



وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية
المملكة العربية السعودية



الخطة الإستراتيجية للجمعية



المحتويات

1. طريقة إجراء الدراسة :
مراحل بناء الخطة : الوضع الراهن As is ، الوضع المستهدف To Be ، تجسير الفجوة .
2. الهدف والمكونات .
3. آلية تنفيذ المهام .
4. المحاور .
5. تقييم البيئة الداخلية والخارجية SWOT ANALYSIS .
6. الرؤية والرسالة والقيم .
7. الأهداف الاستراتيجية .
8. الهيكل التنظيمي .





طريقة إجراء الدراسة الاستراتيجية :

تم التخطيط الاستراتيجي
للجمعية بناءً على ما يلي :





تحليل الوضع الراهن والمستهدف

الوضع المستهدف To Be

الوضع الراهن As is

• تحويل جميع النشاطات إلى خدمات إلكترونية تحقق الوضوح والشفافية ، وضمان سرعة وكفاءة الإنجاز .
• وجود مفهوم راسخ في أذهان منسوبي الجمعية أن خدمة المستفيد تهدف لتحقيق راحته وسعادته .
• تعامل مهني جاذب من قبل منسوبي الجمعية والمأمهم بالأنظمة والحقوق النظامية للمستفيد في كافة أحواله .
• إجراءات واضحة وشفافة دورة عمل مبسطة .
• وجود عدد من الشراكات المجتمعية مع مختلف قطاعات المجتمع مبنية على أساس التكامل
• وجود مؤشرات قياس أداء واضحة ومحددة ووجود قيم مستهدفة لكل منها .

مبادرات سد

الفجوة

آليات التنفيذ Tools

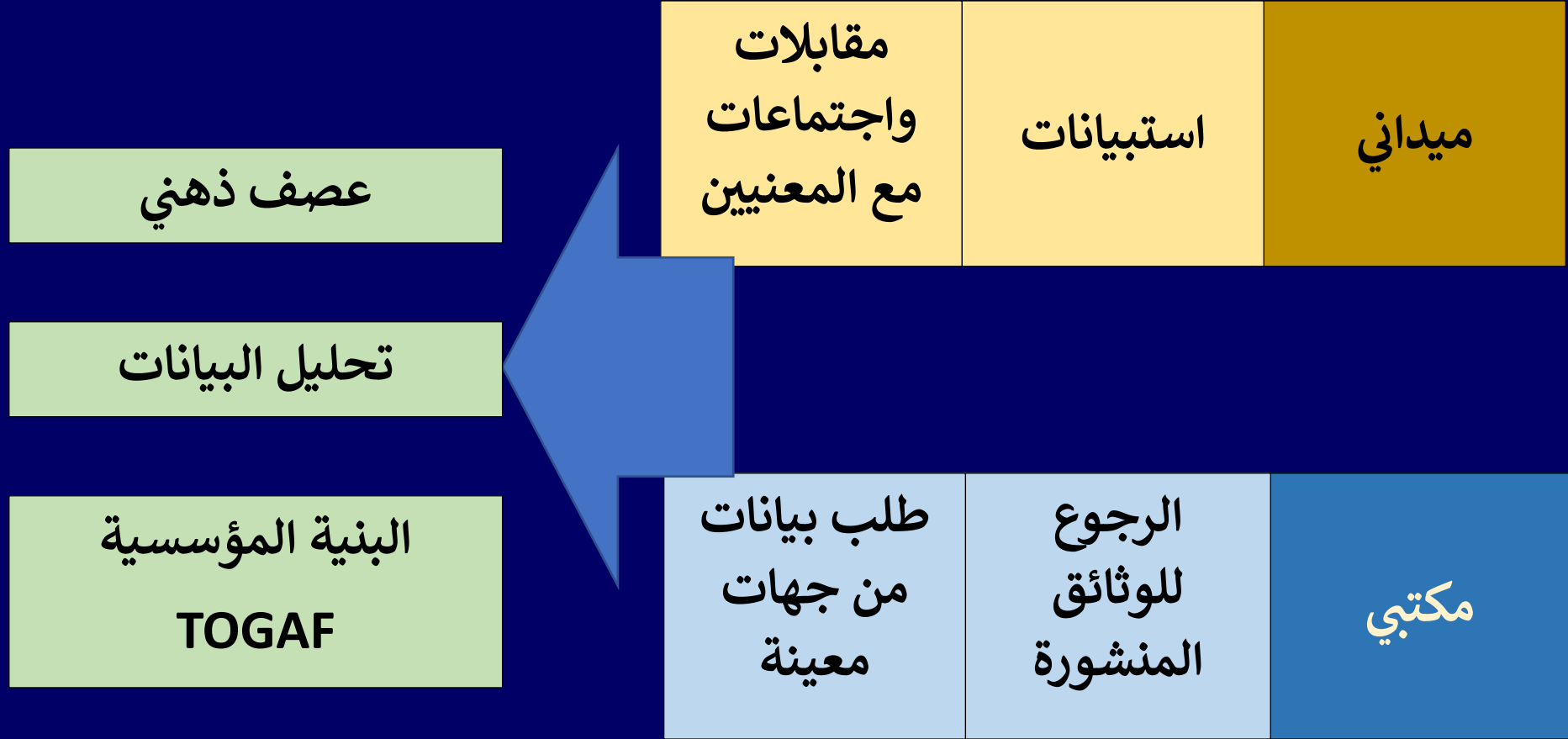
يتم تكوين مجموعات متخصصة من ضمن الفريق الاستراتيجي لإعداد تفاصيل المبادرات التالية :

بناء مؤشرات
قياس أداء
ووضع أوزانها
ومتابعتها

SWAT
analysis
وتحديد أفضل
الممارسات

مراجعة المهام ، الهيكل التنظيمي ، التوصيف الوظيفي وهندسة الإجراءات وتعديلها بما يحقق متطلبات التطوير .

• التعامل اليدوي والورقي هو السائد في تسيير الأعمال .
• عدم وضوح الأهداف .
• عدم وجود آليات عمل موثقة ومكتوبة وتعلن للجميع .
• تعامل بعض الموظفين مع المستفيدين بطريقة فيها نوع من الجفوة والخشونة .
• حفظ الأوراق والملفات بالطرق التقليدية .
• تعقيد دورة العمل مما يؤدي إلى بطء الإنجاز .
• قلة الشراكات المجتمعية .
• عدم وجود آلية لقياس الأداء والتقويم .



عصف ذهني

تحليل البيانات

البنية المؤسسية
TOGAF

مقابلات
واجتماعات
مع المعنيين

استبيانات

ميداني

طلب بيانات
من جهات
معينة

الرجوع
للوثائق
المنشورة

مكتبي



يهدف هذا المشروع إلى الارتقاء بمستوى أداء كافة قطاعات الجمعية ، إدارات وأفراد .

تم من خلال هذا المشروع تحقيق ما يلي :

1. إعادة هيكلة إدارات وقطاعات الجمعية وتحديد الكوادر الوظيفية المناسبة لتنفيذ مهامها وتسكينها وفق اختصاصات ومهام كل قطاع.
2. توثيق السياسات والإجراءات المرتبطة بأعمال الجمعية .
3. عمل التوصيف الوظيفي لجميع وظائف الجمعية والمؤهلات والخبرات المطلوبة لكل منها .
4. ترسيخ وتأصيل مهام ومسؤوليات الجمعية .
5. بناء أدوات ومؤشرات قياس الأداء للقياس الكمي لأداء المهام .
6. تبسيط وتسهيل الإجراءات التي تؤديها الجمعية للفئات المستهدفة بخدماتها .
7. توظيف وتسخير أحدث التقنيات في أداء مهام الجمعية .
8. إحكام تطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل الخيري .



مكونات الخطة الاستراتيجية



- ي- مدير إدارة تقنية المعلومات .
- ك- مدير وحدة التطوع .
- ل- مدير الشؤون الثقافية .
- م- مدير إدارة التواصل المجتمعي .
- ن- مديرة القسم النسائي .
- س- مدير الشؤون المالية والإدارية .
- 11. السياسات والاجراءات :
- 21. سياسة وآليات الرقابة والإشراف على الجمعية وفروعها ومكاتبها وتقييمها .
- 31. سياسة مصفوفة الصلاحيات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
- 41. سياسة التعامل مع الشركاء المنفذين والأطراف الثالثة .
- 51. سياسة جمع التبرعات .
- 61. سياسة المساعدات .
- 71. سياسة إدارة المتطوعين .
- 81. التعيين والتوظيف والموارد البشرية .
- 91. المشتريات وطرح المنافسات .
- 02. القسم النسائي .

- 1. إعادة صياغة الرسالة والرؤية والقيم .
- 2. صياغة الأهداف العامة والخاصة .
- 3. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي .
- 4. تحديد الأجهزة الإدارية المكونة للجمعية .
- 5. المرجعية النظامية والحوكمة .
- 6. مهام واختصاصات الجمعية الخيرية .
- 7. مهام واختصاصات الجمعية العمومية .
- 8. مهام واختصاصات مجلس الإدارة .
- 9. مهام واختصاصات اللجان الدائمة أو المؤقتة .
- 01. مهام واختصاصات الإدارة التنفيذية :
 - أ- رئيس مجلس الإدارة .
 - ب- نائب رئيس مجلس الإدارة .
 - ج- المشرف المالي .
 - د- المدير التنفيذي .
 - هـ- مدير إدارة المراجعة الداخلية .
 - و- مدير الإدارة القانونية والمتابعة .
 - ز- مدير الإدارة الطبية .
 - ح- مدير إدارة الاستثمار وتنمية الموارد .
 - ط- مدير المشاريع والصيانة .



أهداف الجمعية وفقاً للنظام الأساسي

- تقديم الخدمات الإجتماعية العينية والنقدية للأسر المحتاجة.
- تقديم الخدمات الإجتماعية والصحية والتعليمية والسكانية لمن هم بحاجة اليها.
- إنشاء الدور الإجتماعية والمراكز الإيوائية .
- إنشاء دار أو أكثر حول المسجد الحرام لرعاية الأطفال وإستقبالهم ليتمكن ذووهم من أداء المناسك وللمحافظة على الهدوء داخل المسجد الحرام.



مراحل بناء الخطة الاستراتيجية

أين نحن
الآن؟

تشخيص الوضع الراهن

تقييم البيئة الداخلية
(نقاط قوة ونقاط
ضعف)

تقييم البيئة الخارجية
(فرص وتهديدات)

إلى أين؟

رؤية ورسالة الجمعية

ماذا
نريد؟

الأهداف الاستراتيجية



آلية تنفيذ المهمة

تم التنفيذ من خلال:

لقاءات واجتماعات
وورش عمل

تقييم الوضع
الحالي للجمعية

قوائم استقصاء





محاو الخطة للمناقشات والاجتماعات وورش العمل مع مسؤولي الجمعية

ما هي أهم
التحديات التي
ستواجه الجمعية
من وجهة نظركم ؟

ما هي أهم الشراكات
التي ترى أن تقوم
بها الجمعية لدعم
نشاطها

كيف تحقق الجمعية
قيمة مضافة
لمجتمع مكة
المكرمة.



تقييم البيئة الداخلية والخارجية للجمعية SWOT

تقييم
البيئة الخارجية

تقييم
البيئة الداخلية

تهديدات

T

فرص

O

نقاط ضعف

W

نقاط قوى

S

SWOT Analysis



تقييم البيئة الداخلية

تقييم
البيئة الداخلية



نقاط القوى:

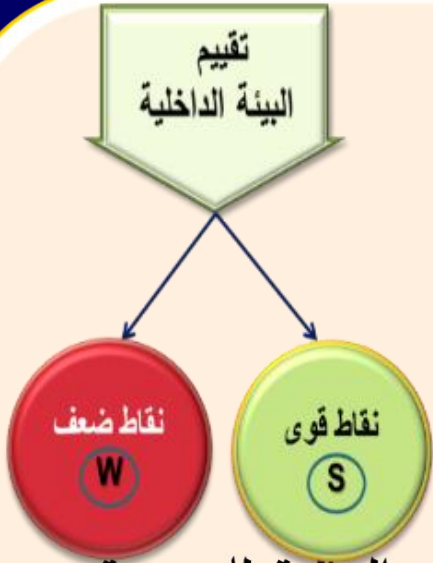
- تواجد الجمعية بمكة المكرمة.
- حجم أصول الجمعية وممتلكاتها واستثماراتها.
- مجلس الإدارة يضم نخبة مميزة من أعلام مكة المكرمة.
- دعم الإدارة العليا والرغبة القوية في إحداث تغيير إيجابي.



تقييم البيئة الداخلية

نقاط الضعف:

- ضعف البناء المؤسسي وعوامل الاستمرارية.
- عدم وجود رؤية مستقبلية موثقة للجمعية وغياب خطط للعمل الخيري مرتبطة بأهداف الجمعية ومرتبطة باحتياجات مجتمع مكة المكرمة، وموثقة ومعتمدة من مجلس الإدارة.



- عدم وجود خطة لتنمية واستثمار الأصول والممتلكات والموارد المالية للجمعية.
- الموارد البشرية:
 - نقص الكوادر البشرية، وضعف القدرة على استقطاب الكفاءات.
 - عدم وجود خطة تدريبية واضحة ومتكاملة لرفع مستوى كفاءة الموارد البشرية.
 - ضعف الرضا الوظيفي.



تقييم البيئة الداخلية

تقييم
البيئة الداخلية



(تابع) نقاط الضعف:

- ضعف التواصل الإعلامي وغياب الخطة الإعلامية للجمعية والمراكز الخدمية المرتبطة بها.
- عدم وجود نظام للتواصل بين الجمعية ومنظمات الأعمال لدعم العمل المجتمعي ومشاريع الجمعية.
- غياب خطة للتسويق والتعريف بخدمات الجمعية.
- عدم وجود نظام لتحديد وتصنيف أعداد المستفيدين من خدمات الجمعية ونسب رضاهم عن مستوى وتميز هذه الخدمات.
- عدم وجود أنظمة للحوكمة، وضعف الأنظمة المالية والإدارية.



تقييم البيئة الخارجية

تقييم البيئة الخارجية

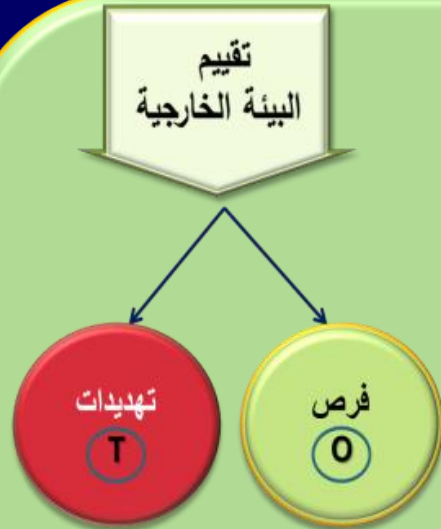


الفرص:

- الإستفادة من كون مكة المكرمة منارة للعالم الإسلامي ولها مكانة متميزة في قلوب المسلمين.
- دعم الدولة للعمل الخيري.
- زيادة ثقافة العمل التطوعي.
- إمكانية عقد شراكة مع الجامعات والجهات الحكومية وغير الحكومية لتحقيق رسالة الجمعية وغاياتها.
- انتشار الوسائل الإعلامية وتعددتها وإمكانية الاستفادة منها لإبراز دور الجمعية ورسالتها وغاياتها.



تقييم البيئة الخارجية



التهديدات:

لا توجد تهديدات مؤثرة بالبيئة الخارجية تحول دون قيام الجمعية بمهامها وتحقيق رسالتها وغاياتها حيث أن هناك دعم وعاطفة لكل ما يخص مكة المكرمة.



الرسالة والرؤية والقيم

الرسالة

تحرص الجمعية الخيرية بمكة المكرمة على أن تقدم الخدمات الإنسانية والمساعدات المالية والعينية والصحية والتعليمية والاجتماعية للمحتاجين إليها من أفراد مجتمع مكة المكرمة بما يحفظ كرامتهم ، مع العمل على تأهيلهم وتطوير قدراتهم ليكونوا قوة فاعلة ومستدامة في المجتمع وبما يكسب الجمعية ثقة الداعمين .





الرسالة والرؤية والقيم

الرؤية

أن تكون الجمعية رائدة للأعمال الإنسانية والخيرية المتميزة في المملكة العربية السعودية وأن تضع المستفيد على طريق الاكتفاء الذاتي مدعومة بموارد متجددة وخدمات عصرية وفق أحدث الممارسات العالمية وبما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ .



الرسالة والرؤية والقيم

القيم

القيم:

- الثوابت الشرعية: استشعار شرف المكان، وقدسية مكة المكرمة في الشريعة الإسلامية.
- التطوير: إعمال الفكر في تجديد الوسائل والأدوات؛ لإحداث برامج نوعية ومتجددة.
- المسؤولية الاجتماعية: مشاركة الجهات والقطاعات الحكومية والأهلية، في تقديم الخدمة المميزة لمجتمع مكة المكرمة.
- القيادة والعمل الجماعي: تنمية المهارات القيادية بالجمعية وتكامل الأدوار الفردية والجماعية.
- التواصل: نلتزم بتفعيل سياسات وقنوات الاتصال المتنوعة للوصول للفئات المستهدفة.
- التميز : نسعى لتحقيق التميز فيما نقوم به.





الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الفرعية

الأهداف الاستراتيجية الرئيسية

١/١ التنظيم الإداري: إعداد وتوثيق وتطوير:

١/١/١ الهيكل التنظيمي للجمعية ومهام واختصاصات وصلاحيات الإدارات والأقسام والتوصيف الوظيفي للوظائف القيادية.

١/١/٢ السياسات والاجراءات واللوائح المالية والإدارية.

١/١/٣ أنظمة قياس ومتابعة الأداء للإدارات والأقسام والأفراد.

١ - بناء القدرة المؤسسية للجمعية.



الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الفرعية

الأهداف الاستراتيجية الرئيسية

١/٢ الحوكمة:

سيتم إعداد لائحة الحوكمة لوضع إطار قانوني فعال لحوكمة الجمعية، وتهدف لائحة الحوكمة بصفة أساسية إلى:

- ١/٢/١ تفعيل دور أعضاء الجمعية وتيسير ممارسة حقوقهم.
- ١/٢/٢ وضع إطار عام لاختصاصات ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ١/٢/٣ تفعيل دور مجلس الإدارة ولجانه وتطوير كفاءته لتعزيز آليات اتخاذ القرار في الجمعية.
- ١/٢/٤ توفير أدوات فعالة ومتوازنة للتعامل مع حالات تعارض المصالح.
- ١/٢/٥ تعزيز آليات الرقابة والمساءلة للعاملين بالجمعية.

١ - بناء القدرة المؤسسية للجمعية.



الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الفرعية

١/٣ الموارد البشرية:

١/١/٣ تنمية الموارد البشرية وإيجاد قيادات مؤهلة ومتفرغة وفق التوصيف الوظيفي.

٢/١/٣ استقطاب طاقات وكفاءات بشرية مميزة وفاعلة للعمل على تنفيذ أهداف وبرامج الجمعية.

١/٤ تحقيق الجمعية الالكترونية:

تطويع التقنية في خدمة برامج الجمعية.

الأهداف الاستراتيجية الرئيسية

١ - بناء القدرة المؤسسية للجمعية.



الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الفرعية

٢/١ الارتقاء بالمستوى المعيشي والصحي والثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمستفيدين.

٢/٢ تبنى مفهوم التنمية ذات الأثر المستدام لقدرات مستحقي المساعدات وتأهيل من يستطيع منهم للإكتفاء الذاتي وتفعيل مشاركتهم فى المجتمع.

الأهداف الاستراتيجية الرئيسية

٢ - تطوير برامج المساعدات الخيرية .



الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الفرعية

- ٣/١ بناء مستشفى خيري مركزي بسعة ١٥٠ سرير.
- ٣/٢ بناء مجمع يشمل مركز لغسيل الكلى بسعة ١٠٩ جهاز.
- ٣/٣ تحسين وتطوير مستوى الخدمات التي تقدم في المراكز الحالية.

الأهداف الاستراتيجية الرئيسية

٣- التوسع في خدمات القطاع الطبي .

٤- تفعيل وتطوير مركز الخط العربي .





الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الفرعية

الأهداف الاستراتيجية الرئيسية

٥/١ وضع خطة استراتيجية لتنمية موارد الجمعية وآليات لمتابعة التنفيذ .

٥/٢ إنشاء إدارة / لجنة تكون مسؤولة عن استثمار وإدارة استثمار أموال وممتلكات الجمعية وفقاً للسياسات والصلاحيات المعتمدة من مجلس الإدارة / الجمعية العمومية.

٥/٣ إنشاء صناديق استثمار وقفية تخدم مشاريع وبرامج الجمعية.

٥ - تنمية الموارد والأوقاف .



الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الفرعية

الأهداف الاستراتيجية الرئيسية

٥/٤ توسيع قاعدة أعضاء الجمعية العمومية.

٥/٥ تفعيل التواصل المجتمعي والشراكات ونشر ثقافة وتفعيل العمل التطوعي.

٥/٦ تطوير موقع الجمعية على شبكة الانترنت

ومواقع التواصل الاجتماعي بحيث يدعم:

- انتشار الجمعية وإبراز إنجازاتها.
- تواصل الجمعية مع أفراد المجتمع

٥ - تنمية الموارد والأوقاف .



الهيكل التنظيمي الرئيسي





الهيكل التنظيمي للجمعية الخيرية بمكة المكرمة



الجمعية العمومية

مكتب رئيس المجلس

رئيس مجلس الإدارة
مجلس إدارة الجمعية

المشرف المالي

نائب رئيس مجلس الإدارة

اللجنة الطبية | لجنة الاستثمار وتنمية الموارد | لجنة تقنية المعلومات | لجنة التطوع | اللجنة الثقافية | لجنة المساعدات والدعم الاجتماعي | اللجنة المالية والإدارية | لجنة التعيينات والموارد البشرية

لجنة الإشراف على
القسم التسلي

المدير العام

مكتب المدير
العام
الإدارة القانونية
والمتعلقة

إدارة
المراجعة
الداخلية

إدارة
المراجعة
الداخلية

إدارة
المراجعة
الداخلية

إدارة
المراجعة
الداخلية

إدارة
المراجعة
الداخلية

قطاع الخدمات الطبية | قطاع الاستثمار والمشاريع | قطاع تقنية المعلومات | قطاع التطوع | قطاع الشؤون الثقافية | قطاع التواصل المجتمعي | قطاع الشؤون المالية والإدارية

مدير الشؤون المالية
والإدارية

مدير إدارة التواصل
المجتمعي

مدير الشؤون الثقافية

مدير وحدة
التطوع

مدير إدارة تقنية
المعلومات

مدير إدارة الاستثمار
وتنمية الموارد

مدير الإدارة الطبية

مدير إدارة الموارد البشرية

مدير إدارة العلاقات
العامة والإعلام

برنامج دعم البحث العلمي
لتطوير العمل الخيري

أخصائي
استقطاب
متطوعين

ميرمج

مدير إدارة المشاريع

المستوصف
الخيرى لغسيل

مدير إدارة المشتريات

إدارة
البوابة الإلكترونية
والإعلام الحديث

برنامج رعاية الطفل

متطوع

مهندس شبكات

مدير إدارة الصيانة

مركز السمع
والنطق

إدارة العقود والمناقصات

قسم المساعدات (رجال)

برنامج التدريب ودعم
مراكز تدريب

سكرتير

الدعم الفني

إدارة مراقبة المخزون

قسم المساعدات (نساء)

مركز تحسين الخط
العربي

إدارة المستودعات والممتلكات

المحاسب

أمين الصندوق

المسجد