



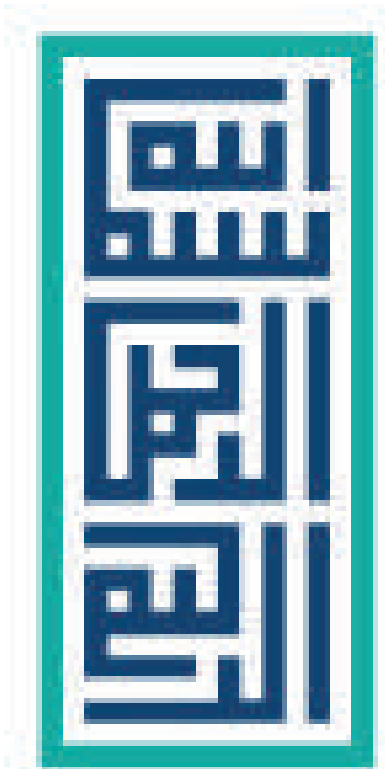
جمعية الثريا الخيرية للمكفوفين  
AlThuraya Charity Society For Blind  
جازان Jazan



وثيقة

# الخطّة الإستراتيجية

لجمعية الثريا الخيرية للمكفوفين ٢٠٢٣-٢٠٢٨م



| المحتويات |                                 |    |
|-----------|---------------------------------|----|
| أ         | مقدمة                           | ١  |
| ١         | مراحل إعداد الخطة               | ٢  |
| ٢         | التخطيط للتخطيط                 |    |
| ٦         | مدخلات الخطة                    | ٣  |
| ١١        | التحليل الاستراتيجي             | ٤  |
| ١٩        | التوجه الاستراتيجي              | ٥  |
| ٢١        | صياغة الرؤية والرسالة           | ٦  |
| ٢٣        | استعراض القيم                   | ٧  |
| ٢٤        | تأهيل الأهداف الاستراتيجية      | ٨  |
| ٢٦        | بناء مؤشرات الأداء KPI          | ٩  |
| ٢٨        | بناء لوحة الأداء الاستراتيجي    | ١٠ |
| ٢٩        | بناء دليل الأهداف والمؤشرات     | ١١ |
| ٣١        | بناء الهيكل الإداري             | ١٢ |
| ٣٢        | تصميم الخريطة الاستراتيجية      | ١٣ |
| ٣٣        | كتابة الخطة التنفيذية           | ١٤ |
| ٣٤        | تمليك مؤشرات الأداء             | ١٥ |
| ٣٥        | صناعة المبادرات والمشاريع       | ١٦ |
| ٣٦        | كتابة الخطة التشغيلية           | ١٧ |
| ٣٧        | متطلبات نجاح الخطة الاستراتيجية | ١٨ |
| ٣٨        | الخاتمة                         | ١٩ |

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ..وبعد

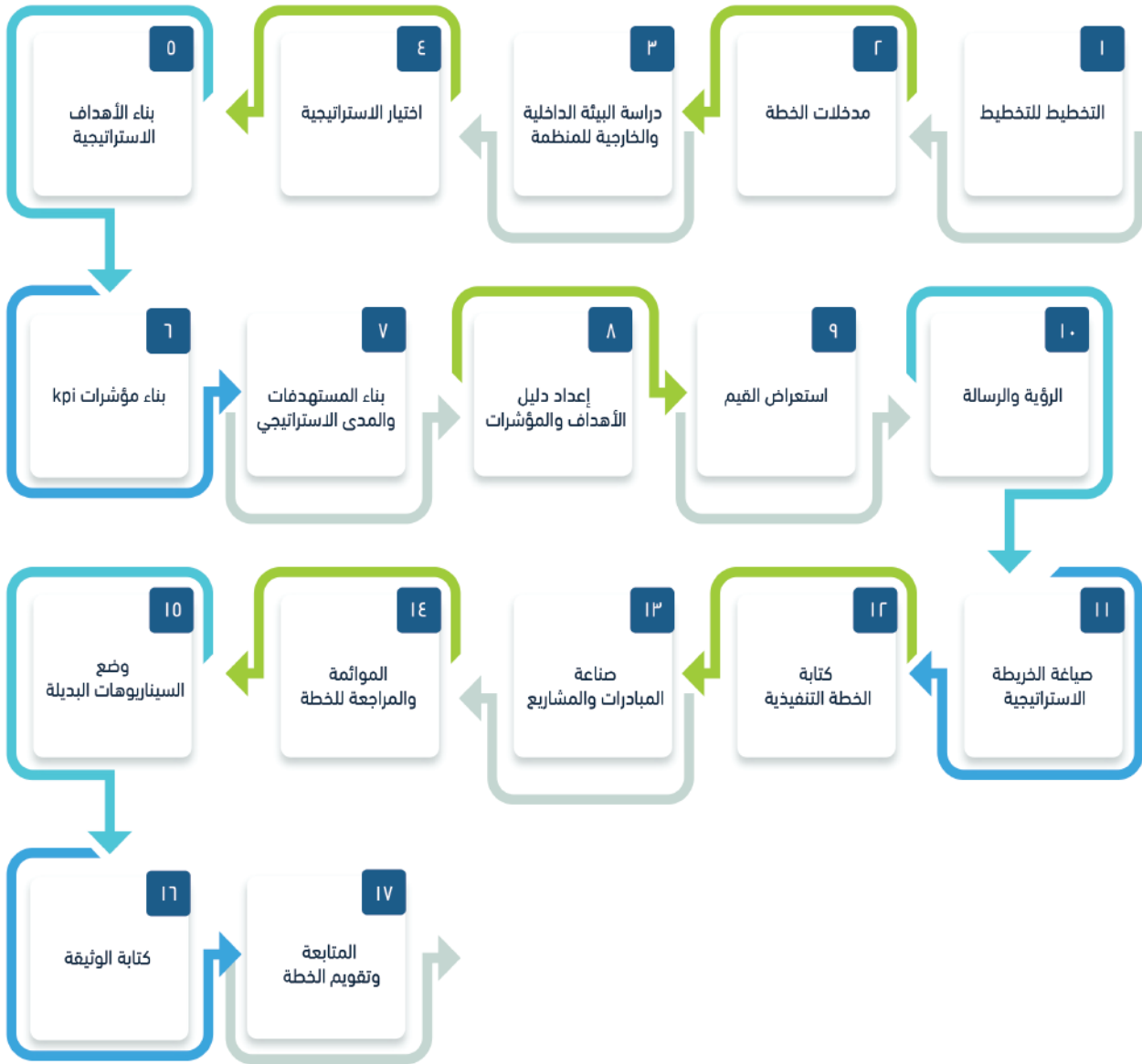
قدمت جمعية الثريا للمكفوفين الخيرية بمنطقة جازان خلال السنوات الماضية الكثير من المشاريع التي تعنى بخدمة وتأهيل المكفوفين بالمنطقة من الجنسين وتقديم الخدمات لهم ودعمهم مادياً ومعنوياً وتقديم الاستشارات النفسية والاجتماعية والطبية لأسر المكفوفين ، واستطاعت أن تضع لنفسها موضع قدم في مجال العمل التنموي في منطقة جازان ونظراً لتوسع الجمعية ونموها المطرد خدمياً وحرصاً من الجمعية على تطوير أدائها في في عملها ، واهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته والتعرف على سبل تحقيقه قامت برسم معالم مستقبلها للسنوات من ٢٠٢٣م - ٢٠٢٧م ، حيث وضعت خطتها الاستراتيجية لتعزيز دورها الريادي كجمعية غير ربحية تتلاءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م وتحقق متطلبات الرؤية المتعلقة بمجال نشاطها مراعية الأولويات والسياسات المتبعة والقوانين النافذة في المملكة العربية السعودية ضمن منهجية قائمة على أساس تعظيم الأجر للمتبرعين والمانحين وتحقيق الأثر لدى المستفيدين من خدمات وبرامج ومشاريع الجمعية في إطار من الشراكات والتحالف مع مثيلاتها من الجمعيات وشركاء التنفيذ من القطاع الحكومي والخاص، بهدف تحقيق الدور الريادي في العمل الصحي الخيري وفق خطة متدرجة خلال هذه الاستراتيجية وخدمة الفئات المحتاجة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع. وتشتمل الخطة الاستراتيجية على عدد من الموجهات والأولويات التي تم صياغتها من منطلق التوجه نحو الاثر بما يضمن التميز والتركيز وزيادة كفاءة وفاعلية أنشطة وأعمال الجمعية واختيار الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وضبط مسار الخطة باستراتيجيات عامة والتي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية ووضع الآليات ومؤشرات الريادة الاستراتيجية وتوظيفها في دفع نشاط الجمعية الى آفاق أوسع بما يضمن دقة وجودة المتابعة والقياس والتقويم بما يضمن تنفيذ الاستراتيجية كما هو مخطط لها.

## مستشار الخطة

د. محمد بن علي الحربي

## مراحل إعداد الخطة:

تم اتباع عدد من الخطوات لصناعة الخطة كما هو موضح في الشكل (1)



الشكل رقم (1)

## التخطيط للتخطيط:

لضمان بناء خطة استراتيجية قابلة للتطبيق بصورة ناجحة وبجودة عالية تم في هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات أبرزها:

- تشكيل فريق التخطيط.
- تنظيم عمل فريق التخطيط.
- تحديد مدة كافية للإنجاز.
- اختيار نموذج التخطيط.
- إعداد خطة زمنية لإنجاز الخطة الاستراتيجية اصدار تعميم لكل الأعضاء..



## خطة الخطة:

- وتم الاتفاق في هذه المرحلة كذلك على ما يلي:
    - استعراض مدارس التخطيط المشهورة ومناقشتها.
    - تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن كنموذج الخطة الاستراتيجية.
- وتم تحديد منهجية الخطة لضمان تطوير الخطة الاستراتيجية بصورة ناجحة وقابلة للتنفيذ بإذن الله، استلهم فريق إعداد الخطة المبادئ المهنية التالية:

- توسيع مشاركة المعنيين في جميع مراحل إعداد الخطة:
  - يشمل ذلك ضمان مشاركة الجميع من مجلس الإدارة والعاملين في الجمعية وشركاءها وبعض المعنيين بالعمل التنموي في المنطقة في جميع مراحل إعداد الخطة، وذلك بإسهام العاملين في الجمعية على جميع المستويات والمشاركة في بناء الاستراتيجيات وصياغة التوجهات عن طريق الجلسات وورش العمل ومجموعات التركيز والتغذية المرتدة، والاجابة عن أية استفسارات مرتبطة بنطاق العمل.

## تأهيل فريق التخطيط:

- تم وضع منهجية داعمة لتطور التعلم والنمو المعرفي لدى المشاركين بما يضمن تمكينهم. ويشمل ذلك التدريب على مفاهيم ومتطلبات ومنهجيات وآليات التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وثقافة التطوير ومراحل إعداد الخطط الاستراتيجية .

## اعتماد الواقعية والمرونة والتفاعل البناء:

- ولجعل الخطة قابلة للتنفيذ والتطبيق فلا بد أن تكون نتائجها واقعية وممكنة التنفيذ، وقابلة للتعديل والتطوير ودراسة وتحليل المتغيرات مع الالتزام بالأسس والمنهجيات التي بنيت بها الخطة.
- وتم ذلك من خلال تشكيل فريق التخطيط مزيج من أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذي في الجمعية، بالإضافة إلى إطالة فترة تحليل بيئة الجمعية وتطبيق عدد كبير من أدوات التحليل، لتشخيص الواقع الداخلي والخارجي للجمعية، حتى يتمكن فريق التخطيط بتوجيهات مستشار الخطة من بناء خطة استراتيجية واقعية ممكنة التنفيذ، كما سيتضح في الفقرة القادمة.

## مدخلات الخطة:

- اشتملت هذه الخطوة على مجموعة من المدخلات التي تم الاعتماد عليها في مراحل بناء الخطة، والتي تم توفيرها لفريق التخطيط ليتمكنوا من أداء عملهم ومن أهم هذه المدخلات ما يلي:
  - ٢-١ تجارب سابقة:
  - نفذ عدد من فريق التخطيط زيارات ميدانية لعدد من الجمعيات لدراسة أفضل الممارسات في تلك الجمعيات.
  - ٢-٢ توقعات الطلب:
  - رصد فريق التخطيط مع الفريق التنفيذي نشاط الجمعية خلال الثلاث سنوات الماضية وفق نموذج أعد لهذا الغرض وقام الفريق التنفيذي بتعبئته وفق سجلات الجمعية كما في شكل رقم (٢).
  - وكان الهدف منه جمع المعلومات لفريق التخطيط ليتمكن من تحليل نشاط الجمعية

السابق وفق معلومات موثقة من سجلات الجمعية وقد صمّم النموذج ليكشف أنواع الخدمات التي تقدمها الجمعية وشرائح المستفيدين من خدماتها ومناطق تركيز الجمعية جغرافيا، ورصد وجود منافسين في تقديم نفس الخدمات، وحجم المنافسة، كما رصد النموذج مبررات تقديم هذه الخدمات والمشاريع وهل هي بطلب من المستفيدين او مبادرة من الجمعية، وكذلك أهمية وأوليات هذه الخدمات من وجهة نظر الجمعية. وبعد اكتمال النموذج في هذه الخطوة (مدخلات الخطة) تم طرحه لفريق التخطيط في الخطوة التالية (تحليل البيئة) وقام الفريق بدراسته وتحليله.

| م  | المشروع ( الخدمة أو النشاط )              | نوعه    | المستفيدون               | العدد التراكمي | التكلفة إلى نهاية ٢٠٢٢ | منطقة الطلب             | قدمت من قبل المنظمة سابقاً | تقدم من قبل النظراء | مبررات الطلب                  | أولوية الطلب |
|----|-------------------------------------------|---------|--------------------------|----------------|------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------|
| ١  | برنامج العمرة في رمضان                    | ديني    | المكفوفين والكفيفات      | 170            | 80880                  | مكة المكرمة             | متوقف                      | لا                  | الجمعية                       | متوسط        |
| ٢  | دورة أسس التعامل مع المكفوفين             | توعوي   | عامة المجتمع             | 151            | 10000                  | منطقة جازان             | مستمر                      | لا                  | الجمعية                       | عالي         |
| ٣  | لقاء الثريا                               | ترفيهي  | المكفوفين وأسرهم         | 700            | 50000                  | منطقة جازان             | مستمر                      | لا                  | الجمعية                       | عالي         |
| ٤  | اكتب اسمك بطريقة برايل                    | تعليمي  | عامة المجتمع             | 100            | 4590                   | منطقة جازان             | متوقف                      | لا                  | الجمعية                       | متوسط        |
| ٥  | برنامج دعم الاسر المنتجة للمكفوفين وأسرهم | تنموي   | أسر المكفوفين            | 5 أسر          | 10000                  | منطقة جازان             | متوقف                      | لا                  | المستفيدين                    | عالي         |
| ٦  | اليوم العالمي للعصا البيضاء               | توعوي   | عامة المجتمع             | 1000           | 174001                 | منطقة جازان             | مستمر                      | لا                  | الجمعية                       | عالي         |
| ٧  | افتتاح معمل برايل سنيس                    | تدريبي  | المكفوفين والكفيفات      | 100            | 277000                 | مقر الجمعية             | مستمر                      | لا                  | المستفيدين                    | عالي         |
| ٨  | افتتاح معمل الحاسب الآلي                  | تدريبي  | المكفوفين والكفيفات      | 100            | 122430                 | مقر الجمعية             | مستمر                      | لا                  | المستفيدين                    | عالي         |
| ٩  | صحتك أولويتك                              | صحي     | المكفوفين وعامة المجتمع  | 70             | 0                      | عن بعد                  | متوقف                      | لا                  | الجمعية                       | منخفض        |
| ١٠ | برودكاست الثريا                           | اجتماعي | عامة المجتمع             | 300            | 0                      | عن بعد                  | متوقف                      | لا                  | المتطوعين                     | منخفض        |
| ١١ | برنامج دوري كرة الهدف                     | ترفيهي  | المكفوفين                | 50             | 155771                 | الرياض - جيزان          | مستمر                      | لا                  | المستفيدين                    | عالي         |
| ١٢ | مسابقة رمضانية                            | ترفيهي  | المكفوفين والكفيفات      | 200            | 4000                   | منصات التواصل الاجتماعي | متوقف                      | لا                  | المستفيدين                    | متوسط        |
| ١٣ | ورشة الزوم المكفوفين وللكفيفات            | تعليمي  | المكفوفين والكفيفات      | 25             | 0                      | عن بعد                  | متوقف                      | لا                  | المستفيدين                    | منخفض        |
| ١٤ | دورات الثريا للمتطوعين                    | تدريبي  | المتطوعين                | 872            | 8000                   | عن بعد                  | متوقف                      | لا                  | إدارة التطوع                  | عالي         |
| ١٥ | تعلم مهارات ما قبل برايل                  | تدريبي  | المكفوفين والعاملين معهم | 80             | 4000                   | عن بعد                  | متوقف                      | لا                  | المكفوفين العاملين في الجمعية | عالي         |
| ١٦ | سلسلة محاضرات توعوية                      | توعوي   | المكفوفين والمجتمع       | 200            | 3000                   | عن بعد                  | مستمر                      | لا                  | الجمعية                       | عالي         |
| ١٧ | دعم المتضررين من جائحة كورونا             | عيني    | المكفوفين والكفيفات      | 300            | 39800                  | منطقة جازان             | متوقف                      | لا                  | الجمعية                       | منخفض        |
| ١٨ | توزيع أجهزة طبية                          | صحي     | المكفوفين والكفيفات      | 80             | 20000                  | مقر الجمعية             | مستمر                      | لا                  | المستفيدين                    | عالي         |

| م  | المشروع ( الخدمة أو النشاط )                           | نوعه    | المستفيدون          | العدد التراكمي | التكلفة إلى نهاية ٢٠٢٢ | منطقة الطلب   | المنظمة سابقاً قدمت من قبل | تقدم من نظراء | مبررات الطلب   | أولوية الطلب |
|----|--------------------------------------------------------|---------|---------------------|----------------|------------------------|---------------|----------------------------|---------------|----------------|--------------|
| ١٩ | لقاء اثرائي بعنوان مفهوم العلاقات العامة               | توعوي   | التطوع              | 30             | 0                      | عن بعد        | متوقف                      | لا            | إدارة التطوع   | منخفض        |
| ٢٠ | مسابقة القرآن الكريم                                   | ديني    | المكفوفين والكفيفات | 60             | 28575                  | مقر الجمعية   | متوقف                      | لا            | الجمعية        | متوسط        |
| ٢١ | ندوة جمعية الثريا للمكفوفين بجازان                     | توعوي   | المجتمع             | 500            | 5000                   | عن بعد        | متوقف                      | لا            | الجمعية        | متوسط        |
| ٢٢ | اليوم الوطني                                           | اجتماعي | المجتمع             | 300            | 10000                  | منطقة جازان   | مستمر                      | لا            | الجمعية        | عالي         |
| ٢٣ | دورة الأتيكيت                                          | تدريبي  | الكفيفات            | 15             | 25548                  | منطقة جازان   | متوقف                      | لا            | المستفيدين     | عالي         |
| ٢٤ | اليوم الترفيه للأطفال المكفوفين                        | ترفيهي  | الأطفال المكفوفين   | 100            | 7000                   | مجمع كادي مول | متوقف                      | لا            | الجمعية        | متوسط        |
| ٢٥ | دورة التعليم الإلكتروني                                | تعليمي  | التطوع              | 70             | 2000                   | عن بعد        | متوقف                      | لا            | إدارة التطوع   | عالي         |
| ٢٦ | ملتقى الإعلاميين جمعية الثريا                          | اجتماعي | للإعلاميين          | 30             | 5300                   | مقر الجمعية   | متوقف                      | لا            | الجمعية        | منخفض        |
| ٢٧ | السلات رمضانية                                         | عيني    | المكفوفين والكفيفات | 700            | 0                      | مقر الجمعية   | متوقف                      | لا            | الجمعية        | منخفض        |
| ٢٨ | زيارة الابتدائية الخامسة وفصول النور لمقر جمعية الثريا | توعوي   | الكفيفات            | 10             | 500                    | مقر الجمعية   | متوقف                      | لا            | الجمعية        | منخفض        |
| ٢٩ | الحقائب المدرسية                                       | عيني    | المكفوفين والكفيفات | 350            | 0                      | منطقة جازان   | متوقف                      | لا            | الجمعية        | منخفض        |
| ٣٠ | دورة تدريبية بعنوان طريقة برايل لأمهات المستفيدين      | تدريبي  | أسر المستفيدين      | 3              | 3000                   | مقر الجمعية   | متوقف                      | لا            | أسر المستفيدين | متوسط        |
| ٣١ | الأمسية الشعرية للمكفوفين                              | أدبي    | المجتمع             | 100            | 3348                   | النادي الادبي | مستمر                      | لا            | المستفيدين     | عالي         |
| ٣٢ | برنامج الصيد بطريقة الكاستينج للمكفوفين                | تدريبي  | المكفوفين           | 11             | 15000                  | منطقة جازان   | متوقف                      | لا            | المستفيدين     | عالي         |
| ٣٣ | برنامج المسعف الكفيف                                   | صحي     | المكفوفين والكفيفات | 28             | 10000                  | الهلال الاحمر | متوقف                      | لا            | الجمعية        | عالي         |
| ٣٤ | دورة التصوير الفوتوغرافي باستخدام الحواس               | تدريبي  | المكفوفين والكفيفات | 120            | 25000                  | الراديسون بلو | متوقف                      | لا            | المستفيدين     | متوسط        |
| ٣٥ | الإفطار الجماعي في شهر رمضان                           | اجتماعي | المكفوفين والكفيفات | 350            | 27174                  | منطقة جازان   | متوقف                      | لا            | الجمعية        | متوسط        |
| ٣٦ | دورة أساسيات برايل                                     | تدريبي  | المكفوفين والكفيفات | 42             | 190000                 | مقر الجمعية   | مستمر                      | لا            | المستفيدين     | عالي         |
| ٣٧ | دورة تعليم أساسيات جهاز برايل سنيس بولاريس             | تدريبي  | المكفوفين والكفيفات | 40             | 350000                 | مقر الجمعية   | مستمر                      | لا            | المستفيدين     | عالي         |
| ٣٨ | دورة الحاسب الآلي للمكفوفين                            | تدريبي  | المكفوفين والكفيفات | 33             | 75000                  | مقر الجمعية   | مستمر                      | لا            | المستفيدين     | عالي         |
| ٣٩ | تفعيل اليوم العالمي للتطوع                             | اجتماعي | المتطوعين           | 300            | 100000                 | منطقة جازان   | مستمر                      | لا            | الجمعية        | عالي         |
| ٤٠ | العشاء في الظلام                                       | اجتماعي | المجتمع             | 260            | 100396                 | الراديسون بلو | متوقف                      | لا            | الجمعية        | عالي         |
| ٤١ | زيارة طلاب جامعة الملك سعود للجمعية                    | اجتماعي | المكفوفين           | 30             | 0                      | مقر الجمعية   | متوقف                      | لا            | طلاب الجامعة   | متوسط        |



| م  | المشروع ( الخدمة أو النشاط )                          | نوعه    | المستفيدون          | العدد التراكمي | التكلفة إلى نهاية ٢٠٢٢ | منطقة الطلب       | المنظمة سابقاً قدمت من قبل | تقدم من النظراء | مبررات الطلب                                               | أولوية الطلب |
|----|-------------------------------------------------------|---------|---------------------|----------------|------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------|--------------|
| ٤٢ | حفلة الزواج الجماعي                                   | اجتماعي | لذوي الإعاقة        | 42             | 15000                  | الراديسون بلو     | متوقف                      | لا              | الجمعية بالشراكة مع جمعية تيسير لمساعدة الإعاقة على الزواج | عالي         |
| ٤٣ | مبادرة عودة حميدة                                     | اجتماعي | المكفوفين والكفيفات | 73             | 0                      | منطقة جازان       | متوقف                      | لا              | الجمعية                                                    | منخفض        |
| ٤٤ | مبادرة دليني                                          | عيني    | المكفوفين والكفيفات | 170            | 52000                  | منطقة جازان       | متوقف                      | لا              | الجمعية                                                    | متوسط        |
| ٤٥ | مبادرة خير صديق                                       | عيني    | المكفوفين والكفيفات | 270            | 0                      | منطقة جازان       | متوقف                      | لا              | الجمعية                                                    | متوسط        |
| ٤٦ | دورة أساسيات هندسة صوتية للكفيفات                     | تعليمي  | الكفيفات            | 17             | 50000                  | عن بعد            | متوقف                      | لا              | المستفيدين                                                 | متوسط        |
| ٤٧ | دورة اقرأ لي                                          | تدريبي  | المكفوفين والكفيفات | 30             | 71842                  | الراديسون بلو     | متوقف                      | لا              | المستفيدين                                                 | متوسط        |
| ٤٨ | المشاركة في معرض السجادة الحمراء                      | توعوي   | المجتمع             | 300            | 0                      | الراديسون بلو     | متوقف                      | لا              | الجمعية                                                    | متوسط        |
| ٤٩ | المشاركة في معرض هيئة حقوق الإنسان                    | توعوي   | المجتمع             | 150            | 0                      | هيئة حقوق الإنسان | مستمر                      | لا              | الجمعية                                                    | عالي         |
| ٥٠ | تأثيث وأجهزة منزلية                                   | عيني    | المكفوفين والكفيفات | 20             | 100000                 | منطقة جازان       | متوقف                      | لا              | المستفيدين                                                 | منخفض        |
| ٥١ | دورة تعليم استخدام iPhone                             | تعليمي  | المكفوفين والكفيفات | 12             | 50000                  | مقر الجمعية       | مستمر                      | لا              | المستفيدين                                                 | عالي         |
| ٥٢ | مشاركة الجمعية في مهرجان زهرة الوادي                  | توعوي   | المجتمع             | 30             | 0                      | الريان            | متوقف                      | لا              | الجمعية                                                    | منخفض        |
| ٥٣ | مشاركة الجمعية في ملتقى بيهانس                        | توعوي   | المجتمع             | 80             | 0                      | الراديسون بلو     | متوقف                      | لا              | الجمعية                                                    | منخفض        |
| ٥٤ | مشاركة الجمعية في بمنندى جازان الأول للريادة والتمكين | توعوي   | المجتمع             | 300            | 50000                  | الراديسون بلو     | متوقف                      | لا              | الجمعية                                                    | متوسط        |

شكل (٢)

### ٣-٢ خطة الجمعية السابقة:

اطلع فريق التخطيط على خطة الجمعية السابقة وقام الفريق بتحليل ودراسة الخطة الاستراتيجية في عدة ورش تم خلالها مناقشة أبرز الصعوبات التي واجهت الجمعية في تطبيق الاستراتيجية، ونسبة الإنجاز فيها، وتم رصد عدد من النقاط التي يجب مراعاتها في بناء الخطة الجديدة.

### ٤-٢ تقارير الجمعية السابقة:

تم حصر تقارير العمل المتوفرة وجمعها لدى فريق التخطيط مثل تقارير ختامية للجمعية وتقارير المشاريع التي نفذتها وسيتم تحليلها ودراستها في الخطوة القادمة (تحليل البيئة

| اسم البرنامج                          | التكلفة التقديرية | التكلفة الفعلية |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------|
| دورة تعليم الحاسب الآلي               | ٣٨٠٠٠             | ٣٠٠٠٠           |
| مشروع ازاهير                          | ٣٢١٣٦٠            | ٩٣٥٧١           |
| تفعيل اليوم العالمي للعصا البيضاء     | ١٥٠٠٠             | ٧٣٣٢٧           |
| تفعيل اليوم العالمي للتطوع            | ٣٠٠٠٠             | ١٥١٧٠           |
| تفعيل اليوم العالمي لذوي الإعاقة      | ٠                 | ٠               |
| بناء الخطة الاستراتيجية               | ١٠٠٠٠٠            | ١٠٠٠٠٠          |
| برنامج العشاء في الظلام               | ١٠٠٣٩٦            | ١٠٠٣٩٦          |
| كتب مكبرة                             | ١٠٠٠٠             | ١٠٠٠٠           |
| برنامج اعانة الزواج                   | ١٥٠٠٠             | ١٥٠٠٠           |
| أجهزة كهربائية                        | ١٠٠٠٠٠            | ١٠٠٠٠٠          |
| برنامج ممكن اقرا لي دعم اوقاف الضويان | ٧١٨٤٢             | ٧١٨٤٢           |
| برنامج كرة الهدف                      | ١٢٢٩٣             | ١٢٢٩٣           |

### ٣- التحليل الاستراتيجي

في هذه المرحلة تم توظيف جميع نتائج المرحلة السابقة (مدخلات الخطة) حيث عكف فريق التخطيط مع المستشار على تحليل جميع المدخلات السابقة المشار إليها في الخطوة السابقة.

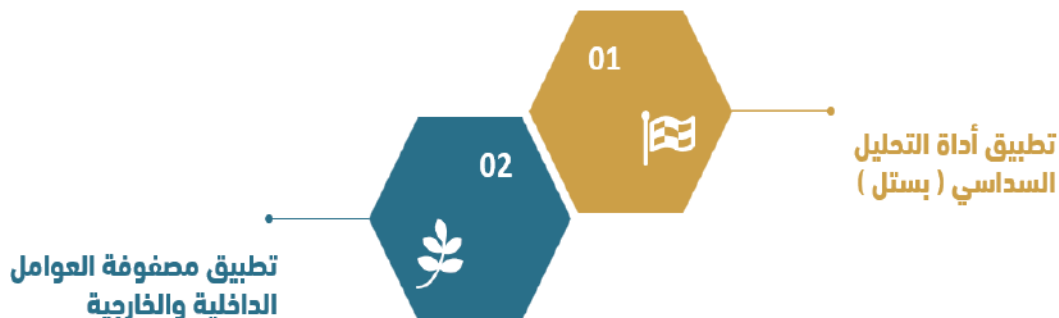
بالإضافة إلى استخدام أدوات متعددة تم من خلالها تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحليل الموقف او الوضع القائم، وعظمة السمكة، ومثلث الأثر، ونموذج التحليل الرباعي swot ، حيث راعى الفريق ما يلي:  
استخدام المنهجيات العلمية المعتمدة في هذا المجال.  
الاطلاع على الممارسات المرجعية من خلال الاستفادة من تجارب الرواد في مجال عمل الجمعية.

دراسة خبرات الجمعية واستخلاص الدروس المستفادة في خدمة المجال التنموي.

#### ٣-١ تحليل البيئة الداخلية للجمعية:

#### التحليل

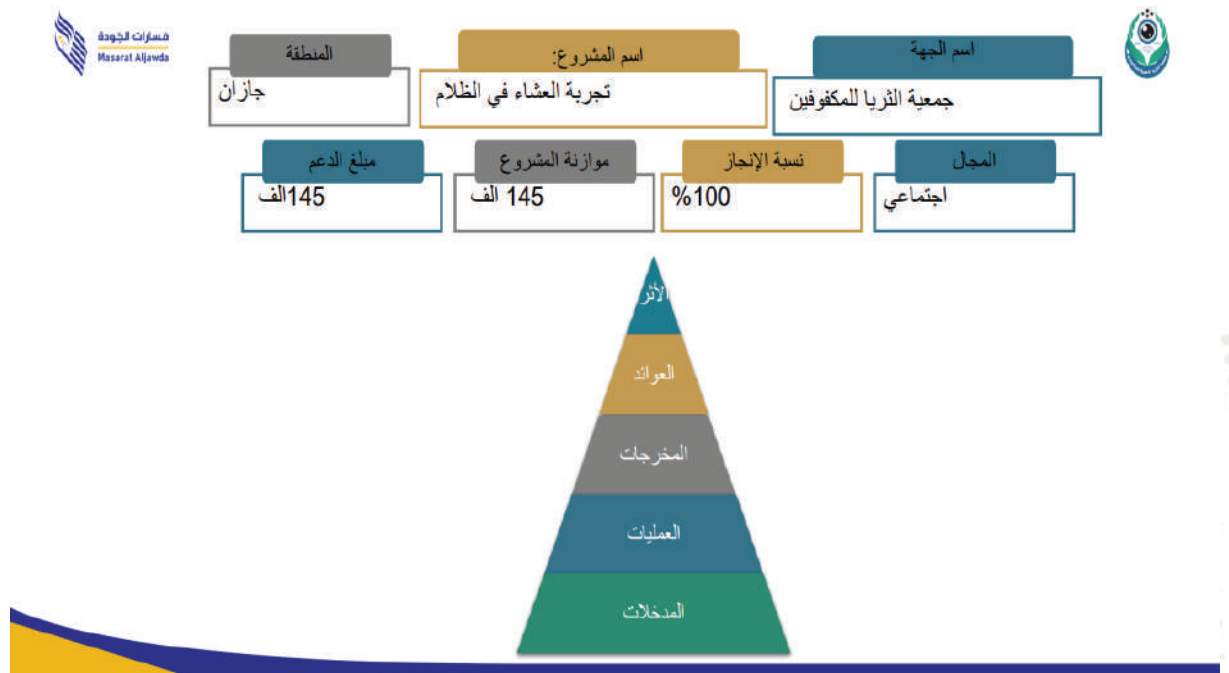
#### تحليل البيئة الخارجية



نموذج مثلث الاثر  
تم تبني نموذج التأثير، وهو نموذج عالمي متبنى من قبل عدد كبير من الجهات في مجال العمل التنموي.  
ومن أهم فوائد العمل بمنهجية نموذج التأثير: القدرة على تصور العائد على العمل التنموي وإمكانية قياسه وبالتالي بناء متطلبات القدرة على بناء العائد.

### مفهوم مثلث الأثر:

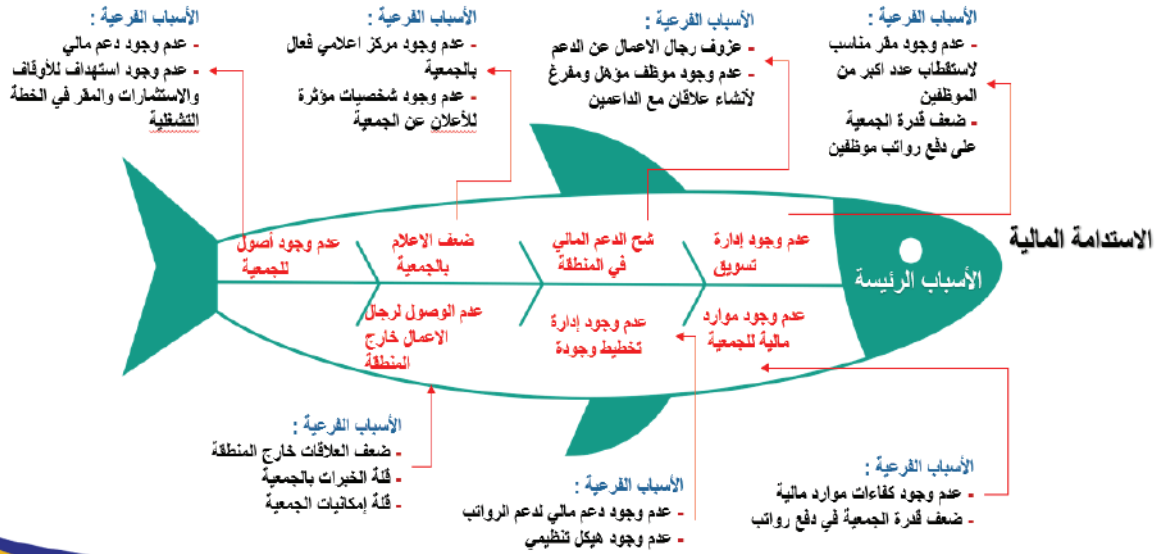
يكمن مفتاح النجاح في التنفيذ الشامل لاستراتيجية الأثر في القدرة على تعريفه وتكامل الرؤية مع الادوات المفعلة والهيكل، وفي التطبيق الثابت والمتوازن للتقنين ونظام الحوافز. وترسيخ مفهوم الاثر لدى الجمعية والشركاء والمستفيدين على حد سواء. كما في الشكل (٣)



الشكل (٣)

### أداة ايشيكاوا:

تخطيط «مخطط هيكل السمكة» وقد حل فريق التخطيط عددا من المشكلات التي تواجه الجمعية من خلال أداة ايشيكاوا مثل مشكلة تنمية الموارد كما هو موضح بالشكل (٤).



الشكل (ع)

### تحليل swot :

وهو أداة معروفة وسهلة في تحليل البيئة الداخلية، وقد طبق فريق التخطيط هذه الأداة في عدة ورش حل من خلالها بيئة الجمعية الداخلية وعرض نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في الجمعية والتنبؤ بالفرص والتهديدات.

### ٤-٣ تحليل البيئة الخارجية للجمعية.

وقد استخدم في تحليل البيئة الخارجية للجمعية أداة (PESTEL).





## وبعد تحليل البيئة وفق الأدوات السابقة خرج فريق التخطيط من مرحلة التحليل الاستراتيجي بما يلي:

- قام فريق التخطيط برصد نتائج مرحلة التحليل وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى المصادر الأخرى التي ستأتي (الرؤية والرسالة)
- افرد فريق التخطيط نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية في منتج مستقل وتم تسليمه للجمعية.
- بنى فريق التخطيط الخطة بناء على هذا التحليل الاستراتيجي حيث كان مصدرا رئيسيا للاستراتيجية. بالإضافة للمصادر التي ستأتي في الخطوات القادمة.

### ▪ ٤- التوجه الاستراتيجي

عقد مستشار الخطة لفريق التخطيط سلسلة من الورش لتحليل ودراسة استراتيجيات التوجه وما يمكن تبنيه منها.

- استراتيجية الفروع.
- استراتيجية التحالفات.
- استراتيجية الأوقاف.
- استراتيجية التمركز.
- استراتيجية الجودة.
- استراتيجية الانتشار.
- استراتيجية توظيف التقنية.
- استراتيجية الدراسات والمعلومات.
- استراتيجية المشاريع الكبيرة.
- استراتيجية الاسناد.

وتم دراستها من خلال ورشة عمل باستخدام أدوات منها أداة ميدان القوى وتم في ثانيا الورش تطبيق أداة ميدان القوى لتبني وعدم تبني الاستراتيجيات، حيث خلصت هذه الورش إلى تبني الاستراتيجيات التالية:

(استراتيجية التركيز في مجال العلاجي والخدمي - استراتيجية الانتشار في مجال التوعوي والوقائي - استراتيجية الأوقاف في المجال المالي - استراتيجية المشاريع الكبيرة في مجال العلاجي - استراتيجية التميز في جميع المجالات كما هو موضح في هذا الجدول.

| الاستراتيجيات التي تبنيتها الجمعية |          |
|------------------------------------|----------|
| العلاجي والخدمي                    | التركيز  |
| التوعوي والوقائي                   | الانتشار |
| العمليات الجراحية                  | الإسناد  |
| المالي                             | الأوقاف  |

## 0- صياغة الرؤية والرسالة

راعى فريق التخطيط في بناء الرؤية والرسالة أن تحقق الجمعية تأثيرا في المجتمع، وتوظف ميزتها التنافسية وقوتها المالية في تقديم الخدمات الصحية . وخرج الفريق بصياغة الرؤيا التالية :-  
0-1 الرؤية:

الريادة في تمكين ذوي الإعاقة البصرية  
0-2 الرسالة:

جمعية تخصصية تنموية لذوي الإعاقة البصرية تقدم برامج مبتكرة بهدف تطوير مهاراتهم و دمجهم في المجتمع وفق أفضل الممارسات.

## 1- استعراض القيم

القيم التي تبنتها الجمعية ( الجودة - التميز- الابتكار - الخصوصية - الولاء - التحسين المستمر- الإنجاز - التحفيز ). كما فى الشكل (0)

### القيم:

- الجودة.
- التميز.
- الابتكار.
- الخصوصية.
- الولاء.
- التحسين المستمر.
- الإنجاز.
- التحفيز.

شكل (0)

## 7- تاهيل الأهداف الاستراتيجية

في هذه المرحلة تم إعداد عدة ورش عمل لبناء الأهداف الاستراتيجية التي تم تأهيلها وفحصها بناء وطبقا لعناصر التأهيل التالية:  
- مستوى الهدف الاستراتيجي.  
- المدى الاستراتيجي الزمني.  
- الأهمية والتغطية.  
- الارتباط بالرسالة.  
كما فى الشكل (7-6).



شكل (7)

| الهدف الاستراتيجي                                                            | البعد الاستراتيجي |                   |   |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---|
| تأهيل وتدريب المكفوفين وأسرهـم حسب احتياجاتهم .                              | 1.1               | المستفيدون        | 1 |
| تقديم الاستشارات النفسية و الاجتماعية للمكفوفين وأسرهـم .                    | 1.2               |                   |   |
| دمج المكفوفين في المجتمع لتعزيز ثقتهم بأنفسهم .                              | 1.3               |                   |   |
| توعية المجتمع بالأشخاص ذوي الإعاقة البصرية وطرق التعامل معهم .               | 1.4               |                   |   |
| المساهمة في توفير الأجهزة اللازمة للمكفوفين .                                | 1.5               |                   |   |
| تقديم البرامج والفعاليات الترفيهية والاجتماعية والثقافية للمكفوفين وأسرهـم . | 1.6               |                   |   |
| تحسين عمليات الجمعية الداخلية                                                | 2.1               | العمليات الداخلية | 2 |
| تطوير الموارد البشرية في الجمعية                                             | 3.1               | التعلم والنمو     | 3 |
| تحقيق الاستقرار المالي في الجمعية                                            | 4.1               | المالي            | 4 |

شكل (٧)

#### ٨- بناء مؤشرات الأداء KPIS

تم في هذه المرحلة عقد ورش عمل متسلسلة لصناعة مؤشرات الأداء. وقد تم تصنيف المؤشرات الأداء إلى مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIS) و مؤشرات أداء (PIS) ومؤشرات نتائج رئيسية (KRIS)) ومؤشرات نتائج (RIS) وقد بلغ عدد مؤشرات الأداء في البعد الأول ٨٣ مؤشر , والبعد الثاني ٢١مؤشر , والبعد الثالث ٢٣مؤشر , والبعد الرابع ٢٨ مؤشر . كما في الشكل(٨ - ٩).



شكل (٨)



| المستهدف الاستراتيجي | السنة الخامسة | السنة الرابعة | السنة الثالثة | السنة الثانية | السنة الأولى | نوع الخدمة | نوع البرنامج | مؤشرات الأداء                                                                  | الهدف  | الهدف الفرعي | الهدف الفرعي الفرعي |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|---------------------|
|                      | 2027          | 2026          | 2025          | 2024          | 2023         |            |              |                                                                                |        |              |                     |
| 5                    | 1             | 1             | 1             | 1             | 1            | 0          | PIS          | عدد برامج خدمات التدخل المبكر للأطفال المكفوفين                                | 1.1.19 |              |                     |
| 50                   | 10            | 10            | 10            | 10            | 10           | 0          | RIS          | عدد المستفيدين في برامج خدمات التدخل المبكر للأطفال المكفوفين                  | 1.1.20 |              |                     |
| 22                   | 6             | 6             | 4             | 4             | 2            | 0          | PIS          | عدد الدورات التدريبية في المهارات الحاسوبية للمكفوفين                          | 1.1.21 |              |                     |
| 180                  | 36            | 36            | 36            | 36            | 36           | 0          | RIS          | عدد المستفيدين في المشاريع التدريبية في المهارات الحاسوبية للمكفوفين           | 1.1.22 |              |                     |
| 20                   | 4             | 4             | 4             | 4             | 4            | 0          | PIS          | عدد وسائط التنفيذ للمشاريع التدريبية في المهارات الحاسوبية للمكفوفين           | 1.1.23 |              |                     |
| 20                   | 4             | 4             | 4             | 4             | 4            | 4          | PIS          | عدد المشاريع التدريبية للمكفوفين في التقنيات المساعدة                          | 1.1.24 |              |                     |
| 275                  | 55            | 55            | 55            | 55            | 55           | 55         | RIS          | عدد المستفيدين في المشاريع التدريبية للمكفوفين في التقنيات المساعدة            | 1.1.25 |              |                     |
| 75                   | 15            | 15            | 15            | 15            | 15           | 14         | PIS          | عدد وسائط التنفيذ للمشاريع التدريبية للمكفوفين في التقنيات المساعدة            | 1.1.26 |              |                     |
| 10                   | 2             | 2             | 2             | 2             | 2            | 0          | PIS          | عدد المشاريع التدريبية في مهارات الحياة للمستفيدين                             | 1.1.27 |              |                     |
| 140                  | 30            | 30            | 30            | 30            | 20           | 0          | RIS          | عدد المستفيدين في المشاريع التدريبية لمهارات الحياة                            | 1.1.28 |              |                     |
| 20                   | 4             | 4             | 4             | 4             | 4            | 0          | PIS          | عدد وسائط التنفيذ للمشاريع التدريبية لمهارات الحياة للمستفيدين                 | 1.1.29 |              |                     |
| 4                    | 1             | 1             | 1             | 1             | 0            | 0          | PIS          | عدد البرامج التدريبية لخدمات التدخل المبكر للأطفال المكفوفين                   | 1.1.30 |              |                     |
| 40                   | 10            | 10            | 10            | 10            | 0            | 0          | RIS          | عدد المستفيدين في برامج التدريب لخدمات التدخل المبكر للأطفال المكفوفين         | 1.1.31 |              |                     |
| 16                   | 4             | 4             | 4             | 4             | 0            | 0          | PIS          | عدد وسائط التنفيذ في برامج التدريب لخدمات التدخل المبكر للأطفال المكفوفين      | 1.1.32 |              |                     |
| 8                    | 2             | 2             | 2             | 1             | 1            | 0          | PIS          | عدد البرامج التدريبية لأسر المستفيدين                                          | 1.1.33 |              |                     |
| 190                  | 70            | 50            | 50            | 10            | 10           | 0          | RIS          | عدد الأسر المستفيدة من البرامج التدريبية المنفذة                               | 1.1.34 |              |                     |
| 5                    | 1             | 1             | 1             | 1             | 1            | 0          | PIS          | عدد البرامج التدريبية للمعلمين والمعلمات المتعاملين مع المكفوفين               | 1.1.35 |              |                     |
| 150                  | 30            | 30            | 30            | 30            | 30           | 0          | RIS          | عدد المستفيدين من البرامج التأهيلية للمعلمين والمعلمات المتعاملين مع المكفوفين | 1.1.36 |              |                     |

## الشكل (٩)

### ٩- بناء لوحة المدى الاستراتيجي

تم بناء لوحة المدى الاستراتيجي من خلال ورش عمل نفذها فريق التخطيط مع مستشار الخطة، حيث تم تصميمها كمنتج مستقل في ملف الخطة الاستراتيجية. وتم تسليم منتج (لوحة المدى الاستراتيجي) كمنتج مستقل للجمعية كما في الشكل (١٠).



## الشكل (١٠)



## ١٠ - بناء دليل الأهداف والمؤشرات

تم اعداد دليل للأهداف والمؤشرات من قبل مستشار الخطة بناء على المنتج السابق لوحة المدى الاستراتيجي وقام فريق التخطيط بتحكيمة وعرضه على مجلس إدارة الجمعية للإقرار مع باقي المنتجات وتم الاعتماد ثم سلم لإدارة الجمعية كمنتج مستقل. وهو عبارة عن دليل مستقل يفسر بالتفصيل الأهداف والمؤشرات، معنى كل هدف ومؤشر وماذا نريد أن نقيس؟ والمسؤول عن التنفيذ.. الخ.

والهدف أن يبقى هذا الدليل قائدا للتنفيذ يحافظ على مستهدفات والنتائج المرغوبة المتفق عليها ويمنع الاختلاف في فهم المؤشرات حتى مع تغير الموظفين وتعاقب السنين. حيث تم تصميمه كمنتج مستقل في ملف الخطة الاستراتيجية وتم تسليم المنتج (دليل الهدف والمؤشرات الاستراتيجية) كمنتج مستق للجمعية.

كما في الشكل (١١)



- الهدف الاستراتيجي: تأهيل وتدريب المكفوفين وأسره
- رمز الهدف: 1,1,1
- عدد المؤشرات: 38
- تفسير الهدف: اعداد برامج تأهيلية وتدريبية للمكفوفين وأسره

### الهدف الاستراتيجي: تأهيل وتدريب المكفوفين وأسره

| اسم المؤشر                                                     | رمز المؤشر | ماذا تريد أن تقيس       | ت     |
|----------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|-------|
| عدد المشاريع التأهيلية في الحاسب الآلي للمكفوفين               | 1.1.2      | كفاءة البرامج التأهيلية | 1,1,1 |
| عدد المستفيدين في المشاريع التأهيلية في الحاسب الآلي للمكفوفين | 1.1.3      |                         |       |
| عدد وسائط التنفيذ للمشاريع التأهيلية في الحاسب الآلي لمكفوفين  | 1.1.4      |                         |       |
| عدد المشاريع التأهيلية في برايل لمكفوفين                       | 1.1.5      |                         |       |
| عدد المستفيدين في المشاريع التأهيلية في برايل لمكفوفين         | 1.1.6      |                         |       |
| عدد وسائط التنفيذ للمشاريع التأهيلية في برايل لمكفوفين         | 1.1.7      |                         |       |
| عدد المشاريع التأهيلية للمكفوفين في التقنيات المساعدة          | 1.1.8      |                         |       |

## ١١ - بناء الهيكل الإداري

تم بناء الهيكل الإداري للجمعية كما هو موضح في الشكل (١٢)



شكل (١٢)

## ١٢ - تصميم الخريطة الاستراتيجية

تصميم الخريطة الاستراتيجية للجمعية كما هو موضح في الشكل رقم (١٣).



شكل (١٣)

## ١٣ - كتابة الخطة التنفيذية



تم كتابة الخطة التنفيذية وتمليك المؤشرات للإدارات. حيث صممت كمنتج مستقل في ملف الخطة الاستراتيجية وتسليم الخطة التنفيذية كمنتج مستقل للجمعية.  
كما في الشكل (١٤)



الشكل (١٤)

| م.ب | البعد الاستراتيجي | م.ب | الهدف الاستراتيجي              |
|-----|-------------------|-----|--------------------------------|
| 1   | المستفيدين        | 1   | تأهيل وتدريب المكفوفين وأسراهم |

| م.ش   | المؤشر                                                         | نوع المؤشر | المستهدف الحالي | ماليك المؤشر | النشاط          | الفترة         |               | الإدارة المتنفذة | الإدارة المساندة | المسؤول | الميزانية   |
|-------|----------------------------------------------------------------|------------|-----------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|------------------|------------------|---------|-------------|
|       |                                                                |            |                 |              |                 | النهاية        | البداية       |                  |                  |         |             |
| 1.1.1 | كفاءة البرامج التأهيلية                                        | kpis       | %85             | ريام         | مشروع مكن       | 6 / 30<br>23 / | 1 / 1<br>23 / | إدارة البرامج    | إدارة التسويق    | ريام    | 102065 ريال |
| 1.1.2 | عدد المشاريع التأهيلية في الحاسب الآلي للمكفوفين               | PIS        | 2               |              |                 |                |               |                  |                  |         |             |
| 1.1.3 | عدد المستفيدين في المشاريع التأهيلية في الحاسب الآلي للمكفوفين | RIS        | 14              |              |                 |                |               |                  |                  |         |             |
| 1.1.4 | عدد وسائط التنفيذ للمشاريع التأهيلية في الحاسب الآلي لمكفوفين  | PIS        | 15              |              |                 |                |               |                  |                  |         |             |
| 1.1.5 | عدد المشاريع التأهيلية في برايل لمكفوفين                       | PIS        | 2               |              | مشروع إقرأ بيدي | 4 / 30<br>23 / | 2 / 1<br>23 / | إدارة البرامج    | إدارة التسويق    | ريام    | 56495 ريال  |
| 1.1.6 | عدد المستفيدين في المشاريع التأهيلية في برايل لمكفوفين         | RIS        | 12              |              |                 |                |               |                  |                  |         |             |

تم تملك المؤشرات للإدارات والأقسام والوحدات داخل الجمعية. كما في شكل (١٨)

## ١٥ - صناعة المبادرات والمشاريع

تم تكليف فريق عمل مستقل لصناعة مبادرات ومشاريع لتحقيق مؤشرات الأداء ومراجعتها مع مستشار الخطة في عدة ورش، كما تم تنفيذ دورة إدارة مشاريع احترافية PMP من قبل مستشار الخطة ، تم من خلالها تدريب الفريق على صناعة المبادرات والمشاريع.

## ١٦-كتابة الخطة التشغيلية

تم تكليف الوحدات والأقسام في الجمعية بكتابة خطة التشغيلية تفصيلية بأنشطتها وفق الخطة التنفيذية المسلمة، مزمدة بالأسابيع والأشهر. (مخطط جان)

## متطلبات نجاح الخطة الاستراتيجية

لكي تنجح الجمعية في تطبيق هذه الخطة تحتاج إلى بعض المتطلبات حتى تعطي النتائج المرجوة بالتوقيت المناسب كما خطط له الشكل (٣٠)





# خاتمة

فتاما يبقى هذا الجهد الكبير الذي بذله فريق التخطيط مع المستشار جهدا بشريا يصيبه الخطأ والصواب ونسأل الله القبول والتوفيق لكل من ساهم ودعم وشارك وحفز وشجع وكل من بذل جهدا ووقتا لإنجاح هذا العمل وهو قد أنتقل من ذمة المخططين الى ذمة المنفذين فنسأل الله لهم العون والتوفيق والسداد وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين .

شركة مسارات الجودة الإدارية



جمعية الثريا الخيرية للمكفوفين  
AlThuraya Charity Society For Blind  
جازان Jazan