

وثيقة الخطة الاستراتيجية 2024 - 2021

لجمعية التنمية الأسرية بالرس (حياة)

تصميم استشاري

مركز خبرة للإبـهـوث
والدراسات الاجتماعية الأهلـي



سنة الله
التي
تلك
التي
تلك

وثيقة الخطة
الاستراتيجية
2024 - 2021
لجمعية التنمية الأسرية
بالرس (حياة)

تصميم استشاري

مركز خبرة للبحوث والدراسات
الاجتماعية الأهلي



خَادِمُ الْحَرَمَيْنِ الشَّرِيفَيْنِ
الْمَلِكِ سَلْمَانَ بْنِ عَبْدِ الْعِزِزِ السَّعُودِي
حَفِظَهُ اللَّهُ



صاحب السمو الملكي الأمير

محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع





رؤيتنا..

متخصصون في بناء وتنمية الأسرة لحياة مستقرة.



رسالتنا..

جمعية غير ربحية متخصصة في رعاية الأسرة من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والمالية بمهنية عالية لتحقيق النماء الأسري في المجتمع السعودي.



قيمنا..



التميز



العمل بروح
الفريق



المصداقية



الشفافية



1

كراسة التشخيص (البطاقات- القراءات) لبيئة

جمعية التنمية الأسرية بالرس (حياة)



تصميم استشاري

مركز خبرة للبحوث والدراسات
الاجتماعية الأهلي

كلمة رئيس مجلس الإدارة



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

يعتبر القطاع الثالث الذي تمثله الجمعيات الخيرية أحد الركائز الأساسية للمجتمع المدني، وما زالت الجمعيات الخيرية تحظى برعاية ولاة أمر هذه البلاد وثقة المواطنين، وبناء على ذلك فقد حظي بحقه من الاهتمام في رؤية المملكة 2030 من خلال محور «وطن طموح» الذي «مواطنه مسؤول» و«تعظيم الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي» فلابد من تعزيز قيم العمل المؤسسي التي تساهم في تجويد العمل وإتقان الخدمات، خاصة في ظل النقلة النوعية التي تشهدها مملكتنا الغالية، والتطوير الذي شمل كل القطاعات ومن ضمنها مؤسسات القطاع الثالث.

من هذه المنطلقات المنهجية في جمعيتنا جمعية التنمية الأسرية في محافظة الرس (حياة) نهج العمل المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي لتطوير أدائها وتحقيق تطلعاتها؛ لذا جعلت التطوير المستمر أحد قيمها الأساسية التي تلتزم بها في خدمة المجتمع والأسرة -على وجه الخصوص-.

فيطيب لنا أن نقدم الخطة الاستراتيجية للجمعية والتي عمل منسوبو الجمعية على إعدادها خلال الفترة الماضية بالشراكة مع مركز خبرة للبحوث والدراسات الاجتماعية، وتم اعتماد هذه الخطة لتنفيذها خلال الأربع السنوات القادمة من عام 2021 الى حتى 2024م.

وسنعمل خلال الفترة القادمة لتحقيق رؤية الجمعية ورسالتها مؤمنين بقيمتنا، ومنطلقين نحو أهدافنا من خلال تشغيل مشاريعنا بجودة وإتقان لنصل إلى حياة مطمئنة ، وأسر مستقرة ، ومجتمعات آمنة ،مستعينين بالله وحده ، ومتوكلين عليه سبحانه ، سائلين إياه التوفيق والسداد.

أسماء المشاركين في بناء الخطة الاستراتيجية



الاسم	الوظيفة
د. سلطان بن عبدالله الجربوع	رئيس المجلس
د.خالد بن علي العايد	نائب رئيس المجلس
أحمد بن صالح الحماد	أمين الصندوق
علي بن صالح الفلاح	أمين المجلس
د.أحمد بن علي الضلعان	عضو
د.بدر بن عبدالعزيز الغفيلي	عضو
د.خالد بن محمد الشارخ	عضو
د. إبراهيم بن صالح العايد	المدير التنفيذي
عبدالله بن محمد العايد	مدير البرامج
عبدالرحمن بن سليمان المزروع	مدير الموارد البشرية
أبراهيم صالح العقيل	قسم التوفيق
خالد بن محمد الدغيم	قسم الاعانات والقروض
خالد بن محمد الذرحاني	قسم البرامج
محمد بن شباب المطيري	قسم الاستشارات
صالح بن محمد الحمود	قسم العلاقات العامة
نايف بن ناصر المريسي	قسم العلاقات العامة

يمكن للمهتم بالجمعية قيادة وإدارة وعاملين وشركاء ومستفيدين أن يقرأ مخرجات هذه الدراسة (مرحلة التشخيص) بأكثر من طريقة، وذلك يرجع إلى نوع الاهتمام أو التخصص أو ماهية المستفيد سواء كان جهة إشرافية أو مانحاً وداعماً أو عاملاً ومشاركاً.

ولعلنا هنا نقدم مجموعة من القراءات الناتجة عن هذه الدراسة، والتي يمكن أن تساعد المطلع عليها في اختصار نتائجها

القراءة العامة



- ظهر في اللقاءات عموماً وفي أداء واجباتها خصوصاً: التعاطي المتميز من قبل فريق الجمعية.
- حرص الفريق على تقديم المعلومات المتوافرة لديه.
- كان لحث قيادة الجمعية على مشاركة الجميع وحضورها للقاءات والورش وتوفير البيئة المحفزة أثر بارز في زيادة فرص نجاح الدراسة.
- كما أن لتنوع مستويات المشاركين أثر في إثراء الطرح وتناول أطرافها.

المرحلة الأولى / الإعداد والتهيئة



بطاقة « دراسة جاهزية أولية لإعداد خطة استراتيجية للجمعية »

نهدف ببطاقة « دراسة الجاهزية »:

إلى مساعدة جمعية حياة للتنمية الأسرية بالرس- القصيم في البدء بالتطوير الاستراتيجي الداخلي - تخطيطاً وتنظيماً - من خلال قياس مقدار توفر المتطلبات اللازمة لديها، والداعمة لنجاح المشروع والبدء فيه بجاهزية كاملة. ما دعانا إلى تصميم هذه البطاقة هو أن مجموعة من الجهات بدأت في مشروع التطوير الاستراتيجي قبل معرفة مستوى جاهزيتها، مما سبب حصول تعثرات في المشروع لعدم معالجة أسباب القصور وعدم التعامل الصحيح مع التحديات الموجودة لديها قبل البدء في تنفيذ المشروع. والمطلوب في حال كانت المؤشرات تدل على الجاهزية هو البدء باطمئنان واستصحاب عناصر القوة وفرص النجاح، أما إذا كانت المؤشرات دالة على عدم الجاهزية فحينئذ يتطلب على المنظمة معالجة جوانب النقص وتصويب المسار حتى يتم التمهيد للمشروع بشكل مناسب.

أولاً: نتائج دراسة جاهزية جمعية حياة للتنمية الأسرية بالرس- القصيم لإعداد الخطة الاستراتيجية:

رقم	الرمز	البند	نعم		لا		الترتيب	الأهمية النسبية	
			ك	%	ك	%		الوزن	درجة التأثير
		قبل وأثناء الإعداد	38		24		5	56,7	متوسط
١.		يتوقع أن تضيف الخطة الاستراتيجية قيمة إضافية	7	70%	3	3%	1	9	قوي
٢.		يتوقع أن تعدل الخطة الاستراتيجية مسار مجموعة عمليات وبرامج	6	60%	3	30%	3	8,3	قوي
٣.		يتوقع أن تعالج الخطة الاستراتيجية مجموعة من سلبات الوضع الحالي	7	70%	3	3%	2	9	قوي
٤.		يتوقع أن تساعد الخطة الاستراتيجية على تثبيت المؤسسة	6	60%	3	3%	3	8,3	قوي
٥.		يتوقع أن يترتب على الخطة الاستراتيجية مجموعة تغيرات قد لا تناسب البعض	3	30%	5	50%	7	7	متوسط
٦.		يتوقع أن تشارك الإدارة بفاعلية في لقاءات إعداد الخطة الاستراتيجية	5	50%	3	30%	5	8	متوسط
٧.		يتوقع أن يساند الجميع فكرة إعداد الخطة الاستراتيجية	4	40%	4	40%	6	7,3	متوسط
		القيادة	63		11		2	72,3	قوي

1	10	قوي	3	30	-	-	-	-	10	تمتلك القيادة القناعة الكافية بأهمية إعداد خطة استراتيجية	ث	٨.
4	9,3	قوي	8,2	28	1%	1	-	-	90%	تمتلك القيادة الدافعية الكافية لإعداد الخطة الاستراتيجية	ث	٩.
8	7,3	متوسط	2,2	22	10%	1	60%	6	30%	تمتلك القيادة الوقت الكافي لمنحه لإعداد الخطة الاستراتيجية	ق	١٠.
2	9,7	قوي	9,2	29	-	-	1%	1	90%	يتوقع أن تمنح القيادة الدعم الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية	د	١١.
7	8	متوسط	4,2	24	30%	3	-	-	70%	يتوقع أن تمنح القيادة الوقت الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية	ق	١٢.
5	9	قوي	7,2	27	10%	1	10%	1	80%	يتوقع أن تحضر القيادة لقاءات إعداد الخطة الاستراتيجية	ق	١٣.
6	8,7	قوي	6,2	26	-	-	2%	2	80%	يتوقع أن تشارك القيادة بفاعلية في لقاءات إعداد الخطة الاستراتيجية	د	١٤.
2	9,7	قوي	9,2	29	-	-	10%	1	90%	يتوقع أن تنجز القيادة الواجبات المترتبة على إعداد الخطة الاستراتيجية	د	١٥.

رقم	الرمز	البند	نعم			لا			المتوسط الحسابي	درجة التأثير	الأهمية النسبية	
			ك	%	ك	%	ك	%			الترتيب	الوزن
		الإدارة	65	81,3%	12		3		8,2	قوي	74	1
2	ث	تمتلك الإدارة القناعة الكافية بأهمية إعداد الخطة الاستراتيجية	9	90%	1	-	-		9,2	قوي	9,7	2
1	ث	تمتلك الإدارة الدافعية الكافية لإعداد الخطة الاستراتيجية	10	100%	-	-	-		3	قوي	10	1
7	ق	تمتلك الإدارة الوقت الكافي لمنحه لإعداد الخطة الاستراتيجية	6	60%	3	1		5,2	قوي	8,3	7	
5	د	يتوقع أن تمنح الإدارة الدعم الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية	8	80%	2	-	-		8,2	قوي	9,3	5
8	ق	يتوقع أن تمنح الإدارة الوقت الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية	6	60%	2	2		4,2	متوسط	8	8	
5	ق	يتوقع أن تحضر الإدارة لقاءات إعداد الخطة الاستراتيجية	8	80%	2	-	-		8,2	قوي	9,3	5
2	د	يتوقع أن تشارك الإدارة بفاعلية في لقاءات إعداد الخطة الاستراتيجية	9	90%	1	-	-		9,2	قوي	9,7	2
2	د	يتوقع أن تنجز الإدارة الواجبات المترتبة على إعداد الخطة الاستراتيجية	9	90%	1	-	-		9,2	قوي	9,7	2
4		فريق العمل	41	58,6%	25	4		5,2	قوي	59	4	
6	ث	يمتلك فريق العمل القناعة الكافية بأهمية إعداد خطة الاستراتيجية	5	50%	4	1		4,2	متوسط	8	6	

1	8,7	قوي	6,2	26	-	-	4	60%	6	يمتلك فريق العمل الدافعية الكافية لإعداد الخطة الاستراتيجية	ث
5	8,3	قوي	5,2	25	1		3	60%	6	يمتلك فريق العمل الوقت الكافي لمنحه لإعداد الخطة الاستراتيجية	ق
6	8	متوسط	4,2	24	2		2	6%	6	يتوقع أن يمنح فريق العمل الوقت الكافي لإعداد الخطة الاستراتيجية	ق
1	8,7	قوي	6,2	26	-	-	4	60%	6	يتوقع أن يحضر فريق العمل لقاءات إعداد الخطة الاستراتيجية	ق
1	8,7	قوي	6,2	26	-	-	4	60%	6	يتوقع أن يشارك فريق العمل بفاعلية في لقاءات إعداد الخطة الاستراتيجية	د
1	8,7	قوي	6,2	26	-	-	4	60%	6	يتوقع أن ينجز فريق العمل الواجبات المترتبة على إعداد الخطة الاستراتيجية	د

رقم	الرمز	البند	نعم		لا		التكرار	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية النسبية	الترتيب
			ك	%	ك	%				
3	61	قوي	6,2	183			6		61	3
1	9,7	قوي	9,2	29	-	-	1	90%	9	بعد التعميد
3	9,3	قوي	8,2	28	-	-	2	80%	8	تمتلك القدرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ببرامجها وتوجهاتها الجديدة
3	9,3	قوي	8,2	28	-	-	2	80%	8	تمتلك الصبر الكافي على تنفيذ الخطة الاستراتيجية ببرامجها وتوجهاتها الجديدة
3	9,3	قوي	8,2	28	-	-	2	80%	8	تمتلك القدرة على متابعة الخطة الاستراتيجية ببرامجها وتوجهاتها الجديدة ورصد مؤشرات الإنجاز
7	7	متوسط	1,2	21			2	30%	3	تمتلك القدرة على تحفيز المتميزين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ببرامجها وتوجهاتها الجديدة
5	8,7	قوي	6,2	26			1	70%	7	تمتلك القدرة على محاسبة المقصرين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ببرامجها وتوجهاتها الجديدة
6	7,3	متوسط	2,2	22			3	50%	5	تمتلك روح الفريق والتعاون الكافي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ببرامجها وتوجهاتها الجديدة
1	9,7	قوي	9,2	29	-	-	1	90%	9	تمتلك المسؤولية الكاملة لتبني الخطة الاستراتيجية ببرامجها وتوجهاتها الجديدة
-	323	قوي	6,2	969			27	69,2%	256	المجموع

ثانياً: تحليل نتائج دراسة الجاهزية لإعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية حياة للتنمية الأسرية بالرس - القصيم

1. تشير النتائج بأن مجلس الإدارة هو الأكثر جاهزية يليها القيادة التنفيذية وسوف يظهر ذلك جلياً بعد تعميم الخطة الاستراتيجية؛ إلا أن هناك تخوف من التغيير لفريق العمل بالجمعية وقد يظهر ذلك قبل وأثناء بناء الخطة الاستراتيجية.
2. هناك قناعة ودافعية ودعم ومشاركة فاعلة من القيادة التنفيذية لبناء الخطة الاستراتيجية؛ كما أن عدم منحهم الوقت الكافي أو امتلاكهم له لن يؤثر على حضور لقاءات بناء الخطة الاستراتيجية أو إنجازهم لبعض المهام.
3. يمتلك الجميع مسؤولية تنفيذ الخطة بعد تعميمها لإحساسهم بالمسؤولية ولتمتعهم بالقدرة على تنفيذها ولا يمتلكهم الصبر الكافي على تنفيذها وقدرتهم على متابعتها ورصد إنجازاتها ومحاسبة المقصرين؛ إلا أنهم قد يواجهون صعوبة في تطبيق سياسات تحفيز العاملين بالجمعية مما يؤدي إلى ضعف روح الفريق في العمل.
4. سوف يشارك العاملون بالجمعية بفاعلية في حضور اللقاءات الخاصة بورش عمل إعداد الخطة الاستراتيجية؛ كما أن لديهم الدافعية الكافية لإنجازهم الواجبات لما يمتلكونه من وقت كافي، إلا أنهم ليس لديهم القناعة الكافية بوجود خطة استراتيجية مما قد يدفعهم إلى عدم منحها الوقت الكافي عند التنفيذ.
5. ستعطي الخطة الاستراتيجية قيمة مضافة للجمعية حيث ستساعد على التحول نحو حوكمة عملياتها لتثبيت العمل المؤسسي وتعديل مسارات العمل ومعالجة السلبيات الحالية؛ إلا أن التغييرات التي سوف تحدثها الخطة الاستراتيجية قد لا تناسب البعض.
6. تشير دراسة الجاهزية بأن الجمعية جاهزة بشكل قوي ومتوسط بنسبة 92,7% للبدء في بناء الخطة الاستراتيجية وفق الموارد المتاحة لديها؛ وأن نقاط عدم الجاهزية لديها لا تتجاوز نسبة 7,3%. ويعد ذلك مؤشراً للبدء في تشكيل فرق العمل لبناء الخطة الاستراتيجية. وإن الجمعية ليس في حاجة إلى خطة لإدارة التغيير.

ثالثاً: توصيات للبدء في إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية حياة

1. البدء في حوكمة الجمعية بعد الانتهاء من تعميم الخطة الاستراتيجية لتحسين العمليات الإدارية بالجمعية وتنمية مواردها.
2. تكليف فرق العمل بمهام محددة وجعل جميع العاملين شركاء في إحداث التغيير في الجمعية.
3. تحديد مواعيد مرنة لورش العمل تناسب جميع الفئات المشاركة سواء كانت من الجمعية أو خارجها.
4. تبني سياسات مرنة للتحفيز لزيادة الدافعية في تنفيذ الخطط التشغيلية والتنفيذية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية.

فرق بناء الاستراتيجية

يتطلب لبناء الاستراتيجية داخل المنظمة تشكيل فريقين، الأول (للعصف الذهني وإدارة المعلومات) والثاني: (لتدقيق النتائج وإدارة الواجبات)، وذلك على النحو التالي:

الفريق الأول:

الاسم	الفريق الاستراتيجي (العصف الذهني)
العدد	5 - 8 أشخاص
الكفاءات	جميع الشخصيات التي قد تساعد في بناء الاستراتيجية من داخل الجمعية أو من شركائها
المواصفات	ممثلين من القيادة (مجلس الإدارة - المجلس الإشرافي) - المدير التنفيذي - مديري الإدارات (الصف الأعلى في الهيكل) - بعض مديري القطاعات (الكيانات الموازية) - بعض الوظائف المفصلية (المحاسب - الشؤون التخصصية) - ممثل الوحدة المختصة التخطيط والجودة (مقرراً ويجيد برامج الميكروسوفت أوفيس)
الاجتماعات	حضور (ورش العمل - مع الفريق الاستشاري)
المتطلبات	إثراء ورش العمل بالمعلومات والرؤى المفيدة في بناء الاستراتيجية

الفريق الثاني:

الاسم	فريق بناء الاستراتيجية (مجموعات التركيز)
العدد	3-5 أشخاص
الكفاءات	شخصيات محدودة ذات رؤى وصلاحيات عالية
المواصفات	شخصيات ذات معرفة بالمركز وتاريخه ورؤاها المستقبلية - يحملون همها - ذوو وعي عالي - متجانسون - لديهم فرصة من الوقت للاجتماعات وأداء الواجبات ...
الاجتماعات	حضور (ورش العمل - مع الفريق الاستشاري)
المتطلبات	+ لقاء أو أكثر (مراجعة وتدقيق نتائج الورش - واستكمال الواجبات) بين كل ورشتين
المتطلبات	مراجعة وتدقيق نتائج الورش - استكمال الواجبات - متابعة فريق المركز في متطلباتهم

المرحلة الثانية : دراسة وتحليل بيئة المركز » التقدير »



تنطلق أهمية البدء بدراسة البيئة الحالية للجمعية من أهمية:

- استحضار المكاسب السابقة والتي حققها المركز بمشاريعه ومنتجاته، وذلك لاستثمارها وتعزيزها.
- تلمس مواطن الخلل والضعف الموجودة حالياً في المركز بمشاريعه ومنتجاته لأي سبب، لمعالجتها وتصحيح مسارها.

أولاً /بطاقات الدراسة الاستشرافية



السيناريوهات الاستشرافية المتوقعة من عام 2021 إلى عام 2024

تأتي أهمية الدراسات الاستشرافية في صدارة أولويات مخرجات التخطيط والتفكير الاستراتيجي، وهي تعنى باستثارة اهتمام العاملين في الجمعية بالمستقبل المراد التخطيط له وفتح سجله وتقليب صفحاته المتوقعة، من أجل كتابة خطط وبرامج ومشايخ تتوافق مع معطياته وتتوائم مع توقعاته واحتياجاته.

وذلك من خلال دراسة:

- احتياجات المستفيدين المتوقعة في المستقبل.
- رغبات الشركاء المتوقعة في المستقبل.
- قدرات المنافسين المتوقعة في المستقبل.
- طموحات فريق الجمعية الأولية في المستقبل.

أ. بطاقة (احتياجات المستفيدين)

- المستفيدون: هم كل متلقي لخدمات ومنتجات الجمعية.
- والمراد بدراسة احتياجاتهم المستقبلية: تلمس العاملين في الجمعية لما يتوقع أن يصير عليه واقع المستفيدين من الجمعية ومستوى احتياجاتهم في تلك الفترة، من خلال قراءة واقعهم الحالي ومستوى نموه وتغييره عن الماضي القريب، مستحضرين الإمكانيات والتطورات، مبررين هذا التوقع بما يعزز حدوثه ويقوي سيناريو وقوعه.
- وقد جاءت نتيجة الدراسة الاستشرافية لفريق الجمعية، لما ستصل إليه احتياجات المستفيدين تجاه جمعيتهم خلال أربع سنوات - مبيين مبرر هذا السيناريو المتوقع، كالتالي:

رقم	السيناريو	المبرر
١	قلة عدد المستفيدين	بسبب الهبوط الاقتصادي الذي قد يؤثر على موارد الجمعية
٢	زيادة عدد المستفيدين	قناعة المستفيد بعمل الجمعية-وزيادة حاجاتهم المادية- وتنوع خدمات الجمعية
٣	قلة متلقي المنح والقروض	عدم معرفة المستفيدين بنشاط الجمعية- غلاء الاسعار
٤	قلة اعداد التوفيق على الزواج	احجام الشباب والفتيات على الزواج بسبب الهبوط الاقتصادي
٥	ارتفاع عدد المستفيدين وصعوبة تقديم الخدمة	ضعف موارد الجمعية

ب. بطاقة (رغبات الشركاء)

- الشركاء: هم كل من يشترك في الهدف مع الجمعية أو يساندها للوصول إليه، مثل (الجهات الإشرافية - المانحون ...).
- والمراد بدراسة رغباتهم المستقبلية: تلمس العاملين في الجمعية لما يتوقع أن يصير عليه واقع الشركاء ومستوى طموحاتهم من جمعيتهم في تلك الفترة، من خلال قراءة واقعهم الحالي ومستوى نموه وتغييره عن الماضي القريب، مستحضرين الإمكانيات والتطورات، مبررين هذا التوقع بما يعزز حدوثه ويقوي سيناريو وقوعه.
- وقد جاءت نتيجة الدراسة الاستشرافية لفريق الجمعية، لما ستصل رغبات شركاء جمعيتهم تجاهه خلال أربع سنوات - مبيينين مبرر هذا السيناريو المتوقع، كالتالي:

رقم	السيناريو	المبرر
١	زيادة الدعم الحكومي	ربط الدعم ببرامج تقدمها الجمعية
٢	زيادة الجهات المانحة	اهتمامها ببرامج نوعية مختلفة
٣	شراكات مع الدوائر الحكومية	اهتمام الجهات الحكومية
٤	برامج مخصصة لرجال الاعمال	برامج تهتم تلك الفئة
٥	شراكات مع الجامعات	تنوع البرامج الجامعية وتوجهها لخدمة المجتمع
٦	التميز المؤسسي للجهات المانحة	وجود معايير للمنح
٧	توجه الدعم للأيتام	عاطفة المانحين نحو فئة اليتيم

ج. بطاقة (قدرات المنافسين)

- المنافسون: هم كل من يمكن أن ينافس الجمعية في الوصول إلى أهدافها أو ومستفيديها.
- والمراد بدراسة قدراتهم المستقبلية: تلمس العاملين في الجمعية لما يتوقع أن يصير عليه واقع المنافسين ومستوى قدراتهم في تلك الفترة، من خلال قراءة واقعهم الحالي ومستوى نموه وتغييره عن الماضي القريب، مستحضرين الإمكانيات والتطورات، مبررين هذا التوقع بما يعزز حدوثه ويقوي سيناريو وقوعه.
- وقد جاءت نتيجة الدراسة الاستشرافية لفريق الجمعية، لما سيكون عليه واقع المنافسين للجمعية خلال أربع سنوات - مبيينين مبرر هذا السيناريو المتوقع، كالتالي:

رقم	السيناريو	المبرر
١	زيادة في عدد المنافسين	زيادة الجهات الاسرية
٢	كثرة وتنوع البرامج	جلب المانحين
٣	التشتت للمانحين	كثرة البرامج

جاءت الدراسة الاستشرافية لمستقبل الجمعية مشيرة إلى أن كلاً من:

احتياجات المستفيدين المستقبلية.

رغبات الشركاء المستقبلية.

قدرات المنافسين المستقبلية.

ستتجه نحو:

زيادة المنافسة وقوتها	كثرة الشراكات وتنوعها	التوجه للجودة والمعيارية	الزيادة الكمية والنوعية
-----------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------------

(د) ... طموحات فريق الجمعية

تعتبر أداة (طموحات الجمعية) وفريقها من الأدوات التي تستخدم كمنطلق للتخطيط والاستشراف المستقبلي للجمعية، وذلك أن « الطموحات » أحد أهم طريقتين لقيادة الاستراتيجية وتوجيهها، مشيرة إلى قيمة كل عنصر من عناصر الطموح، بحيث يعتبر (5) هو الرقم المشير إلى القيمة الأعلى، و(1) هو المشير إلى القيمة الأدنى.

المحددات ...

التصنيف	إلى	من	كامل الفترة
خطة استراتيجية	2024	2021	أربع سنوات

الترتيب	مدى أهميتها (1/2/3/4/5)	المنصر	رقم
1	75	الاستدامة المالية	١
1	75	تنوع موارد الدخل للجمعية	٢
1	75	تأهيل المهتمين بالعمل الاسري	٣
1	75	تسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين	٤
1	75	بوابة واضحة لتقديم الدعم للمستفيدين	٥

1	75	بناء شراكات فاعلة	٦
1	75	تطوير قسم الاعلام	٧
1	75	أتمتة العمليات داخل اقسام الجمعية	٨
1	75	تطوير القسم النسائي لتقديم جميع الخدمات	٩
1	75	مركز للطفل متكامل مستقل عن الجمعية وتحت اشرافها	١٠
1	75	زيادة دعم المانحين للجمعية	١١
12	60	تنمية مهارات العاملين بالجمعية	١٢
12	60	استقطاب الكفاءات	١٣
12	60	التسويق الجيد للبرامج	١٤
12	60	مراكز متخصصة في أنشطة الأسرة	١٥
16	45	زيادة الدعم المالي للمستفيدين	١٦
17	30	الاستثمار في البرامج الجامعية (انشاء مدارس، مصانع، الخ)	١٧

جاءت الرؤية الأولى لطموحات المنظمة ومنسوبيها، على النحو التالي:

- (17) عنصراً، ضمن قائمة الطموحات للفترة الاستراتيجية القادمة.
- دلت القائمة على طموحات متنوعة للفريق، مما يشير إلى مستوى الطموح العالي المستند إلى الاستراتيجية.
- وتم ترتيب الطموحات بناء على الوزن النسبي وفق رؤية الجمعية.

ثانياً / بطاقات التحليل البيئي

بطاقة دراسة الواقع الحالي (SWOT)

تعتبر أداة swot أو (التحليل الرباعي) من أشهر الأدوات التي تستخدم في دراسة البيئة الداخلية والبيئات التنظيمية للجمعيات ، وهي تساعد الفريق على دراسة العناصر المهمة في البيئة، من خلال تلمس:

- عناصر القوة؛ ويراد بها توصيف الواقع الإيجابي في بيئة الجمعية.
- عناصر الضعف؛ ويراد بها توصيف الواقع السلبي في بيئة الجمعية.

مشيرة إلى قيمتين:

o مدى تواجد العنصر في الجمعية: (10) نقاط.

o مدى قدرة الجمعية على الاستفادة من العنصر / مدى أثر العنصر على ضعف الجمعية: (10) نقاط.

وقد تم تصنيف الدارسة ضمن معايير (بطاقة مجمعة من نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة + نموذج الجائزة الأوروبية للجودة).

رقم	المعيار	الشرح الإجمالي
المعيار 1	النتائج والتأثير على المجتمع	يراد بهذا المعيار : تقييم نتائج الإجراءات والعمليات والبرامج والمشاريع التي تقدم للمستفيدين ، ومقدار تأثيرها وإحداث تغييرات إيجابية عليهم
المعيار 2	المستفيد واحتياجاته	يراد بهذا المعيار : تقييم ارتباط الإجراءات والعمليات والبرامج والمشاريع باحتياجات المستفيدين ، وعدد وفئات المستفيدين وشرائحهم .
المعيار 3	الإدارة والقيادة	يراد بهذا المعيار : تقييم مستوى القدرات والمهارات التي يمتلكها من يقود أو يدير العمل ، وآليات وتطبيقات وسلوكيات القيادة والإدارة العليا
المعيار 4	جودة العمليات والأداء	يراد بهذا المعيار : تقييم الإجراءات والعمليات المنفذة لتقديم الخدمات للمستفيدين ، وهل تتم بالجودة المطلوبة ، وبالأداء المرغوب فيه .
المعيار 5	العلاقات والشركاء	يراد بهذا المعيار : تقييم مستوى الارتباط بالشركاء وأصحاب العلاقة في الداخل والخارج سواء المتعاونين أو المنافسين ، وتقييم البرامج المنفذة لتحقيقه
المعيار 6	الموارد البشرية والعاملون	يراد بهذا المعيار : تقييم العنصر البشري ، ومدى القدرة على استقطاب وتنمية وتطوير وتحفيز الموظفين ومن ثم المحافظة عليهم ، كما يشير إلى مقدار الرضا الوظيفي للموظفين
المعيار 7	التخطيط والتنظيم	يراد بهذا المعيار : تقييم إعداد وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية والتنفيذية ، وإعداد الأدلة واللوائح التنظيمية للعمل الإداري والمالي والفني
المعيار 8	المعلومات والدراسات	يراد بهذا المعيار : تقييم العناية بالمعلومات والبحث والدراسات في إعداد وتنفيذ البرامج والمشاريع
المعيار 9	الموارد المالية	يراد بهذا المعيار : تقييم أرقام وأنواع الموارد المالية وتنوعها واستقرارها وتغطيتها لموازنات العمل
المعيار 10	التطوير والتغيير	يراد بهذا المعيار : تقييم مستوى العناية بتقويم وتطوير الوسائل والبرامج وتشجيع الإبداع والابتكار ، ومدى القناعة بالتغيير الإيجابي

أ / عناصر القوة ...

جاءت نتيجة دراسة بيئة الجمعية - بمراحلها - مشيرة إلى أن أبرز الإيجابيات المتوافرة في بيئة الجمعية حالياً، كما أفاد بذلك فريقها، مستصحين التصنيف المعياري السابق، كالتالي:

الوزن الإجمالي	مدى قدرة المنظمة على الإفادة منها	مدى تواجدها في المنظمة	العنصر	المعيار
	(10/1)	(10/1)		
100	10	10	البرامج الأسرية العامة	النتائج والتأثير على المجتمع
80	8	10	القروض الحسنة للمقبلين على الزواج	
100	10	10	الانسجام بين المجلس والقيادة التنفيذية	
100	10	10	إدارة الأزمات	
100	10	10	التوافق بين أعضاء المجلس	الإدارة والقيادة
100	10	10	إدارة تنفيذية ذات خبرة	
80	8	10	المرونة في تطبيق اللوائح	
80	8	10	الإيمان برسالة الجمعية	
80	8	10	الانتماء للجمعية	
72	8	9	فاعلية مجلس الإدارة	
72	8	9	صلاحيات التفويض للإدارة التنفيذية	
80	8	01	مستهدفات محددة لقياس مؤشرات انجاز الأقسام	جودة الأداء والعمليات
100	10	10	قوة علاقة مجلس الإدارة بالمجتمع	العلاقات والشركاء
80	8	10	علاقات الجمعية مع الشركاء	
100	10	10	استقرار العاملين	الموارد البشرية والعاملون
90	9	10	تقارير الاداء الوظيفي	
81	9	9	استقرار القيادات	
90	9	10	لوائح إدارية وتنظيمية ومالية	التخطيط والتنظيم
80	8	10	الهيكل الإداري	
80	8	10	خطة تشغيلية	
70	7	10	تطبيق الانظمة الحكومية	
100	10	10	القوائم المالية	الموارد المالية
100	10	10	حوكمة مالية	
80	10	8	ترشيد المصروفات	

- تركزت أبرز عناصر القوة على أربع معايير هي: (الإدارة والقيادة) ثم (التخطيط والتنظيم) ثم (الموارد المالية) ثم (الموارد البشرية والعاملون) مما يدل على قوة البنية الداخلية البشرية والتنظيمية في إدارة المنظمة ومواردها المالية.
- يوجد لدى المنظمة مجموعة من العناصر الإيجابية الحالية ينبغي العناية بها وتعزيزها، من خلال تحويلها إلى أهداف تعزيز في الاستراتيجية.

ب / عناصر الضعف ...

جاءت نتيجة دراسة بيئة الجمعية - بمراحلها - مشيرة إلى أن من أبرز عناصر القصور الذي يعتري بيئة الجمعية حالياً، كما أفاد بذلك فريقها، مستصحبين التصنيف المعياري السابق، كالتالي:

الوزن الإجمالي	مدى تواجدها في المنظمة		العنصر	المعيار
	مدى اثرها على ضعف المنظمة (10/1)	مدى تواجدها في المنظمة (10/1)		
50	10	5	دورات تأهيل الزواج	النتائج والتأثير على المجتمع
05	5	10	تأهيل المعتمدين بالعمل الأسري	
54	6	9	الاستشارات الاسرية	
56	8	7	ارتباط الجمعية بالمجتمع والتأثير فيه	
63	9	7	البرامج الاسرية لفئات محددة من المستفيدين	
02	5	4	ربط المشروعات بالاحتياج الفعلي للمستفيد	المستفيد واحتياجاته
24	3	8	توفر القيادات ببعض الاقسام	الإدارة والقيادة
42	6	7	الخبرة في المجال الخيري	
46	8	8	المؤهلات القيادية	
64	8	8	التكامل القيادي	
35	7	5	قياس رضا المستفيدين	جودة العمليات والأداء
36	6	6	نشر الاجراءات	
45	5	9	استبانات تحليل وتطوير الأداء	
84	6	8	الاستفادة من تقارير تطوير الأداء	
56	8	7	وضوح ادارة العمليات للعاملين	
72	9	8	قوة العلاقة بالمؤسسات المانحة	العلاقات والشركاء
7	1	7	اثر بعض الشراكات على الجمعية	
20	4	5	التواصل مع الشركاء	
94	7	7	تنوع الشراكات	
64	8	8	عدم وجود متخصص بالشراكات	

80	8	10	ندرة المتفرغين للشراكات وتنمية موارد الجمعية	الموارد البشرية والعاملون
6	3	3	دورات تأهيل الموظفين	
9	3	3	توفر الكوادر البشر	
35	5	7	الاعتماد على المتفرغين	
36	6	6	مراعاة التخصص في العمل	
65	8	7	توفر الموظف الشامل	
64	8	8	خبرة الكوادر البشرية	التخطيط والتنظيم
9	3	3	خطة تنفيذية وفق الأهداف	
20	10	2	ثبات القسم في الهيكل التنظيمي للجمعية	
35	5	7	التقويم الدوري لبرامج الخطة التشغيلية	
60	6	10	خطة استراتيجية	المعلومات والدراسات
24	7	6	تدفق المعلومات	الموارد المالية
25	5	5	استدامة بعض الموارد المالية	
40	4	10	عائد الأوقاف على بالجمعية	
48	8	6	ضعف الموارد الثابتة	
54	9	6	تنوع مصادر الدخل	
25	5	5	استدامة بعض الموارد المالية	
40	4	10	عائد الأوقاف على بالجمعية	
48	8	6	ضعف الموارد الثابتة	
54	9	6	تنوع مصادر الدخل	

- تركزت أبرز عناصر الضعف على ثلاث معايير: (النتائج والتأثير على المجتمع - جودة العمليات والأداء - العلاقات والشراكات)، مما يدل على توزع فرص التحسين في المحيطين الداخلي والخارجي.
- يوجد لدى المنظمة مجموعة من العناصر السلبية الحالية ينبغي العناية بها ومعالجتها، من خلال تحويلها إلى أهداف معالجة في الاستراتيجية.

بطاقة دراسة البيئة المحيطة (SLEPT)

تعتبر أداة slept أو كما تسمى (المعالم الخمسة للبيئة المحيطة) من أشهر الأدوات التي تستخدم في دراسة البيئة الخارجية والبيئات التنظيمية للجمعيات الأسرية، وهي تساعد الفريق على دراسة العناصر المهمة المحيطة بالبيئة، وذلك من خلال تلمس:

- الفرص: ويراد بها توصيف ما يحيط ببيئة الجمعية من جوانب إيجابية، مما يمكن اقتناصه لفائدة الجمعية.
- التحديات: ويراد بها توصيف ما يحيط ببيئة الجمعية من مخاطر وعوائق، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الجمعية.

مشيرة إلى قيمتين:

o مدى إمكانية تحقق ووقوع العنصر: (10) نقاط.

o مدى قدرة الجمعية على الاستفادة من العنصر / مدى تأثير العنصر على الجمعية: (10) نقاط.

وقد تم تصنيف الدارسة ضمن المعايير التالية:

رقم	المعيار	الشرح الإجمالي- يراد بهذا المعيار
المعيار الأول	العوامل الاجتماعية والثقافية	دراسة أثر واقع المجتمع وعلاقاته وتواصله وبيئته وفئاته ، وأثر تغيرات ثقافة المجتمع وقنواته ومعارفه وعقائده على الجمعية
المعيار الثاني	العوامل الاقتصادية	دراسة أثر التغيرات الاقتصادية العامة والخاصة بأفراد المجتمع المستهدف على الجمعية
المعيار الثالث	العوامل القانونية والنظامية	دراسة أثر الوضع القانوني والتنظيمي وقوانينه ولوائحه وقراراته وتعديلاته للأنظمة على الجمعية
المعيار الرابع	العوامل التقنية	دراسة الأثر المتوقع للثورة التقنية وبرامجها وتطبيقاتها على الجمعية
المعيار الخامس	أصحاب المصلحة (المستفيدون)	دراسة أثر طلبات ورؤى وحاجات المستفيدين وأصحاب العلاقة الرسمية أو الشعبية داخلياً أو خارجياً على الجمعية

أ / الفرص ...

جاءت نتيجة دراسة البيئة المحيطة للجمعية - بمراحلها - مشيرة إلى أن من أبرز الفرص المحيطة ببيئة الجمعية، وذلك كما أفاد فريقها، مستصحين التصنيف المعياري السابق، كالتالي:

الوزن الإجمالي	مدى قدرة المنظمة على الإفادة منها	مدى احتمالية تحقق الفرصة	العنصر	المعيار
	(10/1)	(10/1)		
81	9	9	الظواهر السلبية الأسرية نتيجة الانفتاح	العوامل الاجتماعية والثقافية
72	8	9	الحاجة لدعم الزواج	
72	8	9	التوجه الحكومي للإرشاد الأسري	
100	10	10	البنية الأساسية للجمعية	
80	8	10	دعم مادي ومعنوي من القطاع الحكومي	
72	8	9	توجه سوق العمل للمجال الأسري	
72	8	9	التوجه القوي للداعمين في دعم البرامج الاجتماعية	العوامل الاقتصادية
72	9	8	الانظمة الخاصة بالخدمات الأسرية	
80	8	10	التطور التقني	
80	8	10	مواقع الكترونية تفاعلية	
72	8	9	وسائل التواصل الاجتماعي	العوامل القانونية والنظامية
80	8	10	التطور التقني	
80	8	10	مواقع الكترونية تفاعلية	العوامل التقنية
72	8	9	وسائل التواصل الاجتماعي	
90	9	10	حاجة المستفيدين للتأهيل والتدريب	أصحاب المصلحة (المستفيدين)
80	10	8	زيادة عدد المستفيدين	

• توزع الفرص على المجالات الخمسة في الجملة.

توجد مجموعة من الفرص الإيجابية المحيطة ببيئة المنظمة، ينبغي العناية بها واقتناصها في الفترة المستقبلية وتحويلها إلى أهداف ومبادرات

ب / التحديات ...

جاءت نتيجة دراسة البيئة المحيطة بالجمعية - بمراحلها - مشيرة إلى أن أبرز التحديات والتهديدات المحيطة ببيئة الجمعية، وذلك كما أفاد فريقها، مستصحبين التصنيف المعياري السابق، كالتالي:

الوزن الإجمالي	مدى تأثير التهديد على عمل المنظمة	مدى احتمالية حدوث التهديد	العنصر	المعيار
	(10/1)	(10/1)		
56	7	8	زيادة المنافسين	العوامل الاجتماعية والثقافية
56	8	7	وعي المجتمع بدعم برامج الجمعية	
03	5	6	انغلاق البيئة على مشكلاتها بسبب العادات	
80	8	10	الهبوط الاقتصادي	العوامل القانونية والنظامية
20	4	5	ايمان المانحين والداعمين برسالة الجمعية	
40	5	8	عدم وجود استراتيجية واضحة لدى الداعمين	
65	7	8	تسارع تغيير القوانين والأنظمة وعدم وضوحها	
65	7	8	تمكين المرأة في المطالبات والمرافعات	العوامل التقنية
16	8	2	تحويل حالات الاصلاح على الجمعية	أصحاب المصلحة (المستفيدين)
4	2	2	تشريعات مجلس الاسرة	
90	10	9	تقبل العاملين للتقنية الحديثة	العوامل الاقتصادية
64	8	8	تطور الخدمات الرقمية لإتاحة الخدمات	
64	8	8	الثقافة التقنية العاملين	
63	6	7	الثقافة التقنية للمستفيدين	
35	5	7	تعدد احتياجات المستفيدين	

- توزعت أبرز التحديات على المجالات الخمسة في الجملة.
- توجد مجموعة من التحديات والتهديدات المحيطة ببيئة المنظمة، ينبغي العناية بها والتحرز منها ومواجهتها في الفترة المستقبلية.

(4) بطاقة دراسة الشركاء ذات العلاقة بالجمعية واحتياجاتها الرئيسية (CRP)

تم تطوير أداة crp (بطاقة دراسة الشركاء ذات العلاقة) - من قبل فريق مركز خبرة - لتساند الجمعيات الأسرية والبيئات التنظيمية في دراسة الشركاء (سواء كانت جهات أو أفراد) والتي لها صلة بالجمعية، ومستوى هذه الصلة، وذلك من خلال تلمس:

- حدود العلاقة: ويراد بها توصيف العلاقة التي تجمع بين الشركاء والجمعية، والتي يمكن أن يجاب بها عن سؤال: ما علاقة هذا الشريك بالجمعية؟

- مستوى العلاقة: ويراد بها توصيف المستوى الذي وصلت إليه العلاقة الحالية بين الشريك والجمعية (سلباً أو إيجاباً - قوة أو ضعفاً).
 - احتياجات الشريك من الجمعية: ويراد بها توصيف تطلعات وطموحات الشريك من الجمعية، والتي يرغب في أن يقوم بها تجاهه.
 - احتياجات الجمعية من الشريك: ويراد بها توصيف تطلعات وطموحات الجمعية من الشريك، والتي يرغب في أن يقوم بها تجاهه.
- وقد جاءت نتيجة دراسة الشركاء ذات العلاقة بالجمعية - بمراحلها - مشيرة إلى أن من أبرز الجهات والأفراد المحيطة ببيئة الجمعية والتي لها صلة واضحة بها، وذلك كما أفاد فريقها، كالتالي:

رقم	الشركاء	حدود العلاقة	مستوى العلاقة	احتياجاته من الجمعية	احتياجاتنا من الشريك
	مركز التنمية الاجتماعية بالعينزة	إشراف	عالية	التقارير-الحوكمة- الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح- عدد معين من ساعات التطوع- عدد معين من المتطوعين	الدعم المالي-التصاريح والموافقات الخاصة بتنظيم العلاقة مع الجهات الشريكة
	المراكز البحثية والاستشارية	شراكة	متوسطة	التعاون - التواصل - تقديم برامج مشتركة	تقديم برامج مشتركة - التعاون - التواصل - المساعدة في تطوير جميع الخدمات التي تقدمها الجمعية
	المؤسسات المانحة	داعم	عالية	التعاون - تقارير	دعم مالي
	المحلات التجارية	داعم	متوسطة	اعلام - التكريم ضمن الداعمين	دعم مالي + تخفيضات
	المكاتب القانونية والمحاماة	شراكة	عالية	دورات تدريبية	استشارات قانونية +مراجعة العقود
	الشراكات الحكومية (المحكمة - النيابة - الغرفة التجارية)	شراكة	متوسطة	التدريب - الإصلاح الاسري	دعم مادي الإعلامي واعلاني
	الشراكات التعليمية (جامعة القصيم -إدارة التعليم)	شراكة	متوسطة	التدريب - الدراسات - البحوث - الاستبانات	أعضاء هيئة التدريس + خدمة المجتمع
	النوادي الرياضية	شراكة	متوسطة	دورات - برامج اسرية	دعم مادي + اعلامي

جاءت الأطراف ذات العلاقة ببيئة المنظمة ممثلة في (8) أطراف، وقد اشترك الطرفان في أكثر من علاقة، مشيرة إلى التالي:

حدود العلاقة	داعم	مشرف	شريك	مزود خدمة
العدد	2	1	5	1
النسبة	%52	%5,21	%5,26	16,7%
مستوي العلاقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	
العدد	3	5	1	
النسبة	%5,73	%5,26	16,7%	

- يدل تعدد الأطراف المحيطة بالجمعية على أهمية العلاقات في مسيرة الجمعية وحضورها المجتمعي.
- كما يدل على التوسط في العلاقة الحالية بين المنظمة والأطراف المحيطة بها.

(5) ... بطاقة دراسة القيم والثقافات الحالية (CVC)

تم تطوير أداة CVC (بطاقة دراسة القيم والثقافات الحالية) - من قبل مركز خبرة - لتساند الجمعيات الأسرية والبيئات التنظيمية في دراسة منظومة القيم والثقافات المتوافرة في بيئة الجمعية (سلباً أو إيجاباً)، ومستوى عمق هذه الثقافة وتأصلها، ومقدار استشراق تغييرها وتبدلها، وذلك من خلال تلمس:

- الوضع الحالي: ويراد به توصيف المستوى الذي وصلت إليه القيمة والثقافة في بيئة الجمعية، من خلال اختيار إحدى ثلاثة اختيارات:

0 مقدسة: قوية التمکن في الأنفس، شديدة الظهور على السلوكيات.

0 متأصلة: متمكنة في الأنفس، ظاهرة على السلوكيات.

0 متوسطة: متوسطة التمکن في الأنفس، تظهر أحياناً على السلوكيات.

- إمكانية التغيير: هي توصيف استشراقي لإمكانية تحول القيمة الإيجابية إلى سلبية، وتحول القيمة السلبية إلى إيجابية، ضمن ثلاثة خيارات (عالية - متوسطة - ضعيفة).

وقد تم تحديد القيم والثقافات (السلبية) الموجودة في بيئة الجمعية كما أفاد بذلك فريقها، محددین مستوى عمقها وإمكانية تغييرها إلى الجانب الإيجابي كالتالي:

وقد تم تحديد القيم والثقافات (السلبية) الموجودة في بيئة الجمعية كما أفاد بذلك فريقها، محددین مستوى عمقها وإمكانية تغييرها إلى الجانب الإيجابي، كالتالي:

رقم	القيمة والثقافة الحالية	الوضع الحالي			إمكانية التغيير للأفضل	
		مقدسة	متأصلة	متوسطة	عالية	متوسطة
١	الولاء			✓	✓	
٢	الانتماء			✓	✓	
٣	الفردية					✓
٤	العدل	✓				✓
٥	السلبية			✓	✓	
٦	التواكل			✓	✓	
٧	المبادرة					✓
٨	الإهمال		✓		✓	
٩	الجمود		✓			✓

وقد تم تحديد القيم والثقافات (الإيجابية) الموجودة في بيئة الجمعية كما أفاد بذلك فريقها، محددين مستوى عمقها وإمكانية تغييرها إلى الجانب السلبي، كالتالي:

رقم	القيمة والثقافة الحالية	الوضع الحالي			إمكانية التغيير	
		مقدسة	متأصلة	متوسطة	عالية	متوسطة
١	الشفافية	✓				✓
٢	الإبداع		✓		✓	
٣	العمل بروح الفريق	✓				✓
٤	الإتقان والاحترافية في العمل		✓		✓	
٥	الانتماء			✓	✓	
٦	المصداقية	✓				✓
٧	الحفاظ على سرية المعلومات	✓				✓
٨	التركيز على المستفيدين		✓		✓	
٩	التميز	✓				✓
١٠	التحالف		✓			✓
١١	التعاون		✓		✓	
١٢	التطوير المستمر		✓			✓
١٣	الابتكار		✓			✓

جاءت القيم والثقافات المتوافرة في بيئة الجمعية ممثلة في (22) قيمة، موزعة على النحو التالي:

• 13 قيم إيجابية، أبرزها: الشفافية - العمل بروح الفريق - المصداقية - التميز.

• 9 ثقافة سلبية.

• يدل على وجوب العناية بتصميم برامج ومبادرات لتوجيه القيم والثقافات داخل بيئة الجمعية وتعزيز الإيجابيات فيها، ومعالجة الثقافات السلبية.

• حصول أكثر القيم الإيجابية على تصنيف (متأصل) فيه دلالة على إمكانية المعالجة لكن يحتاج إلى جهد وخطوات تدريجية.

(6) ... بطاقة دراسة المستفيدين Customers

تم تطوير أداة (بطاقة دراسة المستفيدين) - من قبل فريق مركز خبرة - لتساند الجمعيات الأسرية والبيئات التنظيمية في تصنيف مستفيديها والمستهدفين من برامجها ومنتجاتها، ومن ثم دراسة منظومة علاقة ارتباطهم بالجمعية، ومدى ارتباطها بقدرات الجمعية، وذلك من خلال تلمس:

0 المستفيدين والمستهدفين الذين تتوجه إليهم منتجات الجمعية، وتصنيفهم حالياً إلى موجود ومنسي.

0 دراسة مدى أهميتهم - مدى قابليتهم لمنتجات الجمعية - مدى أثر الجمعية ومنتجاتها عليهم - مستوى المنافس في استهدافهم.

وقد تم تحديد المستفيدين من الجمعية وتصنيفاتهم كما أفاد بذلك فريقها، محددين مستوى ارتباط ذلك بقدراتها، كالتالي:

رقم	التصنيف	أمثلة	حجمها	أهميتهم			قابليتهم			مقدار الأثر عليهم			الدرجة
				عالية (3)	متوسطة (2)	منخفضة (1)	عالية (3)	متوسطة (2)	منخفضة (1)	عالية (3)	متوسطة (2)	منخفضة (1)	
١	الداعمون	المتبرعون	غير محدودة	✓			✓				✓	✓	8
٢	المستثمرون	المستأجرين	غير محدودة	✓	✓							✓	12
٣	المستفيدون	المتدربون	غير محدودة	✓	✓				✓			✓	12
٤	المستفيدون	الإصلاح	غير محدودة	✓					✓			✓	7
٥	الأسرة	الطفل والام	متوسط		✓	✓			✓			✓	10
٦	المستفيدون	طالبي التوفيق	متوسط	✓	✓				✓	✓			10
٧	المقبلين على الزواج	دعم مادي وتأهيل	عالي	✓	✓					✓		✓	9
٨	الزوجين	استشارات- اصلاح- دورات	عالي	✓	✓					✓		✓	10
٩	الأسرة	برامج - استشارات - اصلاح	عالي	✓	✓					✓		✓	10

• جاءت دراسة المستفيدين والمستهدفين من منتجات الجمعية في (9) فئات مستفيدة.

• وقد حصلت الفئات التالية على النقاط الأعلى، والجامعة بين (الأهمية الأعلى - القابلية الأعلى - الأثر الأعلى - المنافس الأعلى):

النقاط المستحقة		الفئة	
12	المستأجرين	المستثمرون	١
12	المتدربون	المستفيدين	٢
10	الطفل والأم	الاسرة	٣
10	طالبي التوفيق	المستفيدين	٤
10	استشارات - اصلاح - دورات	الزوجين	٥
10	برامج - استشارات - اصلاح	الاسرة	٦

- أشارت الدراسة إلى تنوع بسيط في فئات المستفيدين والمستهدفين، وتنوع احتياجاتهم من الجمعية، مما يدل على أهمية تركيز بناء أهداف الجمعية على تحقيق هذه الأهداف في ضوء رؤى الجمعية ورسالتها وقدراتها.
- عدم التنوع الكبير في فئات المستفيدين يمنح فرصة كبيرة في التركيز وإعادة خريطة توزيع النسب بينها، على أساس الأكبر فائدة والأكثر تأثيراً.

(7) ... بطاقة دراسة خطوط الإنتاج Production lines

- تم تطوير أداة (بطاقة خطوط الإنتاج) - من قبل مركز خبرة - لتساند الجمعيات الأسرية والبيئات التنظيمية في تصنيف خطوط مشاريعها ومنتجاتها، ومن ثم دراسة منظومة علاقة ارتباطها بالجمعية، ومدى علاقتها بقدرات الجمعية، وذلك من خلال تلمس:
- o خطوط الإنتاج، هي الأدوات والآليات والبرامج المستدامة المقدمة من قبل الجمعية لمستفيديها.
 - o دراسة مدى قدرة الجمعية على تصميم وتقديم خط الإنتاج - مدى حاجة المستفيدين لخط الإنتاج - مدى أثر خط الإنتاج على المستفيد - مستوى المنافس في إصدار خط الإنتاج.
- وقد تم تحديد خطوط الإنتاج للجمعية وتصنيفاتها كما أفاد بذلك فريقها، محددتين مستوى ارتباط ذلك بقدراتها، كالتالي:

رقم	التصنيف	المنهجية		نسبتها	قدرة الجمعية						الأثر على المستفيد	المنافسة	الدرجة
		مباشر	عبر وسيط		عالية (3)	متوسطة (2)	منخفضة (1)	عالية (3)	متوسطة (2)	منخفضة (1)			
١	بحوث ودراسات	✓	✓	١%	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
٢	تدريب وبرامج التأهيل	✓	✓	٢٠%	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10

11	✓			✓	✓		✓	20%	✓	استشارات	3
9	✓		✓	✓		✓		14%	✓	فعاليات	4
11	✓		✓	✓		✓		25%	✓	الدعم المادي للمقبلين والإعانات القروض	5
9	✓		✓	✓		✓		10%	✓	التوعية الاجتماعية	6
11		✓	✓	✓		✓		10%	✓	الموارد المالية (أوقاف)	7

• جاءت دراسة خطوط إنتاج المنظمة في (7) مسارات إنتاجية متفاوتة الحجم والوزن، موزعة على النحو التالي:

الموارد المالية (أوقاف)	التوعية	الدعم المادي للمقبلين والإعانات القروض	فعاليات	استشارات	تدريب وبرامج التأهيل	بحوث ودراسات	التصنيف
10%	10%	25%	14%	20%	2%	1%	النسبة

وقد حصلت الخطوط التالية على النقاط الأعلى، والجامعة بين (قدرة الجمعية الأعلى - حاجة المستفيد الأعلى - الأثر الأعلى - المنافس الأقل):

الرقم	التصنيف	الدرجة
1	استشارات	11
2	الدعم المادي للمقبلين والإعانات القروض	11
3	الموارد المالية (أوقاف)	11
4	تدريب وبرامج التأهيل	10

ثالثاً/ بطاقة المقارنة المعيارية



المعيار الأول: القيادة الإدارية والاستراتيجيات			
م	المعيار	الدرجة العليا	الدرجة الموزونة نسبياً
1/1	القادة كقدوة حسنة للعاملين : انطلاقاً من مبدأ القدوة الحسنة كمفهوم إسلامي رائد، ولما له من آثار إيجابية كبيرة على العاملين بالمنشأة متى ما كان القادة بالمنشأة القدوة الحسنة والمثل الإيجابي لهم؛ فإن ذلك سيساعد على التزام العاملين وتطبيقهم لمبادئ التميز سلوكاً وأداءً	30	86%
2/1	التخطيط الاستراتيجي : يركز هذا المعيار الفرعي على قيام القادة بالمنشأة بتطوير الرسالة والرؤية المستقبلية، وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، والقيام بنشر وتعميم السياسات والخطط الاستراتيجية على كافة العاملين والمستفيدين بالمنشأة.	21	84%
3/1	التواصل الفعال مع كافة المعنيين : ويشمل هذا المعيار وجود آليات واضحة ومطبقة بانتظام من قبل القادة بالمنشأة للتواصل بفعالية مع كافة المعنيين بما في ذلك العاملون والمستفيدون من خدمات المنشأة، وكذلك الجهات الحكومية أو الخاصة ذات العلاقة بأعمال المنشأة.	27	90%
4/1	مشاركة القادة في تطوير وتحسين العمليات والأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بالعمل الخيري : يركز هذا المعيار على مدى المشاركة الشخصية للفريق القيادي بالمنشأة في برامج ومشاريع لتطوير وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية ذات العلاقة بأعمال المنشأة، ومدى تأثير القيادة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأنظمة وتشريعات العمل الخيري على المستوى المحلي والدولي.	26	87%
5/1	تبني ونشر ثقافة الجودة والتميز بالمنشأة : ويركز هذا المعيار على الممارسات والمنهجيات المتبعة من قبل القادة لتبني ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي داخل وخارج المنشأة.	25	83%
6/1	إدارة المخاطر وبرامج التغيير : ويركز هذا المعيار على قيام قادة المنشأة بالمشاركة الشخصية في إدارة برامج التغيير المختلفة داخل المنشأة، وتقليص الآثار المترتبة على تلك التغييرات، والقدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها	16	80%
النتيجة النسبية للمعيار الأول		85%	

المعيار الثاني: إدارة الموارد البشرية والمتطوعين

الدرجة الموزونة نسبياً	الدرجة العليا	المعيار	م
80%	28	تخطيط وتأمين احتياجات المنشأة من الموارد البشرية : يرتبط نجاح أي منشأة بكفاءة القرارات والسياسات التي تتخذ في إطار الموارد البشرية، وبقدرتها على تخطيط مواردها وتحديد وتوظيف احتياجاتها من القوى العاملة بطرق علمية سليمة، ودمج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنشأة، مع العمل على إشراك العاملين في تطوير هذه الاستراتيجيات.	1/2
77%	27	مكافأة العاملين وتعويضهم ويشمل هذا المعيار وصف مهام وممارسات تقييم الوظائف، والأساليب التي تتبعها المنشأة في تحديد المزايا والتعويضات التي تحفز وتشجع الأداء المتميز، مع القيام بتقديم الأداء بصورة دورية بهدف التعرف على العاملين المتميزين في الأداء وتقديرهم، وكذلك التعرف على فرص التحسين المطلوبة	2/2
80%	20	تطوير وتدريب العاملين والمتطوعين : يشمل هذا المعيار قيام المنشأة بتطوير وتطبيق منهجية متكاملة للتدريب؛ انطلاقاً من إيمان المنشأة بأن التدريب الموجه لتحسين الأداء يمثل نقطة تحول في أداء المنشآت وتحقيق أهدافها من خلال إكساب العاملين المهارات اللازمة، وتنمية قدراتهم ومعارفهم وإمكانياتهم	3/2
80%	20	تمكين العاملين ومشاركتهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة : ويشمل هذا المعيار قيام المنشأة بتطبيق سياسات وآليات لتمكين الموظفين وتفويضهم الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المناسبة لخدمة المستفيدين، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد على رفع معنويات العاملين وزيادة إحساسهم بالمسؤولية وتحملهم للنتائج بما ينعكس إيجاباً على المستفيدين والمنشأة	4/2
80%	16	إدارة شؤون المتطوعين : ويركز هذا المعيار على الآليات التي تطبقها المنشأة للاهتمام بالمتطوعين، وإيجاد منهجية واضحة لاستقطابهم وتدريبهم، وتوفير الفرص الملائمة لتوظيف طاقاتهم بما يخدم المستفيدين ويلبي حاجة المجتمع ويحافظ على استمرارية العمل التطوعي ودعمه للعمل الخيري	5/2
79%		النتيجة النسبية للمعيار الثاني	

المعيار الثالث: إدارة وتنمية الموارد المالية والأوقاف

الدرجة الموزونة نسبياً	الدرجة العليا	المعيار	م
75%	30	إدارة الموارد المالية : ويشمل هذا المعيار الفرعي توضيح السياسات والآليات التي تدير المنشأة من خلالها مواردها المالية وفق القواعد المحاسبية المتعارف عليها، وتطور لوائح الإدارة المالية التي تحدد أوجه الصرف والمسؤوليات، واتباع القوانين الصادرة من الجهات الرسمية ذات العلاقة	1/3
80%	16	تنمية الموارد المالية والتبرعات : ويشمل ذلك تنمية الموارد المالية بما يحقق أعلى مستويات المصادقية في مجالات الدعوة للتبرع، وقبول التبرعات، وتسجيلها، وإعداد التقارير اللازمة، وتأمين وسائل اتصال شفافة مع المانحين والجهات الرسمية، كما يشمل ذلك كيفية قيام المنشأة الخيرية بتوفير فرص متنوعة ومناسبة للمتبرعين للمساهمة في الأعمال الخيرية	2/3
80%	12	إدارة الأوقاف : ويشمل ذلك قيام المنشأة بتنمية الأوقاف وإدارتها، واستقطاب المتبرعين بها، ونشر ثقافة الوقف، وتصنيف أنواع الوقف، ومن ثم تطوير العمليات اللازمة لإدارة الوقف بفعالية لزيادة الإيرادات، ودراسة المخاطر المتعلقة بهذه الأوقاف	3/3
77%		النتيجة النسبية للمعيار الثالث	

المعيار الرابع: إدارة الموارد والشراكات

الدرجة الموزونة نسبياً	الدرجة العليا	المعيار	م
80%	24	إدارة الشراكات : ويركز هذا المعيار على قيام المنشأة الخيرية بتحديد وإدارة شركائها الخارجيين في سبيل دعم السياسات والاستراتيجيات، ودعم أنشطتها وعملياتها، وتفعيل التنسيق والتعاون والتحالف مع الشركاء	1/4
80%	24	إدارة المواد والمباني والممتلكات : ويشمل ذلك قيام المنشأة بإدارة الأصول الثابتة (المباني والمعدات والأجهزة) والمواد المختلفة، وكيف تدير حركة المواد، سواء كانت تبرعات عينية أو مواد تشغيلية	2/4

80%	24	إدارة التقنية : ويشمل هذا المعيار الفرعي قيام المنشأة بتحديد التقنيات التي تحتاج إليها، وإدارة المنظومة التقنية لضمان التوافق والاستغلال الأفضل لهذه التقنيات، وبما يحقق التواصل الفعال مع كافة المعنيين، ويحقق سياسات وأهداف المنشأة	3/4
80%	24	إدارة المعلومات والمعرفة : ويشمل ذلك كيفية قيام المنشأة بتحديد المعارف والمعلومات التي تحتاج إليها وحصرها، ومن ثم إدارتها، ورعاية الممتلكات الفكرية واستخدامها لمضاعفة القيمة العائدة على المستفيدين والمنشأة	4/4
80%		النتيجة النسبية للمعيار الرابع	

المعيار الخامس: إدارة العمليات والخدمات			
م	المعيار	الدرجة العليا	الدرجة الموزونة نسبياً
1/5	تحديد وإدارة العمليات بالمنشأة ويتضمن هذا المعيار الفرعي شرحاً للمنهجيات التي تطبقها المنشأة لتحديد وتصميم عملياتها الرئيسية والفرعية والأنظمة المطابقة لإدارة هذه العمليات	20	80%
2/5	تصميم وتطوير خدمات المستفيدين يتضمن هذا المعيار قيام المنشأة بتطبيق منهجيات واضحة وموثقة لتحديد وتصميم الخدمات المختلفة التي تقدمها لكافة شرائح المستفيدين	20	80%
3/5	التحسين المستمر للعمليات والخدمات ويركز هذا المعيار الفرعي على قيام المنشأة بتطبيق الآليات اللازمة للتحسين المستمر لكافة العمليات الرئيسية والفرعية، وكذلك الخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين	13	65%
4/5	إدارة وتعزيز علاقات المتبرعين والمستفيدين ويتضمن هذا المعيار قيام المنشأة بتطبيق آليات وقنوات للتواصل الفعال مع كافة المتبرعين والمستفيدين، وضمان المحافظة على المتبرعين وتعزيز ثقتهم بالمنشأة، والوصول السريع لكافة المستفيدين من خدمات المنشأة	24	69%
	النتيجة النسبية للمعيار الخامس		77%

المعيار السادس: الحوكمة والشفافية

الدرجة الموزونة نسبياً	الدرجة العليا	المعيار	م
68%	27	حوكمة الإدارة العليا والسياسات العامة : ويتضمن هذا المعيار الفرعي كيفية تأكد المنشأة من كفاءة مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية، وعدم وجود تعارض للمصالح، وكيف تحقق المنشأة التوازن والعدل والنزاهة بين كافة شرائح المستفيدين، وعدم التمييز في تقديم التبرعات والخدمات	1/1
75%	15	حوكمة السياسات والإجراءات المالية : ويتضمن هذا المعيار الفرعي مدى وجود أنظمة مالية وموازنات مبنية على حقائق وتقارير وتحليلات واضحة وشفافة مع الاعتماد على سياسات مالية موثقة	2/1
67%	10	حوكمة سياسات وإجراءات الموارد البشرية : ويتناول هذا المعيار السياسات والأساليب التي تتبناها المنشأة في اختيار وتوظيف الموارد البشرية، ومدى وضوح وشفافية السياسات والإجراءات المتعلقة بحقوق وامتيازات وصلاحيات العاملين بالمنشأة، وضمان العدل والمساواة في الترقيات والمكافآت والتظلمات	3/1
69%		النتيجة النسبية للمعيار السادس	

المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية

الدرجة الموزونة نسبياً	الدرجة العليا	المعيار	م
64%	45	مقاييس رأي الموارد البشرية : يتضمن هذا المعيار الفرعي قيام المنشأة باستطلاع رأي العاملين والمتطوعين حول الرضا الوظيفي والمواضيع المختلفة ذات العلاقة بالموارد البشرية بالمنشأة	1/7
63%	44	مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية : وتشمل كافة المقاييس الداخلية من أجل مراقبة أداء العاملين والمتطوعين بالمنشأة، وفهم واستخدام هذه المؤشرات لتحسين معدلات رضا الموارد البشرية	2/7
64%		النتيجة النسبية للمعيار السابع	

المعيار الثامن: نتائج المستفيدين

الدرجة الموزونة نسبياً	الدرجة العليا	المعيار	م
87%	47	مقاييس رأي ورضا المستفيدين : ويتضمن هذا المعيار قيام المنشأة باستطلاع رأي كافة شرائح المستفيدين والمتبرعين حول رضاهم عن الخدمات التي تقدمها، وكذلك المواضيع الأخرى ذات العلاقة بالمستفيدين	1/8
70%	42	مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين : ويشمل هذا المعيار الفرعي كافة المقاييس الداخلية التي تقوم بها المنشأة من أجل مراقبة أداء وفعالية الخدمات والتواصل مع المستفيدين، واستخدام نتائج هذه المؤشرات لتحسين معدلات رضا المستفيدين والمتبرعين	2/8
74%		النتيجة النسبية للمعيار الثامن	

المعيار التاسع: نتائج الإدارة الرئيسية

الدرجة الموزونة نسبياً	الدرجة العليا	المعيار	م
65%	44	النتائج المالية : يشمل هذا المعيار الفرعي استعراضاً لمختلف النتائج المالية للمنشأة، والتي قد تشمل على	1/9
69%	38	النتائج التشغيلية : ويشمل هذا المعيار الفرعي مختلف النتائج التشغيلية والمتعلقة بالعمليات الرئيسية والمساندة في المنشأة، ويمكن أن تشمل على	2/9
60%	39	نتائج الموارد والشراكات : ويشمل هذا المعيار الفرعي النتائج التي تحققها المنشأة فيما يتعلق بتعاملها مع الموردين ومرافقها وممتلكاتها المختلفة، وكذلك قياس النتائج المتحققة في مجال تطوير وإدارة الشراكات الرئيسية للمنشأة. ويمكن أن يشمل ذلك النتائج التالية	3/9
67%	20	نتائج المعلومات والمعرفة : ويشمل هذا المعيار الفرعي (اختياري) استعراضاً للنتائج التي حققتها المنشأة في مجال المعلومات والمعرفة. ويمكن أن يشمل النتائج التالية	4/9
64%		النتيجة النسبية للمعيار التاسع	

أشارت قراءة (المقارنة المعيارية) التي تمت مقارنة بمعايير جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري إلى مجموعة من النتائج، نجلها على النحو التالي:

حصلت الجمعية على مجموع نقاط تساوي 888 من 1185 بنسبة (74,9%)

مؤشرات أمنة	85%	القيادة الإدارية والاستراتيجيات
مؤشرات أمنة	79%	إدارة الموارد البشرية والمتطوعين
مؤشرات أمنة	82%	إدارة وتنمية الموارد المالية والأوقاف
مؤشرات أمنة	80	إدارة الموارد والشراكات
مؤشرات أمنة	77%	إدارة العمليات والخدمات
مؤشرات أمنة	77%	الحوكمة والشفافية
خطر	64%	نتائج الموارد البشرية
مؤشرات أمنة	74%	نتائج المستفيدين
خطر	60%	نتائج الإدارة الرئيسية

جاءت المعايير الأعلى تحقيقاً على النحو التالي :

- تصدرها: معيار « القيادة الإدارية والاستراتيجيات » حيث حصل على نسبة 85%
- تلاه: معيار « إدارة وتنمية الموارد المالية والأوقاف » حيث حصل على نسبة 82%

وجاءت المعايير الأقل تحقيقاً على النحو التالي:

- تصدرها: معيار « نتائج الإدارة الرئيسية » حيث حصل على نسبة 64%
- تلاه: معيار « نتائج الموارد البشرية » حيث حصل على نسبة 64%
- حصول الجمعية على مجموع معدله 74,9%، يدل على أهمية مراجعة العناصر التي حصلت على نقاط منخفضة.
- حصول (2) معايير من أصل (9) على أقل من (70%) مؤشر على أهمية عناية الجمعية بالتركيز على البنية الإنتاجية لها، بالإضافة إلى العناية بالموارد البشرية.

الخاتمة:

وبعد دراسة جميع القراءات السابقة نستطيع أن نستخرج مجموعة التوجهات الاستراتيجية للفترة القادمة للجمعية، بحيث تكون هي المدخل الأبرز لصناعة الأهداف الاستراتيجية المبنية على تحليل دقيق للواقع.

التوجهات الرئيسية:

				
تنمية مصادر الدخل	تعزيز القدرات المؤسسية	جودة وإبداع البرامج والمشاريع الإنتاجية	التكامل وبناء الشراكات الفاعلة	العناية بالموارد البشرية وكفاءتها وتأهيلها

التوجهات المساندة:

م	التوجه الاستراتيجي	مؤشر الدراسة			اختيار الجمعية	
		عالي جدا	عالي	متوسط	عالي جدا	عالي متوسط
١	العناية بتأهيل المهتمين بالعمل الأسري	✓			✓	
٢	ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المؤسسي			✓		✓
٣	ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.	✓			✓	
٤	إيرادات مالية مستقرة	✓			✓	
٥	زيادة اعداد المستفيدين		✓		✓	
٦	حماية الأسر الناشئة		✓		✓	
٧	إبراز الجمعية اعلامياً	✓			✓	
٨	تحديث الانظمة الإدارية		✓			✓
٩	العناية بتأهيل المتطوعين وتمكينهم	✓			✓	

وفي نهاية هذه الكراسة المتضمنة تشخيص واقع الجمعية، والذي جرى في نهاية عام 2020، واستخدمت فيه أدوات ومنهجيات عدة سعياً للوصول إلى أدق وأصدق المعلومات، والتي تخدم المنظمة والعاملين فيها والمشرفين عليها والداعمين لها. لا يسعنا - هنا - إلا أن نقدم الشكر الجزيل لكل من ساهم معنا في هذا الجهد، ولا ننسى أن نقدم الشكر الجزيل لفريق الجمعية والذين منحونا جزءاً ثميناً من وقتهم وجهدهم، للوصول إلى مثل هذه النتائج. وإلى الكراسة التالية والمعنية برسم (الملامح الاستراتيجية للجمعية) خلال الفترة الاستراتيجية القادمة.

إخوانكم / فريق مركز خبرة للبحوث والدراسات الاجتماعية الأهلي

والله الموفق ..



2

كراسة (الملامح الاستراتيجية)

جمعية التنمية الأسرية بالرس (حياة)



تصميم استشاري

مركز خبرة للبحوث والدراسات
الاجتماعية الأهلي

الموجهات الاستراتيجية



وبعد أن تمت دراسة بيئة جمعية حياة للتنمية الأسرية - الرس - القصيم في الكراسية الأولى (كراسة التشخيص) تأتي أهمية « رسم مسار تطويري توجيهي للجمعية » يساند العاملين على سلوك أفضل الطرق والتركيز على مسارات العمل الاستراتيجية في الجمعية..

تمهيد

حتى ننجح في تطبيق الملامح الاستراتيجية

وهي توصيات عامة تساعد على نجاح الملامح الاستراتيجية في تحقيق أهدافها المعنية بتطوير الجمعية، في الفترة الاستراتيجية

- تبني قيادة الجمعية للاستراتيجية بكامل تفاصيلها، وقيادة تنفيذها وإنزالها إلى أرض الواقع.
- فهم العاملين في الجمعية بكل مستوياتهم للملامح الاستراتيجية لمرکزهم واستيعابهم لها.
- نشر وإشهار هذه الملامح في مطبوعات ومواسم وفعاليات الجمعية.
- تحفيز العاملين لتحقيق هذه الملامح والالتزام بها.
- مراجعة وتطوير هذه الملامح دورياً، أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

أولاً مراجعات وتطوير ملامح المنظمة



الرؤية



الرؤية الحالية:

تحقيق الجودة في بناء الأسرة وتنميتها للوصول إلى حياة كريمة

أولاً: مقترحات التحسين:

- « تحقيق » ليست هدف (حيث أنها ضمنية)، لذا يقترح إضافة حذفها.
- «حياة كريمة» لم تحدد الفئة المستهدفة « فلمن تكون الحياة الكريمة»
- المدة الاستراتيجية: لم يتم تحديد فترة زمنية لتحقيق الرؤية، لذا فإن العبارة الموجودة حالياً تشير إلى الرؤية العامة للمركز وليست الرؤية الاستراتيجية المرتبطة بمدة محددة ممكنة التحقيق والإغلاق.
- إضافة الصبغة المؤسسية على الرؤية.

ثانياً: بنود يمكن إضافتها للرؤية:

- نطاق المنافسة:
 - النطاق الزمني: أربع سنوات
 - النطاق الجغرافي: محلي.
 - نطاق التخصص: المؤسسات المشتركة في مجال الإنتاج والخدمات.
 - نطاق المفردات التنافسية: استشارات - تأهيل - الأسر الناشئة.

ثالثاً: مقترحات بديلة لصياغة الرؤية الاستراتيجية:

- منظومة أسرية متميزة ومتخصصة في التنمية الأسرية
- الجودة في بناء الأسر وتنميتها للوصول للاستقرار الأسري
- منظومة أسرية متميزة ومتخصصة في تنمية الأسرة ورعايتها واستقرارها
- التميز في الخدمات الأسرية المتخصصة.
- التميز في تحقيق الاستقرار الأسري في المجتمع.
- متخصصون في الخدمات الاستشارية والتأهيلية للأسرة.

رابعاً: الرؤية المختارة:

متخصصون في بناء وتنمية الأسرة لحياة مستقرة.

الرسالة



الرسالة الحالية:

الرعاية المادية والمعنوية لراغبي الزواج وتنمية الأسرة ببرامج نوعية لتحقيق الاستقرار الأسري بالمجتمع بخصوصية وإتقان

أولاً: مقترحات التحسين ...

- « الرعاية »: نظام لإحداث التغيير وهدفها تأمين مستوى مناسب من الحياة. وسيلة أساسية لتحقيق التوازن والاستقرار الاجتماعي تشمل البرامج النوعية.
- « راغبي الزواج »: هناك فئات أخرى تخدمها الجمعية.

ثانياً: بنود يمكن إضافتها للرسالة:

- تحديد هوية المركز « من نحن »
- الميزات التنافسية الأعلى: خاصة عند المستفيدين - معرفتها وإبرازها، ومنها، مثل:« توافر الخبراء -جودة المنتجات والخدمات -التكلفة الأقل للمنتجات والخدمات -التخصص -الالتزام بأفضل الممارسات ».

ثالثاً: مقترحات بديلة لصياغة الرسالة الاستراتيجية:

- منظومة متخصصة في تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية للأسر ملتزمة بالمحافظة على أفضل الممارسات وتقديم أجود المنتجات والخدمات وتوفير أقدر الخبراء في المجال للوصول إلى النماء الأسري في المجتمع السعودي.
- جمعية غير ربحية متخصصة في رعاية الأسرة بمهنية عالية، وبتطبيق أفضل الممارسات من خلال خبراء مختصين وصولاً إلى النماء الأسري الوطني

رابعاً: الرسالة الاستراتيجية المختارة:

جمعية غير ربحية متخصصة في رعاية الأسرة من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والمالية بمهنية عالية لتحقيق النماء الأسري في المجتمع السعودي.

القيم



القيم الحالية:

1. الأمانة
2. تحقيق رضا المستفيدين
3. الوضوح
4. العمل بروح الفريق
5. الإلتقان والتطوير المستمر

أولاً: مقترحات التحسين ...

- « الإلتقان »: توفر هذه العبارة في رسالة الرؤية والرسالة.
- لذا نقترح مراجعة المصطلح أو حذفه.
- يتم اعتماد القيم المحددة والمذكورة في مقياس تحديد القيم الناتج من القراءات الاستراتيجية

ثانياً: القيم الاستراتيجية المختارة ...



التميز



العمل بروح
الفريق



المصداقية



الشفافية



ثانياً / بطاقة التوجهات والأولويات الاستراتيجية

وبعد دراسة جميع القراءات السابقة نستطيع أن نستخرج مجموعة التوجهات والأولويات الاستراتيجية للفترة القادمة للجمعية، بحيث تكون هي المدخل الأبرز لصناعة الأهداف الاستراتيجية المبنية على تحليل دقيق للواقع.

وقد جاءت نتائج ذلك على النحو التالي:

التوجهات الرئيسية:

تنمية مصادر الدخل	جودة وإبداع البرامج والمشاريع الإنتاجية
تعزيز القدرات المؤسسية	التكامل وبناء الشراكات الفاعلة
العناية بالموارد البشرية وكفاءتها وتأهيلها	

التوجهات المساندة:

إبراز الجمعية إعلامياً	العناية بتأهيل المهتمين بالعمل الأسري
العناية بتأهيل المتطوعين وتمكينهم	إيرادات مالية مستقرة
ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.	



ثالثاً / بطاقة الشراكات الاستراتيجية

العلاقات والشراكات الاستراتيجية تعني:

التحديد الاستراتيجي المقترح للشركاء والأطراف ذات العلاقة النوعية وحدود علاقة المنظمة بها في الفترة الاستراتيجية.

وقد جاءت نتائج ذلك على النحو التالي:

المبررات	الاختيار	نوع الجهة
المرجعية الإشرافية النظامية// التواصل الجيد معها يسهل عمل المركز// من خلالها يمكن تسهيل أي عقبات تواجه الجمعية.	مركز التنمية الاجتماعية بالعيزة	مؤسسات رسمية
علاقاته الجيدة بالعديد من الجهات المانحة//الخبرات الاستشارية بالمركز التي يمكن الرجوع إليها في التنمية الأسرية	مركز بيت الخبرة للبحوث والدراسات الاجتماعية الأهلي	مراكز استشارية وبحثية
أكبر الداعمين لمشروعات الجمعية//تعتبر من أكبر المؤسسات المانحة وأكثرها دعماً.	أوقاف الشيخ محمد الراجحي الخيرية	جهات مانحة
التواصل الجيد معها يسهل عمل المركز ويزيد من نشاط الجمعية في مجال الاستشارات والإصلاح الأسري	الشراكات الحكومية (المحكمة - النيابة - الغرفة التجارية)	مؤسسات رسمية
قدم نشأة الجامعة ورصيدها الكبير في المجتمع السعودي// أهمية شريحة أساتذة الجامعة في استراتيجية الجمعية القادمة// إمكانات الجامعة وكوادرها التعليمية.	جامعة القصيم	
قدم نشأة الإدارة التعليمية ورصيده الكبير في المجتمع السعودي// أهمية شريحة الطلاب في استراتيجية الجمعية القادمة// إمكانات الإدارة وكوادره التعليمية.	إدارة التعليم	جهات تعليمية



رابعاً/بطاقة مجالات العمل الاستراتيجية

أولاً: المجالات الرئيسية لإنتاج الجمعية:

المنتجات	الدعم المادي	التدريب والتأهيل	الدراسات والبحوث	الاستشارات الأسرية	المجال
الفعاليات والبرامج الموجهة لأهداف الجمعية	دعم المقبلين والإعانات القروض	البرامج والدورات والدبلومات التدريبية	الخدمات البحثية القائمة على جمع وتحليل المعلومات واستخراج نتائجها	الخدمات القائمة على الخبرة السابقة ووجود مستشارين مختصين	أمثلة
24%	25%	20%	1%	30%	النسبة الاستراتيجية

ثانياً / التوزيع الاستراتيجي لخطوط الإنتاج بالجمعية

رقم	خط الإنتاج	2021	2022	2023	2024
1	الاستشارات	3%	30%	30%	30%
2	البحوث والدراسات	1%	1%	1%	1%
3	التأهيل والتدريب	2%	2%	20%	20%
4	الدعم المادي	52%	52%	25%	25%
5	المنتجات	42%	42%	24%	24%



خامساً/ بطاقة قوائم المستفيدين واحتياجاتهم:

قوائم المستفيدين من المنظمة

التطابق مع المنظمة			احتياجاتهم	أمثلة	الفئة	التصنيف
فرصة	رغبة	قدرة				
		✓	استشارات أسرية - تدريب وتأهيل	جميع أفراد الأسرة	مواطنين-مقيمين	المستفيد المباشر
		✓	إعانات- قروض	دعم المقبلين على الزواج	الأسر الناشئة	
✓			تدريب وتأهيل متخصص	المصلحون الأسريون - المرشدون الأسريون	المهتمون بالعمل الأسري	

التطابق مع المنظمة			احتياجاتهم	أمثلة	الفئة	التصنيف
فرصة	رغبة	قدرة				
		✓	الأمان الوظيفي - التطوير والتدريب - التحفيز - الانتماء ...	الفريق التنفيذي - المتطوعون	فريق العمل	المستفيد غير المباشر
✓			التواصل - تبادل الخبرات - الشراكة في المشاريع المشتركة ...	مراكز التدريب - مراكز التنمية الأسرية	الجهات الشبيهة	
		✓	توفير قواعد بيانات - توفير مبادرات في المجال ...	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية	الجهات الإشرافية	
✓			إيصال دعمهم للمستفيد - اطلاعهم على آثار دعمهم - وضع أموالهم في المكان المناسب - اطلاعهم على عمل الجمعية - تكريمهم وإظهار دعمهم - التواصل معهم	أفراد-قطاع خاص - مؤسسة مانحة - جهات حكومية	الداعمون	

سادسا / الخريطة الاستراتيجية:

الداعمون	الجهات الشبيهة	الجهات الإشرافية	فريق العمل	المهتمون بالعمل الأسري	الأسر الناشئة	المواطنون والمقيمون	قوائم المستفيدين
		3/س شراكات فاعلة مستدامة	2/س تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري	1/س خدمات أسرية متميزة			محور س المستفيدين
		3/ك تحسين الصورة الذهنية للجمعية	2/ك تطبيق نظم إدارية واعية	1/ك تجويد الإنتاج وإدارة عملياته بفاعلية			محور ك الكفاءة الداخلية
		3/ت ربط الأداء بالإنتاجية والاستراتيجية	3/ت تأهيل المتطوعين وتمكينهم	2/ت بناء بيئة عمل محفزة	1/ت الرفع من الكفاءة التخصصية لفريق العمل		محور ت النمو والتعلم
				1/م تنمية مصادر الدخل			محور م العالي



سابعاً / بطاقة المشاريع والمبادرات الاستراتيجية



وبعد الاطلاع على تشخيص واقع جمعية حياة للتنمية الأسرية بالرس وإعداد ملامحها الاستراتيجية ودراسة التوجهات الاستراتيجية التي أفرزتها الدراسة وتحليلها .

تم عقد مجموعة من ورش العمل أدارت رؤى فريق جمعية حياة للتنمية الأسرية بالرس وناقشتها من مختلف المحاور للوصول

إلى تحديد دقيق لمشاريع جمعية حياة للتنمية الأسرية بالرس في المرحلة الاستراتيجية

وتعني: مشروعات جمعية حياة للتنمية الأسرية بالرس ومبادراتها الكبيرة ذات الأثر الاستراتيجي الواضح.

وقد جاءت (المشاريع الاستراتيجية) على النحو التالي

		الهدف الاستراتيجي																	
		مشروع رقم 1																	
		مؤشر الأداء																	
		اسم المشروع																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التوفيق والسعي	قاعدة بيانات																		حصر الشباب الراغبين في الزواج
	قاعدة بيانات																		حصر الفتيات الراغبين في الزواج
	قاعدة بيانات																		تحديد مواصفات كل طرف
	تقارير																		تعارف الاطراف المتوافقة
	كشف حضور																		دورات تدريبية
	تقارير																		حفل زواج جماعي

		الهدف الاستراتيجي																	
		مشروع رقم 2																	
		مؤشر الأداء																	
		اسم المشروع																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التوفيق والسعي	قاعدة بيانات																		حصر الشباب الراغبين في الزواج
	قاعدة بيانات																		حصر الفتيات الراغبين في الزواج
	قاعدة بيانات																		تحديد مواصفات كل طرف
	تقارير																		تعارف الاطراف المتوافقة
	كشف حضور																		دورات تدريبية
	تقارير																		حفل زواج جماعي

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		3																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من خدمات الجمعية																مؤشر الأداء	
		قروض المقبلين على الزواج																اسم المشروع	
		تقديم قروض للمقبلين على الزواج لتشجيعهم وتيسير عملية الزواج																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الإعانات والقروض	تقديم																		تلقي طلبات المقبلين على الزواج
																			دراسة الطلبات
																			الموافقة على الطلبات المقدمة
																			تقديم القرض للمستحقين من المقبلين على الزواج

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		4																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من خدمات الجمعية																مؤشر الأداء	
		إعانات عينية للشباب المقبل على الزواج																اسم المشروع	
		مساعدة عينية للمقبلين على الزواج لخفض تكاليف الزواج وتقليل نسبة العنوسة والحفاظ على استقرار الأسر																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الإعانات والقروض	تقديم																		تلقي طلبات المقبلين على الزواج
																			دراسة الطلبات
																			الموافقة على الطلبات المقدمة
																			تقديم الإعانات للمستحقين من المقبلين على الزواج

		الهدف الاستراتيجي																	
		خدمات أسرية متميزة																	
		5																	
		مشروع رقم																	
		عدد المستفيدين من خدمات الجمعية																	
		مؤشر الأداء																	
		إعانات مالية للشباب المقبل على الزواج																	
		اسم المشروع																	
		مساعدة مالية للمقبلين على الزواج لخفض تكاليف الزواج وتقليل نسبة العنوسة والحفاظ على استقرار الأسر																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الإعانات والقروض	تقديم																		تلقي طلبات المقبلين على الزواج
																			دراسة الطلبات
																			الموافقة على الطلبات المقدمة
																			تقديم الإعانات للمستحقين من المقبلين على الزواج

		الهدف الاستراتيجي																	
		خدمات أسرية متميزة																	
		6																	
		مشروع رقم																	
		عدد المستفيدين من خدمات الجمعية																	
		مؤشر الأداء																	
		تقرير عن عدد المستفيدين بالجمعية لكل قسم																	
		اسم المشروع																	
		تقرير يوضح عدد جميع المستفيدين من خدمات الجمعية																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التخطيط والجودة	تقرير																		حصر البرامج التي تقدمها الجمعية
																			تحديد عدد المستفيدين من جميع البرامج

		الهدف الاستراتيجي																	
		مشروع رقم 7																	
		مؤشر الأداء																	
		عدد الدراسات الأسرية																	
		اسم المشروع																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الشراكات وتمتية الموارد	خطة البحث																		إعداد خطة البحث
	السيرة الذاتية للباحث																		تحديد الباحث المناسب للدراسة
	تقرير																		إعداد الجزء النظري للبحث
	تقرير																		إعداد الجانب العملي للدراسة
	تقرير																		تحليل ادوات الدراسة
	الدراسة كاملة																		إصدار النتائج والتوصيات

		الهدف الاستراتيجي																	
		مشروع رقم 8																	
		مؤشر الأداء																	
		عدد الاستشارات الأسرية																	
		اسم المشروع																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الإصلاح والاستشارات	خطة إعلامية																		إعداد خطة إعلامية لزيادة حجم الاستشارات
	آلية عمل																		تحديد آلية تقديم الاستشارة
	تقرير																		تلقي الاستشارات من المستفيدين
	تقرير																		متابعة المسترشدين
	مقياس																		إعداد نموذج تقييم المستشار
	تقرير																		تقييم المستشارين

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي
		10/ 9																مشروع رقم
		نسبة الصلح في الاستشارات																مؤشر الأداء
		تقرير الإصلاح الأسري																اسم المشروع
		تقرير يوضح نسبة الصلح في المشكلات الأسرية الحضورية																فكرة المشروع
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)
		2024				2023				2022				2021				
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
الإصلاح والاستشارات	خطة إعلامية																	إعداد خطة إعلامية لزيادة حجم الاستشارات
	آلية عمل																	تحديد آلية تقديم الاستشارة
	تقرير																	تلقي الاستشارات من المستفيدين
	تقرير																	متابعة المسترشدين
	مقياس																	إعداد نموذج تقييم المستشار
	تقرير																	تقييم المستشارين
	تقرير																	تحديد نسبة الصلح في الاستشارات الحضورية
	تقرير																	

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي
		11																مشروع رقم
		عدد المنتجات الأسرية																مؤشر الأداء
		مقاطع توعية أسرية																اسم المشروع
		مقاطع فيديو لتوعية الأسرة																فكرة المشروع
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)
		2024				2023				2022				2021				
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
التقنية والإعلام																		بناء السيناريوهات الإعلامية
	تقرير																	تصوير المقاطع
	تقرير																	منتجة المقاطع
	تقرير																	تركيب الصوت على المقاطع
	خطة إعلامية																	خطة نشر المقاطع
	تقرير																	نشر المقاطع

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي
		12																مشروع رقم
		عدد المنتجات الأسرية																مؤشر الأداء
		كتيب الاستشارات الإلكتروني																اسم المشروع
		كتيب يحتوي على اهم الاستشارات وطرق حلها																فكرة المشروع
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)
		2024				2023				2022				2021				
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
الإصلاح والاستشارات	تقرير																	حصر الاستشارات الهامة التي حققت نجاح في حلها
	كتاب																	تصميم الكتاب
	رابط النشر																	نشر الكتاب بشكل إلكتروني

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي
		13																مشروع رقم
		عدد المنتجات الأسرية																مؤشر الأداء
		بطاقات توعية أسرية																اسم المشروع
		بطاقات تحمل كلمات توعية للأسر																فكرة المشروع
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)
		2024				2023				2022				2021				
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
الإصلاح والاستشارات	كلمات التوعية																	كتابة الكلمات التوعوية
	تقرير تحكيمي																	تحكيم الكلمات التوعوية
	تقرير																	تصميم البطاقات التوعوية
	خطة إعلامية																	نشر البطاقات التوعوية

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		14																مشروع رقم	
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين																مؤشر الأداء	
		اليوم الوطني																اسم المشروع	
		تدعيم أوصل الحب بين الأسر وتدعيم قيم الانتماء للوطن																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفعاليات	الدعوات																		تصميم الدعوات
	تقرير																		تجهيز متطلبات الاحتفال
	برنامج الاحتفال																		بناء برنامج الاحتفال
	تقرير																		تنفيذ الاحتفال
	تقرير																		تقييم الاحتفال

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		15																مشروع رقم	
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين																مؤشر الأداء	
		مهرجان الزهور																اسم المشروع	
		مشاركة المجتمع بهجته واستثمار المناسبة في عرض خدمات الجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفعاليات	الدعوات																		تصميم الدعوات
	تقرير																		تجهيز متطلبات الاحتفال
	برنامج الاحتفال																		بناء برنامج الاحتفال
	تقرير																		تنفيذ الاحتفال
	تقرير																		تقييم الاحتفال

		خدمات أسرية متميزة												الهدف الاستراتيجي				
		16												مشروع رقم				
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين												مؤشر الأداء				
		اليوم العالمي للأسرة												اسم المشروع				
		مشاركة المجتمع بيوم الأسرة												فكرة المشروع				
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)												أنشطة التنفيذ (الإجراءات)				
		2024				2023				2022					2021			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		4	3	2	1
وحدة التدريب والفعاليات	الدعوات																	تصميم الدعوات
	تقرير																	تجهيز متطلبات الاحتفال
	برنامج الاحتفال																	بناء برنامج الاحتفال
	تقرير																	تنفيذ الاحتفال
	تقرير																	تقييم الاحتفال

		خدمات أسرية متميزة												الهدف الاستراتيجي				
		17												مشروع رقم				
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين												مؤشر الأداء				
		اليوم العالمي لمكافحة العنف ضد المرأة												اسم المشروع				
		مشاركة أصحاب الهمم احتفالاتهم												فكرة المشروع				
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)												أنشطة التنفيذ (الإجراءات)				
		2024				2023				2022					2021			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		4	3	2	1
وحدة التدريب والفعاليات	الدعوات																	تصميم الدعوات
	تقرير																	تجهيز متطلبات الاحتفال
	برنامج الاحتفال																	بناء برنامج الاحتفال
	تقرير																	تنفيذ الاحتفال
	تقرير																	تقييم الاحتفال

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		18																مشروع رقم	
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين																مؤشر الأداء	
		لقاء سفراء حياة																اسم المشروع	
		لقاء لتكريم سفراء الجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفاعليات	الدعوات																		تصميم الدعوات
	تقرير																		تجهيز متطلبات اللقاء
	البرنامج																		بناء برنامج اللقاء
	تقرير																		تنفيذ اللقاء
	تقرير																		تقييم اللقاء

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		19																مشروع رقم	
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين																مؤشر الأداء	
		حملة شهر رمضان المبارك																اسم المشروع	
		حملة لتدعيم الجوانب الدينية للأسرة																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفاعليات	الدعوات																		تصميم الدعوات
	تقرير																		تجهيز متطلبات الاحتفال
	برنامج الاحتفال																		بناء برنامج الاحتفال
	تقرير																		تنفيذ الاحتفال
	تقرير																		تقييم الاحتفال

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		20																مشروع رقم	
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين																مؤشر الأداء	
		اليوم العالمي للمرأة																اسم المشروع	
		الاحتفال بيوم المرأة																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفاعليات	الدعوات																		تصميم الدعوات
	تقرير																		تجهيز متطلبات الاحتفال
	برنامج الاحتفال																		بناء برنامج الاحتفال
	تقرير																		تنفيذ الاحتفال
	تقرير																		تقييم الاحتفال

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		21																مشروع رقم	
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين																مؤشر الأداء	
		اليوم العالمي للطفل																اسم المشروع	
		الاحتفال بيوم الطفل																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفاعليات	الدعوات																		تصميم الدعوات
	تقرير																		تجهيز متطلبات الاحتفال
	برنامج الاحتفال																		بناء برنامج الاحتفال
	تقرير																		تنفيذ الاحتفال
	تقرير																		تقييم الاحتفال

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		21																مشروع رقم	
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين																مؤشر الأداء	
		مسابقة البرامج الاسرية																اسم المشروع	
																		فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفاعليات	المسابقة																		تصميم المسابقة
	تقرير																		تجهيز متطلبات المعرض
	البرنامج																		بناء برنامج المعرض
	تقرير																		تنفيذ المعرض
	تقرير																		تقييم المعرض

		خدمات أسرية متميزة																الهدف الاستراتيجي	
		23																مشروع رقم	
		عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين																مؤشر الأداء	
		المعرض المتنقل																اسم المشروع	
		معرض متنقل لعرض خدمات ومنتجات الجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفاعليات	الدعوات																		تصميم الدعوات
	تقرير																		تجهيز متطلبات المعرض
	البرنامج																		بناء برنامج المعرض
	تقرير																		تنفيذ المعرض
	تقرير																		تقييم المعرض

		الهدف الاستراتيجي																	
		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																	
		مشروع رقم 24																	
		مؤشر الأداء																	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																	
		اسم المشروع																	
		كيفية التعامل مع الأفكار السلبية																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الهدف الاستراتيجي																	
		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																	
		مشروع رقم 22																	
		مؤشر الأداء																	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																	
		اسم المشروع																	
		توجيه سلوك الطفل																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الهدف الاستراتيجي																	
		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																	
		23																	
		مشروع رقم																	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																	
		مؤشر الأداء																	
		الحوار الأسري																	
		اسم المشروع																	
		تدريب الأسر على الحوار البناء داخل الأسرة																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج
	تقرير																		تقرير

		الهدف الاستراتيجي																	
		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																	
		27																	
		مشروع رقم																	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																	
		مؤشر الأداء																	
		لتجاوز أزمة منتصف العمر																	
		اسم المشروع																	
		تدريب الأسر على تجاوز أزمة منتصف العمر																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج
	تقرير																		تقرير

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																الهدف الاستراتيجي	
		28																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																مؤشر الأداء	
		مأذوني الأنكحة آداب وأحكام																اسم المشروع	
		تدريب مأذوني الانكحة على الآداب والأحكام																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																الهدف الاستراتيجي	
		29																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																مؤشر الأداء	
		إدارة الضغوط																اسم المشروع	
		تدريب الأسر على إدارة الضغوط																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																الهدف الاستراتيجي	
		28																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																مؤشر الأداء	
		أنا قوي أذافع عن نفسي																اسم المشروع	
		تدريب الأسر على الدفاع عن النفس																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																الهدف الاستراتيجي	
		32																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																مؤشر الأداء	
		التقنية الآمنة للأطفال																اسم المشروع	
		تدريب الأسر على التقنية الآمنة للأطفال																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الهدف الاستراتيجي																	
		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																	
		33																	
		مشروع رقم																	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																	
		مؤشر الأداء																	
		رعاية الأسر الناشئة																	
		اسم المشروع																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الهدف الاستراتيجي																	
		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																	
		34																	
		مشروع رقم																	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																	
		مؤشر الأداء																	
		أمسيات نسائية																	
		اسم المشروع																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفاعليات	البرنامج																		تصميم الامسية النسائية
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الهدف الاستراتيجي																	
		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																	
		32																	
		مشروع رقم																	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																	
		مؤشر الأداء																	
		أنماط الشخصيات																	
		اسم المشروع																	
		التدريب على التعامل مع الشخصيات المختلفة																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريب																		تصميم البرنامج التدريب
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الهدف الاستراتيجي																	
		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																	
		36																	
		مشروع رقم																	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																	
		مؤشر الأداء																	
		ديوانية بنات																	
		اسم المشروع																	
		ديوانية مناقشة مشكلات الفتيات																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التدريب والفاعليات	البرنامج																		تصميم البرنامج
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																الهدف الاستراتيجي	
		37																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																مؤشر الأداء	
		برنامج الألعاب التربوية والتعليمية																اسم المشروع	
		تدريب الأسر على بعض الألعاب التربوية والتعليمية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																الهدف الاستراتيجي	
		35																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																مؤشر الأداء	
		الوالدية الرقمية																اسم المشروع	
		تدريب الأسر على الوالدية الرقمية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																الهدف الاستراتيجي	
		36																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																مؤشر الأداء	
		أطفال السبرانية																اسم المشروع	
		تدريب الأسر على السبرانية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري																الهدف الاستراتيجي	
		40																مشروع رقم	
		عدد المستفيدين من البرامج التدريبية																مؤشر الأداء	
		دورات تأهيلية تدريبية تثقيمية للمقبلين على الزواج																اسم المشروع	
		تدريب الفتيات والشباب المقبلين على الزواج																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التدريب والبرامج	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري												الهدف الاستراتيجي				
		41												مشروع رقم				
		عدد الخريجين من دبلوم الإرشاد الأسري												مؤشر الأداء				
		دبلوم الإرشاد الأسري												اسم المشروع				
		حصول بعض أفراد الأسر على دبلوم في الإرشاد الأسري												فكرة المشروع				
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)												أنشطة التنفيذ (الإجراءات)				
		2024				2023				2022					2021			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		4	3	2	1
التدريب والبرامج	تقرير	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	التنفيذ بداية الترم الثاني من الدبلوم
	تقرير	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	متابعة طلاب الدبلوم
	تقرير	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تقييم الدبلوم

		تأهيل الأسر والمهتمين بالعمل الأسري												الهدف الاستراتيجي				
		42												مشروع رقم				
		عدد الساعات التدريبية للمستفيدين												مؤشر الأداء				
		تقرير تدريب المستفيدين												اسم المشروع				
		تقرير يشمل أسماء البرامج التدريبية وعدد الساعات التدريبية لكل برنامج وإجمالي الساعات التدريبية												فكرة المشروع				
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)												أنشطة التنفيذ (الإجراءات)				
		2024				2023				2022					2021			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		4	3	2	1
التدريب والبرامج	تقرير																	حصر بالبرامج التدريبية بالجمعية بالقسم النسائي
																		حصر بالبرامج التدريبية بالجمعية بالقسم الرجالي
																		حصر بالساعات التدريبية بالجمعية بالقسم النسائي
																		حصر بالساعات التدريبية بالجمعية الرجالي
																		حصر بالساعات التدريبية بالجمعية الرجالي

		شراكات فاعلة مستدامة																الهدف الاستراتيجي
		43																مشروع رقم
		عدد الشراكات الإيجابية																مؤشر الأداء
		قاعدة بيانات العملاء																اسم المشروع
		ملف يحتوي على بيانات جميع العملاء الداعمين للجمعية																فكرة المشروع
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)
		2024				2023				2022				2021				
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
الشراكات وتنمية الموارد	برنامج																	تصميم برنامج يحتوي علي البيانات الرئيسة بالداعمين
	تقرير																	حصر جميع الداعمين للجمعية
	تقرير																	تسجيل جميع الداعمين بالجمعية
	خطة اتصال																	خطة الاتصال بالعاملين

		شراكات فاعلة مستدامة																الهدف الاستراتيجي
		44																مشروع رقم
		عدد الشراكات الإيجابية																مؤشر الأداء
		تنظيم لقاء سنوي للداعمين																اسم المشروع
		لقاء سنوي لتكريم الداعمين وطرح برامج الجمعية الجديدة																فكرة المشروع
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)
		2024				2023				2022				2021				
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
الشراكات وتنمية الموارد	تقرير																	حصر بالداعمين السابقين
	تقرير																	حصر بالداعمين المستهدفين
	دعوات																	ارسال الدعوات لجميع الداعمين
	تقرير																	تجهيز متطلبات اللقاء
	برامج																	تجهيز برامج جديدة للطرح على الداعمين
	تقرير																	تنفيذ اللقاء

		شركات فاعلة مستدامة																الهدف الاستراتيجي	
		45																مشروع رقم	
		عدد الشركات الإيجابية																مؤشر الأداء	
		تسويق مشروعات الجمعية																اسم المشروع	
		خطة تسويق للمشاريع																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الشركات وتنمية الموارد	تقرير																		حصر بالداعمين السابقين
	تقرير																		حصر بالداعمين المستهدفين
	تحليل																		تحليل استراتيجيات الداعمين
	خطة تسويقية																		خطة تسويقية لمشاريع الجمعية
	عقود																		عقود لدعم مشاريع الجمعية

		شركات فاعلة مستدامة																الهدف الاستراتيجي	
		46																مشروع رقم	
		عدد الشركات المستدامة																مؤشر الأداء	
		تفعيل دور الشركات																اسم المشروع	
		الحفاظ على الداعمين الكبار لمشاريع الجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الشركات وتنمية الموارد	تقرير																		حصر بالداعمين الكبار لمشاريع الجمعية
	خطة																		خطة اتصال بالداعمين الكبار
	مشاريع جديدة																		بناء المشاريع وفق احتياجات الداعم
	مشاريع مطورة																		اتباع منهجية تطوير المشاريع القائمة
	تقارير																		زيارات للداعمين الكبار
	عقود																		الحصول على دعم جديد للمشاريع

		الهدف الاستراتيجي																	
		تجويد الإنتاج وإدارة عملياته بفاعلية																	
		47																	
		مشروع رقم																	
		مؤشر الأداء																	
		نسبة رضا المستفيدين من خدمات الجمعية																	
		اسم المشروع																	
		قياس رضا المستفيدين المباشر																	
		فكرة المشروع																	
		قياس رضا المستفيدين من خدمات الجمعية																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التخطيط والجودة	مقياس																		بناء مقياس لرضا المستفيدين
	رابط الاستبانة																		إعداد رابط المقياس
	تقرير																		إرسال الرابط لجميع المستفيدين
	تقرير																		تحليل بيانات المقياس
	تقرير																		ورشة عمل لمناقشة النتائج

		الهدف الاستراتيجي																	
		تجويد الإنتاج وإدارة عملياته بفاعلية																	
		48																	
		مشروع رقم																	
		مؤشر الأداء																	
		نسبة التقييم المهني من قبل المستفيدين لخدمات الجمعية																	
		اسم المشروع																	
		قياس رضا المستفيدين غير المباشر																	
		فكرة المشروع																	
		قياس رضا الداعمين لبرامج الجمعية																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التخطيط والجودة	مقياس																		بناء مقياس لرضا المستفيدين
	رابط الاستبانة																		إعداد رابط المقياس
	تقرير																		إرسال الرابط لجميع المستفيدين
	تقرير																		تحليل بيانات المقياس
	تقرير																		ورشة عمل لمناقشة النتائج

		تطبيق نظم إدارية واعية																الهدف الاستراتيجي	
		49																مشروع رقم	
		نسبة تطبيق الحوكمة																مؤشر الأداء	
		تقارير الحوكمة																اسم المشروع	
		إعداد تقارير الحوكمة																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التخطيط والجودة	تقرير																		تحديد متطلبات تقارير الحوكمة
	تقرير																		عقد ورشة عمل للأقسام بالجمعية
	تقرير																		إعداد التقارير الخاصة بالحوكمة
	وثائق																		تجهيز المستندات والوثائق

		تطبيق نظم إدارية واعية																الهدف الاستراتيجي	
		50																مشروع رقم	
		نسبة الإجراءات المنشورة																مؤشر الأداء	
		الإعلان الترويجي لخدمات وأنشطة الجمعية																اسم المشروع	
		بناء حملة إعلانية تتضمن الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجمعية للمستخدمين																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التقنية والإعلام	محتوي الإعلانات																		كتابة محتوى الإعلانات
	خطة الحملة الإعلانية																		بناء خطة للحملة الإعلانية
	تصميمات المحتوى																		تصميم المحتوى
	خطة النشر																		نشر المحتوى

		تحسين الصورة الذهنية للجمعية																الهدف الاستراتيجي	
		51																مشروع رقم	
		نسبة تفعيل البوابة الإلكترونية																مؤشر الأداء	
		تطوير وسائل التواصل الاجتماعي																اسم المشروع	
		استثمار وسائل التواصل الاجتماعي لنشر خدمات وبرامج الجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التقنية والإعلام	تقرير																		حصر بخدمات وبرامج الجمعية
	محتويات النشر																		تحديد المحتوى
	آلية النشر																		تحديد آلية النشر
	خطة للنشر																		خطة للنشر
	تقرير																		تنفيذ النشر

		تحسين الصورة الذهنية للجمعية																الهدف الاستراتيجي	
		52																مشروع رقم	
		نسبة تفعيل البوابة الإلكترونية																مؤشر الأداء	
		استضافة شخصيات إعلامية																اسم المشروع	
		استضافة شخصيات إعلامية لإبراز خدمات وأنشطة الجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التقنية والإعلام	قاعدة بيانات																		قاعدة بيانات بالشخصيات الإعلامية
	تقرير																		تحديد الخدمات والبرامج المراد ابرازها
	عقود																		التعاقد مع الشخصيات الإعلامية
	خطة																		خطة استضافة الشخصيات الإعلامية
	البرنامج																		تحديد برنامج الاستضافة
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تحسين الصورة الذهنية للجمعية																الهدف الاستراتيجي	
		53																مشروع رقم	
		نسبة تفعيل البوابة الإلكترونية																مؤشر الأداء	
		تقديم خدمات الجمعية إلكترونياً																اسم المشروع	
		أتمته جميع الخدمات المقدمة من قبل الجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التقنية والإعلام	تقرير																		حصر بالخدمات التي تقدمها الجمعية
	تحليل																		تحليل محتوى الخدمات
	تقرير																		تصميم محتوى الخدمات
	البرنامج																		بناء محتوى البرنامج
	تقرير																		تفعيل البرنامج بالبوابة الإلكترونية

		تحسين الصورة الذهنية للجمعية																الهدف الاستراتيجي	
		54																مشروع رقم	
		نسبة تفعيل البوابة الإلكترونية																مؤشر الأداء	
		برنامج حاسوبي لمتابعة المقترضين																اسم المشروع	
		برنامج يضمن المتابعة الفعالة للمقترضين																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التقنية والإعلام	تقرير																		حصر بالخدمات التي يقدمها البرنامج
	تحليل																		تحليل محتوى الخدمات
	تقرير																		تصميم محتوى الخدمات
	البرنامج																		بناء محتوى البرنامج
	تقرير																		تفعيل البرنامج بالبوابة الإلكترونية

		الرفع من الكفاءة التخصصية لفريق العمل																الهدف الاستراتيجي	
		55																مشروع رقم	
		عدد ساعات البرامج التخصصية المقدمة لفريق الجمعية																مؤشر الأداء	
		الابتكار في بيئة العمل																اسم المشروع	
		دورة تدريبية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الموارد البشرية	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الرفع من الكفاءة التخصصية لفريق العمل																الهدف الاستراتيجي	
		56																مشروع رقم	
		عدد ساعات البرامج التخصصية المقدمة لفريق الجمعية																مؤشر الأداء	
		ورشة عمل شهرية تستهدف المستشارين والمصلحين																اسم المشروع	
		ورشة عمل لتطوير القائمين بمهام الإرشاد والإصلاح الأسري																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الموارد البشرية	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الهدف الاستراتيجي																	
		الرفع من الكفاءة التخصصية لفريق العمل																	
		57																	
		عدد ساعات البرامج التخصصية المقدمة لفريق الجمعية																	
		اسم المشروع																	
		دورة انفوجرافيك																	
		فكرة المشروع																	
		تطوير مهارات العاملين في استخدام برنامج انفوجرافيك																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الموارد البشرية	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الهدف الاستراتيجي																	
		الرفع من الكفاءة التخصصية لفريق العمل																	
		58																	
		عدد ساعات البرامج التخصصية المقدمة لفريق الجمعية																	
		اسم المشروع																	
		مجلس الإدارة الفعال																	
		فكرة المشروع																	
		تطوير مهارات أعضاء مجلس إدارة الجمعية																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الموارد البشرية	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		الرفع من الكفاءة التخصصية لفريق العمل																الهدف الاستراتيجي	
		59																مشروع رقم	
		نسبة تقييم أداء الموظفين																مؤشر الأداء	
		تقييم أداء العاملين بالجمعية																اسم المشروع	
		تقييم أداء العاملين لتحديد جوانب القوة وفرص التحسين لتطوير مهاراتهم																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الموارد البشرية	مقياس																		بناء مقياس تقييم أداء العاملين
	تقرير																		تنفيذ عملية تقييم الأداء
	تقرير																		تحليل بيانات المقياس
	تقرير																		إعلان نتائج التقييم للعامل
	تقرير																		ورشة عمل لمناقشة النتائج

		بناء بيئة عمل محفزة																الهدف الاستراتيجي	
		60																مشروع رقم	
		عدد الموظفين المتخصصين																مؤشر الأداء	
		استقطاب موظفين متخصصين																اسم المشروع	
		استقطاب موظفين وفق خطة الموارد البشرية للاحتياج الوظيفي																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الموارد البشرية	خطابات																		حصر احتياجات الأقسام من التوظيف
	تقرير																		تحديد أولويات التوظيف
	خطة																		إعداد خطة التوظيف
	إعلان																		الإعلان عن التوظيف
	تقرير																		اتباع إجراءات التوظيف

		بناء بيئة عمل محفزة																الهدف الاستراتيجي	
		61																مشروع رقم	
		الانسحابات السنوية للموظفين																مؤشر الأداء	
		الحفاظ على العاملين المتميزين																اسم المشروع	
		تنفيذ برامج ترفع نسبة رضا العاملين وتزيد من ارتباطهم بالجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الموارد البشرية	استبانة																		تصميم استبانة لتحديد احتياجات العاملين لتحسين عملهم
	آلية																		تحديد آلية تنفيذ الاحتياجات
	برنامج																		بناء برامج ترفيهية للعاملين
	تقرير																		تنفيذ البرامج الترفيهية
	تقرير																		حساب نسبة الانسحاب السنوية وفق معادلة الانسحاب

		بناء بيئة عمل محفزة																الهدف الاستراتيجي	
		62																مشروع رقم	
		نسبة رضا الفريق الداخلي																مؤشر الأداء	
		قياس رضا العاملين بالجمعية																اسم المشروع	
		قياس رضا العاملين بالجمعية عن الخدمات التي تقدمها لهم وعن القيادة التنفيذية ومجلس الإدارة																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التخطيط والجودة	مقياس																		بناء مقياس لرضا العاملين
	رابط الاستبانة																		إعداد رابط المقياس
	تقرير																		إرسال الرابط لجميع العاملين
	تقرير																		تحليل بيانات المقياس
	تقرير																		ورشة عمل لمناقشة النتائج

		الهدف الاستراتيجي																	
		ربط الأداء بالإنتاجية والاستراتيجية																	
		63																	
		مشروع رقم																	
		نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية																	
		مؤشر الأداء																	
		إعداد المراجعة الداخلية لمؤشرات الخطة الاستراتيجية																	
		اسم المشروع																	
		متابعة تنفيذ المؤشرات ونسب تحقق الأهداف الاستراتيجية ومعالجة العوائق وطرح فرص التحسين																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التخطيط والجودة	تقرير الربع الأول																		ورشة المراجعة الداخلية لمؤشرات الخطة الاستراتيجية للربع الأول
	تقرير الربع الثاني																		ورشة المراجعة الداخلية لمؤشرات الخطة الاستراتيجية للربع الثاني
	تقرير الربع الثالث																		ورشة المراجعة الداخلية لمؤشرات الخطة الاستراتيجية للربع الثالث
	تقرير الربع الرابع																		ورشة المراجعة الداخلية لمؤشرات الخطة الاستراتيجية للربع الرابع

		الهدف الاستراتيجي																	
		ربط الأداء بالإنتاجية والاستراتيجية																	
		64																	
		مشروع رقم																	
		نسبة ربط الحوافز بالإنتاجية																	
		مؤشر الأداء																	
		الموظف المثالي																	
		اسم المشروع																	
		تكريم الموظف المثالي بجميع أقسام الجمعية المختلفة																	
		فكرة المشروع																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الموارد البشرية	نموذج التقييم																		بناء نموذج التقييم
	آلية عمل																		تحديد آلية التقييم
	البرنامج																		بناء برنامج التكريم
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل المتطوعين وتمكينهم																الهدف الاستراتيجي	
		65																مشروع رقم	
		عدد ساعات البرامج التخصصية المقدمة للمتطوعين																مؤشر الأداء	
		تطوير الفرق التطوعية بالجمعية																اسم المشروع	
		تدريب الفرق التطوعية على المهام الموكلة لهم																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التطوع	البرنامج التدريبي																		تصميم البرنامج التدريبي
	الأنشطة																		تصميم الأنشطة
	الإعلان																		الإعلان عن البرنامج
	تقرير																		تنفيذ البرنامج
	تقرير																		تقييم البرنامج

		تأهيل المتطوعين وتمكينهم																الهدف الاستراتيجي	
		66																مشروع رقم	
		عدد المتطوعين بالجمعية																مؤشر الأداء	
		قاعدة بيانات المتطوعين																اسم المشروع	
		حصر بجميع المتطوعين بالجمعية ومهاراتهم لاستثمارها																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
وحدة التطوع	قاعدة بيانات																		تصميم قاعدة البيانات
	تقرير																		تسجيل جميع المتطوعين
	خطابات																		اخطار الأقسام بالمطوعين ومهاراتهم
	آلية عمل																		بناء آلية للاستفادة من المتطوعين بالأقسام

		الهدف الاستراتيجي																	
		تأهيل المتطوعين وتمكينهم																	
		67																	
		مشروع رقم																	
		نسبة رضا المتطوعين																	
		مؤشر الأداء																	
		قياس رضا المتطوعين																	
		اسم المشروع																	
		معرفة مدي رضا المتطوعين عن عملهم بالجمعية وفرص التحسين لدي الجمعية لتطوير آلية عملهم																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
التخطيط والجودة	مقياس																		بناء مقياس لرضا المتطوعين
	رابط الاستبانة																		إعداد رابط المقياس
	تقرير																		إرسال الرابط لجميع المتطوعين
	تقرير																		تحليل بيانات المقياس
	تقرير																		ورشة عمل لمناقشة النتائج

		الهدف الاستراتيجي																	
		تنمية مصادر الدخل																	
		68																	
		مشروع رقم																	
		نسبة النمو في الإيرادات																	
		مؤشر الأداء																	
		قياس نسبة النمو في الإيرادات																	
		اسم المشروع																	
		متابعة نمو الإيرادات بالجمعية																	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
المالية	مؤشر																		حصر جميع الإيرادات
																			إعداد قائمة التدفق النقدي
																			إعداد مقارنة ربعية بالإيرادات

		تنمية مصادر الدخل																الهدف الاستراتيجي	
		69																مشروع رقم	
		نسبة النمو في الاستقطاع الشهري																مؤشر الأداء	
		قياس نسبة النمو في الاستقطاع الشهري																اسم المشروع	
		متابعة الاستقطاعات الشهرية بالجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
المالية	برق																		حصر بجميع الاستقطاعات
																			إعداد قائمة التدفق النقدي
																			إعداد مقارنة ربعية بالاستقطاعات

		تنمية مصادر الدخل																الهدف الاستراتيجي	
		70																مشروع رقم	
		نسبة النمو في ريع الاستثمار																مؤشر الأداء	
		قياس نسبة النمو في ريع الاستثمار																اسم المشروع	
		متابعة نسبة النمو في ريع الاستثمار																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
المالية	برق																		حصر ريع الاستثمار
																			إعداد قائمة التدفق النقدي
																			إعداد مقارنة ربعية بريع الاستثمار

		تنمية مصادر الدخل																الهدف الاستراتيجي	
		71																مشروع رقم	
		نسبة الانتظام في سداد القروض																مؤشر الأداء	
		قياس نسبة الانتظام في سداد القروض																اسم المشروع	
		متابعة نسبة الانتظام في سداد القروض																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
الإحانات والقروض	مراقبة																		حصر بجميع المتفعين من القرض
																			إعداد قائمة بجميع المتفعين من القرض
																			حساب نسبة المتعثرين في السداد
																			إعداد مقارنة ربعية بنسبة السداد

		تنمية مصادر الدخل																الهدف الاستراتيجي	
		72																مشروع رقم	
		مبلغ الإيرادات النقدية																مؤشر الأداء	
		قياس نسبة مبلغ الإيرادات النقدية																اسم المشروع	
		متابعة جميع الإيرادات النقدية للجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
المالية	مراقبة																		حصر بجميع الإيرادات النقدية
																			إعداد قائمة التدفق النقدي
																			إعداد مقارنة ربعية بجميع الإيرادات النقدية

		تنمية مصادر الدخل																الهدف الاستراتيجي	
		72																مشروع رقم	
		منسبة الانتظام في سداد اشتراك الجمعية العمومية																مؤشر الأداء	
		قياس نسبة الانظام في سداد الاشتراكات الجمعية العمومية																اسم المشروع	
		متابعة جميع الإيرادات النقدية للجمعية																فكرة المشروع	
القسم المنفذ	مؤشرات الأداء للإجراءات	نسب الإنجاز (100%)																أنشطة التنفيذ (الإجراءات)	
		2024				2023				2022				2021					
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1		
المالية	حصر																		حصر بجميع الإيرادات النقدية
																			إعداد قائمة التدفق النقدي

ثامناً /بطاقة الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية

وبعد الاطلاع على تشخيص واقع جمعية حياة للتنمية الأسرية بالرس وإعداد ملامحها الاستراتيجية تم عقد مجموعة من ورش العمل أدارت رؤى فريق المنظمة وناقشتها من مختلف المحاور للوصول إلى تحديد دقيق لأهداف جمعية حياة للتنمية الأسرية بالرس في المرحلة الاستراتيجية للجمعية ضمن خارطة متوازنة. وتعني: الطموحات المقترحة للعمل التطوعي في المحافظة لتحقيقها وقياس أثرها في الفترة الاستراتيجية

وقد جاءت (الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية) على النحو التالي:

رقم	المحور	الهدف	المستهدف إلى نهاية 2024					المؤشر
			2024	2023	2022	2021	شرح المؤشر	
1	المستفيدين	خدمات أسرية متميزة	عدد المستفيدين من خدمات التوفيق والسعي والإعانات والقروض	1,400	1,350	1,300	1,200	المستفيدين من جميع برامج الجمعية
2			عدد المستفيدين في برنامج التوفيق والسعي	400	400	400	400	عدد المسجلين في برنامج التوفيق والسعي
3			عدد المستفيدين من الإعانات والقروض	1,000	950	900	800	عدد حالات التوافق في برنامج التوفيق والسعي
4			عدد الدراسات الأسرية	1	1	1	1	بحوث علمية في المجال الأسري
5			عدد الاستشارات الأسرية	1,500	1,000	700	500	استشارات الهاتف / الموقع / الحضور
6			نسبة الصلح في الاستشارات	60%	50%	45%	40%	عدد الحالات المنتهية بالصلح أو حل المشكلة من إجمالي الحالات
7			عدد المنتجات الأسرية	20	15	10	5	إرشادات أسرية / نماذج عمل
8			عدد الفعاليات المقدمة للمستفيدين	30	25	20	15	ملتقيات وأنشطة أسرية والأنشطة

المدرسين/ المستشارين/ المصلحين/ الوالدية/ المنفصلات/ القدرات/ تأهيل المقبلين على الزواج/ الأمهات	إجمالي عدد الحضور	حضور برامج تدريبية	1200	1000	850	700	عدد المستفيدين من البرامج التدريبية	المستفيدين	9	
الإرشاد الأسري/ قيادات العمل الاجتماعي/ الإصلاح الأسري	إجمالي عدد الحضور	حضور دبلومات				30	عدد الخريجين من دبلوم الإرشاد الأسري		تأهيل الأسر	10
المدرسين/ المستشارين/ المصلحين/ الوالدية/ المنفصلات/ القدرات/ تأهيل المقبلين على الزواج	إجمالي عدد الساعات التدريبية	ساعات البرامج التدريبية	2500	2100	1800	1500	عدد الساعات التدريبية للمستفيدين			11
عقود عمل مع الجهات الأسرية	إجمالي عدد العقود الناتجة عن الشراكات	العقود مع جهات أسرية	10	7	5	3	عدد الشراكات الإيجابية			12
عقود عمل مع الجهات الأسرية	إجمالي عدد العقود المستمرة	عقود عمل مستمرة مع نفس الشريك حتى في حالة اختلاف النشاط	5	4	3	2	عدد الشراكات المستدامة		شراكات فاعلة	13

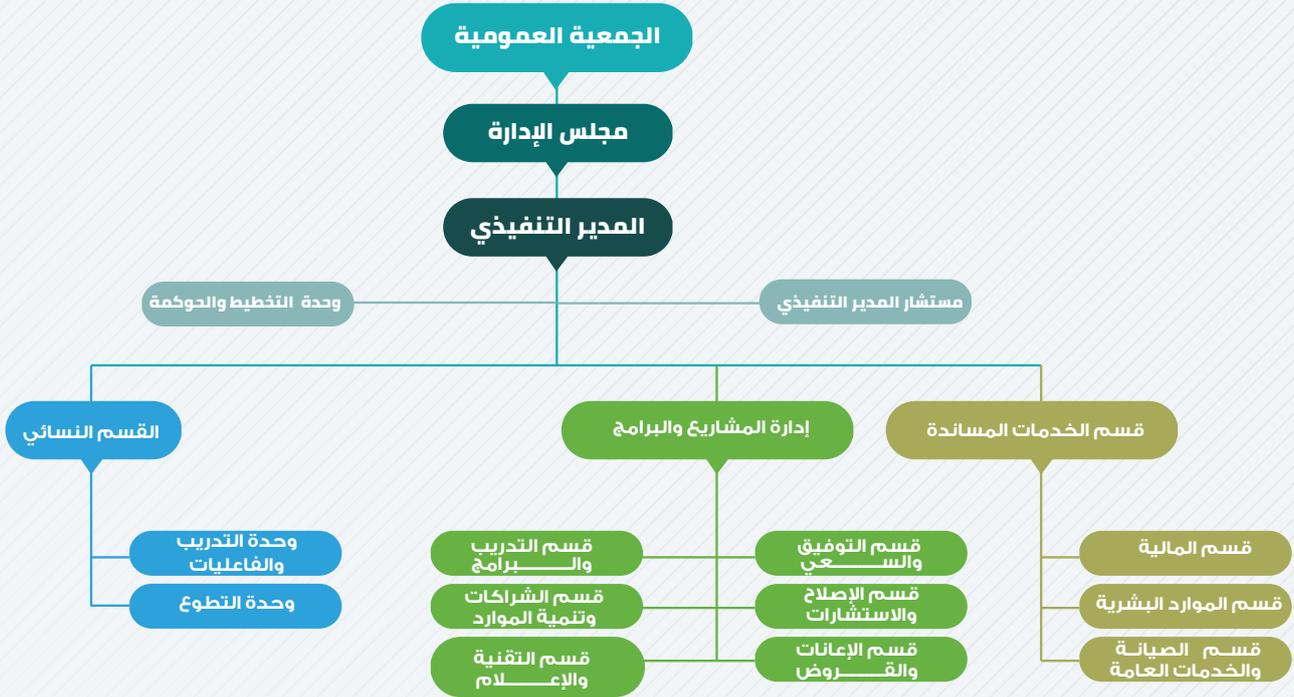
المستهدف إلى نهاية 2024								الهدف	المحور	رقم
برامج مقترحة لتحقيق المؤشر	معادلة القياس	شرح المؤشر	2024	2023	2022	2021	المؤشر			
360 درجة	(عدد التكرارات * الوزن) / مجموع الدرجات الإجمالي * 100	جميع المستفيدين بشكل مباشر (مواطن-مقيم-الأسر الناشئة- مهتمون بالعمل (الأسري)	90%	89%	87%	85%	نسبة رضا المستفيدين من خدمات الجمعية	تجويد الإنتاج وإدارة عملياته بفاعلية	الكفاءة الداخلية	14
180 درجة	(عدد التكرارات * الوزن) / مجموع الدرجات الإجمالي * 100	جميع المستفيدين بشكل غير مباشر (الجهات الشبيهة-الإشرافية-الداعم- فريق العمل)	87%	85%	82%	80%	نسبة التقييم المهني من قبل المستفيدين لخدمات الجمعية			15
شهادة ISO - شهادة AFQM - جائزة السبعيني	إجمالي عدد الجوائز أو الشهادات	شهادات في الجودة والتميز المؤسسي	1	1	1	-	عدد الجوائز والشهادات	تطبيق نظم إدارية واعية		16
معياري الامتثال والالتزام والشفافية والإفصاح	بطاقات الممارسة ومؤشرات الأداء	الالتزام بمعايير الحوكمة بالجمعيات الخيرية	94%	90%	87%	85%	نسبة تطبيق الحوكمة			17
نشرة دورية ربعية	(الإجراءات المنشورة/إجمال الإجراءات)*100	تحديث جميع الإجراءات والتقارير المنشورة لتحقيق الحوكمة	90%	85%	82%	80%	نسبة الخدمات التي تم الترويج لها			18
(موقع الجمعية/ الخدمات الذاتية/ مواقع التواصل الاجتماعي)	اعداد المتابعين في الأحصاء الدوري لشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة	تحديث البيانات والخدمات والتفاعلية	1,000	1,000	1,000	10,000	عدد المتابعين بوسائل التواصل الاجتماعي	تحسين الصورة الذهنية للجمعية		19
	إجمالي البيانات والخدمات للربع الحالي- إجمالي البيانات والخدمات المحدثة للشهر السابق// إجمالي البيانات والخدمات المحدثة للربع السابق*100		98%	95%	92%	90%	نسبة تفعيل البوابة الإلكترونية			20

المستهدف إلى نهاية 2024								الهدف	المحور	رقم
برامج مقترحة لتحقيق المؤشر	معادلة القياس	شرح المؤشر	2024	2023	2022	2021	المؤشر			
البرامج الداخلية والخارجية	عدد الساعات التدريبية	برنامج تدريبي لا يقل عن 5 ساعات لكل موظف بالسنة	150	120	100	80	عدد ساعات البرامج التخصصية المقدمة لفريق الجمعية	الرفع من الكفاءة		21
بطاقات تقييم الأداء	(عدد الموظفين الذي تم تقييمهم / إجمالي عدد الموظفين)*100	تقييم إداء العاملين بالجمعية	100%	100%	100%	100%	نسبة الموظفين الذين تم تقييمهم			22
قاعدة بيانات المتخصصين	عدد العاملين المعيّنين وفق المواصفات الوظيفية	استقطاب العاملين المتخصصين	1	1	1	1	عدد الموظفين المتخصصين	بناء بيئة عمل محفزة	النمو	23
آليات الحوافز- تحسين بيئة العمل	عدد من يسحبون طوعاً مقابل العدد الكلي	عدد من يسحبون طوعاً رغم حاجت الجمعية إليهم	1	1	1	1	الانسحابات السنوية للموظفين			24
إداه 90 درجة	(عدد التكرارات * الوزن) / مجموع الدرجات الإجمالي * 100	نسبة رضا العاملين بالجمعية	87%	85%	82%	80%	نسبة رضا الفريق الداخلي			25
خريطة التتبع للمستهدفات- التقارير الدورية	(إجمالي نسبة تحقق الأهداف الاستراتيجية / عدد الأهداف الاستراتيجية)	تحقيق المستهدفات الرئيسية للأهداف الاستراتيجية	86%	84%	82%	80%	نسبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية			26
حفل سنوي- برامج الربع سنوية التكريمية	(عدد الحوافز المقدمة لمدرء المشاريع الناجحة / إجمالي عدد المشاريع الناجحة)*100	تكريم وتقدير الجهود المتميزة بالجمعية	80%	70%	60%	50%	نسبة ربط الحوافز بالإنتاجية	ربط الأداء		27
البرامج الداخلية والخارجية	عدد الساعات التدريبية	برنامج تدريبي واحد 5 ساعات لكل متطوع بالسنة	225	200	175	150	عدد ساعات البرامج التخصصية المقدمة للمتطوعين			28
قاعدة بيانات	إجمالي عدد المتطوعين	قاعدة بيانات للمتطوعين	45	40	35	30	عدد المتطوعين بالجمعية			تأهيل
إداه 90 درجة	(عدد التكرارات * الوزن) / مجموع الدرجات الإجمالي * 100	نسبة رضا المتطوعين	85%	84%	82%	80%	نسبة رضا المتطوعين			30

المستهدف إلى نهاية 2024								الهدف	المحور	رقم
برامج مقترحة لتحقيق المؤشر	معادلة القياس	شرح المؤشر	2024	2023	2022	2021	المؤشر			
الخطة التسويقية	(إجمالي الدخل في الربع الحالي - إجمالي الدخل في الربع السابق) / إجمالي الدخل في الربع السابق * 100	إجمالي دخل الجمعية من جميع البرامج والأنشطة والأوقاف والمباني والتبرعات	40%	35%	30%	25%	نسبة النمو في الإيرادات	تنمية مصادر الدخل	المالي	31
تقارير مالية	(إجمالي قيمة الاستقطاع في الربع الحالي - إجمالي قيمة الاستقطاع في الربع السابق) / إجمالي قيمة الاستقطاع في الربع السابق * 100	قيمة الاستقطاعات الشهرية	25%	20%	15%	10%	نسبة النمو في الاستقطاع الشهري			32
تقارير مالية	(إجمالي الدخل في الربع الحالي - إجمالي الدخل في الربع السابق) / إجمالي الدخل في الربع السابق * 100	إجمالي دخل الجمعية من لأوقاف والمباني فقط	40%	30%	25%	20%	نسبة النمو في ربح الاستثمار			33
تقارير مالية	(إجمالي عدد المنتظمين في السداد في الربع الحالي / إجمالي عدد الحاصلين على القرض في الربع السابق) * 100%	انتظام المقترضين في سداد القروض الحسنة المقدمة للزواج	95%	90%	85%	80%	نسبة الانتظام في سداد القروض			34
تقارير مالية	إجمالي مبلغ الإيرادات الواردة للجمعية	إجمالي دخل الجمعية من جميع البرامج والأنشطة والأوقاف والمباني والتبرعات	3,000,000	2,500,000	2,300,000	2,000,000	مبلغ الإيرادات النقدية			35
تقارير مالية	(عدد الاشتراكات التي تم تسديدها خلال السنة / عدد الاشتراكات السنوية المستحقة) * 100	سداد اشترك الجمعية العمومية من إجمالي عدد الاشتراكات	85%	84%	82%	80%	نسبة الانتظام في سداد اشترك الجمعية العمومية			36

تاسعاً / بطاقة الهيكل الاستراتيجية

وتعني: الرسم الشجري المتكامل الدال على المسميات الوظيفية في المنظمة ومستوى التواصل والمرجعيات بينها والخادم للاستراتيجية، وقد تم اقتراح الهيكل التنظيمي التالي:



**وثيقة الخطة
الاستراتيجية
2024 - 2021
لجمعية التنمية الأسرية
بالرس (حياة)**



تصميم استشاري

مركز خبرة للبحوث والدراسات
الاجتماعية الأهلي

جمعية التنمية الأسرية
في محافظة الرس



إشراف وزارة الموارد البشرية و الشؤون الاجتماعية ترخيص رقم (616)