



# الخطة الاستراتيجية لجمعية الإخلاص بالمدينة المنورة لـ ٢٠٢٤ م - ٢٠٢١ م



إعداد/ فريق العمل  
جمعية الإخلاص الخيرية بالمدينة المنورة

**المحتويات**

٢	الملخص التنفيذي
٢	فريق العمل
٢	المقدمة
٣	الإعداد
٣	الأهداف الاستراتيجية
٣	رؤية الجمعية
٣	رسالة الجمعية
٤	أهداف الجمعية :
٤	تحليل الواقع الجمعية
٤	التحليل الخارجي
٩	التحليل الداخلي
١٠	تحليل SOWT
١٠	نقاط القوة ..
١٠	نقاط الضعف ..
١٢	الفرص ...
١٢	التهديدات ..
١٢	بطاقة التهديد المتوزن Balanced Scorecard
٢٠	الهيكل التنظيمي
٢٢	الخاتمة ..

**جمعية الإخلاص الخيرية بالمدينة المنورة**

مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ٦١٠

# الخطة الاستراتيجية لـ٢١-٢٤٢٠

## الملخص التنفيذي

هذه خطة استراتيجية مع وجود لبعض التحليلات الهامة لمساعدة الجمعية على تحقيق رؤيتها ورسالتها لما يتناسب مع رؤية المملكة العربية السعودية الحكيمية والطامحة.

## فريق العمل

قامت الإدارة التنفيذية في الجمعية بإعداد هذه الخطة الاستراتيجية بإشراف من مجلس إدارة الجمعية وذلك بما يتوافق مع رؤية الجمعية ورسالتها وفق أحدث الطرق التي تخدم الجمعية بإذن الله.

## المقدمة

تؤمن الجمعية بأهمية مساعدة الفقراء والمحاجين بشكل يعزز جودة الحياة لهؤلاء الأسر. ومن أهم المساعدات التي تسعى إدارة الجمعية لتحقيقها هو إيصال هذه الأسر إلى سد احتياجاتهم بشكل يحفظ كرامتهم ويحسن المستوى المعيشي لديهم. في عام ٢٠٢٠م بلغ عدد الأسر المستفيدة ١٣٠٠ أسرة بينما كان العدد يقدر بـ ٨٠٠ أسرة في نهاية عام ٢٠١٨م. مما يزيد التحدي أمام إدارة الجمعية لتقديم الخدمات لهذه الأسر. ولهذا الغرض تسعى الجمعية من خلال هذه الخطة إلى مساعدة الأسر عبر برامج تنمية تساعدهم على تدبير أمور عيشهم وجعلهم أكثر قدرة على إدارة مواردهم المالية إضافة للمساعدات الرعوية التي تقدمها الجمعية. وبما يتوافق مع الرؤية الحكيمية للملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ فان هذه الخطة تتوافق مع توجهات الرؤية لتأخذ الجمعية خطوة إلى الأمام لتكون عنصراً فاعلاً لخدمة الوطن الغالي والمعطاء عبر تحولها إلى جمعية تنمية حتى ٢٠٣٠م.

## الإعداد

## الأهداف الاستراتيجية

تعتبر هذه الخطة هي الخطة الاستراتيجية الثانية و التي تغطي الفترة بين ٢٠٢١/٠١/٠١ الى ٢٠٢٤/١٢/٣١ . حيث اقر مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية لهذه الفترة في اجتماعه المؤقر رقم ٢٠/٤ وتاريخ ٢٠٢٠/١١ م وبعد اطلاعهم على أوضاع واحتياج الجمعية وافق المجلس على تحديد أربعة اهداف تحديد مسيرة الجمعية في الفترة المذكورة أعلاه و تم إضافة هدف خامسا لتحقيق الأهداف بالشراكات الاستراتيجية. و هذه الأهداف هي:

أولاً: إعادة بناء الجمعية بناء مؤسساتيا

ثانياً: تدعيم العمل التطوعي داخل الجمعية.

ثالثاً: تحسين فاعلية و كفاءة الخدمات الاجتماعية.

رابعاً: التحول الى مؤسسة ذات موارد مالية متعددة.

خامساً: تعزيز الشراكات الاستراتيجية

## مـ ١٧ - حـ لـ اـصـ الـ خـ يـرـيـتـ بـ الـ مـدـيـرـ

علمـاـ بـانـ جـمـعـيـةـ قـدـ تـأـسـسـتـ لـتـحـقـيقـ رـؤـيـتـهاـ وـرـسـالـتـهاـ وـأـهـادـفـهاـ وـهـيـ كـالـتـالـيـ:

### رؤى الجمعية

أن تكون الجمعية صرحاً متميزاً في تقديم أفضل الخدمات الاجتماعية لخدمة المجتمع.

### رسالة الجمعية

تسعي الجمعية إلى تنمية المجتمع من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية من خلال القيام بمشاريع وأنشطة مختلفة للنهوض بالمجتمع بما يحقق أهدافها.

## أهداف الجمعية :



### • تدعيم العمل التطوعي داخل الجمعيات

أصبح العمل التطوعي ركيزة لبناء المجتمع ونشر الترابط بين أطيافه ويعتبر العمل التطوعي ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكل معانٍ الخير مما كان حجمه وشكله واتجاهاته من مجتمع إلى آخر. من حيث الحجم فإن العمل التطوعي يخفت وهجه مع الاستقرار والهدوء ويزداد وهجه في أوقات الكوارث والنكبات والحروب، أما من ناحية الشكل فقد يكون جهداً يدوياً وعضلياً أو تبرعاً مالياً أو غير ذلك.

هناك نوعان من أنواع العمل التطوعي حيث يطلق على النوع الأول السلوك التطوعي وهو عمل يقوم به الفرد وتنطبق عليه شروط العمل التطوعي ولكنه يأتي استجابة لظرف طارئ أو موقف إنساني. أما النوع الثاني وهو العمل التطوعي الذي يأتي نتيجة فكرة وتدبير لمساعدة فقراء وأيتام

ومحتاجين ومقبولين على الزواج من أصحاب الدخل المحدود. لذلك قامت الكثير من الجمعيات بطرق مختلفة لجلب أكبر عدد من المتطوعين لديها حتى تقوم بمساعدة المحتاجين ونشر ثقافة العمل التطوعي والإنساني بكل حالاته سواء في الظروف المستقرة أو أوقات الازمات مثل الحروب والكوارث الطبيعية وغيرها. حيث تعمل بعض الجمعيات على استقطاب أكبر عدد من المتطوعين بالطرق التالية.

١. أهمية تنشئة الأبناء تنشئة اجتماعية سليمة من خلال البيت والمدرسة وغرس روح العمل الجماعي والتطوعي في نفوس الأطفال منذ مرحلة مبكرة.
٢. أن تضم البرامج الدراسية في المؤسسات التعليمية بعض المقررات الدراسية التي تركز على العمل التطوعي وأهمية في المجتمع والفرد.
٣. استخدام وسائل الاعلام المختلفة في تعريف افراد المجتمع بأهمية العمل التطوعي ومدى حاجة المجتمع إليها وإبراز دور العاملين فيه يساهم في زيادة الاقبال على المشاركة من الغير.
٤. تطالب بعض الجهات الحكومية موظفيها بالحصول على عدد معين من ساعات العمل التطوعية مما يساهم في رفع نسبة المتطوعين لدى الجمعيات.
٥. تقوم بعض الجمعيات بالتعريف عن هويتها وعن العمل التطوعي لجلب المتطوعين بتخصيص يوم في السنة لمساعدة الفقراء والمحتاجين في أماكن معينة من المجتمع تطلق عليه يوم العطاء.



#### • تحسين فعالية كفاءة الخدمات الاجتماعية

تعمل الجمعيات بصفة عامة على تحقيق أهدافها الموضوعة مسبقاً من خلال تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، ومن تلك الأهداف تقديم المساعدات والدعم المالي والعيني للأسر المحتاجة والفقيرة من خلال شراء منازل أو تحسين مساكن أو دفع إيجارات. كما تقوم برعاية المطلقات والارامل

والآيتام وكبار السن، بالإضافة أنها تقوم بنشر الوعي الثقافي والديني والاجتماعي والصحي بين أفراد المجتمع. تقوم أغلب الجمعيات بتقدم خدمات اجتماعية للمستفيدين ولكن مع اختلاف فعالية كفاءة الخدمة من جمعية لأخرى.

النقطات التالية توضح أهم الخدمات المقدمة من قبل الجمعيات في مختلف مناطق السعودية.

- البرامج والمساعدات الدائمة والطارئة

١. المساعدات الاجتماعية العامة (مساعدات أسر المسجونين، مساعدات الظروف الطارئة)
٢. المساعدات الصحية (رعاية طبية للمرضى المحتاجين، المساهمة في نفقات العلاج خارج المملكة، توفير وسائل مساعدة وكراسي لذوي الاحتياجات الخاصة)
٣. برامج رعاية أسر الآيتام (مساعدات مالية شهرية وموسمية، متابعة الشؤون التربوية والتعلمية للأيتام، الحقيقة المدرسية، كفاله يتيم)
٤. برنامج التأهيل والتوظيف (توجيه وتوظيف العاطلين عن العمل، برنامج الأسر المنتجة)
٥. برنامج اصلاح ذات البين
٦. برنامج تيسير الزواج.
٧. مجمع صحي اجتماعي
٨. رياض الأطفال (مركز بيت الطفل السعيد)
٩. برنامج الرعاية الثقافية والترفيهية
١٠. برنامج الرعاية التربوية والتعلمية
١١. برنامج كسوة عيد الفطر والأضحى
١٢. أثاث وأجهزة منزلية
١٣. ترميم المنازل
١٤. إعانة الحاج

## ١٥. جمعية سلة غذائية لصالح الخيرية بالمدينة المنورة

مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ٦١٠

- البرامج والمساعدات الموسمية

١. برنامج مؤونة شهر رمضان المبارك
٢. برنامج توزيع الأضحاني والمواد الغذائية
٣. برنامج استقبال زكاة الفطر
٤. برنامج إفطار صائم

- آلية تحويل الجمعيات إلى مؤسسات ذات موارد مالية

تقوم العديد من الجمعيات بتنمية مواردها المالية لتنوع مصادر الدخل وتقليل من الاعتماد على التبرعات والإعانات بشكل كبير بعمل مشاريع استثمارية يعود ريعها للجمعية. تختلف تلك المشاريع الاستثمارية من جمعية إلى أخرى حسب ما هو متاح من إمكانيات ورؤوس

أموال. من خلال دراسة الوضع المالي لبعض الجمعيات والتعرف على مصادر الدخل لديها تبين التالي.

### ١. تنمية الموارد المالية

المهمة الاولى في عملية تنمية الموارد المالية للجمعية هي التسويق ومن ثم جمع أكبر عدد من الداعمين تحويلهم الى متبرعين مستمرین للجمعية. حيث قامت تلك الجمعيات بإنشاء حسابات للتبرعات عبر شبكات التواصل الاجتماعي و تم من خلالها جلب أكبر عدد من المتبرعين، و من خلال تلك الحسابات على شبكات التواصل الاجتماعي استطاعت تلك الجمعيات التواصل مع المتبرعين بشكل أفضل بسبب التفاعل والمشاركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الآونة الأخيرة.

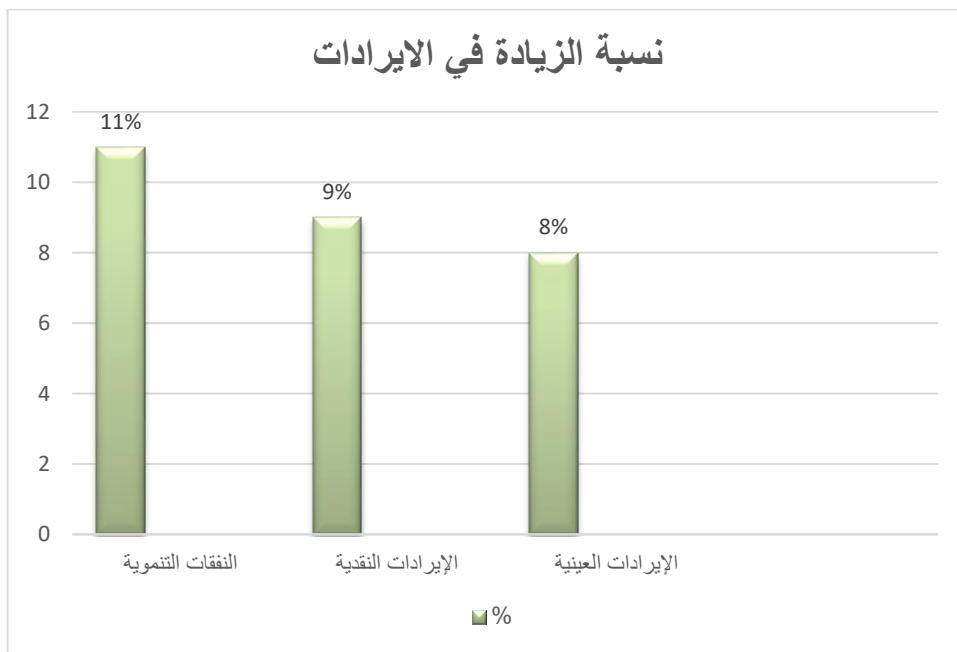
### ٢. استثمار الموارد المالية في المشاريع

تعتبر عملية الاستثمار في الجمعيات الخيرية غاية في الأهمية وذلك لزيادة الدخل وعدم الاعتماد الكلي على التبرعات والإعانات مما يساهم في زيادة كفاءة خدمات الجمعية المقدمة للمستفيدين. تختلف اشكال المشاريع من جمعية لا خرى ويبقى الهدف الأساسي هو توسيع وتنمية مصادر الدخل لتلبية وتغطية احتياجات الجمعية بصورة عامة.

النقاط التالية تعطى صورة عامة حول اشكال وأنواع المشاريع القائمة لدى بعض الجمعيات حول المملكة.

- مشاريع اوقاف سكنية
- مشاريع اوقاف المزارع
- مشاريع عيادات طبية ومستشفيات
- مشاريع روضة أطفال
- مشاريع محلات تجارية
- مشاريع الاسر المنتجة
- مشاريع متاجر الكترونية
- مشاريع صناعية (تدوير النفايات)

حيث ساهمت هذه المشاريع لدى بعض الجمعيات في رفع نسبة الإيرادات النقدية والعينية ونمو ملحوظ في نسبة النفقات التنموية بشكل كبير ومؤثراً كما هو موضح في الرسم البياني التالي.



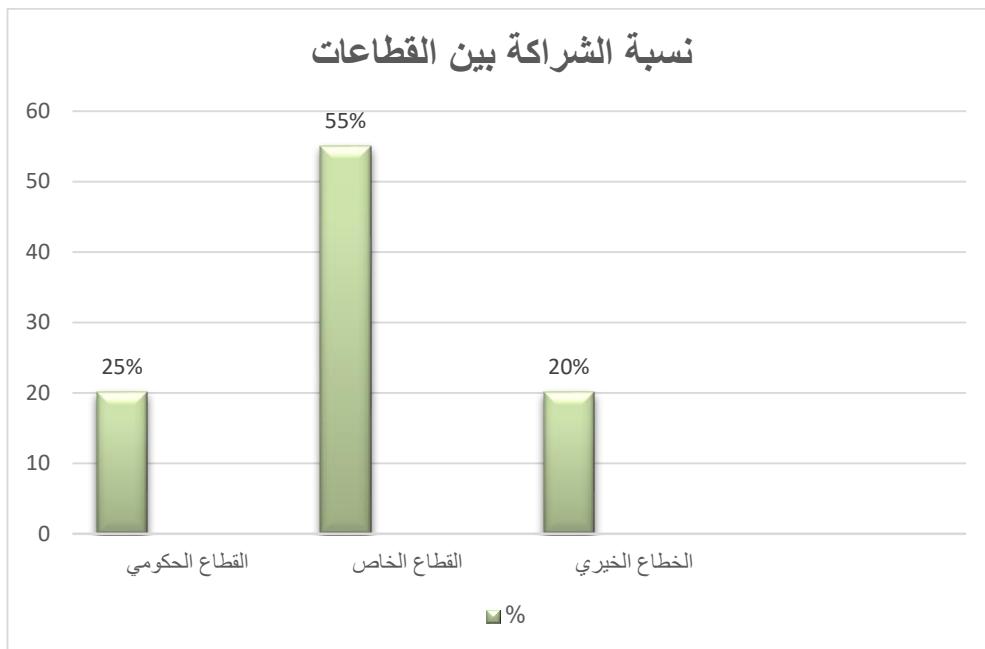
#### • تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص

تمثل الشراكة بين القطاع الخيري والقطاع الخاص عامل مهم في تحقيق الأهداف المرجوة من الناحية المادية أو التشغيلية وتبادل المنافع والخبرات لدى الطرفين. تتجه كثير من الجمعيات لعقد شراكة مع القطاع الخاص للتطوير والنمو في مجال تقديم الخدمات للمستفيدين لديها سواء في المجال الصحي أو التجاري وحتى الوظيفي. ويعود السبب الرئيسي في عقد الشراكات بين القطاع الخيري والخاص هو تنمية الموارد المالية وتعزيز العلاقات بين القطاعات المختلفة. حيث قامت العديد من الجمعيات في المملكة بعقد شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص في مجالات مختلفة بحسب احتياج تلك الجمعيات.

فيما يلي أسماء بعض الشركات و المؤسسات التي قامت بعض الجمعيات الخيرية بعمل عقد شراكة.

- شركة دله البركة
- مستشفى الدار
- جامعة طيبة
- شركة عبد اللطيف جميل المحدودة
- شركة التصنيع
- شركة بنده للأغذية
- مكتب المحامي عبد الرحمن المحمدي
- وزارة التربية والتعليم
- المؤسسات الخيرية
- البنوك

الرسم البياني يوضح أكثر المجالات التي تمت فيها شراكة مع القطاع الخاص.



### التحليل الداخلي

#### • تدعيم العمل التطوعي داخل الجمعيات.

ترتكز جمعية الإخلاص بالمدينة المنورة على تنفيذ مشاريعها على كادر بشري يشكل المتطوعين فيه النسبة الأكبر من القدرة البشرية. لهذا اقر مجلس الإدارة انشاء إدارة تعنى بأمور المتطوعين فقد سجلت الجمعية ما يقارب الـ ١٣٠ متطوعاً في الفترة الأخيرة و هو مؤشر إيجابي حيث ان عدد المتطوعين قد زاد بمقدار الضعف. كما استطاعت الجمعية بالتحرك الى التواصل مع المتطوعين بشكل فردي و جماعي و مازالت الجمعية تعمل على مسألة التطوع و تبني المتطوعين و تتميّتهم بشكل يساعد في تحقيق اهداف الجمعية. الا انه و حتى كتابة هذه الخطة تفتقر الجمعية الى الأمور التالية:

- ١- عدم وجود خطة متكاملة لاستثمار المتطوعين.
- ٢- عدم وجود برامج تنموية لهؤلاء المتطوعين و اكتسابهم خبرات معرفية و عملية.
- ٣- افتقار الجمعية الى تنمية المتطوعين من الذين هم في الاساس اسر مستفيدة.
- ٤- عدم وجود امتيازات للمتطوعين عن غيرهم.

#### • تحسين فعالية كفاءة الخدمات الاجتماعية.

قامت الجمعية بالتعاقد مع مؤسسة رمز الاستجابة وذلك لأنّمه اعمال الجمعية كافة. كما قدمت بتوفير خدمات اجتماعية شتى وأهمها البرامج الرعوية. وبسبب جائحة كورنا فقد زاد العبء على الجمعية حيث زاد عدد طالبي الدعم و لتحقيق رسالة الجمعية و تحسين فعالية كفاءة الخدمات الاجتماعية فان الجمعية تحتاج لل التالي:

- ١ - نظام معلوماتي متتكامل مع جميع أجزاء الجمعية لخفيف الجهد البشري و كذلك العمل في الوقت الحقيقي و تعمل الان الجمعية على انجاز هذا النظام و يتوقع تنفيذه في ابريل - مايو ٢٠٢١ .
- ٢ - العمل الجاد و الحثيث الى دراسات لمعرفة الاسر القابلة للتنمية من خلال القيام بعدة دراسات و تصنيفات لإيجاد حلول تنموية يتم من خلالها تحويل الاسرة من اسرة ترعاها الجمعية الى اسرة قادرة على القيام بأمورها.
- **الية تحويل الجمعيات الى مؤسسات ذات موارد مالية**

تعتمد الجمعية على الدعم الحكومي و كذلك التبرعات. و هناك انخفاض ملحوظ في عام ٢٠١٩ في عدد الأعضاء المنتسبين. و هذه يعد احد المخاطر و التي تهدد استمرار العمل و كما تم الإشارة اليه في الخطة الاستراتيجية لعام ٢٠١٩ بضرورة إيجاد أربعة موارد مالية مختلفة. ففي هذه الخطة مقتراحات تساعد الجمعية على تعدد مواردها المالية و التي نسعى لتحقيقها في عام ٢٠٢٤

#### • تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع القطاعات الثلاثة

تعزز الشراكات مع القطاع الخاص عبر تقديم الخدمات او عبر الاستفادة المتبادلة بين الجمعية و مؤسسات القطاع الخاص. توجد لدى الجمعية شراكات مع القطاع الخاصة الان الإدارية تطمح بشراكات اكث فائدة و اقل تكلفة. حيث ان الشراكات التي وقعتها الجمعية تكاف الجماعية مبالغ مالية. الا ان الخطة الحالية تسلط الضوء على شراكات مع القطاع الحكومي، و الخاص و القطاع الغير ربحي. علما ان لدى الجمعية شراكة مع وكالة الإسكان التنموي بوزارة الإسكان و التي تستهدف الى تلبية احتياجات التنمية و الإسكان لمستفيدي الجمعية. و هي شراكة مجتمعية رائدة. فعلى سبيل المثال يمكن للجمعية التوقيع مع مؤسسة التدريب التقني و المهني شراكة مجتمعية لتدريب بعض أرباب الاسر لسوق العمل.

**العمل** - مجلة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ٦١٠

#### SOWT تحليل

تحليل SWOT هو اطار عمل يحل و يقيم واقع الجمعية بالاعتماد على أربعة أسس و هي نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و التهديدات. و فيما يلي تحليل SWOT للجمعية.

نقاط الضعف	نقاط القوة
١. لا يوجد دليل للسياسات و الإجراءات معتمد.	١. قدرة الجمعية على إدارة الأزمات. ٢. المتطوعين: يوجد لدى الجمعية اثنى عشر عضو عامل وما يقارب من

٢. عدم وجود برامج تنموية بصورة عامة و بشكل خاص لتأهيل الشباب لسوق العمل لغرض توظيفهم.
٣. عدم وجود بعض المرافق المهمة كمستودع و ثلاجة لحفظ اللحوم و التمور و قاعات تدريب و سيارات نقل.
٤. عدم وجود مبنى مملوك للجمعية.
٥. قلة الكادر الوظيفي مقارنة بوضع الجمعية و تطلعاتها.
٦. تداخل الصلاحيات و عدم وضوح المرجعية للعاملين.
٧. الاحتياج الشديد لتحسين جو العمل.
٨. قلة الشراكات بمفهومها الصحيح.
٩. عدم التركيز في تحقيق جميع اهداف الجمعية و التركيز على البرامج الرعوية.
- اعتماد كامل على التبرعات و الدعم الحكومي لتشغيل الجمعية و لا توجد مصادر أخرى.
١٠. عدم وجود سياسة بمتابعة المعاملات
- ١١- عدم وجود برامج ترقية للعاملين لكسر الحاجز النفسي و تخفيف توترات العمل.**
- ١٢- ضعف رواتب الموظفين.
- ١٣- عدم وجود اتفاقية بين الجمعية و البنك لتوفير القروض للموظفين.
- ١٤- ضرورة فتح حسابات في بنوك عدّة.
- ١٥- عدم التسجيل في مناصبات البنوك للتبرع ضمن قائمة الجمعيات الخيري ما عدا البنك الأهلي.
- ١٦- قصور في اظهار اعمال الجمعية
- اكثر من مئة و ثلاثة و متطوع يمكّنهم العمل لدى الجمعية بشكل يساهم في تحسين الاداء و تحقيق الاهداف المنشودة. كما انهم يمكنهم العمل داخل ادارات الجمعية و تولي مناصب فيها.
٣. وجود موظفين اكفاء قادرین على العمل بتطوير الجمعية بشكل يحقق رسالة و اهداف الجمعية حيث ان بعض الموظفين هم خريجين جامعات غربية مرموقة و أصحاب تخصصات علمية تسهم في عملية التكامل العملي.
٤. وجود أعضاء مجلس إدارة متطلعون و حالمون بتطوير الجمعية.
٥. نجاح برامج الجمعية عبر تحقيق الأهداف التي انشأت من أجلها البرامج.
٦. حصول الجمعية على درجة الحكومة بدرجات عالية خلال الأعوام الماضية.
٧. قوّة ارتباط الجمعية بسكان الاحياء المجاورين لها.

## جمعية الاخلاص الخيرية بالمنورة

مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

التهديدات	الفرص
<p>١. اغلاق الجمعية لاحظ الأسباب.</p> <p>١. فقدان ثقة المانحين المتنبئين للجمعية.</p> <p>٢. تناقص عدد المتطوعين.</p> <p>٣. وقف الدعم الحكومي لتشغيل الجمعية.</p>	<p>١. التسهيلات الحكومية للقطاع الثالث.</p> <p>٢. انشاء علاقات و برامج قوية مع المانحين.</p> <p>٣. الدخول في برامج المنح للشركات الكبرى للاستفادة من برامجها.</p> <p>٤. الدخول في شراكات اجتماعية عدة.</p> <p>٥. تطوير العاملين من خلال الدورات المقدمة للقطاع الثالث.</p> <p>٦. وجود داعمين متنبئين للجمعية.</p> <p>٧. وجود قنوات دعم الكتروني للجمعية</p>

ان الغرض من هذا التحليل الخارجي و التحليل الداخلي و كذلك تحليل SWAT هو لسد الفجوة بين واقع الجمعية و ما بين ماتنظم اليه الجمعية

### Balanced Scorecard

بطاقة التهديف المتوازن هي عباره عن اطار عمل لمراقبة و قياس استراتيجية المؤسسة لتحقيق رؤية و رسالة و اهداف المؤسسة. (JACKSON، ٢٠١٨).

ان الغرض من بطاقة التهديف المتوازن للتاكيد من ان اهداف الجمعية الاستراتيجية هي اهداف متوازنة مع استراتيجية الجمعية و كذلك للربط المتوازن بين اهداف الجمعية الاستراتيجية و بين اهداف متنوعة و هامة ترتبط بتحقيق رسالة الجمعية.

مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ٦١٠

فهناك عدة اهداف تعتبر هامة جدا لتحقيق رسالة الجمعية و هي كالتالي:

#### ١- التعليم و التطوير.

من المعلوم ان الكادر العامل في الجمعية هو راس مالها البشري، لذا فان العمل على تعليم و تطوير العاملين يعتبر أولوية لدى مسؤولي الجمعية. و هذا وبالتالي يؤثر على إيجاد لوائح و تشريعات تساعد في تحقيق رسالة الجمعية.

#### ٢- اللوائح الداخلية.

التشريعات التي تحقق عناصر الاستقرار الإداري و ترسم سياسات الجمعية تحقق بيئة متفاعلة و جيدة و حسنة. و كذلك تعزز عوامل التحكم و السيطرة و غيرها من العوامل التي تمكن الجمعية من تقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين.

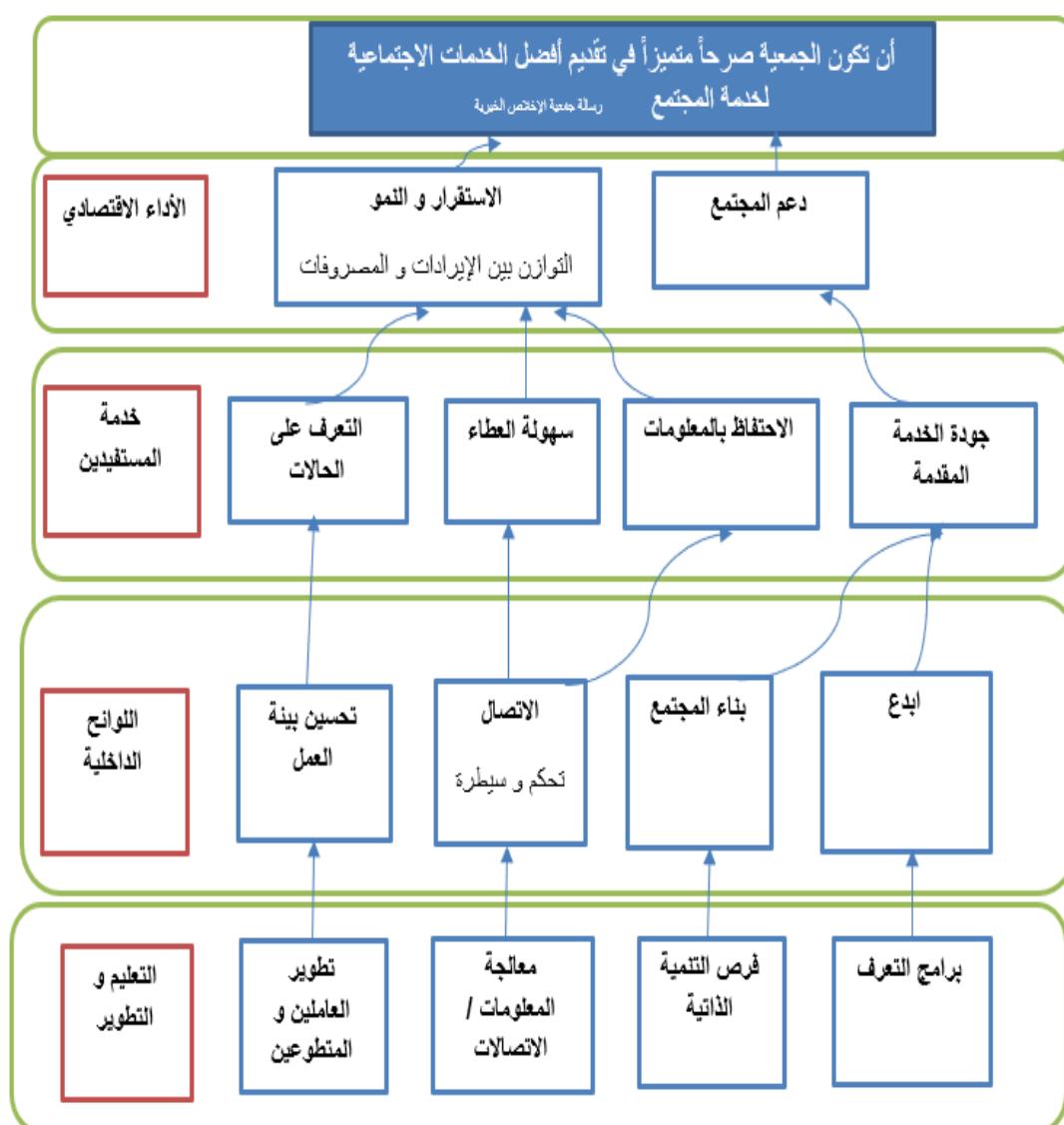
#### ٣- خدمة المستفيدين.

وجود سياسات و إجراءات واضحة تساعد المؤسسة الى تقديم خدمة ذات جودة عالية لل المستفيدين و خدمة هذه الفئة يكون من خلال التعرف على الحالة وتقديم يد العون عن طريق الرعاية او التنمية و تكون المساعدة ذات جودة عالية .

٤- الأداء المالي او الاقتصادي.

ان سبب الأساسي لعمليات التبرع والهبات هو مساعدة المستفيدين. و هو امر في غاية الحساسية. فتقديم الخدمة الرديئة سوف يؤثر سلبا على رغبة الداعمين بالתרع للجمعية.

النموذج التالي يشرح تأثير كل عنصر و هدف على الآخر.



فقد قام تخطيط الأهداف الاستراتيجية لتطوير ثمانى مجالات هامة لتطوير العمل وتحسينه وفق مستهدفات واضحة.



المجال	الهدف الاستراتيجي	المبادرات	المؤشرات	المستهدفات	العام	العام	العام	العام
الخدمة	تحسين فاعلية وكفاءة الخدمات الاجتماعية	دعم المدرسيّة	تقليل عدد الاسر وتحويلهم الى اسر مقدّرة عبر تتميّتهم (٢٠٠ اسرة)	٥٠ اسرة ودعم ٢٨٣ اسره	٢٠٢٤	٥٠ اسره ودعم ٣٣٣ اسره	٢٠٢٣	٥٠ اسره ودعم ٣٨٣ اسره
الرعاية	السلة الغذائية		تقليل عدد الاسر وتحويلهم الى اسر مقدّرة عبر تتميّتهم (٢٠٠ اسرة)	٥٠ اسره ودعم ٩٤٧ اسره	٢٠٢٢	٥٠ اسره ودعم ٩٩٧ اسره	٢٠٢١	٥٠ اسره ودعم ١٠٤٧ اسره
	المساعدات الطارئة النقدية		تحسين فاعلية دعم المساعدات الطارئة وفق سياسات واضحة تخدم طالبي المساعدات الطارئة بنسبة ١٠٠%	%١٠	%٦٠	%٣٠		

%٢٥	%٢٥	%٢٥	%٢٥	إعادة دراسة برنامج كفالة الابناء و اعداد برنامجا متكاما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ و رسالة الجمعية و اقراره من مجلس الإدارة و تنفيذه بنسبة %١٠٠	كفالة اليتيم		
٥٠ عربيسا	٥٠ عربيسا	٥٠ عربيسا	٥٠ عربيسا	كتابة سياسة دعم الزواج و دعم العرسان لعدد ٢٠٠ عربس	دعم المقبولين على الزواج		
٥٠ اسره و دعم ٨٩٧ اسره	٥٠ اسره و دعم ٩٤٧ اسره	٥٠ اسره و دعم ٩٩٧ اسره	٥٠ اسره و دعم ١٠٤٧ اسره	تقليل عدد الاسر و تحويلهم الى اسر مقدمة عبر تنميتهم (٢٠٠) اسرة)	كسوة العيد		
%١٠	%٤٠	%٣٠	%٢٠	تحسين اليات التوزيع و التغليف بنسبة %١٠٠	المساعدات العينية		
—	—	—	١٠٠٠ مستفيد	تقديم الاستشارات الصحية لعدد ١٠٠٠ مستفيد من خلال مجمع عيادات الرقة	المساعدات الصحية		
تقديم الدعم للحتاجين بنسبة %١٠٠	تقديم الدعم للحتاجين بنسبة %١٠٠	تقديم الدعم للحتاجين بنسبة %١٠٠	تقديم الدعم للحتاجين بنسبة %١٠٠	تقديم الدعم الكامل لبعض المرضى من مستفيدي الجمعية بنسبة %١٠٠			
—	—	—	%٥٠	تقديم دراسات قصصية و دراسات تحليل فجوة لكل اسرة مسجلة كمساعدة دائمة. بنسبة %١٠٠	المساعدات الدائمة		
٥٠ اسره	٥٠ اسره	٥٠ اسره	٥٠ اسره	تأهيل عدد اسرة ٢٠٠	تأهيل الاسر المستفيدة للعمل	تحسين فاعلية وكفاءة الخدمات	
٣ برامج	٣ برامج	٣ برامج	٣ برامج	إقامة عدد ١٢ برنامج	برامج ثقافية وتربوية		

الاجتماعية التنموية						
السكنية الاجتماعية						
٣ برامج	٣ برامج	٣ برامج	٣ برامج	٣ برامج	١٢ برنامج	إقامة عدد ٤ زواجات جماعية
١	١	١	١	١	٤	إقامة زواج جماعي
٦	٦	٦	٦	٦	٢٤ وحدة	ترتيب او تنشيط
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٣٠	١٥٠	استلام وحدة سكنية من وزارة الاسكان
_____	_____	_____	_____	_____	%١٠٠	تسجيل من تطبيق عليهم الاشتراطات %١٠٠
١٥ اسرة	١٥ اسرة	١٥ اسرة	١٥ اسرة	١٥ اسرة	١٠٠ %	تسديد ايجارات اسر الايتام بنسبة %١٠٠
٥٠ اسره	٥٠ اسره	٥٠ اسره	٥٠ اسره	٥٠ اسره	٣١٥	تقدير عدد الاسر وتحويلهم الى اسر مقدرة عبر تتميمتهم (٢٠٠) اسرة
١٦٥ اسره	٢١٥ اسره	٢٦٥ اسره	٣١٥ اسره	_____	_____	دعم الايجار الجزئي
٥	٥	٥	٥	٥	_____	زيادة عدد الأعضاء المنتسبين
٥	٥	٥	٥	٥	_____	التحول الى مؤسسة ذات موارد مالية متعددة.
٢٩٠	٢٧٠	٢٦٠	٢٠٠	_____	_____	التمويلية
٣	٤	٤	٣	_____	_____	زيادة عدد الأعضاء العاملين
_____	_____	%٥٠	%٥٠	_____	انشاء مشروع استثماري رقم ١ بنسبة %١٠٠ وفق ما يقرره مجلس الإدارة.	إنشاء مشاريع استثمارية

%٥٠	%٥٠	_____	_____	إنشاء مشروع استثماري رقم ٢ بنسبة ١٠٠%. وفق ما يقرره مجلس الإدارة.			
٢	٢	٢	٢	تسجيل في ٨ منصات دعم الجمعيات	التسجيل في منصات دعم الجمعيات		
عدد زيارة ١ وارسال جميع تقارير المشاريع	اشراكمهم واطلاعهم في اعمال الجمعية بنسبة ١٠٠% عبر التقارير والزيارات ٤ بالحد الادنى	تعزيز العلاقة مع المانحين المتبنيين للجمعية					
١	١	١	١	توقيع عدد ٤ اتفاقيات مع قطاعات حكومية تسهم في التنمية	شراكات مع القطاعات الحكومية	تعزيز الشراكات الاستراتيجية	الشراكات
٥	٥	٥	٥	توقيع عدد ٢٠ شراكة مع شركات القطاع الخاص.	شراكات مع القطاع الخاص		
٢	٢	٢	٢	توقيع عدد ٨ شراكات مع جمعيات ومؤسسات اهلية	شراكات مع القطاع الثالث		
٨	٨	٨	٨	الاشتراك في ٣٢ دوره لكل موظف عدد دوره واحد في السنة	تسجيلهم في دورات حسب احتياج الموظف والذي يوصى عليه في التقىم السنوي.	تأهيل وتدريب الموظفين	الموارد البشرية
٢	٢	٢	٢	إقامة عدد ٤ دورات و ٤ ورش.	إقامة دورات لتطوير الذات او ورش لتطوير الجمعية لموظفي الجمعية في مقر الجمعية		

		%٥٠	%٥٠	إقرار سياسات وتنفيذها بنسبة %١٠	إقرار سياسات وإجراءات تحسن بيئه العمل لزيادة الانتاجية	تحسين بيئه العمل وجعلها بيئه جاذبه	
%١٠	%٣٠	%٣٠	%٣٠	إيجاد موارد مالية لنغطية النفقات التشغيلية من خلال الاسناد او الخدمات بنسبة %.١٠	تحسين رواتب الموظفين وجعلها أعلى من خط الكفاية		
			١	توقيع عدد اتفاقية مع أحد البنوك لتسهيلات المالية للموظفين			
١	١	١	١	إقامة ٤ دورات إقامة ٨ ورش.	تعزيز مفهوم العمل التطوعي داخل الجمعية.	تدعم العمل التطوعي داخل الجمعية.	التطوع
٢	٢	٢	٢	و تكون قبل الدورات	التطوعي عبر دورات وورش		
	١	١	١	إقامة حفلات تكريم في نهاية السنة الميلادية ٤ حفلات	تكريم المتطوعين وتحفيزهم		
١	—	—	١	اجراء عدد ٢ دراسة	تقديم دراسات عن تحسين العمل التطوعي		
١	١	١	١	مشاركة المجتمع على مستوى المدينة	المشاركة في عمل مجتمعي على مستوى المدينة		
٢	٢	٢	٢	إقامة ٨ ملتقيات في الفضاء الإلكتروني عبر حسابات الجمعية	إقامة ملتقيات تعرفية عبر الفضاء الإلكتروني و الملتقيات في قاعات	ال التواصل مع المجتمع المحلي لاطلاعهم على اعمال الجمعية	الاتصال المؤسسي
١	١	١	١	إقامة ٤ ملتقيات مباشرة للجنسين عن برامج الجمعية			
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	نشر الاخبار و التغطية الإعلامية بنسبة %١٠٠	نشر اخبار الجمعية عبر حساباتها السناب شات و الانستجرام و الفيس بوك	ال التواصل مع المجتمع المحلي عبر التواصل الاجتماعي	

٢	٢	٢	٢	إنشاء ٨ أفلام كارتونية	إنشاء أفلام كارتونية (انفوجرافيك) للتعريف عن الجمعية و برامجها و نشرها و حفظها في المكتبة الالكترونية	إنشاء مكتبة للإعلام المرئي عن اهداف الجمعية و برامجها	
١٨	١٨	١٨	١٨	انتاج ٧٢ مقطع منتج عن اعمال الجمعية	تصوير و انتاج مقاطع فيديو مصورة لأهم المشاريع و البرامج		
٥٢ منشورا	٥٢ منشورا	٥٢ منشورا	٥٢ منشورا	إعداد و نشر ٢٠٨ منشورا	انتاج منشورات إعلانية عن برامج الجمعية		
١	١	١	١	إعداد ٤ تقارير	إعداد تقارير عن منجزات الجمعية مرفقة بالقوائم المالية	إعداد مواد مقروهه	
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	تحديث مستمر لموقع الجمعية بشكل مستمر بنسبة %١٠٠	تحديث موقع الجمعية وفق حوكمة الجمعيات		
_____	%٢٠	%٤٠	%٤٠	كتابة جميع السياسات والإجراءات واعتمادها من مجلس الإدارة بنسبة %١٠٠	إعداد السياسات ودليل الإجراءات لجميع اقسام ووحدات الجمعية.	إعادة بناء الجمعية بناءً مؤسستياً	التميز
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	تطبيق جميع معايير الحوكمة بنسبة %١٠٠	الحصول على درجة ممتاز في حوكمة الجمعيات الاهلية	الحصول على شهادات محلية ودولية كجمعية متميزة	
%١٥	%٣٠	%٣٠	%٢٥	الحصول على عدد ١ شهادة تميز يتم اكمال متطلباتها بنسبة %١٠٠	الحصول على شهادة تميز من احد المؤسسات المحلية		

				متوزعة على الأعوام بالنسبة التالي.			
_____	_____	_____	% ١٠٠	تكلمة تنفيذ النظام المعلوماتي للجمعية بنسبة % ١٠٠	تكلمة تنفيذ النظام المعلوماتي للجمعية	اتمته جميع اعمال الجمعية	التحققية
_____	% ٤٠	% ٤٠	% ٢٠	ادخل جميع البيانات بنسبة % ١٠٠	ادخل جميع البيانات		
	% ٣٠	% ٤٠	% ٢٠	تحول المعاملات الى معاملات رقمية بنسبة % ٩٠	الاستغناء عن المعاملات الورقية		

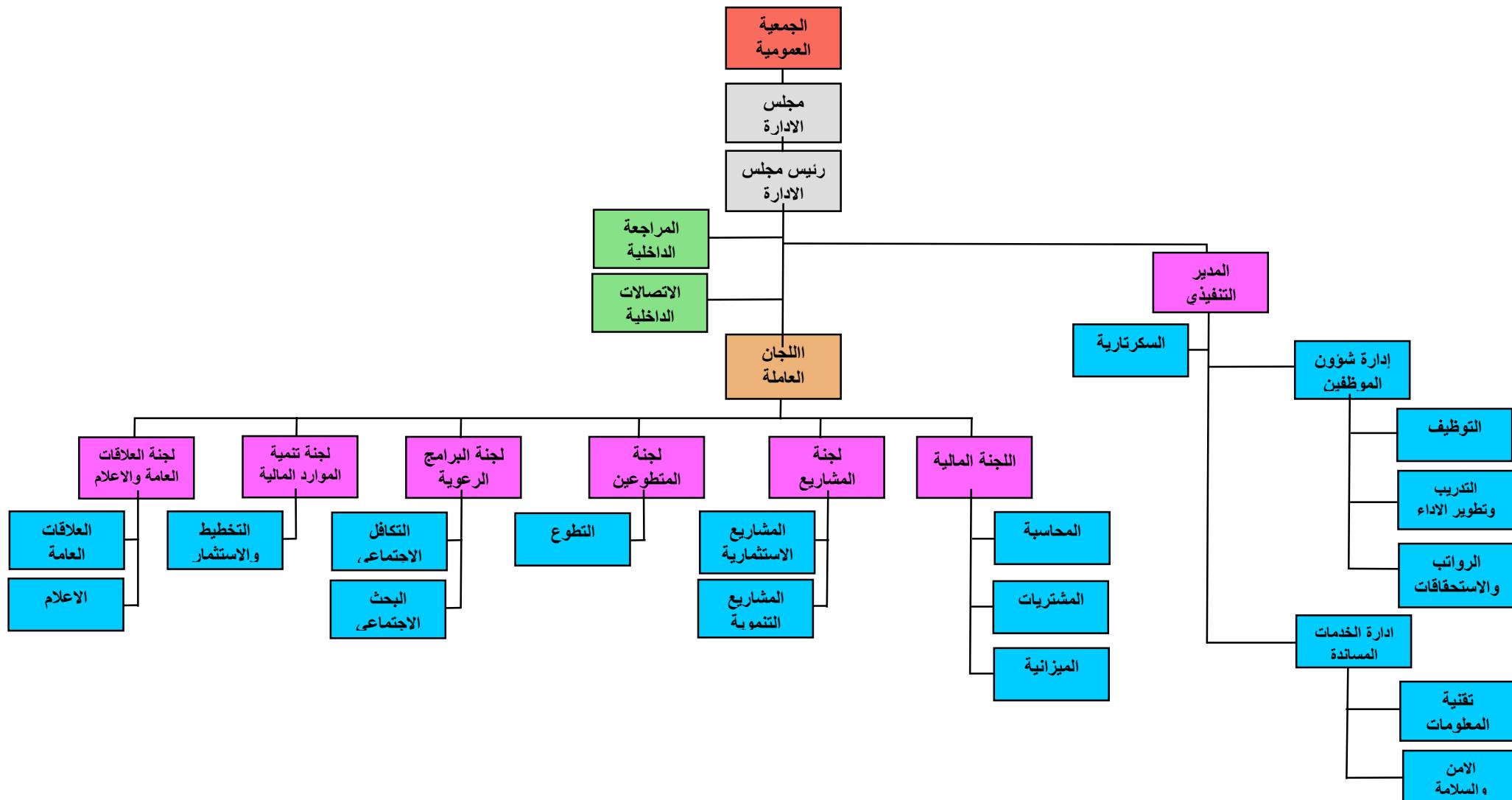
### الهيكل التنظيمي

وللأغراض تنفيذ الخطة الاستراتيجية فقد تم توحيد العمل واستعمال أسلوب المشاريع. و ذلك نظراً لقلة الكادر الوظيفي والاستغلال الأمثل للموظفين خصوصاً في وجود كادر مؤهلاً لادارة المشاريع. و من المهم معرفة ان تنفيذ المشاريع بشكل فرق عمل تقوم بتنفيذ المشاريع.

**جمعية الاخلاص الخيرية بالمدينة المنورة**  
مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ٦١٠



## الهيكل التنظيمي



## الخاتمة

لا شك انه لا يكون النجاح الا من خلال العمل بروح الفريق الواحد. فالتعاون بين كل العاملين سيحقق نتائج مبهرة. فان هذه الخطة تسعى لتحقيق رؤية ورسالة واهداف الجمعية من خلال تحقيق عبر مجلس إدارة و إدارة تنفيذية متناغمة و متناسقة. وكذلك عبر تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

