

مشروع التحول الشامل الاستراتيجي والتقني والإداري لجمعية البر الأهلية بالرياض

الخطة التشغيلية
2020 - 2022



جمعية البر الأهلية بالرياض

إصدار 1

التعريفات

المصطلح	التعريف
الأثر الاجتماعي	إجمالي التغييرات الإيجابية والسلبية الناشئة عن أحد برامج المنظمة التي تهدف لصنع الأثر الاجتماعي على فئة مستهدفة من المجتمع بحيث يتم حصر جميع التغييرات الجوهرية الحاصلة على أصحاب المصلحة المتصلين بالفئة المستهدفة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة.
تحليل العوامل الخارجية PESTEL	تحليل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والبيئية، والقانونية.
أصحاب المصلحة	هم الجهات ذات العلاقة التي تتأثر بعمل الجمعية أو تؤثر فيها.
متطلبات أصحاب المصلحة	هي احتياجات الجهات ذات العلاقة التي يطلبون وجودها في خطة الجمعية.
أصحاب المصلحة الخارجيين	هم الجهات ذات العلاقة التي تتأثر بعمل الجمعية أو تؤثر فيها من خارج الجمعية، سواء كانوا شرائح مستفيدة، أو جهات إشرافية، أو مماثلة، أو موردين ونحو ذلك.
أصحاب المصلحة الداخليين	هم الجهات ذات العلاقة التي تتأثر أو تؤثر في أعمال الجمعية، وتكون من داخل الجمعية مثل مجلس الإدارة، قيادة الجمعية، مدراء الإدارات، مدراء الفروع، والموظفين.
الإطار الاستراتيجي	الرسالة والقيم والرؤية.
الخريطة الاستراتيجية	الخريطة الاستراتيجية تعرض المجموعة المتكاملة من الأهداف الاستراتيجية في كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء وعلاقات السبب والنتيجة بينهم.
الهدف الاستراتيجي	هو التطوير الهام وذات الأولوية لتحقيق الرؤية ومستهدفات الخطة الاستراتيجية.
المبادرة الاستراتيجية	هي مشروع أو برنامج (مجموعة مشاريع) لها تاريخ بداية وتاريخ انتهاء لتحقيق بعض (أو كل) عناصر التطوير المطلوب في الأهداف الاستراتيجية المرتبطة ولسد الفجوة الاستراتيجية.
المؤشر الاستراتيجي	هو قيمة أو خاصية (هامة جدا) تقيس الأداء ومدى تحقيق الهدف الاستراتيجي المرتبط.
بطاقة قياس الأداء	بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) هي إطار عمل يستخدم لتتبع وإدارة استراتيجية المنظمة، وتتكون البطاقة من أهداف موزعة على أبعاد رئيسية ولكل هدف مجموعة من المؤشرات تقيس مدى تحقيقه ومجموعة من المبادرات لتنفيذ الهدف.
مؤشرات النجاح الرئيسية	هي نوع من أنواع مؤشرات قياس الأداء وتهدف إلى قياس مدى تحقيق الرؤية.
رمز الهدف	هو الرقم التسلسلي المحدد لكل هدف لتمييزه ويبدأ بحرف يرمز إلى البعد المرتبط.
دورية المؤشر	مدة تكرار قياس المؤشر من يومي الى سنوي حسب الحاجة إلى مراقبة تغيرات القيم المحققة للمؤشر واحتمالية تغيرها.
خط الأساس للمؤشر	هو القيمة الفعلية الأولية للمؤشر والتي يتم قياسها قبل بداية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتكمن أهمية خط الأساس في كونه أحد أهم المدخلات لتحديد المستهدفات، ويستخدم أيضا أثناء تنفيذ الخطة لتقييم حجم التطوير المحقق.
مستهدف المؤشر	هو قيمة تمثل النتيجة المراد الوصول إليها في وقت محدد لتحقيق الهدف الاستراتيجي.

جدول 1: التعريفات

المحتوى

1	ملخص تنفيذي	8
2	خطة قياس المؤشرات الاستراتيجية	11
2.1	الهدف الأول: تحقيق المساهمة المجتمعية الفاعلة. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	13
2.2	الهدف الثاني: تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	15
2.3	الهدف الثالث: رفع مستوى رضا الجهات المانحة والداعمين. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	16
2.4	الهدف الرابع: التوسع في الخدمات التنموية لتأهيل المستفيدين للاكتفاء الذاتي (مستهدفاته ومؤشرات قياسه) ..	17
2.5	الهدف الخامس: تحسين كفاءة الأسر بخدمات رعاية متميزة. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	19
2.6	الهدف السادس: تنمية الإيرادات والاستثمار والأصول. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	21
2.7	الهدف السابع: تحقيق السلامة والكفاءة المالية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	23
2.8	الهدف الثامن: تعزيز التطوع والمشاركة المجتمعية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	24
2.9	الهدف التاسع: تفعيل الشراكات والعلاقات الاستراتيجية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	26
2.10	الهدف العاشر: تطوير البحوث والدراسات الخاصة بالمستفيدين. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	27
2.11	الهدف الحادي عشر: تطوير وتسويق الخدمات. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	28
2.12	الهدف الثاني عشر: تحقيق الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	30
2.13	الهدف الثالث عشر: تفعيل الإدارة الاستراتيجية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)	31

2.14	الهدف الرابع عشر: تطوير إدارة المعرفة والابتكار. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه).....33
2.15	الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه).....34
2.16	الهدف السادس عشر: تطوير رأس المال البشري وبيئة العمل. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه).....36
3	المبادرات وخطط تنفيذها ومراحلها: (47 مبادرة).....38
3.1	مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية.....38
3.2	المخطط الزمني لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية.....42
4	الخطط التشغيلية للمبادرات والمشاريع الخاصة بالإدارات الرئيسية.....47
4.1	مبادرات ومشاريع (إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة).....47
4.2	مبادرات ومشاريع (إدارة العلاقات العامة والإعلام).....48
4.3	مبادرات ومشاريع (إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي).....49
4.4	مبادرات ومشاريع (قطاع الفروع).....52
4.5	مبادرات ومشاريع (قطاع التنمية المجتمعية).....54
4.6	مبادرات ومشاريع (قطاع الخدمات المساندة).....60
5	خطط تفصيلية لمجموعة من مبادرات السنة الأولى.....63
5.1	المبادرة الأولى (مشروع إعادة التوزيع الجغرافي للفروع).....63
5.2	المبادرة الثانية (مشروع تفعيل إدارة تنمية الموارد المالية وإدارة الأصول).....67
5.3	مشروع تطوير المتجر الإلكتروني.....70

5.4	مشروع إعداد خطة استراتيجية للشراكات والعلاقات بالجمعية.....75
5.5	مشروع إعداد خطة استراتيجية للتسويق بالجمعية.....79
5.6	مشروع تفعيل آليات وأدوات الالتزام بمعايير الحوكمة.....83
5.7	مشروع نظام الموارد المؤسسية.....86
5.8	مشروع نظام الموارد المؤسسية.....89
5.9	برنامج أتمتة الاتصالات الإدارية والمهام وتسجيل المستفيدين.....94
5.10	مشروع إدارة المرافق والممتلكات.....101
6	حوكمة الإدارة الاستراتيجية.....104
6.1	خدمات الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.....105
6.2	أنشطة التنفيذ والمتابعة والمراجعة الاستراتيجية.....107
7	خطة الاتصال الاستراتيجي.....112
7.1	المستفيدون من خطة الاتصال.....112
7.2	الرسائل الرئيسية لخطة الاتصال الاستراتيجي.....113
7.3	قنوات خطة الاتصال الاستراتيجي.....114
7.4	مشاريع الاتصال الاستراتيجي.....115
8	خطة المخاطر الاستراتيجية.....124
8.1	تعريف المخاطر الاستراتيجية.....125

125.....	أهداف إدارة المخاطر الاستراتيجية	8.2
126.....	فوائد بناء منظومة إدارة المخاطر الاستراتيجية	8.3
127.....	تحديد سياسات معالجة المخاطر	8.4
127.....	التقييم الدوري لتقدير أولوية المخاطر	8.5
128.....	التقييم الدوري للمخاطر الاستراتيجية	8.6

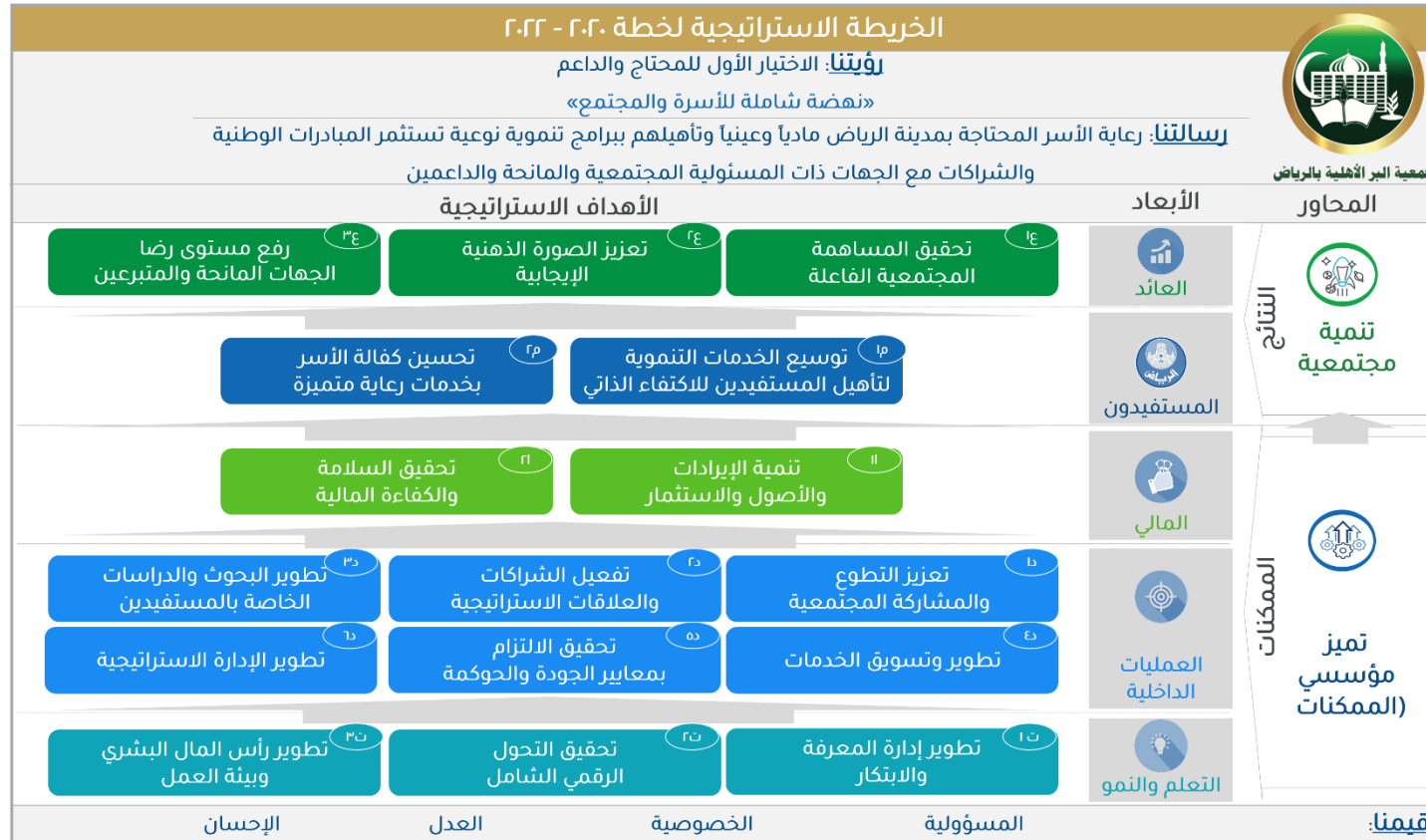
الأشكال

8.....	شكل 1 الخريطة الاستراتيجية لجمعية البر الأهلية بالرياض 2020- 2022
9.....	شكل 2 الهيكل التنظيمي المقترح لجمعية البر الأهلية بالرياض
38.....	شكل 3 مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية
42.....	شكل 4 المخطط الزمني للمبادرات جزء 1 من 5
43.....	شكل 5 المخطط الزمني للمبادرات جزء 2 من 5
44.....	شكل 6 المخطط الزمني للمبادرات جزء 3 من 5
45.....	شكل 7 المخطط الزمني للمبادرات جزء 4 من 5
46.....	شكل 8 المخطط الزمني للمبادرات جزء 5 من 5

شكل 9 الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.....	104
شكل 10 أنشطة التنفيذ والمتابعة والمراجعة الاستراتيجية والتشغيلية.....	107
شكل 11 الرسائل الرئيسية لخطة الاتصال الاستراتيجي	113
شكل 12 قنوات خطة الاتصال الاستراتيجي	114
شكل 13 خطوات إدارة المخاطر.....	124
شكل 14 شهية معالجة المخاطر.....	128

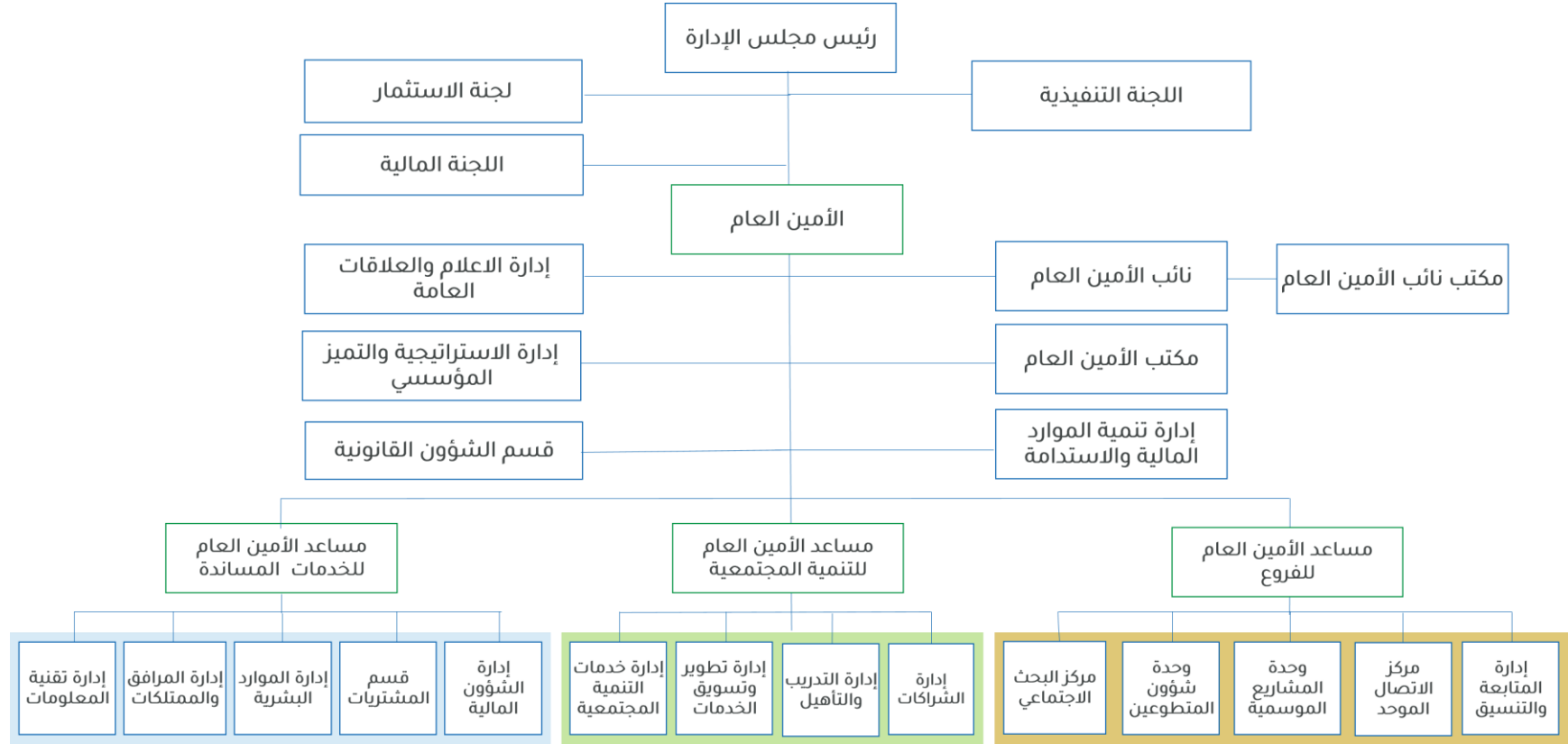
1 ملخص تنفيذي

تم تطوير الخطة الاستراتيجية للجمعية 2020 - 2022 بما تتضمن من رؤية ورسالة وقيم وخريطة استراتيجية وتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازنة التفصيلية مع تعريف للأهداف والمؤشرات والمبادرات من خلال ورش عمل وبناء على نتائج التحليل الاستراتيجي.



شكل 1 الخريطة الاستراتيجية لجمعية البر الأهلية بالرياض 2020-2022

الهيكل التنظيمي للجمعية لتمكين تنفيذ الخطة الاستراتيجية حيث تم استحداث عدة إدارات جديدة تشرف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.



شكل 2 الهيكل التنظيمي لجمعية البر الأهلية بالرياض

وينبثق من الخطة الاستراتيجية خطة تشغيلية توضح خطة ومسؤوليات كل إدارة رئيسية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تحقيق مستهدفات المؤشرات وتنفيذ المبادرات المرتبطة بالإدارة.

نعرض في هذه الوثيقة العناصر الرئيسية للخطة التشغيلية كالآتي:

- خطة قياس مؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي مع تفصيل وحدة، دورية، مسؤول، وصف، معادلة، طريقة حساب قيمة العام، قيمة خط الأساس 2019 ومستهدف 2022 كل مؤشر، وتحديد المؤشرات المشتركة لكل الإدارات والمؤشرات المشتركة لكل الفروع، وتحديد المؤشرات الفرعية
- خطة تنفيذ المبادرات (البرامج والمشاريع) لكل هدف استراتيجي موزعة على الثلاث سنوات 2020 - 2022 ثم على الإدارات المسؤولة مع تفصيل الوصف العام، الهدف الاستراتيجي المدعوم، المستفيدون، المخرجات، مؤشرات المبادرة، الاهداف التفصيلية، نطاق العمل، خطة العمل.
- حوكمة الإدارة الاستراتيجية وتفصيل مراحل التنفيذ والمتابعة والمراجعة الاستراتيجية بما تتضمن من أنشطة ومخرجات
- خطة الاتصال الاستراتيجي لنشر الخطة الاستراتيجية والنتائج المحققة
- خطة إدارة المخاطر الاستراتيجية التي قد تعوق من تنفيذ الأهداف الاستراتيجية والتقييم الأولي لها في ابريل 2020

2 خطة قياس المؤشرات الاستراتيجية

- **الأسرة المكفولة:** أسرة مستفيدة من خدمات الجمعية خلال عام من تاريخ القياس
- **الأسرة التي حققت الاستقلالية/الكفاية:** نتيجة أنشطة الجمعية في عدد الأشخاص من الأسر المكفولة الذين حققوا الاستقلال الذاتي نتيجة لاستفادة من مبادرات الجمعية التنموية
- **الفعالية الاجتماعية:** مؤتمر، معرض، حملة، حفلة، مهرجان وأي فعالية يحضرها عامة أو شريحة من مجتمع مدينة الرياض
- **المتبرع الجديد:** متبرع للجمعية خلال العام الحالي ولم يتبرع للجمعية خلال 3 سنوات السابقة
- **المتبرع المستديم:** متبرع للجمعية خلال العام الحالي وتبرع للجمعية سنوياً خلال 3 سنوات السابقة
- **معيار السلامة المالية بوزارة المزارد البشرية والتنمية الاجتماعية:** معيار معتمد لحوكمة الجمعيات الأهلية مالياً ويتضمن مجموعة من مؤشرات التنظيم المالي
- **المتطوع:** متطوع مسجل في سجلات المتطوعين في الجمعية وقام بأعمال تطوع خلال عام من تاريخ القياس
- **المتطوع النشط:** متطوع مسجل في سجلات المتطوعين في الجمعية وقام بأعمال تطوع خلال على الأقل مرة سنوياً خلال 3 سنوات السابقة
- **فرصة تطوع:** فرصة متاحة للتطوع ومسجلة في سجلات تطوع الجمعية

- **ساعة تطوع:** ساعة تطوع منفذة من متطوعين مسجلين في سجلات التطوع بالجمعية ولفرصة تطوع مسجلة في سجلات بالجمعية
- **شراكة:** شراكة بين الجمعية وجهة حكومية أو قطاع خاص أو قطاع أهلي موثقة باتفاق شراكة رسمي ومعتمد
- **شراكة فاعلة:** شراكة تم تفعيل وتنفيذ أحد مشاريعها، إجراءاتها، أنشطتها خلال العام من تاريخ القياس
- شريك فاعل: شريك في شراكة تم تفعيلها وتنفيذ أحد مشاريعها، إجراءاتها، أنشطتها خلال العام من تاريخ القياس
- **خدمة جديدة:** خدمة مستحدثة خلال العام من تاريخ القياس
- **فكرة مبتكرة:** فكرة جديدة لم تسجل أو تنفذ من قبل في الجمعية خلال الخمس أعوام السابقة ويؤدي تطبيقها إلى تحسين إجراءات أو خدمات الجمعية
- **تجربة ناجحة:** تجربة ناجحة نتج عن تطبيقها تحسين إجراءات أو خدمات الجمعية

ملحوظة عامة: تم تحديد مستهدفات المؤشرات لعام 2022 حسب رؤية فريق الإعداد للخطة لمؤشرات النتائج الرئيسية، وحسب المتعارف عليه للجهات المماثلة يجب مراجعتها وتحديد مستهدفات عام 2020 وعام 2021 والمستهدفات الدورية حسب دوري المؤشر بعد قياس خط الأساس لنهاية عام 2019 قبل البدء في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية.

2.1 الهدف الأول: تحقيق المساهمة المجتمعية الفاعلة. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
ع1.1	الفرع	العائد الاجتماعي لكل ريال سعودي من الدعم SROI	ر.س.	ربع سنوي	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس هذا المؤشر العائد الذي تقدمه الجمعية للمجتمع عن طريق مؤشر العائد الاجتماعي SROI	قيمة العائد الاجتماعي حسب نموذج القياس	متوسط		التحديد بعد قياس خط الأساس
ع1.2	الفرع	نسبة الأسر المكفولة التي حققت الاستقلالية/الكفاية	%	سنوي	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس هذا المؤشر الأثر الذي تقدمه الجمعية على الأسر المدعومة من خلال مساعدتها للوصول إلى الاستقلالية والكفاية	عدد الأسر التي حققت الاستقلالية / عدد الأسر المدعومة	متوسط	0.01	10%
ع1.3	الفرع	نسبة دعم الخدمات التنموية من إجمالي الدعم	%	شهري	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس هذا المؤشر مدى تقدم الجمعية في التحول إلى الخدمات التنموية	(قيمة الدعم التنموي / إجمالي قيمة الدعم) * 100	متوسط	10%	50%
ع1.4	الفرع	عدد الفعاليات الاجتماعية المشاركة فيها الجمعية	فعالية	شهري	إدارة الاعلام والعلاقات	يقيس هذا المؤشر تفاعل الجمعية في المجتمع من خلال الفعاليات الاجتماعية التي تمت المشاركة فيها	عدد الفعاليات الاجتماعية التي تم المشاركة (تقديم عرض/كلمة، توزيع مواد إعلامية عن الجمعية) فيها	مجموع		30 سنويا
ع1.5	الفرع	متوسط نسبة الاكتفاء للأسر المكفولة	%	ربع سنوي	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس هذا المؤشر مستوى الاكتفاء للأسر المحتاجة	(عدد الأسر المكفولة * نسبة استقلالية كل	متوسط		100%

			أسرة حسب معايير الوزارة) / 100	والمكفولة لمتابعة مستوى الاستعداد للاستقلالية						
ع1.6	الفروع	عدد الأشخاص المحققين للاستقلال المالي بالاستفادة من برامج الجمعية	شخص	ربع سنوي	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس هذا المؤشر نتيجة أنشطة الجمعية في عدد الأشخاص من الأسر المكفولة الذين حققوا الاستقلال الذاتي نتيجة لاستفادة من مبادرات الجمعية الترموية	عدد الأشخاص المحققين للاستقلال المالي بالاستفادة من برامج الجمعية	مجموع	التحديد بعد قياس خط الأساس	
ع1.7	الفروع	متوسط دخل الأسر المتقدمة بطلبات رعاية للجمعية	ر.س.	شهري	إدارة الفروع	يقيس هذا المؤشر مستوى الاحتياج للأسر المتقدمة بطلبات للدعم والرعاية إلى الجمعية	(عدد الأسر المقدمة لخدمات الرعاية * دخل الأسرة) / 100	متوسط	التحديد بعد قياس خط الأساس	

2.2 الهدف الثاني: تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
ع 2.1	الفرع	قياس الصورة الذهنية	%	سنوي	إدارة الاعلام والعلاقات	يقيس هذا المؤشر الصورة الذهنية للجمعية عن طريق تحديد عناصر هذه الصورة وقياسها ومن ثم استهداف رفعها إيجابيا والمحافظة عليها	قياس الصورة الذهنية حسب نموذج القياس	أحدث		التحديد بعد قياس خط الأساس
ع 2.2	الفرع	عدد الأنشطة الإعلامية لتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية	نشاط	شهري	إدارة الاعلام والعلاقات	يقيس هذا المؤشر للأنشطة التي من شأنها تعزيز الصورة الذهنية بشكل إيجابي	عدد الأنشطة الإعلامية	مجموع		24 سنويا

2.3 الهدف الثالث: رفع مستوى رضا الجهات المانحة والداعمين. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
ع 3.1		مستوى رضا الجهات المانحة	%	ربع سنوي	إدارة الشراكات	يقيس هذا المؤشر رضا الجهات المانحة من خلال أدوات مثل الاستبانة الرضا او تقييم المانحين للخدمات المقدمة لهم وطريقة التواصل معهم	مستوى الرضا حسب الاستبانة + تقييم ما بعد الخدمة	أحدث		80%
ع 3.2	الفروع	مستوى رضا المتبرعين	%	ربع سنوي	إدارة الشراكات	يقيس هذا المؤشر رضا المتبرعين من خلال أدوات مثل الاستبانة الرضا او تقييم المتبرعين للخدمات المقدمة لهم وطريقة التواصل معهم	مستوى الرضا حسب الاستبانة + تقييم ما بعد الخدمة	أحدث		90%
ع 3.4	الفروع	نسبة تغطية احتياجات المتبرعين	%	ربع سنوي	إدارة الشراكات	يقيس هذا المؤشر مدى تغطية الجمعية لتطلعات المتبرعين واحتياجاتهم	(عدد الاحتياجات المنفذة / عدد الاحتياجات المرصودة أول العام الحالي) * 100	أحدث		95%
ع 3.3		نسبة تغطية احتياجات المانحين	%	ربع سنوي	إدارة الشراكات	يقيس هذا المؤشر مدى تغطية الجمعية لتطلعات المانحين واحتياجاتهم	(عدد الاحتياجات المنفذة / عدد الاحتياجات المرصودة أول العام الحالي) * 100	أحدث		95%

2.4 الهدف الرابع: التوسع في الخدمات التنموية لتأهيل المستفيدين للاكتفاء الذاتي (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
م1.1	الفروع	نسبة الأسر المستفيدة من الخدمات التنموية	%	شهري	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس المؤشر مدى تغطية الجمعية للخدمات التنموية للأسر المدعومة مقارنة بإجمالي المستفيدين من خدمات الجمعية	عدد الاسر المستفيدة من الخدمات التنموية / عدد الاسر المستفيدة	أحدث	10%	50%
م1.2	الفروع	إجمالي دعم الخدمات التنموية	م.ر.س.	شهري	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس المؤشر حجم دعم الخدمات التنموية	قيمة دعم الخدمات التنموية / إجمالي الدعم	مجموع		التحديد بعد قياس خط الأساس
م1.3	الفروع	عدد المستفيدين من الخدمات التنموية	مستفيد	شهري	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس المؤشر حجم المستفيدين من الخدمات التنموية	عدد المستفيدين من الخدمات التنموية	مجموع		التحديد بعد قياس خط الأساس
م1.4	الفروع	نسبة تغطية الاحتياجات التنموية للمستفيدين	%	شهري	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس المؤشر تغطية الاحتياجات التنموية للمستفيدين	(عدد الاحتياجات المغطاة / عدد الاحتياجات التنموية المقدمة من أول العام الحالي) * 100	أحدث		90%
م1.5	الفروع	مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التنموية	%	ربع سنوي	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس المؤشر رضا المستفيدين من الخدمات التنموية	مستوى الرضا حسب الاستبانة + تقييم ما بعد الخدمة	أحدث		80%
م1.6	الفروع	عدد المتطوعين من الأسر المكفولة	متطوع	شهري	إدارة خدمات	يقيس هذا المؤشر عدد المتطوعين من الأسر	عدد المتطوعين من الأسر المكفولة	مجموع		300

				المؤهلة للاستقلال الذاتي كتدريب لهم على العمل والمشاركة الاجتماعية	التنمية المجتمعية					
م7.1	الفرع	إجمالي عدد ساعات التطوع من الأسر المكفولة	ساعة	شهري	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس هذا المؤشر حجم نشاط التطوع من الأسر المؤهلة للاستقلال الذاتي	عدد ساعات التطوع من الأسر المكفولة	مجموع	التحديد بعد قياس خط الأساس	
م8.1	الفرع	عدد فرص التطوع للأسر المكفولة	فرصة	شهري	إدارة خدمات التنمية المجتمعية	يقيس هذا المؤشر عدد فرص التطوع المتاحة للأسر المكفولة	عدد ساعات التطوع من الأسر المكفولة	مجموع	400	

المؤشرات الفرعية لمؤشرات م1.1 إلى م1.5:

- تأهيل وتدريب
- رعاية تعليمية
- صحة وعلاج
- إسكان تنموي

2.5 الهدف الخامس: تحسين كفاءة الأسر بخدمات رعاية متميزة. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
م2.1	الفروع	مستوى رضا المستفيدين من خدمات الرعاية	%	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر مدى تغطية الجمعية للخدمات التنموية للأسر المدعومة مقارنة بإجمالي المستفيدين من خدمات الجمعية	مستوى الرضا حسب الاستبانة + تقييم ما بعد الخدمة	أحدث		90%
م2.2	الفروع	إجمالي عدد المستفيدين من خدمات الرعاية	مستفيد	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر نسبة الخدمات التنموية مقارنة بإجمالي الخدمات المقدمة من الجمعية	عدد المستفيدين من الخدمات الرعاية	مجموع		التحديد بعد قياس خط الأساس
م2.3	الفروع	إجمالي دعم خدمات الرعاية	م.ر.س.	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر حجم المستفيدين من الخدمات التنموية	إجمالي قيمة دعم الخدمات التنموية في الفترة الزمنية	مجموع		التحديد بعد قياس خط الأساس
م2.4	الفروع	نسبة تغطية احتياجات الرعاية للمستفيدين	%	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر مدى قدرة الجمعية على تغطية الاحتياجات التنموية للمستفيدين	(عدد الاحتياجات المغطاة / عدد الاحتياجات الرعاية المقدمة من أول العام الحالي) * 100	أحدث		90%
م2.5	الفروع	نسبة خدمات الرعاية التي تم إنجازها في الزمن المعياري	%	شهري	قطاع الفروع	يقيس هذا المؤشر رضا المستفيدين من الخدمات التنموية	عدد الاسر المستفيدة من الخدمات التنموية / عدد الاسر المستفيدة	متوسط		90%
م2.6	الفروع	متوسط زمن إنجاز خدمات الرعاية	يوم	شهري	قطاع الفروع	يقيس هذا المؤشر عدد المتطوعين من الأسر المؤهلة للاستقلال الذاتي كدرب لهم على	عدد المتطوعين من الأسر المكفولة	متوسط		5

				العمل والمشاركة الاجتماعية						
م. 2.7	الفروع	عدد اقتراحات التطوير من المستفيدين	اقتراح	شهري	قطاع الفروع	يقيس هذا المؤشر حجم نشاط التطوع من الأسر المؤهلة للاستقلال الذاتي	عدد ساعات التطوع من الأسر المكفولة	مجموع	100	
م. 2.8	الفروع	عدد الشكاوى من المستفيدين	شكوى	شهري	قطاع الفروع	يقيس هذا المؤشر عدد فرص التطوع المتاحة للأسر المكفولة	عدد ساعات التطوع من الأسر المكفولة	متوسط	100	

المؤشرات الفرعية لمؤشرات م. 2.1 إلى م. 2.3:

- خدمات رعاية الأسر - مساعدات غذائية (عينية)
- خدمات رعاية الأسر - مساعدة مالية شهرية (تغذية)
- خدمات مقطوعة - مساعدة نقدية (غير متكررة)
- خدمات مقطوعة - إصلاح منازل متضررة
- خدمات مقطوعة - فواتير خدمات المياه والكهرباء المتأخرة
- خدمات مقطوعة - النذور والكفارات
- خدمات مقطوعة - دعم إيجارات
- خدمات مشاريع موسمية - كسوة الشتاء والصيف
- خدمات مشاريع موسمية - إفطار صائم

2.6 الهدف السادس: تنمية الإيرادات والاستثمار والأصول. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
1.1	الفرع	نسبة عوائد الاستثمار من إجمالي الإيرادات	%	شهري	إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة	يقيس المؤشر قدرة الجمعية على زيادة عوائد الاستثمار والإيرادات الذاتية	(قيمة عوائد الاستثمار والإيرادات الذاتية / إجمالي الإيرادات) * 100	متوسط	25%	50%
1.2	الفرع	إجمالي الإيرادات	م.ر.س.	شهري	إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة	يقيس المؤشر إجمالي الإيرادات للجمعية حسب التصنيفات الفرعية	قيمة الإيرادات	مجموع		
1.3	الفرع	نسبة الزيادة للتبرعات مقارنة بنفس الشهر الهجري في العام السابق	%	شهري	إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة	يقيس المؤشر قدرة الجمعية على زيادة عوائد الاستثمار والإيرادات الذاتية بشكل مستمر	((قيمة عوائد الاستثمار والإيرادات الذاتية للفترة - قيمة عوائد الاستثمار والإيرادات الذاتية للفترة السابقة) / عوائد الاستثمار والإيرادات الذاتية للفترة السابقة) * 100	متوسط	10%	15%
1.4	الفرع	نسبة الزيادة في الدعم المنصرف مقارنة بنفس الشهر الهجري في العام السابق	%	شهري	إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة	يقيس المؤشر قدرة الجمعية على زيادة الدعم المنصرف بشكل مستمر	((قيمة الدعم المنصرف للفترة - قيمة الدعم المنصرف للفترة السابقة) / عوائد الاستثمار والإيرادات الذاتية الدعم المنصرف للفترة السابقة) * 100	متوسط		10%

1.51		نسبة الزيادة في إيرادات أوقاف الجمعية	%	سنوي	إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة	يقيس المؤشر كفاءة إدارة الأصول الوقفية في الجمعية من خلال زيادة قيم هذه الأصول	((قيمة إيرادات الأوقاف للفترة - قيمة إيرادات الأوقاف للفترة السابقة) / قيمة إيرادات الأوقاف للفترة السابقة) * 100	متوسط	10%
1.61		نسبة الزيادة في قيمة أوقاف الجمعية	%	شهري	إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة	يقيس المؤشر كفاءة إدارة الأصول الوقفية في الجمعية من خلال زيادة قيم هذه الأصول	((قيمة الأوقاف للفترة - قيمة الأوقاف للفترة السابقة) / قيمة الأوقاف للفترة السابقة) * 100	متوسط	10%
1.71	الفروع	عدد المتبرعين الجدد (لم يتبرعوا خلال 3 سنوات السابقة)	متبرع	شهري	إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة	يقيس المؤشر استقطاب الجمعية لمتبرعين جدد	عدد المتبرعين الجدد	مجموع	100
1.81	الفروع	عدد المتبرعين المستديمين (تبرعوا كل عام خلال 3 أعوام السابقة)	متبرع	شهري	إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة	يقيس المؤشر كفاءة إدارة الجمعية لعلاقات المتبرعين والحفاظ عليهم الجمعية كمتبرعين مستديمين	عدد المتبرعين المستديمين	مجموع	التحديد بعد قياس خط الأساس

المؤشرات الفرعية لمؤشر 1.1:

- تبرعات وإيرادات -زكاة
- تبرعات وإيرادات -تبرعات وهبات نقدية
- تبرعات وإيرادات -تبرعات وهبات عينية
- تبرعات وإيرادات -تبرعات وهبات خدمات تطوعية
- تبرعات وإيرادات -تبرعات وهبات منح حكومي
- إيرادات وتبرعات أوقاف -تبرعات نقدية لبناء أو شراء أوقاف
- إيرادات وتبرعات أوقاف -تبرعات عينية أوقاف
- إيرادات وتبرعات أوقاف -إيرادات -ريع أوقاف
- إيرادات وتبرعات أوقاف -أرباح استثمارات وقفية

2.7 الهدف السابع: تحقيق السلامة والكفاءة المالية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
2.1		نسبة السلامة المالية	%	ربع سنوي	الإدارة المالية	يقيس المؤشر السلامة المالية للجمعية من خلال مؤشر السلامة المالية المعتمد لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	نسبة السلامة المالية حسب نموذج الوزارة	أحدث	90%	100%
2.2		نسبة طلبات الصرف التي تم إنجازها في الزمن المعياري	%	شهري	الإدارة المالية	يقيس المؤشر كفاءة الجمعية في إنجاز طلبات الصرف في الوقت المعياري	(عدد طلبات الصرف التي إنجازها في الوقت المعياري / عدد طلبات الصرف (* 100)	متوسط		100%

2.8 الهدف الثامن: تعزيز التطوع والمشاركة المجتمعية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
د1.1	الفروع	عدد المتطوعين	متطوع	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر قدرة الجمعية على زيادة المتطوعين من خلال قياس عدد المتطوعين المسجلين لدى الجمعية	المتطوعين المسجلين لدى الجمعية	مجموع	300	1000
د1.2	الفروع	عدد ساعات التطوع	ساعة	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر عدد ساعات التطوع المقدمة عن طريق المتطوعين	اجمالي ساعات التطوع	مجموع		التحديد بعد قياس خط الأساس
د1.3	الفروع	القيمة المالية لإسهامات المتطوعين	ر.س.	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر العائد المالي المقابل لتقديم المتطوعين داخل الجمعية	اجمالي القيمة المالية لإسهامات المتطوعين	مجموع	10%	التحديد بعد قياس خط الأساس
د1.4	الفروع	نسبة المتطوعين النشطين	%	سنوي	قطاع الفروع	يقيس المؤشر مدى قدرة الجمعية على زيادة نسبة المتطوعين النشطين من إجمالي المسجلين	(عدد المتطوعين النشطين / اجمالي عدد المتطوعين) * 100	متوسط		80%
د1.5	الفروع	عدد المتطوعين الجدد	متطوع	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر عدد المتطوعين الجدد المسجلين خلال فترة القياس	عدد المتطوعين الجدد	مجموع		300

د 6.1	الفروع	متوسط عدد ساعات التدريب لكل متطوع	ساعة	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر قدرة الجمعية في تقديم دورات تدريبية مناسبة للمتطوعين	عدد ساعات التدريب لكل المتطوعين	متوسط	5
د 7.1	الفروع	عدد فرص التطوع	فرصة	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر قدرة الجمعية في خلق فرص التطوع	عدد فرص التطوع	مجموع	20
د 8.1	الفروع	مؤشر رضا المتطوعين عن تجربة التطوع في الجمعية	%	شهري	قطاع الفروع	يقيس المؤشر تقييم المتطوعين لجودة إدارة الجمعية لكل خطوات التطوع	مستوى الرضا حسب الاستبانة + تقييم ما بعد الخدمة	متوسط	85%

2.9 الهدف التاسع: تفعيل الشراكات والعلاقات الاستراتيجية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
د. 1		نسبة الإيرادات المالية من الشراكات	%	ربع سنوي	إدارة الشراكات	يقيس المؤشر كفاءة شراكات الجمعية من خلال القيمة المالية لهذه الشراكات	قيمة إيرادات الشراكات / إجمالي الإيرادات * 100	متوسط		10%
د. 2		عدد الشراكات الفاعلة	شراكة	ربع سنوي	إدارة الشراكات	يقيس المؤشر مدى فاعلية الشراكات التي قامت بها الجمعية	عدد الشراكات الفعالة	مجموع	5	15
د. 3		عدد الشركاء الفاعلين	شريك	ربع سنوي	إدارة الشراكات	يقيس المؤشر مدى فاعلية الشراكات والعلاقات مع الشركاء التي قامت بها الجمعية	عدد الشركاء الفاعلين	مجموع		20
د. 4		عدد شركات القطاع الخاص الداعمة للجمعية ببرامج مسؤولية مجتمعية	شركة	ربع سنوي	إدارة الشراكات	يقيس هذا المؤشر مدى استقطاب شركات القطاع الخاص لدعم الجمعية ببرامج مسؤولية مجتمعية	عدد شركات القطاع الخاص الداعمة للجمعية ببرامج مسؤولية مجتمعية	مجموع		10
د. 5		إجمالي الدعم المالي لشركات القطاع الخاص	أ.ر.س.	ربع سنوي	إدارة الشراكات	يقيس هذا المؤشر مدى استقطاب شركات القطاع الخاص لدعم الجمعية	إجمالي الدعم المالي لشركات القطاع الخاص	مجموع		التحديد بعد قياس خط الأساس

2.10 الهدف العاشر: تطوير البحوث والدراسات الخاصة بالمستفيدين. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
د 3 1.		عدد البحوث الاجتماعية	بحث	ربع سنوي	إدارة الاعلام والعلاقات	يقيس المؤشر قدرة الجمعية في تنفيذ البحوث الاجتماعية للمستفيدين	عدد البحوث الاجتماعي	مجموع		التحديد بعد قياس خط الأساس
د 3 2.		عدد الدراسات البحثية	دراسة	ربع سنوي	إدارة الاعلام والعلاقات	يقيس المؤشر قدرة الجمعية في تنفيذ الدراسات البحثية للمستفيدين	عدد الدراسات البحثية	مجموع		3

2.11 الهدف الحادي عشر: تطوير وتسويق الخدمات. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
د.1.4	الفروع	مستوى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات الجديدة	%	ربع سنوي	إدارة تطوير وتسويق الخدمات	يقيس المؤشر مستوى رضا المستفيدين والجهات ذات العلاقة عن الخدمات الجديدة التي قدمتها الجمعية من خلال مقياس معتمد لدى الجمعية	مستوى الرضا حسب الاستبانة + تقييم ما بعد الخدمة	أحدث		80%
د.2.4	الفروع	عدد فعاليات الجمعية لتسويق الخدمات	فعالية	ربع سنوي	إدارة تطوير وتسويق الخدمات	يقيس المؤشر عدد الفعاليات التي قدمتها الجمعية وفروعها في نطاقاتها الجغرافية لتسويق خدمات الجمعية	إجمالي عدد الفعاليات لتسويق الخدمات	مجموع		4
د.3.4	الفروع	إجمالي التبرعات عبر المتجر الإلكتروني	ر.س.	شهري	إدارة تطوير وتسويق الخدمات	يقيس المؤشر قيمة التبرعات التي وردت للجمعية عن طريق المتجر الإلكتروني	إجمالي قيمة التبرعات عبر المتجر الإلكتروني	مجموع		التحديد بعد قياس خط الأساس
د.4.4		نسبة الخدمات التي تم تطويرها	%	ربع سنوي	إدارة تطوير وتسويق الخدمات	يقيس المؤشر الخدمات التي قامت الجمعية بتطويرها من الخدمات المتوفرة لديها	(عدد الخدمات المطورة / إجمالي عدد الخدمات) * 100	أحدث		التحديد بعد قياس خط الأساس
د.5.4		عدد الخدمات الجديدة	خدمة	سنوي	إدارة تطوير وتسويق الخدمات	يقيس المؤشر عدد الخدمات الجديدة التي قدمتها الجمعية للمستفيدين	إجمالي عدد الخدمات الجديدة المفعلة	مجموع		التحديد بعد قياس خط الأساس

د. 4.6	عدد رسائل الجمعية عبر وسائل التواصل الاجتماعي	رسالة	شهري	إدارة تطوير وتسويق الخدمات	يقيس المؤشر متوسط عدد النشرات الإعلامية في وسائل التواصل الاجتماعي	عدد الرسائل لكل قناة من قنوات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، يوتيوب)	مجموع	بعد قياس خط الأساس
د. 4.7	مستوى التفاعل مع أنشطة الجمعية عبر وسائل التواصل الاجتماعي	مشاركة	شهري	إدارة تطوير وتسويق الخدمات	يقيس المؤشر تفاعل المتابعين لحسابات الجمعية من خلال مجموعة من العناصر (الإعجاب، إعادة النشر، عدد المشاهدات)	عدد مشاركات المستخدمين لكل قناة من قنوات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، يوتيوب)	مجموع	بعد قياس خط الأساس

2.12 الهدف الثاني عشر: تحقيق الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
د. 1. 5		درجة تقييم التميز المؤسسي	درجة	سنوي	قسم الجودة والحوكمة	يقيس المؤشر مستوى تحقيق الجمعية لمعايير التميز المؤسسي وفق معايير معتمدة	إجمالي درجة تقييم المعيار	أحدث	200	400
د. 2. 5		عدد جوائز التميز المؤسسي	جائزة	سنوي	قسم الجودة والحوكمة	يقيس المؤشر حصول الجمعية على شهادة أو جائزة من جوائز الجودة أو التميز المؤسسي المحلية أو العالمية	عدد الجوائز الممنوحة للجمعية	أحدث		2
د. 3. 5		مؤشر الجودة	%	ربع سنوي	قسم الجودة والحوكمة	يقيس المؤشر تحقيق الجمعية لمعايير الجودة المعتمدة لديها	نسبة تحقق معايير الجودة وفق المقياس المعتمد	أحدث		80%
د. 4. 5	الإرادات	نسبة الالتزام بمعايير الحوكمة المعتمدة	%	ربع سنوي	قسم الالتزام والامتثال	يقيس المؤشر تحقيق الجمعية لمعايير الحوكمة المعتمدة في الوزارة	نسبة تحقق المعايير وفق نظام الوزارة	أحدث		100%

2.13 الهدف الثالث عشر: تفعيل الإدارة الاستراتيجية. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
د. 1. 6	الفرع والإدارات	نسبة تقارير الأداء المصدرة حسب الجدول المعتمد	%	ربع سنوي	رئيس قسم التخطيط وإدارة الأداء	يقيس المؤشر عدد التقارير الصادرة لقياس أداء الجمعية دون تأخير	(عدد التقارير الصادرة حسب الجدول المعتمد / عدد التقارير المخطط صدورها) * 100	متوسط		85%
د. 2. 6	الفرع	عدد المراجعات الاستراتيجية الموثقة بتقارير أداء معتمدة	مراجعة	ربع سنوي	رئيس قسم التخطيط وإدارة الأداء	يقيس المؤشر عدد لقاءات المراجعة الاستراتيجية المنفذة والصادر لها تقرير أداء معتمد	عدد لقاءات المراجعات الاستراتيجية الموثقة بتقارير	مجموع		85%
د. 3. 6	الفرع	عدد ملاحظات المراجعة ذات المخاطر الحرجة والمرتفعة	ملاحظة	ربع سنوي	رئيس قسم التخطيط وإدارة الأداء	يقيس المؤشر عدد ملاحظات المراجعة الداخلية المرصودة على الجمعية ذات الأهمية المرتفعة	عدد ملاحظات المراجعة ذات المخاطر الحرجة والمرتفعة المرصودة	مجموع		100%
د. 4. 6	الفرع	عدد فعاليات نشر الخطة الاستراتيجية	فعالية	ربع سنوي	رئيس قسم الاتصال والتغيير المؤسسي	يقيس المؤشر عدد الفعاليات المنفذة لنشر الوعي بالخطة الاستراتيجية	عدد فعاليات نشر الخطة الاستراتيجية المنفذة	مجموع		90%
د. 5. 6	الفرع	عدد جوائز تميز منسوبي الجمعية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	جائزة	ربع سنوي	رئيس قسم التخطيط	يقيس المؤشر عدد الجوائز التي حصل عليها منسوبي الجمعية	عدد الجوائز الممنوحة للجمعية	مجموع		90%

					وإدارة الأداء					
د. 6.6	الفروع والإدارات	نسبة منسوبي الجمعية المستفيدين من فعاليات إدارة التغيير	%	ربع سنوي	رئيس قسم الاتصال والتغيير المؤسسي	يقيس المؤشر نسبة المستفيدين الذين استفادوا من الأنشطة إدارة التغيير	(عدد المستفيدين من أنشطة فعاليات إدارة التغيير / إجمالي عدد المستفيدين) * 100	متوسط	95%	
د. 6.7	الفروع	عدد فعاليات إدارة التغيير	فعالية	ربع سنوي	رئيس قسم الاتصال والتغيير المؤسسي	يقيس المؤشر عدد الفعاليات المنفذة لإدارة التغيير	عدد إدارة التغيير المنفذة	مجموع	85%	

2.14 الهدف الرابع عشر: تطوير إدارة المعرفة والابتكار. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
ت.1.1	الفروع والإدارات	عدد الأفكار المبتكرة المنفذة	فكرة	ربع سنوي	رئيس قسم إدارة المعرفة والابتكار	يقيس المؤشر عدد الأفكار المبتكرة التي نفذتها الجمعية في خدماتها وعملياتها	إجمالي عدد الأفكار المنفذة	مجموع		6
ت.1.2	الفروع والإدارات	عدد تطبيقات التجارب الناجحة	تجربة	ربع سنوي	رئيس قسم إدارة المعرفة والابتكار	يقيس المؤشر عدد التجارب الناجحة في الإدارات والفروع والتي تم تطبيقها والاستفادة منها	إجمالي عدد تطبيقات التجارب الناجحة	مجموع		6
ت.1.3	الفروع والإدارات	عدد التجارب الناجحة الموثقة	تجربة	ربع سنوي	رئيس قسم إدارة المعرفة والابتكار	يقيس المؤشر عدد التجارب الناجحة في الإدارات والفروع والتي تم توثيقها في نموذج معتمد وتم نشرها	إجمالي عدد التجارب الموثقة والمنشورة	مجموع		12
ت.1.4	الفروع والإدارات	عدد الأفكار المبتكرة المعتمدة	فكرة	ربع سنوي	رئيس قسم إدارة المعرفة والابتكار	يقيس المؤشر عدد الأفكار المبتكرة التي اعتمدتها الجمعية	إجمالي عدد الأفكار المعتمدة	مجموع		12

2.15 الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
ت.1.2		مستوى رضا المستفيدين عن أتمتة الخدمات	%	ربع سنوي	مدير إدارة تقنية المعلومات	يقيس المؤشر مستوى رضا منسوبي الجمعية عن الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في عمليات الجمعية من خلال مقياس معتمد لدى الجمعية	متوسط الإجابات على المقياس	متوسط		85%
ت.2.2	الفروع والإدارات	مستوى رضا منسوبي الجمعية عن أتمتة الإجراءات	%	ربع سنوي	مدير إدارة تقنية المعلومات	يقيس المؤشر مستوى رضا منسوبي الجمعية عن الأنظمة الإلكترونية لأتمتة إجراءات الجمعية من خلال مقياس معتمد لدى الجمعية	متوسط الإجابات على المقياس	متوسط		85%
ت.3.2		نسبة الخدمات المؤتمتة	%	ربع سنوي	مدير إدارة تقنية المعلومات	يقيس المؤشر عدد الخدمات المقدمة للمستفيدين التي تم أتمتتها	(عدد الخدمات المؤتمتة/إجمالي عدد الخدمات) * 100	متوسط		100%
ت.4.2		نسبة الإجراءات المؤتمتة	%	ربع سنوي	مدير إدارة تقنية المعلومات	يقيس المؤشر عدد الإجراءات التي تم أتمتتها	(عدد الإجراءات المؤتمتة/إجمالي عدد الإجراءات المعتمد لدى الجمعية) * 100	متوسط		90%
ت.5.2		نسبة نضج بنية تقنية المعلومات	%	ربع سنوي	مدير إدارة تقنية المعلومات	يقيس المؤشر نسبة النضج في البنية التحتية	متوسط تحقق معايير النضج في بنية تقنية المعلومات	متوسط		90%

				لتقنية المعلومات وفي نموذج معتمد						
ت.6.2	الفروع والإدارات	نسبة طلبات الدعم التقني المنتهية حسب الزمن المعياري	%	شهري	مدير إدارة تقنية المعلومات	يقيس المؤشر عدد طلبات الدعم التقني التي تم تنفيذها خلال الزمن المحدد من إجمالي الطلبات الواردة	(إجمالي عدد الطلبات المنفذة خلال الزمن المعياري / إجمالي عدد الطلبات الواردة) * 100	متوسط	95%	

2.16 الهدف السادس عشر: تطوير رأس المال البشري وبيئة العمل. (مستهدفاته ومؤشرات قياسه)

الرمز	المستوى	المؤشر	الوحدة	الدورية	المسؤول	الوصف	المعادلة	حساب قيمة العام	خط الأساس 2019	مستهدف سنوي 2022
ت.1.3	الفروع والإدارات	مستوى رضا منسوبي الجمعية	%	ربع سنوي	مدير إدارة الموارد البشرية	يقيس المؤشر نسبة رضا منسوبي الجمعية وفق مقياس معتمد	متوسط نتائج المقياس	متوسط		85%
ت.2.3	الفروع والإدارات	معدل التغيب عن العمل	%	شهري	مدير إدارة الموارد البشرية	يقيس المؤشر معدل تغيب الموظفين عن العمل باليوم	(إجمالي أيام الغياب / إجمالي أيام العمل) * 100	متوسط		5%
ت.3.3	الفروع والإدارات	معدل الدوران الوظيفي	%	ربع سنوي	مدير إدارة الموارد البشرية	يقيس المؤشر معدل ترك الموظفين للعمل في الجمعية	(إجمالي عدد الموظفين الذين تركوا العمل / إجمالي عدد الموظفين) * 100	متوسط		5%
ت.4.3	الفروع	نسبة الحاصلين على تدريب للمستوى القيادي	%	ربع سنوي	مدير إدارة الموارد البشرية	يقيس المؤشر نسبة القيادات التي حصلت على تدريب وفق الخطة المعتمدة	(عدد القيادات التي حصلت على تدريب / إجمالي عدد القيادات) * 100	متوسط		100%
ت.5.3	الفروع	نسبة الحاصلين على تدريب للمستوى التنفيذي	%	ربع سنوي	مدير إدارة الموارد البشرية	يقيس المؤشر نسبة التنفيذيين الذين حصلوا على تدريب وفق الخطة المعتمدة	(عدد القيادات التي حصلت على تدريب / إجمالي عدد القيادات) * 100	متوسط		100%

10	مجموع	(إجمالي عدد أيام التدريب للموظفين القياديين/ عدد القياديين) * 100	يقيس المؤشر متوسط أيام التدريب للموظفين القياديين	مدير إدارة الموارد البشرية	شهري	يوم	متوسط أيام التدريب لكل موظف (المستوى القيادي)	الفرع	ت. 3.6
8	مجموع	(إجمالي أيام التدريب للموظفين التنفيذيين/ الموظفين التنفيذيين) * 100	يقيس المؤشر متوسط أيام التدريب للموظفين التنفيذيين	مدير إدارة الموارد البشرية	شهري	يوم	متوسط أيام التدريب لكل موظف (المستوى التنفيذي)	الفرع	ت. 3.7
95%	متوسط	(إجمالي نسب التزام الموظفين/ عدد الموظفين) * 100	يقيس المؤشر نسبة التزام منسوبي الجمعية بالسلوكيات المعتمدة لقيم الجمعية وفق مقياس معتمد	مدير إدارة الموارد البشرية	ربع سنوي	%	نسبة الالتزام بالقيم	الفرع والإدارات	ت. 3.8
التحديد بعد قياس خط الأساس	متوسط	(عدد النساء الموظفات / إجمالي عدد الموظفين) * 100	يقيس المؤشر نسبة النساء الموظفات في الجمعية من إجمالي عدد الموظفين	مدير إدارة الموارد البشرية	ربع سنوي	%	نسبة النساء من منسوبي الجمعية		ت. 3.9

3 المبادرات وخطط تنفيذها ومراحلها: (47 مبادرة)

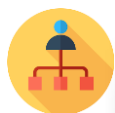
تم تحديد عدد 47 مبادرة استراتيجية من خلال استيعاب كافة الأفكار والمقترحات في مرحلة التحليل الاستراتيجي ومرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية وتوزيعها على الأهداف ولتحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية 2020 - 2022.

وتم توزيع المبادرات على مرحلة التأسيس والتوسع كما يظهر في الأشكال التالية، وتم توزيع المبادرات على الإدارات الرئيسية بالجمعية وبالتالي تحدد الخطة التنفيذية لكل إدارة رئيسية.



3.1 مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

شكل 3 مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية



مرحلة التأسيس عام 2020

1

مبادرات ومشاريع مرحلة التأسيس

- مشروع التوسع في خدمة دعم الإيجارات والإسكان
- برنامج تأهيل للعمل لفرد واحد على الأقل من كل أسرة مستفيدة
- مشروع بنك الشفاء لتقديم الرعاية الصحية للأسر
- مشروع تشغيل مركز الاتصال الموحد
- مشروع إعادة توزيع الفروع جغرافيا
- مشروع تطوير خطة لتنمية الموارد المالية والاستثمار
- مشروع تطوير المتجر الإلكتروني
- مشروع تفعيل الهيكل المركزي للإدارة المالية والأصول
- مشروع إعداد استراتيجية وسياسات وإجراءات التطوع
- مشروع إعداد خطة لتأهيل وقياس أداء المتطوعين
- مشروع تطوير خطة استراتيجية للشراكات والعلاقات
- مشروع تطوير منظومة البحث الاجتماعي في الجمعية
- مشروع إعداد خطة استراتيجية للتسويق
- مشروع تفعيل أدوات وآليات الالتزام بمعايير الحوكمة
- مشروع تدشين ونشر الخطة الاستراتيجية
- مشروع تشغيل ودعم مكتب إدارة الاستراتيجية
- مشروع استكمال نظام الموارد المؤسسية
- مشروع أتمتة الاتصالات الإدارية والمهام وتسجيل المستفيدين
- مشروع أكاديمية البر لتطوير الموارد البشرية
- مشروع تفعيل القيم المؤسسية

الأهداف الخاصة بمرحلة التأسيس

- الهدف الثاني: تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية
- الهدف الرابع: التوسع في الخدمات التنموية لتأهيل المستفيدين للاكتفاء الذاتي
- الهدف الخامس: تحسين كفاءة الأسر بخدمات رعاية متميزة
- الهدف السادس: تنمية الإيرادات والاستثمار والأصول
- الهدف السابع: تحقيق السلامة والكفاءة المالية
- الهدف الثامن: تعزيز التطوع والمشاركة المجتمعية
- الهدف التاسع: تفعيل الشراكات والعلاقات الاستراتيجية
- الهدف العاشر: تطوير البحوث والدراسات الخاصة بالمستفيدين
- الهدف الحادي عشر: تطوير وتسويق الخدمات
- الهدف الثاني عشر: تحقيق الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة
- الهدف الثالث عشر: تفعيل الإدارة الاستراتيجية
- الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل
- الهدف السادس عشر: تطوير رأس المال البشري وبيئة العمل



مرحلة البناء عام 2021

2

الأهداف الخاصة بمرحلة البناء	مبادرات ومشاريع مرحلة البناء
الهدف الأول: تحقيق المساهمة المجتمعية الفاعلة	برنامج استحداث ونشر خدمات مجتمعية جديدة مشروع تطوير وتفعيل آليات قياس الأثر والعائد الاجتماعي SROI
الهدف الثاني: تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية	مشروع تطوير وتفعيل استراتيجية للإعلام والتواصل مشروع تطوير نموذج وأدوات لقياس الصورة الذهنية
الهدف الثالث: رفع مستوى رضا الجهات المانحة والداعمين	مشروع تصميم خطة التواصل مع الجهات المانحة والمتبرعين
الهدف الرابع: التوسع في الخدمات التنموية لتأهيل المستفيدين للاكتفاء الذاتي	مشروع بنك الشفاء لتقديم الرعاية الصحية للأسر المكفولة برنامج تأهيل للعمل لفرد واحد على الأقل من كل أسرة مستفيدة
الهدف الخامس: تحسين كفاءة الأسر بخدمات رعاية متميزة	مشروع بنك الطعام
الهدف السادس: تنمية الإيرادات والاستثمار والأصول	مشروع التبرع المستدام مشروع تنمية الأوقاف
الهدف السابع: تحقيق السلامة والكفاءة المالية	مشروع إعادة هيكلة إدارة المرافق والممتلكات
الهدف التاسع: تفعيل الشراكات والعلاقات الاستراتيجية	مشروع ولاء الشركاء مشروع شركاء التنمية
الهدف الحادي عشر: تطوير وتسويق الخدمات	برنامج تطوير وتسويق خدمات الجمعية
الهدف الثاني عشر: تحقيق الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة	مشروع إنشاء وتفعيل نظام إدارة الجودة والحصول على الأيزو 9001-2015
الهدف الثالث عشر: تفعيل الإدارة الاستراتيجية	مشروع حوافز الأداء الاستراتيجي
الهدف الرابع عشر: تطوير إدارة المعرفة والابتكار	مشروع تأسيس إدارة المعرفة والابتكار مشروع ملتقى التجارب الناجحة مشروع تصميم منافسة الابتكار السنوية



مرحلة البناء عام 2021

2

مبادرات ومشاريع مرحلة البناء

مشروع نظام إدارة أسطول النقل

مشروع تطوير الكوادر النسائية

مشروع التأهيل القيادي

الأهداف الخاصة بمرحلة البناء

الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل

الهدف السادس عشر: تطوير رأس المال البشري وبيئة العمل



مرحلة البناء عام 2022

3

مبادرات ومشاريع مرحلة البناء

مشروع تطوير أدوات وآليات جمع التبرعات

مشروع مرصد البر

مشروع إنشاء وتفعيل نظام إدارة الجودة والحصول على الأيزو 9001-

مشروع اقتناء أو تطوير ونشر نظام لإدارة المعرفة والابتكار والإبداع

مشروع نظام إدارة المرافق والممتلكات

الأهداف الخاصة بمرحلة البناء

الهدف السادس: تنمية الإيرادات والاستثمار والأصول

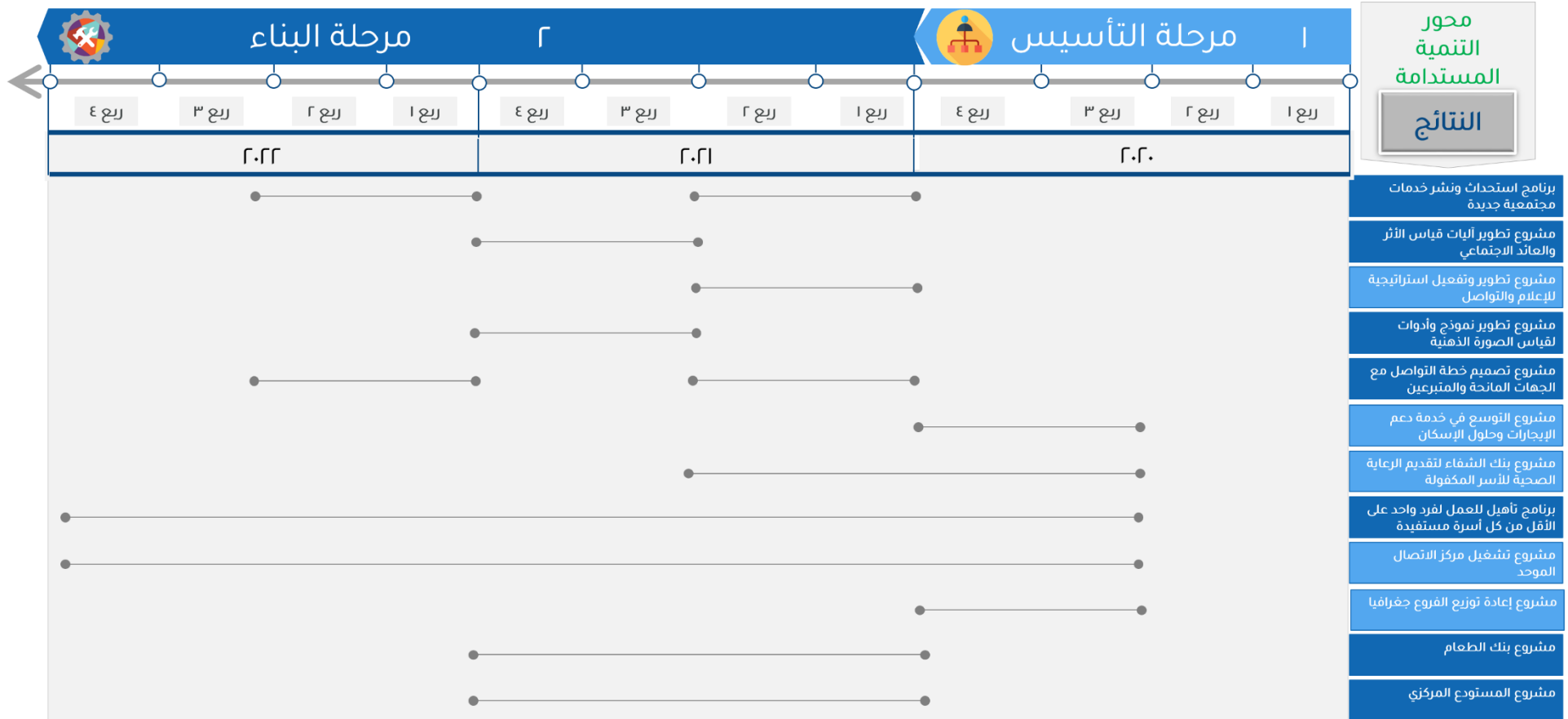
الهدف العاشر: تطوير البحوث والدراسات الخاصة بالمستفيدين

الهدف الثاني عشر: تحقيق الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة

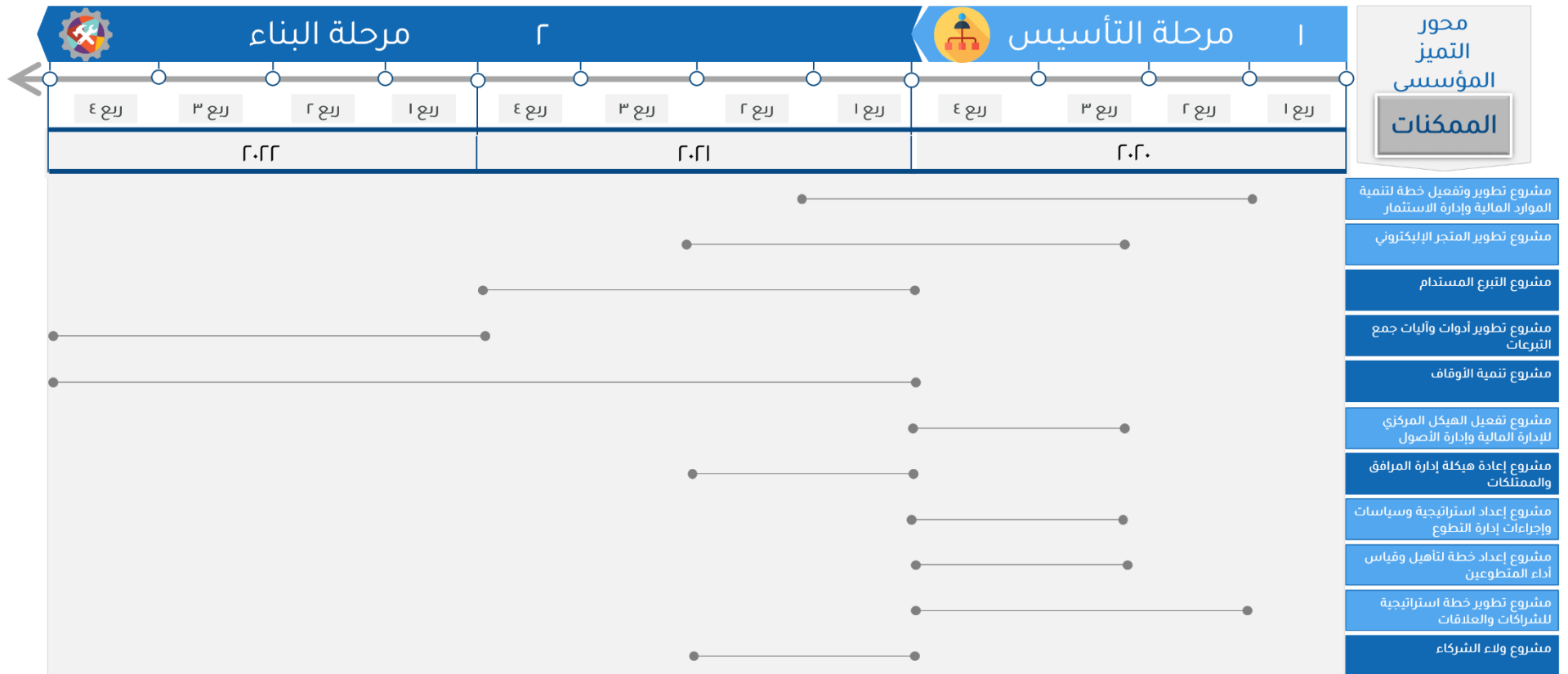
الهدف الرابع عشر: تطوير إدارة المعرفة والابتكار

الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل

3.2 المخطط الزمني لتنفيذ المبادرات الاستراتيجية

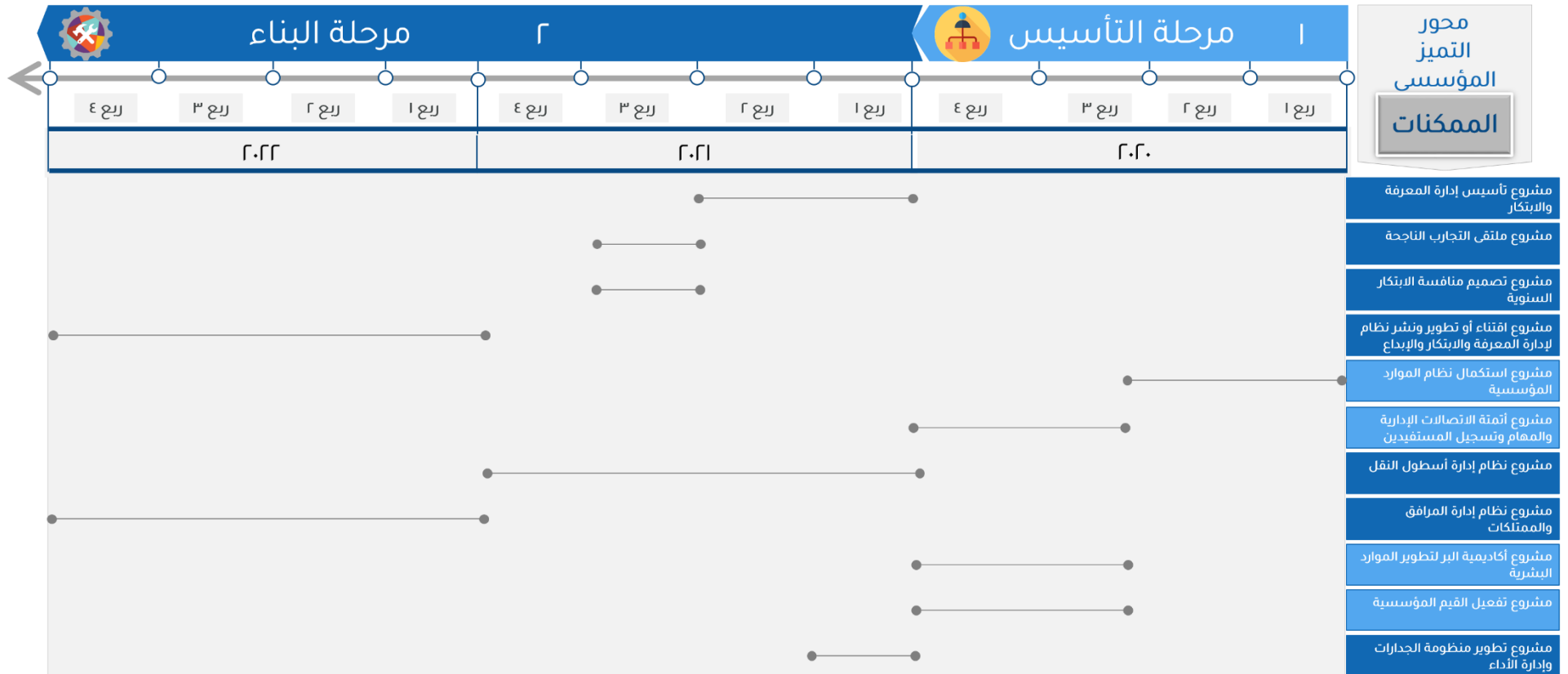


شكل 4 المخطط الزمني للمبادرات جزء 1 من 5

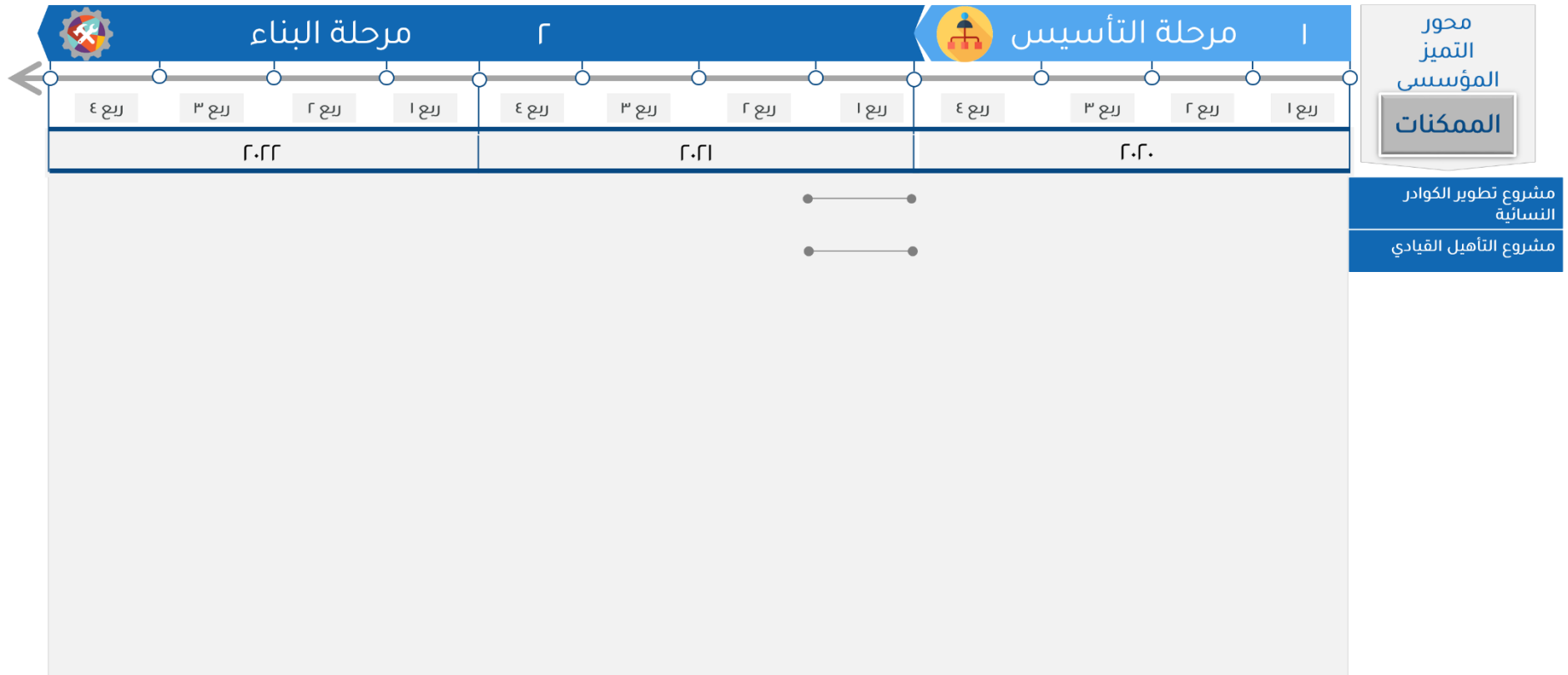


شكل 5 المخطط الزمني للمبادرات جزء 2 من 5





شكل 7 المخطط الزمني للمبادرات جزء 4 من 5



شكل 8 المخطط الزمني للمبادرات جزء 5 من 5

4 الخطط التشغيلية للمبادرات والمشاريع الخاصة بالإدارات الرئيسية

4.1 مبادرات ومشاريع (إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة)

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف السادس: تنمية الإيرادات والاستثمار والأصول	مشروع تطوير وتفعيل خطة لتنمية الموارد المالية وإدارة لاستثمار	1- 11	ربع 2 2020- 12 شهر	تهدف هذه المبادرة إلى اعداد خطة متكاملة لتقييم محفظة الاستثمار الحالية وخطة لتنمية للاستثمار وإدارة الأصول للمحافظة على هذه الأصول وزيادة إيرادات الاستثمار	الجمعية	خطة تنمية وإدارة الاستثمار	نسبة اكتمال خطة الاستثمار نسبة تنفيذ خطة الاستثمار
	مشروع تطوير المتجر الإلكتروني	2- 11	ربع 3 2020- 12 شهر	إعادة تصميم المتجر الإلكتروني ليشمل كافة الفروع واستقبال كل أنواع التبرعات بشكل جذاب وحديث	الجمعية، المتبرعون، المجتمع	متجر فاعل	قيمة الإيرادات من المتجر
	مشروع التبرع المستدام	3- 11	ربع 1 2021- 12 شهر	مشروع الاستقطاع الشهري (واحد من الألف أو أكثر) من رواتب 100,000 من العاملين في كبرى الشركات مدينة الرياض، مشروع التعاقد مع 10 شركة قطاع خاص للاستفادة من المتبقي من الهلات أو استقطاع جزء من المبيعات	الجمعية، المتبرعون، المجتمع	خدمات تبرعات جديدة	عدد المتبرعين من الشركات عدد الشركات المشتركة قيمة الإيرادات من كل مشروع
	مشروع تطوير أدوات وآليات جمع التبرعات	4- 11	ربع 1 2022- 12 شهر	تهدف هذه المبادرة إلى توحيد وتحسين وتطوير اليات جمع التبرعات من خلال أتمتها وابتكار آليات وأدوات جديدة للتبرع الإلكتروني	الجمعية	أدوات وآليات جمع التبرعات	عدد أدوات جمع التبرعات الجديدة

			شراء/انشاء عدد 3 أوقاف جديدة تسهم في تحقيق الاستدامة المالية للجمعي	ربع 1 24 - 2021 شهر	5- 11	مشروع تنمية الأوقاف	
--	--	--	---	---------------------------	-------	---------------------------	--

4.2 مبادرات ومشاريع (إدارة العلاقات العامة والإعلام)

مؤشرات المبادرة	المخرجات	المستفيدون	الوصف	الجدول الزمني	الرمز	المبادرة	الهدف الاستراتيجي
	استراتيجية للإعلام والتواصل	الجمعية - المستفيدون - المانحون - المتبرعون	تهدف المبادرة إلى اعداد خطة متكاملة للإعلام والتواصل وتفعيلها	ربع 1 2021 - 6 شهور	ع 1- 2	مشروع تطوير استراتيجية للإعلام والتواصل	الهدف الثاني: تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية
	قياس الصورة الذهنية الإيجابية	الجمعية	تهدف المبادرة إلى رفع قدرة الجمعية في قياس الصورة الذهنية لها في المجتمع وتحديد العناصر المكونة لها والمؤثرة فيها	ربع 3 2021 - 6 شهور	ع 2- 2	مشروع تطوير نموذج وأدوات لقياس الصورة الذهنية	

4.3 مبادرات ومشاريع (إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي)

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف الثاني عشر: تحقيق الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة	مشروع تفعيل أدوات وآليات الالتزام بمعايير الحوكمة	د 5-1	ربع 3 2020-6 شهور	تأهيل فريق قسم التدقيق على الالتزام في الجمعية على آليات التدقيق والمراجعة وقياس الالتزام وتفعيل خطة متابعة التصحيحات ورفع التقارير الدورية	الجمعية	تقارير قياس التزام	قياس الالتزام عدد التقارير الصادرة نسب التوصيات المفعلة من التقارير عدد الملاحظات ذات الأهمية العالية
	مشروع إنشاء وتفعيل نظام إدارة الجودة والحصول على الأيزو 2015-9001	د 5-2	ربع 1 2021- 12 شهر	بناء إجراءات ووثائق الجودة وتدريب الفريق المعين على نظام حوكمة والتقدم للحصول على اعتماد الجودة في الربع الأول من عام 2021	الجمعية	الحصول على الأيزو 2015-9001	نسبة الاكتمال
	برنامج التأهل لجوائز الجودة	د 5-3	ربع 1 2022- 12 شهر	التعاقد مع مستشارين مؤهلين لتأهيل الجمعية سنويا لجوائز وشهادات الجودة والتميز المؤسسي	الجمعية	شهادات واعتمادات جودة وتميز	عدد الجوائز والاعتمادات التي حصلت عليها الجمعية

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف الثالث عشر: تفعيل الإدارة الاستراتيجية	برنامج تدشين ونشر الخطة الاستراتيجية	د 6- 1	ربع 1 2020- 6 شهور	تهدف المبادرة إلى إقامة فعالية لتدشين والاعلان عن الخطة الاستراتيجية للجمعية يدعى لها منسوبي الجمعية وممثلين من ذوي العلاقة ثم تنفيذ حملات تثقيفية دورية	الجمعية، المستفيدون، المانحين، الداعمين، المجتمع	وعي أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بالخطة الاستراتيجية، معلقات، مطويات، رسائل إعلامية وتواصل اجتماعي عن الخطة	عدد المشاركين في الفعالية، مستوى الوعي بالخطة في الجمعية
	برنامج تشغيل ودعم مكتب إدارة الاستراتيجية	د 6- 2	ربع 1 2020- 36 شهر	التعاقد مع بيت خبرة لتفعيل إدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير وإدارة المخاطر الاستراتيجية وتمكين فريق في الجمعية مع الاشراف الدوري	الجمعية	إدارة استراتيجية فاعلة	نسبة رضا قيادة الجمعية ومنسوبيها عن الإدارة الاستراتيجية
	مشروع حوافز الأداء الاستراتيجي	د 6- 3	ربع 1 2021- 3 شهور	بناء منظومة أداء على مستوى الوحدات والموظفين وعمل تقييم سنوي وتحفيز لها	الجمعية	منظومة أداء معتمدة، حوافز أداء	نسبة اكتمال تقييم الأداء قيمة الحوافز المصروفة

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف الرابع عشر: تطوير إدارة المعرفة والابتكار	مشروع تأسيس إدارة المعرفة والابتكار	ت1-1	ربيع 1 2021-6 شهور	بناء منظومة أعمال إدارة المعرفة والابتكار في الجمعية من سياسات وإجراءات ونماذج عمل	الجمعية	استراتيجية إدارة المعرفة والابتكار، هيكل تنظيمي، دليل تنظيمي، دليل خدمات، سياسات، إجراءات	نسبة اكتمال مشروع تأسيس إدارة المعرفة والابتكار تعيين موظف مختص
	برنامج ملتقى التجارب الناجحة	ت1-2	ربيع 3 2021-3 شهور	ملتقى داخلي في الجمعية للتجارب الناجحة في الفروع	الجمعية	تجارب موثقة، تجارب منشورة	عدد التجارب الموثقة عدد التجارب المنشورة عدد التجارب التي تم تكريمها
	مشروع تصميم منافسة الابتكار السنوية	ت1-3	ربيع 3 2021-3 شهور	منافسة سنوية بين الموظفين والمستفيدين لتقديم أفكار مبتكرة للجمعية	الجمعية	أفكار معتمدة	عدد الأفكار الجديدة المعتمدة
	مشروع اقتناء أو تطوير ونشر نظام لإدارة المعرفة	ت1-4	ربيع 1 2022- 12 شهر	نظام لأتمتة وتوثيق ونمذجة تبادل ونشر عناصر المعرفة المؤسسية	الجمعية	نظام اليكتروني لإدارة المعرفة والابتكار	نسبة الاكتمال

والابتكار
والإبداع

4.4 مبادرات ومشاريع (قطاع الفروع)

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف الخامس: تحسين كفاءة الأسر بخدمات رعاية متميزة	مشروع تشغيل مركز الاتصال الموحد	م2-1	ربيع 3 2020- 30 شهر	تشغيل أو تعهيد من خلال شريك استراتيجي مركز الاتصال الموحد	الأسر المستفيدة	تواصل مركزي وفعال مع المستفيدين	عدد المستفيدين متوسط زمن معالجة الطلبات
	مشروع إعادة توزيع الفروع جغرافيا	م2-2	ربيع 3 2020- 6 شهور	التعاقد مع جهة خارجية لعمل البحث الميداني والاحصائي لأحياء الرياض في ضوء محافظة خدمات الجمعية	الأسر المستفيدة	إعادة هيكلة الفروع	نسبة الاكتمال إعادة هيكلة الفروع
	مشروع بنك الطعام	م2-3	ربيع 1 2021- 12 شهر	تهدف المبادرة إلى توحيد جهود الجمعية وفروعها في مشاريع حفظ النعمة وتحويلها إلى مبادرة استراتيجية كبنك للطعام	الأسر المستفيدة	خدمات بنك الطعام	عدد المستفيدين من خدمات بنك الطعام
	مشروع المستودع المركزي	م2-4	ربيع 1 2021- 12 شهر	توحيد عمليات تجميع المواد العينية والغذائية في مستودع مركزي أو اثنين أو ثلاثة مستودعات موزعين استراتيجيا في المدينة لتحسين كفاءة عملية الجمع والتوزيع واستخدام نظام إدارة المستودعات بكفاءة	الأسر المستفيدة	المستودع المركزي	عدد المستفيدين من خدمات المستودع المركزي

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف الثامن: تعزيز التطوع والمشاركة المجتمعية	مشروع إعداد استراتيجية وسياسات وإجراءات إدارة التطوع	د 1-1	ربع 3 2020 - 6 شهور	بناء منظومة أعمال إدارة التطوع في الجمعية من سياسات وإجراءات ونماذج عمل	الجمعية	استراتيجية التطوع، دليل تنظيمي، دليل خدمات، سياسات، إجراءات	اكتمال مشروع تأسيس استراتيجية التطوع تعيين رئيس وحدة شؤون المتطوعين
	مشروع إعداد خطة لتأهيل وقياس أداء المتطوعين	د 1-2	ربع 3 2020 - 6 شهور	وضع خطة لتأهيل ومعايير لقياس أداء المتطوعين	الجمعية، المتطوعين، والمجتمع	خطة لتأهيل المتطوعين، معايير قياس أداء المتطوعين	مؤشر رضا المتطوعين عن تجربة التطوع في الجمعية

4.5 مبادرات ومشاريع (قطاع التنمية المجتمعية)

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف الأول: تحقيق المساهمة المجتمعية الفاعلة	برنامج استحداث ونشر خدمات مجتمعية جديدة	ع1-1	ربيع 1 2021 - 6 شهور	تهدف المبادرة إلى العمل على استحداث خدمات متخصصة جديدة تخدم المجتمع ككل المبادرة تتضمن مشروعين: 1. مشروع استحداث خدمات مجتمعية جديدة المجموعة الأولى (مقترحات للدراسة: خدمة زرع نخل مثمر وشجر مثمر داخل مناطق الفروع باستخدام الأسر المكفولة والمتطوعين والشراكة مع البلديات، خدمة سقيا الماء في المساجد والأماكن العامة) - 6 أشهر 2. مشروع استحداث خدمات مجتمعية جديدة المجموعة الثانية - 6 أشهر	المجتمع، الأسر المكفولة المشاركة في البرنامج	خدمات تنمية مجتمعية جديدة	عدد الخدمات التنموية المجتمعية الجديدة عدد المشاركين من الأسر المكفولة في البرنامج رضا المستفيدين عن الخدمات المجتمعية الجديدة
	مشروع تطوير آليات قياس الأثر والعائد الاجتماعي SROI لخدمات وبرامج المستفيدين	ع1-2	ربيع 3 2021 - 6 شهور	تهدف المبادرة إلى تمكين الجمعية من قياس أثر الدعم المقدم للمستفيدين والمجتمع واحتساب قيمة هذا الدعم من خلال مؤشر العائد على المجتمع وتطوير أدوات وآليات مناسبة لذلك	الجمعية - المستفيدون - المانحون - المتبرعون	آليات قياس الأثر، العائد الاجتماعي SROI	نسبة اكتمال نموذج قياس الأثر

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف الثالث: رفع مستوى رضا الجهات المانحة والداعمين	مشروع تصميم خطة التواصل مع الجهات المانحة والمتبرعين	ع 3-1	ربيع 1 2021- 6 شهور	تهدف المبادرة إلى وضع خطة تواصل مع الجهات المانحة والمتبرعين تضمن رصد تطلعاتهم وقياس تحقيقها والتواصل معهم بشكل مرضي	الجمعية - المانحون - المتبرعون	خطة التواصل مع الجهات المانحة والمتبرعين	نسبة اكتمال خطة التواصل عدد احتياجات المانحين والداعمين
الهدف الرابع: التوسع في الخدمات التنموية لتأهيل المستفيدين للاكتفاء الذاتي	مشروع التوسع في خدمة دعم الإيجارات وحلول الإسكان	م 1-1	ربيع 3 2020- 6 شهور	تهدف المبادرة إلى تحسين وتطوير خدمة دعم الإيجارات والإسكان كواحدة من اهم احتياجات المستفيدين التي تم تحديدها	الأسر المستفيدة	خدمات دعم الإيجارات خدمات الإسكان	عدد المستفيدين من دعم الإيجارات عدد المستفيدين من دعم الإسكان
	مشروع بنك الشفاء لتقديم الرعاية الصحية للأسر المكفولة	م 1-2	ربيع 3 2020- 12 شهر	تهدف المبادرة إلى تقديم الرعاية الصحية للأسر المكفولة بالشراكة مع المؤسسات الطبية والصيديات وشركات التأمين والجمعيات المتخصصة	الأسر المستفيدة	خدمات رعاية صحية للأسر المكفولة	عدد المستفيدين من خدمات بنك الشفاء

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف الرابع: التوسع في الخدمات التنموية لتأهيل المستفيدين للاكتفاء الذاتي	برنامج تأهيل للعمل والاستقلالية لفرد واحد على الأقل من كل أسرة مستفيدة	م 1-3	ربع 3 2020- 30 شهر	تهدف المبادرة إلى ابتكار خدمات تنموية جديدة لتأهيل الأسر المستفيدة وتمكينها من الاستقلالية عبر التعليم والتدريب التأهيلي للعمل لفرد واحد على الأقل من كل أسرة قادرة على العمل وبالشراكة مع الجهات الحكومية ذات العلاقة والجامعات ومراكز التدريب المبادرة تتضمن 3 مشاريع: 1. مشروع بحث اجتماعي وتأهيلي لتحديد الأسر المكفولة القادرة على العمل - 6 أشهر 2. مشروع تنمية المهارات الحرفية لأفراد الأسر المكفولة بالاشتراك مع الشركات الصناعية والشركات الخدمية - 24 أشهر 3. مشروع تأهيل نساء الأسر المستفيدة وإشراكهم في برامج الأسر المنتجة - 24 أشهر	الأسر المستفيدة	خطة التواصل مع الجهات المانحة والمتبرعين	عدد الأفراد المستفيدين عدد الأفراد المحققين للاستقلالية

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف التاسع: تفعيل الشراكات والعلاقات الاستراتيجية	مشروع تطوير خطة استراتيجية للشراكات والعلاقات	د2- 1	ربع 2 2020- 9 شهور	خطة استراتيجية لتنمية وتفعيل للشراكات والعلاقات الاستراتيجية بالجمعية تتضمن أولويات محددة ومبادرات خاصة	الجمعية	خطة استراتيجية وتشغيلية لإدارة الشراكات، خطة اتصال مع الشركاء	عدد المبادرات المنفذة من الخطة
	مشروع ولاء الشركاء	د2- 2	ربع 1 2021- 6 شهور	مشروع لتأسيس قاعدة بيانات الشركاء ووضع معايير لتقييمهم وتصنيفهم في شرائح حسب الأهمية والتأثير وتقديم الحوافز لهم وتحسين اليات التواصل معهم	الجمعية والشركاء والمانحين	شركاء معززة علاقاتهم، شركاء مكرمون، أنشطة اتصال منفذة	نسبة الشركاء الذين تم تكريمهم نسبة أنشطة الاتصال بالشركاء المنفذة
	مشروع شركاء التنمية	د2- 3	ربع 1 2021- 6 شهور	تطوير شراكات فاعلة مع الجهات الحكومية والمؤسسات المانحة والشركات التي بها برامج للمسؤولية المجتمعية تمكن الجمعية من توسيع خدماتها للمستفيدين وتحقيق أثر عال ومستدام، وتعزيز التواصل مع كافة أصحاب العلاقة من خلال قنوات اتصال متعددة واطلاعهم بشفافية على نتائج مساهماتهم ودعمهم	الجمعية والشركاء والمانحين	شراكات فاعلة لتنفيذ الخدمات التنموية الجديدة	عدد الشراكات الفاعلة عدد الشركاء

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف العاشر: تطوير البحوث والدراسات الخاصة بالمستفيدين	مشروع تطوير منظومة البحث الاجتماعي في الجمعية	د3-1	ربيع 13 2020- 12 شهر	تطوير منظومة معايير وسياسات وأدوات البحث الاجتماعي لدعم للخدمات الرعوية والتنمية بالاستفادة من دراسات احتياجات المستفيدين وخدمات الجمعية القائمة والجديدة وتأهيل أخصائي الباحث	الجمعية، الباحثون الاجتماعيون، الجهات المماثلة، القطاع	معييار مهني، حقائب تدريبية للتأهيل على التصنيف، شهادات (يمكن أن يكون عليها رسوم رمزية كإيراد ذاتي للجمعية)	نسبة الجهات المستفيدة عدد الباحثين المؤهلين
	مشروع مرصد البر	د3-2	ربيع 1 2022- 12 شهر	مرصد تقني بالشراكة مع الجهات ذات العلاقة لتحديد احتياجات المستفيدين وتقديم نتائجه في منصة اليكترونية تفاعلية تضمن تكامل قواعد البيانات لدى الجهات المماثلة والجهات ذات العلاقة	الجمعية، الجهات المماثلة، الجهات الحكومية	معييار احتياجات المستفيدين، قاعدة بيانات الاحتياجات، منصة	نسبة تكامل قاعدة البيانات مع الجهات ذات العلاقة عدد التقارير الصادرة عدد قرارات الدعم المبنية على المرصد

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف الحادي عشر: تطوير وتسويق الخدمات	مشروع إعداد خطة استراتيجية للتسويق بالجمعية وتنفيذها	د 4-1	ربع 3 2020- 6 شهور	عمل دراسة وخطة استراتيجية للتسويق الخيري بالجمعية إدارة العلاقة مع كبار المتبرعين وتنفيذها من خلال حملات تسويقية دورية وحقائب تسويقية عبر قنوات صحفية/مرئية/تواصل اجتماعي	الجمعية	دراسة واقع التسويق الخيري، استراتيجية التسويق بالجمعية	عدد المبادرات المنفذة من الخطة التسويقية عدد كبار المتبرعين
	برنامج تطوير وتسويق خدمات الجمعية	د 4-2	ربع 1 2021- 24 شهر	تطوير خدمات ومنتجات جديدة وتسويق الموجود من خلال أدوات وحملات للتسويق	الجمعية	منتجات جديدة، حملات تسويقية	عدد المنتجات الجديدة عدد الحملات التسويقية

4.6 مبادرات ومشاريع (قطاع الخدمات المساندة)

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف السابع: تحقيق السلامة والكفاءة المالية	مشروع تفعيل الهيكل المركزي للإدارة المالية وإدارة الأصول	1- 21	ربع 3 2020- 6 شهور	مشروع تفعيل الهيكل المركزي للإدارة المالية وإدارة الأصول	الجمعية	نظام وحوكمة للإدارة المالية	نسبة اكتمال تحديث وتطوير حوكمة الإدارة المالية
	مشروع إعادة هيكلة إدارة المرافق والممتلكات	2- 21	ربع 1 2021- 12 شهر	تهدف هذه المبادرة إلى دراسة إعادة هيكلة إدارة المرافق والممتلكات لتحسين الكفاءة المالية وتحسين الخدمات المقدمة	الجمعية	منظومة إدارة المرافق والممتلكات	نسبة الاكتمال
الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل	برنامج استكمال نظام الموارد المؤسسية	1- 2	ربع 1 2020- 6 شهور	استكمال أتمتة الموارد البشرية، الإدارة المالية، البوابة الجديدة، نشر تطبيق الجوال	الجمعية، المستفيدون، المانحين، الداعمين، المجتمع	نظام اليكتروني	نسبة الاكتمال مستوى رضا المستخدمين عن النظام
	برنامج أتمتة الاتصالات الإدارية والمهام وتسجيل المستفيدين	2- 2	ربع 3 2020- 6 شهور	نظم الاتصالات الإدارية، إدارة المهام، والمرحلة الثانية من منصة تسجيل المستفيدين	الجمعية، المستفيدون، المانحين، الداعمين، المجتمع	نظام اليكتروني	نسبة الاكتمال مستوى رضا المستخدمين عن النظام
	مشروع نظام إدارة أسطول	3- 2	ربع 1 2021- 12 شهر	نشر نظام لإدارة أسطول النقل والمركبات من أعمال التسجيل والصيانة وتجديد الرخص وإدارة السائقين وإدارة التموين ومعالجة المخالفات وكل ما يتعلق بالنقل داخل الجمعية	الجمعية	نظام اليكتروني	نسبة الاكتمال مستوى رضا المستخدمين عن النظام

نسبة الاكتمال	نظام اليكتروني	الجمعية	نظام متكامل لإدارة كل ما يتعلق بالتمتلكات والمرافق من صيانة وإدارة للإيجارات وإدارة لخدمات الكهرباء والمياه ولصحة البيئة وأمن المرافق والتمتلكات	ربيع 1 2022- 12 شهر	ت 2-4	مشروع نظام إدارة المرافق والتمتلكات
---------------	----------------	---------	--	------------------------------	-------	-------------------------------------

الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الرمز	الجدول الزمني	الوصف	المستفيدون	المخرجات	مؤشرات المبادرة
الهدف السادس عشر: تطوير رأس المال البشري وبيئة العمل	مشروع أكاديمية البر لتطوير الموارد البشرية	ت 3-1	ربيع 3 2021 - 6 شهور	تطوير منظومة متكاملة للتدريب والتطوير بما يدعم نظم الجدارات وإدارة الأداء وخطة التحول الشامل	الجمعية، منسوبي الجمعية المدرسين بالأكاديمية	منظومة متكاملة للتدريب والتطوير، موظفون مدربون	نسبة منسوبي الجمعية الحاصلين على تدريب من الأكاديمية متوسط عدد أيام التدريب لكل موظف بالجمعية
	مشروع تفعيل القيم المؤسسية	ت 3-2	ربيع 3 2021 - 6 شهور	تطوير منظومة أدوات قياس القيم المؤسسية وتفعيل الالتزام بها	الجمعية، منسوبي الجمعية، المانحين، الداعمين، المجتمع	أدوات قياس القيم، خطة قياس التزام منفذة	نسبة الالتزام بالقيم المؤسسية
	مشروع تطوير منظومة الجدارات وإدارة الأداء	ت 3-3	ربيع 1 2021 - 3 شهور	تطوير منظومة الجدارات العامة والوظيفية ومنظومة تخطيط وتقييم الأداء المؤسسي المبني على الجدارات والأهداف	الجمعية، منسوبي الجمعية	دليل الجدارات، دليل إدارة الأداء	نسبة اكتمال المنظومة نسبة تفعيل تطبيقات المنظومة في خدمات الموارد البشرية
	مشروع تطوير الكوادر النسائية	ت 3-4	ربيع 1 2021 - 3 شهور	برنامج تطوير جدارات الكوادر النسائية لتمكين من العمل المؤسسي	الجمعية، الكوادر النسائية	خطة تدريب، كوادر نسائية مدربة	عدد الكوادر النسائية التي تم تدريبها
	مشروع التأهيل القيادي	ت 3-5	ربيع 1 2021 - 3 شهور	برنامج يركز على تأهيل القيادات في الصف الأول والصف الثاني بالجدارات اللازمة	الجمعية، القيادات	خطة تدريب، قياديون مدربون، صف ثاني مؤهل	عدد القيادات التي تم تطويرها عدد قيادات الصف الثاني المؤهلة

5 خطط تفصيلية لمجموعة من مبادرات السنة الأولى

نعرض فيما يلي الوصف التفصيلي لعدد 9 مبادرات (10 مشاريع) من مبادرات السنة الأولى 2020.

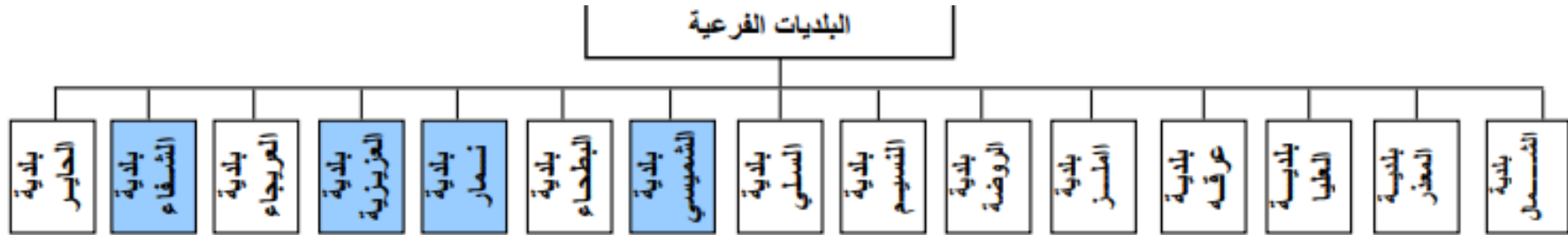
5.1 المبادرة الأولى (مشروع إعادة التوزيع الجغرافي للفروع)

5.1.1 الوصف العام

تقوم جمعية البر بدعم الأسر أو الأفراد المستفيدة من خدماتها من خلال فروعها العشرة المنتشرة في أنحاء مدينة الرياض والتي تغطي جميع أحيائها كما هو موضح في الشكل التالي. وقد نتج الوضع الحالي من انضمام مبرات للعمل الخيري في مدينة الرياض إلى جمعية البر وذلك على مدار عدة سنوات. وتغطي المدينة حوالي 1800 كيلو متر مربع ويسكنها حسب تقدير 2018 حوالي 7 مليون شخص ولذلك فهي تعد من أكبر المدن العربية مساحة وعدد سكانها يتجاوز الـ 20% من سكان المملكة.



نتج عن الوضع الحالي عدم اتزان في أحجام الفروع الجغرافية وطبيعة الأحياء التي يتم خدمتها (مثال فرع شمال الرياض يغطي عدد كبير من الأحياء يصل إلى 57 حيًا). وهناك مقترحات بتقسيم بعض الفروع التي زاد حجمها كثيرا وأصبحت تمثل مدنا صغيرة مثل حي شمال الرياض أو ضم بعض الفروع الصغيرة المتلاصقة في المناطق التاريخية لمدينة الرياض لزيادة كفاءة العمل. وهناك مقترح ليتوازي التوزيع الجغرافي مع تقسيمات بلديات مدينة الرياض (15 بلدية كما هو موضح في الشكل التالي).



كما أن الهيكل الإداري الجديد للجمعية ركز على تصعيد بعض الخدمات لتكون مركزية وعلى أن تركز الفروع على كل ما يتعلق بتوصيل الخدمة للمستفيد والتواصل معه ومع قاطني الأحياء الواقعة في نطاق عملها. ولا شك أن إعادة التوزيع الجغرافي يحتاج لدراسة متأنية قبل اتخاذ أي قرار لحساب الأثر المتوقع على كفاءة أداء خدمات الجمعية الحالية والمستقبلية وعلى مصاريفها التشغيلية. ولذلك ترغب الجمعية في التعاقد مع جهة خارجية لعمل البحث الميداني والاحصائي لأحياء الرياض في ضوء محفظة خدمات الجمعية ومقترحات تحسين جودة الخدمات الرعوية واستحداث خدمات التنمية المجتمعية والتوفير الاقتصادي لمصروفاتها وأخذ التوسعات المستقبلية لمدينة الرياض في الحسبان من أجل تحديد التوزيع الجغرافي الأمثل. وهذا المشروع يمكن أن تدعمه مؤسسات مانحة في مدينة الرياض أو جهات حكومية خدمية مثل أمانة مدينة الرياض والوزارات الخدمية لتأثير نتائجها على خدمات القطاع الأهلي التنموية بشكل عام. ويهدف المشروع إلى:

1. فهم وتوثيق طبيعة التوزيع الجغرافي للمستهدفين بخدمات الجمعية في مدينة الرياض
2. تحليل متطلبات الخدمات التنموية المطلوب دعمها بالاشتراك مع الجهات المعنية بها
3. استقراء الصورة المستقبلية لشكل مدينة الرياض في المستقبل
4. تقديم مقترحات لتوزيع جغرافي جديد للفروع والتأثير المتوقع على خدمات الجمعية واقتصاديات تشغيلها

5.1.2 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف الخامس: تحسين كفاءة الأسر بخدمات رعاية متميزة

5.1.3 المستفيدون

- المستفيدون من خدمات الجمعية
- فروع الجمعية
- شركاء التنفيذ

5.1.4 المخرجات

- وثيقة تحليل المتطلبات الجغرافية لخدمات الجمعية

5.1.5 وثيقة مقترحات إعادة التوزيع الجغرافي

5.1.6 مؤشرات المشروع

1. عدد الفروع الأمثل
2. عدد سكان الأحياء التي يخدمها الفرع
3. نسبة المستهدفين بخدمات الجمعية في أحياء مدينة الرياض

5.1.7 نطاق العمل

ينفذ المشروع مخرجاته من خلال المهام التالية (6 أشهر):

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
تحديد مصادر البيانات للبيانات الخاصة بالمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية لمدينة الرياض وتجميع البيانات ذات العلاقة بالوضع الحالي والتصورات المستقبلية	4 أسابيع	مصادر البيانات قد تشمل أمانة مدينة الرياض وبلدياتها والمرصد الحضري لمدينة الرياض وهيئة تطوير مدينة الرياض وهيئات التطوير الخاصة والوزارات الخدمية مثل الإسكان والكهرباء والمياه.
تحليل البيانات التي تم جمعها في ضوء التوزيع الجغرافي الحالي للفروع من حيث عدد السكان ونسبة السكان المستهدفين	6-8 أسابيع	

		والأنشطة الاقتصادية ومتوسط دخل الأسر ومحفظة الخدمات المستقبلية للجمعية
قد تشمل المؤشرات كفاءة العمليات التشغيلية للفروع وفاعلية تقديم الخدمات للمستفيدين والاستجابة للتوسعات المستقبلية	4 أسابيع	تحديد مؤشرات ومعايير التوزيع الجغرافي الأمثل للفروع ومناقشتها في ورش عمل مع المعنيين
لا بد أن يقترن بكل سيناريو خطة عمل محددة للانتقال من الوضع الحالي للوضع المقترح وتكلفة الانتقال والفوائد المالية والخدمية للجمعية	8-4 أسابيع	اقتراح سيناريوهات لإعادة التوزيع الجغرافي مع تحليل ميزات كل سيناريو ومناقشتها مع اللجنة التنفيذية لعرض النتائج المتوافق عليها على مجلس الإدارة للإقرار

5.2 المبادرة الثانية (مشروع تفعيل إدارة تنمية الموارد المالية وإدارة الأصول)

5.2.1 الوصف العام

يهدف المشروع إلى تأسيس وتفعيل إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة وهي وحدة الإدارة المركزية لتنفيذ كل إجراءات خدمات تنمية الموارد المالية وإدارة الأصول الاستثمارية والوقفية وفي نفس الوقت تشرف فنياً على أعمال وحدة تنمية الموارد المالية في الفروع. وتتكون الإدارة من قسمين رئيسيين هما قسم تنمية الموارد المالية وقسم إدارة الأصول الاستثمارية والوقفية. وتشرف لجنة الاستثمار على أعمال الإدارة. كما يهدف المشروع للتنسيق مع الإدارة المالية فيما يخص قيود الموارد المالية والاستثمارية للجمعية ويهدف المشروع إلى:

1. تعريف خدمات الإدارة وتصميم إجراءات أقسام الإدارة ووحدات تنمية الموارد المالية في الفروع
2. توصيف مهام وظائف الإدارة ومؤهلات هذه الوظائف (الدليل التنظيمي للإدارة)
3. تحديد مهام لجنة الاستثمار وطبيعة بنود اجتماعاتها وصلاحياتها
4. تحديد مهام التواصل مع الإدارة المالية من خلال الفروع لتسهيل والقيد المباشر والكفاء للتبرعات والموارد المالية ومن خلال إدارة تنمية الموارد المالية لقيد أصول الجمعية ومعدلات استهلاكها السنوية وقيد دخلها مصنفاً حسب سياسات وزارة الموارد البشرية والتنمية المجتمعية وحساب مؤشرات الاستدامة المالية وكفاءة تشغيل الجمعية مالياً
5. تجديد صلاحيات قرارات ومهام متابعة تنفيذ سياسات الاستثمار
6. دعم عملية توظيف العاملين في إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة وتدريبهم

5.2.2 الاعتمادية

يعتمد هذا المشروع على تنفيذ مشروع تطوير خطة تنمية الموارد المالية وإدارة الأصول حيث أن تفاصيل الهيكل والإجراءات يجب أن تتوافق مع أهداف الخطة وسياسات الاستثمار وتنمية الموارد المالية المعتمدة

5.2.3 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف السابع: تحقيق السلامة والكفاءة المالية

5.2.4 المستفيدون

- إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة
- إدارة الموارد المالية
- لجنة الاستثمار
- الفروع

5.2.5 المخرجات

- دليل خدمات إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة
- دليل إجراءات إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة
- دليل الوصف الوظيفي لإدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة
- مصفوفة الصلاحيات لعمليات وسياسات إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة
- مؤشرات متابعة أداء إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة
- تشغيل إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة

5.2.6 مؤشرات المبادرة

4. نسبة اكتمال أدلة حوكمة إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة
5. كفاءة عملية التوظيف والتشغيل

5.2.7 الاهداف التفصيلية

- توصيف كامل وتوظيف لكل وظائف إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة
- أدلة إجراءات وسياسات إدارة تنمية الموارد المالية والاستثمار
- تفعيل لدور لجنة الاستثمار في الجمعية
- تحقيق نسبة الاستدامة المستهدفة لمصروفات الجمعية التشغيلية والخدمية

5.2.8 نطاق العمل

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
اعتماد المكتب الاستشاري أو الاستشاريين المؤهلين لعمل المشروع	شهر	يتم طرح المبادرة ومشاريعها بشكل كامل على المكاتب الاستشارية أو الاستشاريين المتخصصين في التخطيط للموارد البشرية وإنشاء الهياكل وبناء الوصف الوظيفي ودعم عمليات التعيين والتدريب
دليل إجراءات إدارة تنمية الموارد المالية والاستثمار	شهران	ويتم من خلاله دراسة إجراءات تنمية الموارد وإدارة الأصول المقترحة من مشروع الحوكمة وتطويرها وتحسينها لتكون شاملة ومفصلة.
الوصف الوظيفي لكل وظائف إدارة تنمية الموارد المالية والاستثمارية مع تطوير مصفوفة الصلاحيات ويتم اعتماده مع الإجراءات من لجنة الاستثمار	شهر واحد	وصف مفصل لكل أدوار المعنيين بتنمية الموارد المالية وإدارة الأصول بدءاً من مجلس الإدارة ولجنة الاستثمار والأمين العام ومساعديه للفروع والتنمية المجتمعية وانتهاءً بأدوار العاملين في إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة والعاملين في الفروع من ذوي العلاقة. على أن يتم تحديد احتياجات التعيين ومراحله والأعداد المطلوبة والميزانية الخاصة بالقوى العاملة.
أدوار ومهام وصلاحيات لجنة الاستثمار	أسبوعان	تفصيل مهام وأدوار وطبيعة اجتماعات لجنة الاستثمار ومهامها والصلاحيات الممنوحة لها
التكامل مع الإجراءات المحاسبية في إدارة الموارد المالية	أسبوعان	تحديد مهام التواصل مع الإدارة المالية من خلال الفروع لتسهيل والقيود المباشر والكفاء للتبرعات والموارد المالية ومن خلال إدارة تنمية الموارد المالية لقيود أصول الجمعية ومعدلات استهلاكها السنوية وقيود دخلها مصنفاً حسب سياسات وزارة الموارد البشرية والتنمية المجتمعية وحساب مؤشرات الاستدامة المالية وكفاءة تشغيل الجمعية مالياً
توظيف الموارد البشرية لتفعيل أعمال الإدارة	1-3 أشهر بعد انتهاء العمل	ويقوم المكتب الاستشاري بمساعدة الجمعية في التعيينات المناسبة من داخل أو خارج الجمعية أو بالاستعانة بموارد متخصصة من خلال تعاقدات خارجية

5.3 المبادرة الثالثة (مشروع تطوير المتجر الإلكتروني)

5.3.1 الوصف العام

يهدف المشروع إلى تطوير متجر إلكتروني متطور وسهلا الاستعمال يستخدم في تسويق كل خدمات ومنتجات الجمعية الرعوية والتنموية للمتبرعين والشركاء المحتملون ويسهل عملية جمع التبرعات إلكترونيا لتسهيل القيام بها على المتبرعين وتقليل النقد المتداول بين الفروع والبنوك وتسجيل كل التبرعات لحظيا ودعم عمليات تحليل الموارد المالية للجمعية. ويفترض هذا المشروع وجود قاعدة بيانات موحدة للمتبرعين والمانحين الداعمين على مستوى الجمعية يتم تسجيل كل عمليات التبرعات النقدية والعينية التي تستقبلها الجمعية في مقراتها وتجمعها من مواقع المتبرعين.

ويهدف المشروع إلى:

5. تطوير أداة إلكترونية موحدة لكل الفروع تدعم تنمية موارد الجمعية المالية
6. تسويق خدمات الجمعية الرعوية والتنموية
7. استقبال التبرعات بشكل سهل ومتنوع يقابل متطلبات المتبرعين
8. إصدار تقارير آنية عن حجم التبرعات الإلكترونية مصنفة بالفروع وأنواع التبرع
9. التكامل مع قاعدة بيانات المتبرعين والمانحين لدعم تحليل بيانات كل الداعمين وخطط تنمية الموارد المالية
10. التكامل مع النظام المالي لإدخال بيانات التبرعات في النظام آليا

5.3.2 وصف قاعدة بيانات المتبرعين والمانحين

يفترض هذا المشروع وجود تطبيق لتسجيل وتحليل بيانات المتبرعين يشتمل على الخصائص التالية:

- بطاقة شخصية للمانح أو المتبرع وتشمل الاسم مفصلا والعنوان مفصلا بالحي والرقم الكودي وبيانات التواصل معه عبر قنوات متعددة (البريد الإلكتروني - الهاتف الجوال أو الثابت والواتساب وغيرها من وسائل التواصل)
- تصنيف متعدد المحاور للداعمين (شخص/مؤسسة - متبرع كبير/متبرع عادي - متبرع متكرر/متبرع لمرة واحدة)
- بيانات التبرعات وتشمل تاريخ التبرع وقيمه ونوعه والخدمة المخصص له وطريقة التبرع (مباشر أو إلكتروني)
- تقارير تحليلية عن الداعمين مصنفة من خلال محاور متعددة لدعم خطط التواصل والتسويق لخدمات الجمعية المختلفة.

5.3.3 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف السابع: تنمية الإيرادات والاستثمار والأصول

5.3.4 المستفيدون

- المتبرعون
- المستفيدون من خدمات الجمعية
- إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة
- فروع الجمعية
- إدارة الموارد المالية

5.3.5 المخرجات

- وثيقة تحليل متطلبات نظام المتجر الإلكتروني للجمعية وفروعها
- تحليل الوضع الحالي للجمعية والفروع والموقع الإلكتروني
- نظام المتجر الإلكتروني منشور لاستخدام كل المتبرعين وكل الفروع

5.3.6 مؤشرات المشروع

6. متوسط حجم التبرعات الإلكترونية اليومية بالريال السعودي (الكلي - بالنوع - بالفرع)
7. متوسط عدد المتبرعين اليومي
8. الحجم الأسبوعي للتبرعات النقدية الإلكترونية
9. عدد المتبرعين أسبوعياً
10. نسبة المتبرعين المتكررين بين المتبرعين في آخر 6 أشهر
11. عدد المتبرعين الجدد أسبوعياً

5.3.7 ميزات النظام

- التوصيف السهل لخدمات الجمعية للتبرع لها متضمنا وصف نصي وصور وفيديوهات
- القدرة على التبرع لأي خدمة محددة أو تبرع غير مقيد
- تنوع وسائل التبرع النقدي من استخدام لبطاقات الدفع من أنواع مختلفة أو التحويلات البنكية
- تسجيل بيانات أساسية عن المتبرع وموقعه (اسم الحي في مدينة الرياض أو الاختيار من خريطة)
- إمكانية تصنيف التبرع بالفرع أو بالموقع الجغرافي
- إرسال رسائل موجهة للمتبرعين السابقين
- استبيانات لرضا المتبرعين وملاحظاتهم وشكاويهم ومقترحاتهم
- التوجيه الآلي لراغبي التبرع العيني أو التطوعي لمركز الاتصال الموحد
- عمل حملات دعائية في المواسم من خلال رسائل ال SMS أو الإرسال كإعلانات للفيس بوك
- تصدير بيانات التبرع وأنواعه وقيمتها الكلية لتطبيق قاعدة بيانات الداعمين



مثال من متجر الربوة الخيري الحالي (<https://birrabwah.com/>)



جمعية المزرعة
 جمعيات المزارعين
 جمعيات المزارعين

#أمرج قلب

قلب وجع القلب من أجل قلبك
 (الرجاء التمسك بالوقت المحدد للحملة)

300

لوحة مسجلة في وزارة الزراعة
 وزارة الزراعة



011 55555555
 011 55555555

جمعية الخير بالرباط
فرع الربوة والنظيريم

التقديم والتأجيل
الشارع التوجيهية
الطلة الغذائية
مصلحة صحية
مواهب الأطفال

سنان الخير

100 ريال

سنان الخير

0 رس

[illegible]

كفالة أسرة

كفالة أسرة (1000) ريال

مساهم بكفالة أسرة لتوفير الأسرة الغذائية ودعم الإيجار ومواد الخدمات

كفالة أسرة

1,000 ر.س

5.3.8 نطاق العمل

ويهدف هذا المشروع إلى اقتناء ونشر متجر إلكتروني شامل وموحد لكل الفروع. ويشمل المشروع المهام التالية (4-6 أشهر):

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
توثيق متطلبات المتجر الإلكتروني الوظيفية والغير وظيفية	3-4 أسابيع	من خلال لقاءات بإدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة ولقاءات مع الفروع وإطلاع على المواقع المماثلة
دراسة المتجر الإلكتروني الحالي المستخدم في فرع الروضة أو أي فروع أخرى	أسبوع إلى أسبوعان	دراسة التقنيات المستخدمة في الموقع وإمكانية تطويره بسهولة. دراسة الميزات الموجودة ومقارنتها بالمطلوب. دراسة سهولة الاستخدام ورضا المتبرعين. دراسة إمكانية تخصيص الموقع وإضافة بعض المزايا عليه.
دراسة نظم التجارة الإلكترونية المتوفرة حالياً تجارياً أو فتوحة المصدر والاستقرار على المنتج المناسب وخطة نشره كما هو أو بعد التخصيص	أسبوعان	ينصح باستخدام منصة متوفرة حالياً واسعة الانتشار وسهلة التخصيص والاستخدام وتدعم كل الميزات الموثقة
تنفيذ المتجر الإلكتروني وتجربته في بعض الفروع	8 أسابيع	إذا تم الاستقرار على استخدام متجر الربوة بالتفاهم مع صاحب المتجر مع بعض التعديلات فيمكن توفير بعض الوقت هنا
تطوير استراتيجية رقمية (Digital Strategy) للموقع تحدد مجموعات الداعمين المستهدفة ونوعية الرسائل التي توجه لهم ونوع الدعاية التي يجب أن تصلهم مع تحديد ميزانية للتسويق الرقمي للمتجر وتحديد أدوات التسويق المناسبة (مثل إعلانات جوجل أو إنستاجرام أو الواتساب أو اليوتيوب) لضمان إيرادات عالية منه. مع تطوير محتوى جيد للمتجر لدعم تسويق خدمات الجمعية والتبرع لها	8 أسابيع	على التوازي مع تنفيذ المتجر ويمكن الاستعانة بشركة متخصصة في التسويق الرقمي للقيام بهذه المهمة
نشر المتجر لاستخدام كل الفروع	4 أسابيع	النشر والاستخدام لكل فروع الجمعية والدعم الأولي في كل الفروع من خلال وحدة تنمية الموارد المالية.
الدعم الفني للنظام - اتفاقية سنوية	عام	

5.4 المبادرة الرابعة (مشروع إعداد خطة للشراكات والعلاقات)

5.4.1 الوصف العام

يتطلب حجم الجمعية، وعمرها، وثقلها في القطاع غير الربحي، وتخصصها النوعي أن تؤدي دورا بارزا في العمل الخيري على مستوى المنطقة. ويتأتى التميز في أداء هذا الدور عن طريق تفعيل منظومة مدروسة في العلاقات وعقد الشراكات وتفعيلها لتوسيع دائرة المستفيدين وتعظيم الأثر المجتمعي.

تعمل هذه المبادرة على إعداد خطة احترافية تساهم في ضبط العمل على الشراكات وتبني استراتيجية عامة وممارسات ممنهجة لإدارة العلاقات والشراكات بالجمعية.

5.4.2 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف التاسع: تفعيل الشراكات والعلاقات لخدمة الجمعية

5.4.3 المستفيدون

- الإدارة العليا: توسيع دائرة تفاعل الجمعية مع الجهات ذات العلاقة وزيادة أثر الجمعية
- إدارة الشراكات: وهي المعنية بعقد الشراكات والعلاقات في الجمعية والإشراف عليها
- الفروع: وهي المعنية بمتابعة تفعيل منتجات الشراكات
- المستفيدين من الجمعية: وهم المتلقون الرئيسون للخدمات التي تقدمها الجمعية
- الشركاء: وهم الداعمون الرئيسون لتنفيذ خدمات الجمعية من الجهات الرسمية أو المانحة أو المتبرعين

5.4.4 المخرجات

- دراسة التجارب المثل في الشراكات
- وثيقة الإطار العام للشراكات في الجمعية
- وثيقة أدوات وآليات عمل الشراكات
- تقرير تقييم الجاهزية للجمعية وفق المنهجية

- وثيقة الخطة الاستراتيجية للعلاقات والشراكات بالجمعية
- وثيقة الخطة التشغيلية والتنفيذية للشراكات والعلاقات للجمعية
- موظفون مدربون على تنفيذ الخطة

5.4.5 مؤشرات المشروع

- عدد الشراكات التي عقدتها الجمعية
- نسبة تحقق معايير التميز المؤسسي في الشراكات
- نسبة الفروع المفعلة لمنهجية الشراكات
- نسبة البرامج الناشئة عن الشراكات
- قيمة الإيرادات الواردة عن طريق الشركاء

5.4.6 الاهداف التفصيلية

- إعداد إطار عمل خاص بالجمعية للشراكات
- إعداد آليات وأدوات عمل الشراكات
- إعداد استراتيجية متكاملة للشراكات بالجمعية
- تأهيل منسوبي الجمعية في الشراكات

5.4.7 نطاق العمل

- إعداد منهجية الشراكات
 - دراسة التجارب المثلى في عقد الشراكات
 - إعداد إطار عمل الشراكات بالجمعية
 - إعداد آليات العمل والأدوات التنفيذية الخاصة بالشراكات
 - إعداد نموذج الجاهزية الجمعية للعمل بمنهجية الشراكات
- تقييم جاهزية الجمعية للعمل بمنهجية الشراكات ويشمل الآتي:
 - تقييم الجمعية وفق النموذج
 - تحليل رباعي بناء على نتائج التقييم (SWOT)

- تصميم الخطـة الاستراتيجية للشراكات: وتشمل:
 - الرسالة والرؤية والقيم
 - الأهداف الاستراتيجية للشراكات
 - القضايا ذات الأولوية
 - مؤشرات الأداء
 - المبادرات التنفيذية الخاصة بالشراكات
- تصميم الخطـة التشغيلية والتنفيذية:
 - إعداد المستهدفات الفرعية للفروع
 - إعداد الخطـة التشغيلية للمبادرات
 - إعداد موازنة تقديرية
 - إعداد خطة تنفيذية لأنشطة الشراكات
- التدريب والتأهيل:
 - تدريب فريق الجمعية الدورات الآتية:
 - الإطار العام للشراكات وأدواته
 - قياس الجاهزية
 - التثقيف بالخطـة
- المتابعة وقياس الأداء:
 - إعداد بطاقة مؤشرات أداء ونماذج متابعة
 - عقد اجتماع شهري لمتابعة تحقق المستهدفات وتقديم التوصيات

5.4.8 خطة العمل

على المنفذ أن يقدم خطة تفصيلية تتوافق مع الفترات الزمنية المحددة في الجدول التالي:

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
إعداد منهجية الشراكات	شهر	
تقييم جاهزية الجمعية للعمل بمنهجية الشراكات	أسبوعين	
تصميم الخطة الاستراتيجية للشراكات	شهر	
تصميم الخطة التشغيلية والتنفيذية	أسبوعين	
التدريب والتأهيل	يومين لكل دورة تدريبية ويوم للتثقيف بالخطة	
المتابعة وقياس الأداء	4 أشهر بعد اعتماد المخرجات	

5.5 المبادرة الخامسة (مشروع إعداد خطة للتسويق بالجمعية)

5.5.1 الوصف العام

يقع تنويع خدمات الجمعية وتطويرها وتقديم أبعاد جديدة فيها من أهم أولويات الخطة الاستراتيجية للجمعية مما يعني أهمية وجود رافد تسويقي مميز يساهم في ضبط العمليات ذات العلاقة وإخراجها للجمهور الخارجي بصورة موحدة وموصلة للصورة الذهنية التي يراد لها أن تصل.

تعمل هذه المبادرة على إعداد خطة تسويق احترافية تساهم في تحديد الواقع الحالي وتبني استراتيجية عامة وتكتيكات فرعية وأنشطة تفصيلية لتسويق خدمات الجمعية المختلفة

5.5.2 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف الحادي عشر: تطوير وتسويق الخدمات

5.5.3 المستفيدون

- الإدارة العليا: توضيح الصورة الذهنية المراد توصيلها للجمهور الخارجي وزيادة أثر الجمعية
- الإدارات التابعة لمساعد الأمين للفروع: وهي المعنية بمتابعة تفعيل خدمات الجمعية في الفروع.
- الإدارات التابعة لمساعد الأمين للتنمية المجتمعية: وهي الإدارات المطلوب منها عمل مجموعة من الخدمات التنموية الجديدة وتقديمها بطريقة مميزة للمستفيدين
- المستفيدون من الجمعية: وهم المتلقون الرئيسون للخدمات التي تقدمها الجمعية
- الشركاء: وهم الداعمون الرئيسون لتنفيذ خدمات الجمعية من الجهات الرسمية أو المانحة أو المتبرعين

5.5.4 المخرجات

- تقرير تقييم الواقع التسويقي للجمعية
- وثيقة الخطة الاستراتيجية للتسويق بالجمعية
- وثيقة الخطة التشغيلية والتنفيذية للجمعية

- تقارير تقييم أداء الخطة التسويقية
- موظفون مدربون على تنفيذ الخطة التسويقية

5.5.5 مؤشرات المشروع

- نسبة الخدمات التي تم تسويقها
- معدل التحويل لزوار الموقع
- نسبة فاعلية صفحات التواصل الإعلامي
- معدل نجاح الحملات التسويقية
- نسبة تنفيذ الأنشطة التسويقية
- نسبة الطلب على الخدمات

5.5.6 الاهداف التفصيلية

- تقييم واقع التسويق للخدمات بالجمعية بطريقة شاملة
- إعداد استراتيجية متكاملة للتسويق بالجمعية
- تأهيل منسوبي الجمعية في التسويق
- تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة

5.5.7 نطاق العمل

- تقييم الواقع التسويقي للجمعية ويشمل الآتي:
 - تقييم البيئة الداخلية:
 - تحليل كفاءة وفاعلية الخطط التسويقية
 - تحليل كفاءة وفاعلية الإنفاق على الأنشطة التسويقية
 - تحليل شرائح المستفيدين
 - تحليل الطلب على الخدمات
 - تحليل النمو في الخدمات (موزعا على الفروع والمواسم والخدمات)

- قياس رضا المستفيدين.
- تحليل وتقييم كفاءة وفاعلية المزيج التسويقي (وفق أحدث المنهجيات)
 - تقييم البيئة الخارجية
 - إعداد دراسة مقارنة لفاعلية التسويق مع أبرز 5 جهات مماثلة
 - تحليل واكتشاف وتصنيف الفجوة التسويقية.
 - تحليل اتجاهات وتطلعات المستفيدين
- تصميم الخطة الاستراتيجية للتسويق: وتشمل:
 - الرسالة والرؤية والقيم
 - الأهداف الاستراتيجية التسويقية
 - التموضع التسويقي
 - تصنيف شرائح المستفيدين (تجزئة المستفيدين)
 - آلية الاستهداف موزعة على شرائح المستفيدين
 - المبادرات: موزعة على المزيج التسويقي للجمعية
 - الأنشطة التسويقية مفصلة في خطة تنفيذية مزمّنة
 - موازنة تقديرية للتسويق
- التدريب والتأهيل:
 - تدريب فريق الجمعية الدورات الآتية:
 - مقدمة عامة عن التسويق
 - التسويق الإلكتروني
 - آلية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
- المتابعة وقياس الأداء:
 - إعداد بطاقة مؤشرات أداء ونماذج متابعة
 - عقد اجتماع شهري لمتابعة تحقق المستهدفات التسويقية وتقديم التوصيات

5.5.8 خطة العمل

على المنفذ أن يقدم خطة تفصيلية تتوافق مع الفترات الزمنية المحددة في الجدول التالي:

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
تقييم الواقع التسويقي	شهر	
تصميم الخطة الاستراتيجية للتسويق	شهر	
التدريب والتأهيل	يومي لكل دورة تدريبية	
المتابعة وقياس الأداء	4 أشهر بعد اعتماد المخرجات	

5.6 المبادرة السادسة (مشروع تفعيل آليات وأدوات الالتزام بمعايير الحوكمة)

5.6.1 الوصف العام

تستلزم وزارة الموارد البشرية والتنمية المجتمعية العمل بشكل دؤوب على تحقيق معايير الحوكمة الخاصة بها لضمان جودة عمل الجمعيات، كما وتعتبر الحوكمة الرشيدة أحد أهم المبادئ التي تقيم عليها المؤسسات في معايير التميز المؤسسي.

تعمل هذه المبادرة على إعداد خطة لتفعيل آليات وأدوات الالتزام بمعايير الحوكمة في الجمعية لضمان تحقيق المعايير في كافة المعايير ومنافسات التميز المؤسسي.

5.6.2 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف الثاني عشر: تحقيق الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة

5.6.3 المستفيدون

- الإدارة العليا: تحقيق الالتزام وضمان تقييم عالي لدى الوزارة
- كافة الإدارات والفروع: الوحدات التي يقع عليها مسؤولية تطبيق السياسات والإجراءات والمعايير.

5.6.4 المخرجات

- موظف مؤهل بأعمال الحوكمة
- دليل الحوكمة الخاص بالجمعية
- مراجعات داخلية

5.6.5 مؤشرات المشروع

- عدد الموظفين المجتازون لبرامج التأهيل في الحوكمة
- نسبة منسوبي الجمعية المشاركون في فعاليات التثقيف بالحوكمة
- نسبة تنفيذ خطة المراجعات الداخلية

- درجة الجمعية في معايير الحوكمة الخاصة بالوزارة
- درجة الجمعية في معايير الحوكمة الخاصة بمنهجيات التميز المؤسسي

5.6.6 الاهداف التفصيلية

- إعداد منهجية شاملة للحوكمة في الجمعية
- تأهيل الجمعية للمنافسة في كافة الجوائز والمعايير فيما يتعلق بالحوكمة
- تأهيل منسوبي الجمعية في الحوكمة

5.6.7 نطاق العمل

- دراسة معايير الحوكمة في الوزارة ومنهجيات التميز المؤسسي
- تصميم منهجية الحوكمة في الجمعية
 - دورة حياة الحوكمة
 - المبادئ
 - المعايير
 - عناصر القياس
 - آلية التقييم
- المراجعات الداخلية لقياس الالتزام
 - تأهيل فريق مراجعين
 - إعداد قوائم المراجعة والتحقق
 - إعداد خطة المراجعة الداخلية
 - تقييم نتائج المراجعة الداخلية
 - متابعة نقاط عدم المطابقة وتصحيحها
- التدريب والتأهيل:
 - تدريب فريق الجمعية الدورات الآتية:
 - دورة الحوكمة في معايير الوزارة
 - دورة الحوكمة (دورة عامة)

- تأهيل المراجعين الداخليين
- المتابعة وقياس الأداء:
 - إعداد بطاقة مؤشرات أداء ونماذج متابعة
 - عقد اجتماع شهري لمتابعة تحقق المستهدفات وتقديم التوصيات

5.6.8 خطة العمل

على المنفذ أن يقدم خطة تفصيلية تتوافق مع الفترات الزمنية المحددة في الجدول التالي:

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
دراسة معايير الحوكمة في الوزارة ومنهجيات التميز المؤسسي	أسبوعين	
تصميم منهجية الحوكمة في الجمعية	شهر	
التدريب والتأهيل	يومين لكل دورة تدريبية	
المتابعة وقياس الأداء	4 أشهر بعد اعتماد المخرجات	

5.7 المبادرة السابعة (مشروع متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتشغيلية)

5.7.1 الوصف العام

تفعيل إدارة الاستراتيجية والتغيير والمخاطر وتمكين فريق في الجمعية على الاشراف الدوري.

ومكونات النظام المطلوب تطويرها هي:

- إدارة استراتيجية فاعلة تشمل الآتي:
 - متابعة قياس المؤشرات وحالة المبادرات دوريا
 - نشر مبادئ الإدارة الاستراتيجية في الجمعية
 - إصدار التقارير الدورية (ربع سنوية وسنوية) عن الأداء وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية
 - الاشراف على المراجعات السنوية للخطة الاستراتيجية
 - الاشراف على تنفيذ خطة الاتصال الاستراتيجي وإدارة التغيير بالجمعية
 - الاشراف على القياس والمعالجة الدورية للمخاطر الاستراتيجية
- الاشراف على تدريب منسوبي الجمعية على استخدام نظام المعماري الاستراتيجي، ودعم فني وتشغيلي لمدة 36 شهر

5.7.1.1 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف الثالث عشر: تفعيل الإدارة الاستراتيجية

5.7.2 المستفيدون من النظام

- الإدارة العليا: تتلقى تقارير الأداء الدورية الشهرية والربع سنوية والسنوية الصادرة من نظام المعماري الاستراتيجي، وتقارير التوصيات لتحسين الأداء والمراجعات الاستراتيجية السنوية
- الإدارات والعاملون في الجمعية: توفير البيانات والتقارير عن حالة أداء الإدارات والجمعية والمشاركة في فعاليات نشر الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية

5.7.3 المخرجات

- إدارة استراتيجية فاعلة تشمل الآتي:
 - تقارير متابعة قياس المؤشرات وحالة المبادرات دوريا
 - تقارير نشر مبادئ الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير في الجمعية
 - تقارير المراجعات السنوية للخطة الاستراتيجية
 - تقارير تنفيذ خطة الاتصال الاستراتيجي
 - تقارير القياس والمعالجة الدورية للمخاطر الاستراتيجية
- تقارير الاشراف على تدريب لكل الجهات المعنية على استخدام نظام المعماري الاستراتيجي، ودعم فني وتشغيلي لمدة 36 شهر

5.7.4 مؤشرات المشروع

- نسبة تقارير الأداء المصدرة حسب الجدول المعتمد
- عدد فعاليات إدارة التغيير
- مستوى رضا قيادة ومنسوبي الجمعية عن أداء تشغيل الإدارة الاستراتيجية

5.7.5 الاهداف التفصيلية

- تطوير منظومة فاعلة للإدارة الاستراتيجية تمكن الجمعية من متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والمراجعات الاستراتيجية الدورية، وتنشر ثقافة التخطيط وقياس الأداء بين العاملين، وتدعم الإدارة الفاعلة لعمليات إدارة التغيير وإدارة المخاطر
- إدارة شاملة وكاملة لإجراءات وفعاليات ونظم الإدارة الاستراتيجية.
-

5.7.6 نطاق العمل

- تقديم دعم فني وتشغيلي لمكونات النظام لمدة 6 أشهر

5.7.7 خطة العمل

على المنفذ أن يقدم خطة تفصيلية تتوافق مع الفترات الزمنية المحددة في الجدول التالي:

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
تقارير الأداء الدورية	ربع سنويا	
تقارير تنفيذ خطة الاتصال الاستراتيجي	ربع سنويا	
تقارير المراجعات السنوية	سنويا	
تقارير متابعة خطة المخاطر الاستراتيجية	ربع سنويا	
تقارير إدارة تشغيل نظام المعماري الاستراتيجي	ربع سنويا	

5.8 المبادرة الثامنة (مشروع متابعة تنفيذ نظام الموارد المؤسسية) ERP

5.8.1 الوصف العام

تطوير ونشر نظام إدارة الموارد المؤسسية والذي بدأ العمل في بعض مكونات نظام إدارة الموارد البشرية له وهي إدارة بيانات العاملين وإدارة طلبات الإجازات. ومكونات النظام المطلوب تطويرها هي:

- مكون إدارة الموارد البشرية ويشمل ذلك تسجيل:
 - تسجي جميع بيانات الموظفين ومحتويات ملفاتهم من بيانات وثائق
 - تسجيل مواعيد حضور وانصراف الموظفين
 - إعداد مسيرات الرواتب
 - تسجيل سلف الموظفين وبيانات التأمينات الصحية والاجتماعية
 - تسجيل بيانات التدريب للعاملين
 - تسجيل بيانات التقييم الدوري للعاملين
 - تسجيل بيانات الترقيات والعلاوات والمكافأة
 - تسجيل بيانات انتهاء الخدمة وحساب مستحققاتها
 - تسجيل الجزاءات والحسومات والقرارات التأديبية
- مكون الإدارة المالية ويشمل:
 - تسجيل القيود المحاسبية حسب خريطة الحسابات الموحدة لوزارة الموارد البشرية والتنمية المجتمعية
 - صرف المدفوعات وطباعة الشيكات والصرف.
 - تسجيل الإيرادات وإيداعات البنوك وطباعة سندات القبض
 - تسجيل العهد النقدية وحركاتها
 - حفظ مستندات الصرف والقبض في النظام
 - تسجيل إعدام الديون الغير قابلة للتحصيل
 - تسجيل الموازنة التقديرية للعام المالي المستهدف حسب خريطة الحسابات المعتمدة
 - إصدار التقارير الدورية والتحليلية

- مكون إدارة المشتريات ويشمل:
 - تسجيل بيانات الموردين والمواد الدورية التي تستخدمها الجمعية
 - تسجيل عقود الشراء وبياناتها (النوع - المورد - القيمة - شروط التوريد والصرف)
 - متابعة التوريد وصرف مستحقات الموردين
 - إصدار تنبيهات حد الطلب من النظام
- مكون الأصول الثابتة ويتضمن تسجيل أصول الجمعية الجديدة وتحديث قيمة الأصول الموجودة من خلال حسابات الإهلاك وتسجيل نتائج إجراءات الجرد الدورية

5.8.1.1 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل

5.8.2 المستفيدون من النظام

- إدارة الموارد البشرية: وتمثل المستخدم الرئيسي لمكون الموارد البشرية في تسجيل وتحديث بيانات الموظفين وإعداد مسيرات الرواتب وإدخال بيانات الميزات الوظيفية واعتماد الإجازات ومتابعة الانتهاء منها وإدارة بيانات تقييم الموظفين وإدخال بيانات التدريب
- الإدارة المالية: وتمثل المستخدم الرئيسي لمكون إدارة الموارد المالية من جانب أقسام المحاسبة والخزينة والأصول الثابتة والتحليل والتقارير لتسجيل القيود المحاسبية كل حسب الصلاحية والتخصص وإصدار التقارير وتحليل البيانات.
- قسم المشتريات: حيث يقوم بإدخال وتحديث بيانات الموردين والأصناف المشتراة دوريا وبيانات عقود التوريد والاستلام والصرف
- الإدارة العليا: وتتلقى التقارير المالية الدورية الشهرية والربع سنوية والسنوية الصادرة من النظام. وأيضا تتلقى تقارير الموارد البشرية من حيث الأعداد والوظائف والإجازات وبيانات التدريب وتقييم الموظفين والرواتب وتقارير المشتريات والمخزون والأصول الثابتة.
- المراجع المالي (الداخلي والخارجي): ويستقبل تقارير عن الموازنات والميزانيات والقيود التي تسجلها ويطلع على سندات الصرف والقبض.
- العاملون في الجمعية: ويقومون بملء طلبات الإجازات والاطلاع على بيانات ملفاتهم وتسجيل مواعيد الحضور والانصراف والاطلاع على بنود رواتبهم

- وحدات الجمعية الإدارية وتستقبل تقارير عن موازنتها التقديرية ومصرفاتها الدورية وبيانات العاملين فيها. كما يشارك مديرو الوحدات الإدارية حسب الصلاحيات الممنوحة لها في اعتماد الإجازات وإدخال بيانات التقييم للموظفين.

5.8.3 المخرجات

- مكونات نظام الموارد المؤسسية منشورة على السحابة الحاسوبية
- وثائق استخدام النظام
- تدريب لكل الجهات المعنية على استخدام النظام
- دعم فني وتشغيلي لمدة 6 أشهر بعد نشر أي مكون

5.8.4 مؤشرات المشروع

- نسبة الإجراءات المساندة المؤتمتة
- نسبة الخدمات المساندة والتي لها دعم آلي
- مستوى رضا منسوبي الجمعية عن أداء نظام إدارة الموارد المؤسسية
- نسبة منسوبي الجمعية الذين يستخدمون نظام إدارة الموارد المؤسسية

5.8.5 الاهداف التفصيلية

- دعم إجراءات وسياسات الموارد البشرية الخاصة بملفات الموظفين والتوظيف وإنهاء الخدمة والحضور والانصراف والميزات الوظيفية والرواتب والتدريب والتقييم والترقيات والجزاءات.
- تسجيل كل أنواع القيود المحاسبية وإتمام عمليات الصرف والقبض والأصول الثابتة والعهد النقدية وتسجيل الموازنات التقديرية وإصدار التقارير الدورية المالية والتحليلية
- إدارة شاملة وكاملة لإجراءات وسياسات المشتريات.
- إدارة شاملة لكل أصول الجمعية وتسجيل استثماراتها وأوقافها وتسجيل الإهلاكات ونتائج الجرد

5.8.6 نطاق العمل

- توثيق إجراءات وسياسات العمل التي سيدعمها النظام
- بناء نموذج تجريبي (Prototype) للتواصل مع المستفيدين والاتفاق على المواصفات النهائية

- بناء ونشر النظام على شكل إصدارات متتالية للاختبار التجريبي من المستخدمين
- توفير وثائق استخدام النظام باللغة العربية
- تدريب المستخدمين للنظام
- تقديم دعم فني وتشغيلي لمكونات النظام لمدة 6 أشهر

5.8.7 متطلبات فنية

على المنفذ الالتزام بالتالي:

- استخدام تقنيات المتصفح كواجهة لكل المكونات مما يُمكن المستخدمين من استخدام التطبيقات والبيانات بطريقة سهلة وببساطة الأسلوب.
- يجب أن يدعم التطبيق المتصفحات الشهيرة (IE, Chrome, Firefox).
- يجب أن تعكس واجهة استخدام التطبيق الشخصية المؤسسية لجمعية البر ويمكن تغييرها بسهولة.
- يجب أن تدعم مكونات النظام اللغة العربية كلغة أولى بالإضافة إلى الإنجليزية
- يجب أن تكون مكونات النظام قادرة على استيعاب أعداد متزايدة من المستخدمين
- يجب أن تدعم مكونات النظام إمكانية استخدامها من الهواتف الذكية أو الحواسيب اللوحية
- يجب أن يشمل توثيق النظام كل أوجه الاستخدام، وإدارته، وتحسينه، وصيانته

5.8.8 خطة العمل

على المنفذ أن يقدم خطة تفصيلية تتوافق مع الفترات الزمنية المحددة في الجدول التالي:

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
مكون الموارد البشرية	6 أشهر	
مكون إدارة الموارد المالية	6 أشهر على التوازي مع مكون الموارد البشرية	

	3 أشهر بعد الانتهاء من مكون الموارد المالية	مكون إدارة المشتريات
	3 أشهر بعد الانتهاء من مكون الموارد المالية	مكون إدارة الأصول

5.9 المبادرة التاسعة (برنامج أتمتة الاتصالات الإدارية والمهام وتسجيل المستفيدين)

هذا البرنامج يتضمن مشروعين:

- مشروع أتمتة المهام والاتصالات الإدارية وإدارة الوثائق
- مشروع تطوير منصة خدمات المستفيدين

5.9.1 مشروع أتمتة المهام والاتصالات الإدارية وإدارة الوثائق

5.9.1.1 الوصف العام

نشر نظم لمتابعة تنفيذ المهام والاتصالات الإدارية وإدارة الوثائق ويشمل ذلك:

- دعم الاتصالات الإدارية للجمعية من خلال أتمتة عمليات الوارد والصادر مع الجهات الخارجية ودعم المراسلات والتواصل بين إدارات وفروع الجمعية
- متابعة تنفيذ المهام الموكلة للعاملين في الجمعية وتعاونهم في إنجازها
- أرشفة وإدارة استخدام وثائق الجمعية

5.9.1.2 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل

5.9.1.3 المستفيدون

- العاملون في الجمعية: إدارة المهام
- وحدات الجمعية الإدارية: الاتصالات الإدارية الداخلية والخارجية وإدارة الوثائق والمهام
-

5.9.1.4 المخرجات

- مكونات النظم منشورة على السحابة الحاسوبية
- وثائق استخدام النظام
- تدريب لكل الجهات المعنية على استخدام النظام
- دعم فني وتشغيلي لمدة 6 أشهر بعد نشر أي مكون

5.9.1.5 مؤشرات المشروع

- نسبة الوثائق المؤرشفة
- نسبة المهام المتابعة
- نسبة المعاملات الورقية التي تمت أتمتتها
- نسبة منسوبي الجمعية الذين يستخدمون نظام إدارة المهام

5.9.1.6 ميزات النظم

نظام الاتصالات الإدارية

- إرسال واستلام المعاملات إلكترونياً دون الحاجة إلى الورق
- إمكانية إنشاء خطاب الصادر من خلال النظام وترقيمه وإرفاق أي ملفات به وتوجيهه لشخص آخر
- إمكانية الرد على معاملة واردة (وإرفاق أي ملفات) أو توجيهها لشخص آخر أو حفظ المعاملة
- إمكانية تتبع مسار المعاملة الواردة أو الصادرة حتى إنهاء إجراءاتها
- أرشفة المعاملات إلكترونياً
- إمكانية طباعة المعاملات على النموذج الخاص بالجمعية
- إمكانية إرسالها من خلال النظام عن طريق البريد الإلكتروني
- نظام الإشعارات والتنبيهات على المعاملات
- تقارير عن المعاملات الصادرة والوارد بالإدارة أو الشخص وحال التعامل معها

إدارة الوثائق:

- تصنيف وحفظ واسترجاع الوثائق إلكترونياً
- البحث في الوثائق من خلال بيانات عن صاحب الوثيقة ونوعها ووصفها وتواريخ ذات علاقة ومواضيع متناولة
- دعم تطبيقات الجمعية التي تحتاج لإدارة وثائق

إدارة المهام

- إنشاء ووصف المهام مباشرة أ من البريد الإلكتروني
- إدارة دورة حياة المهام من الأنشاء وحتى الاكتمال والاعتماد
- تصنيف المهام وإمكانية تجميعها وإدارة اعتمادية التنفيذ
- دعم المهام الدورية والمركبة
- إرفاق الوثائق بالمهمة
- التعاون في إنجاز المهام من خلال التعليقات
- لوحات قياس ومؤشرات أداء على مستويات متعددة

5.9.1.7 نطاق العمل

- توثيق إجراءات وسياسات العمل التي سيدعمها النظام
- بناء نموذج تجريبي (Prototype) للتواصل مع المستخدمين والاتفاق على المواصفات النهائية
- بناء ونشر النظام على شكل إصدارات متتالية للاختبار التجريبي من المستخدمين
- توفير وثائق استخدام النظام باللغة العربية
- تدريب المستخدمين للنظام
- تقديم دعم فني وتشغيلي لمكونات النظام لمدة 6 أشهر

5.9.1.8 خطة العمل

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
الاتصالات الإدارية	3 أشهر	
إدارة المهام	شهرين	
إدارة الوثائق	3 أشهر	

5.9.2 مشروع تطوير منصة خدمات المستفيدين

تستخدم جمعية البر نظاما على الوب لدعم تسجيل الأسر المكفولة بخدماتها وحفظ بياناتها ومتابعة الصرف الدوري للمقررات المالية للأسر المكفولة وتحديث بيانات الأسر. ويتم استخدام النظام من قبل كل الفروع ومركز البحث الاجتماعي بالأمانة العامة. ويحتاج النظام لعمل إضافات تحسينية في الإصدار الحالي وحل بعض النواقص ويحتاج في مرحلة لاحقة لتطوير النظام لإضافة جميع خدمات المستفيدين له لجعله منصة موحدة لمتابعة جميع خدمات الجمعية بأنواعها الرعوية والتنموية لجمهور المستفيدين.

نقترح تنفيذ تطوير الخدمات على مرحلتين كما يلي:

5.9.2.1 المرحلة الأولى: تحسينات في التطبيق الحالي

تم تحديد عدد من الإضافات والتحسينات على وظائف النظام الحالية من خلال تجميع وتحليل ملاحظات المستخدمين وبدأ التخطيط لتنفيذها. وتشمل بشكل رئيسي:

- إضافة ايقونة خاصة لكل من

1. عابر السبيل
2. النازحين
3. أصحاب المعاملات
4. موقفي الخدمات
5. المعاملات المحولة من الجهات الرسمية مثل الإمارة ووزارة العمل والشئون الاجتماعية وحقوق الإنسان وغيرها

- يكون في نافذة المستفيدين البيانات الأساسية والمرافقين لهم ان وجد وتسجيل ما يتم حيالهم من إجراءات سواء صرف مالي او عيني او غذائي او غيره وإمكانية رفع المرفقات الخاصة بهم على البرنامج
- وضع إمكانية البحث داخل النافذة عن الحالات والإجراءات التي تمت حيالها مع إيضاح الجهة المنفذة وتاريخ التنفيذ
- وضع تقرير داخل النافذة لجميع البيانات المدخلة
- ادراج استمارة الرعاية الاجتماعية المرفقة من الجمعية وتطبيق الية العمل الخاصة بها وهي عن طريق النقاط وإمكانية طباعة الاستمارة بعد التعبئة.
- وإضافة إمكانية التقديم من هذه الحالات بشكل مباشر من الموقع في حال ارادت الجمعية ذلك
- وإمكانية إضافة مستخدمين تحددهم الجمعية لهذه النافذة ويفضل ان يكون من ضمن المستخدمين أعضاء لجنة البحث والاعتماد يكون عن طريق رئيس اللجنة للرفع منه للمسؤول للتنفيذ
- ربط جميع البيانات المدخلة في النافذة وذلك لمنع للتكرار
- وفي حالة التوكيل في استلام المساعدات تضاف حقول لتسجيل بيانات تفصيلية للتوكيل (أسم - رقم الهوية - العنوان الوطني - أرقام التواصل)

5.9.2.2 المرحلة الثانية: تطوير المنصة لتشمل خدمات إضافية

- دعم خدمات التنمية المجتمعية للمستفيدين وتطوير ملفات المستفيدين الحالية لتشمل كل البيانات الصحية والتعليمية وحال السكن لأفراد الأسرة المكفولة. ويتم استخدام المنصة لاستقبال أي طلبات من المستفيدين ومتابعة تقديم الخدمة التنموية ومتابعة تسجيل أثر الخدمة على حال الأسرة المكفولة. أيضا تسجيل بيانات المتطوعين والمؤسسات الشريكة في تقديم الخدمة.
- تسجيل بيانات الخدمات المقطوعة
- تسجيل بيانات الخدمات الموسمية وأعداد المستفيدين ونوعياتهم
- تسجيل الإعانات الغذائية
- الربط بقدر المتاح مع مصادر البيانات عن المستفيدين في الضمان الاجتماعي والعدل.
- إصدار تقارير شاملة عن خدمات الجمعية والمستفيدين منها.
- توفير مكون لاستطلاع آراء المستفيدين واستقبال وحل شكاويهم

5.9.2.3 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل

5.9.2.3.1 المستفيدون

- المستفيدون من خدمات الجمعية
- أقسام خدمات المستفيدين في الفروع
- وحدة المشاريع الموسمية
- مديرو الفروع
- الإدارة العليا؛ وتتلقى التقارير الدورية الشهرية الصادرة من النظام.

5.9.2.3.2 المخرجات

- المرحلة الأولى: نشر الإصدار المحسن من منصة تسجيل خدمات المستفيدين
- المرحلة الثانية: نشر الإصدار الموسع لمنصة تسجيل خدمات المستفيدين
- وثائق استخدام النظام
- تدريب لكل الجهات المعنية على استخدام النظام
- دعم فني وتشغيلي لمدة 6 أشهر بعد نشر أي مكون

5.9.2.3.3 مؤشرات المشروع

- نسبة منسوبي الجمعية الذين يستخدمون المنصة

5.9.2.3.4 نطاق العمل

- توثيق إجراءات وسياسات الخدمات التي سيدعمها النظام
- بناء نموذج تجريبي (Prototype) للتواصل مع المستفيدين والاتفاق على المواصفات النهائية
- بناء ونشر النظام على شكل إصدارات متتالية للاختبار التجريبي من المستخدمين
- توفير وثائق استخدام النظام باللغة العربية
- تدريب المستخدمين للنظام
- تقديم دعم فني وتشغيلي لمكونات النظام لمدة 6 أشهر

5.9.2.3.5 خطة العمل

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
الإصدار التحسيني	3 أشهر	
الإصدار الشامل	9 أشهر على	

5.10 المبادرة العاشرة (مشروع تطوير إدارة المرافق والممتلكات)

5.10.1 الوصف العام

اقتناء أو تطوير نظام لإدارة كل ما يتعلق بمرافق الجمعية وممتلكاتها من مباني إدارية وعقارات مؤجرة ومركبات وأجهزة. ويدعم عمليات الصيانة الوقائية والعلاجية ومتابعة التحصيل ورخص السيارات وسائقها وتمويلها. ويجب أن يدعم النظام العمليات التالية:

- إجراءات الصيانة الوقائية والعلاجية لجميع مباني الجمعية وأجهزتها الكهربائية
- إدارة تأجير عقارات الجمعية
- وصف أصول الجمعية تحت إدارة النظام (تكامل مع النظام المالي)
- إجراءات الأمن والنظافة
- إدارة مركبات الجمعية
- متابعة استهلاك الطاقة وترشيدها

5.10.2 الهدف الاستراتيجي المدعوم

- الهدف الخامس عشر: تحقيق التحول الرقمي الشامل

5.10.3 المستفيدون

- الأمانة العامة والفروع: صيانة فعالة للمرافق والمركبات وخدمات أمن ونظافة وضيافة متميزة
- الإدارة العليا: الحفاظ على قيمة أصول الجمعية
- إدارة الشؤون المالية: متابعة فعالة لحال أصول الجمعية
- إدارة تنمية الموارد المالية والاستثمار: الحفاظ على أصول الجمعية وعقاراتها في حالة جيدة
- موردو خدمات الصيانة والحراسة والنظافة وخدمات المركبات كمستخدمين يوميين للنظام

5.10.4 المخرجات

- مكونات نظام إدارة المرافق والممتلكات منشورة على السحابة الحاسوبية
- وثائق استخدام النظام

- تدريب لكل الجهات المعنية على استخدام النظام
- دعم فني وتشغيلي لمدة 6 أشهر بعد نشر أي مكون

5.10.5 مؤشرات المبادرة

- مؤشر رضا منسوبي الجمعية عن خدمات المرافق
- نسبة عمليات الصيانة المسجلة في النظام
- نسبة أصول الجمعية المسجلة والمدارة من خلال النظام

5.10.6 الاهداف التفصيلية

- تسجيل كل الأصول تحت الإدارة والتكامل مع النظام المالي في هذا الجزء
- عمليات الصيانة الوقائية للمباني والمركبات والأجهزة والمعدات بشكل عام
- عمليات الصيانة العلاجية الناتجة من شكاوى المستخدمين والتي يسجلها مركز الاتصال
- متابعة عمليات تأمين المرافق من حراسة وحركة دخول وخروج أصول لهذه المرافق
- إدارة عمليات تأجير الممتلكات أو استئجارها
- متابعة أداء خدمات النظافة والضيافة
- دفع مصروفات الكهرباء والماء والوقود للمركبات
- تسجيل جداول طلب حركة السيارات
- تسجيل السيارات ومتابعة تأمينها ومخالفاتها
- متابعة حركة السيارات والتزامها بالجدول
- تهيئة ممتلكات الجمعية لاستخدام الطاقة النظيفة والحفاظ على البيئة من خلال تسجيل قياسات جودة البيئة وتحليل استهلاك الطاقة
- نسخة على المحمول لمتابعة ميدانية لعمليات الصيانة والنظافة والحراسة
- الاحتفاظ بوثائق ومخططات تصميم المرافق
- متابعة المشاريع الهندسية القائمة
- تقارير ومؤشرات الصيانة والمركبات

5.10.7 نطاق العمل

- توثيق إجراءات وسياسات العمل التي سيدعمها النظام
- بناء نموذج تجريبي (Prototype) للتواصل مع المستخدمين والاتفاق على المواصفات النهائية
- بناء ونشر النظام على شكل إصدارات متتالية للاختبار التجريبي من المستخدمين
- توفير وثائق استخدام النظام باللغة العربية
- تدريب المستخدمين للنظام
- تقديم دعم فني وتشغيلي لمكونات النظام لمدة 6 أشهر

5.10.8 خطة العمل

المهمة	الجدول الزمني	ملاحظات
المرحلة الأولى: عمليات الصيانة الدورية والعلاجية وإدارة تأجير العقارات	6 أشهر	تحت التعاقد الآن
المرحلة الثانية: إدارة المركبات وعمليات الحراسة والنظافة واستخدام الطاقة	6 أشهر	

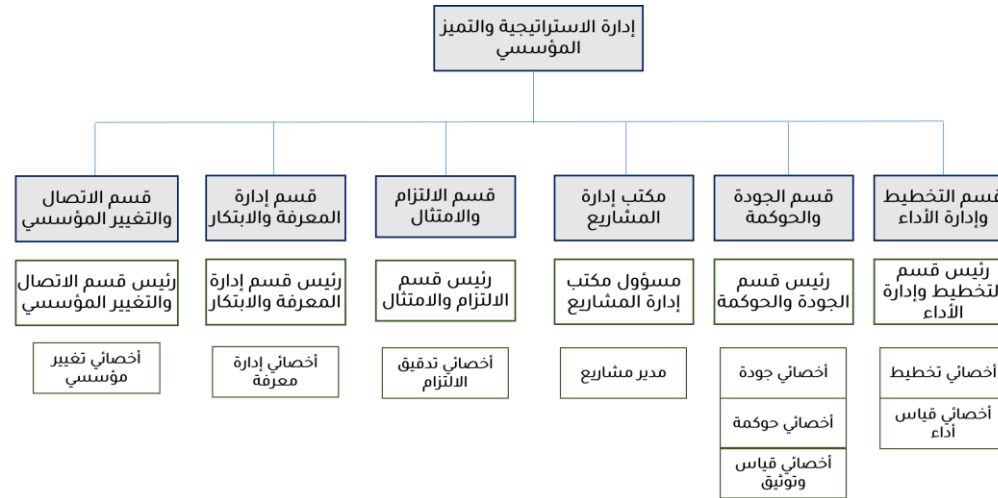
6 حوكمة الإدارة الاستراتيجية

الهيكل التنظيمي الجديد يتضمن هيكلًا تنظيميًا جديدًا لإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الجمعية كما هو موضح في الشكل التالي. يدعم هذا الهيكل خدمات متعلقة مباشرة باستراتيجية الجمعية:

1. تحديث الخطط الاستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي ومتابعة تنفيذ خطة إدارة المخاطر الاستراتيجية
2. متابعة تنفيذ مبادرات ومشاريع الخطة الاستراتيجية والمشاريع التطويرية
3. التوعية والتثقيف لمنسوبي الجمعية بخصوص الخطة الاستراتيجية ومهام تنفيذها

كما يدعم الهيكل خدمات تدعم التميز المؤسسي:

1. خدمات تنفيذ نظام الجودة ودعم الحوكمة المؤسسية
2. التدقيق على الالتزام بمعايير وسياسات الجمعية
3. إدارة معارف الجمعية ودعم استخدامها في تطوير خدمات الجمعية



شكل 9 الهيكل التنظيمي المقترح لإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

6.1 خدمات الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

تم توثيق خدمات الإدارة في مسار حوكمة لمشروع التحول الاستراتيجي كما يلي.

الخدمة	المسؤول	وصف الخدمة	الإجراءات المنفذة
إعداد الخطط الاستراتيجية والتشغيلية	قسم التخطيط وإدارة الأداء	الإشراف على تطوير وصيانة خطة الجمعية الاستراتيجية وخطط الوحدات الإدارية التشغيلية وتشمل تعريف الأهداف والمؤشرات والمبادرات والمشاريع التطويرية	- تحديث نتائج التحليل الاستراتيجي - مراجعة وتقييم أداء الخطط الحالية - تحديث عناصر الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية
قياس الأداء		خدمة تعمل على قياس أداء الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية وأداء المؤسسة بشكل عام. وتتابع تعرف وتحديث مؤشرات الأداء والتأكد من قياسها بشكل منتظم والتحقق من جودة مصادرها وتحليل نتائجها.	- تحديث بيانات مؤشرات الأداء وإجراء القياس الدوري - مراجعة وتصحيح نتائج القياس مع الوحدات الإدارية
إصدار تقارير الإنجاز		تصميم وإعداد تقارير المتابعة والإنجاز لأهداف ومبادرات ومشاريع الخطة الاستراتيجية للجمعية والخطة التنفيذية للوحدات الإدارية للجمعية	مراجعة إدخال البيانات على النظام وإصدار التقارير
إدارة المخاطر الاستراتيجية		متابعة تنفيذ مهام خطة إدارة المخاطر الاستراتيجية وتحديثها حسب المخاطر الجديدة وتحقيق مخاطر ومهام الخطة	- مراجعة تنفيذ مهام خطة إدارة المخاطر دورياً - تحديث خطة المخاطر دورياً

الخدمة	المسؤول	وصف الخدمة	الإجراءات المنفذة
الإشراف على تنفيذ مشاريع الجمعية التطويرية	مكتب إدارة المشاريع	متابعة تنفيذ مشاريع خطط الجمعية التطويرية والتأكد من تنفيذها في الوقت المحدد وبالتكلفة المقدرة وبجودة مخرجات عالية والتواصل مع المنفذين الخارجيين أو الداخليين وتقديم تقارير دورية عن أداء تنفيذ المشاريع والأمور التي تعيق تنفيذها أو تعرضها للخطر	- وضع خطط إدارة المشروع - متابعة تنفيذ مهام المشروع واستلام مخرجاته - إغلاق المشروع
التثقيف والتوعية المؤسسية	قسم الاتصال والتغيير المؤسسي	التخطيط لتوعية وتثقيف منسوبي المؤسسة بخطط الجمعية وأطر الحوكمة والتميز المؤسسي من خلال رسائل تواصل واضحة وقنوات تواصل متعددة	- تحديث الخطة السنوية للتوعية والتثقيف بالإدارة الاستراتيجية - تنفيذ وتقييم فعالية تنفيذ خطة التوعية والتثقيف بالإدارة الاستراتيجية

6.2 أنشطة التنفيذ والمتابعة والمراجعة الاستراتيجية

بعد الانتهاء من صياغة الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية لأعوام 2020 - 2022 تشرف إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي على أنشطة التنفيذ والمتابعة والمراجعة بصورة دورية كما هو موضح في الشكل التالي. و تعتبر هذه الخطوات تفصيل لمرحلة الخامسة "متابعة وتعلم" و المرحلة السادسة "اختبار ومراجعة" ل منهجية التنفيذ المتميز XPP المعتمدة في المشروع. ويستخدم النظام الآلي للإدارة الاستراتيجية الذي تم تثبيته بالجمعية "المعماري الاستراتيجي" لأتمتة الخطوات والمخرجات.



شكل 10 أنشطة التنفيذ والمتابعة والمراجعة الاستراتيجية والتشغيلية

6.2.1 القياس الدوري لحالة المؤشرات والمبادرات وتحديث النظام الآلي للإدارة الاستراتيجية

النشاط	المسؤول	الوصف	المخرجات
قياس القيم الفعلية للمؤشرات ورصدها على النظام الآلي	مسؤولي قياس المؤشرات بإشراف قسم التخطيط وإدارة الأداء	قياس وتحديث مؤشرات الأداء بشكل منتظم حسب الدورية والمعادلة في تعريف المؤشر والتحقق من جودة مصادرها وحسابها	• قياس القيم الفعلية الدورية للمؤشرات • تحديث النظام الآلي "المعماري" الاستراتيجي" بقيم المؤشرات
قياس حالة المبادرات من نسب الاكتمال والتكاليف الفعلية ورصدها على النظام الآلي ومتابعة التنفيذ والمسائل	مسؤولي المبادرات بإشراف مكتب إدارة المشاريع	متابعة تنفيذ مشاريع خطط الجمعية التشغيلية والتأكد من تنفيذها في الوقت المحدد وبالتكلفة المقدرة وبجودة مخرجات عالية وقياس نسب الاكتمال والتكاليف على الأقل مرة شهريا ومتابعة الأمور التي تعيق تنفيذها أو تعرضها للخطر	• تحديث الخطة السنوية للتوعية والتثقيف بالإدارة الاستراتيجية • تنفيذ وتقييم فعالية تنفيذ خطة التوعية والتثقيف بالإدارة الاستراتيجية

6.2.2 الاجتماع شهريا لقيادة الجمعية ومدراء الإدارات لمناقشة وتقييم الأداء والمخاطر والاتفاق على اجراءات التحسين والمعالجة

النشاط	المسؤول	الوصف	المخرجات
الاعداد لاجتماع المتابعة الشهرية للإدارات الرئيسية	مدير الإدارة مسؤولي قياس المؤشرات مسؤولي قياس المبادرات	- يقوم مسؤولي المؤشرات والمبادرات بدراسة وتحليل القيم الفعلية ومعايير الإنجاز واعداد تقارير لحل المشاكل المرصودة - يقوم مسؤولي الأهداف بدراسة وتحليل معايير الإنجاز وحالة المخاطر المرتبطة بالهدف واعداد تقارير لحل المشاكل المرصودة	- التحليل والتقارير عن المشاكل المرصودة ووسائل المعالجة ومهام معالجتها وتحسين الأداء - أجندة الاجتماع
الاجتماع الشهري ومناقشة حالة بطاقة قياس أداء الإدارة والأهداف والمؤشرات والمبادرات	مسؤولي قياس الأهداف بإشراف قسم التخطيط وإدارة الأداء	- مناقشة حالة المؤشرات والاتفاق على مهام التحسين - مناقشة حالة المؤشرات والاتفاق على مهام التحسين - مناقشة قائمة مخاطر الأهداف الاستراتيجية وتقييم والاتفاق على مهام المعالجة	- محضر الاجتماع - اعتماد القيم الفعلية للمؤشرات والمبادرات لأهداف الإدارة الاستراتيجية - اعتماد التقييم الدوري لمخاطر الأهداف الإدارية الاستراتيجية - متابعة تنفيذ المهام المرصودة

6.2.3 إصدار تقارير الأداء الشهرية والربع سنوية والسنوية

النشاط	المسؤول	الوصف	المخرجات
إصدار تقارير الأداء للإدارة الشهرية والربع سنوية والسنوية من النظام الآلي "المعماري الاستراتيجي"	مدير الإدارة بإشراف قسم التخطيط وإدارة الأداء	إصدار تقارير الأداء لبطاقة قياس الأداء للإدارة توضح معايير الإنجاز والقيم المرصودة لحالة المؤشرات والمبادرات وتقييم المخاطر	• اعتماد مدير الإدارة لتقارير الإنجاز الدورية من النظام الآلي "المعماري الاستراتيجي"
إصدار تقارير الأداء للجمعية الشهرية والربع سنوية والسنوية من النظام الآلي "المعماري الاستراتيجي"	مكتب الأمين العام بإشراف قسم التخطيط وإدارة الأداء	إصدار تقارير الأداء لبطاقة قياس الأداء للجمعية توضح معايير الإنجاز والقيم المرصودة لحالة المؤشرات والمبادرات وتقييم المخاطر	• اعتماد الأمين العام لتقارير الإنجاز الدورية من النظام الآلي "المعماري الاستراتيجي"

6.2.4 المراجعة السنوية لمستهدفات المؤشرات وتخطيط المبادرات

النشاط	المسؤول	الوصف	المخرجات
مراجعة الخريطة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية للجمعية والإدارات وتحديث النظام الآلي	الأمين العام مدراء الإدارات بإشراف قسم التخطيط وإدارة الأداء	مراجعة الخريطة الاستراتيجية وقائمة الأهداف الاستراتيجية وتعريفها للجمعية والإدارات للسنة التالية وتحديث النظام الآلي	- الخريطة الاستراتيجية المعتمدة للسنة التالية - بطاقة قياس الأداء للجمعية والإدارات - المحدثات المعتمدة للسنة التالية
تحديد ومراجعة مؤشرات الأهداف ومستهدفات السنة التالية للمؤشرات وتحديث النظام الآلي		تحديد ومراجعة مؤشرات الأداء ومستهدفاتها للسنة التالية وتحديث النظام الآلي	- اعتماد مؤشرات ومستهدفات السنة التالية للمؤشرات - تحديث النظام الآلي المعماري الاستراتيجي بقيم مستهدفات المؤشرات
تحديد ومراجعة تخطيط المبادرات الاستراتيجية وتحديث التواريخ المخططة والموازنة المخططة لخطة المبادرات للسنة التالية وتحديث النظام الآلي		تحديد ومراجعة تخطيط المبادرات الاستراتيجية وتحديث التواريخ المخططة والموازنة المخططة لخطة المبادرات للسنة التالية وتحديث النظام الآلي	تحديث تخطيط المبادرات للسنة التالية واعتمادها مع موازنتها "الموازنة الاستراتيجية"

6.2.5 تنفيذ برامج الاتصال الاستراتيجي

تنفيذ خطة الاتصال الاستراتيجي المفصلة في الفصل التالي.

7 خطة الاتصال الاستراتيجي

تهدف خطة الاتصال الاستراتيجي إلى نشر ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وتحليل وتحسين الأداء المستمر لتحقيق رؤية الجمعية من خلال:

- ✓ تعميق الفهم بعناصر الخطة الاستراتيجية للجمعية ودور كل فرد لتنفيذها
- ✓ نشر الإنجازات المتحققة داخل الجمعية وخارجها وكسب التأييد والمناصرة
- ✓ تشجيع الأفراد والجهات المعنية على المشاركة الفاعلة وتحفيزهم ومكافأتهم على الأداء المتميز
- ✓ تعزيز التنسيق مع الشركاء الاستراتيجيين
- ✓ دراسة ومعالجة المخاطر والمسائل الاستراتيجية

وحسب الهيكل المقترح للجمعية، يقوم قسم الاتصال والتغيير المؤسسي بالإشراف على تنفيذ خطة الاتصال الاستراتيجي.

7.1 المستفيدون من خطة الاتصال

وينقسم جمهور برامج الاتصال الاستراتيجي إلى مجموعتين من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

أصحاب مصلحة داخليين

- الإدارة العليا (الأمين العام - نائب الأمين العام - اللجنة التنفيذية)
- وحدات الجمعية التنظيمية

أصحاب مصلحة خارجيين

- الجهات المنظمة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)
- المؤسسات المانحة وشركاء التنفيذ
- الأسر المستفيدة

7.2 الرسائل الرئيسية لخطة الاتصال الاستراتيجي

مجموعة الرسائل الهامة لتبشرها تتضمن الآتي:



شكل 11 الرسائل الرئيسية لخطة الاتصال الاستراتيجي

7.3 قنوات خطة الاتصال الاستراتيجي

ويتم نشر رسائل خطة الاتصال من خلال عدة قنوات متنوعة كما يظهر في الشكل التالي.



شكل 12 قنوات خطة الاتصال الاستراتيجي

7.4 مشاريع (الاتصال والتعريف بالخطة الاستراتيجية)

1. مشروع تدشين الخطة الاستراتيجية 2020-2022
2. مشروع إعداد ونشر مواد التعريف بالخطة الاستراتيجية
3. مشروع نشر الخطة على الموقع الإلكتروني للجمعية على الموقع الإلكتروني (روابط للخريطة الاستراتيجية وفيديو للأمين العام للجمعية يلخص الخطة)
4. مشروع تعريف ببطاقة قياس الأداء ومهام تنفيذ الخطة لمنسوبي الجمعية
5. مشروع تحديث لمواقع للتواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، يوتيوب) وتفعيلها
6. مشروع إعداد تقارير وعروض دورية لعرض ما تم تحقيقه والإنجازات وتوزيع حوافز الأداء المتميز
7. مشروع الاتصال الاستراتيجي مع الفروع
8. مشروع الاتصال الاستراتيجي مع الوزارة والجهات المانحة والشركاء

7.4.1 مشروع تدشين الخطة الاستراتيجية 2020-2022

الأهداف	1. نشر الوعي لفهم خطة الجمعية الاستراتيجية 2. كسب تأييد أصحاب العلاقة المعنيين ودعمهم للمشاركة بفعالية في تنفيذ الخطة
الرسائل	التعريف بالإطار والخريطة والمؤشرات والمبادرات والأدوار والمسؤوليات
الجمهور	أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين
القنوات والأدوات	عرض للأمين العام للجمعية، لوحات، مطويات، هدايا، نشرات إعلامية
المسؤول	مدير مكتب الأمين العام للجمعية مدير إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي
التكرارية	مرة كل 3-5 سنوات عند تدشين خطة جديدة

7.4.2 مشروع إعداد ونشر مواد التعريف بالخطة الاستراتيجية

الأهداف

1. نشر الوعي لفهم خطة الجمعية الاستراتيجية
2. كسب تأييد أصحاب العلاقة المعنيين ودعمهم للمشاركة بفعالية في تنفيذ الخطة

الرسائل

التعريف بالإطار والخريطة والمؤشرات والمبادرات

الجمهور

أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين

القنوات والأدوات

معلقات، مطويات وهدايا

المسؤول

مدير إدارة الاعلام والعلاقات العامة
مدير إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

التكرارية

سنويًا

7.4.3 مشروع نشر الخطة الاستراتيجية على الموقع الإلكتروني

الأهداف

1. نشر الوعي لفهم خطة الجمعية الاستراتيجية
2. كسب تأييد أصحاب العلاقة المعنيين ودعمهم للمشاركة بفعالية في تنفيذ الخطة

الرسائل

1. التعريف بالإطار والمحاور والخريطة الاستراتيجية
2. الإنجازات المتحققة ومؤشرات النجاح الرئيسة للجمعية

الجمهور

أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين

القنوات والأدوات

روابط للخريطة الاستراتيجية وفديو للأمين العام للجمعية يلخص الخطة

المسؤول

مدير إدارة الاعلام والعلاقات العامة

التكرارية

كل 3-5 سنوات عند تدشين خطة جديدة
ربع سنويا للإنجازات

7.4.4 مشروع تعريف ببطاقة قياس الأداء ومهام تنفيذ الخطة لمنسوبي الجمعية

الأهداف	1. نشر الوعي لفهم خطة الجمعية الاستراتيجية 2. تعريف أصحاب العلاقة المعنيين بدورهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمنافع التي تعود عليهم جراء النجاح في تطبيق هذه الخطة
الرسائل	التعريف بالإطار والخريطة والمؤشرات والمبادرات
الجمهور	أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين
القنوات والأدوات	معلقات، مطويات وهدايا
المسؤول	مدير إدارة الاعلام والعلاقات العامة مدير إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي
التكرارية	سنويًا

7.4.5 مشروع تدشين وتحديث مواقع للتواصل الاجتماعي (فيسبوك، يوتيوب، تويتر) وتفعيلها

الأهداف

1. نشر الوعي بمفاهيم وعناصر وفوائد وأهمية إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
2. نشر النتائج والإنجازات المتحققة
3. تقديم الدعم الفني لمستخدمي النظم والتقنيات

الرسائل

1. التعريف بالإطار والخريطة والمحاور
2. البرامج التنفيذية المخططة والمنفذة للجمعية
3. الإنجازات المتحققة ومؤشرات النجاح الرئيسة للجمعية

الجمهور

أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين

القنوات والأدوات

رسائل توعوية والرد على الاستفسارات عبر قنوات التواصل الاجتماعي

المسؤول

مدير إدارة الاعلام والعلاقات العامة

التكرارية

تحديث اسبوعي وتفاعل دائم

7.4.6 مشروع إعداد اصدار تقارير وعروض دورية لعرض ما تم تحقيقه والإنجازات وتوزيع حوافز الأداء المتميز

الأهداف	1. تحفيز أصحاب العلاقة المعنيين للمشاركة والمساهمة في تنفيذ الخطة والمستهدفات 2. نشر النتائج والإنجازات المتحققة
الرسائل	الإنجازات المتحققة حوافز وجوائز المتميزين في تنفيذ مستهدفات المؤشرات والمبادرات
الجمهور	منسوبي الجمعية
القنوات والأدوات	هدايا، جوائز، وشهادات للمتميزين في تنفيذ مستهدفات المؤشرات والمبادرات
المسؤول	مدير إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي
التكرارية	ربع سنوياً للتحفيز وكسب التأييد (رسائل إلكترونية)

7.4.7 مشروع الاتصال الاستراتيجي مع الفروع

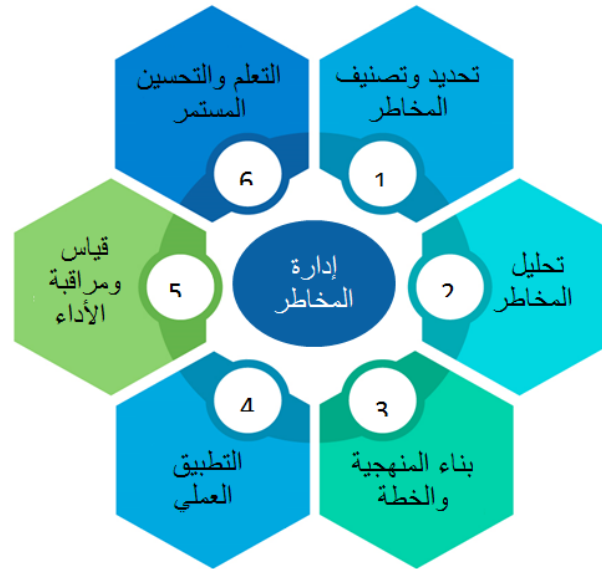
1. عرض الإنجازات المتحققة على مستوى الفروع والجمعية 2. دراسة ومعالجة المخاطر الاستراتيجية على مستوى الفروع والجمعية	الأهداف
1. حالة الأهداف ومؤشرات النجاح ومؤشرات الأداء والبرامج التنفيذية المخططة والمنفذة 2. الإنجازات المتحققة 3. المخاطر والمسائل الاستراتيجية	الرسائل
مدراء الفروع	الجمهور
اجتماعات وعروض ورسائل بريد إلكتروني	القنوات والأدوات
مدير مكتب الأمين العام للجمعية مدير إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي	المسؤول
شهريا	التكرارية

7.4.8 مشروع الاتصال الاستراتيجي مع الوزارة والجهات المانحة والشركاء

الأهداف	1. عرض الإنجازات المتحققة على مستوى الجمعية 2. دراسة ومعالجة المخاطر الاستراتيجية على مستوى الجمعية
الرسائل	1. حالة الأهداف ومؤشرات النجاح ومؤشرات الأداء والبرامج التنفيذية المنفذة 2. الإنجازات المتحققة 3. المخاطر والمسائل الاستراتيجية
الجمهور	المسؤولين المعنيين في الوزارة والجهات المانحة والشركاء
القنوات والأدوات	اجتماعات وعروض وتقارير
المسؤول	الأمين العام للجمعية
التكرارية	ربع سنوياً

8 خطة إدارة المخاطر

أظهرت الأزمات العالمية أهمية إدارة المخاطر وتم نشر المعيار العالمي ISO 31000 Enterprise Risk Management System في 2009 لتحديد قواعد عامة لإنشاء إطار لإدارة المخاطر المؤسسية. نهج إدارة المخاطر يتطلب النظر في الآثار المحتملة لجميع أنواع المخاطر على الأهداف الاستراتيجية والعمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات وتتم عملية إدارة المخاطر من ستة خطوات رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي.



شكل 13 خطوات إدارة المخاطر

وحسب الهيكل المقترح للجمعية، يقوم قسم التخطيط والأداء بالإشراف على عملية إدارة المخاطر الاستراتيجية. ونركز في هذه الوثيقة على المخاطر الاستراتيجية التي تعوق تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

8.1 تعريف المخاطر

- الخطر هو أي حدث غير مؤكد الحدوث يهدد أو يحد من قدرة المنظمة على تحقيق رؤيتها وأهدافها
- المخاطر الاستراتيجية هي المخاطر التي تعوق تحقيق النتائج المأمولة في الرؤية الكمية وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية ومستهدفات المؤشرات المرتبطة
- إدارة المخاطر الاستراتيجية هي دورة منتظمة حول كل المخاطر المحتملة غير المرغوب فيها قبل حدوثها ووضع الإجراءات التي من شأنها تجنبها، والتقليل من أو معالجة آثارها
- تتضمن عملية إدارة المخاطر الاستراتيجية ستة عناصر أساسية:
 1. حصر المخاطر التي تعوق تنفيذ الأهداف الاستراتيجية
 2. تقييم الاحتمالات والأثر المحتمل للمخاطر على الجمعية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية
 3. تحديد سياق المخاطر وترجمتها إلى مؤشرات مخاطر رئيسية Key Risk Indicators (KRIs) لقياس احتمالية أو أثر الخطر
 4. تحديد استراتيجيات معالجة المخاطر
 5. تخطيط الإجراءات/المبادرات لمعالجة المخاطر ذات الأولوية
 6. رصد ومراجعة نتائج تنفيذ إجراءات/مبادرات معالجة المخاطر وإعداد التقارير بصورة دورية

8.2 أهداف إدارة المخاطر

1. مؤسسة إدارة المخاطر في الجمعية من خلال:

- تطوير منظومة إدارة المخاطر الاستراتيجية ومتابعة تنفيذ آلياتها بصورة دورية
- تضمين الخطة الاستراتيجية للمؤسسة خطة المخاطر وإدراجها ضمن الموازنة
- نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر
- بناء ثقافة إدارة المخاطر

2. التنبؤ بالمخاطر والأزمات من خلال:

- تحديد المخاطر المحتملة
- تقدير احتمالية حدوثها وأثرها على الجمعية
- دراسة العوامل المسببة لها والآثار المترتبة عليها

- تقدير الكلفة اللازمة لتجنبها والحد من آثارها

3. إدارة المخاطر والأزمات بفاعلية وكفاءة من خلال:

- بناء خطط لمواجهة المخاطر المحتملة
- تحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر
- التدريب على المعايير والممارسات الأفضل في إدارة المخاطر
- بناء آليات للمتابعة والتقييم وتنفيذها

8.3 فوائد بناء منظومة إدارة المخاطر الاستراتيجية

- ✓ التنبؤ الاستباقي بحصر المخاطر التي قد تعوق تنفيذ استراتيجية الجمعية للتطوير، والمعالجة المنهجية لها بفاعلية وكفاءة عالية
- ✓ تحديد الإجراءات لتلافي حدوث المخاطر أو الحد من آثارها في وقت مبكر ليساعد في ابتكار الحلول المثلى والأكثر فاعلية، ويجنب الجمعية الحلول الآنية التي تعد أكثر كلفة وأقل تأثيراً
- ✓ تقليل حجم الخسائر بمختلف أشكالها في حال وقوع الخطر على الجمعية وعلى سير تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- ✓ اعتماد الجمعية منهجية علمية للتنبؤ بالمخاطر والتعامل معها
- ✓ فتح قنوات الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم الإداري لنقل الخبرات وتقديم الدعم والمساندة في مجال إدارة المخاطر
- ✓ تطوير إطار للتقويم الذاتي المستمر الذي يساعد على الكشف المبكر عن المخاطر

8.4 تحديد سياسات معالجة المخاطر

يتم تحديد سياسة معالجة كل خطر من أحد الاحتمالات الأربعة الآتية:

النقل: هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر. التأمين مثال لنقل الخطر عن طريق عقود التأمين

التجنب: تعني بذل اللازم لتجنب حدوث الخطر تماما

التخفيف: تشمل طرق التقليل من احتمالية أو تأثير الخطر في حالة أن تكاليف تجنب الخطر أعلى من تكاليف أضرار تحققه، وأن هناك إمكانية للتقليل من الخطر بتكاليف أقل

القبول: تعني قبول الخطر عند حدوثه. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها

8.5 التقييم الدوري لتقدير أولوية المخاطر

- إعادة تقدير وقياس المخاطر الجديدة المحتملة حسب دورية قياس مؤشرات المخاطر - شكل ربع سنوي على الأقل
- إعداد تقرير ربع سنوي حول حالة المخاطر وما تم عمله خلال الفترة السابقة من تنفيذ لخطط المواجهة أو المعالجة (تقارير شهرية)
- دراسة تقارير إدارة مخاطر الأهداف الاستراتيجية ومحافظ المخاطر ومراجعة على قوائم المخاطر ورصد المخاطر المستحدثة إن وجدت
- يجب أن تصبح إدارة المخاطر بندا على أجندة الاجتماعات الدورية للإدارة الاستراتيجية ومناقشة التقارير الدورية لحالة المخاطر الاستراتيجية ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للمخاطر

8.6 التقييم الدوري للمخاطر

يجب التقييم الدوري للمخاطر الاستراتيجية بدءاً بمراجعة قائمة المخاطر وإضافة مخاطر جديدة، ثم التقييم الجماعي من فريق إدارة المخاطر الاستراتيجية شهرياً ومراجعة سياسات وإجراءات معالجة المخاطر حسب التقييم. ويقوم بإدارة المخاطر فريق إدارة المخاطر الاستراتيجية يتكون من الأمين العام ومسؤولي الأهداف الاستراتيجية ومدير إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي ودورة إدارة كل مراحل إدارة المخاطر الاستراتيجية.

خريطة المخاطر - الأولوية = الاحتمال * التأثير						
التأثير	كبير جدا ١٠	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
	كبير ٨	١٦	٣٢	٤٨	٦٤	٨٠
	متوسط ٦	١٢	٢٤	٣٦	٤٨	٦٠
	ضعيف ٤	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
	ضعيف ٢ جدا	٤	٨	١٢	١٦	٢٠
		نادر ٢	ضعيف ٤	متوسط ٦	عالي ٨	أكيد ١٠
الاحتمال						

شهية معالجة المخاطر

شكل 14 شهية معالجة المخاطر

وقد تم تحديد المخاطر وتقييم أولويتها تقييم أولي شعبان 1441 - إبريل 2020 كما يظهر في الجدول التالي.

رمز الهدف	الهدف الاستراتيجي	المسؤول	الخطر	الاحتمالية (ح) 10-0	التأثير (ت) 10-0	أولوية الخطر = ح*ت	سياسة المعالجة تخفيف/تجنب/نقل/قبول	إجراءات المعالجة
1ع	تحقيق المساهمة المجتمعية الفاعلة	مساعد الأمين لخدمات التنمية المجتمعية	ع1-1. ضعف الأثر المقاس من خدمات الجمعية	5	10	50	قبول	الاستعانة بأخصائيين خارجيين
			ع2-1. ضعف في تحديد وقياس أثر مشاريع وخدمات الجمعية	9	8	72	تجنب	تفعيل قياس الأثر
			ع3-1. التغييرات في قرارات الحكومة خاصة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	7	10	70	تخفيف	تشكيل لجنة للتعامل معها
			ع4-1. حدث سلبي يضعف ثقة ونظرة المجتمع للجمعية أو للقطاع الأهلي	4	9	36	قبول	متابعة لإدارة المخاطر الاستراتيجية ربع سنويا
			ع5-1. أزمة مستجدة تتطلب مبادرة الجمعية للمساهمة في إدارة الأزمة مجتمعيًا	10	9	90	تخفيف	تخطيط وتنفيذ مبادرات جديدة لمعالجة الأزمة والمشاركة في تخفيف أثارها المجتمعية
2ع	تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية	مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام	ع1-2. ضعف المخصصات المالية المخصصة لتعزيز الصورة الذهنية	8	9	72	تجنب	تنفيذ فاعل لمبادرة قياس الصورة الذهنية سنويا
3ع	رفع مستوى رضا الجهات المانحة والداعمين	مساعد الأمين لخدمات التنمية المجتمعية	ع1-3. الاعتماد على عدد قليل من الجهات المانحة أو الداعمين	5	9	45	تخفيف	زيادة عدد وتسويق المشاريع الجاذبة
			ع2-3. الاعتماد على عدد قليل من الداعمين	5	9	45	تخفيف	زيادة عدد وتسويق المشاريع الجاذبة
			ع3-3. الانخفاض المستمر لسنة أو أكثر لعدد الجهات المانحة للجمعية أو مبالغ الدعم المقدمة	5	9	45	تخفيف	زيادة المشاريع الجاذبة وزيادة نسبة الاستدامة المالية

رمز الهدف	الهدف الاستراتيجي	المسؤول	الخطر	الاحتمالية (ح) 10-0	التأثير (ت) 10-0	أولوية الخطر = ح*ت	سياسة المعالجة تخفيف/تجنب/نقل/قبول	إجراءات المعالجة
1م	التوسع في الخدمات التنموية لتأهيل المستفيدين للاكتفاء الذاتي	مساعد الأمين لخدمات التنمية المجتمعية	م1-1. ضعف اقبال الأسر المستفيدة على الخدمات التنموية	8	9	72	تخفيف	حملات توعية للأسر من قبل الفروع تحت إشراف مساعد الأمين العام للفروع ومساعد الأمين للتنمية المجتمعية ومدير تطوير المنتجات والسويق
			م2-1. انتشار الإصابة من وباء في الأسر المستفيدة	9	8	72	تخفيف	حملة توعية ومتابعة
2م	تحسين كفاءة الأسر بخدمات رعاية متميزة	مساعد الأمين العام للفروع	م1-2. ارتفاع تكلفة المعيشة وتنوع الاحتياجات الاجتماعية	5	10	50	تخفيف	تنمية الموارد المالية المستدامة
			م2-2. زيادة المحتاجين وتنامي نسبة البطالة والفقر	5	10	50	تخفيف	تنمية الموارد المالية المستدامة
			م3-2. تباطؤ الاقتصاد	8	9	72	تخفيف	تنمية الموارد المالية المستدامة
			م4-2. أزمة مستجدة تؤثر على احتياجات جديدة لخدمات المستفيدين	10	9	90	قبول	تخطيط وتنفيذ مبادرات جديدة لمعالجة الأزمة وتقديم خدمات مختلفة للمستفيدين

رمز الهدف	الهدف الاستراتيجي	المسؤول	الخطر	الاحتمالية (ح) 10-0	التأثير (ت) 10-0	أولوية الخطر = ح*ت	سياسة المعالجة تخفيف/تجنب/نقل/قبول	إجراءات المعالجة
11	تنمية الإيرادات والاستثمار والأصول	مدير إدارة تنمية الموارد المالية والاستدامة	1-11. ضعف التبرعات المالية والعينية	5	10	50	تخفيف	تنمية الموارد المالية من الاستثمار والأوقاف
			2-11. نسبة 70% أو أكثر من التبرعات من أقل من 5 متبرعين	2	10	20	تخفيف	تسويق فاعل ومنتجات جديدة جاذبة
			2-11. ضعف إيرادات الأوقاف المالية بسبب حدث محلي أو عالمي	5	10	50	تخفيف	إدارة محفظة استثمار بتنوع وإدارة مخاطر فاعلة
			3-11. ارتفاع كبير في تكلفة التشغيل	4	10	40	تخفيف	تصميم وتنفيذ استراتيجية لتنمية الموارد المالية وإدارة الأصول والاستعانة بخبرات متخصصة في ذلك
21	تحقيق السلامة والكفاءة المالية		1-21. ضعف أداء مؤشرات السلامة المالية وفق نموذج الحوكمة بالوزارة لأكثر من ربع سنوي	2	10	20	تخفيف	تفعيل التدقيق على الالتزام بالحوكمة

رمز الهدف	الهدف الاستراتيجي	المسؤول	الخطر	الاحتمالية (ح) 10-0	التأثير (ت) 10-0	أولوية الخطر ح*ت =	سياسة المعالجة تخفيف/تجنب/نقل/قبول	إجراءات المعالجة
د1	تعزيز التطوع والمشاركة المجتمعية	مساعد الأمين العام للفروع	د1-1. قلة عدد المتطوعين أو ساعات التطوع	5	9	45	تخفيف	خطة تواصل فعالة مع المتطوعين
			د1-2. قلة عدد فرص التطوع الجاذبة	6	9	54	تخفيف	التواصل الدائم مع الفروع لدراسة احتياجات التطوع
د2	تفعيل الشراكات والعلاقات الاستراتيجية	مساعد الأمين لخدمات التنمية المجتمعية	د1-2. قلة عدد الشركاء	6	10	60	تجنب	إيجاد مشاريع جاذبة للشركاء
			د2-2. شراكات غير فاعلة	7	10	70	تجنب	التواصل المستمر مع الشركاء
د3	تطوير البحوث والدراسات الخاصة بالمستفيدين	مساعد الأمين لخدمات التنمية المجتمعية	د1-3. عدم موثقة البحوث والدراسات المعتمدة مع احتياجات المستفيدين والجمعية	7	8	56	تجنب	الاستعانة بخبرات جيدة للدراسات
			د2-3. ارتفاع تكلفة اجراء الدراسات	9	8	72	تخفيف	الاستعانة بخبرات جيدة للدراسات
د4	تطوير وتسويق الخدمات	مساعد الأمين لخدمات التنمية المجتمعية	د1-4. قلة عدد المنتجات الجديدة	7	9	63	تجنب	الاستعانة بخبرات تسويق خارجية
			د2-4. ضعف او عدم وجود خطط تسويقية ناجحة	6	10	60	تجنب	الاستعانة بخبرات تسويق خارجية
د5	تحقيق الالتزام بمعايير الجودة والحوكمة	مدير إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي	د1-5. ضعف ثقافة الجودة والحوكمة ومقاومة منسوبي الجمعية في الالتزام	6	10	60	تجنب	تنفيذ خطة لنشر ثقافة الجودة والحوكمة

رمز الهدف	الهدف الاستراتيجي	المسؤول	الخطر	الاحتمالية (ح) 10-0	التأثير (ت) 10-0	أولوية الخطر = ح*ت	سياسة المعالجة تخفيف/تجنب/نقل/قبول	إجراءات المعالجة
د6	تفعيل الإدارة الاستراتيجية	مدير إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي	د6-1. ضعف الفهم للخطة الاستراتيجية ودور منسوبي الجمعية في تنفيذها	7	9	63	تجنب	تنفيذ خطة الاتصال الاستراتيجية
			د6-2. ضعف في التنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق المستهدفات	7	10	70	تجنب	الاستعانة بموارد متخصصة
			د6-3. عدم الانتظام في قياس المؤشرات	7	10	70	تجنب	الاستعانة بموارد متخصصة
			د6-4. عدم دقة قياسات المؤشرات وموثوقيتها	7	10	70	تجنب	الاستعانة بموارد متخصصة
			د6-5. ضعف في تنفيذ المبادرات وقياس انجازها	7	10	70	تجنب	الاستعانة بموارد متخصصة
ت1	تطوير إدارة المعرفة والابتكار	مدير إدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي	ت1-1. ضعف الالمام بأهمية وماهية إدارة المعرفة والابتكار	8	9	72	تجنب	توعية وتثقيف
			ت1-2. عدم تجاوب منسوبي الجمعية في رصد الأفكار والتجارب الناجحة أو الاستفادة منها	7	9	63	تجنب	توعية وتثقيف وحوافز
ت2	تحقيق التحول الرقمي الشامل	مساعد الأمين للخدمات المساندة	ت2-1. تعطل الانترنت لعدة أيام مستمرة	5	10	50	تقبل	بدائل للعمل عن بعد
			ت2-2. ضعف الثقافة التقنية لمنسوبي الجمعية	7	10	70	تجنب	تثقيف
			ت2-3. تزايد حوادث الاختراق الأمني للشبكات	5	10	50	تجنب	الاستعانة بمختصين للاختبار المتواصل
			ت2-4. لا يوجد تكامل بين النظم مع الجهات المعنية	9	8	72	تجنب	دراسة وتنفيذ التكامل مع نظم الجهات المعنية

رمز الهدف	الهدف الاستراتيجي	المسؤول	الخطر	الاحتمالية (ح) 10-0	التأثير (ت) 10-0	أولوية الخطر = ح*ت	سياسة المعالجة تخفيف/تجنب/نقل/قبول	إجراءات المعالجة
ت3	تطوير رأس المال البشري وبيئة العمل	مساعد الأمين للخدمات المساندة	ت3-1. تسرب الكفاءات من منسوبي الجمعية	5	10	50	تجنب	بيئة محفزة
			ت3-2. ضعف القدرات المهنية لمنسوبي الجمعية	7	10	70	تجنب	برامج تدريبية
			ت3-3. قصور في الالتزام بقيم الجمعية	5	9	45	تجنب	تثقيف وتفعيل قياس الالتزام بالقيم في نظم تقييم الأداء
			ت3-4. البطالة المقنعة والترهل الوظيفي	7	9	63	تجنب	تثقيف وتفعيل تخطيط القوى العاملة بشكل احترافي، وتفعيل منظومة تقييم الاداء بالنتائج ونظام متابعة المهام
			ت3-5. عدم وجود صف ثاني للقيادات	7	9	63	تجنب	تنفيذ خطة للتدريب والتعاقب الوظيفي
			ت3-6. حدوث أزمة أو وباء محلي أو عالمي (مثل وباء كورونا الحالي) وانتشاره بين منسوبي الجمعية أو تأثيره على قدرتهم على العمل والانتاجية	9	9	81	تخفيف	إجراءات توعية ووقاية ومعالجة كالعامل عن بعد