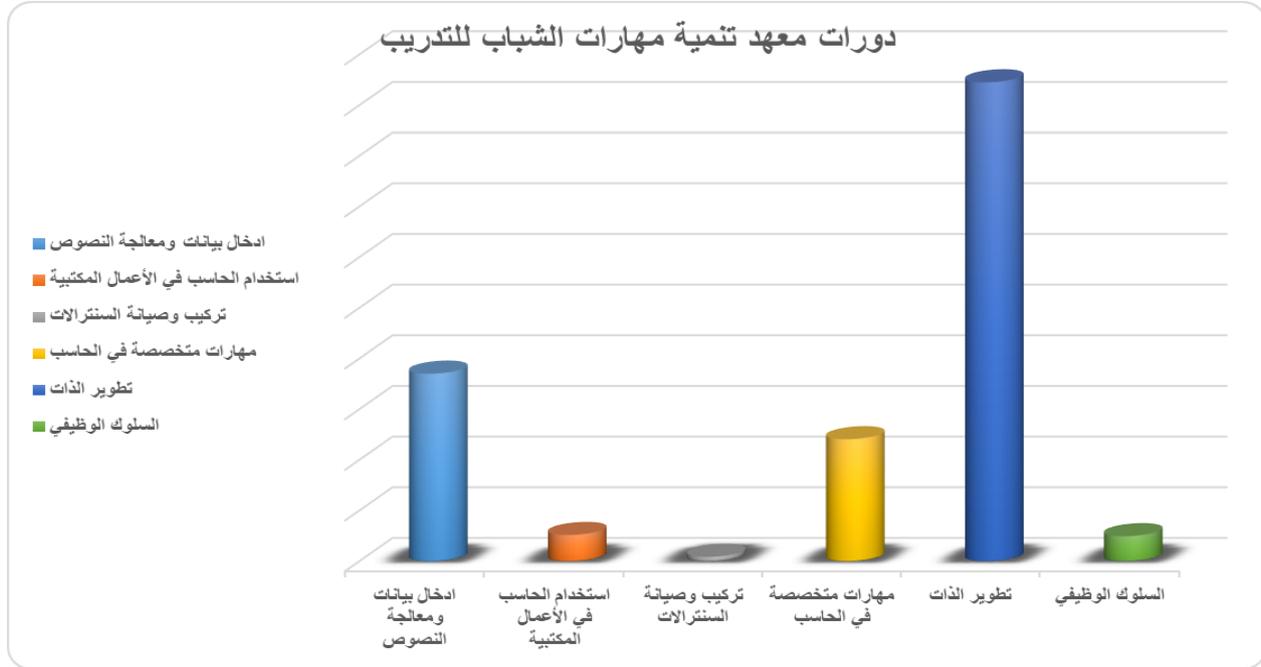
مشاريع الجمعية منذ نشأتها

- مساعدات نقدية
- إعانات نقدية شهرية
- مساعدات عينية
- روضة أطفال
- رواتب من غير الزكاة
- مركز المسنين
- مركز الترفيه والمتابعة
- مساعدات نقدية من غير الزكاة
- زكاة التمور والحبوب والفطر





كما يبين الشكلان التاليان البرامج التي نفذها معهد تنمية مهارات الشباب للتدريب منذ نشأته حتى نهاية عام ١٤٣٧ هـ .





• المجالات التطوعية والتوعوية والتطويرية

لجمعية البر الخيرية ببريدة إسهاماتها الرائدة في المجالات التطوعية والتوعوية والتطويرية، ومن ذلك تنظيمها للملتقيات التطويرية للجمعيات الخيرية كالملتقى الأول للجمعيات الخيرية بالقصيم عام ١٤٢٨، والملتقى الثالث للجمعيات الخيرية بالمملكة عام ١٤٣٥، وكذلك تنظيمها وتنفيذها ومشاركاتها في حملات مكافحة الارهاب والفكر الضال، وحملات مكافحة التدخين، وحملات مكافحة المخدرات.

ولتميز الجمعية في هذه المجالات كانت هي الحاضنة الأمينة للمجلس التنسيقي للجمعيات الخيرية بمنطقة القصيم الذي يرأسه سمو أمير المنطقة، وذلك قبل أن ينتقل تنظيمه لـ "جمعية تطوير" في الملتقى الثالث للجمعيات الخيرية بالقصيم الذي عقد في محافظة الرس.

• إنجازات الجمعية

لقد كانت جمعية البر الخيرية ببريدة - وما زالت - نواة للعديد من المراكز والجمعيات والبرامج التنموية والمشاريع الخدمية والمبادرات الاجتماعية بمدينة بريدة وما جاورها، والتي انبثقت من الجمعية، وأضحى لها الأثر الفاعل في ماضي الجمعية وحاضرها ومستقبلها، فقد أسست الجمعية ودعمت حلقات تحفيظ القرآن الكريم في العديد من مساجد المدينة وضواحيها، تعنى بتدريس القرآن الكريم وتحفيظه مرتلاً ومجوداً، واستمرت في رعايتها حتى تأسيس "جمعية تحفيظ القرآن الكريم ببريدة" لتنتقل تبعية هذه الحلقات إليها.



وامتدادا لبرنامج الرعاية الاسرية الذي تقدمه الجمعية لمستهدفها قامت الجمعية بدور ريادي في بناء الأسر واستقرارها وإصلاح ذات البين وتقديم الاستشارات الأسرية والاجتماعية بمشاركة نخبة من ذوي العلم والمعرفة عبر "لجنة إصلاح ذات البين ببريدة". وكذلك الحال مع مبادرة الجمعية في مساعدتها للشباب الراغبين بالزواج عبر إنشاء مبادرات لمساعدتهم وإقراضهم قروضا حسنة تيسر عليهم بعض أعباء الزواج المادية، من خلال لجنة "مساعدة الشباب الراغبين بالزواج ببريدة" التي كانت سببا في قيام كيانات أسرية سعيدة مع برنامج التوفيق الخيري.

وقد تشكلت هاتان اللجنتان مع غيرهما من اللجان لتكونا كيانا مستقلا ونواة لـ "جمعية التنمية الأسرية ببريدة/ برنامج اسرة".

وإيماناً من القائمين على الجمعية بأحقية اليتيم للكفالة والرعاية والتأهيل، واهتماماً منهم بالجوانب التربوية والتعليمية، أسست الجمعية "مركز الترفيه والمتابعة" حيث رعته ودعمته ورسمت ونفذت له الخطط والبرامج حتى انتقال خدماته وأنشطته للجمعية الخيرية للأيتام ببريدة.

كما أسهمت جهود جمعية البر الخيرية ببريدة ومبادراتها بجدارة ببرامج التوعية والوقاية الصحية التي تستهدف المدخنين حيث تقدم الرعاية والعلاج اللازم لهم، وتنظم الحملات التوعوية عن أضرار التدخين وآثاره السلبية على الفرد والمجتمع، ومن ذلك دعمها الدائم لـ "مركز مكافحة التدخين" الذي آل دعمه والإشراف عليه لاحقاً لـ "جمعية مكافحة التدخين ببريدة".

وقد امتازت جمعية البر الخيرية ببريدة بشموليتها وانتشارها في المدينة وما جاورها، فمع الاتساع العمراني والتزايد السكاني ورغبة من أهل



الخير في مزيد من المساهمة قامت فروع منبثقة من الجمعية لتشكّل أذرعاً مهمة تقوم بالأدوار نفسها كل في نطاقه وتحت إشراف الجمعية. ومنها: المستودع الخيري - المجمع الخيري - مركز الإحسان الخيري - مركز الزاد الخيري - مستودع الشماس الخيري - فرع الجمعية بالربعية - فرع الجمعية بالمدرج - فرع الجمعية بالطرفية الشرقية - فرع الجمعية بالشقة.

وفي مراحل متقدمة للجمعية رأى القائمون عليها رفع مستوى بعض فروعها إلى جمعيات مستقلة مواكبة للاتساع العمراني والكثافة السكانية في المدينة وما جاورها، ومن هذه الجمعيات المستقلة عن جمعية البر الخيرية ببريدة: جمعية البر الخيرية بقصيبياء - جمعية البر الخيرية بالبطين - جمعية البر الخيرية بالبصر - جمعية البر الخيرية بشري.



٤. التحليل البيئي للجمعية

تم استخدام استبيان التقييم الذاتي من مؤسسة معايير التميز الأمريكية بعد ترجمته وتكييفه للظروف المحلية في التعرف على الوضع الحالي بالجمعية (ملحق ٣) للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لها. كما تمت دراسة البيئة الخارجية للجمعية للتعرف على الفرص والتحديات. وفي ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة تمت دراسة الأهداف الإستراتيجية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية المحددة في البرنامج الوطني ٢٠٢٠ (ملحق ٤). كما تم استطلاع آراء المستفيدين والداعمين أيضا. وأعد التحليل الرباعي على النحو التالي:

أولا : تحليل البيئة الداخلية

١ - الرؤية والإستراتيجية والتقييم

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none">توجد رسالة واضحة للجمعية تحدد الغرض منها طبقاً لتعريف مجلس الإدارة.تدخل الجمعية في شراكات إستراتيجية في إطار السياسة التي يقرها مجلس الإدارة والتي تحدد أهداف تلك الشراكات.	<ul style="list-style-type: none">عدم وجود خطط طويلة المدى وقصيرة المدى في الجمعية لتحديد رسالتها وتعريف أهدافها الإستراتيجية المرتبطة برسالتها.عدم مراجعة الرسالة دوريا.ضعف العناية بالتقييم التنظيمي.ضعف الاهتمام بتقييم البرامج.



٢ - القيادة : المجلس والعاملون والمتطوعون

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none">• يتكون مجلس إدارة الجمعية من أفراد ملتزمين شخصيا برسالة الجمعية ومتفهمين لأدوارهم وانتماءاتهم في تأدية المهام الموكلة لهم.• يقر مجلس الإدارة السياسات واللوائح ويقر مراجعاتها الدورية لضمان فعالية الحوكمة والإدارة للجمعية.• للجمعية مدير تنفيذي يدير الجمعية بترشيح من مجلس الإدارة من أصحاب الخبرة والرأي والقيادة. ويحدد المجلس التعويض المالي المناسب له، ويقيم أداءه سنوياً.• مجلس الإدارة مسؤول عن دعم المدير التنفيذي ومنحه السلطات الكافية ومساعدته في ضمان نجاحه في إدارة الجمعية.• يتمتع مجلس الإدارة بخليط من التنوع في الأعضاء مختلفي التأهيل والثقافة والاهتمام والعلاقات مع المجتمع. وتتضمن سياسات المجلس توزيعاً للمهام بشكل عادل بين الأعضاء.	<ul style="list-style-type: none">• قلة رضا بعض الموظفين عن أجواء العمل السائدة.• الحاجة للتأهيل والتطوير والتدريب للعاملين والمتطوعين الجدد والتطوير المستمر لهم.• ضعف الاهتمام بتطوير القيادات والعاملين والمتطوعين لضمان التطوير المستمر للجمعية.



- لدى الجمعية مجلس إدارة يتمتع باستقلال أعضائه. ويعقد اجتماعاته بصورة دورية.
- تدعم إدارة الجمعية سياسة المجلس ووظيفته الرقابية بتقديمها المعلومات والموارد في الأوقات المطلوبة للمجلس. كما أنها تعمل وفقاً لسياسة المجلس وتقدم تقارير دورية عن أنشطة الجمعية ووضعها المالي والإداري.
- تأخذ إدارة الجمعية في الاعتبار الإمكانيات البشرية والمالية اللازمة لاستدامة الجمعية وتحقيق رسالتها كما تساعد مجلس الإدارة في التخطيط لمستقبل الجمعية.
- للجمعية خطة واضحة تمكنها من تقديم الخدمة بفعالية، وتتعامل بصورة عادلة مع كافة فئات مجتمعها.



٣ - الامتثال للقانون والأخلاقيات

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none">● الحاجة إلى إجراء مراجعات داخلية دورية لالتزام جميع أعضائها بكافة الأنظمة والتشريعات، والحاجة لتوفر مستشار قانوني لديها يكون مسؤولاً عن تفسير الأنظمة واللوائح ويمثل الجمعية أمام غيرها في القضايا المرتبطة بالوظيفة.● عدم توفر وسائل سرية للإبلاغ عن ما قد يكون سوء استخدام موارد الجمعية، وعدم وجود سياسة تمنع الانتقام من الأشخاص الذين يبلغوا عن مثل هذه الحالات.● عدم توفر سياسة مكتوبة ومعلنة لجميع المنتمين للجمعية لتعارض المصالح. وتسري هذه السياسة على أعضاء المجلس والعاملين والمتطوعين على أن ينفذ هذه السياسة افراد غير معروفين عند بدء انتماء الفرد للجمعية بصورة سنوية.● عدم توفر إجراءات فعالة لحل المشاكل او للإبلاغ عن المظالم بما في ذلك سوء	<ul style="list-style-type: none">● لدى إدارة الجمعية والعاملين فيها إمام بالأنظمة والتشريعات التي تحكم عمل الجمعية.● لدى الجمعية مجموعة من القواعد الاخلاقية والمعايير الموضوعية لكل أصحاب المصالح.● تعمل الجمعية بمهنية وتعامل الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة بكل احترام. <p>ملاحظة مهمة</p> <p>دشن وزير العمل والتنمية الاجتماعية الدكتور علي بن ناصر الغفيس، اليوم (الثلاثاء الموافق ١٨ رمضان ١٤٣٨هـ، أي بعد الانتهاء من إجراء التحليل البيئي للجمعية) في مقر الوزارة بمدينة الرياض، منصة "إفصاح" الإلكترونية، والتي تعد الأداة الرئيسية والمعتمدة في الإفصاح عن بيانات الجمعيات الأهلية. ويعالج اتباع هذا النظام نقاط الضعف المبينة تحت هذا البند.</p>



السلوك القانوني أو الأخلاقي من العاملين والمتطوعين في الجمعية من خلال خطوات واضحة لتناول الشكاوي وتسويتها بفعالية.

- تحتاج الجمعية أن تستكمل سياساتها الإدارية المكتوبة والموافق عليها من المجلس التي تتناول تخطيط الأزمات والكوارث وتقنية المعلومات والاتصالات والأوساط الاجتماعية والتي يجب أن يراجعها المجلس دورياً.

٤ - التمويل والعمليات

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none">• لدى الجمعية سياسات مالية مكتوبة تسهل إدارة أموال الجمعية والرقابة عليها.• تتناول هذه السياسات استثمار اصول الجمعية والمراقبات الداخلية والمشتريات وصافي الأصول الحالية غير المقيدة.• تستعين الجمعية بمدقق حسابات خارجي.• تلتزم الجمعية بإعداد تقارير مالية مدققة وفقاً للأصول المحاسبية المعمول	<ul style="list-style-type: none">• تحتاج الجمعية إلى استكمال سياساتها ودليل إجراءاتها المكتوبة التي تحكم العمل والإجراءات وسلامة العاملين والمتطوعين ومعتمدة من المجلس والتي تضبط العمل داخل الجمعية. وذلك لتغطية السياسات الموجودة جزئياً المتضمنة كلاً من العناصر الأساسية للعلاقة (مثل ظروف العمل ومنافع العاملين وعطلاتهم وإجازاتهم المرضية)، وكذلك تقويم العاملين والإشراف



عليهم، وتعيينهم وإنهاء خدماتهم وإجراءات التظلم ونمو وتطوير العاملين وخصوصية العاملين والعملاء وسجلات الجمعية ومعلوماتها.

• تحتاج الجمعية أن تولي الاهتمام باستكمال سياساتها الإدارية المكتوبة والموافق عليها من المجلس التي تتناول تخطيط الازمات والكوارث، وتقنية المعلومات، والاتصالات، والأوساط الاجتماعية، وإن تراجعها دورياً.

• تحتاج الجمعية أن تولي الاهتمام بإدارة المخاطر وعمل تقييم دوري للحاجة إلى تغطية التأمين في ضوء أنشطتها وقدرتها المالية.

• تحتاج الجمعية أن تعمل تأميناً على الأفراد والمنشآت بما لا يتعارض مع ضوابط الشريعة الإسلامية.

• يحتاج الموقع الإلكتروني إلى تطويره ليتضمن كافة أنشطة الجمعية وتحديث بياناته بصفة مستمرة.

بها في المملكة.

- تمتلك الجمعية الأصول الثابتة التي تستخدمها.
- تستخدم الجمعية الحاسبات المكتبية في نظامها المالي وبقية معاملاتها.
- لدى الجمعية موقع إلكتروني على شبكة الإنترنت.



٥ - تطوير الموارد

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none">• عند تحديد الجمعية لمصادر الدخل لتحقيق رسالتها، توجد حاجة لزيادة اهتمام الجمعية بتأثير مصدر الدخل على المجتمع الذي تخدمه وخواصه السكانية ورسالته الإجمالية.• تحتاج الجمعية أن تجري تقويماً لمصادر الدخل بالنسبة إلى الجدوى والمخاطر المصاحبة لها.	<ul style="list-style-type: none">• لدى الجمعية خطة لتطوير الموارد المالية معتمدة من مجلس الإدارة تعتمد على تنوع مصادر الدخل.• تكاليف جمع التبرعات السنوية معقولة وتتناسب مع حجم التبرعات المحصلة.• أنشطة ووسائل جمع التبرعات في الجمعية مقبولة.• تتمتع الجمعية بعلاقات طيبة مع المتبرعين وتحترم رغباتهم ونياتهم الخاصة باستخدام الأموال المتبرع بها، وتحترم رغباتهم في الإفصاح أو عدم الإفصاح عن الاسم أو المبلغ المتبرع به.• لدى الجمعية سياسات خاصة تحكم قبول وتنظيم الهدايا الخيرية التي تتسلمها وتشمل هذه السياسات الإجراءات الخاصة بقبول الجمعية الهدايا بما يحقق رسالتها.• لدى الجمعية آلية لاختيار الأفراد أو المنظمات التي تستخدمهم في جمع التبرعات لصالح الجمعية.• لدى الجمعية سياسة واضحة لتأصيل علاقتها مع المتبرعين والمحافظة عليهم.



٦ - توعية الجمهور وشموله وتأييده

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none">• من السهل الحصول على معلومات دقيقة عن الجمعية عند الحاجة لها.• لدى الجمعية آلية سهلة للأعضاء وأفراد المجتمع في سرعة اتصالهم بإدارة الجمعية.• تتأكد الجمعية من دقة وصحة أي معلومات تقدم لوسائل الإعلام أو صناعات القرار بالدولة أو توزع على نطاق واسع.	<ul style="list-style-type: none">• تحتاج الجمعية إلى توعية كافة العاملين بها بمدى تقدم رسالتها من خلال السياسة العامة للجمعية.• تحتاج الجمعية أن تعمم سياستها المكتوبة والموافق عليها عن موقفها من أي موضوعات تؤثر عليها وعلى العاملين بها.• تحتاج الجمعية أن تساهم في نشر ثقافة العمل التطوعي.• تحتاج الجمعية أن تنشر رسالتها وأهدافها في مجتمعها المحلي.



ثانياً : تحليل البيئة الخارجية

١ - العوامل السياسية والنظامية

المخاطر والتهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none">توجد بعض القيود النظامية التي تقيد العمل الخيري.	<ul style="list-style-type: none">وجود وزارة العمل والتنمية الاجتماعية التي تنظم وتدعم عمل الجمعيات.تعتبر الأنظمة والتشريعات الحالية المتعلقة بالعمل الخيري رافداً جيداً من روافد الدعم رغم بعض القيود الإدارية والنظامية.

٢ - العوامل الاقتصادية

المخاطر والتهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none">يمكن لمواكبة التحول الاقتصادي وتوطين الوظائف أن تزداد أعباء الجمعية الخاصة بتوفير البرامج التأهيلية والتدريبية، مما يزيد الحاجة إلى الدعم المالي.	<ul style="list-style-type: none">الانتعاش النسبي في دعم المشاريع الخيرية.تنوع مشاريع القطاع العقاري وأثره الايجابي في تحفيز البعض في وقف بعض العقارات لصالح المشاريع الخيرية.لدى الجمعية ٤٥% من الاكتفاء الذاتي من العقارات والأوقاف.لدى الجمعية الفرصة للتركيز على المشاريع التنموية التي تساعد في تحسين الوضع الاقتصادي للمستفيدين



	<ul style="list-style-type: none">• والتخفيف من معاناتهم.• تقدم بعض الجهات المانحة تمويلا كاملا لبعض المشاريع التي تقدمها الجمعية.• تتوفر للجمعية إمكانيات عقد شركات إستراتيجية مع مؤسسات المجتمع.• توفر مجموعات برامج حاسوبية متقدمة في السوق المحلي وإمكانية الحصول عليها.• زيادة الاهتمام بالقدرات الداخلية للعاملين لتحسين قدرة الجمعية على جلب الأموال.• العمل على بناء علاقات جيدة مع الممولين.
--	--

٣ - العوامل الاجتماعية

المخاطر والتحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none">• انحسار مفهوم العمل الاجتماعي للجمعية عند بعض الفئات كمزود للإعانات والسلال الغذائية فقط.• قلة الوعي لدى البعض في المجتمع بأهمية المشاركة يضاعف من قوة	<ul style="list-style-type: none">• زيادة الوعي بأهمية الأوقاف ومواردها في دعم الجمعيات الخيرية.• الإيمان الراسخ لدى المجتمع بأهمية الخدمات التي تقدمها الجمعية.• توفر كفاءات مؤهلة وخيارات متعددة



<p>الجمعية.</p> <ul style="list-style-type: none">• ضعف الدور الذي يلعبه الإعلام في نشر ثقافة العمل التطوعي وإبراز أهمية أنشطة الجمعية.	<p>لاستقطابها للعمل في الجمعية.</p> <ul style="list-style-type: none">• تمتع الجمعية بسمعة طيبة لدى المستفيدين من أنشطة الجمعية وخدماتها.• زيادة الاهتمام بنشر ثقافة العمل التطوعي.
---	--



٥. رؤية الجمعية ورسالتها وقيمتها

• رؤية الجمعية

"التميز في تبني وممارسة العمل التنموي والرعوي لتحقيق التكافل الاجتماعي".

• رسالة الجمعية

"تحقيق التكافل الاجتماعي بتقديم البرامج والمشروعات التنموية والرعوية للمستفيدين بالشراكة الإستراتيجية مع قطاعات وأفراد المجتمع، والتطوير المستمر بجودة عالية، في إطار اللوائح والأنظمة".

• قيم الجمعية

نستلهم قيمنا في جمعية البر الخيرية ببريدة من تعاليم ديننا الحنيف، ونلتزم بها جميعا، والتي تتضمن: -

١. الإخلاص: نحرص على أن يكون الباعث الذي يدعونا إلى تأدية كافة أنشطتنا هو مرضاة الله - سبحانه وتعالى - وطاعته والامتثال لأمره.

٢. روح الفريق: نهدف إلى إنجاز كافة أنشطتنا من خلال سيادة روح الفريق بين جميع العاملين في الجمعية، ونعامل بعضنا بعضا باحترام متبادل، ونساعد متدربينا على المشاركة في العمل بروح الفريق أثناء فترات تدريبهم.



٣. **الجودة والالتقان:** نبذل كل جهودنا في تأدية كافة أنشطتنا والانتهاؤ منها بأفضل صورة وعلى أتم وجه.
٤. **التطوير:** هدفنا الرئيس هو التطوير المستمر في تأديتنا كافة أنشطتنا.
٥. **الشفافية:** نلتزم بمتطلبات العلانية الهادفة في كافة معاملاتنا مع جميع أصحاب المصالح.
٦. **النزاهة:** نعمل بشفافية عالية في تطبيق كافة الأنظمة واللوائح وفي التعامل مع كافة أصحاب المصالح، مما يجعل كافة العاملين بالجمعية ملتزمين بالأخلاقيات النزيهة والرقابة الذاتية.
٧. **الإبداع:** نشجع ونستثمر الأفكار المبدعة في آلية تقديم خدمات الجمعية.



٦. الأهداف الإستراتيجية للجمعية

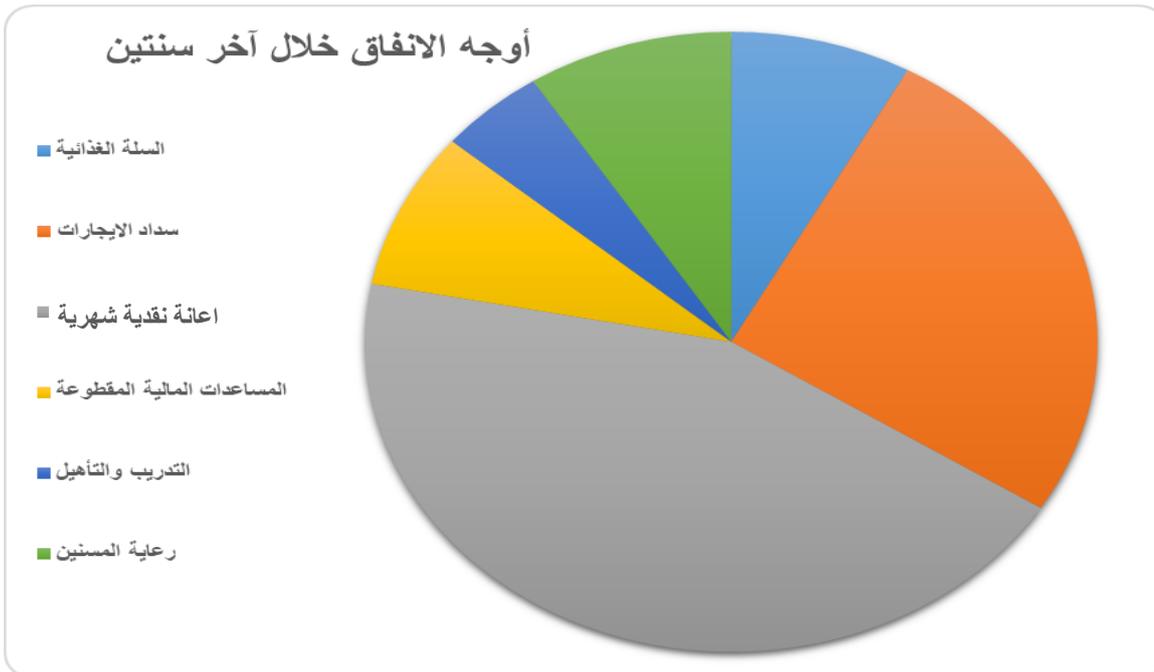
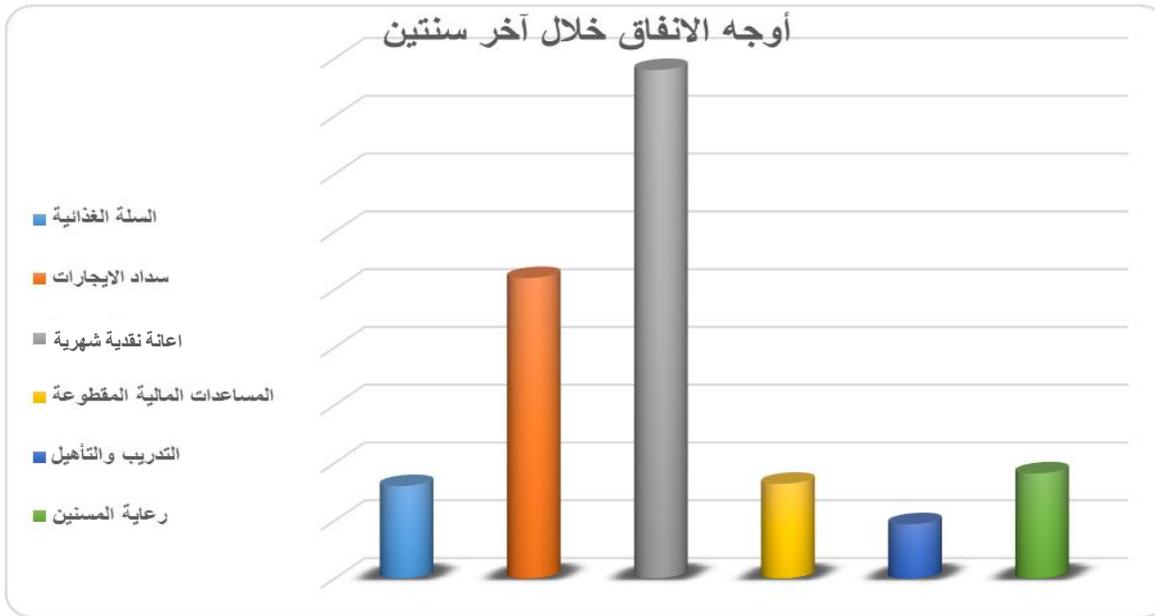
بدراسة الوضع الراهن للجمعية وفي ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة ولتحقيق المشاركة الفاعلة في التنمية الاجتماعية في إطار برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وأهدافه الإستراتيجية المحددة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، حددت الجمعية أهدافها الإستراتيجية التالية لخطتها الإستراتيجية الخمسية (٢٠١٨ - ٢٠٢٣م):

- الهدف الأول : تطوير العمل المؤسسي للجمعية تحقيقاً لمبدأ التنمية المستدامة.
- الهدف الثاني : الارتقاء بمستوى الخدمات التنموية والرعاية للمستفيدين.
- الهدف الثالث : تطوير وتنمية الموارد المالية المستدامة للجمعية.
- الهدف الرابع : تعزيز الشراكة مع قطاعات وأفراد المجتمع ذات العلاقة.
- الهدف الخامس : نشر وتفعيل ثقافة العمل التطوعي بالمجتمع.



٧. تحليل الفجوة وكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية

يبين ملحق ٥ أوجه الإنفاق الرئيسة للجمعية خلال آخر سنتين (١٤٣٦ و ١٤٣٧هـ) أثناء فترة إعداد الخطة الإستراتيجية. ويمثل الشكلان التاليان تلك النسب بيانياً.





بمقارنة الوضع الراهن للجمعية طبقاً لنتائج التحليل البيئي مع الأهداف الإستراتيجية المستهدف تحقيقها ومن خلال تحليل البيانات المالية الخاصة بالإنفاق على المشاريع التنموية والمشاريع الرعوية المبينة أعلاه تبين أن ما انفق على التدريب والتأهيل (كمشاريع تنموية) بلغ ٤٪ في سنة ١٤٣٦ وبلغ ٤,٧٪ في سنة ١٤٣٧ من إجمالي المبالغ المنصرفة في السنة. وحتى يزداد الاهتمام بالجانب التنموي والذي يقدم فائدة أكبر كثيراً للمجتمع يجب زيادة التركيز على الأنشطة التنموية لتشمل كلا من الذكور والإناث وكذلك الفئات العمرية المختلفة للمساعدة في كل من التأهيل لمتطلبات سوق العمل في تلبية توظيف الوظائف طبقاً لبرنامج التحول الوطني تحت راية رؤية ٢٠٣٠ وكذلك تقديم قروض صغيرة للمساعدة في عمل مشروعات تنموية أيضاً. وتتطلب زيادة التركيز على الأنشطة التنموية التي تشمل التأهيل لمتطلبات سوق العمل تعظيم الاهتمام بتطوير معهد تنمية مهارات الشباب للتدريب لتحمله مثل هذه المسؤولية.

ونظراً للفجوة الكبيرة بين نسبة الإنفاق الفعلي على البرامج التنموية (من ٤٪ إلى ٥٪ فقط) والإنفاق المستهدف للجمعية (٦٠٪ إلى ٧٠٪) يجب أن تعد مشاريع الخطة الإستراتيجية للجمعية لتحقيق مثل هذه النسبة المثوية المرتفعة للبرامج التنموية خلال الفترة الزمنية المحددة للخطة بإذن الله - تعالى - وتقتصر المشاريع التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للجمعية بهدف تحقيق مثل هذه النسبة.

الأهداف الإستراتيجية والمشاريع

الهدف الأول : تطوير العمل المؤسسي للجمعية تحقيقاً لمبدأ التنمية المستدامة

- مشروع ١ - ١ : تطوير الهيكل التنظيمي
- مشروع ١ - ٢ : تطوير السياسات والإجراءات بما يتفق مع المستجدات
- مشروع ١ - ٣ : تطوير القيادات المتمرسه في الإدارة الإستراتيجية ككيان للتخطيط الإستراتيجي لضمان تحقيق الجودة الشاملة في الجمعية
- مشروع ١ - ٤ : تطوير نظام استقطاب العاملين والمتطوعين الجدد
- مشروع ١ - ٥ : تطوير نظام تقييم الأداء وتحفيز واستبقاء العاملين والمتطوعين
- مشروع ١ - ٦ : تطوير برامج التدريب على رأس العمل
- مشروع ١ - ٧ : تطوير البنية التحتية المعلوماتية

الهدف الثاني: الارتقاء بمستوى الخدمات التنموية والرعاية للمستفيدين

- مشروع ٢ - ١ : دراسة الحاجة المجتمعية من البرامج
- مشروع ٢ - ٢ : تطوير البرامج التنموية التي تحقق احتياجات المجتمع
- مشروع ٢ - ٣ : تطوير برامج المساعدات النقدية والعينية للمساهمة في توفير احتياجات المستفيدين
- مشروع ٢ - ٤ : تطوير البرامج الرعاية لفئات المجتمع المختلفة (للمسنين مثلاً)



الهدف الثالث: تطوير وتنمية الموارد المالية المستدامة وتنميتها للجمعية

- ١- مشروع ٣ كسب ثقة المتبرعين والجهات الداعمة
- ٢- مشروع ٣ تنويع مصادر دخل الجمعية
- ٣- مشروع ٣ تطوير عمليات إدارة الأداء المالي وقياسه

الهدف الرابع: تعزيز الشراكة مع قطاعات وأفراد المجتمع ذات العلاقة

- ١- مشروع ٤ قياس الأداء المجتمعي للجمعية
- ٢- مشروع ٤ تفعيل الدور التسويقي للجمعية
- ٣- مشروع ٤ إقامة تحالفات وشراكات مع الجهات ذات العلاقة
- ٤- مشروع ٤ المساهمة في تنمية وتطوير فروع الجمعية

الهدف الخامس: نشر ثقافة العمل التطوعي وتفعيلها بالمجتمع

- ١- مشروع ٥ نشر ثقافة العمل التطوعي بالمجتمع
- ٢- مشروع ٥ تفعيل العمل التطوعي بالجمعية



٨. المخاطر والتحديات

تمت دراسة المخاطر والتحديات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الخطة الإستراتيجية

لجمعية البر الخيرية ببريدة (بر) والتي تتضمن ما يلي: -

- لم تسمح ظروف الجمعية بتشكيل فريق للمشاركة في وضع الخطة الإستراتيجية، منذ بدء العمل فيها وحتى الانتهاء من إعدادها، والذي يعد بمثابة النواه الحقيقية للتطوير المستمر للجمعية.
- لم تسمح ظروف الجمعية بالبدء في نشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين بها، بل حتى مجرد وضع لافتات في جميع أنحاءها تنشر بها رؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية ليس فقط على العاملين بها بل أيضا لزائريها.
- عدم الإعداد الفعلي، طبقا للعنصرين سالف الذكر، لتنفيذ الخطة الإستراتيجية بتكوين فريق وتدريبه وتأهيله لتأدية مهام التخطيط الإستراتيجي المستمرة بالجمعية.
- عدم الإعداد للتعامل مع مقاومة التغيير التي يمكن أن توجد لدى بعض العاملين.
- عدم مشاركة جميع العاملين في جهود التحسين المستمر التي تسعى الجمعية لتحقيقها في مجال تحقيق الجودة الشاملة.
- عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة والمادية اللازمة للتنفيذ.
- عدم توفر نظام متابعة تنفيذ وتطبيق أدوات تحقيق التحسين المستمر لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة إليها.
- الحاجة إلى زيادة وتنويع مصادر التمويل للجمعية.



٩. عناصر نجاح الخطة

- يعتمد نجاح الخطة الإستراتيجية على عدد من العناصر، والتي تتضمن ما يلي:
- دعم الإدارة العليا لكافة جهود تحقيق الجودة الشاملة والمتمثلة في العلاج الفوري للعناصر سائلة الذكر تحت العنوان السابق عن المخاطر والتحديات، واستكمال العمل لتنفيذ مشروعات الخطة الإستراتيجية.
- نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي كخارطة طريق لتحقيق الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة والمعرفة وتطبيق آليات تنفيذها في إدارة الجمعية ووحداتها المختلفة.
- تأصيل القيم التي حددتها الجمعية في خطتها الإستراتيجية لدى جميع العاملين بها.
- تحديد المهارات والقدرات اللازم توفرها لدى العاملين والمتطوعين بالجمعية وتوفير التدريب المستمر لتنميتها للمستويات المطلوبة.
- تطوير نظام لمتابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقويمها.
- وضع نظام مكافأة وتشجيع التميز في الأداء مع الإعلان الدوري (سنويا) عن المتميزين من العاملين والمتطوعين.
- تطوير نظام للمتابعة والمراجعة لتقييم جهود الجمعية في مجال الجودة ومقارنة الأداء بمعايير الجودة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات.
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لاستمرارية جهود التحسين المستمر لتطوير وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجمعية.



١٠. متابعة أسلوب تنفيذ الخطة

تتطلب متابعة تنفيذ الخطة وتطويرها المستمر تشكيل لجنة دائمة للتخطيط الإستراتيجي برئاسة المدير العام للجمعية وعضوية المساعدين ومديري الإدارات، بالإضافة إلى الأعضاء العاملين في إدارة الجودة والتخطيط الإستراتيجي المقترح استحداثها بالهيكل التنظيمي المقترح للجمعية لإجراء التقييم الدوري النصف سنوي لمخرجات الخطة والمتابعة المستمرة لتنفيذ مشروعات الخطة الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وإدخال التعديلات اللازمة في التوقيت المناسب وتوفير الاعتمادات المالية من المصادر الداخلية والخارجية لضمان تنفيذ الخطة.

كما يجب أن تُستحدث إدارة للجودة والتخطيط الإستراتيجي (والتي تتطلب تدريب وتأهيل أعضائها التأهيل المناسب لتأدية مهامها وتحملها مسؤولية نشر ثقافة الجودة والتخطيط الإستراتيجي وكافة أنشطة الإدارة للجمعية بالكامل حتى تحقق الجمعية استقلالاً ذاتياً ولا تحتاج الجمعية إلى مستشارين خارجيين لتأدية هذه المهام) لتكون مسؤولة عن كافة أنشطة الجودة والتخطيط الإستراتيجي وتبدأ بإعداد الخطط التشغيلية لمشاريع الخطة الإستراتيجية الحالية وإعداد الخطط السنوية والنصف سنوية التفصيلية اللازمة للتنفيذ والتأكد من توفر الموارد المالية والإدارية اللازمة لتنفيذ كل أنشطة المشروعات وتحديد الجهات الإدارية المسؤولة عن التنفيذ. وتتابع تنفيذ وتقويم الخطة الإستراتيجية للجمعية بصفة دورية منتظمة مع إعدادها تقارير متابعة شهرية تبين أي انحراف زمني أو موضوعي عن الأنشطة المخططة، وترفع التقارير الشهرية إلى اللجنة الدائمة للتخطيط الإستراتيجي.



اسلوب تنفيذ الخطة والمتابعة والتقييم

- إعداد خطة تنفيذية للخطة الإستراتيجية تتضمن كل مشروع من مشاريع الخطة الإستراتيجية: الهدف العام للمشروع وجهات التنفيذ المقترحة وتقديرات أولية مقترحة لفترات التنفيذ وأوقات التنفيذ وخطوات التنفيذ ومؤشرات القياس.
- إعداد خطط تشغيلية تفصيلية لمشاريع الخطة الإستراتيجية لتحديد فيها تفاصيل تنفيذ كل مشروع من مشروعات الخطة الإستراتيجية.
- إعداد خطة تشغيلية سنوية وذلك باستخراج المشروعات التفصيلية المطلوب تنفيذها كل سنة.
- متابعة الأنشطة التي تستند إلى جهات خارج الجمعية أو إلى خبراء من الخارج أثناء عملية التنفيذ للتأكد من حسن أداء مخرجات هذه الأنشطة.
- متابعة توفير الموارد البشرية والتدفقات النقدية المطلوبة لتنفيذ كل نشاط حسب البرنامج الزمني للخطة.



١١. الجدول الزمني المقترح لتنفيذ مشاريع الخطة الإستراتيجية للجمعية (٢٠١٨ - ٢٠٢٣ م)

رقم المشروع	اسم المشروع	جهة التنفيذ	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣
الهدف الإستراتيجي الأول	تطوير العمل المؤسسي للجمعية تحقيقاً لمبدأ التنمية المستدامة							
١ - ١	تطوير الهيكل التنظيمي	الجودة والتخطيط الإستراتيجي		✓				
١ - ٢	تطوير السياسات والإجراءات بما يتفق مع المستجدات	المدير العام + كافة الإدارات		✓				
١ - ٣	تطوير القيادات المتمرسية في الإدارة الإستراتيجية ككيان للتخطيط الإستراتيجي لضمان تحقيق الجودة الشاملة في الجمعية	المدير العام + الجودة والتخطيط الإستراتيجي + معهد تنمية المهارات		✓	✓			
١ - ٤	تطوير نظام استقطاب العاملين والمتطوعين الجدد	الشؤون الإدارية + معهد تنمية المهارات		✓				
١ - ٥	تطوير نظام تقييم	الشؤون		✓				



					الإدارية + معهد تنمية المهارات	الأداء وتحفيز واستبقاء العاملين والمتطوعين	
	✓	✓	✓		الشؤون الإدارية + معهد تنمية المهارات	تطوير برامج التدريب على رأس العمل	١ - ٦
✓	✓	✓	✓	✓	المدير العام + كافة الإدارات	تطوير البنية التحتية المعلوماتية	١ - ٧
						الارتقاء بالخدمات التنموية والرعاية للمستفيدين	الهدف الإستراتيجي الثاني
		✓	✓	✓	البحوث والتنمية + معهد تنمية المهارات	دراسة الحاجة المجتمعية من البرامج	٢ - ١
✓	✓	✓	✓		البحوث والتنمية + إدارة العمليات معهد تنمية المهارات	تطوير البرامج التنموية التي تحقق احتياجات المجتمع	٢ - ٢
✓	✓	✓	✓		البحوث والتنمية + إدارة العمليات معهد تنمية المهارات	تطوير برامج المساعدات النقدية والعينية للمساهمة في توفير احتياجات الفقراء والمحتاجين	٢ - ٣
✓	✓	✓	✓		البحوث	تطوير برامج الرعاية	٢ - ٤



					والتنمية + إدارة العمليات + معهد تنمية المهارات	الاجتماعية للمسنين والمرضى	
						تطوير وتنمية الموارد المالية المستدامة للجمعية	الهدف الإستراتيجي الثالث
		✓	✓	✓	التسويق والعلاقات العامة	كسب ثقة المتبرعين والجهات الداعمة	١ - ٣
✓				✓	المدير العام + الإدارة المالية	تنويع مصادر دخل الجمعية	٢ - ٣
✓	✓	✓	✓	✓	المدير العام + الإدارة المالية	تطوير عمليات إدارة الأداء المالي وقياسه	٣ - ٣
						تعزيز الشراكة مع قطاعات وأفراد المجتمع ذات العلاقة	الهدف الإستراتيجي الرابع
✓	✓	✓	✓	✓	الجودة والتخطيط الإستراتيجي	قياس الأداء المجتمعي للجمعية	١ - ٤
✓	✓	✓	✓	✓	التسويق والعلاقات العامة + معهد تنمية المهارات	تفعيل الدور التسويقي للجمعية	٢ - ٤
✓		✓		✓	إدارة العمليات + معهد تنمية	إقامة تحالفات وشراكات مع	٣ - ٤



					المهارات	الجهات ذات العلاقة	
✓	✓	✓	✓	✓	المدير العام + كافة الإدارات	المساهمة في تنمية وتطوير فروع الجمعية	٤ - ٤
						نشر وتفعيل ثقافة العمل التطوعي بالمجتمع	الهدف الإستراتيجي الخامس
		✓	✓		التسويق والعلاقات العامة + معهد تنمية مهارات الشباب	نشر ثقافة العمل التطوعي بالمجتمع	١ - ٥
		✓	✓		التسويق والعلاقات العامة + معهد تنمية مهارات الشباب	تفعيل ثقافة العمل التطوعي بالجمعية	٢ - ٥



١٢. ملاحظة نهائية

كما سبق ذكره في بداية الوثيقة، ليست الخطة الإستراتيجية لأي منظمة غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيقها الجودة الشاملة التي تلبي احتياجات المستفيدين المتغيرة بسبب التغيرات التي تفرضها التطورات الحالية السريعة والمستمرة؛ فيرسم التخطيط الإستراتيجي خارطة الطريق التي تؤدي إذا ما اتبعت إلى تحقيق الجودة الشاملة. ويسعى مدخل الجودة الشاملة إلى تحسين كل شيء طوال الوقت وإلى الأبد. وعندما تبدأ رحلة الجودة الشاملة فإنها لا تنتهي إلا بانتهاء وجود المؤسسة. ويسري هذا على التخطيط الإستراتيجي الذي يضع خارطة الطريق لتحقيقها.

فلا يعني الانتهاء من وضع الخطة الإستراتيجية للجمعية نهاية عمل التخطيط الإستراتيجي بها. فالعملية مستمرة ولا يمثل الانتهاء من وضع الخطة إلا بداية رحلة الجودة الشاملة فقط. فيتبعها تنفيذ مشاريع الخطة كي تتحقق أهداف ورسالة الجمعية. ويجب متابعة التنفيذ دورياً وقياس ما تحقق مقارنة بما هو مخطط له ومعالجة أي تأخير، وقبل انتهاء فترة الخطة الإستراتيجية الحالية يجب أن يبدأ العمل على إعداد الخطة الإستراتيجية للجمعية خلال الفترة القادمة بإذن الله تعالى. ويستلزم هذا وجود كيان للجودة والتخطيط الإستراتيجي في الجمعية، الأمر الذي تكرر ذكره كثيراً أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية، والذي ركزت عليه الخطة في اقتراحها استحداث إدارة للجودة والتخطيط الإستراتيجي بالجمعية، وخصصت له أحد مشاريعها: "مشروع ١ - ٣: تطوير القيادات المتمرسية في الإدارة الإستراتيجية ككيان للتخطيط الإستراتيجي لضمان تحقيق الجودة الشاملة في الجمعية." ليكون مسؤولاً عن كافة أنشطة الإدارة الإستراتيجية بالجمعية. بل إن الهيكل



التنظيمي المقترح تضمن استحداث إدارة للتخطيط الإستراتيجي وإدارة لضمان الجودة لتحقيق هذا الغرض.

ويجب أن يعتمد مجلس إدارة الجمعية الخطة الإستراتيجية. ولا تعني اجازة الخطة من قبل مجلس الإدارة نهاية الرحلة بل بدايتها. "وهذا ما تتجاهله بعض الجمعيات الخيرية التي تنتهي لجنة التخطيط فيها بمجرد إقرارها من قبل مجلس الإدارة. وهذا إجراء غير سليم لأنه يتجاهل حقيقة أن التخطيط عملية مستمرة ودائمة^(١١).

(١١) د. ابراهيم بن محمد العبيدي، "جمع التبرعات للجمعيات الخيرية"، إصدارات مؤسسة الملك خالد الخيرية.



١٣. قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- (١) إبراهيم بن محمد العبيدي، "جمع التبرعات للجمعيات الخيرية"، إصدارات مؤسسة الملك خالد الخيرية، ١٤٣١هـ.
- (٢) الإطار العام لإعداد الخطة الإستراتيجية للوحدات الفرعية في الجامعة، جامعة القصيم.
- (٣) برنامج التحول الوطني للمملكة العربية السعودية ٢٠٢٠.
- (٤) تكريم رواد العمل الخيري في جمعية البر الخيرية ببريدة - ٤٠ عاما من العطاء ١٣٩٨ - ١٣٤٨هـ، جمعية البر الخيرية ببريدة ٧/٨/١٤٣٨هـ .
- (٥) الخطة الإستراتيجية لكليات بريدة الأهلية ١٤٣٤ - ١٤٣٩هـ
- (٦) الخطوات العملية في إعداد الهياكل التنظيمية وإجراءات التطوير ألتنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- (٧) الدليل التنظيمي الاسترشادي للجمعيات الخيرية، الإدارة العامة للجمعيات والمؤسسات الخيرية، وزارة الشؤون الاجتماعية.
- (٨) الدليل الشامل لجائزة الأمير محمد بن فهد لأفضل أداء خيري في الوطن العربي.
- (٩) رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- (١٠) سرور علي سرور، (٢٠٠٤) ، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة" دار المريخ للنشر بالرياض.
- (١١) منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- (١٢) نموذج إعداد الخطة الإستراتيجية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.



المراجع باللغة الإنجليزية

- (1) Imagine Canada Standards (2012) "Standards Program For Canada's Charities & Nonprofits."
- (2) Robert J. Vokurka, Gary L. Stading and Jason Bazeal, "A Comparative Analysis Of National and Regional Quality Awards," Quality Progress, August 2000.
- (3) Robin Mann, Musli Mohammad, and Ma Theresa A. Agustin, "Understanding Business Excellence: An Awareness Guidebook for SMSs, Asian Productivity Organization. <http://www.apo-tokyo.org/coe/files/Understanding - Business -Excellence.pdf>.
- (4) Standards for Excellence of Nonprofit Organizations, Standards for Excellence Institute. <http://standardsforexcellence.org>.

الملاحق



١٤. ملحق ١

مقارنة معايير التميز لبعض دول العالم

تعد جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية من أكثر جوائز الجودة شهرة على

المستوى العالمي. وتستخدم الجائزة^٧ معايير للأداء المتميز: -

١ - القيادة

٢ - التخطيط الإستراتيجي

٣ - التركيز على العمليات

٤ - التركيز على العميل

٥ - القياس والتحليل وإدارة المعرفة

٦ - التركيز على قوة العمل

٧ - النتائج

وتتبع كل من هونج كونج واندونيسيا والفلبين وتايلاند وسريلانكا هذه

المعايير. كما أن معايير إطار تميز الأعمال لسنغافورة وماليزيا تسير على نفس

النمط أيضا.

وبصفة عامة، تتشابه المعايير الاسترالية تماما مع هذه المعايير. كما تتشابه

المعايير الكندية إلى حد كبير معها أيضا فلا تختلف إلا في معيار واحد " القياس

والتحليل وإدارة المعرفة" والذي حل محله "التركيز على الموردين". أما الاتحاد

الاوروبي فيتبع نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European

Foundation for Quality Management (EFQM). وتتشابه

معايير هذا النموذج^(١٢،١٣).

(١٢،١٣)

- Robert J. Vokurka, Gary L. Stading and Jason Bazeal, "A Comparative Analysis Of National and Regional Quality Awards," Quality Progress, August 2000.
- Robin Mann, Mud;I Mohammad, and Ma Theresa A. Agustin, "Understanding Business Excellence: An Awareness Guidebook for SMSs, Asian Productivity Organization.



الهدف	تايوان	ماليزيا	سنغافورة	اليابان	الاتحاد الأوروبي	هونج كونج أندونيسيا الفلبين تايلاند سريلانكا
جائزة الطاووس الذهبي الوطنية للجودة GPNQA	إطار جائزة الجودة الوطنية لتايوان	إطار ماليزيا لتمييز الأعمال	إطار سنغافورة لتمييز الأعمال	معايير جائزة الجودة باليابان	الاتحاد الأوروبي EFQM model	معايير بالدرج MB
القيادة	القيادة	القيادة	القيادة	القيادة المسؤولية الاجتماعية للإدارة	القيادة	القيادة
التخطيط الإستراتيجي الحوكمة	الإدارة الإستراتيجية	التخطيط	التخطيط	التخطيط والنشر الإستراتيجي	السياسة والإستراتيجية	التخطيط الإستراتيجي
العمليات والمنتجات والخدمات	إدارة العملية الأبحاث والتطوير والابتكار	العمليات	العمليات	عملية إنتاج القيمة	العمليات والمنتجات والخدمات	التركيز على العمليات
التركيز على العميل		العملاء	العملاء	فهم العملاء والأسواق والتداخل معهم	الشراكة والموارد	التركيز على العميل



القياس والتحليل وإدارة المعرفة	المشاركة والموارد	إدارة المعلومات	المعلومات	المعلومات	إدارة المعلومات
التركيز على قوة العمل	الموارد البشرية	مقدرة الفرد والتنظيم على التحسين	الموارد البشرية	الموارد البشرية	الموارد البشرية
النتائج	نتائج (الموارد البشرية - العميل - المجتمع)	نتائج الأعمال	النتائج	النتائج	النتائج
التأثير على المجتمع					



وبالنسبة إلى معايير التميز للقطاع الثالث فيما يلي مقارنة لمعايير التميز لمؤسسة معايير التميز الأمريكية والمعايير الكندية ومعايير جائزة الأمير محمد بن فهد بالمملكة^(١٤).

مؤسسة معايير التميز	المعايير الكندية	جائزة الامير محمد بن فهد
أولاً: الرؤية والإستراتيجية والتقييم • الرؤية والتأثير • التخطيط إستراتيجيا • التقييم التنظيمي • تقويم البرامج • الشراكات الإستراتيجية	أولاً: حوكمة المجلس • قيادة المجلس. • مراقبة المجلس. • سياسات وعمليات المجلس.	أولاً: القيادة • تطوير القيادة للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية. • المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل. • التعامل مع جميع الفئات المعنية. • بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية. • توفير بيئة مشجعة على الإبداع. • تبني سياسة التغيير.
ثانياً: القيادة - المجلس والعاملون والمتطوعون القيادة والحوكمة • الحوكمة والمسؤولية الانتمائية. • الإشراف التنفيذي والأداء والتعويض. • فعالية المجلس • تخطيط المتابع وتطوير القيادة.	ثانياً: السياسات والإستراتيجية • بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين. • اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة. • إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.	ثانياً: السياسات والإستراتيجية • بناء السياسة والإستراتيجية على احتياجات جميع المعنيين. • اعتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة. • إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية.

(14) Imagine Canada Standards (2012) "Standards Program For Canada's Charities & Nonprofits."
(١٥) الدليل الشامل لجائزة الامير محمد بن فهد لأفضل أداء خيري في الوطن العربي.



<ul style="list-style-type: none">• شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية.		<ul style="list-style-type: none">• استقلال أعضاء المجلس.• اجتماعات المجلس.
<p>ثالثا: الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none">• تخطيط وإدارة الموارد البشرية.• تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.• تمكين الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية.• الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.• مكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.	<p>ثانيا: إدارة العاملين</p> <ul style="list-style-type: none">• السياسات والوثائق الأخرى.• التجنيد والتوجيه والتدريب.• إدارة الأداء وتطوير العاملين. <p>ثالثا: شمول المتطوعين</p>	<p>تابع ثانيا: القيادة - المجلس والعالمون والمتطوعون</p> <p>القيادة والإدارة التشغيلية</p> <ul style="list-style-type: none">• وظائف المنفذ الرئيس• دعم المجلس.• الاستدامة• التنظيمية والمالية.• إدارة العاملين والمتطوعين.• الكفاءة الثقافية.
	<p>ربعا: المحاسبة المالية والشفافية</p> <ul style="list-style-type: none">• المحاسبة المالية.• الشفافية.	<p>ثالثا: الامتثال للقانون والأخلاقيات</p> <ul style="list-style-type: none">• الحفاظ على الامتثال للقانون.• الإفصاح العلني المطلوب.• سوء استخدام التقارير وحماية المبلغين عن المخالفات.• تعارضات المصالح.• الأخلاقيات.
<p>رابعا: العمليات</p> <ul style="list-style-type: none">• منهجية تصميم وإدارة العمليات.• تحسين العمليات بطرق إبداعية.		<p>رابعا: التمويل والعمليات</p> <ul style="list-style-type: none">• الموازنة المالية وإعداد التقارير المالية• المراقبة الداخلية والسياسة المالية



<ul style="list-style-type: none">• تصميم وتطوير وتقديم الخدمات.• إدارة وتقوية علاقات المستفيدين.		<ul style="list-style-type: none">• سياسات الأفراد• السياسات الإدارية• إدارة المخاطر والتأمين
<p>خامسا: الشراكة والموارد</p> <ul style="list-style-type: none">• إدارة الشراكة.• إدارة الموارد المالية.• إدارة الممتلكات.• إدارة المعرفة.	<p>خامسا: جمع التبرعات</p> <ul style="list-style-type: none">• علاقات المتبرعين• ممارسات جمع التبرعات	<p>خامسا: تطوير الموارد</p> <ul style="list-style-type: none">• خطة الموارد• مصادر الدخل• أنشطة جمع التبرعات• علاقات وخصوصية المتبرع• قبول الهدايا• جمع التبرعات لمصلحة التنظيم
<p>سادسا: النتائج</p> <ul style="list-style-type: none">• نتائج المستفيدين• مقياس الرأي ومؤشرات الأداء للمستفيدين.• نتائج الموارد البشرية.• مقياس الرأي ومؤشرات الأداء للموارد البشرية.• نتائج المجتمع.• مقياس الرأي ومؤشرات الأداء للمجتمع.• نتائج الأداء الرئيسية.• مؤشرات الأداء الرئيسية والنتائج المالية/وغير المالية.	<p>سادسا: شمول المتطوعين</p>	<p>سادسا: توعية الجمهور وشموله وتأييده</p> <ul style="list-style-type: none">• تعليم وشمول الأعضاء وعامة الناس.• تقدم الرسالة من خلال السياسة العامة.



١٥. ملحق ٢

أولاً: مشاريع الجمعية منذ بدء عملها (عام ١٤٠١/١٤٠٢هـ)

- بدأت الجمعية منذ نشأتها ٤ برامج واستمر تقديم ٣ منها حتى وقتنا الحالي.

- رواتب للأسر.

- مساعدات نقدية.

- مساعدات عينية.

- مكافآت تحفيظ القرآن والتي لم تستمر إلا ٣ سنوات فقط.

- وبدأت في سنة ١٤٠٥/١٤٠٦ هـ ٤ برامج أخرى.

- فائض الوائيم ولا زال مستمرا حتى وقتنا الحالي.

- دورات الآلة الكاتبة وتوقف في ١٤١٣/١٤١٤.

- المركز الصيفي وتوقف في ١٤٢٥/١٤٢٦.

- روضة الاطفال وتوقف في ١٤٣٦/١٤٣٧.

- وبدأت في سنة ١٤٠٦/١٤٠٧ برنامج "اللجنة الثقافية" ولم يستمر إلا ٣ سنوات فقط.

- صرفت الجمعية خلال السنتين ١٤٠٧/١٤٠٨، و١٤٠٨/١٤٠٩.

- إعانة الوزارة للمعوقين

- كما بدأت في سنة ١٤٠٩/١٤١٠ ٤ برامج أخرى:

- المرافق العامة ولا يزال مستمراً حتى وقتنا الحالي.

- ضيوف الرحمن ولا يزال مستمراً حتى وقتنا الحالي.

- دورات حاسب آلي " ولم يستمر إلا ٣ سنوات فقط.

- مكافحة التدخين وتوقف في سنة ١٤٢٦ مع عدم تقديمه في ٤ سنوات متفرقة

خلال هذه الفترة.

- قدمت الجمعية خلال السنتين ١٤١٠/١٤١١، و١٤١١/١٤١٢.



- مساعدات نقدية وعينية للكويتيين
- كما بدأت في سنة ١٤١١/١٤١٢ برنامجين:
 - مركز المسنين ولا زال مستمرا حتى وقتنا الحالي.
 - مساعدات للقادمين من حضرة الباطن خلال هذه السنة فقط.
- كما بدأت في سنة ١٤١٢/١٤١٣ برنامجين:
 - مبرات الزواج وتوقف في سنة ١٤٣٠.
 - إفطار الصائمين ولا زال مستمرا حتى وقتنا الحالي.
- كما بدأت في سنة ١٤١٣/١٤١٤ برنامجاً آخرًا:
 - الرعاية الاسرية وتوقف في سنة ١٤٢٧.
- كما بدأت في سنة ١٤١٦/١٤١٧ برنامجاً آخرًا:
 - مركز الترفيه والمتابعة وتوقف في سنة ١٤٣١.
- في عام ١٤٢٣ بدأت الجمعية ٤ برامج اخرى لا زال ٣ منها مستمرة إلى وقتنا الحالي.
 - مساعدات نقدية من غير الزكاة.
 - كفارات.
 - تنمية المهارات.
 - رواتب من غير الزكاة والذي توقف في سنة ١٤٣٤/١٤٣٥.
- في عام ١٤٢٤ بدأت الجمعية مشروع مستودع الشماس وتوقف في سنة ١٤٢٨.
- وفي سنة ١٤٢٥ بدأت ٣ برامج
 - زكاة التمور والحبوب والقطر وما زال مستمرا حتى وقتنا الحالي.
 - اصلاح ذات البين وتوقف في سنة ١٤٣١.
 - التوفيق الخيري للزواج وتوقف سنة ١٤٣٠.
- وحديثاً في سنة ٢٠١٦ بدأت الجمعية مشروع نماء التنموي.



ملاحظة مهمة : -

لا يعني توقف أي برنامج من برامج الجمعية سألفة الذكر أنه توقف تقديمه من قبل الجمعية فقط، بل استمرار تقديمه من خلال أحد فروع الجمعية الذي استقلت عنها، وذلك باستثناء دورات الآلة الكاتبة التي حلت مشغلات الكلمات باستخدام الحاسب الآلي محلها، وكذلك البرامج التي زال سبب وجودها مثل المساعدات للكوييتيين.

ثانياً: البرامج التي نفذها معهد تدريب الشباب منذ نشأته حتى نهاية عام ١٤٣٧هـ

م	اسم الدورة	مدة كل دورة	عدد المنفذين	عدد المستفيدين
١	ادخال بيانات ومعالجة النصوص	٦ شهور	٧٠	١٨٥٠
٢	استخدام الحاسب في الأعمال المكتبية	٦ شهور	٩	٩٠
٣	تركيب وصيانة السنترالات	٦ شهور	٣	٤٢
٤	مهارات متخصصة ومتنوعة في الحاسب	شهر فأقل	٣٧	١٢٠٣
٥	تطوير الذات	شهر فأقل	١٣٥	٤٧٢٥
٦	دورة منتهية بالتوظيف (السلوك الوظيفي)	شهران	١١	٢٤٦
٧	استخدام الحاسب في الأعمال المكتبية	شهر فأقل	٤٠	١٦٨



١٦. ملحق ٣

استبيان التحليل البيئي للجمعية (استبيان التقييم الذاتي)

استبيان لتقييم الوضع الحالي في جمعية البر الخيرية ببيدة (بر) وفقاً للمعايير الدولية للمؤسسات الغير هادفة للربح

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعمل جمعية البر الخيرية ببيدة (بر) في إطار تطوير وتنظيم العمل على اتباع مدخل الجودة الشاملة والذي من خلاله يصبح كل عامل من العاملين فيها (من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى) شريكاً مسؤولاً عن تحقيق الجودة الشاملة في كافة التعاملات التي تسعى الجمعية لتحقيقها.

ولوضع خارطة طريق تسهل تحقيق الجودة الشاملة، يجب أن تعد الجمعية خطتها الإستراتيجية طبقاً لهذا التوجه. وفي هذا الإطار لم يعد التخطيط الإستراتيجي قاصراً على الإدارة العليا فقط بل يمتد ليسهم فيه جميع العاملين منذ البداية مثلما يسهم كل منهم بعمله تماماً. ويبدأ إعداد الخطة الإستراتيجية بإجراء مسح للبيئتين الداخلية والخارجية للجمعية. وأداة هذا المسح هو استبيان التقييم الذاتي الحالي، والذي سيكون عوناً في بناء إستراتيجية الجمعية لتحقيق الجودة الشاملة بإذن الله تعالى.

وبناءً على ما سبق يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم الوضع الحالي للجمعية بهدف التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة وكذلك الفرص المتاحة لها والتهديدات المحتملة من بيئتها الخارجية. لذا يرجى وضع علامة (√) أمام التقييم المناسب من وجهة نظرك بكل صدق وأمانة (بعيداً عن أي مجاملات)، حتى يمكن الاستفادة من النتائج في الارتقاء بعمل الجمعية.



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان
<p>أولاً: الرؤية والإستراتيجية والتقييم</p> <p>تؤسس الجمعيات الخيرية لتحقيق الصالح العام، والعمل على تحقيق غرض معين من خلال أنشطة وبرامج محددة، ورسالة واضحة، وبرامج تعمل بكفاءة وفعالية تجاه تحقيق هذه الرسالة، كما تلتزم الجمعية بالتأكد من فعالية برامجها وتوجيه مواردها لتحقيق غرضها المحدد.</p>				
				<p>١ الرؤية والتأثير</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون للجمعية رسالة واضحة تحدد الغرض منها طبقاً لتعريف مجلس الإدارة لها وإقراره بها. كما يجب أن تتسق كافة أنشطة الجمعية مع غرضها المحدد.• يجب أن تكون الجمعية قادرة على صياغة ودعم رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
				<p>٢ التخطيط الإستراتيجي</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يوجد لدى الجمعية خطط طويلة المدى وقصيرة المدى لتحديد رسالتها وتعريف أهدافها الإستراتيجية المرتبطة برسالتها، وتقييم نجاح برامجها التي تحقق رسالتها.• يجب أن تراجع الجمعية دورياً (من ٣ إلى ٥ سنوات) رسالتها لتحديد



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان
				ما إذا كانت هناك حاجة لتطوير برامجها أو خدماتها. كما يجب تقييم ما إذا كانت برامجها في حاجة إلى تعديل أو توسع أو إلغاء لتحقيق رسالتها في ضوء التغييرات المجتمعية.
				٣ التقييم التنظيمي <ul style="list-style-type: none">• يجب أن تضمن الجمعية أنها تستخدم كل إمكانياتها المادية والبشرية في اتجاه تحقيق الرسالة.
				٤ تقييم البرامج <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى الجمعية إجراءات فعالة ونزيهة لتقييم برامجها ومشروعاتها بشكل دوري.• يجب أن يشمل التقييم كفاءة وفعالية البرامج والمشروعات، ونواتج المشاركين فيها، وكذلك المدخلات من المشاركين وتتبع رضائهم.• يجب أن يتم تقييم برامج ومشاريع الجمعية بطريقة نزيهة وتسمح في إدخال تغييرات عليها إذا دعت الحاجة لذلك.
				٥ الشراكات الإستراتيجية <ul style="list-style-type: none">• عند دخول الجمعية في شراكات



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان
				إستراتيجية مع الغير يجب أن تعمل ذلك في إطار السياسة التي يقرها مجلس الإدارة والتي تحدد أهداف هذه الشراكات.
				تعليقات
				٦ صف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من العمل لتأديتها، أو التي تؤديها الجمعية بصورة جيدة بصفة خاصة.
				ثانياً: القيادة: المجلس والعاملون والمتطوعون تعتمد الجمعية الخيرية على القيادة الفعالة في تحديد رسالتها وبرامجها. وتتكون القيادة الفعالة من شراكة بين المجلس والإدارة، ويلعب كل منهما دوراً ضرورياً. كما يجب أن يكون العاملون والمتطوعون في الجمعية أساسيين لمقدرتها على تحقيق رسالتها. كما يجب أن يقر مجلس الإدارة رسالة الجمعية، وكذلك السياسات والإجراءات الإدارية، ويضمن إتاحة الموارد المادية والبشرية، لتحقيق الرسالة بفعالية. كما يجب أن يكون للجمعية قيادة تنفيذية مسؤولة عن العمليات اليومية، وتضمن الاستدامة المالية والتنظيمية، وتوفر المعلومات الكافية لأصحاب العلاقة وأن تكون عادلة، في تعاملها مع العاملين والمتطوعين والمستفيدين، وتوفر تقييماً فعالاً للأداء.



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				القيادة والحوكمة ١ الحوكمة والمسؤولية الإنتمائية • يجب أن يكون مجلس إدارة الجمعية مكوناً من أفراد ملتزمين شخصياً برسالة الجمعية ومتفهمين لأدوارهم وانتماءاتهم في تأدية المهام الموكلة لهم. • يجب أن يقر مجلس الإدارة السياسات واللوائح ويقر مراجعاتها الدورية لضمان فعالية الحوكمة والإدارة للجمعية.	
				الإشراف التنفيذي، والأداء، والتعويض ٢ • يجب أن يكون هناك مدير تنفيذي يدير الجمعية بترشيح من مجلس الإدارة من أصحاب الخبرة والرأي والقيادة، ويحدد المجلس التعويض المالي المناسب له، ويقيم أداءه سنوياً. • يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن دعم المدير التنفيذي، ومنحه السلطات الكافية، ومساعدته في ضمان نجاحه في إدارة الجمعية.	
				فعالية المجلس ٣ • يجب أن يكون مجلس الإدارة	



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				<p>مسؤولاً عن أعماله، بما في ذلك التقييم الدوري لأعماله (وليكن على الأقل كل سنتين).</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون مجلس الإدارة هو من يعتمد الخطة الإستراتيجية للجمعية.• يجب أن يتمتع مجلس الإدارة بخليط من التنوع في الأعضاء مختلفي التأهيل والثقافة والاهتمام والعلاقات مع المجتمع .• يجب أن تتضمن سياسات المجلس توزيعاً للمهام بشكل عادل بين الأعضاء.• يجب أن تكون إدارة الجمعية مسؤولة عن تأهيل وتدريب الأعضاء والعاملين الجدد وتعريفهم بمعايير التميز.	
				<p>تخطيط النتائج وتطوير القيادة</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يشترك مجلس الإدارة مع إدارة الجمعية في تطوير القيادات والعاملين والمتطوعين لضمان التطوير المستمر للجمعية.	٤



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				استقلال أعضاء المجلس <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة دون رواتب شهرية مقابل خدمتهم كأعضاء في المجلس.• يحصل أعضاء المجلس على تعويضات مالية نظير خدمتهم في المجلس وفقاً للضوابط المحددة من الوزارة المشرفة.• يجب ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن ٥ أعضاء، ولا يزيد عن ثلاثة عشر عضواً.• يجب ألا يزيد عدد أعضاء مجلس الإدارة عن ٥٠% من عدد أعضاء الجمعية العمومية.• يجب ألا يوجد تعارض بين مصالح الجمعية وأحد أعضائها أو العاملين فيها.	٥
				اجتماعات المجلس <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يجتمع مجلس الإدارة بشكل دوري بما يكفي لتأدية أعمال الجمعية. ويجب أن يجتمع المجلس ٤ مرات على الأقل في السنة.	٦



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				<ul style="list-style-type: none">• يجب أن تكون جداول أعمال المجلس مقننة بطريقة تسهل من كفاءة وفعالية وشمولية الاجتماعات.• يجب أن ترفع إدارة الجمعية الموضوعات المراد مناقشتها من قبل المجلس للأعضاء قبل موعد مناقشتها بوقت كافٍ لدراستها واتخاذ قرارات بشأنها ويجب أن تنعكس هذه القرارات في محاضر المجلس.	
				تعليقات صف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من العمل لتأديتها، أو التي تؤديها الجمعية بصورة جيدة بصفة خاصة.	٧
تابع ثانياً : القيادة : المجلس والعاملون والمتطوعون					
				القيادة والإدارة التشغيلية واجبات إدارة الجمعية (المدير التنفيذي) <ul style="list-style-type: none">• يجب أن تلتزم إدارة الجمعية برسالتها وتكون مسؤولة عن العمليات اليومية للجمعية.	١



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				<ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى إدارة الجمعية المهارات اللازمة لإدارة شؤون العاملين والمتطوعين، والموارد المالية للجمعية.	
				<p>دعم المجلس</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن تدعم إدارة الجمعية سياسة المجلس ووظيفته الرقابية بتقديمها المعلومات والموارد في الأوقات المطلوبة للمجلس.• يجب أن تعمل إدارة الجمعية وفقاً لسياسة المجلس وتقدم تقريراً دورياً عن أنشطة الجمعية ووضعها المالي والإداري.	٢
				<p>الاستدامة التنظيمية والمالية</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن تأخذ إدارة الجمعية في الاعتبار الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لاستدامة الجمعية وتحقيق رسالتها.• يجب أن تساعد إدارة الجمعية مجلس الإدارة في التخطيط لمستقبل الجمعية.	٣
				<p>إدارة العاملين والمتطوعين</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن تقوم إدارة الجمعية بتجنيد العاملين والمتطوعين وفقاً لميولهم وقدراتهم وخلفياتهم والإشراف	٤



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				عليهم وتقييمهم وتمييزهم بالصورة المناسبة. كما يجب أن توفر لهم الفرص المناسبة للتطوير المهني.	
				الكفاءة الثقافية <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون للجمعية سياسة أو خطة واضحة تمكنها من تقديم الخدمة بفعالية.• يجب أن يكون للجمعية علاقة مع المجتمع من مختلف الثقافات والخلفيات المختلفة وتتعامل معهم بصورة عادلة.	٥
				تعليقات <p>صف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من العمل لتأديتها، أو التي تؤديها الجمعية بصورة جيدة بصفة خاصة.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	٦
ثالثاً: الامتثال للأنظمة والأخلاقيات					
إحدى مسؤوليات القيادة الأساسية في الجمعيات الخيرية هي ضمان أن تُحكم الجمعية وتعمل بطريقة قانونية وأخلاقية. ويكون تبني السلوك المثالي أحد الوسائل الأكثر فعالية لتطوير الثقة داخليا وخارجيا، وكذلك منع السلوك السيئ. ولتعزيز الثقة التي أولاها المجتمع للجمعية، تلتزم الجمعية بالذهاب					



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان
				<p>لأبعد من المتطلبات القانونية وتمارس أفضل الممارسات الأخلاقية. كما يجب أن يعمل مجلس الإدارة والقيادة الإدارية والعاملون والمتطوعون في الجمعية لتحقيق أعلى درجة لمصلحة الجمعية، بدلاً من تعزيز المصالح الشخصية أو مصالح أطراف ثالثة. كما يجب أن يكون للجمعية سياسات، تنفذ بصورة مستمرة ومنتظمة لمنع أي تعارضات أو مصالح تنتج أثناء التنفيذ المحتملة أو المدركة. وبهذه الطريقة، تقوي الجمعية الأخلاقيات والامتثال للقانون بعضهما بعضاً.</p>
				<p>١ الحفاظ على الامتثال للأنظمة</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى إدارة الجمعية والعاملين فيها إمام بكافة الأنظمة والتشريعات التي تحكم عمل الجمعيات الخيرية وتمثل لها. (وذلك مثل: التراخيص، والمحاسبة المالية، والهدايا العينية، وأمن البيانات، وجمع التبرعات وغيرها).• يجب أن تجري الجمعية مراجعات داخلية دورية للتحقق من مدى التزام جميع أعضائها بكافة الأنظمة والتشريعات ومتطلبات إعداد التقارير اللازمة ورفع ملخصاً بالنتائج لمجلس الإدارة.
				<p>٢ الإفصاح العلني المطلوب</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يتوفر لدى الجمعية مستشاراً قانوني يكون مسؤولاً عن



لا ينطبق	موجود جزئيا	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				تفسير الأنظمة واللوائح وممثلا عن الجمعية أمام غيرها للقضايا المرتبطة بالوظيفة.	
				سوء استخدام التقارير وحماية المبلغين عن المخالفات <ul style="list-style-type: none">• يجب أن توفر الجمعية للعاملين وأعضاء المجلس والمتطوعين وسائل سرية للإبلاغ عن سوء استخدام موارد الجمعية. ويجب أن يكون لديها سياسة تمنع الانتقام من الأشخاص الذين يبلغوا عن مثل هذه الحالات.	٣
				تعارض المصالح <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى الجمعية سياسة مكتوبة ومعلنة تعارض المصالح، وتسري هذه السياسة على أعضاء المجلس والعاملين وكذلك المتطوعين. ويجب أن يُنفذ هذه السياسة الأفراد غير المعروفين عند بدء انتماء الفرد للجمعية ويكون ذلك بصورة سنوية.	٤



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				<p>الأخلاقيات</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى الجمعية مجموعة واضحة من القواعد الأخلاقية، والمعايير الموضوعية الواضحة لكل أصحاب المصالح.• يجب أن تعمل الجمعية بأقصى مهنية وتعامل الأشخاص الذين تقدم لهم الخدمة بكل احترام.• يجب أن توفر الجمعية إجراءات فعالة لحل المشاكل أو للإبلاغ عن المظالم، بما في ذلك سوء السلوك من العاملين أو المتطوعين في الجمعية وذلك من خلال خطوات واضحة لتناول الشكاوي وتسويتها بفعالية.• يجب أن يكون لدى الجمعية سياسات لحماية السرية والخصوصية للمعلومات الشخصية.	٥
				<p>تعليقات</p> <p>صف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من العمل لتأديتها، أو التي تؤديها الجمعية بصورة جيدة بصفة خاصة.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	٦



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان
				رابعاً: التمويل والعمليات يجب أن يكون لدى الجمعيات الخيرية نظم مالية وتشغيلية قوية وتتضمن الاحتفاظ بسجلات دقيقة. كما يجب أن تستخدم الموارد المالية وغير المالية بالجمعية في إطار قانوني مع شفافية إعداد التقارير المالية والتشغيلية وضمانات لحماية سلامة نظم ووسائل إعداد التقارير.
				١ الميزانية المالية وإعداد التقارير والمراقبة <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يوافق مجلس الإدارة في بداية كل سنة على ميزانية الجمعية التقديرية.• يجب أن تلتزم إدارة الجمعية بتنفيذ ميزانيتها وفقاً للميزانية التقديرية المعتمدة من المجلس.• يجب أن تجري الجمعية تقييماً دورياً للأداء المالي الذي يعكس دقة النشاط.• يجب أن تعد الجمعية تقارير مالية داخلية لمجلس الإدارة كل ربع سنة على الأقل والتي تعكس الأداء المالي للجمعية وتوضح التباين المادي بين المصاريف والإيرادات الفعلية وما يناظرها في الميزانية.• يجب أن تراجع التقارير المالية السنوية للجمعية من قبل مراجع خارجي طبقاً للمعايير المحاسبية



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				<p>الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين والتقارير المحاسبية التي تصدرها الوزارة.</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يصادق مجلس الإدارة على الحسابات الختامية السنوية للجمعية بعد مراجعتها من المحاسب القانوني الخارجي.	
				<p>المراقبة الداخلية والسياسة المالية</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى الجمعية سياسات مالية مكتوبة تسهل إدارة أموال الجمعية والرقابة عليها.• يجب أن تتناول هذه السياسات استثمار أصول الجمعية، والمراقبات الداخلية، والمشتريات، وصافي الأصول الحالية غير المقيدة.	٢
				<p>سياسات الأفراد</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى الجمعية هيكل تنظيمي وسياسات ودليل إجراءات عمل مكتوبة تحكم العمل، والإجراءات، وسلامة العاملين والمتطوعين ومعتمدة من المجلس والتي تضبط العمل داخل الجمعية.	٣



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				<ul style="list-style-type: none">• يجب أن تغطي السياسات كلا من العناصر الأساسية للعلاقة (مثل، ظروف العمل، ومنافع العاملين، وإجازاتهم) وكذلك تقييم العاملين، والإشراف عليهم، وتعيينهم وانتهاء خدماتهم، وإجراءات التظلم، ونمو وتطوير العاملين، وخصوصية العاملين والعملاء وسجلات الجمعية ومعلوماتها.	
				السياسات الإدارية <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى الجمعية سياسات إدارية مكتوبة وموافق عليها من المجلس تتناول تخطيط الأزمات والكوارث، وتقنية المعلومات، والاتصالات، والأوساط الاجتماعية، ويجب أن يراجعها المجلس دورياً.	٤
				إدارة المخاطر والتأمين <ul style="list-style-type: none">• يجب أن تبذل الجمعية جهداً لإدارة المخاطر وتجري تقييمها دورياً لذلك في ضوء أنشطتها وقدرتها المالية.• يجب أن تقوم الجمعية بالتأمين	٥



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				الصحي على الأفراد وكذلك على المنشآت بما لا يتعارض مع الشريعة الإسلامية.	
				تعليقات	٦
				صف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من العمل لتأديتها، أو التي تؤديها الجمعية بصورة جيدة بصفة خاصة.	
				
				
				
				
				
				
				خامساً: تطوير الموارد	
				عادة تكون مسؤولية تطوير الموارد مشتركة بين إدارة الجمعية والعاملين فيها. وتعتمد الجمعية على منظومة موارد لدعم التمويل. ويجب الاحتفاظ ببرنامج تطوير لموارد الجمعية على أساس الإدارة المسؤولة. كما يجب أن تكون سياسات تطوير موارد الجمعية متسقة مع رسالتها، ومتوافقة مع قدرتها التنظيمية، وتحترم مصالح المتبرعين، والمتبرعين المحتملين، والآخرين الذين يقدموا موارد للجمعية.	
				خطة الموارد	١
				<ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى إدارة الجمعية خطة لتطوير الموارد المالية معتمدة من مجلس الإدارة وتعتمد على تنويع مصادر الدخل في إطار تأمين مواردها المالية.• يجب أن تكون تكاليف جمع	



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان
				التبرعات السنوية بالجمعية معقولة وتتناسب مع حجم التبرعات المحصلة.
				٢ مصادر الدخل <ul style="list-style-type: none">• عند تحديد أنواع مصادر الدخل للجمعية لتحقيق رسالتها، يجب أن تهتم الجمعية بعناية بتأثير مصدر الدخل على المجتمع الذي تخدمه، وخواصه السكانية، ورسائله الإجمالية. كما يجب أن تجري الجمعية تقييماً أيضاً لمصادر الدخل مقارنة بالجدوى منها والمخاطر المصاحبة لها.
				٣ أنشطة ووسائل جمع التبرعات <ul style="list-style-type: none">• يجب أن تكون مواد التسويق والترويج لمشاريع الجمعية دقيقة وصادقة وتعرف بالجمعية، ورسالتها، والاستخدام المستهدف للأموال المطلوب التبرع بها.• يجب أن توضح الجمعية عند تسويقها لبرامجها الغرض من جمع التبرعات وكيفية استخدام تلك التبرعات.• يجب أن يكون تسويق برامج



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				ومشاريع الجمعية خالياً من التأثير المفرط أو الضغط الزائد ويحترم احتياجات ومصالح المتبرع أو المتبرع المتوقع.	
				علاقات وخصوصية المتبرع <ul style="list-style-type: none">• يجب ألا تستخدم الجمعية أساليب الضغط على المتبرعين عند الحاجة لهم.• يجب أن تحترم الجمعية رغبة ونية المتبرع الخاصة في استخدام الأموال المتبرع بها.• يجب أن تحترم الجمعية رغبة المتبرع بالإفصاح أو عدم الإفصاح عن الاسم أو المبلغ المتبرع به.	٤
				قبول الهدايا <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون لدى الجمعية سياسات تحكم قبول وتنظيم الهدايا الخيرية التي تتسلمها ضمن أنشطتها المعتادة لجمع التبرعات.• يجب أن تشمل هذه السياسات على الإجراءات الخاصة بقبول الجمعية للهدايا بما يحقق	٥



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان
				<p>سادساً: توعية الجمهور وشموله وتأييده</p> <p>يجب أن تمثل الجمعية الخيرية مصالح المجتمع الذي تخدمهم، وذلك عن طريق تشجيع أعضاء المجلس والعاملين والمتطوعين وأصحاب المصالح على المشاركة في الشؤون العامة للمجتمع. وعندما يكون من المناسب تحسين رسالة الجمعية، يجب أن تكون الجمعية الخيرية مشمولة في ترويج المشاركة العامة في شؤون المجتمع وانتخاباته. وعلى هذا يجب أن تتصل بطريقة فعالة لتعليم وتوعية وشمول العامة من الناس.</p>
				<p>١ تعليم وشمول الأعضاء وعامة الناس</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون من السهل الحصول على أي معلومات دقيقة عن الجمعية عند الحاجة لها عن الرسالة، وأنشطة البرامج، والمالية، والأعضاء، والمستفيدين والعاملين.• يجب أن توفر الجمعية آلية سهلة للأعضاء وأفراد المجتمع في سرعة اتصالهم بإدارة الجمعية.• يجب أن تتأكد الجمعية من دقة وصحة أي معلومات تخصصها تقدم لوسائل الإعلام أو صناع القرار بالدولة، أو توزع على نطاق واسع.
				<p>٢ تقدم الرسالة من خلال السياسة العامة</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن يكون للجمعية سياسة مكتوبة وموافق عليها عن موقفها



لا ينطبق	موجود جزئياً	غير موجود	موجود	عناصر الاستبيان	
				<p>من أي موضوعات تؤثر عليها.</p> <ul style="list-style-type: none">• يجب أن تناضل الجمعية، من خلال عملها سواء مستقلة أو شراكة مع آخرين، كي تؤثر على السياسات العامة التي تؤثر على مقدرتها على تحقيق رسالتها.	
				<p>تعليقات</p> <p>صف المجالات التي تحتاج إلى مزيد من العمل لتأديتها، أو التي تؤديها الجمعية بصورة جيدة بصفة خاصة.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	٣
				<p>آراء أو مقترحات أو ملاحظات يمكن إضافتها (لم تدرج في هذا الاستبيان):</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

شكراً لمساهمتم في تطوير أهداف وأنشطة الجمعية

المصدر مترجم ومكيف للظروف المحلية في التعرف على الوضع الحالي بالجمعية من:

(4) Standards for Excellence of Nonprofit Organizations, Standards for Excellence Institute.



١٧. ملحق ٤

الأهداف الإستراتيجية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية المحددة في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠

الهدف الإستراتيجي الأول		ايجاد منظومة متكاملة للرعاية الأسرية	
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		المحافظة على الأمان. تعزيز دور الاسرة وقيامها بمسؤولياتها. توسيع أثر عمل القطاع غير الربحي.	
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة
			مقياس إقليمي
			مقياس عالمي
عدد المؤهلين من العاملين في الإرشاد الأسري والحماية الاجتماعية.	٩٠	٢١٠٠٠	عدد
عدد مراكز الإرشاد الأسري ووحدات الحماية الاجتماعية (تابع الوزارة والقطاع الخاص والأهلي).	٥٨	٢٠٠	عدد
نسبة الوعي بالعنف الأسري وآليات الإبلاغ.	جارى احتسابه	٤٨	%
نسبة بلاغات العنف التي تم معالجتها خلال ٣ أشهر من تاريخ البلاغ.	٤٠	٧٥	%

الهدف الإستراتيجي الثاني		بناء قدرات الجهات العاملة في القطاع الثالث وحوكمتها	
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		تحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات. توسيع أثر عمل القطاع غير الربحي .	



مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
نسبة العاملين في القطاع الثالث من إجمالي القوي العاملة الوطنية	٠,٦	١,٤	%	٠,٣	٩,٧
نسبة الجمعيات الأهلية الملتزمة بنظام الحوكمة المطور	لا ينطبق	١٠٠	%	لا ينطبق	لا ينطبق
عدد الوظائف المهنية في القطاع الثالث	١	٣٠	عدد	لا ينطبق	اقل من ١٠٠
نسبة المؤهلين من العاملين في القطاع الثالث في الوظائف الرئيسية	جارى احتسابه	٥٠	%	لا ينطبق	لا ينطبق

الهدف الإستراتيجي الثالث		تحويل شريحة مستفيدي الوزارة من متلقين المساعدة إلى منتجين (تمكين)			
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		تطوير منظومة الخدمات الاجتماعية لتكون أكثر كفاءة وتمكينا وعدالة. دعم الأسر المنتجة. تمكين ذوي الإعاقة من الحصول على فرص تعليم وعمل مناسبة.			
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
عدد المستغنيين عن المعاش الضماني (المستفيدين القادرين على العمل وفي سن العمل)	١٢٢٦	١٥٠٠٠٠	عدد	لا ينطبق	لا ينطبق
نسبة التوظيف للأيتام من أبناء الدور الإيوائية القادرين على العمل وفي سن العمل	٠	٨٠	%	لا ينطبق	٧٥



تطوير معايير الجودة والاعتماد المهني التقني			الهدف الإستراتيجي الرابع		
تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية.			الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
نسبة العاملين الذين تم فحصهم مهنيا من المستهدفين بالفحص	٠	٥٠	%	لا ينطبق	لا ينطبق
نسبة المعاهد والكليات المعتمدة	٢١	٨٠	%	تحت الدراسة	تحت الدراسة

تمكين العمل التطوعي			الهدف الإستراتيجي الخامس		
توسيع أثر عمل القطاع غير الربحي. ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن.			الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
القيمة الاقتصادية للتطوع (بالريال السعودي)	٢٢	٤٥٠	مليون ريال سعودي	لا ينطبق	٤٦٧٨٠
عدد المتطوعين في منظمات القطاع الثالث	٣٥٠٠٠	٣٠٠٠٠٠	عدد	٣٥٢٠٠٠	لا ينطبق



توجيه الجهود لتأمين السكن الملائم لمستفيدي الضمان الاجتماعي الأشد حاجة للسكن			الهدف الإستراتيجي السادس		
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠			تمكين المواطنين من الحصول على مسكن ملائم. تطوير منظومة الخدمات الاجتماعية لتكون أكثر كفاءة وتمكيننا وعدالة.		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
عدد الوحدات السكنية الملائمة الموفرة للأسر الضمانية الأكثر حاجة	١٠٤٠٠	١٠١٧٠٠	عدد	٣٦٠٠٠	٣٣٠٠٠٠٠
نسبة الذين لا يتوفر لهم مسكن ملائم من مستفيدي الضمان الأكثر حاجة	٤٥	٣٣	%	لا ينطبق	١٩,٥

توسيع القطاع وتوجيهه للعمل في مجالات التنمية			الهدف الإستراتيجي السابع		
الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠			توسيع أثر عمل القطاع غير الربحي.		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
مساهمة القطاع الثالث في الناتج المحلي الإجمالي (غير النفطي)	٤,٧	١٦	مليار ريال سعودي	تحت الدراسة	تحت الدراسة
نسبة الإنفاق التنموي من إجمالي إنفاق منظمات القطاع	٢١	٥١	%	تحت الدراسة	تحت الدراسة
نسبة الجمعيات المتخصصة التي تدعم الاولويات التنموية في التحول الوطني	١٤	٢٨	%	تحت الدراسة	تحت الدراسة
عدد المنظمات الأهلية (الجمعيات والمؤسسات واللجان)	١٣٢٤ جمعية ١٥٨	٢٥٣٦ جمعية ٢٢١	عدد	تحت الدراسة	تحت الدراسة



			مؤسسة ٦٣٧ لجنة ٥٠٠ جمعية صغيرة ٢٧٠٠ مجموعات عمل اجتماعي	مؤسسة ٤٥٥ لجنة	
--	--	--	--	----------------------	--

توفير فرص عمل لائقة للمواطنين			الهدف الإستراتيجي الثامن		
تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية. تنمية مهارات الشباب وحسن الاستفادة منها. تمكين المرأة واستثمار طاقاتها. تمكين ذوي الإعاقة من الحصول على فرص تعليم وعمل مناسبة.			الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف	الوحدة	معياري إقليمي	معياري عالمي
عدد فرص العمل الإضافية اللازمة المتاحة للسعوديين في القطاع الخاص (النساء والرجال)	٠	١٢٠٠	عدد (آلاف)	لا ينطبق	لا ينطبق
معدل البطالة للسعوديين	١١,٦	٩	%	تحت الدراسة	٥,٨
معدل تكلفة توظيف السعوديين مقارنة بالوافدين	٤٠٠	٢٨٠	%	لا ينطبق	لا ينطبق
نسبة القوة العاملة النسائية	٢٣	٢٨	%	تحت الدراسة	تحت الدراسة



خلق بيئة عمل آمنة وجاذبة			الهدف الإستراتيجي التاسع		
إيجاد بيئة جاذبة لاستقطاب الكفاءات العالمية. إيجاد بيئة جاذبة للمستثمرين المحليين والدوليين على حد سواء وتعزيز ثقتهم باقتصادنا.			الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
نسبة إقبال السعوديين على العمل في القطاع الخاص	جاري احتسابه	٥٠	%	٤٠	لا ينطبق
نسبة الامتثال بنظام حماية الأجور	٥٠	٨٠	%	لا ينطبق	لا ينطبق
نسبة المنشآت الممتثلة لنظام الصحة والسلامة المهنية	٠	٨٠	%	لا ينطبق	لا ينطبق

رفع المستوى المهاري للسعوديين بما يتلائم مع احتياجات سوق العمل			الهدف الإستراتيجي العاشر		
تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية. إيجاد بيئة جاذبة للمستثمرين المحليين والدوليين على حد سواء وتعزيز ثقتهم باقتصادنا.			الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
عدد السعوديين الذين أكملوا التدريب الإلكتروني والمدمج والتدريب على رأس العمل.	٣٦٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	عدد	لا ينطبق	لا ينطبق
عدد السعوديين المستفيدين من برامج تمكين القيادات العليا والواعدة	١٣٨	٦٠٠٠	عدد	لا ينطبق	لا ينطبق
نسبة خريجي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الذين التحقوا بالعمل خلال ستة أشهر من تخرجهم.	جاري احتسابه	٩٠	%	لا ينطبق	لا ينطبق



رفع كفاءة الخدمات والبرامج المقدمة من خلال المراكز والدور والمؤسسات			الهدف الإستراتيجي الحادي عشر		
تطوير منظومة الخدمات الاجتماعية لتكون أكثر كفاءة وتمكينا وعدالة. توسيع أثر عمل القطاع غير الربحي.			الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
نسبة مراكز الخدمات المستهدفة التي تمت نمذجتها	٠	١٠٠	%	لا ينطبق	لا ينطبق
نسبة حالات الإيواء التي تم نقلها إلى الرعاية النهارية أو المنزلية	٠	٣٥	%	٨٦	٩٤,١
نسبة حالات العود من الأحداث	٣٤	٠,٩٥	%	٢,١	٠,٠١

زيادة القدرة الاستيعابية للتدريب التقني والمهني وربطها باحتياج سوق العمل			الهدف الإستراتيجي الثاني عشر ^(١٦)		
تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية. تنمية مهارات الشباب وحسن الاستفادة منها.			الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف ٢٠٢٠	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
عدد السعوديين المقيدون في التدريب التقني والمهني (البرامج التدريبية والتأهيلية)	١٠٤٤٣٢	٩٥٠٠٠٠	عدد	لا ينطبق	لا ينطبق
عدد الشراكات الإستراتيجية في التدريب مع القطاع الخاص	٢١	٣٥	عدد	لا ينطبق	لا ينطبق
نسبة قبول خريجي الثانوية المستكملين للتعليم في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	٧	١٢,٥	%	لا ينطبق	٤٦

(١٦) برنامج التحول الوطني للمملكة العربية السعودية ٢٠٢٠.



رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة			الهدف الإستراتيجي الثالث عشر		
تحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات. الارتقاء بمستوى أداء وإنتاجية ومرونة الأجهزة الحكومية.			الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠		
مؤشر الأداء	خط الأساس	المستهدف	الوحدة	مقياس إقليمي	مقياس عالمي
نسبة الخدمات المنجزة في وزارة العمل الموجهة إلى القطاع الخاص	٧٤	٩٤	%	لا ينطبق	لا ينطبق



ملحق رقم ٥

أوجه الإنفاق الرئيسة للجمعية خلال آخر سنتين أثناء فترة إعداد الخطة الإستراتيجية.

بيان	الإنفاق خلال ١٤٣٦هـ	النسبة المئوية	الإنفاق خلال ١٤٣٧هـ	النسبة المئوية
السلة الغذائية	٧٣٥٣٦٥	٩,٢%	٥٦٩٤٩٤	٨%
سداد الإيجارات	٢٤٣٩٩٥٠	٣٠,٤%	١٨٧٣٣٥٠	٢٦%
المساعدات المالية (الرواتب)	٣٣٧٠٦٥٠	٤٢%	٣١٥١٥٠٠	٤٤%
المساعدات المالية (المقطوعة)	٥٩٢٣٥٨	٧,٤%	٥٨٥٧٥٦	٨,٢%
التدريب والتأهيل	٣٢٩٨٣٥	٤%	٣٣٧٦٢٢	٤,٧%
رعاية المسنين	٥٦٥٢٤٣	٧%	٦٥٥٦٢٥	٩,١%
الإجمالي	٨٠٣٣٤٠١	١٠٠%	٧١٧٣٣٤٧	١٠٠%