



جسور التنمية
Jussor Development

جمعية البر الخيرية في محافظة الزلفي

تقرير الخطة الاستراتيجية

رجب، 1442هـ - مارس 2021م



الفهرس

4	 الملخص التنفيذي
5	 الفصل الأول: تعريف بالجمعية (الواقع الحالي)
7	 الفصل الثاني: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
9	 الفصل الثالث: نتائج تقييم البيئة الداخلية
12	 الفصل الرابع: نتائج تقييم البيئة الخارجية
15	 الفصل الخامس: التحليل الاستراتيجي
41	 الفصل السادس: الملامح الاستراتيجية

الملخص التنفيذي

في ظل وجود شريحة من الفقراء والمحتاجين في المملكة تهافت الجمعيات الخيرية في مختلف مناطق المملكة إلى تلبية احتياجاتهم من خلال تقديم العديد من البرامج والخدمات لهم، وتمثل جمعية البر في محافظة الزلفي (الجمعية) أهم الجهات التي تغطي احتياجات الفقراء والمحتاجين - باستثناء الأيتام - في محافظة الزلفي. وقد جاء هذا المشروع استجابة لهذه المعطيات وتوضيحاً للدور الاستراتيجي الذي تتطلع الجمعية إلى تأديته؛ وذلك عبر تطوير خطة استراتيجية للجمعية ينبثق عنها خطة تشغيلية لها. تمثل هذه الوثيقة الخطة الاستراتيجية للجمعية، حيث اشتملت على التعريف بمنهجية إعداد الخطة، والمراحل التي مرت بها، والنتائج التي تم التوصل إليها من حيث القضايا الرئيسية، والملامح الاستراتيجية.

وقد مر مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية للجمعية بعدة مراحل؛ شملت: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، التحليل الاستراتيجي، صياغة وتحديد الملامح الاستراتيجية للجمعية من رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية.

تم تقييم البيئة الداخلية للجمعية من خلال نموذج التميز الأوروبي للجودة (EFQM Model) بشكل أساسي بالإضافة إلى الاستعانة بجائزة مؤسسة السبيعي للتميز في العمل الخيري، حيث تم تحليل البنية المؤسسية للجمعية عبر سلسلة من اللقاءات والزيارات قام بها الفريق الاستشاري أدت إلى معرفة الوضع الحالي للجمعية وتحديد الفجوة والمبادرات اللازمة لردمها، وانتهى التحليل بالوصول إلى أبرز نقاط القوة والضعف (مواطن التطوير) الخاصة بالجمعية.

بموازاة تحليل البيئة الداخلية تم تحليل البيئة الخارجية من خلال جمع البيانات المكتبية، مع تحليل أبرز المعطيات والعوامل المؤثرة في السياق البيئي العام، كما تم التعرف على أبرز الجهات المماثلة محلياً ضمن السياق البيئي الخاص، وقد انتهى تحليل البيئة الخارجية بالوصول إلى أبرز الفرص والتحديات المحيطة بالجمعية.

وفي ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، تمت عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام مختلف أدوات التحليل المناسبة، واختتم التحليل بالوصول إلى أبرز القضايا الاستراتيجية، مع الوقوف على العوامل المؤثرة في كل قضية وتحليلها في ورشة عمل للخروج بجملة من المبادرات التي تسهم في إيجابية التعامل معها، بحيث تشكل بجملتها الحجر الأساس لتطوير البرامج المناسبة.

وتبعاً لذلك، تم تحديد الملامح الاستراتيجية العامة بدءاً بصياغة رؤية الجمعية ورسالتها، كما تبلورت مجموعة من القيم التي تحكم عمل الجمعية، وفي ضوءها ستمارس نشاطاتها وتحقق أهدافها. وانطلاقاً من الرؤية والرسالة والقيم، أعدت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المترابطة والمتكاملة التي تعالج القضايا الاستراتيجية كافة، كما تم إعداد مصفوفة للتحقق من ذلك.

وختاماً، فإن فريق العمل يتطلع إلى أن يسهم هذا الجهد في تنظيم وتطوير عمل الجمعية وأن يكون الركيزة الأساسية وال خارطة المستقبلية لها بإذن الله تعالى.

الفصل الأول: تعريف بالجمعية (الواقع الحالي)

(1-1) النشأة والتأسيس

جمعية البر الخيرية بالزلفي، انطلقت وسجلت رسمياً عام 1406 هـ فسارت بخطى ثابتة و عمل دءوب ، وتجديد وتطوير مستمرين حتى صارت مضرب المثل في جمعيات المملكة فصارت مصدر فخر للزلفي و أهالي الزلفي، ومصدر إعجاب و اعتزاز للمسؤولين على مستوى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ففي عام 1407 هـ تبرع المواطن/ محمد بن ناصر الفالح و إخوانه بمبنى في حي الخالدية ليكون مقرها الأول يضم مكاتب للجمعية وجزءاً منه كمستودع تابع لها.

وفي عام 1414 هـ حصلت الجمعية على مجموعة من الأراضي من الشيخ / محمد بن علي العبد اللطيف رحمه الله أقام عليها مبنى أصبح مقراً للجمعية على طريق الملك فهد حالياً ، وبجانبها شقق يتم تأجيرها و يعود ريعها للجمعية.

(2-1) نبذة عن الجمعية

انطلقت الجمعية وسجلت رسمياً عام 1406 هـ فسارت بخطى ثابتة و عمل دءوب ، وتجديد وتطوير مستمرين . يتبعها أربع مبرات لإقراض الشباب المقبلين على الزواج: مبرة الراشد، مبرة الفالح، مبرة العضيبي، مبرة الرومي. وأقرضت هذه المبرات منذ إنشائها حتى الآن 1790 شاباً ولله الحمد، ومبرة فوزان الفهد رحمه الله للقرض الحسن والتي تقرض لاثاث المنزل ، والعلاج ، وصيانة السيارة ، والجوائح. إلى جانب المساعدات الشهرية المالية والغذائية للمستفيدين حتى صارت مضرب المثل في جمعيات المملكة فصارت مصدر فخر للزلفي و أهالي الزلفي، ومصدر إعجاب واعتزاز للمسؤولين على مستوى وزارة الموارد البشرية و التنمية الاجتماعية.

(3-1) الرؤية (الحالية)

"أن نكون نموذجاً رتداً لمنظمات المجتمع المدني في العمل الإنساني التنموي".

(4-1) الرسالة (الحالية)

"تقديم أفضل الخدمات الإنسانية والتنموية لمختلف شرائح المجتمع بكفاءة وفاعلية".

(5-1) الأهداف العامة

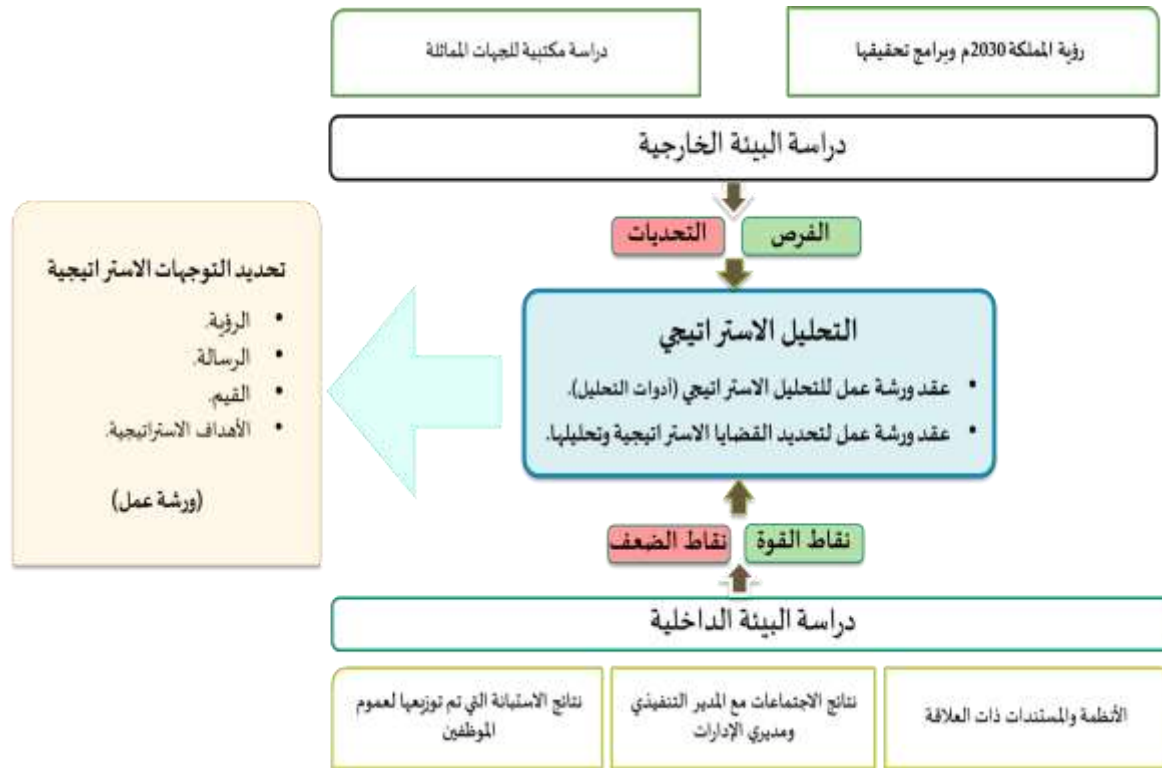
- 1- مد يد المساعدة الشهرية (المالية والعينية) للأسر والأفراد الذين تنطبق عليهم شروط الجمعية .
- 2- تقديم المساعدات المالية والعينية الطارئة للمصابين في الحوادث والحرائق ونحوها .
- 3- مساعدة الأسر المحتاجة على دفع جزء من الإيجار خاصة الأسر التي فقدت عائلها أو عجزت عن الكسب .
- 4- تقديم المساعدات العلاجية للمرضى المستحقين ومد يد العون لأسرهم.
- 5- رعاية أسر السجناء وتقديم المساعدات المالية والعينية لهم .
- 6- إقراض الشباب الراغبين في الزواج قروضاً حسنة ترد على أقساط ميسرة .
- 7- الإسهام في بناء أسر صالحة من خلال مساعدة الشباب على الزواج.
- 8- استثمار المبرات الخيرية وصرف ريعها على مشاريع الجمعية.
- 9- بث روح التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع.
- 10- تقديم الخدمات الاجتماعية لأطراف المجتمع .
11. الإقراض الحسن لتأثيث المنازل، والعلاج، وصيانة السيارات، والجوائح .

الفصل الثاني: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها والخطوات التي اتبعت للوصول إلى النتائج. وتماشياً مع الأساليب المتعارف عليها؛ مر إعداد الخطة الاستراتيجية بأربع مراحل وهي: تقييم البيئة الداخلية، تقييم البيئة الخارجية، التحليل الاستراتيجي، وتحديد الملامح الاستراتيجية. ويوضح الرسم التالي المنهجية المتبعة لإعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية.

(1-2) تقييم البيئة الداخلية



يتم تقييم مكونات البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف وفقاً لنموذج التميز الأوروبي للجودة (EFQM) وجائزة مؤسسة السبيعي للتميز في العمل الخيري، وفق مجموعتين من المحاور؛ واحدة تخص الممكّنات التي تؤثر في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها، وتتمثل في (القيادة، الاستراتيجية، الكوادر البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، الحوكمة والشفافية، تنمية الموارد المالية والأوقاف)، والثانية تخص مدى وجود مؤشرات أداء لقياس النتائج التي تحققها المنظمة بالنسبة لكل من (المستفيدين، الكوادر البشرية، المجتمع، النتائج الرئيسية). ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات لأغراض التحليل من خلال إجراء المقابلات والاطلاع على التقارير والوثائق والنظم ذات العلاقة، وعلى الإجراءات والأساليب المستخدمة، والفعاليات القائمة لتكوين صورة واقعية عن البيئة الداخلية للمنظمة.

إجمالاً، فإن أبرز الأهداف الرئيسة للتقييم تتركز حول تحديد الملامح الحالية للبنية المؤسسية للمنظمة بغية تكوين صورة مرجعية لرصد الأداء المؤسسي خلال سنوات الخطة، ورصد عناصر القوة ومواطن التطوير، والاستفادة منها كمدخل من المدخلات الرئيسة لتطوير الخطة الاستراتيجية، والتعامل الإيجابي مع مواطن التطوير من خلال إيجاد المبادرات المناسبة التي من شأنها الارتقاء بالبناء المؤسسي وردم الفجوات الحالية له وصولاً لتحقيق الوضع الأمثل.

(2-2) تقييم البيئة الخارجية

يتم تقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات المحيطة بعمل المنظمة بعدة أساليب تشمل التعرف على عوامل السياق البيئي العام بما يشمل رؤية المملكة 2030م وبرامج تحقيقها من خلال دراسة مكتبية، بالإضافة إلى دراسة واقع بعض مقدمي الخدمات بالمملكة في المجال ذاته من حيث التعرف على المؤسسات المحلية المماثلة في خدماتها مع خدمات المنظمة، بهدف التعرف على هيكلية القطاع، والوقوف على بعض أبرز المقارنات المرجعية، التي تساهم في بلورة التوجهات الاستراتيجية وبعض المبادرات اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة أعمال المنظمة وخدماتها مستقبلاً.

(3-2) التحليل الاستراتيجي

في ضوء تقييم البيئة الداخلية والخارجية، يتم تحديد الاستراتيجيات والمبادرات المختلفة باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix) حيث يتم الربط بين نقاط القوة والضعف المؤثرة في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات المؤثرة في البيئة الخارجية، سعياً لاستغلال نقاط القوة والفرص المتاحة للتغلب على نقاط الضعف ومواجهة التحديات. كما يتم في هذه المرحلة تحديد التموضع الاستراتيجي للمنظمة باستخدام مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي (IE Matrix) والتي تنتج عن استخدام مصفوفة تحليل العوامل الداخلية ومصفوفة تحليل العوامل الخارجية، حيث يتم تقييم كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) وتحديد الوزن المناسب لها. كما يتم في هذه المرحلة تحديد أنشطة المنظمة الرئيسة والمساندة، وذلك لتحديد القيمة المضافة ونطاق العمل الذي يساهم في تحسين أدائها باتباع نموذج سلسلة القيمة (Value Chain Model). وينتهي التحليل في الوصول إلى صورة مجملة من القضايا الاستراتيجية التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند بناء التوجهات الاستراتيجية كونها تشكل المنطلق الرئيس لوضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

(4-2) تحديد الملامح الاستراتيجية

وفقاً لمعطيات التحليل الاستراتيجي يقوم الفريق الاستشاري بالتعاون مع منسوبي المنظمة بصياغة الملامح الاستراتيجية لها والمتمثلة في الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية.

الفصل الثالث: نتائج تقييم البيئة الداخلية

مقدمة

يهدف تقييم البيئة الداخلية للجمعية إلى معرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بها، بهدف تعزيز نقاط القوة واستثمارها في الاستفادة من الفرص، وردم الفجوات في البيئة الداخلية من خلال مجموعة من المبادرات التطويرية التي تعالج نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط قوة. وقد تم تقييم البيئة الداخلية بشكل مفصل باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وجائزة مؤسسة السبيعي وذلك في الباب الأول من "تقرير التحليل البيئي". ونورد هنا ما خلص إليه تقييم البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف (مواطن التطوير).

(1-3) نقاط القوة ومواطن التطوير

تشكل نقاط القوة ومواطن التطوير مدخلاً هاماً للتحليل الاستراتيجي إلى جانب الفرص والتحديات، وقد تم التوصل لها بعد تقييم البيئة الداخلية للجمعية من خلال الزيارات والمقابلات ومرئيات الفريق الاستشاري، كما تم تحليلها سعيًا للوصول إلى نتائج تساعد في عملية التحليل الاستراتيجي وبناء التوجهات الاستراتيجية للجمعية.

● نقاط القوة.

1- الوضع النظامي للجمعية.

تتميز الجمعية كونها جهة مرخصة ومسجلة وتحت إشراف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ تسعى إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها بكل حيادية دون تحقيق أي مكاسب مادية أو ربحية؛ مما يكسبها ثقة الداعمين والمستفيدين على حدٍ سواء ويمكنها من ممارسة أعمالها وفقاً لما تقرره اللوائح المنظمة لذلك.

2- تميز مشاريع الجمعية وخدماتها كمّاً ونوعاً.

تقدم الجمعية مجموعة متنوعة من الخدمات ذات الجودة المتميزة، وبالتالي فهي تصل إلى شرائح متعددة من المحتاجين (مساكين، مطلقات، أرامل، أسر سجناء، طلبة علم ... إلخ) وتقدم لهم مختلف المساعدات الغذائية والتعليمية والصحية والسكنية والعينية.

3- التميز النسبي للأنظمة الإلكترونية:

تتوفر لدى الجمعية البرامج والتطبيقات التقنية اللازمة لتنفيذ ومتابعة بعض الإجراءات الإدارية كبرنامج وتطبيق الإجازات وبرنامج أرشيف المستفيدين والأنظمة المحاسبية، ومع نظام "رافد" الذي تبنته الجمعية مؤخراً ستمكن من تحقيق التميز التقني سواء في معاملاتها الداخلية وإجراء مهامها اليومية أو تواصلها مع المستفيدين، كما أن موقع الجمعية الإلكتروني يعد متميزاً ويمثل واجهة للتفاعل والتواصل مع أصحاب المصلحة بشكل خاص والمجتمع بأكمله بشكل عام.

4- الحماس للعمل الخيري والولاء والانتماء للجمعية

يتوفر لدى منسوبي الجمعية الرغبة الجادة والاحتساب والحماس للعمل في هذا المجال، والذي يسهم في إنجاز مهام العمل اليومية في الجمعية بطريقه ميسرة وفعالة، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى ولاء المنسوين وانتمائهم لها؛ مما يشكل عاملاً من عوامل الاستقرار الوظيفي في الجمعية.

5- الدعم الرسمي والصورة الذهنية.

نظراً للعمل والجهد المبذول طيلة العقود الماضية تولدت سمعة حسنة وصورة ذهنية إيجابية عن الجمعية لدى بعض أطياف المجتمع؛ كما كسبت الجمعية ثقة الجهات المعنية من وزارات وجمعيات مشابهة؛ مما أدى إلى استمرار الدعم الحكومي وإسناد الأعمال لها.

6- كفاءة وفاعلية الإدارة التنفيذية وخبرتها.

تتمتع الجمعية حالياً بإدارة تنفيذية (ممثلة بالمدير التنفيذي) متميزة ومتعاونة مع كافة منسوبيها، وذات تواصل جيد، بالإضافة إلى حسن تعاملها الشخصي مع الآخرين، وتأثيرها الإيجابي عليهم، إضافةً إلى عمقها المعرفي وتراكم خبراتها على مر السنين؛ مما يساعد على النهوض بمستوى الجمعية وتحقيق أهدافها.

- مواطن التطوير.

1- ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي.

يقتصر عمل الجمعية في مجالات الإعلام والتسويق على إصدار التقرير السنوي وإعلان بعض الأخبار على الموقع الإلكتروني مع تفاعل على بعض وسائل التواصل الاجتماعي؛ مما يستدعي وضع خطة إعلامية وتسويقية تستهدف التواصل مع الجهات المانحة ورجال الأعمال لتنوع مصادر دخل الجمعية وزيادتها.

2- ضعف التوثيق وحوكمة الموارد البشرية

لوحظ وجود ضعف في اهتمام الجمعية بتوثيق الاستراتيجيات، والسياسات والإجراءات للعمليات الإدارية والفنية، والأوصاف الوظيفية؛ مما يستدعي الاهتمام بتوثيقها لرفع جودة وانسيابية الأعمال والتقليل من تأثير الجمعية عند غياب بعض منسوبيها أو تركهم للعمل في الجمعية.

3- ضعف الاستدامة المالية.

تنحصر مصادر التمويل الذاتية للجمعية حالياً بوجود استثمارات محدودة إلى جانب دعم وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية واشتراكات الجمعية العمومية وإيرادات المستودع الخيري والتبرعات ودعم المبرات، في ظل محدودية الأوقاف التمويلية والتي من المفترض الاعتماد عليها بشكل أساسي في المرحلة المقبلة كمصدر دخل ثابت للجمعية بالإضافة إلى تنوع الاستثمارات وزيادتها؛ وذلك تجنباً للتقلبات الاقتصادية أو السياسية التي قد تحدث في المستقبل.

4- ضعف جوانب التحفيز والتدريب والتطوير.

لا تتوفر لدى الجمعية سياسات وإجراءات لتدريب وتطوير الموظفين أو خطط وبرامج تدريبية؛ مما قد ينعكس سلباً على قدرتهم وكفاءتهم المهنية ومستوى تطورهم ورضاهم عن مدى تحقيق طموحاتهم الشخصية، كما لا تتوفر سياسات أو إجراءات للتحفيز في الجمعية سوى الشكر اللفظي أو شهادات الشكر والتقدير على نطاق محدود جداً؛ مما قد ينعكس سلباً على مستوى الرضا ومعدل التسرب الوظيفي في الجمعية.

الفصل الرابع: نتائج تقييم البيئة الخارجية

مقدمة

يهدف تقييم البيئة الخارجية للجمعية للتعرف على الفرص والتحديات المحيطة بعملها، وقد تم تقييم البيئة الخارجية بعدة أساليب شملت التعرف على السياق البيئي العام من ناحية رؤية المملكة 2030 م وبرامج تحقيقها، كما شمل تقييم البيئة الخارجية التعرف على السياق البيئي الخاص من ناحية استطلاع ودراسة بعض الجهات المشابهة للجمعية في نشاطها بهدف التعرف على هيكلية القطاع، والوقوف على بعض أبرز المقارنات المرجعية، التي تسهم في بلورة التوجهات الاستراتيجية وبعض المبادرات اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة أعمال الجمعية وخدماتها مستقبلاً. وانتهى تقييم البيئة الخارجية بالوصول إلى الفرص والتحديات المحيطة بالجمعية.

(1-4) الفرص والتحديات

تشكل الفرص والتحديات مدخلاً هاماً للتحليل الاستراتيجي إلى جانب نقاط القوة والضعف، وقد تم التوصل لها بعد تقييم البيئة الخارجية للجمعية من حيث السياق البيئي العام والخاص. كما تم تحليل الفرص والتحديات للوصول إلى نتائج تساعد في عملية التحليل الاستراتيجي وبناء التوجهات الاستراتيجية للجمعية.

● تحليل الفرص.

1- رؤية المملكة 2030 م للقطاع الثالث.

تولي المملكة في رؤيتها 2030 م وبرامج تحقيقها اهتماماً في تطوير القطاع غير الربحي وتعزيز التنمية المجتمعية من خلال تشجيع العمل التطوعي ودعم نمو القطاع غير الربحي وتمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق. وهو ما يمثل فرصة حقيقية أمام الجمعية لاستغلال ذلك.

2- حاجة المجتمع لمشاريع الجمعية وخدماتها.

هناك حاجة واضحة في محافظة الزلفي لخدمات الجمعية الحالية والمتمثلة في الدعم الرعوي وتنمية المجتمع؛ مما يمثل أحد الفرص التي يتوجب التركيز عليها من خلال التوسع في تقديم برامج ومشاريع مميزة ونوعية تحقق أكبر قدرٍ من النفع والأثر.

3- انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية عند الشركات.

يمثل انتشار مفهوم المسؤولية المجتمعية عند الشركات والبنوك إحدى الفرص المتاحة للجمعية للحصول على الدعم المادي اللازم لتقديم خدماتها أو عقد شراكات مع تلك الجهات لدعم تنفيذ الأعمال والمشاريع.

4- ثقافة المجتمع وحبه لعمل الخير.

يمثل ميل أفراد المجتمع وحبهم لأعمال الخير وتأييد المتبرعين لدور الجمعية في دعم المستفيدين والأسر المنتجة أبرز العوامل المحفزة للجمعية في حشد الدعم المالي والمعنوي من جهة واستقطاب المتطوعين والكفاءات المهنية من جهة أخرى.

5- تطور وسائل التقنية.

يعتبر التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وانتشار الإنترنت في جميع المحافظات والمدن والقرى وانتشار الأجهزة الذكية بين الناس واستخدام الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي وخصوصاً (تويتر) من أبرز الفرص التي يجب استغلالها لابتكار طرق وأساليب حديثة لتقديم المنتجات والخدمات والتواصل مع المستفيدين والظهور الإعلامي بشكل عام، كما يشكل الإعلام الجديد فرصة للأسر المنتجة للتجارة الإلكترونية.

6- إمكانية عقد شراكات استراتيجية.

تتوفر لدى الجمعية فرص عقد وتفعيل شراكات استراتيجية في مجال تطوير الأعمال والعمليات والخدمات وتنفيذ المشاريع وذلك من خلال التعاون مع الجهات الحكومية والمجالس التنسيقية والشركات والمؤسسات في القطاع الخاص إلى جانب الجهات المماثلة والمانحة في القطاع الخيري، كما تتوفر العديد من الجهات الممولة للأسر المنتجة كبنك التسليف والادخار وصناديق التنمية وبعض الجامعات المحلية التي يمكن عقد الشراكات معها في إطار التركيز على المشاريع التنموية.

7- قرارات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية المتعلقة بتوطين الوظائف.

تمثل متطلبات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للنسب الوظيفية للسعوديين في القطاع الخاص وقرارات توطين الوظائف فرصة أمام الجمعية للتعاقد مع بعض الشركات والمؤسسات لتوظيف المستفيدين في شركاتهم ومؤسساتهم.

• تحليل التحديات.

1- التقلبات الاقتصادية.

يشهد عالمنا اليوم تقلبات اقتصادية متسارعة قد تلقي بظلالها على الجمعية من حيث انخفاض الدعم الحكومي المقدم لها والذي يمثل مصدر تمويل أساسي حالياً لها. فقد تسبب التقلبات الاقتصادية بانخفاض قيمة الصادرات النفطية وحدوث انكماش اقتصادي؛ وبالتالي قد تنخفض قيمة الإعانة الحكومية المقدمة من الوزارة. كما تؤثر التقلبات الاقتصادية على قدرة الداعمين والمتبرعين للجمعية في الاستمرار في الدعم؛ مما قد يمثل تحدياً أمام الجمعية لتوفير التمويل اللازم لنشاطها مستقبلاً، لذا يجب عليها البحث عن مصادر مالية أخرى تحقق استدامتها المالية، تحسباً لأي متغيرات ممكنة قد تؤثر على التمويل الحالي للجمعية.

2- ضعف المعلومات اللازمة عن المستفيدين.

يتسبب ضعف التنسيق بين الجهات الخيرية أو مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في عدم وجود معلومات وافية ودقيقة وصادقة عن المستفيدين؛ مما قد يؤدي إلى حصول المستفيد على الدعم من أكثر من جهة. لذا فلا بد من وجود قاعدة بيانات للعمل الخيري والمستفيدين منه لمعرفة الاحتياجات المجتمعية ومعرفة أثر الأعمال الخيرية ودورها في تحقيق المستهدفات التنموية إلى جانب معرفة مصداقية المستفيدين من خدمات الجهات الخيرية.

3- ضعف مستوى التأهيل لدى المستفيدين ورغبتهم في العمل.

يشكل ضعف مستوى التأهيل لدى المستفيدين تعليمياً وفنياً وإدارياً تحدياً أمام الجمعية لتأهيلهم وتحويلهم إلى مستوى الاكتفاء الذاتي خلال مدة زمنية معينة؛ مما يتطلب جهداً مضاعفاً من الجمعية ويشكل عبئاً ثقيلاً عليها في سبيل تأهيلهم للحصول على مهن وأعمال مناسبة. كما أن الكثير من المستفيدين قد لا يكون لديهم الاستعداد للعمل أو الرغبة فيه لانخفاض حب المبادرة والطموح والركون لأخذ المعونات؛ بمعنى وجود ثقافة رعوية راسخة بين المستفيدين.

4- ضعف تنوع فرص العمل التي تتاح للقادرين على العمل

يشكل ضعف تنوع فرص العمل التي تتاح للراغبين والقادرين على العمل من الذكور والإناث أحد الأسباب المؤدية إلى عزوف بعض المستفيدين عن العمل ولجوءهم للجمعية كمستفيدين واستمرارهم معها.

5- الأمراض والأوبئة

قد تؤثر الأمراض والأوبئة الحالية والمستقبلية على إنجاز وتنفيذ مبادرات ومشاريع الجمعية وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية وذلك بسبب فرض إجراءات احترازية وقيود على العمل والتنقل.

الفصل الخامس: التحليل الاستراتيجي

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تطبيق العديد من أدوات التحليل الاستراتيجية بغرض الوقوف على نتائجها، والاستفادة منها في تحديد شكل التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للجمعية، والوصول إلى أنسبها؛ بحيث تتلاءم مع طبيعة أعمال الجمعية وخدماتها. ويتضمن هذا الفصل نتائج التحليل الرباعي، وتحديد التموضع الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحليل القضايا الاستراتيجية، وفيما يأتي تعريف موجز بالأدوات الاستراتيجية المستخدمة في هذا الفصل.

أداة التحليل الاستراتيجي	الهدف من تطبيقها
مصفوفات التحليل الداخلي والخارجي	• تقييم نقاط قوة وضعف الجمعية بشكل عام، من خلال مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix). • تقييم الفرص والتحديات التي تواجه الجمعية بشكل عام، من خلال مصفوفة تحليل العوامل الخارجية (EFE Matrix). • تحديد التموضع الاستراتيجي والتوجه المستقبلي للجمعية باستخدام (IE Matrix).
مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)	• تحديد أبرز نطاق القوة والضعف في البيئة الداخلية. • تحديد أبرز الفرص والتحديات في البيئة الخارجية. • تحديد أبرز الاستراتيجيات من خلال استقراء هذه العناصر (القوة والضعف، الفرص والتحديات).
نموذج مكينزي (Mchnzy Matrix)	• تحديد المجالات أو الخدمات الرئيسة للجمعية. • تحديد الجاذبية لكل من هذه المجالات أو الخدمات. • تحديد تميز الجمعية في كل من هذه المجالات أو الخدمات.
نموذج سلسلة القيمة (Value Chain model)	• تحديد الأنشطة الرئيسة للجمعية وأنشطتها المساندة. • تحليل الأنشطة الرئيسة والمساندة للجمعية، وتحديد القيم المضافة لكلٍ منها.
نموذج العمل (Business Model)	• تحديد شرائح العملاء وطبيعة العلاقات معهم. • تحديد الأنشطة الرئيسة والشراكات اللازمة. • تحديد هيكل التكاليف ومصادر الإيرادات وغير ذلك.
القضايا الاستراتيجية	• تحديد القضايا الاستراتيجية وتحليلها. • تطوير المبادرات الاستراتيجية اللازمة لمعالجة القضايا الاستراتيجية.

جدول رقم (5-1) : أدوات التحليل الاستراتيجي

(1-5) مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix)

لمزيد من تحليل عناصر البيئة الداخلية، فإن مصفوفة تقييم العوامل الداخلية تعد من الأدوات الاستراتيجية التي تسهم في تقييم أبرز عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، عن طريق تقييم أبرز نقاط القوة والضعف، وتحديد مدى تأثيرها عليها، وذلك وفقاً للآتي:

- إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر القوة والضعف، وفقاً لأهميته مقارنة ببقية العناصر، وذلك من خلال توزيع (100) درجة، تمثل مجموع أوزان عناصر البيئة الداخلية، بحيث تكون نسبة كل عنصر هي نسبة مقارنة بالعناصر الأخرى وفقاً لأهميته.
- تقييم كل عنصر من عناصر القوة والضعف وفقاً لمدى كفاءة كل عنصر لدى المنظمة، بحيث يكون التقييم وفقاً للآتي:
 - نقاط القوة: (التقييم 3: يمثل مستوى منخفض من القوة)، (التقييم 4: يمثل مستوى عالي من القوة).
 - نقاط الضعف: (التقييم 1: يمثل مستوى عالي من الضعف)، (التقييم 2: يمثل مستوى منخفض من الضعف).
 - بعد ذلك يتم تحديد التقييم المرجح لكل عنصر، من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم العام المعطى له.
 - أما إجمالي التقييم المرجح، فينتج من خلال جمع التقييم المرجح لكافة العناصر.
- جاءت نتيجة التقييم العام للبيئة الداخلية للجمعية على النحو الآتي:

م	أبرز نقاط القوة والضعف	وزن العنصر	تقييم العنصر	التقييم المرجح
أبرز نقاط القوة				
1	الوضع النظامي للجمعية.	%10	4	0.4
2	تميز مشاريع الجمعية وخدماتها كمّاً ونوعاً.	%10	3.5	0.35
3	التميز النسبي للأنظمة الإلكترونية.	% 10	3.5	0.35
4	الحماس للعمل الخيري والولاء والانتماء للجمعية.	% 8	3.5	0.28
5	الدعم الرسمي والصورة الذهنية.	%10	3	0.3
6	كفاءة وفاعلية الإدارة التنفيذية وخبرتها.	%10	4	0.4

أبرز نقاط الضعف				
7	ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي	%10	1.50	0.15
8	ضعف التوثيق وحوكمة الموارد البشرية	%10	1	0.1
9	ضعف الاستدامة المالية	%12	1.5	0.18
10	ضعف جوانب التحفيز والتدريب والتطوير	%10	1	0.1
	إجمالي التقييم المرجح	100%	-	2.6
1 مستوى عالي من الضعف ، 2 مستوى منخفض من الضعف 3 مستوى منخفض من القوة 4. مستوى عالي من القوة				

بناءً على نتيجة التقييم المرجح العام للبيئة الداخلية (2.6 من 4) نستنتج أن هناك ضعفاً نسبياً في إمكانات البنية الداخلية للجمعية، مما يستدعي العمل على تطوير مختلف عناصر البيئة الداخلية وبالأخص المؤثرة منها للنهوض بمستوى الجمعية وتحقيق المأمول منها في الأعوام القادمة.

(2-5) مصفوفة تحليل العوامل الخارجية (EFE Matrix)

تعدُّ مصفوفة تحليل العوامل الخارجية من الأدوات الاستراتيجية الفعّالة التي تسهم في تقييم أبرز عناصر البيئة الخارجية للمنظمة عن طريق تحليل أبرز عناصر الفرص والتحديات، وتحديد مدى تجاوبها نحوها، وذلك وفقاً للآتي:

- إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر الفرص والتحديات وفقاً لأهميته، مقارنة ببقية العناصر؛ وذلك من خلال توزيع (100) درجة، تمثل مجموع أوزان عناصر البيئة الخارجية، بحيث تكون نسبة كل عنصر هي نسبة مقارنة بالعناصر الأخرى، وفقاً لأهميته.
- تقييم كل عنصر من عناصر الفرص والتحديات وفقاً لقدرة المنظمة على التجاوب مع هذه العناصر، وذلك وفقاً للآتي:
 - (التقييم 1: تجاوب ضعيف جداً) ، (التقييم 2: تجاوب متوسط)
 - (التقييم 3: تجاوب فوق المتوسط) ، (التقييم 4: تجاوب عالٍ جداً)
- بعد ذلك يتم تحديد التقييم المرجح لكل عنصر، من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم العام المعطى له.
- أما إجمالي التقييم المرجح، فينتج من خلال جمع التقييم المرجح لكافة العناصر.

جاءت نتيجة التقييم العام للبيئة الخارجية للجمعية على النحو الآتي:

م	أبرز الفرص والتحديات	وزن العنصر	تقييم العنصر	التقييم المرجح
أبرز الفرص				
1	رؤية المملكة 2030م للقطاع الثالث.	% 8	3	0.24
2	حاجة المجتمع لمشاريع الجمعية وخدماتها.	% 8	3	0.24
3	انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية عند الشركات.	% 8	1.5	0.12
4	ثقافة المجتمع وحبه لعمل الخير.	% 9	1.5	0.13
5	تطور وسائل التقنية.	% 9	3.5	0.31
6	إمكانية عقد شراكات استراتيجية.	% 8	1.5	0.12
7	قرارات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية المتعلقة بتوطين الوظائف.	% 8	1.5	0.12
أبرز التحديات				
8	التقلبات الاقتصادية.	% 8	2.5	0.2
9	ضعف المعلومات اللازمة عن المستفيدين.	% 9	1.5	0.13
10	ضعف مستوى التأهيل لدى المستفيدين ورغبتهم في العمل.	% 9	1.5	0.13
11	ضعف تنوع فرص العمل التي تتاح للقادرين على العمل.	% 8	1.5	0.12
12	الأمراض والأوبئة.	% 8	1.5	0.12
إجمالي التقييم المرجح		% 100	-	2

وبناءً على نتيجة التقييم المرجح العام لعوامل البيئة الخارجية (2 من 4) فإننا نستنتج أن قدرة الجمعية على توظيف إمكاناتها في الاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات تعدُّ ضعيفة إلى حد ما، مما يستدعي العمل على تعزيز الإمكانات والقدرات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات بالشكل الأمثل ووضعها محل الاعتبار والتركيز عليها في الأعوام المقبلة.

(3-5) مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي (IE Matrix)

تعدُّ مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي من الأدوات الفعّالة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية (IFE)، وتحليل عوامل البيئة الخارجية (EFE) وفقاً لما يأتي:

- يتم تقسيم المصفوفة على ثلاث مناطق، بحيث تمثل كل منطقة توجهاً استراتيجياً محدداً، وفقاً للآتي:

○ منطقة النمو والتوسع (I,II,IV)

تتركز أبرز التوجهات الاستراتيجية حول تقديم خدمات جديدة، واستهداف شرائح جديدة، والتكامل العامودي والأفقي، أو تنويع الأنشطة الداخلية والخارجية وزيادتها، مع التركيز على المنتجات والخدمات الحالية.

○ منطقة التركيز والتطوير (III,V,VII)

تتركز أبرز التوجهات الاستراتيجية حول التركيز على المنتجات والخدمات الحالية، من خلال العمل على تطوير إمكانات المنظمة الداخلية وقدراتها، والارتقاء بها؛ بحيث تساهم في زيادة جودة أداؤها، كما يمكن أن تشمل هذه المنطقة تقديم خدمات جديدة.

○ منطقة الانكماش والتصفية (VI,VIII,IX)

تتركز أبرز التوجهات الاستراتيجية حول العمل على تقليص أنشطة المنظمة المختلفة؛ للتقليل من المصاريف التشغيلية، إضافة إلى التوجُّه نحو تصفيتها.

- يتم تحديد موقع المنظمة في إحدى المناطق الثلاث، من خلال رسم إحداثياتها (إجمالي التقييم المرجح للبيئة الداخلية (المحور الأفقي)، وإجمالي التقييم المرجح للبيئة الخارجية (المحور الرأسي)) على مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي.



بناءً على نتائج التقييم الموضح في الشكل، نستنتج أن الوضع الاستراتيجي للجمعية هو في منطقة التركيز والتطوير، وهذا يدل على ضرورة تعزيز إمكانات الجمعية للتجارب مع العوامل والمتغيرات الخارجية، والذي يستلزم التوجه نحو تطوير قدراتها وإمكاناتها وزيادة كفاءتها بحيث يساهم ذلك في زيادة جودة أدائها وقدرتها على التوسع من خلال عقد شراكات جديدة تمكنها من خدمة أكبر قدر من المستفيدين بشكل أفضل.

(4-5) مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)

تهدف مصفوفة التحليل الرباعي إلى اقتراح عدد من المبادرات والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة؛ وذلك من خلال ربط نقاط القوة والضعف مع الفرص والتحديات لتطوير أربعة أنواع من المبادرات الاستراتيجية؛ وهي:

1. استراتيجيات الاستفادة من نقاط القوة في استغلال الفرص المتاحة (SO Strategies).
2. استراتيجيات استغلال الفرص للتغلب على نقاط الضعف (WO Strategies).
3. استراتيجيات استخدام نقاط القوة لتجنب المخاطر (ST Strategies).
4. استراتيجيات دفاعية، تهدف إلى تقليل نقاط الضعف، ومحاولة تجنب المخاطر (WT Strategies).

كما هو مبين في الشكل الآتي:

التحديات 1. التقلبات الاقتصادية. 2. ضعف المعلومات اللازمة عن المستفيدين. 3. ضعف مستوى التأهيل لدى المستفيدين ورغبتهم في العمل. 4. ضعف تنوع فرص العمل التي تتاح للقادرين على العمل. 5. الأمراض والأوبئة.	الفرص 1. رؤية المملكة 2030 م للقطاع الثالث. 2. حاجة المجتمع لمشاريع الجمعية وخدماتها. 3. انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية عند الشركات. 4. ثقافة المجتمع وحبه لعمل الخير. 5. تطور وسائل التقنية. 6. إمكانية عقد شراكات استراتيجية. 7. قرارات الوزارة المتعلقة بتوطين الوظائف.	العوامل البيئية الخارجية مقابل الداخلية
القوة/التحديات • تطوير نظام إلكتروني متكامل مع الجهات الخيرية. • تأسيس وإنشاء قاعدة بيانات عن المستفيدين بين الجمعيات. • ربط المساعدات بالتطوع وبرامج تنمية وتأهيلية. • دراسة رغبات وميول المستفيدين للعمل. • البحث عن فرص وظيفية لدى القطاع الخاص للمستفيدين. • توفير خدمات النقل والحضانة للموظفات من المستفيدات. • التنسيق والربط مع الوزارة للاستعلام عن المستفيدين. • الابتعاث الداخلي لأبناء المستفيدين للجامعات والمعاهد، بما يشمل الدراسة الجامعية والدراسات العليا.	القوة/ الفرص • نشر ثقافة التطوع في المجتمع وإنشاء فرق تطوعية. • عقد شراكات متنوعة وفاعلة في المجالات المختلفة. • تطوير برامج إعلامية عبر وسائل التواصل الاجتماعي. • تأسيس مركز تدريب لتقديم الدورات التدريبية. • استغلال وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية لإبراز مشاريع الجمعية وإنجازاتها. • التسجيل في منصة الإحسان التكافلية. • تشغيل المنصات الإلكترونية لتوصيل الدعم للمستفيدين عن بُعد. • تطوير برامج تأهيل الموارد البشرية.	نقاط القوة 1. الوضع النظامي للجمعية. 2. تميز مشاريع الجمعية وخدماتها كمّاً ونوعاً. 3. التميز النسبي للأنظمة الإلكترونية. 4. الحماس للعمل الخيري والولاء والانتماء للجمعية. 5. الدعم الرسمي والصورة الذهنية 6. كفاءة وفاعلية الإدارة التنفيذية وخبرتها
الضعف/التحديات • التوجه نحو التنمية المستدامة. • تطوير آلية فعالة للتواصل الخارجي. • التنسيق والشراكة مع مؤسسات التوظيف والشركات. • ترسيخ الثقافة التنموية لدى المستفيدين بدلاً من الرعاية. • تدريب مندوبي الجمعية للعمل عن بُعد. • تفعيل التواصل مع الجهات الحكومية المعنية للحصول على الموافقات اللازمة لتفعيل جميع ميزات برنامج "رافد". • تفعيل قنوات وطرق تواصل جديدة مع المانحين. • الاستفادة من برامج المسؤولية المجتمعية في الشركات.	الضعف/ الفرص • تطوير خطة استثمارية لتحقيق الاستدامة المالية. • تأسيس أوقاف تمويلية لدعم المشاريع التنموية. • تطوير كافة إجراءات العمل وتوثيقها. • تعديل الهيكل التنظيمي وتفعيله مباشرةً. • تطوير سياسات وإجراءات تحفيز للموظفين لضمان بقائهم. • تأسيس مشاريع تنمية بالتعاون مع الجهات الداعمة. • عقد اجتماع سنوي مع الجهات المانحة. • تقديم دورات تدريبية للموظفين بما يضمن تطوير مهاراتهم. • تطوير / تفعيل المتجر الإلكتروني للجمعية.	نقاط الضعف 1. ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي. 2. ضعف التوثيق وحوكمة الموارد البشرية. 3. ضعف الاستدامة المالية. 4. ضعف جوانب التحفيز والتدريب والتطوير.

(5-5) نموذج سلسلة القيمة

يعدُّ نموذج سلسلة القيمة من الأدوات التحليلية التي تساعد على فهم القطاع، والبحث عن أدوار مستقبلية فاعلة للمنظمة (قيمة مضافة). كما يقوم بتحديد الأنشطة الرئيسية للمنظمة وأنشطتها المساندة، وتحليل الأنشطة الرئيسية وتحديد القيم المضافة لكلٍّ منها، بالإضافة إلى تحديد نطاق العمل المقترح، الذي يسهم في تقديم قيم

مضافة في مجال عمل المنظمة، واقتراح الاستراتيجية المثلى من منطلق القيمة المضافة. وتكمن أهمية نموذج سلسلة القيمة في أنه يساعد على تحليل درجة التكامل بين الأنشطة الرئيسية اللازمة لتقديم خدمات المنظمة ابتداءً من المرحلة الأولى وحتى المرحلة النهائية. إن القصور في أداء أي نشاط من الأنشطة، ولا سيما الرئيسية منها، يؤدي إلى ضعف السلسلة؛ وبالتالي اختلال التوازن بين القيم التي يضيفها كل نشاط إلى الآخر.

أما عن نموذج سلسلة القيمة الخاص بمجال عمل الجمعية، فإن الشكل المقابل يبين الأنشطة الرئيسية في الجزء العلوي، في حين أن الأنشطة المساندة في الجزء السفلي منه.



الأنشطة الرئيسية:

○ أولاً: البحث والاستكشاف

يُعد هذا النشاط بإجراء الدراسات والبحوث الاجتماعية اللازمة للتأكد من استحقاق المستفيدين للدعم المقدم لهم من الجمعية أو التعرف على مستفيدين جدد واستكشاف المرشحين للتعليم والتدريب ممن لديهم القدرة على العمل والتعلم، بحيث يتم تقديم مختلف أنواع الدعم بناءً على نتائج البحث في هذه المرحلة. وتشمل هذه المرحلة كذلك استكشاف الداعمين والمناحين الحاليين والمحتملين للجمعية، إلى جانب استكشاف البرامج والمشاريع الجديدة التي يمكن أن تقدمها الجمعية والمجالات ذات الأولوية المجتمعية للتركيز عليها. ويمكن أن تؤدي الجمعية العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- الزيارات الميدانية للمستفيدين بشكل دوري للتأكد من مصداقيتهم.
- التواصل مع أئمة المساجد وأعيان الحي لاستكشاف المستفيدين.
- التنسيق والتواصل مع الجهات الحكومية المعنية كالإمارة ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للحصول على المعلومات الموثوقة.
- التنسيق والتواصل مع الجهات المماثلة للجمعية ومن ذلك تطوير نظام إلكتروني أو قاعدة بيانات مشتركة عن المستفيدين.
- التواصل مع المدارس للعمل على تعيين مشرف اجتماعي بكل مدرسة.
- إنشاء قاعدة بيانات عن الداعمين والمناحين ورجال الأعمال والتواصل معهم.
- استكشاف الرواد (ذكور وإناث) تمهيداً لدعمهم في مشاريعهم الصغيرة أو المتوسطة.
- إجراء دراسات دورية (كل 3 سنوات) لمعرفة المجالات ذات الأولوية (الحاجة الملحة) للتركيز عليها، ومن ذلك استطلاع آراء المستفيدين.
- الاطلاع على مشاريع الجمعيات داخل المملكة وخارجها للاستفادة منهم في استكشاف المشاريع.
- فتح باب لاقتراح المشاريع للجمعية عن طريق الموقع الإلكتروني.
- إنشاء وإدارة قاعدة بيانات للأفكار والمشاريع الجديدة وتقييمها وتصنيفها.
- تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين ووضع سياسات ومحفزات لذلك.

○ ثانياً: تقديم الخدمة

يتم في هذه المرحلة تقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين بناء على نتائج البحث السابقة، فعلى سبيل المثال يتم تقديم المساعدات الشهرية والسلال الغذائية للفقراء والمساكين والمحتاجين من مطلقات وأرامل وأسرى سجناء وغيرهم ممن ثبت استحقاقهم لدعم الجمعية، إلى جانب تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والتأهيلية والتمويلية ممن لديه القدرة على العمل منهم لنقلهم إلى حالة الكفاف واستبعادهم من دائرة المستفيدين مستقبلاً. ويمكن أن تؤدي الجمعية العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- تقديم الخدمات للمستفيدين وإيصالها لهم بيسر وسهولة.
- الاعتماد على الجانب التقني قدر المستطاع في تقديم الدعم (الصرف الإلكتروني).
- إيصال المساعدات للمستفيدين في وقتها وعدم التأخر في تقديمها.
- التعاون والشراكة مع المحلات التجارية التي من الممكن تقديم بعض المساعدات من خلالها.
- توعية المستفيدين بأهمية العمل والإنتاجية والتواصل المستمر معهم وتشجيعهم.
- إعطاء المستفيدين من طلاب المرحلة الثانوية دورات تأهيلية لاختبار القدرات.
- عقد شراكة مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتسجيل المستفيدين المتميزين من خريجي المرحلة الثانوية بها.
- عقد شراكات مع الجامعات لتوفير مقاعد دراسية للمستفيدين من خريجي المرحلة الثانوية.
- تقديم حزمة من الحوافز للمستفيدين المتفوقين في المدارس والجامعات كتوفير سكن أو وظيفة أو غير ذلك.
- التعاقد مع بعض المراكز التدريبية لإعطاء المستفيدين وأبنائهم الدورات التدريبية والتأهيلية المختلفة.
- توفير المواصلات للمستفيدين من الطلاب والمتدربين وخاصة في القرى النائية.
- التعاقد والتعاون مع مكاتب التوظيف والمؤسسات الحكومية والخاصة لتوظيف الخريجين المتفوقين فيها.
- تقديم الدعم المادي والتأهيلي للأسر المنتجة وأصحاب المشاريع الصغيرة من المستفيدين. (الاستعانة بالأسر المنتجة ذات الخبرة)
- إنشاء إسكان خيري تابع للجمعية وتسويقه على المانحين.

○ ثالثاً: المتابعة والتواصل وتقييم الأثر

يُعنى هذا النشاط بالتواصل مع المستفيدين بعد استلامهم للدعم أو الخدمة للتحقق من استلامها وقياس رضاهم عنها مع الحرص على استمرارية التواصل معهم لمعرفة آرائهم واحتياجاتهم ومتابعة تجاوبهم مع التعليم أو التدريب المقدم لهم، إلى جانب قياس أثر الخدمات المقدمة ومدى مساهمتها في التنمية المجتمعية وتقليل معدلات البطالة وغير ذلك. كما يُعنى هذا النشاط بالتواصل مع المانحين والداعمين وإطلاعهم على إنجازات الجمعية ومشاريعها وقياس رضاهم عنها. ويمكن أن تؤدي الجمعية العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- التواصل مع المستفيدين بعد استلام الخدمة المقدمة هاتفياً.
- إعداد استبانة بسيطة لقياس رضا المستفيدين بعد استلام الخدمة إلى جانب تقييم الرضا السنوي.
- مقارنة نتائج رضا المستفيدين السنوية بالجهات المشابهة والبحث عن أبرز أوجه القصور أو الخلل في حين نزول معدلات الرضا.
- تحليل الاستبيانات للخروج بنتائج واضحة.
- تطوير الحلول اللازمة لتطوير عمل الجمعية بناءً على نتائج الاستبيانات.
- التواصل المستمر مع المستفيدين عبر مختلف وسائل التواصل.
- إتاحة المجال للمستفيدين لتقديم المقترحات والشكاوى.
- دراسة المقترحات والشكاوى ومعالجتها.
- قياس أثر البرامج التدريبية المقدمة للمستفيدين.
- متابعة المستفيدين في التعليم ومعرفة نتائجهم وتوجيههم.
- التواصل مع الداعمين والمانحين وإطلاعهم على المشاريع والإنجازات.
- قياس رضا الداعمين والمانحين بشكل دوري والمحافظة على معدلات رضا مرتفعة لديهم.

الأنشطة المساندة:

○ أولاً: تنمية الموارد المالية

يعنى هذا النشاط بتنمية الموارد المالية لدى الجمعية من خلال فتح قنوات وطرق عديدة لجلب التبرعات والحصول على الدعم، بالإضافة إلى تفعيل الجانب الاستثماري والوقفي لدى الجمعية لإيجاد موارد مالية ثابتة تدعم أنشطة الجمعية الحالية والمستقبلية. ويمكن أن تؤدي الجمعية العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- تأسيس أوقاف تمويلية للجمعية.
- التركيز في الأوقاف على العقارات لتخفيف درجة المخاطرة.
- التوسع في المشاريع الاستثمارية ذات الحاجة والجدوى الاقتصادية كبناء مستوصفات نساء وولادة وأسنان.
- إرسال رسائل للتبرع (الاستقطاع الشهري) لأفراد المجتمع.
- قياس مدى وصول الرسائل لأفراد المجتمع لتقييم مقدم الخدمة.
- التواصل المستمر مع الداعمين والمانحين ورعاة البرامج لتبني ورعاية مشاريع الجمعية.
- قياس رضا المانحين والمتبرعين بشكل دوري للمحافظة على رضاهم وسماع مقترحاتهم.
- تفعيل التواصل مع سفراء أهل الزلفي الذين يسكنون خارج الزلفي.
- القيام ببعض الأنشطة الاجتماعية كمشاركة الناس في أفراحهم وأتراحهم؛ مما يكون له بالغ الأثر في نفوسهم.

○ ثانياً: تقنية المعلومات

تمثل تقنية المعلومات إحدى الركائز الأساسية للقيام بمختلف الأنشطة والخدمات؛ فهي تقوم بتخزين المعلومات، وتحليلها وربطها، وتمكين المستخدمين من استرجاعها؛ لذا فهي توفر الوقت والجهد وتزيد من الكفاءة. وتزداد أهمية تقنية المعلومات في جمعيات البر الخيرية للربط فيما بينها للتحقق من مصداقية المستفيد. ويمكن أن تؤدي الجمعية العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- المشاركة في تطوير نظام إلكتروني يربط الجمعيات الخيرية بالمملكة مع الجهات الحكومية المعنية.
- تفعيل برنامج "رافد" لدى الجمعية ومن ذلك تدريب الموظفين عليه.
- تفعيل المتجر الإلكتروني للتبرعات؛ مما يتطلب التنسيق والتواصل مع الجهات المعنية للحصول على الموافقات اللازمة.
- التواصل مع مزود خدمة الإنترنت لحل مشاكل الشبكة وضعف الإنترنت.
- تفعيل التواصل مع المستفيدين والداعمين عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعي.
- تطوير التطبيقات الإلكترونية التي تخدم المستفيدين وتسهل عليهم.

○ ثالثاً: الموارد البشرية

يركز هذا النشاط على إجراءات الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات الإدارية والفنية، والمحافظة عليها، وتدريب الموظفين وتطويرهم، ووضع اللوائح المنظمة للعمل، وتقييم أداء الموظفين؛ مما يضمن تطوير أداؤهم، أو مكافأتهم، بالإضافة إلى تفعيل الإدارة المعرفية التي تركز على توثيق كافة الخبرات، وتشجيع تبادلها بين الموظفين بشكلٍ يثري الجمعية معرفياً؛ حمايةً لمكتسباتها خلال السنوات السابقة، وذلك ضمن إطار بيئة محفزة تشجع جميع الموظفين على تبادل المعلومات. ويمكن أن تؤدي الجمعية العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- إعداد وصف وظيفي لجميع الموظفين.
- تطوير لوائح وسياسات التحفيز والاستبقاء لتقليل الدوران الوظيفي ورفع مستوى الأمان الوظيفي.
- تقديم دورات تدريبية عامة ومتخصصة لجميع الموظفين.
- تقييم أداء الموظفين وربطه بالتدريب والتحفيز.
- تفعيل الفرق التطوعية ونشر ثقافة التطوع عند الحاجة.

○ رابعاً: العلاقات العامة

يمكن دور إدارة العلاقات العامة في تعريف المجتمع بمشاريع الجمعية وإنجازاتها وخدماتها، ورسم صورة إيجابية عنها في أذهان الداعمين بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام، وما يتضمنه ذلك من جهود إعلامية وتسويقية تشمل إقامة الفعاليات والمشاركة في الملتقيات وتوزيع البروشورات وغير ذلك مما يكون له الأثر في رفع معدلات الصورة الذهنية لدى شرائح المجتمع المختلفة. ويمكن أن تؤدي الجمعية العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- إصدار التقرير السنوي بجودة عالية (محتوى وإخراج وتنسيق).
- العمل على ضمان إيصال التقرير السنوي لمختلف شرائح المجتمع (يدوي / إلكتروني).
- التنسيق والتواصل الفعال مع الجهات الحكومية المعنية والمانحين والمستفيدين والمجتمع بأكمله.
- التنسيق والتواصل مع الجهات المماثلة أو المشابهة للجمعية.
- الوصول إعلامياً إلى أكبر جمهور ممكن من خلال مشاهير التواصل الاجتماعي .

○ خامساً: الشراكات

يُعدّ هذا النشاط بعقد الشراكات ومذكرات التفاهم مع القطاعات المختلفة (الحكومي، الخاص، الخيري) وإيجاد الآليات والطرق التي تعزز من تفعيل تلك الشراكات وتُنهي أثرها. ويمكن أن تؤدي الجمعية العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- عقد الشراكات المختلفة مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والخيري والمانحين والداعمين.
- عقد شراكات مع الجامعات للمِنح التعليمية والاستفادة من الطلاب المتطوعين.
- تحديد الهدف من الشراكة وسبل التعاون وأوجه الشراكة والمنافع المتبادلة.
- عرض مذكرات الشراكات على استشاري قانوني قبل توقيعها.
- تفعيل الشراكات الحالية والمستقبلية والحرص على توثيقها.
- قياس أثر الشراكات بشكل دوري للمحافظة على الشراكات ذات الأثر وإعادة النظر في الشراكات الأخرى.

(6-5) مصفوفة جاذبية الأنشطة / تميز الخدمات

تعدُّ مصفوفة (جاذبية النشاط / تميز الخدمات) من أهم المصفوفات التي تستخدم في تحديد التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنظمات؛ بحيث تساهم في تقييم مختلف الأنشطة، أو الخدمات المرتبطة بها، وفقاً لما يأتي:

● تقييم جاذبية النشاط

- يتم إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر تقييم الأنشطة وفقاً لأهميته في القطاع، من خلال توزيع 100 درجة، تمثل مجموع أوزان كافة العناصر.
- يتم تقييم جاذبية كل نشاط (مجال) وفقاً لما يأتي:
○ (التقييم: 9-7 : عالٍ) , (التقييم: 6-4 : متوسط) , (التقييم: 3-1 : منخفض)
- يتم بعد ذلك تحديد التقييم المرجح لكل عنصر في النشاط، من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم المعطى له.
- يتم بعد ذلك تحديد إجمالي التقييم المرجح (الجاذبية) لكل نشاط، من خلال جمع التقييم المرجح لعناصر تقييم النشاط؛ وذلك لكافة الأنشطة.

ولقد جاءت نتيجة تقييم جاذبية المجالات كما في الجدول التالي:

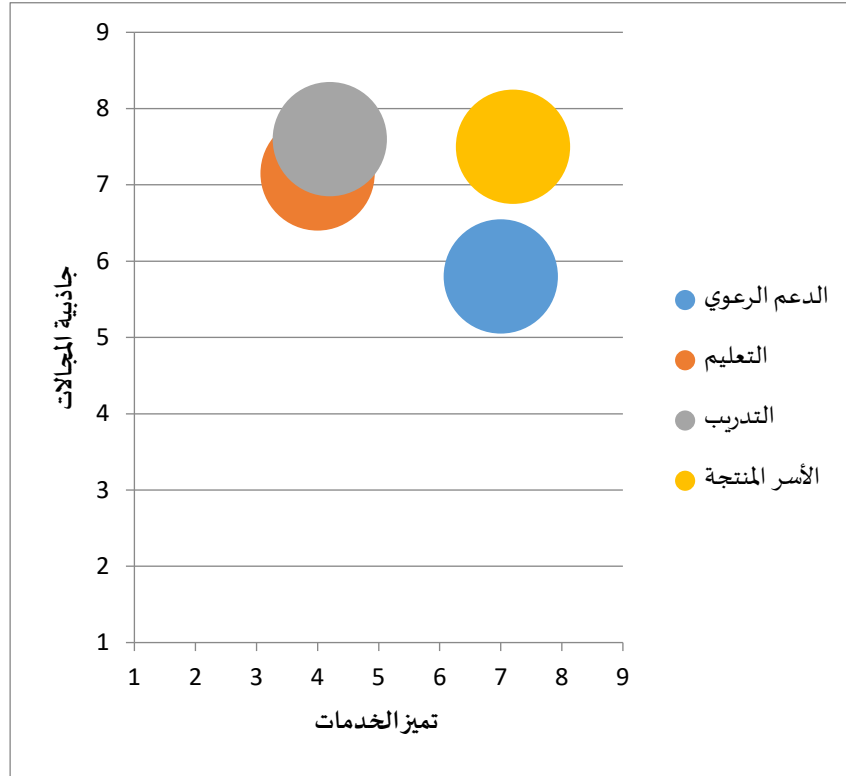
عناصر التقييم	الوزن النسبي	الدعم الرعوي	الأسر المنتجة	التعليم	التدريب
استدامة الأثر	40 %	3	8	7	8
التكامل (عدم الازدواجية)	15 %	8	8	8	7
حجم الاحتياج	25 %	8	6	7	7
القبول والدعم المجتمعي	20 %	7	8	7	8
الإجمالي	100 %	5.8	7.5	7.2	7.8

• تقييم تميز المنتجات والخدمات

- يتم إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر تقييم الخدمات وفقاً لأهميته في تميز الخدمة أو المنتج؛ وذلك من خلال توزيع 100 درجة، تمثل مجموع أوزان كافة العناصر.
- يتم تقييم تميز كل خدمة أو منتج وفقاً لما يأتي:
 - (التقييم: 9-7: عالٍ)، (التقييم: 6-4: متوسط)، (التقييم: 3-1: منخفض)
- يتم تحديد التقييم المرجح لكل عنصر من عناصر تقييم تميز الخدمة من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم المعطى له.
- يتم تحديد إجمالي التقييم المرجح (التميز) لكل خدمة أو منتج، من خلال جمع التقييم المرجح لكل عنصر؛ وذلك لكافة الخدمات.

ولقد جاءت نتيجة تقييم تميز الخدمات والمنتجات كما في الجدول التالي:

عناصر التقييم	الوزن النسبي	الدعم الرعوي	الأسر المنتجة	التعليم	التدريب
توفر الكفاءات والخبرات	40 %	8	8	4	4
الجودة	20 %	8	8	4	4
الشراكات	20 %	5	5	3	3
القدرة على التوسع	20 %	6	7	5	6
إجمالي الوزن المرجح	100 %	7	7.2	4	4.2



يتضح من الشكل المقابل أن أكثر المجالات الرئيسة جاذبيةً للجمعية هي مجالات التعليم والتدريب والأسر المنتجة؛ نظراً لاستدامة أثرها بشكل أساسي ووجود احتياج ودعم مجتمعي لها، ويلاحظ من الشكل كذلك تميز الجمعية وكفاءتها في تقديم خدمات الدعم الرعوي ودعم الأسر المنتجة وضعفها في تقديم خدمات التعليم والتدريب، مما يستوجب عليها تنمية قدراتها الداخلية في تلك المجالات للتوسع بها.

ومما سبق نرى أهمية التوجه الاستراتيجي نحو التوسع في مجالات التعليم والتدريب والأسر المنتجة، مع الاستمرار في تقديم الدعم الرعوي بكفاءة وفاعلية وطرق وآليات مبتكرة؛ نظراً لاستمرارية الاحتياج له وعدم وجود جهات أخرى في محافظة الزلفي لسد ذلك الاحتياج. وبناءً على ذلك، فإن أولويات عمل الجمعية المستقبلية (حسب الترتيب) تتمركز حول:

1. التدريب.
2. الأسر المنتجة.
3. التعليم.
4. الدعم الرعوي.

(7-5) نموذج الأعمال

تم بناء نموذج الأعمال (Business Model Canvas) وفقاً لنتائج التحليل وكما هو موضح في الشكل التالي:

الشراكات الرئيسية  • شراكات تطوعية. • شراكات مهنية. • شراكات تمويلية. • شراكات إعلامية. • شراكات تأهيلية.	الأنشطة الرئيسية  • تقديم خدمات التنمية المجتمعية للمستفيدين. • تقديم الخدمات الرعوية للمستفيدين. • تثقيف المستفيدين وتشجيعهم.	القيم المقترحة  • توفير البيئة المناسبة للتنمية المستدامة. • زيادة إنتاجية المجتمع من خلال حماية أفرادهم وتقديم حلول لمشاكلهم الصحية أو الشخصية وتطوير إمكانياتهم. • سد احتياج المستفيدين؛ مما يضمن عيشة هنيئة لهم ويقلل من نسبة الجرائم في المجتمع. • تحويل المستفيدين إلى حالة الكفاف وبالتالي زيادة الأثر المجتمعي.	العلاقات مع العملاء  • تواصل مباشر • وسائل التواصل الاجتماعي. • الهاتف والرسائل النصية. • الموقع الإلكتروني للجمعية. • التقرير السنوي.	شرائح العملاء  • الأسر المحتاجة • المطلقات والأرامل • أسر السجناء • المرضى المستحقين للدعم. • المصابون بالحوادث والحرائق. • الراغبون بالزواج.
هيكل التكاليف  • المصاريف التشغيلية للجمعية. • مصاريف تقديم الخدمات (الدعم الرعوي والتنموي) وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية.		مصادر الإيرادات  • اشتراكات الأعضاء • الزكوات • التبرعات والهبات. • الإعانات الحكومية • إيرادات الوقف. • إيرادات الاستثمارات		

(8-5) القضايا الاستراتيجية

تشكل القضايا الاستراتيجية الاعتبارات الأساسية في النتائج التحليلية للمنظمات غير الربحية، فبتحديد ما يتم التعرف على الأهداف الرئيسة للمنظمة، والوصول إلى خطتها الاستراتيجية، وفي هذا التقرير تم تحديد هذه القضايا بناءً على نتائج التحليل البيئي للبيئة الداخلية (القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) إلى جانب تحليل نتائج الأدوات الاستراتيجية المستخدمة (Value Chain Model, IE, Mchenzy, SWOT Matrices). وقد تم حصرها بست قضايا، حيث نوقشت في ورشة عمل ضمت مندوبي الجمعية بهدف الوقوف على مسبباتها ونتائجها ومناقشتها، والخروج بجملة من المبادرات التي يعتقد أنها ستسهم إيجاباً في تعامل الجمعية مع كل منها.

● القضية الأولى: التنمية المجتمعية

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة العمل على تعزيز الثقافة التنموية في نفوس المستفيدين بدلاً من الثقافة الرعوية الراسخة لدى كثير منهم؛ تمهيداً لقيام الجمعية بالتركيز على تقديم خدمات تنموية لهم من تعليم وتدريب ودعم للأسر المنتجة (توسُّع) وغير ذلك.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تعد الندورات والمحاضرات والحلقات التثقيفية ووسائل التواصل الاجتماعي والرسائل الخاصة والبروشورات أبرز الوسائل التي يمكن استخدامها لتوعية المستفيدين وترسيخ الثقافة التنموية في نفوسهم وذلك بعد تصنيفهم وفرزهم من ناحية القدرات ومن الناحية العمرية، بحيث تتناسب التوعية والخطاب الإعلامي مع كل فئة من فئات المستفيدين.
- لا بد من تشجيع المستفيدين وترغيبهم بالعمل والاعتماد على الذات، ومن أهم صور التشجيع: توفير البديل المقنع عن برامج الرعاية، عرض قصص نجاح تنموية، إقامة دورات بحوافز تشجيعية.

- ستواجه الجمعية بعض العوائق عند ممارستها للدور التنموي وتأهيل المستفيدين، ومن أبرزها: مقاومة التغيير من المستفيدين لتغيير الوضع الرعوي وعدم اقتناعهم بذلك وخوفهم من توقف المساعدات، البيئة المحيطة بالمستفيدين، تدني مستوى المستفيدين من الناحية التعليمية والتدريبية، تمويل برامج التأهيل، تسرب المتدربين من برامج التأهيل، توفير الفرص الوظيفية المناسبة للمستفيدين بعد تأهيلهم، توفير المواصلات للمستفيدين (للتعلم أو الذهاب للعمل)، وجود ضعف نسبي في خبرة الجمعية في الدعم التنموي على خلاف الدعم الرعوي والذي يعتبر المجال الأساسي لعمل الجمعية حالياً.
- يوجد العديد من الطرق والوسائل اللازمة للتغلب على هذه العوائق ومنها: إيجاد بدائل تنموية حقيقية يمكن إقناع المستفيدين بفاعليتها وكفاءتها، التنسيق بين الجمعيات العاملة في ميدان العمل الخيري وجعله عملاً مؤسسياً وفق آليات محددة وأهداف مشتركة، تكثيف الدور الإعلامي لنشر أهمية تنمية المستفيدين، تحديد موازنات مالية لتنفيذ البرامج التنموية وتسويقها، تطبيق إدارة التغيير بكفاءة وفاعلية، التكامل مع الجهات الأخرى والشركات معها، الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة، الرفع للجهات المعنية لاستصدار أنظمة تخدم توجه الجمعية التنموي.
- تتضمن التنمية المجتمعية صوراً وأشكالاً عديدة، من أبرزها: المنح التعليمية، الدورات التدريبية، التدريب الميداني على رأس العمل، إبراز قصص النجاح لمستفيدين من البرامج التنموية، عقد اتفاقيات مع الشركات لإيجاد الوظائف حتى يتم الترشيح لها، دعم الأسر المنتجة (تمويل، تأهيل، تدريب، تسويق).

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- ربط رعاية المستفيدين باستجابتهم للعملية التنموية.
- تكريم المستفيدين المتجاوبين مع برامج التعليم والتدريب.
- رعاية المشاريع الإنتاجية والصغيرة.
- التركيز على برامج العمل عن بعد للفتيات ورعايتهن.
- إبراز القصص والتجارب الناجحة ونقلها للمستفيدين لرفع معنوياتهم وتشجيعهم.
- نشر الوعي لدى شرائح المجتمع عن دور الجمعية في تنمية المجتمع.
- عقد شراكات تعليمية وتأهيلية وتوظيفية كالشراكة مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- عقد شراكات ومذكرات تفاهم مع الجامعات والشركات لدعم البرامج التنموية.
- الاجتماع بشكل دوري مع المستفيدين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم والعمل عليها.

● القضية الثانية: الحضور الإعلامي والتواصل الاجتماعي

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية أهمية تعزيز الدور الإعلامي للجمعية والتعريف بأنشطتها وخدماتها في سبيل إبراز دورها وإنجازاتها وتسويق خدماتها وبرامجها على المانحين والمتبرعين. كما تناقش هذه القضية ضرورة التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة من جهات حكومية ومستفيدين ومتبرعين والأساليب والوسائل المستخدمة بغرض الوقوف على احتياجاتهم وتلبية لرفع مستوى الشفافية وتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية والمحافظة عليها.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تعاني الجمعية من ضعف ملموس في الجانب التسويقي والإعلامي والتواصل الاجتماعي، ويعزى ذلك إلى: عدم وجود خطة إعلامية، قلة الكوادر المتخصصة، عدم وضوح السياسات والإجراءات، ثقة الجمعية سابقاً بعدم حاجتها للإعلام بسبب توفر الدعم المادي الكافي لممارسة أنشطتها.
- يوجد العديد من الوسائل الإعلامية وقنوات التواصل الاجتماعي التي يجب استخدامها والتركيز عليها للنهوض بالجانب الإعلامي للجمعية وضمان تواصل مستمر مع أصحاب المصلحة ومنها: وسائل التواصل الاجتماعي كالفيسبوك وتويتر وسناب شات وإنستغرام، الموقع الإلكتروني، الصحف الإلكترونية، التقارير السنوية، الإذاعات، القنوات المحلية والفضائية، قنوات اليوتيوب الحيوية، دعوة أصحاب المصلحة للاحتفالات والمعارض الخاصة بالجمعية.
- تختلف طبيعة التواصل المطلوب مع كل من المستفيدين والمتبرعين والجهات الحكومية نظراً لاختلاف اهتماماتهم وحاجاتهم، فالتواصل مع المستفيدين يجب أن يركز على معرفة احتياجاتهم لتلبيةها، والتأكد بعد ذلك من استلامهم للخدمة في موعدها ورضاهم عنها وعن كفايتها، وتُعد الزيارات الميدانية ومن ثم الجوال ووسائل التواصل والموقع الإلكتروني من أفضل طرق التواصل المستخدمة في ذلك. أما التواصل مع المتبرعين فيتمثل في مشاركتهم في مناسباتهم وإرسال التقارير المختلفة لهم مع التركيز على المحتوى التسويقي وإبراز الإنجازات بها، بالإضافة إلى إشراك بعضهم في القرارات المتعلقة بالاستثمارات المالية أو المشاريع الخيرية المختلفة. وفيما يخص الجهات الحكومية فتُعتبر الاجتماعات الدورية والمراسلات المختلفة أبرز وسائل التواصل.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- تفعيل الموقع الإلكتروني في التواصل وتحديث المحتوى بشكل مستمر.
- توظيف المتطوعين والمشاهير والاستفادة منهم في وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة.

● القضية الثالثة: التطوع

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة فتح قنوات تطوعية للجمعية لتوظيف الكفاءات التطوعية المختصة في مجالات الجمعية وخدماتها، بالإضافة إلى الاستفادة من انتشار ثقافة التطوع والمسؤولية المجتمعية بين الأفراد والشركات بما يخدم الجمعية ويساعد في تحقيق أهدافها إلى جانب المساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030م لأعداد المتطوعين.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تنتشر ثقافة التطوع بشكل جيد في محافظة الزلفي ولا بأس من نشر الثقافة لزيادة أعداد المتطوعين لتغطية احتياجات الجمعية المستقبلية.
- تنوع وسائل توظيف القدرات التطوعية حالياً لدعم أنشطة الجمعية ما بين الموقع والرسائل النصية ووسائل التواصل الاجتماعي، أما أفضل الوسائل التي يمكن اتباعها مستقبلاً فتشمل الحضور للملتقيات الإعلامية والتطوعية، والتواصل مع الجامعات والمؤسسات والشركات والجمعيات التطوعية وعقد الشراكات معهم لاستثمار توجهات بعضهم وسياساتهم في هذا المجال، والتواصل مع جمعية المتقاعدين والاستفادة من خبراتهم وعلاقاتهم.
- هناك العديد من صور وأشكال قنوات التطوع التي يمكن إتاحتها للمتطوعين، ومن أبرزها: التدريب والاستشارات، التوعية، المشاركة الفعلية في تنفيذ الأنشطة والبرامج (الدائمة والموسمية)، العمل في المستودع، تقديم خدمات لوجستية أو مهنية (تخصيصية) للجمعية، البحث الاجتماعي وإعداد الأبحاث.
- من أجل توظيف العمل التطوعي بشكل فعال وتحقيق الاستفادة القصوى منه لا بد من تحديد الاحتياجات ووضع توصيف وظيفي للمتطوعين، فرز المتطوعين حسب قدراتهم وإمكاناتهم وميولهم وانتمائهم للعمل الخيري لاعتماد منهج التخصصية في تحديد المهام.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- تطوير منصة للتطوع تتضمن شرح تفاصيل الاحتياجات في كافة الأنشطة والبرامج.
- عقد شراكات استراتيجية مع لجنة التنمية الاجتماعية في الأحياء ذات الكثافة السكانية العالية.
- تطوير برامج وفرص تطوعية تناسب مختلف فئات المجتمع مثل تنسيق معارض الأسر المنتجة والعمل بها، التدريس الخصوصي وغير ذلك.
- إيجاد فرص تطوعية للعمل عن بعد للمرأة.
- عقد شراكات مع الجامعات والقطاع الحكومي والخاص (عقد شراكة مع بعض الشركات لإعطاء المتطوعين أولوية بالتوظيف).

● القضية الرابعة: الشراكات الاستراتيجية

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة بناء شبكة متكاملة من الشراكات مع مختلف الجهات والمؤسسات المعنية، كما تناقش مجالات وصور هذه الشراكات. حيث تشكل الشراكات والتحالفات الاستراتيجية عاملاً هاماً لنجاح أي منشأة؛ فمن خلالها تستطيع المنشأة تقديم خدماتها بشكل أفضل أو تتمكن من التوسع والتنوع في تقديم خدماتها بيسر وسهولة.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تتوفر لدى الجمعية شراكات مع مبرات متنوعة وجهات خيرية وحكومية وكليات وغيرها، وتنوع هذه الشراكات ما بين شراكات إقراض وشراكات تبادل خبرات كالشراكة مع جمعية زلفى وشراكات تدريب وتأهيل لسوق العمل مع جامعة المجمعة وكلية التقنية ومعهد أحمد بن حنبل للحاسب الآلي. ويتوجب على الجمعية تطوير منهجية واضحة ومهنية يتم من خلالها التعرف على الشركاء والداعمين المستهدفين، والتواصل معهم بشكل مستمر بهدف استثمار أطر التعاون وتوظيفها لصالح برامج ومشاريع ملموسة تحقق الأهداف والتطلعات الحالية والمستقبلية للجمعية.
- يجب على الجمعية التركيز على الشراكات التمويلية والإعلامية إلى جانب التركيز على الشراكات التعليمية مع الجامعات والشراكات التوظيفية مع شركات القطاع الخاص والشراكات التدريبية مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني أو المراكز التدريبية والمدربين.
- تتمثل أوجه الشراكة وسبل التعاون في الحصول على الدعم المالي والأسعار المخفضة للمواد الغذائية والملابس والأجهزة الكهربائية، وإبراز نجاحات الجمعية وتسويق برامجها، وتوعية المستفيدين وتغيير ثقافتهم الرعوية، ونشر ثقافة التطوع واستغلال المتطوعين، وتدريب وتأهيل المستفيدين وتوظيفهم، وتبادل الخبرات مع الجمعيات المشابهة إلى جانب عقد شراكات في مجالات الصيانة (سباكة وكهرباء) للمستفيدين وللجمعية وفروعها.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- تنوع الشراكات وشمولها لحاجات المستفيدين من الجمعية والمجتمع المحلي.
- عقد شراكات إعلامية مع مشاهير التواصل الاجتماعي والصحف الإلكترونية وبعض الإعلاميين.
- عقد شراكات تمويلية مع بعض الجهات المانحة ورجال الأعمال والبنوك كبنك التنمية على سبيل المثال.

● القضية الخامسة: البنية المؤسسية

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية المتطلبات والاحتياجات الأساسية لبناء القدرات البشرية والتقنية والتنظيمية من أجل تحسين التنسيق الإداري وانسيابية العمل ومنع تداخل الصلاحيات والمهام. كما تناقش القضية جوانب الإبداع والابتكار الممكنة لأداء أعمالها وتقديم خدماتها.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- تتميز الجمعية بقدراتها التقنية الحالية بينما تشهد ضعفاً في القدرات البشرية والتنظيمية، فهناك العديد من المتطلبات والاحتياجات الأساسية للارتقاء بها ومن أبرزها: تطوير خطة للتوظيف واستقطاب الكفاءات، تطوير خطة تدريبية مبنية على دراسة الاحتياج التدريبي، إعداد وتحديث اللوائح والأنظمة وتوثيق السياسات والإجراءات وتطوير الهيكل التنظيمي للجمعية وتفعيله، إعداد الأوصاف الوظيفية.
- من أجل الوصول إلى بناء قوي ومتماسك لا بد من المرور بمحطات أساسية في العمل ومنها: إدارة التغيير بفعالية، تطوير مصفوفة الصلاحيات والعمل بها، وجود قناعة راسخة بضرورة التغيير والتطوير وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية، تطوير نظام لإدارة الأداء (تحديد أهداف ومستهدفات للإدارات والموظفين ومتابعة تحقيقها، تقييم الأداء والإنجاز وربطه بالتدريب والمكافآت).

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- تطوير الهيكل التنظيمي وتفعيله.
- إعداد الأوصاف الوظيفية لجميع الموظفين.
- تطوير دليل السياسات والإجراءات (توثيق).
- تطوير اللوائح اللازمة وتحديث اللوائح والسياسات الحالية.
- إعداد دراسة للاحتياج التدريبي وتدريب الموظفين بناءً عليها (الاستعانة بالمتطوعين ببعض البرامج التدريبية).
- تقييم أداء الموظفين وربط نتائج التقييم بالتدريب والحوافز والمكافآت.

● القضية السادسة: الاستدامة المالية

○ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة تحقيق الاستدامة المالية للجمعية وتنوع مصادر تمويلها لدعم استقرارها المالي والنأي بها عن تقلبات الاقتصاديات أو التشريعات والقرارات ذات العلاقة، كما تناقش مجالات وأوجه تحقيق الاستدامة المالية.

○ أبرز نتائج تحليل القضية

- توجد في الجمعية وفرة مالية تمكنها من تطوير مشاريع استثمارية وتأسيس أوقاف تمويلية وذلك بعد دراسة جدوى أيٍّ منها قبل الشروع فيها.
- تُحتمُّ الظروف الخارجية الحالية والتقلبات الاقتصادية ضرورة البحث عن مصادر تمويلية إضافية تعزز الاستدامة المالية للجمعية وتسهم في تحقيق توجهاتها الاستراتيجية.
- أوجه ومجالات تحقيق الاستدامة المالية للجمعية تشمل تأسيس الأوقاف التمويلية، تطوير مشاريع استثمارية كالمجمعات التجارية والمدارس الأهلية وحضانات الأطفال ومراكز رعاية نهائية لذوي الإعاقة والمستوصفات النسائية ومراكز التدريب، الاستفادة من برامج المسؤولية المجتمعية في الشركات وعقد الشراكات معها، عقد الشراكات التمويلية والحصول على الرعاية للبرامج والمشاريع، وإنشاء محافظ بنكية آمنة.

○ أبرز المبادرات الاستراتيجية

- تسويق المشاريع الوقفية وتأسيس الأوقاف التمويلية.
- عقد شراكات تمويلية.
- البحث عن أماكن ومواقع حيوية وتجارية لإقامة مشاريع استثمارية.
- تطوير استثمارات تجارية وعقارية (وحدات سكنية لطلبة الجامعات، مجمعات تجارية، صالات ومعارض).
- إعداد برنامج تأهيل للحرف اليدوية (اونلاين وحضورى) برسوم مناسبة.
- الاستفادة من برامج المسؤولية المجتمعية في الشركات وعقد الشراكات معهم.
- الاستعانة بمتطوعين ذوي خبرة في مجال الاستثمار والمشاريع الاستثمارية لدراسة وتحديد المشاريع الاستثمارية.

الفصل السادس: الملامح الاستراتيجية

مقدمة

يستعرض هذا الفصل في مقدمته الملامح الاستراتيجية للجمعية؛ من رؤية، ورسالة، وقيم، وأهداف استراتيجية تم التوصل إليها بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، من خلال استخدام مجموعة من أدوات التحليل؛ والتي رسمت توجه الجمعية خلال المرحلة المقبلة. كما يستعرض هذا الفصل مصفوفة مطابقة الأهداف الاستراتيجية للقضايا الاستراتيجية بهدف التأكد من معالجة الأهداف لجميع القضايا الاستراتيجية.

(1-6) الرؤية

" الخيار الأمثل للداعمين والمستفيدين".

(2-6) الرسالة

" جمعية أهلية تعمل على تأهيل المستفيدين وتمكينهم؛ سعياً للمساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية ورؤية المملكة 2030م من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والتمويلية؛ عبر شراكات استراتيجية وتقنيات حديثة ".

(3-6) القيم الرئيسية

تمثل القيم الإطار القيمي المؤسسي الحاكم بوصفها الموجهات الداخلية التي تسهم في تطبيق التوجهات الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، بحيث يجب ترسيخها في وعي قيادات الجمعية وممارسات الأفراد فيها. وهي على النحو الآتي:

- الإخلاص.
- الشفافية.
- الجودة.
- الخصوصية
- روح الفريق.

(4-6) الأهداف الاستراتيجية

قام فريق العمل الاستشاري من خلال ورشة عمل تفاعلية مع بعض أعضاء مجلس الإدارة ومنسوبي الجمعية باستعراض الأهداف الاستراتيجية للجمعية بعد النظر في الرؤية والرسالة والكيفية التي من خلالها يتم معالجة القضايا الاستراتيجية. وقد برزت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية نوردتها فيما يلي:

1. المساهمة في التنمية المجتمعية وتمكين الأسر المحتاجة.

يعبر هذا الهدف عن توجه الجمعية المستقبلي في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة عبر دعم بناء قدرات المستفيدين وتوفير البيئة المناسبة لهم لتحقيق الإنتاجية والاكتفاء الذاتي، وذلك من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والتأهيلية والتمويلية لهم إلى جانب تشجيعهم وتحفيزهم وثقيفهم بأهمية الدعم التنموي.

2. تعزيز الحضور الإعلامي والتواصل الاجتماعي.

لن تتمكن الجمعية من تحقيق توجهاتها وأهدافها وتقديم خدماتها بجودة وكفاءة عالية إلا من خلال التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة من مستفيدين ومتبرعين ومتطوعين وجهات حكومية، بالإضافة إلى التنسيق والتكامل مع الجهات المماثلة. كما أن تحقيق هذا الهدف سيكون له انعكاسات إيجابية على الصورة الذهنية عن الجمعية لدى المستفيدين والمتبرعين بشكل خاص وأصحاب المصلحة بشكل عام، وسيدعم الالتزام والمصداقية في تقديم الجمعية لخدماتها. لذا سيركز هذا الهدف على الحضور الإعلامي والتواصل الاجتماعي إلى جانب التواصل المستمر والتنسيق والتكامل مع أصحاب المصلحة.

3. بناء الشراكات الاستراتيجية.

يركز هذا الهدف على أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به الشراكات مع المؤسسات والشركات والجهات المختلفة في تعزيز دور الجمعية في التنمية المجتمعية وتمكينها من ممارسة أعمالها. إن الاهتمام بتطوير الشراكات يعدّ من المحاور الأساسية الاستراتيجية للجمعية، حيث يمكن من خلالها تحقيق توجهات الجمعية وأهدافها الاستراتيجية وينعكس على مستوى أدائها وجودة خدماتها، ولا تنحصر هذه الشراكات مع الجهات الداعمة أو المانحة، بل تمتد إلى الشراكات التدريبية والتوظيفية والإعلامية إلى جانب الشراكة مع الجهات المشابهة.

4. تطوير القدرات المؤسسية.

كي تتمكن الجمعية من تحقيق توجهاتها وممارسة أعمالها، فهي بحاجة إلى أن يكون لديها كوادر مؤهلة ومتخصصة وأنظمة ولوائح إدارية ومالية واضحة ومفعلة. ولا يمكن تحقيق أي من الأهداف الاستراتيجية السابقة ما لم تكن هذه البنية المؤسسية جاهزة بشكل كامل وقادرة على تحمل الضغوط وتقديم الخدمات بسرعة وفعالية. لذا ستعمل الجمعية على تحقيق هذا الهدف من خلال استقطاب الخبراء والكفاءات واستبقائها، استغلال الكفاءات التطوعية وتوظيفها لصالح الجمعية، تنمية وتطوير المهارات الإدارية والفنية لدى الموظفين، توثيق السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تطوير البنية التقنية للجمعية لتلبية احتياجات الفترة المقبلة. حيث يعتبر البناء المؤسسي الأداة الفاعلة نحو تحويل الخطط إلى واقع عملي له نتائجه وأثاره في البيئة المحيطة. وبالدرجة التي يظهر بها متماسكاً ومتناغماً، فإن الأثر يكون أكثر وضوحاً وفاعلية.

5. تحقيق الاستدامة المالية.

يعمل هذا الهدف على تعزيز الاستدامة المالية للجمعية من خلال تنويع مصادر إيراداتها، وذلك بتفعيل إدارة تنمية الموارد، وتأسيس أوقاف تمويلية خاصة بالجمعية، وتوسيع مشاريعها الاستثمارية، وعقد شراكات تمويلية وغير ذلك؛ تحسباً للظروف والعوامل المحيطة، والتي قد تؤثر على استدامة موارد الجمعية المالية.

(5-6) مصفوفة مطابقة الأهداف الاستراتيجية بالقضايا الاستراتيجية

ترتبط هذه المصفوفة العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية من جهة، والقضايا الاستراتيجية من جهة أخرى، وقد تم إبراز ذلك للتأكد من أن الأهداف تغطي القضايا كافة. ويلاحظ أن الهدف الواحد قد يرتبط بأكثر من قضية، وبالمقابل فإن كل قضية قد ترتبط بدورها بأكثر من هدف.

الهدف / القضية	المساهمة في التنمية المجتمعية وتمكين الأسر المحتاجة	تعزيز الحضور الإعلامي والتواصل الاجتماعي	بناء الشراكات الاستراتيجية	تطوير القدرات المؤسسية	تحقيق الاستدامة المالية
التنمية المجتمعية					
التطوع					
الشراكات الاستراتيجية					
الحضور الإعلامي والتواصل الاجتماعي					
البنية المؤسسية					
الاستدامة المالية					



جسور التنمية
Jussor Development