

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



جمعية البر الأهلية  
بمركز أحد بني زيد

تحت إشراف المركز الوطني  
لتنمية القطاع غير الربحي



## الخطة الاستراتيجية

لجمعية البر الأهلية بمركز أحد بني زيد

بمحافظة القنفذة

2027 - 2026 - 2025





ما يميز هذه البلاد هو حرص قادتها على الخير والتشجيع عليه ، ومانراه من مؤسسات خيرية في مختلف المجالات ، سواء التي تحمل أسماء ملوك هذه البلاد أو سواها ، إلا جانباً واحداً من الجوانب المشرقة لبلادنا .

خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود



نحتاج إلى أنظمة متينة لتحفيز المساهمة في الأعمال الإنسانية وتوعية أفراد المجتمع بالقيمة المحققة من تبرعاتهم التي ستصب في الصالح العام والتنمية الاجتماعية ، سنعتمد في المستقبل القريب على القطاع غير الربحي بصفته الشريك المساهم في التنمية التعليمية والصحية والبحثية .

صاحب السمو الملكي

الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

## المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وبعد:  
إن التخطيط له أثره على أي منظمة في تحقيق أهدافها وبناء قدراتها، وفي منظمات القطاع الغير ربحي نجد أن التخطيط له أثره الفاعل على مسيرة المنظمة وتحقيق أهدافها ويأتي ضمن متطلبات العمل المتقن.  
من أجل ذلك جاءت هذه الخطة الاستراتيجية للثلاث سنوات القادمة (2025 - 2026 - 2027م)، ونسعى من خلالها لإكمال مسيرة الجمعية في تحقيق أهدافها ومتابعة مشاريعها التي تخدم فئات المجتمع.  
كل الشكر لفريق العمل بالجمعية على جهودهم التي أخرجت هذه الخطة على أرض الواقع لتكون بوصلة في الطريق نحو التميز.

نسأل الله تعالى التوفيق والسداد ...



## تحليل سوات لواقع الجمعية

نقاط الضعف

W

- \* عدم وجود مقر ومستودع ومركز للتدريب مملوك للجمعية.
- \* عدم وجود برامج ومشاريع نوعية متميزة .
- \* عدم استكمال فريق العمل.
- \* ضعف الموارد المالية للجمعية.
- \* عدم استقرار فريق العمل.

نقاط القوة

S

- \* خبرة الجمعية السابقة
- \* مجلس إدارة يمتلك الرغبة وحب العمل الخيري للتطوير للأفضل.
- \* ثقة أفراد المجتمع في الجمعية.

SWOT

المخاطر

T

- \* قلة الموارد المالية الثابتة.
- \* عدم تعاون بعض الجهات الحكومية في بعض القطاعات.
- \* عدم وجود دعم مالي للمشاريع والبرامج.

الفرص

O

- \* حاجة المجتمع لخدمات الجمعية.
- \* وجود مؤسسات مانحة.
- \* رؤية ٢٠٣٠
- \* دعم منصات العمل الخيري المختلفة (إحسان - تبرع - وقفي).
- \* صندوق دعم الجمعيات وغيرها.

## محاور الخطة الاستراتيجية للجمعية

المحور الأول

التحول من الاحتياج إلى الإنتاج.

المحور الثاني

الاستدامة المالية.

المحور الثالث

الشراكة المجتمعية الفاعلة.

المحور الرابع

تطوير قدرات العاملين ورفع كفاءتهم.

المحور الخامس

المبادرات والبرامج والمشاريع النوعية.

المحور السادس

التعريف بالجمعية وبرامجها ومشاريعها.

المحور السابع

الأنظمة الداخلية وتوزيع المهام بين الإدارات المعنية وفق الهيكل الإداري للجمعية.

## أولويات الخطة

1. التركيز على جانب تنمية الموارد المالية وعقد ورش عمل لطرح الأفكار التسويقية لدعم مشاريع وبرامج الجمعية.
2. استكمال الموظفين وفق الهيكل التنظيمي وتشغيل كافة الأقسام كل فيما يخصه وما يتبعه ويتضمنه من مهام حسب التوصيف للوظيفة.
3. العناية بجانب تطوير أداء الموظفين ووضع خطط وبرامج مستهدفة لهم.
4. إعداد خطة متكاملة لآلية التحول من الاحتياج إلى الإنتاج من خلال برامج ومشاريع نوعية.
5. عمل خطة لمستهدفات الرؤية 2030 فيما يخص أعمال ومشاريع الجمعية.
6. فتح المجال للتطوع والمشاركة في دعم الجمعية عبر كافة القنوات المتاحة ويتم التركيز على المدارس الثانوية.
7. صناعة برامج نوعية ذات طابع مختلف لها أثر في المجتمع وتمكّن الجمعية من الحصول على الدعم من الجهات المانحة.
8. تجويد العمل وتطوير الأداء من خلال تطبيق الجودة في كافة الأعمال الخاصة بالجمعية.
9. عقد شراكات فاعلة تعود بالنفع على الجمعية وعلى المستفيدين من خدماتها.

## الأهداف الاستراتيجية

1

تنمية الموارد المالية  
(القسم المالي وتنمية الموارد).

2

تطوير أداء العاملين ورفع  
كفاءتهم (التعليم والتدريب والنمو).

3

إيصال رسالة الجمعية وأهدافها إلى المجتمع  
(العملاء).

4

تنظيم العمل الداخلي للجمعية من  
خلال اللوائح والأنظمة  
(العمليات).

5

تقديم مبادرات وبرامج نوعية لخدمة  
الفئة المستهدفة وفق رؤية 2030  
(العمليات).

6

التحول من الاحتياج إلى الإنتاج  
(العملاء).

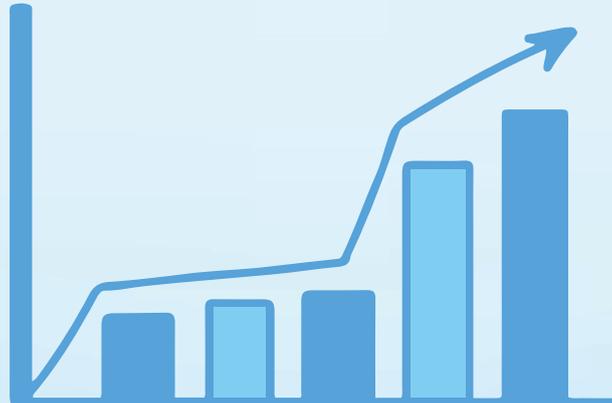
7

تنفيذ عقود شراكة مجتمعية فاعلة  
تعود بالنفع على الجمعية ومنسوبيها  
(العمليات).

## البرامج والمبادرات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

### مبادرات الهدف الأول (تنمية الموارد المالية)

- إعداد مشاريع وبرامج نوعية وفق مواصفات واشتراطات المؤسسات المانحة والمركز الوطني للقطاع غير ربحي.
- تفعيل متاجر الجمعية بصورة دائمة خلال العام المالي وبصورة شهرية عن طريق إدراج المشاريع والبرامج وفق خطة معدة مسبقاً.
- إعداد أفكار تسويقية لمشاريع الجمعية بحيث تغطي 70% من النفقات للمصروفات التشغيلية العامة للجمعية والمصروفات الخاصة للمشروع.
- الحصول على دعم المؤسسات المانحة من خلال مشاريع وبرامج الجمعية النوعية ومتابعة عمل المؤسسات المانحة من خلال فترات تقديم المنح.
- تفعيل الحملات التسويقية والإعلامية والتعريفية بالجمعية عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة والفاعلة.
- إعداد خطة سنوية لتنمية الموارد المالية تستهدف كافة المبادرات السابقة ويضاف لها ما يستجد حسب خطة الطوارئ لتنمية الموارد المالية.



## مبادرات الهدف الثاني (تطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم)

- التعاقد مع مراكز تدريبية معتمدة لتدريب الموظفين وفق الاحتياج ويكون التعاقد من خلال منح مجانية من الجمعية أو تسويق برنامج تدريبي تمكيني لموظفي الجمعية أو عمل أسعار مخفضة للمستفيد من خلال جهات التدريب.
- الاستفادة من منصات التدريب الإلكترونية للقطاع الخيري والخاص مثل: منصة دروب . سديم.
- إلزام كل موظف بالحصول على دورتين سنوياً على الأقل ووضعها ضمن مؤشرات الأداء الخاصة به.
- التركيز على البرامج التدريبية التي تخدم الجمعية وكافة منسوبيها ومستفيديها.
- وضع مؤشرات عملية في الجمعية لكل موظف لتطبيق ما تم التدريب عليه عملياً.
- وضع خطة سنوية للتدريب تشتمل على خطة لكل موظف بجميع الدورات التي تناسب عمله.



## مبادرات الهدف الثالث (إيصال رسالة الجمعية وأهدافها إلى أفراد المجتمع)

- إعداد خطة سنوية تتضمن كافة مبادرات تحقيق هذا الهدف.
- إعداد مجموعة من المطبوعات والعروض للتعريف بالجمعية وبرامجها.
- استهداف شرائح المجتمع كافة للتعريف بالجمعية عبر كافة القطاعات الحكومية لايصال رسالة الجمعية لعدد 50000 فرد على الأقل خلال مدة الخطة.
- الاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي لايصال رسالة الجمعية والتعريف بها.
- المشاركة في المناسبات العامة والوطنية ودعم تلك المناسبات للتعريف بالجمعية.
- المشاركة في مناسبات المحافظة بما يتوافق مع أهداف الجمعية.
- الاستفادة من المشاهير والإعلاميين للتعريف بالجمعية وبرامجها.
- إقامة حفل سنوي للجمعية لعرض منجزات الجمعية وتكريم الداعمين والرعاة.
- إعداد قاعدة بيانات للداعمين من خلال الحملة الإعلامية بحيث يتم الاستفادة منهم في كافة المجالات.



## مبادرات الهدف الرابع (تنظيم العمل الداخلي للجمعية) من خلال اللوائح والأنظمة

- إعداد اللوائح والأنظمة التنظيمية لكافة أعمال الجمعية.
- إعداد دليل العمليات الداخلية للجمعية.
- بناء برامج الكترونية لتنفيذ أعمال الجمعية.
- أتمتة كافة العمليات والاستغناء عن المعاملات الورقية.
- تنفيذ دورات للتعريف بالأدلة والعمليات ونظامها لكافة موظفي الجمعية.
- إنشاء مركز معرفي أو بنك معلومات يستهدف كافة المعلومات والبيانات للجمعية.



## مبادرات الهدف الخامس (تقديم مشاريع وبرامج وفق رؤية 2030)

- دراسة كافة الأهداف والرؤى التي نصت عليها الرؤية فيما يخص القطاع الخيري.
- إعداد برامج ومشاريع نوعية تستهدف تحقيق أهداف رؤية 2030.
- إعادة دراسة للمشاريع الحالية وتقييم وضعها.
- اتخاذ الإجراء المناسب حيال كل مشروع وتطوير أدواته.
- إعداد مشاريع وبرامج نوعية تخدم كافة أفراد المجتمع.
- إدراجها ضمن الخطة التشغيلية للجمعية.



## مبادرات الهدف السادس (التحول من الاحتياج إلى الإنتاج)

- دراسة احتياج الأسر من التوظيف وتقديم برامج نوعية.
- تقديم دورات تدريبية بالشراكات مع المعاهد المتخصصة لتأهيل أبناء وبنات الأسر المحتاجة والمتعففة.
- إعداد مشاريع وبرامج نوعية تستهدف اكتفاء الأسر وتحويلها إلى أسر تنموية.
- عقد شراكات مع القطاع الخاص لتوظيف أبناء وبنات الأسر.
- توعية الأسر بأهمية العمل والتحول من أسرة معولة إلى أسرة مكتفية.
- إعداد دراسات نوعية تستهدف احتياج الأسر للتوظيف.
- إعداد خطة نوعية تستهدف عدد محدد من الأسر لتحويلها إلى التنموية.



## مبادرات الهدف السابع (تنفيذ عقود الشراكة المجتمعية الفاعلة)

- إعداد دراسة حول الشراكات التي يمكن أن تعود بالنفع على الجمعية .
- إعداد قائمة بالجهات الحكومية أو القطاع الخاص التي يمكن أن تنفذ معها عقود الشراكة.
- إعداد وثيقة الشراكة التي تمكن الجمعية من الاستفادة من العقد.
- المشاركة في برامج نوعية تستهدف تفعيل الشراكات مع كافة القطاعات.
- عقد شراكات تنموية لنفع الأسر ومنسوبي الجمعية.
- وضع خطة لتنفيذ الشراكات ومتابعة منجزاتها.



## الفجوات من خلال دراسة واقع الجمعية والواقع المفترض

المفترض	الواقع	الفجوة
80% من المصروفات التشغيلية دخل ثابت	مصادر دخل غير كافية	الموارد المالية
خطة تنمية تشمل التوعية والتدريب والتمكين	إطعام ومساعدات فقط	الكفالة الأسرية
مكتمل وواضح لدى الجميع ومعتمد من الجهة المختصة	غير مكتمل وغير متسلسل	النظام الداخلي
تطوير أداء الموظفين مع إيجاد حوافز تنافسية وتقييم.	متوسط لا يوجد تنافسية ولا تقييم للإنجاز أو تطوير للأداء	أداء الموظفين
وجود مؤشرات وبرامج لكل قسم وفق خطة منظمة معتمدة على الاستراتيجيات	غير موجودة	مؤشرات الأداء
50% من المجتمع معروفة لديهم	غير معروفة ونتائجها ومنجزاتها غير ظاهرة	الإعلام والعلاقات العامة
على الأقل 25 شراكة مجتمعية فاعلة خلال فترة الخطة	لا يوجد شراكات رسمية كافية	الشراكات
ثمانية	أربعة	الموظفين
خطة استراتيجية . خطة تشغيلية وخطط للأقسام المعنية	غير كافية	الخطط
إدارة متخصصة ومشاريع مختصة	لا توجد إدارة ولا برامج سوى البرامج الموسمية	التطوع
مشاريع وبرامج نوعية ذات عوائد مالية ومعنوية	المعتادة سنوياً	البرامج والمشاريع

## القضايا الاستراتيجية

الاهتمام بالشباب والأسر من حيث التدريب والتأهيل والتمكين.

القضية  
الأولى

التعامل مع المؤسسات المانحة والمسؤولية المجتمعية تحتاج إلى تطوير.

القضية  
الثانية

القوة الإعلامية لاستقطاب المؤسسات المانحة والداعمين تحتاج إلى تطوير.

القضية  
الثالثة

عدم وعي المستفيدين في التحول من الاكتفاء إلى التمكين.

القضية  
الرابعة

انخفاض الموارد المالية. تحتاج إلى خطط تسويقية مستمرة على مدار العام وبصفة شهرية.

القضية  
الخامسة

إنشاء برامج ومشاريع تنموية تخدم رؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يخص القطاع الغير ربحي.

القضية  
السادسة

ضعف التسويق.

القضية  
السابعة

عدم وجود خطط تنفيذية للمشاريع.

القضية  
الثامنة

التركيز على المشاريع المرغوبة لدى المؤسسات المانحة التي تواكب توجهاتها.

القضية  
التاسعة

تفعيل دور المتطوعين من خلال إنشاء الفرص التطوعية لهم.

القضية  
العاشرة

## الرؤية والمشاريع الاستراتيجية للجمعية



## أبرز مؤشرات الأداء المتوقعة لتحقيق الأهداف المتوقعة خلال الثلاث سنوات القادمة (2025 - 2026 - 2027)

المؤشرات	المستهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع نسبة الدخل بنسبة 50% على الأقل.</li> <li>- إيجاد مصادر دخل ثابتة توازي 80% من المصروفات التشغيلية.</li> <li>- تقليص المصروفات التشغيلية بنسبة 30% عدا الرواتب.</li> </ul>	الهدف الأول
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصول كافة الموظفين على المهارات الأساسية للعمل.</li> <li>- تدريب موظفي الجمعية بمعدل دورتين كل عام على الأقل.</li> <li>- ارتفاع نسبة الإنجاز للموظفين وفق المؤشرات.</li> </ul>	الهدف الثاني
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استهداف 50000 فرد لإيصال رسالة الجمعية.</li> <li>- رفع الوعي بدور الجمعية بنسبة 30% في الشارع العام.</li> <li>- زيادة عدد المتابعين لحسابات الجمعية في مواقع التواصل بنسبة 100%.</li> <li>- إنتاج برامج معرفية للجمعية بكافة أنواعها.</li> <li>- الوصول للمشاهير وإبراز دور الجمعية من خلالهم.</li> <li>- تنفيذ برامج سنوية جماهيرية للتعريف بالجمعية ومنجزاتها.</li> </ul>	الهدف الثالث
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتمال جميع الأدلة التنظيمية الداخلية واعتمادها من مجلس الإدارة.</li> <li>- اكتمال أدلة العمليات لكافة الإجراءات الداخلية للجمعية.</li> <li>- تحويل كافة المعاملات الورقية إلى نظام إلكتروني وارشفة.</li> <li>- إنشاء مركز معرفي داخلي في الجمعية لكافة الأدلة والتعليمات.</li> </ul>	الهدف الرابع
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ ثلاثة مشاريع على الأقل تستهدف تحقيق ما يخص رؤية 2030.</li> <li>- إدراج هذه المشاريع ضمن برامج الجمعية.</li> <li>- الحصول على الدعم الكافي لتنفيذ تلك المشاريع.</li> </ul>	الهدف الخامس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصر كافة بيانات الأسر واحتياجها للتحويل إلى التنمية.</li> <li>- حصر احتياج البرامج التدريبية لأبناء الأسر واحتياجها الوظيفي.</li> <li>- تكوين قاعدة بيانات لكافة مستلزمات التحويل.</li> <li>- إعداد برامج نوعية للتحويل تشمل التدريب والتوظيف.</li> <li>- استهداف 10% سنوياً من عدد الأسر لاستهداف التحويل.</li> </ul>	الهدف السادس
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصر احتياجات الجمعية في عقود الشراكات والجهات.</li> <li>- إعداد مسودات عقود الشراكة وفق الجهات والعوائد للشراكة.</li> <li>- استهداف 4 شراكات أو مؤسسات مانحة ذات عوائد معنوية أو مالية لخدمة الجمعية.</li> <li>- قياس الأثر للشراكات وفق مؤشرات محددة.</li> </ul>	الهدف السابع

## توزيع نسب تحقيق الأهداف خلال الثلاث سنوات

المستهدف	2025	2026	2027
الهدف الأول	%35	%35	%30
الهدف الثاني	%50	%25	%25
الهدف الثالث	%40	%40	%20
الهدف الرابع	%70	%20	%10
الهدف الخامس	%30	%30	%40
الهدف السادس	%30	%30	%40
الهدف السابع	%30	%30	%40