



## الخطة الاستراتيجية

لجمعية بسمة طفل الصحية بمنطقة جازان



## مقدمة

يعتبر التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، ومن ابرز مميزات المنظمات الناجحة، وما من منظمة او مؤسسة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط اول أولوياتها ومقتضى سياستها. وقد أصبح القطاع غير الربحي أشد حاجة للتخطيط المحكم مع التطور المتلاحق في عالم الأعمال في شتى مجالاتها المختلفة بالقطاعين الخاص والعام ، وانحياز جميع المنظمات الناجحة إلى تبني خطط بعيدة المدى تتضمن تحقيق أهداف كبيرة ومستمرة، وتأخذ بعين الاعتبار وجود منافسين وشركاء، وعملاء وموردين وموظفين.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها الجهات والمنظمات من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في نفس الاتجاه لتحقيق الأهداف المخطط لها ، إضافة لتقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات النظامية والمجتمعية والصحية . لذلك يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلي استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المنظمة ، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة.

ونظراً لما توليه حكومة المملكة العربية السعودية من أهمية كبرى للقطاع غير الربحي، تتمثل في جعله ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، مؤكدة على ضرورة تنظيم العمل الخيري وتخصيص مجالاته وتطويره . لتحقيق الاهداف وإن جمعية بسة طفل الصحة بمنطقة جازان نشأت كجمعية متخصصة في المجال الصحي ووضعت خططها الاستراتيجية على مدة ثلاث سنوات تبدأ من العام ٢٠٢٥ .



وقد اعتمدت الخطة على المجالات التالية:

أداء الجمعية

عملاء الجمعية

بيئة العمل

التدريب والتأهيل

الاستدامة المالية

السمعة المؤسسية



ويمكن وصف تلك المجالات في الجدول التالي :

المجال	الوصف
أداء الجمعية	بناء الأهداف التي تصب في تحسين أداء الجمعية، وتقديم خدمات بجودة أعلى وسرعة قصوى، كما تضمنت بناء اللوائح والأنظمة والهياكل والتعليمات والأدلة وغيرها بما يحقق الجودة المطلوبة ونيل رضا المستفيدين والداعمين والعاملين والمتطوعين
عملاء الجمعية	هم المستفيدون والداعمون والعاملون والمتطوعون حيث تبني الأهداف من أجل تحقق رضا عملاء الجمعية وهم أطراف العلاقة من الفئات المستفيدة من خدمات الجمعية ، وداعمي الجمعية ماديا ومعنويا و موظفيها الذين تسعى الجمعية الى تعزيز انتمائهم ورضاهم, و متطوعيها الذين يعدون ركيزة أساسية في عمل الجمعية
بيئة العمل	تطوير وتهيأة بيئة العمل من حيث المكان والتجهيزات لتكون مؤهلة وقادرة على تقديم الخدمات التي تنفذها الجمعية مع الاخذ في الاعتبار تطويرها والتوسع فيها مستقبلا.
التدريب والتأهيل	بناء الأهداف التي تكسب الجمعية الخبرات البشرية الجديدة، وتكسب العاملين معارف ومهارات جديدة ونوعية تؤهل الجمعية للتوسع في خدماتها نوعاً وكما بما ينعكس على زيادة عدد المستفيدين، وعدد الخدمات التي توفرها الجمعية لهم والمشاريع النوعية والمبتكرة وفق فئات الاحتياج.
الاستدامة المالية	التركيز على نمو إيرادات الجمعية من خلال بناء مجموعة من الأهداف التي تعزز وتنمي مواردها المالية مع ترشيد المصاريف بما لا يعيق عملها والوصول الى المستهدفات المالية السنوية.
السمعة المؤسسية	بناء الاهداف التي تصنع الصورة الذهنية المميزة للجمعية وبناء سمعتها المؤسسية والمحافظة عليها





## عمليات تحليل واقع الجمعية:

أداة التحليل (SWAT)

تم استخدام نموذج سوات الذي يتضمن تحديد نقاط القوة والضعف، والتنبؤ بالفرص والمخاطر المحتملة، حيث عقدت ورشة عمل مع اللجنة المشكلة من مجلس الإدارة وفي ضوئها تمت صياغة الأهداف الاستراتيجية للجمعية.





## فريق الخطة

الاسم	منصبه	مجاله في الخطة
أ.خالد هادي محمد حكمي	رئيس المجلس	الاشراف العام على بناء وإعداد الخطة
أ.مجاهد عثمان عمر حكمي	نائب الرئيس	المدير التنفيذي المكلف ومفوض الجمعية
أ.احمد محمد حسين دريشي	عضو المجلس	المدير المالي المكلف
أ.نايف محمد إبراهيم حكمي	عضو المجلس	مستشار التخطيط والحوكمة والجودة
أ.طارق خلاف محمد خواجي	عضو المجلس	مراجع ومدقق للخطة الاستراتيجية والتشغيلية
د. محمد احمد محمد الحازمي	عضو المجلس	مراجع ومدقق للوائح والسياسات والقواعد
د. عبدالله عبده عبدالله حكمي	عضو المجلس	مراجع ومدقق للوائح والسياسات والقواعد



## منهجية التخطيط الاستراتيجي

قرار بناء خطة استراتيجية للجمعية

تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي

المراجعة المكتبية لأعمال الجمعية وأهدافها

مشاركة فريق عمل الجمعية بالأهداف والتصورات

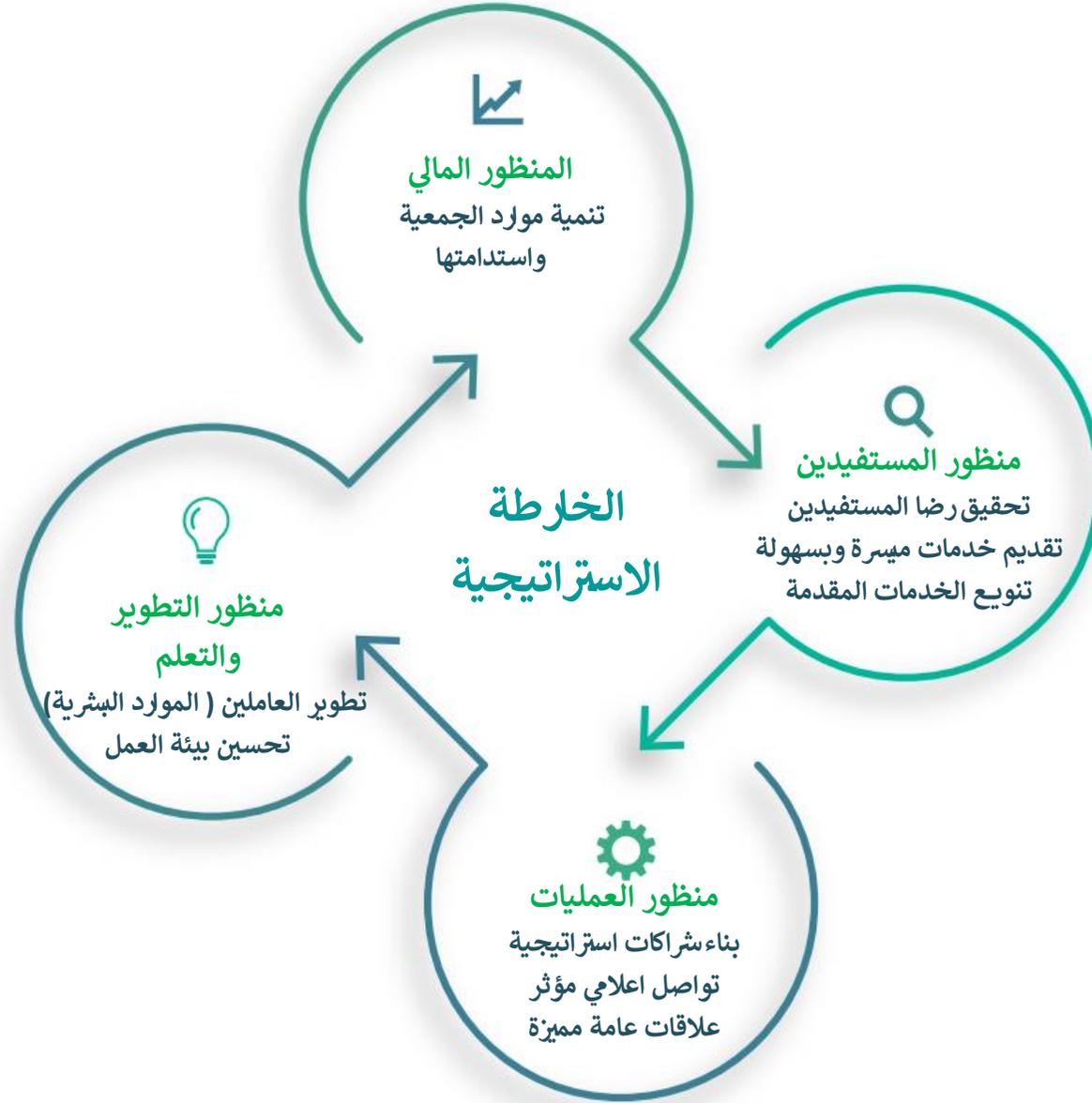
### مراحل بناء الخطة:

- نتائج المراجعة المكتبية ← (ورشة عمل ١) مفاهيم التخطيط الاستراتيجي واثره وتطلعات وطموحات فريق العمل بالجمعية ←  
(ورشة عمل ٢) تحليل واقع الجمعية (swot) ← (ورشة عمل ٣) صياغة الرؤية والرسالة ← (ورشة عمل ٤) صياغة الأهداف الاستراتيجية والعامة



## ملامح نجاح الاستراتيجية

التوجه للابتكار التنموي والاستثمار الصحي	سعي الجمعية إلى تنويع إيراداتها ومصادر دخلها .	اهتمام مجلس الادارة وفريق العمل التنفيذي وايمانهم بأهمية العمل المؤسسي
اختيار الجمعية لكوادر ذات كفاءة وفعالية عالية.	وقوف المنظمات والإدارات الحكومية والأهلية إلى جانب الجمعية ومساندتها وفقاً للشراكات المجتمعية	اهتمام الجمعية بتقديم خدمات صحية متخصصة ومتنوعة للشريحة المستهدفة .





## سياسات العمل

- الالتزام بالمتطلبات القانونية ، والعمل بشكل مستمر على تحسين العمل من خلال المراجعة المستمرة لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي للجمعية.
- العمل على استدامة تقديم مبادرات مشاريع وبرامج متميزة، بما يلبي احتياجات المستفيدين ورضى الداعمين ويفوق توقعاتهم، ويحقق أفضل مستويات الرضا لهم وذلك من خلال الالتزام بقيمنا المؤسسية.
- اشراك جميع موظفي الجمعية ومتطوعيها بالعمل بفاعلية وكفاءة لبناء سمعة مؤسسية.
- تبني أفضل الممارسات الإدارية والفنية لرعاية وتنمية المستفيدين, وتعزيز صحة الطفل والعمل على ترسيخ انطباع دائم لدى المستفيدين والداعمين والمتطوعين نحو تميز ونوعية عمل الجمعية.
- العمل على تطوير وتمكين العاملين والمتطوعين بالجمعية وفق أحدث التوجهات في القطاع غير الربحي .
- إشراك المستفيدين من خدمات الجمعية في صناعة المبادرات والمشاريع المقدمة لهم.



## رؤية الجمعية

الريادة والعطاء في مجال التطوع الصحي

## رسالة الجمعية

تعزيز صحة الطفل بكفاءة وتميز



## قيم الجمعية

- ❖ **الإنسانية والتعاطف** : تشكل الإنسانية جوهر العمل الخيري الصحي ، فهي تدفع الأفراد والمؤسسات إلى تقديم العون والرعاية للمرضى والفقراء دون تمييز ، مع التركيز على الجانب الإنساني للمرض وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي بالإضافة إلى العلاج .
- ❖ **التضامن الاجتماعي** : يهدف العمل الخيري الصحي إلى تقوية الروابط الاجتماعية وبناء مجتمع متكاتف ، من خلال تقديم الخدمات الصحية للمحتاجين، يتم تقليص الفجوات الصحية والاجتماعية، وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية المجتمعية .
- ❖ **العدالة** : يجب أن يكون الوصول إلى الرعاية الصحية حقًا متاحًا للجميع، بغض النظر عن الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية ، لذلك يجب أن يكون العمل الخيري الصحي عادلاً في توزيع الموارد والخدمات، وأن يركز على الفئات الأكثر احتياجًا .
- ❖ **الاحترافية** : يتطلب العمل الخيري الصحي مستوى عالٍ من الاحترافية في تقديم الخدمات. يجب أن يكون العاملون في هذا المجال مؤهلين ومدربين بشكل جيد، وأن يلتزموا بأعلى معايير الجودة والشفافية .
- ❖ **الاستدامة** : يجب أن يكون العمل الخيري الصحي مستدامًا، أي قادرًا على الاستمرار وتقديم الخدمات على المدى الطويل ، لذلك، يجب أن يعتمد على مصادر تمويل متنوعة، وأن يبني شراكات قوية مع المؤسسات الحكومية والخاصة .
- ❖ **الابتكار** : يجب أن يكون العمل الخيري الصحي مبتكرًا، أي قادرًا على تطوير حلول جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات الصحية ، يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني التقنيات الحديثة والاستفادة من الخبرات الدولية.





## تحليل البيئة الداخلية والخارجية

المحور	الأسباب	نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية	الحلول المقترحة
بيئة عمل الجمعية	- فاعلية مجلس الإدارة - حداثة تأسيس الجمعية - مقر الجمعية مستأجر وصغير	- تنوع أدوار الجمعية في مجال صحة الطفل - عمل أعضاء الجمعية بعدد من الجهات - عمر الجمعية قصير - عدم وجود عاملين أو متطوعين	- تفعيل الخطة الاستراتيجية - وضع خطة للاستفادة منهم وفقا لمستهدفات الجمعية - خطة تقييم الأداء - استقطاب وتأهيل وتدريب العاملين والمتطوعين
الموارد المالية	- محدودية مصادر الدعم المالي - عدم وجود فريق للموارد المالية - ضعف الالمام على تنمية الموارد المالية	- عدم وجود متخصص للموارد المالية - ضعف عملية استقطاب المسوقين والمتخصصين - عدم وجود دورات لتنمية الموارد المالية	- تصميم خطة لتنوع مصادر الدخل - استقطاب فريق للموارد المالية - التدريب على تنمية الموارد المالية
البرامج والأنشطة	- عدم وجود برامج مقدمة - إمكانية تنوع البرامج للمستفيدين - كثرة الفئات المستفيدة وتعددتها	- عدم وجود دراسات لتصميم البرامج والمشاريع - عدم وجود خطة للبرامج والمشاريع. - التركيز على برامج الجهات القائمة	- بناء البرامج والمشاريع وفق دراسات تصميم محكمة - عمل دراسة لحصر احتياجات المستفيدين في الجهات الشريكة



المحور	الأسباب	نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية	الحلول المقترحة
المستفيدين	- عدد المستفيدين كبير . - قصور التواصل مع الفئات المستفيدة أو الجهات الشريكة - عدم وجود قاعدة بيانات للمستفيدين - التداخل في تلبية الاحتياج مع الجهات والجمعيات اخرى	- طبيعة المنطقة وثقافتها المختلفة - عدم وجود خطة لحصر المستفيدين وتحديد احتياجاتهم - حداثة ادارة المستفيدين - وجود اكثر من ١٠ جمعيات بالمنطقة معظمها حديثة التأسيس	- انشاء إدارة علاقات المستفيدين - تفعيل الخدمات الالكترونية لتسجيل مستفيدي الجمعية - إنشاء قوائم للمستفيدين بكل محافظة ومركز والتنسيق وعقد الشراكات مع الجهات ذات الاختصاص لتحديد الادوار .
الشراكات والعلاقات	- غموض الصورة الذهنية للجمعية . - عدم وجود اعلام ترددي لسمعة الجمعية - عدم ابرام الشراكات والتفاهات مع الجهات	- ضعف التوعية الاعلامية بعمل الجمعية . - عدم وجود مبادرات يمكن نشرها في الاعلام . - عدم وجود خطة اعلامية وخطة للعلاقات العامة والشراكات	- اقامة حملة اعلامية تعريفية واسعة - تقديم مبادرات نوعية وخدمات بارزة . - إنشاء ادارة للسمعة المؤسسية بالجمعية - تفعيل دورة ادارة الشراكات من خلال انشاء ادارة التواصل المشترك
العمل التطوعي	- عدم وجود وحدة التطوع - عدم وجود قاعدة للمتطوعين	- حداثة تأسيس الجمعية - استقطاب المتطوعين .	- تفعيل وحدة التطوع وبناء خطتها التشغيلية في ضوء الخطة الاستراتيجية للجمعية - وضع منهجية الاستقطاب مقابل الاحتياج
التميز المؤسسي	- عدم وجود معايير للجودة الشاملة - معياري الايزو ٩٠٠١ ، ريز ، التميز الاوروي	- لم يتم تطبيق متطلباتها - الحصول عليها	- تطبيق معاييرها - تحقيق المعايير والتميز المؤسسي للجمعية ومتطلباته



## الفجوة بين الواقع

لا شك أن هناك فجوة بين الواقع الحالي للجمعية ٢٠٢٥ وبين ما نطمح لتحقيقه من خلال الخطة بنهاية عام ٢٠٢٧ وفيما يلي أهم الفجوات التي تسعى الجمعية إلى سدها:

العنصر	الواقع الحالي	بنهاية الخطة
المستفيدين	مجالات متنوعة - اعداد كثيرة - احتياجات مختلفة	○ تلبية ما لا يقل عن ٩٠% من احتياجات الفئات المستفيدة
الموظفون	لا يوجد - وجود احتياج لبعض التخصصات - مع التدريب	○ التوظيف الاساسي - استقطاب الكفاءات المتخصصة - تكثيف التدريب والتأهيل
المتطوعون	عدد صفر من المتطوعين عدد صفر من الفرق التطوعية	○ تغطية نسبة ٥٠% من المهام من خلال المتطوعين ○ تكوين ما لا يقل عن ٥ فرق تطوعية وفقا لمجالات عمل الجمعية وتخصصاتها
الإيرادات	ايرادات لا توجد	○ تنويع مصادر الايرادات - تفعيل الاوقاف - تكثيف الاستثمار والاستثمار الاجتماعي والصحي
المصروفات	مصروفات على حساب المجلس الشخصي - وبالتالي التزامات لا توجد	○ تخفيض المصروفات - كفاءة الانفاق - استثمار جهود المتطوعين
البرامج والانشطة أعضاء الجمعية العمومية	لا توجد عدد من قليل الى متوسط	○ خطة برامجية سنوية - برامج نوعية ومبادرات وطنية ○ زيادة اعداد الجمعية العمومية ○ وضع خطة لتفعيل اعضاء الجمعية العمومية



## الأهداف الإستراتيجية

بعد دراسة واقع الجمعية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها والفرص والتهديدات أو المخاطر , ومن خلال ما تم نقاشه ومداولته مع اعضاء مجلس الادارة ..تم التوصل الى المحاور الاستراتيجية التالية :

م	المجال الاستراتيجي	الأهداف الاستراتيجية
1	بيئة عمل الجمعية	<ul style="list-style-type: none"><li>• تهيئة مبنى الجمعية الحالي وتطويره من أجهزة الكترونية وخلافه</li><li>• صياغة اللوائح والاصناف الوظيفية واعتمادها ، واتممة العمل كاملا بالجمعية ، واستقطاب وتأهيل وتدريب العاملين (الموارد البشرية)</li></ul>
2	تنمية وخدمات المستفيدين	<ul style="list-style-type: none"><li>• عمل برامج ومبادرات نوعية تتيح الفرصة لخدمة المستفيدين</li></ul>
3	تنمية الموارد المالية	<ul style="list-style-type: none"><li>• تمكين الاستثمار الاجتماعي والصحي</li><li>• استقطاب وتطوير قدرات فريق تنمية الموارد المالية</li><li>• انشاء الاوقاف وتطويرها</li><li>• تنويع مصادر الدعم</li></ul>
4	التواصل المشترك والسمعة المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"><li>• تعزيز الصورة الذهنية الايجابية للجمعية</li><li>• صناعة المحتوى الاعلامي المؤثر</li><li>• تحقيق التميز المؤسسي والجودة النوعية</li><li>• عقد الشراكات النوعية مع الجهات ذات العلاقة</li></ul>