



جمعية رافق لرعاية الأيتام بالمخوة
RAFQ ORPHAN CARE IN MAKHWAH

الخطة الاستراتيجية لجمعية رافق لرعاية الايتام بالمخوة

2020 م – 2024 م

الفهرس

الصفحة

الموضوع

كلمة الملك سلمان بن عبدالعزيز

كلمة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان

كلمة امير الباحة / حسام بن سعود



جمعية رافق لرعاية الأيتام بالمخواة

RAFQ ORPHAN CARE IN MAKHWAH

هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً
ورائداً في العالم على كافة الأصعدة،
وسأعمل معكم على تحقيق ذلك.

خادم الحرمين الشريفين
الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود



جمعية رافق لرعاية الأيتام بالمخوة
RAFQ ORPHAN CARE IN MAKHWAH

يسرني أن أقدم لكم رؤية الحاضر
للمستقبل، التي نريد أن نبدأ العمل بها
اليوم للغد، بحيث تعبر عن طموحاتنا
جميعاً وتعكس قدرات بلادنا.

ولي العهد

الأمير محمد بن سلمان آل سعود



جمعية رافق لرعاية الأيتام بالمخواة
RAFQ ORPHAN CARE IN MAKHWAH

تسعى جمعية رعاية الأيتام بالمخواة الى مكانة متميزة بين مثيلاتها جمعيات الأيتام بالمملكة في خدمة الأيتام في النطاق الذي تعمل به .

ومن أجل ذلك فقد بدأت الجمعية في تشكيل فريق عمل من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية و المتطوعين لإعداد خطة استراتيجية وفق رؤية طموحة ورسالة واضحة و قيم جوهرية و أهداف استراتيجية واقعية تتوافق مع إمكاناتها البشرية والمالية والاستفادة من تلك الإمكانيات بالشكل المطلوب ..

وبهذا استثمرت الجمعية طاقات العاملين بها للمشاركة في اتخاذ القرار " اعداد الخطة " والمشاركة في تنفيذها على أرض الواقع وتعزيز الإنتماء لديهم تحقيقاً للهدف الأسمى وهو خدمة الأيتام وأسرهم لهذه المحافظة في كل جوانب حياتهم مادياً و اجتماعياً و تربوياً ليكونوا بإذن الله عز و جل مواطنين صالحين يخدمون دينهم و وطنهم ومجتمعهم و أسرهم .



جمعية رافق لرعاية الأيتام بالمخواة
RAFQ ORPHAN CARE IN MAKHWAH

التخطيط الاستراتيجي : هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات في شرائح المجتمع المستهدفة. ويجب على سؤاليين رئيسين هما "أين نحن الآن؟" و"أين نريد أن نكون؟" أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للجمعية.

المحاور الاستراتيجية : الإطار العام التي يوضع الخطوط العريضة للإستراتيجية ويضم كل محور استراتيجي مجموعة من الأهداف الاستراتيجية .

الأهداف الاستراتيجية : هي أهداف عامة تسعى الجمعية لتحقيقها على مراحل خلال خططها الخمسية وذلك عن طريق تنفيذ البرامج والمشاريع والفعاليات .

الخارطة الاستراتيجية : هي صورة شاملة للإستراتيجية توضح المحاور الاستراتيجية للخطة ويتم من خلالها تصنيف الأهداف الاستراتيجية تحت الأبعاد (المناظير الأربعة) : المستفيدين , الداعمون , الاجراءات الداخلية , التعليم والتطوير ، وربط الأهداف ببعضها لتحديد أولويات كل هدف وتأثيره في الاهداف الأخرى والجمعية و الأيتام و أسرهم للوصول إلى رسالة ورؤية الجمعية.

الخطة التشغيلية: خطة مفصلة تنقل الخطة الاستراتيجية من النظرية إلى التطبيق وتبدء بتحليل الأهداف الاستراتيجية والخطة الخمسية للجمعية ووضع أهداف ذكية لكل عام والخروج بمبادرات يتم تنفيذها ضمن برامج ومشاريع على مدار العام المالي .



المخلص التنفيذي

جمعية رافق لرعاية الأيتام بالمخوة
RAFQ ORPHAN CARE IN MAKHWAH

مقدمة

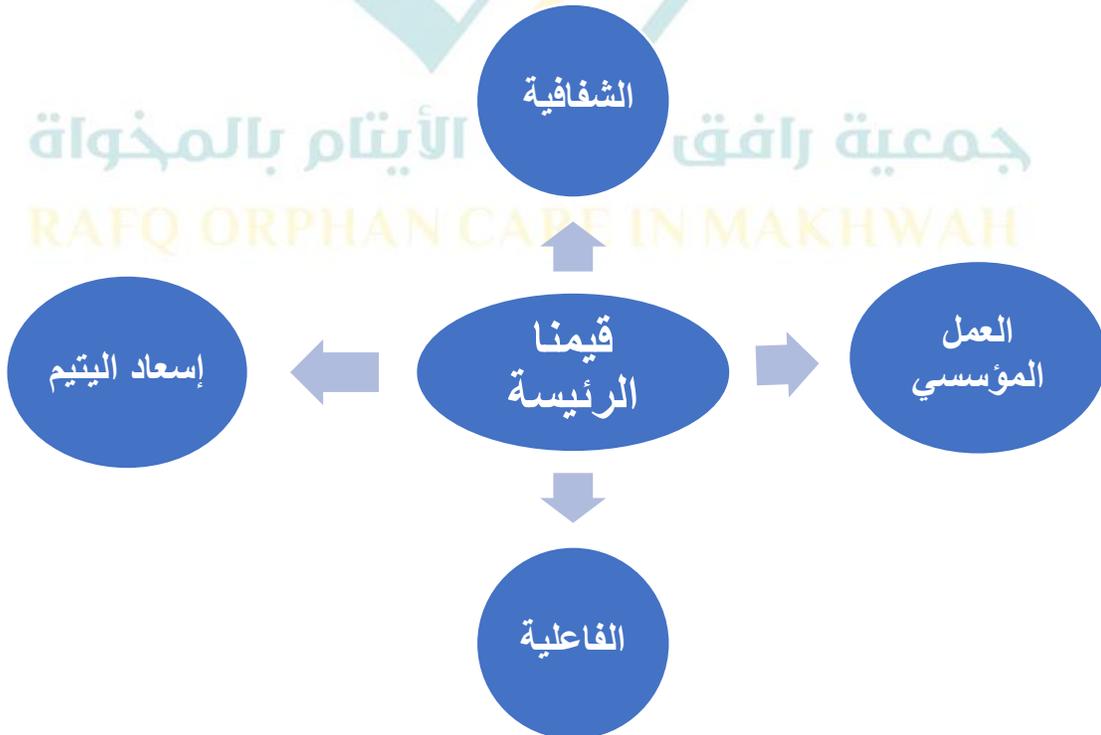
إنطلاقاً من تأسيس الجمعية و حرص مجلس الإدارة أن تكون مؤسسة عصرية لخدمة الأيتام و أسرهم فقد حرصت على بناء خطتها الاستراتيجية بالموائمة مع الخطة الاستراتيجية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية لتساهم في إسعاد اليتيم أخذين في عين الاعتبار إمكانيات الجمعية و احتياجات المستفيدين و الاستفادة من خبرات الآخرين لتحقيق خطة استراتيجية يمكن تطبيقها

يتيم فاعل في مجتمع حيوي

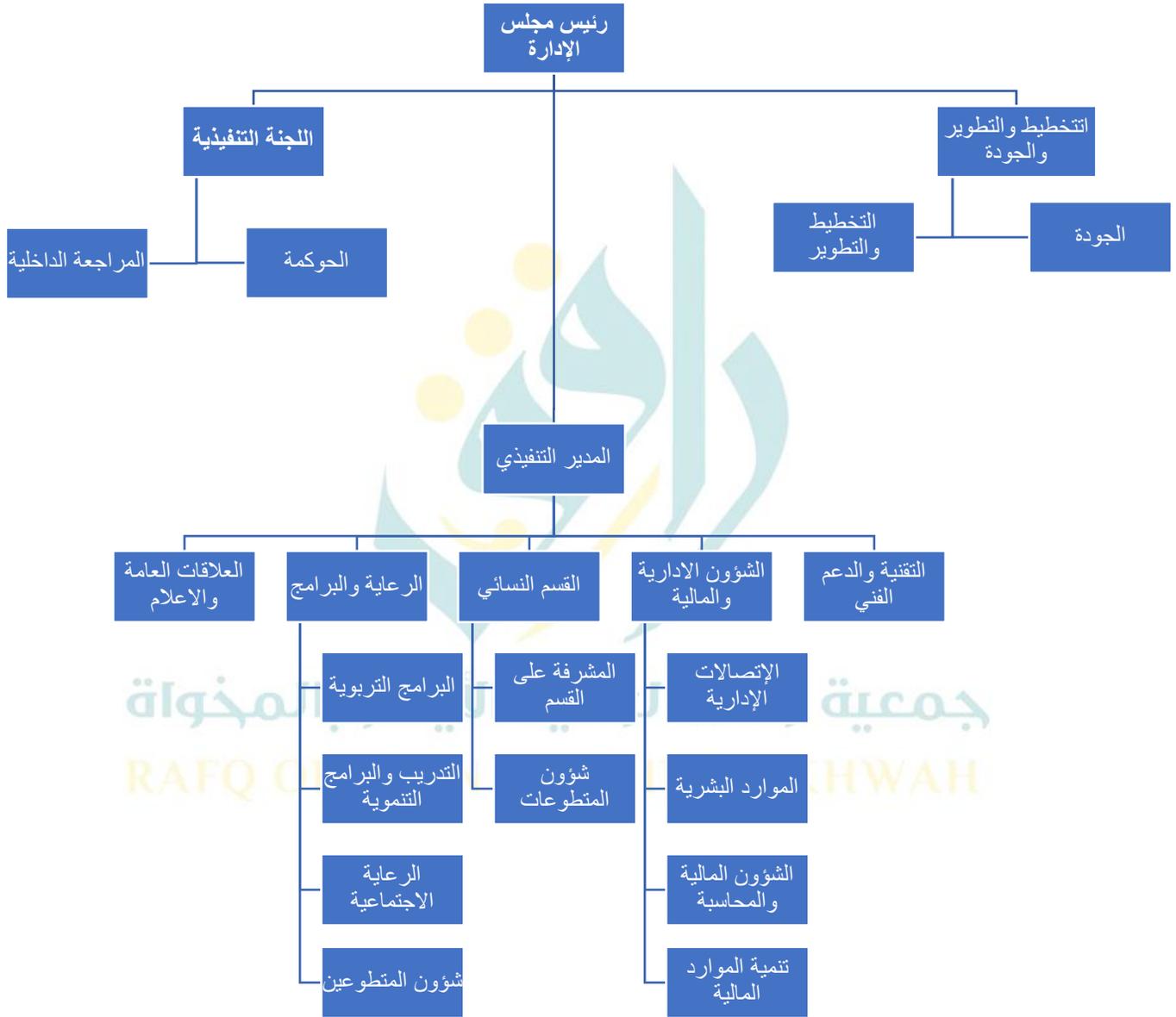
رؤيتنا

تنمية قدرات الأيتام ومهاراتهم ليكونوا أعضاء فاعلين في مجتمعهم وبما يحقق التنمية المستدامة

رسالتنا



الهيكل التنظيمي للجمعية



منهجية الخطة :

منهجية الخطة وضعت الجمعية منهجية لبناء الخطة الاستراتيجية من خلال ورش العمل مع منسوبي الجمعية وكانت مخرجاتها عدة محاور وأهداف استراتيجية وتتخلص المنهجية في عدد من الأسس أهمها

- 1- تحليل خطة وزارة العمل والتنمية الاجتماعية للموائمة معها
- 2- الرؤية والرسالة والقيم
- 3- استخدام التحليل الرباعي (Analysis SWOT) لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها الجمعية في طريق تحقيق الرؤية والرسالة
- 4- استنتاج المحاور والأهداف الاستراتيجية للجمعية
- 5- تحليل المحاور والأهداف الاستراتيجية باستخدام الخارطة الذهنية للوصول للخارطة الاستراتيجية
- 6- إعداد خطة العمل الخمسية والتي من خلالها يتم تنفيذ الاستراتيجية
- 7- إعداد الخطة التشغيلية وآلية التنفيذ
- 8- تقييم الأداء



اهداف الخطة :

- الإنسجام والتوافق مع استراتيجية وزارة العمل والتنمية الاجتماعية واعتبارها مصدر مظلي أساس للمسيرة المستقبلية لأعمال الجمعية وخاصة في محور بناء الإنسان كأبرز ركيزة محورية للخطة.
- التركيز على تحقيق التواصل والعمل الجماعي كهدف أساسي أنشئت من أجله الجمعية وجعله منطلقاً للتفكير والعمل .
- تنظيم القضايا الحيوية الأكثر تأثيراً في عمل الجمعية ووضعها في محاور استراتيجية وأهداف ذات أولوية وأكثر أهمية لخدمة الأيتام و أسرهم .
- إشراك واستثمار الطاقات البشرية والخبرات المدربة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية

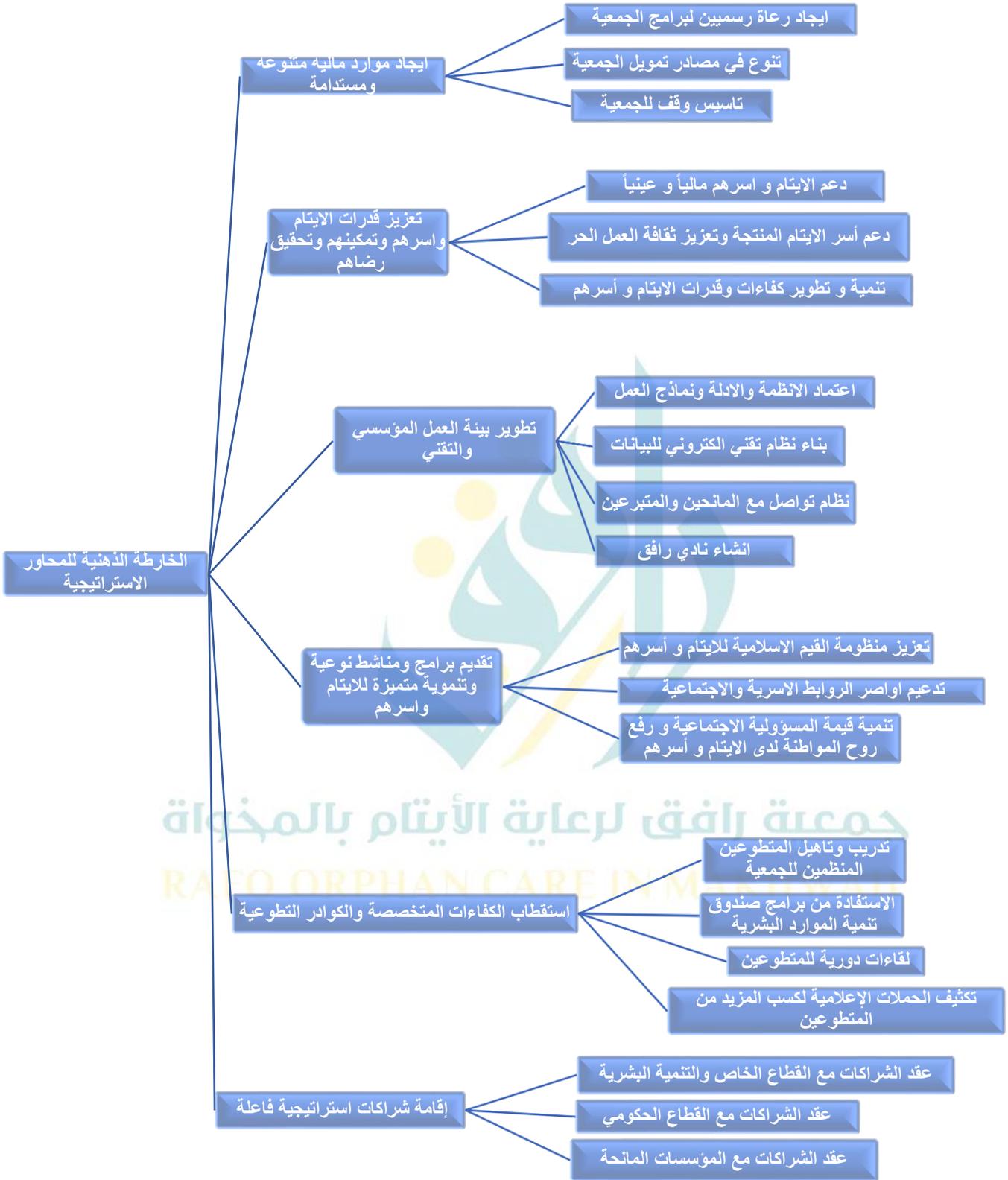
مخرجات الخطة الاستراتيجية :

بعد لقاءات مع مجلس إدارة الجمعية وعقد عدد من ورش العمل لبناء الاستراتيجية نتج عنها ستة محاور رئيسة و عشرون هدفاً استراتيجياً ، تم ربط كل مجموعة من الأهداف بالمحور الاستراتيجي الملانم وتم تحليلها للوصول إلى الخارطة الاستراتيجية.



جمعية رافق لرعاية الأيتام بالمخوة
RAFQ ORPHAN CARE IN MAKHWAH

الخارطة الذهنية لتحليل الأهداف الاستراتيجية



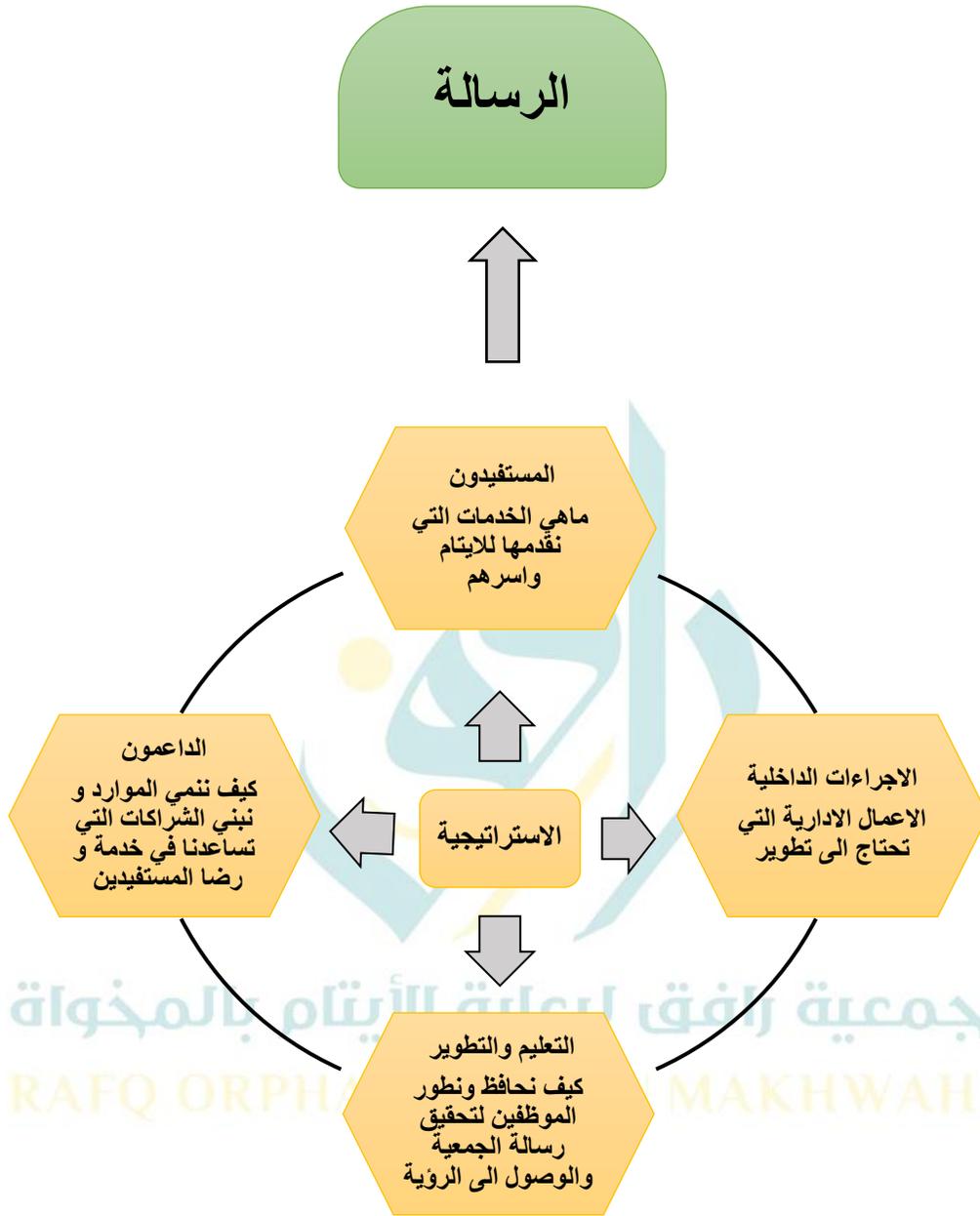
المحاور والاهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية	المحور الاستراتيجي
تنوع في مصادر تمويل الجمعية	إيجاد موارد مالية متنوعة ومستدامة
تأسيس وقف للجمعية	
إيجاد رعاة رسميين لبرامج الجمعية	
دعم الايتام واسرهم مالياً و عينياً	تعزيز قدرات الايتام و تمكينهم وتحقيق رضاهم
دعم اسر الايتام المنتجة و تعزيز ثقافة العمل الحر	
تنمية و تطوير كفاءات و قدرات الايتام واسرهم	
اعتماد الأنظمة و الأدلة و نماذج العمل	تطوير بيئة العمل المؤسسي والتقني
بناء نظام تقني الكتروني للبيانات	
نظام تواصل مع المانحين و المتبرعين	
انشاء نادي رافق	تقديم برامج و مناشط نوعية و تنموية متميزة للايتام و أسرهم
تعزيز منظومة القيم الإسلامية للايتام و اسرهم	
تدعيم أواصر الروابط الاسرية والاجتماعية	
تنمية قيمة المسؤولية الاجتماعية ورفع روح المواطنة لدى الايتام و اسرهم	استقطاب الكفاءات المتخصصة و الكوادر التطوعية
مركز القيادات التطوعية	
الاستفادة من برامج صندوق تنمية الموارد البشرية	
لقاءات دورية للمتطوعين	إقامة شراكات استراتيجية فاعلة
تكثيف الحملات الإعلامية لكسب المزيد من المتطوعين	
عقد الشراكات مع القطاع الخاص و التنمية البشرية	
عقد الشراكات مع القطاع الحكومي	عقد الشراكات مع المؤسسات المانحة
عقد الشراكات مع المؤسسات المانحة	

الخارطة الاستراتيجية

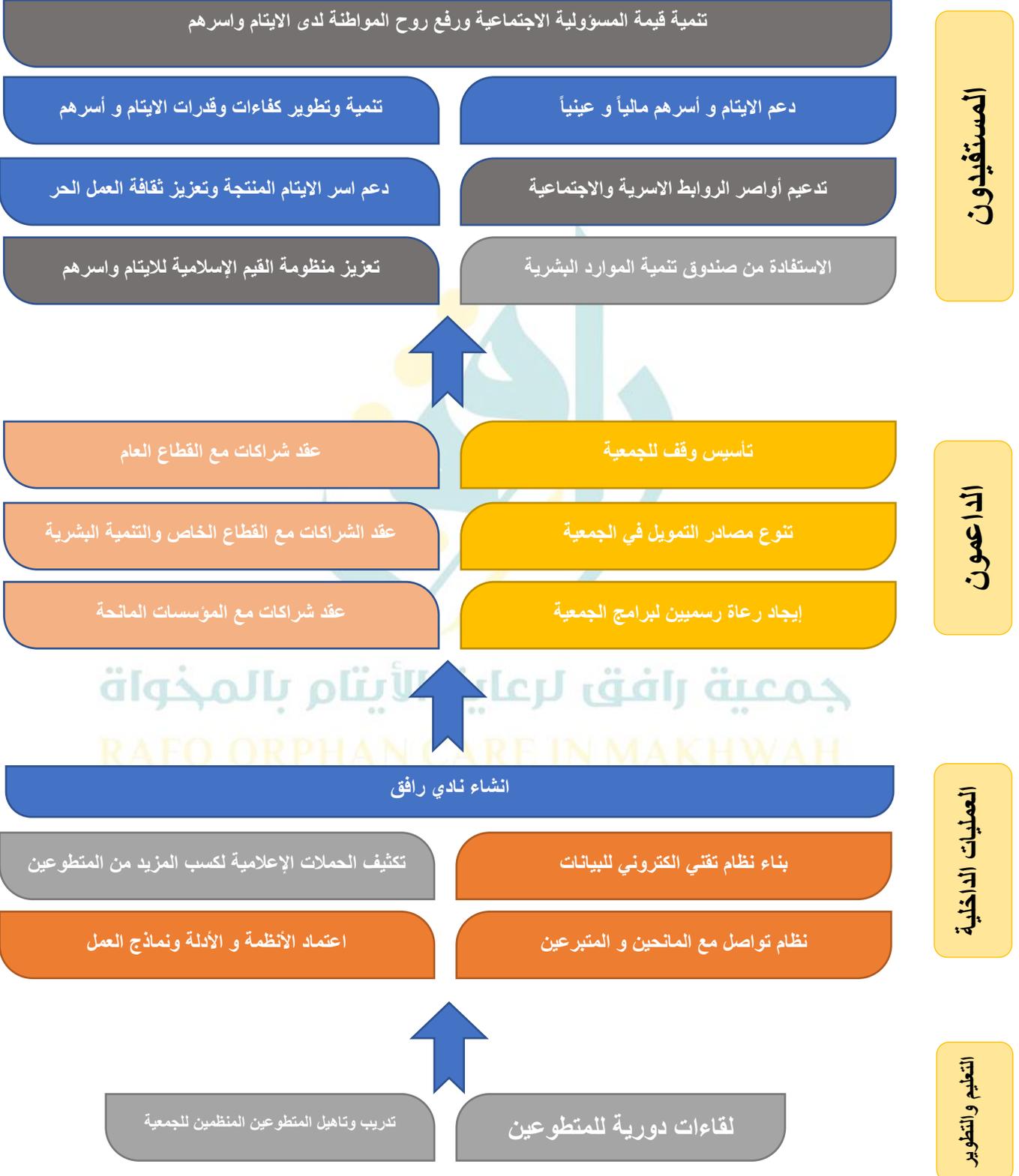
تم ربط المحاور الاستراتيجية بالأهداف وذلك باستخدام الخارطة الاستراتيجية والتي توضح العلاقة بين المحاور والأهداف وكذلك تحدد أولويات تنفيذ الأهداف وعلاقتها ببعضها ولقد تم إدراج هذه الأهداف ضمن أربعة أبعاد أو مناظير هي:

- منظور التطوير والتعليم :
تطوير وتعليم الموظفين وبناء بيئة سمتهها تنمية مبدأ التطوير والجودة علماً بأن المنشأة التي لا تملك مقومات التعليم والتطوير سوف تواجه عقبات في الوصول إلى غايتها . إن أساس العملية الاستراتيجية هي المعرفة. والذي لا يملك المعرفة لا يستطيع الصمود أمام المنافسة والمتغيرات والمستجدات. هذا المنظور مهم جداً إذ هو الأساس في إنجاح الخطة الاستراتيجية وبالتالي نجاح الجمعية في تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها. حيث يجب أن يتمتع الموظف بالمهارة والكفاءة وأن يكون لديه المعلومة المطلوبة أو يستطيع الحصول عليها ليتخذ القرارات الصحيحة لخدمة العملاء
- منظور العمليات الداخلية :
يركز هذا المنظور على جميع الأنشطة والعمليات الرئيسية المطلوبة لمساعدة الجمعية في توفير الخدمات المتوقعة من قبل العملاء. العمليات الداخلية هي من المؤشرات الرئيسية التي تعكس مستوى أداء الجمعية وتتيح الفرصة لتطوير هذا الأداء ليكون له أثر إيجابي على الخدمات المقدمة للمجتمع ووسيلة لتحفيز الداعمين لها.
- منظور الداعمون :
يركز هذا المنظور على اقناع الداعمين لمساعدة الجمعية في تنمية مواردها والاستفادة من الشراكات مع القطاع العام والخاص والمؤسسات التعليمية والمناحة. لذا فانه ينبغي على الجمعية العمل على كسب رضى وثقة والتزام المانحين والقطاعات المشاركة. إن عدم رضى الداعمين سوف يقودهم الى عجز في الموارد وبالتالي الى تدني الخدمات المقدمة للمجتمع
- منظور المستفيدون :
تسعى الجمعية إلى تحقيق خدمة أفضل للمستفيدين وذلك من خلال الدعم المالي وإقامة البرامج النوعية التي تهتم بغرس وتعزيز القيم وكذلك تطوير كفاءات الأيتام و أسرهم والسعي الى تقديم ارقى الخدمات وتكوين فرق عمل تقوم بدورها في تنفيذ برامج الجمعية من خلال العمل الجماعي المشترك وتنمية قيمة المسؤولية الاجتماعية بالتعاون مع القطاع الخاص.



الخارطة الاستراتيجية لجمعية رافق :

إيجاد موارد مالية متنوعة ومستدامة	تعزيز قدرات الايتام وتمكينهم وتحقيق رضاهم	استقطاب الكفاءات المتخصصة والكوادر التطوعية وتطويرها
تقديم برامج ومناشط نوعية و تنمية متميزة للايتام واسرهم	إقامة شراكات استراتيجية فاعلة	تطوير بيئة العمل المؤسسي والتقني



دورة التخطيط الاستراتيجي

يبدأ التخطيط الاستراتيجي بناءً مع منسوبي الجمعية على رؤية ورسالة وقيم الجمعية ومن خلال ورش العمل لتحليل الفرص والتحديات واستنتاج المحاور والأهداف الاستراتيجية لبناء الخطة الاستراتيجية والتي يتم تنفيذها على مراحل ضمن خطط تشغيلية سنوية وبناءً عليها يتم تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الخطط التشغيلية . وعلى ضوء التقارير الدورية والمتابعة يتم إعادة تقييم وتطوير الخطة الاستراتيجية.



جمعية رافق رافق بالمخوة
RAFQ ORPHAN CARE IN MAKHWAH

منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية

اتخذت جمعية رافق لرعاية الايتام بمحافظة المخواة عدداً من الأسس المنهجية لاعداد هذه الخطة وتحديد محاور عملها للخمس سنوات القادمة ومن ذلك

- 1- الانسجام والتوافق مع استراتيجية وزارة العمل والتنمية الاجتماعية واعتبارها مصدر مظهري أساس للمسيرة المستقبلية لأعمال الجمعية وخاصة فيما يتعلق بمحور بناء الإنسان وتنمية المكان
- 2- التركيز على تحقيق الاجتماع والتواصل والعمل الجماعي كهدف أساسي أنشئت من أجله الجمعية وجعله منطلقاً للتفكير والعمل .
- 3- إتباع أفضل الوسائل التنفيذية وأنجحها عملياً في تحقيق هذا الهدف والمحافظة عليه وتطويره
- 4- تنظيم القضايا الحيوية الأكثر تأثيراً في عمل الجمعية ووضعها في أطر محاور ومجالات ذات أولوية وأكثر أهمية لخدمة الايتام واسرهم .
- 5- استثمار الطاقات البشرية والخبرات المتفاعلة والخبرات المهمة بتحقيق أهداف الجمعية في التخطيط الاستراتيجي من خلال العمل الجماعي والعصف الذهني المركز لوضع أسس هذه الخطة الاستراتيجية .
- 6- إعطاء التحليل والتخطيط حقه دراسةً وتوقيتاً وجهداً وممارسته بمهنية وواقعية والتأكد من تغطية احتياجات الايتام و اسرهم .

تقييم الوضع الحالي بالجمعية

بعد اجراء تحليل (SWOT) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر تم التوصل الى النقاط التالية :

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ol style="list-style-type: none"> 1- توفر قاعدة بيانات للمستفيدين بنسبة 80 % . 2- وجود بعض الأعضاء متطوعين 3- وجود موظفين لديهم سابق خبره في العمل الخيري 4- نوعية نشاط الجمعية (رعاية الأيتام) ومكانة اليتيم في الإسلام . 5- أيتام المخواة يقيمون مع أسرهم بنسبة 95% . 6- بناء تقني فعال . 	<ol style="list-style-type: none"> 1- عدم توفر مقر دائم للجمعية 2- قلة المصادر المالية لحداثة التأسيس 3- عدم اكتمال كادر الموظفين ذكراً و إناًثاً حسب الهيكل التنظيمي .
الفرص	التحديات / المخاطر
<ol style="list-style-type: none"> 1- عقد شراكات مع الجهات الحكومية والأهلية الداعمة 2- تفاعل اعلامي المحافظة مع مشاريع الجمعية 3- الجمعية الوحيدة التي تخدم ايتام المخواة 4- كثرة المؤسسات المانحة وتوجه الدولة في رؤية 2030 لدعم القطاع غير الربحي . 	<ol style="list-style-type: none"> 1- قلة وجود رجال اعمال في المحافظة 2- عدم وجود استدامة مالية للجمعية (اوقاف) 3- عدم وجود معاهد ومراكز تدريب متخصصة بالمنطقة . 4- ضعف التنسيق بين الجهات الخيرية داخل المحافظة في تنفيذ البرامج .

الاستراتيجيات العامة للجمعية للمرحلة القادمة

بعد دراسة الوضع القائم و تحليل نقاط القوة والضعف و الفرص و المخاطر تم اختيار و تبني المحاور الاستراتيجية التالية لتحقيق اهداف الجمعية :



ايجاد موارد مالية متنوعة و مستدامة



تعزيز قدرات الايتام و اسرهم و تمكينهم و تحقيق رضاهم



تطوير بيئة العمل المؤسسي و التقني



تقديم برامج و مناشط نوعية و تنمية للأيتام و أسرهم



استقطاب الكفاءات المتخصصة و الكوادر التطوعية و تطويرها



اقامة شراكات استراتيجية فاعلة

العلاقة بين اهداف وزارة العمل والتنمية الاجتماعية و اهداف جمعية رعاية الايتام بالمخواة (رافق) :

تحقق و تنسجم مع الخطة الاستراتيجية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية

المحور الاستراتيجي	الأهداف الاستراتيجية	اهداف الخطة الخمسية
ايجاد موارد مالية متنوعة ومستدامة	تنوع مصادر التمويل للجمعية	<p>1- إقامة حملة إعلامية بحد أدنى حملة واحدة سنوياً .</p> <p>2- تعيين سفراء للجمعية بحد ادنى 5 سنوياً</p>
	تأسيس وقف للجمعية	<p>1- دراسة الفرص المتاحة لانشاء وقف .</p> <p>2- السعي للحصول على منحة ارض .</p> <p>3- السعي للحصول على وقف جاهز .</p>
	إيجاد رعاة رسميين لبرامج الجمعية .	<p>1- زيارة بعض رجال الاعمال .</p> <p>2- المخاطبات الرسمية .</p> <p>3- استقطاب رعاة بحد ادنى 3 رعاة سنوياً .</p> <p>4- تعزيز التواصل المستمر مع الرعاة .</p>

المحور الاستراتيجي	الأهداف الاستراتيجية	اهداف الخطة الخمسية
	دعم الايتام و أسرهم مالياً و عينياً .	<p>1- تنفيذ مشروع كفالة رافق .</p> <p>2- توفير قسائم شرائية و تخفيضات موسمية .</p> <p>3- تنفيذ مشروع هدية رافق .</p>
تعزيز قدرات الايتام و أسرهم وتمكينهم وتحقيق رضاهم	تنمية وتطوير كفاءات وقدرات الايتام و أسرهم	<p>1- اشراكهم في البرامج والفعاليات المتاحة .</p> <p>2- تنفيذ دورات تدريبية نوعية و حديثة تستهدف 80 % للجنسين .</p>
	دعم اسر الايتام المنتجة وتعزيز ثقافة العمل الحر	<p>1- تاهيل اليتيم البالغ لسوق العمل</p> <p>2- تنفيذ مشروع موسمي واحد على الأقل سنوياً بالتعاون مع المؤسسات المانحة (متجر اليتيم)</p>

المحور الاستراتيجي	الأهداف الاستراتيجية	اهداف الخطة الخمسية
	تعزيز منظومة القيم الإسلامية للايتام واسرهم	تعزيز القيم الاسلامية لدى 100 % من الأيتام سنوياً .
تقديم برامج ومناشط نوعية وتنموية متميزة للأيتام و أسرهم	تدعيم أواصر الروابط الأسرية والاجتماعية	تعزيز خمسة قيم لتعزيز الروابط الاسرية و الاجتماعية (حسن الجوار - بر الوالدين - صلة الرحم - الانتماء - حقوق والواجبات لأفراد الاسرة) لدى 100 % من الايتام .
	تنمية قيمة المسؤولية الاجتماعية ورفع روح المواطنة لدى الايتام واسرهم	1- استهداف 20 % من الايتام و أسرهم سنوياً لزيادة الوعي . 2- تعزيز التعامل بإيجابية مع الظواهر السلبية لدى 30 % من الايتام و أسرهم . 3- تعزيز قيمة العمل التطوعي لدى 20 % من الايتام سنوياً .

المحور الاستراتيجي	الأهداف الاستراتيجية	اهداف الخطة الخمسية
إقامة شراكات استراتيجية فاعلة	عقد الشراكات مع القطاع الخاص والتنمية البشرية	1- عقد شراكة مع الغرفة التجارية بالمحافظة . 2- عقد شراكات مع المؤسسات والشركات الخاصة داخل و خارج المحافظة . 3- عقد شراكة مع الاكاديميات والمعاهد المتخصصة في مجال التدريب والتأهيل بحد ادنى شراكة واحدة سنوياً .
	عقد شراكات مع القطاع العام	اعداد وتفعيل 5 مذكرات تفاهم مع (التعليم – الاعلام – الصحة – العمل - البلدية)
	عقد شراكات مع المؤسسات المانحة	1- تعزيز وتوسعة الشراكة مع المؤسسات المانحة بحد ادنى مؤسسة واحدة سنوياً .

جمعية رافق لرعاية الأيتام بالمخوة
RAFQ ORPHAN CARE IN MAKHWAH

المحور الاستراتيجي	الأهداف الاستراتيجية	اهداف الخطة الخمسية
تطوير بيئة العمل المؤسسي والتقني	اعتماد الأنظمة والأدلة ونماذج العمل	تطبيق إجراءات العمل التي تنظم سير العمل في الجمعية بنسبة 100 % .
بناء نظام تقني إلكتروني للبيانات	<ul style="list-style-type: none"> • أتمته العمليات الخاصة بالوظائف التالية: <ol style="list-style-type: none"> 1- المحاسبة والمالية والمشتريات 2- الموارد البشرية 3- إدارة المعاملات والوثائق 4- إدارة علاقات العملاء وتنمية الموارد المالية 5- إدارة المشاريع 6- إدارة الممتلكات والصيانة 7- إدارة المراجعة وضبط الجودة • ترشيد المصاريف التشغيلية . 	
نظام تواصل مع المانحين والمتبرعين	إيجاد قناة للتواصل مع الداعمين و تقديم التقارير اللازمة عن البرامج المدعومة من قبلهم .	
انشاء نادي رافق	<ol style="list-style-type: none"> 1- الحصول على مقر دائم للنادي . 2- البحث عن داعمين لاقامة النادي 3- اعداد الخرائط والتصاميم الهندسية في حال توفر الإمكانات 4- تكاليفات العاملين لانشاء البرامج 	

المحور الاستراتيجي	الأهداف الاستراتيجية	اهداف الخطة الخمسية
استقطاب الكفاءات المتخصصة والكوادر التطوعية وتطويرها	مركز القيادات التطوعية	1- انشاء مركز للقيادات التطوعية . 2- تقديم دورات تطويرية بحد ادنى 5 دورات .
	الاستفادة من برامج صندوق تنمية الموارد البشرية	التواصل والاستفادة من برامج دعم التدريب والتوظيف بنسبة 20 % من ايتام الجمعية سنوياً .
	لقاءات دورية للمتطوعين	اجتماع دوري بحد ادنى 1 سنوياً .
	تكثيف الحملات الإعلامية لكسب المزيد من المتطوعين	1- استغلال وسائل التواصل الاجتماعي 2- اللوحات الاعلامية والنشرات 3- سفراء رافق . مكررة في تنمية الموارد