

وثيقة الخطة الاستراتيجية

2028 - 2025

إعداد : فريق التخطيط
أ. عبدالله حسن الزبيدي

الإصدار ١,١

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

محتويات التقرير

المقدمة	01
المصطلحات الواردة في الوثيقة	02
الخريطة الاستراتيجية	03
الرسالة	04
الرؤية	05
القيم المؤسسية	06
الفئات المستفيدة والآثار المراد إحداثها	07
الميزات التنافسية	08
القضايا الاستراتيجية	09
أصحاب العلاقة	10
عوامل النجاح الحاسمة	11
الأهداف الاستراتيجية	12
مؤشرات الأداء	13

ملاحظة !

هذه الوثيقة تخضع لنظام حماية حقوق الملكية الفكرية ولا يحق للجهة المرسل إليها تداوله خارج المعنيين بقرار الاعتماد ، ويشمل ذلك كافة محتويات الوثيقة.

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلی‌آل‌ه وصحبة أفضـلـالـصـلـةـ وـأـتـمـ التـسـلـيمـ فقد أعدت وثيقة "الخطة الاستراتيجية لجمعية عطاء الخير للأيتام وأسرهم 2025 - 2028" بناءً على دراسة واقع الجمعية، وبيئتها الداخلية والخارجية، وتحليل نتائج استبيانات قياسات التحليل الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي، وبمشاركة فاعلة من منسوبي الجمعية، واستشراف مستقبل الجمعية للأعوام الثلاثة القادمة، وذلك وفق منهجية "التخطيط بمفهوم الأثر".

وتعتبر هذه الوثيقة الموجه الرئيـسـ لـمسـارـ العـمـلـ فـيـ الجـمـعـيـةـ منـ خـلـالـ تـحـدـيدـ مـنـطـقـةـ التـرـكـيزـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـ (ـالـفـئـاتـ الـمـسـتـفـيـدـةـ وـالـأـثـرـ المـطلـوبـ إـحـدـاـتـهـ عـلـيـهـاـ)،ـ وـالـرـؤـيـةـ وـالـرسـالـةـ وـالـقـيـمـ الـمـؤـسـسـيـةـ،ـ وـالـأـهـدـافـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ،ـ مماـ يـسـاعـدـ فـيـ تـحـدـيدـ الـأـوـلـوـيـاتـ وـالـبـرـامـجـ،ـ ولـذـاـ يـمـكـنـ إـجـمـالـ أـهـدـافـ هـذـهـ الـوـثـيقـةـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ فـيـماـ يـلـيـ:

- التركيز على استخدام الموارد والإمكانات المالية والبشرية للجمعية، واستثمارها بشكل جيد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يخدم المستفيدين
- إعطاء قادة الجمعية وموظفيها رؤية واضحة لما يمكنهم القيام به لتطوير وتحسين أداء الجمعية وزيادة فاعليتها في المجتمع، من أجل تحقيق دورها الأساسي
- التركيز على الجوانب التي تميز بها الجمعية عن مثيلاتها من الجمعيات ذات نفس النشاط. ومعرفة مدى تقدم وتطور العمل والأداء، وقرب أو بعد دور المنفذين في تحقيق الاستراتيجيات المرسومة.
- قياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال منهجية "طاقة الأداء المتوازن".

المهارات الواردة في الوثيقة

المهارة	شرح المطلب
الرسالة	صورة ذهنية عامة وقوية ذات وصف مختصر لـ (غرض الوجود، أنواع المستفيدين من الخدمات، والنتائج التي تسعى الجمعية لتحقيقها) وتعطي الوجهة التي يسترشد بها أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات.
الرؤية	وصف حالة الجمعية وعملائها في مستقبل منشود للجمعية عند مرحلة مستقبلية معينة.
القيم	المبادئ التي تتعهد الجمعية بالالتزام بها في جميع نواحي عملها، ومراعاة شمولية القيم لـ (منسوبي الجمعية ، والمستفيدين من خدماتها ، وأصحاب المصلحة ، الداعمين)
دائرة الاحتياج	احتياجات ورغبات المستفيدين
دائرة الاهتمام	مجالات عمل الجمعية التي تتقاطع مع احتياجات المستفيدين
دائرة التركيز	الفئات المستفيدة التي ستركز عليها خلال فترة الخطة الاستراتيجية
دائرة التأثير	الأثار التي نطمح إلى تحقيقها لدى الفئات المحددة في دائرة التركيز
الفئات المستفيدة	فئات المجتمع التي ستقوم الجمعية بتقديم الخدمات وتصميم المنتجات وفقاً لاحتياجاتهم ورغباتهم
الأثر	التغيير الاستراتيجي الذي تسعى الجمعية إلى تحقيقه لدى الفئات المستفيدة في (السلوك ، أو التفكير ، أو نمط الحياة)
الأهداف الاستراتيجية	المخرجات المحددة التي تضعها الجمعية ، وتسعى إلى تحقيقها في أبعاد (المستفيدين – أصحاب المصلحة – المالي – العمليات الداخلية – التعلم والنمو)
القضايا الاستراتيجية	الأمور ذات الأولوية التي ينبغي التركيز عليها والاهتمام بها . وفي حالة عدم الاهتمام بها قد نفقد فرصة كبيرة أو يحصل بسبب عدم معالجتها خلل يصعب تداركه .
عوامل النجاح الخامسة	العوامل الرئيسية التي لابد من توافرها لتحقيق النجاح في تطبيق الاستراتيجية وبفقدانها أو ضعف توافرها يحصل تعثر وخلل مؤثر في تطبيق الاستراتيجية.
الميزات التنافسية	صفة أو مزيج من الصفات الفريدة التي تسمح للمنظمة بالتميز على المنظمات المماثلة في تقديم خدماتها وهو ما يساعدها على تحقيق مهامها وأهدافها الاستراتيجية، وعكس القدرة على انتاج قيمة مضافة باستخدام أصولها الفريدة أو التنفيذ المتميز أو كليهما.

تقديم خدمات متكاملة ومبكرة للأيتام وأسرهم . تشمل الرعاية الاجتماعية الشاملة، والتعليم والتدريب النوعي، والتمكين الاقتصادي المستدام، والدعم النفسي للشخص، وذلك بهدف تطويرهم وتمكينهم ودمجهم الفعال في المجتمع كأفراد منتجين ومؤثرين.

الرسالة

الريادة في تمكين الأيتام وأسرهم لبناء أجيال فاعلة ومستقلة تسهم في تنمية المجتمع

الرؤية

شركاء صناعة الأثر

أصحاب المصلحة

يتكلملون مع الجمعية في تحقيق أهدافها وتعظيم أثرها في المجتمع

المتطوعون

فاعلون ومؤهلون للمساهمة في تحقيق أهداف الجمعية

المتبرعون

تعظيم الأثر

الأثر

أسرة اليتيم

أسرة فاعلة في بناء اليتيم

الأيتام

يتيم واعي ومنتج

المنطقة

الفئات

إحداثها

بيان الأثر | جذب المانحين

بيان الأثر | إحداثها

بيان الأثر | جذب المانحين

بيان الأثر | إحداثها

توفير موارد مالية متنوعة ومستدامة

بيان الأثر | إحداثها

تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة

بيان الأثر | إحداثها

بيان الأثر | إحداثها

رفع الوعي التربوي والمالي للأيتام وأسرهم

بيان الأثر | إحداثها

تمكين الأيتام معرفياً
٩ مهارياً

بيان الأثر | إحداثها

توفير الدعم الصحي والنفسي للأيتام وأسرهم

بيان الأثر | إحداثها

دعم الأيتام وأسرهم مالياً وعينياً

بيان الأثر | إحداثها

بناء شراكات ناجحة وفعالة

البناء المؤسسي للجمعية

تطوير منظومة البحث الاجتماعي

بيان الأثر | إحداثها

بيئة العمل

المعرفة والمهارة

بناء وتطوير بيئة عمل جاذبة

تطوير وتأهيل فريق العمل

البناء القيمي (تعزيز القيم المؤسسية)

التميز

العمل الجماعي

الشفافية

الخصوصية

الزاهة

الابداع والابتكار

بيان الأثر | إحداثها

الرسالة



تقديم خدمات متكاملة ومبكرة للأيتام وأسرهم . تشمل الرعاية الاجتماعية الشاملة ، والتعليم والتدريب النوعي ، والتمكين الاقتصادي المستدام ، والدعم النفسي للتخصص ، وذلك بهدف تطويرهم وتمكينهم ودمجهم الفعال في المجتمع كأفراد منتجين ومؤثرين.

شرح الرسالة :

- **الرعاية الاجتماعية الشاملة:** تشمل توفير الاحتياجات الأساسية مثل المأوى والغذاء والرعاية الصحية، بالإضافة إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعدتهم على العيش بكرامة واستقرار.
- **التعليم والتدريب النوعي:** يركز على توفير فرص تعليمية عالية الجودة ومناسبة لكل مرحلة عمرية، بالإضافة إلى برامج تدريبية مهنية تساعدهم على اكتساب المهارات الازمة لسوق العمل وتحقيق الاستقلالية المالية.
- **التمكين الاقتصادي المستدام:** يشمل توفير فرص عمل مناسبة، وتقديم الدعم اللازم لبدء مشاريع صغيرة، وتعليمهم كيفية إدارة الأموال والموارد بشكل فعال، مما يمكنهم من الاعتماد على أنفسهم وتحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل.
- **الدعم النفسي المتخصص:** يركز على تقديم الدعم النفسي والمعنوي للأيتام وأسرهم، لمساعدتهم على التغلب على الصعوبات والتحديات النفسية التي قد يواجهونها، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على تحقيق أهدافهم.

الرؤية



الريادة في تمكين الأيتام وأسرهم لبناء أجيال فاعلة ومستقلة تسهم في تنمية المجتمع

شرح الرؤية :

- **الريادة:** تعني أن تكون الجمعية الرائدة والمتميزة في مجال عملها، بحيث تكون مثلا يحتذى به في تقديم دعمات مبتكرة وفعالة للأيتام وأسرهم.
- **التمكين:** يعني تزويد الأيتام وأسرهم بالمهارات والمعرفة والأدوات الازمة لتحقيق الاستقلالية والنجاح في حياتهم، سواء على المستوى الشخصي أو المهني أو الاجتماعي.
- **بناء أجيال فاعلة:** يعني التركيز على تنمية قدرات الأيتام وتطوير مهاراتهم الحياتية والقيادية، بحيث يصبحون أفراداً مسؤولين ومبادرين وقدارين على اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق أهدافهم.
- **أجيال مستقلة:** يعني مساعدة الأيتام على تحقيق الاستقلالية المالية والمعيشية، بحيث يصبحون قادرين على الاعتماد على أنفسهم وتلبية احتياجاتهم دون الحاجة إلى الاعتماد على الآخرين.
- **تسهم في تنمية المجتمع:** يعني أن يكون للأيتام دور فاعل وإيجابي في مجتمعهم، بحيث يشاركون في الأنشطة الاجتماعية والتطوعية ويساهمون في حل المشكلات وتحقيق التنمية المستدامة.

القيم المؤسسية



القيمة المؤسسية	م	معنى القيمة	المعنيون اثرا	المعنيون امثلا
الابداع والابتكار	1	تقديم الخدمات بطريقة إبداعية ومبتكرة تساهمن في تحقيق أهداف الجمعية وترضي أصحاب المصلحة	المستفيدون أصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل
النزاهة	2	تميز الجمعية بالنزاهة لكسب ثقة المناهين والمتبوعين المستفیدون أصحاب المصلحة	المستفيدون أصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل
الخصوصية	3	الحفاظ على خصوصية المستفيدين وجميع أصحاب المصلحة	المستفيدون أصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل
الشفافية	4	ضمان تقديم المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح والالتزام الكامل بمعايير الشفافية لأصحاب المصلحة	المستفيدون أصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل
العمل الجماعي	5	العمل كفريق واحد لتحقيق أهداف الجمعية بكفاءة وفاعلية	المستفيدون أصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل
التميز	6	تحقيق الحكومة الرشيدة	المستفيدون أصحاب المصلحة	قادة الجمعية فريق العمل

الفئات المستفيدة والآثار المراد إحداثها



نسبة التركيز	الأثر المراد إحداثه على الفئة	وصف الفئة	الفئة	ر
%60	يتيم واعي ومنتج	هم من فقدوا أباءهم قبل سن البلوغ وتم رعايتهم من قبل الأم أو أحد أفراد الأسرة	اليتيم	1
%25	أسرة فاعلة في بناء اليتيم	الاسرة التي يعيش اليتيم في كنفها	أسرة اليتيم	2
%10	متطلع فاعل في بناء وطنه	كل من يقدم عمل بدون أجر وفق خطط وبرامج الجمعية	المتطوعون	3
%5	تحقيق الرضا	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المركز الوطني للتنمية القطاع غير الربحي ▪ مركز التنمية الاجتماعية ▪ الوزارات والجهات ذات العلاقة ▪ الجمعية العمومية ▪ أفراد المجتمع 	أصحاب المصلحة	4

الميزات التنافسية



الميزة التنافسية

فريق عمل ذو خبرة في العمل التطوعي

القضايا الاستراتيجية



1

الاستدامة المالية

4

البناء القيمي
للأيتام

2

بناء القدرات
المؤسسية

5

تطوير وابتكار البرامج
والمشاريع

3

كفالات الأيتام

6

مواكبة التحول
الرقمي

أصحاب المصلحة

م	أصحاب المصلحة	مصالحهم وتوقعاتهم من الجمعية (ماذا يحتاجون من الجمعية ؟)	ماذا تحتاج منهم الجمعية ؟
1	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	الالتزام بالأنظمة واللوائح الاسهام في تحقيق رؤية 2030	تسهيل وتسريع الإجراءات تشريعات جديدة تساعد الجمعية
2	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	الالتزام بالأنظمة واللوائح الاسهام في تحقيق استراتيجيات الوزارة	تسهيل وتسريع الإجراءات تشريعات جديدة تساعد الجمعية
3	أعضاء الجمعية العمومية	الشفافية تحقيق الأهداف التزويد بالتقارير تحقيق الاستدامة المالية التطوير والتحسين المستمر	اعتماد الميزانيات المطلوبة والكافية دعم الجمعية مالياً ومعنوياً المساهمة بالأفكار الإبداعية تفعيل أدوارهم واحتضاناتهم والالتزام بذلك
4	مجلس الإدارة	الشفافية تحقيق الأهداف التزويد بالتقارير تحقيق الاستدامة المالية التطوير والتحسين المستمر	سرعة الإجراءات المالية اعتماد الميزانيات المطلوبة والكافية دعم الجمعية مالياً ومعنوياً المساهمة بالأفكار الإبداعية تفعيل أدوارهم واحتضاناتهم والالتزام بذلك
5	المؤسسات الحكومية	الالتزام بالأنظمة الاسهام في تحقيق أدوارهم في تحقيق رؤية 2030	الخدمات والتسهيلات سرعة التجاوب

أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	م	مصلحتهم وقعاتهم من الجمعية (ماذا يحتاجون من الجمعية ؟)	ماذا تحتاج منهم الجمعية ؟
القطاع الخاص	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دعم مشاريع الجمعية وأنشطتها 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الالهام في تحقيق رؤيتهم نحو المسؤولية الاجتماعية
المجتمع	7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الدعم والتفاعل 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المصداقية ▪ الشفافية ▪ تعظيم الأثر المجتمعي ▪ مبادرات تلامس احتياجات المجتمع
المؤسسات المانحة	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ زيادة الدعم ▪ خدمات استشارية ▪ رعاية البرامج ▪ تخفيف الإجراءات (الاشتراطات) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التنوع في البرامج ▪ التزويد بالتقارير ▪ جودة التنفيذ ▪ التركيز على تحقيق الأثر ▪ تبني المبادرات التي لديهم
الموردون	9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الجودة والخدمة السريعة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الالتزام بالعقود
المتطوعون	10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الالتزام بقوانين الدولة وأنظمة ولوائح الجمعية ▪ التركيز في المهام المسندة بما يحقق أهداف الجمعية ▪ الانتماء والولاء للجمعية ▪ التخصص ▪ الاحترافية في العمل 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تيسير إجراءات ▪ سرعة التجاوب ▪ الاهتمام والتقدير والتحفيز

عوامل النجاح الخامسة



1

الاستدامة المالية

2

مجلس إدارة فاعل

3

شراكات فاعلة

4

فريق عمل مبدع

الأهداف الاستراتيجية



الأهداف الاستراتيجية (بعد أصحاب المصلحة)

تعزيز العلاقة مع أصحاب المصلحة

ص 1

الأهداف الاستراتيجية (بعد المالي)

توفير موارد مالية متنوعة و مستدامة

1م

الأهداف الاستراتيجية (بعد العمليات)

تطوير منظومة البحث الاجتماعي

ل 1

البناء المؤسسي للجمعية

ل 2

بناء شراكات ناجحة و فاعلة

ل 3

الأهداف الاستراتيجية (بعد المستفيدين)

دعم الأيتام وأسرهم مالياً وعينياً

س 1

توفير الدعم الصحي النفسي للأيتام وأسرهم

س 2

تمكين الأيتام معرفياً و مهارياً

س 3

رفع الوعي التربوي والمالي للأيتام وأسرهم

س 4

الأهداف الاستراتيجية (بعد التعلم والنمو)

تطوير وتأهيل فريق العمل

ت 1

بناء وتطوير بيئة عمل جاذبة

ت 2

تعزيز القيم المؤسسية

ت 3

مؤشرات الأداء KPI'S



بعد المستفيدين

المبادرات الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
داعم	عدد الائتمان المكفولين شهريا	س-1-1	دعم الائتمان وأسرهم مالياً وعينياً	1س
	عدد الأسر المكفولة شهريا	س-1-2		
	عدد السلات الغذائية المقدمة	س-1-3		
	عدد الأسر التي قدمت لها أجهزة الكهربائية	س-1-4		
	عدد الأسر التي تم سداد فواتير الكهرباء لهم	س-1-5		
واعي	عدد الائتمان المؤمن عليهم صحياً	س-2-1 س-2-2	توفير الدعم الصحي النفسي للأيتام وأسرهم	2س
مستقبلهم	عدد البرامج المهنية التي أقيمت	س-3-1	تمكين الأيتام معرفياً ومهارياً	3س
	عدد الائتمان الملتحقين بالبرامج المهنية	س-3-2		
	عدد الأسر المنتجة التي تم تأهيلها	س-3-3		
ساند	عدد برامج الوعي المالي	س-4-1	رفع الوعي التربوي والمالي للأيتام وأسرهم	4س
	عدد برامج الوعي التربوي	س-4-2		

KPI'S الأداء مؤشرات



بعد أصحاب المصلحة

المبادرات الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
تكامل	عدد المشاركات في المناسبات المجتمعية	ص-1	تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة	ص
	عدد الفرص التطوعية المنفذة	ص-2		
	نسبة مساهمة الفرص التطوعية في خفض التكاليف	ص-3		
	نسبة رضا أصحاب المصلحة عن خدمات الجمعية	ص-4		

بعد البعد المالي

المبادرات الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
نمو	إجمالي الإيرادات السنوية	1-1٥	توفير موارد مالية متنوعة ومستدامة	١٥
	عدد المستقطعين	2-1٥		
	بناء وقف للجمعية	3-1٥		

KPI'S الأداء مؤشرات



بعد العمليات الداخلية

المبادرات الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
باحث	نسبة اكتمال ملفات الايتام المحدثة	L-1	تطوير منظومة البحث الاجتماعي	L
	عدد مرات البحث المكتبي	L-2		
	عدد مرات البحث الميداني	L-3		
تطوير	نسبة اكتمال ملفات الحكومة	L-1	البناء المؤسسي للجمعية	2L
	نسبة اكتمال اللوائح والسياسات	L-2		
شريك	عدد الشراكات الاستراتيجية الفاعلة	L-3	بناء شراكات ناجحة وفعالة	3L
	عدد المستفيدين من الشراكات	L-2		

KPI'S الأداء مؤشرات



بعد التعلم والنمو

المبادرات الاستراتيجية	المؤشر	رمز المؤشر	الهدف	رمز الهدف
تطوير	عدد البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالجمعية	ت-1	تطوير وتأهيل فريق العمل	ت 1
	عدد الموظفين المستفيدين من البرامج التطويرية	ت-2		
بيئة جاذبة	عدد الخدمات والمزايا المقدمة للعاملين	ت-2	بناء وتطوير بيئة عمل جاذبة	ت 2
	نسبة العمليات المؤتمنة في الجمعية	ت-2		
تعزيز	نسبة رضا العاملين عن الخدمات والمزايا	ت-2	تعزيز القيم المؤسسية	ت 3
	عدد البرامج المنفذة لتعزيز القيم	ت-3		
	نسبة التزام فريق العمل بقيم الجمعية	ت-3		

خلاصة الأهداف ومؤشرات الأداء KPI'S

البعد	عدد الأهداف	عدد المؤشرات	عدد المبادرات الاستراتيجية
المستفيدون	4	12	4
أصحاب المصلحة	1	4	1
المالي	1	3	1
العمليات الداخلية	3	7	3
التعلم والنمو	3	7	3
المجموع	12	33	12

الله بحمد ربنا