

الخطة الاستراتيجية

لجمعية اليقظة النسائية الخيرية

2028 - 2026

By: Enterprizone

مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين... وبعد:

تأتي هذه الخطة الاستراتيجية امتداداً لمسيرة جمعية اليقظة النسائية الخيرية في خدمة المرأة والأسرة، وانطلاقاً من التزامها العميق بدورها التنموي والاجتماعي، وسعيها المستمر للارتقاء بجودة برامجها وخدماتها، وتحسين أثرها في حياة المستفيدات والمجتمع.

وقد تم إعداد هذه الخطة بناءً على منهجية متكاملة اشتملت على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية للجمعية، ودراسة الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، وإجراء الاجتماعات وورش العمل، واستطلاع آراء أصحاب المصلحة، إلى جانب دراسة الممارسات الرائدة في العمل الاجتماعي والخيري.

ومن خلال هذه المنهجية تم التعرف على الوضع الراهن للجمعية، واستشراف توجهاتها المستقبلية، وتحديد أولوياتها ومساراتها الاستراتيجية للسنوات القادمة بطريقة تحقق التوازن بين التمكين المؤسسي، وتعزيز الأثر المجتمعي، والاستدامة المالية.

وتسعى جمعية اليقظة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق قفزات نوعية في جودة الأداء، وتطوير البرامج والخدمات، وتفعيل دور الشراكات، وتعزيز مشاركة المجتمع في دعم مسيرة العطاء، بما ينسجم مع رؤية المملكة 2030 والتوجهات الوطنية لتنمية القطاع غير الربحي.

كلمة رئيسة مجلس الإدارة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات...

يشرفني أن أقدم بين أيديكم الخطة الاستراتيجية لجمعية اليقظة النسائية الخيرية، والتي تمثل نقلة تطويرية مهمة في مسيرة الجمعية، ورؤية واضحة نحو مستقبل أكثر أثراً واستدامة.

لقد حرصنا في مجلس الإدارة على أن تكون هذه الخطة شاملة، وواقعية، وقابلة للتنفيذ، ومتسقة مع تطلعات الدولة في تمكين القطاع غير الربحي، ومع رؤية المملكة 2030 التي جعلت التنمية الاجتماعية وتمكين المرأة والأسرة محوراً أساسياً من محاورها.

وقد جاءت هذه الخطة بعد جهود كبيرة شارك فيها فريق العمل، وشركاء النجاح، والخبراء المختصون، لضمان بناء استراتيجية مرنة ورصينة، تستند إلى تحليل علمي وتشخيص دقيق للاحتياجات والتحديات والفرص.

وإننا في مجلس الإدارة نؤكد التزامنا التام بتنفيذ هذه الخطة ودعم فرق العمل كافة، والسعي إلى تعزيز الموارد، وتمكين البرامج، وتطوير الخدمات بما يحقق أعلى مستويات الجودة والأثر.

نسأل الله أن يبارك هذه الجهود، وأن يوفقنا لخدمة المجتمع، وتحقيق ما نصبو إليه من تمكين وتنمية وعطاء مستدام.

رئيسة مجلس الإدارة

الدكتورة / مشاعل بنت حمود القثامي

كلمة فريق الاستراتيجية

انطلاقاً من رسالة جمعية اليقظة النسائية الخيرية، وسعيها لتعزيز جودة الخدمات والبرامج المقدمة للمرأة والأسرة، فقد عمل فريق الاستراتيجية على إعداد هذه الخطة بإخلاص وتفانٍ، مستنديين إلى رؤية واضحة، ومعايير مهنية، ومشاركة فعّالة من جميع إدارات الجمعية وشركائها.

لقد مرت عملية إعداد الاستراتيجية بعدة مراحل شملت:

تحليل البيئة الداخلية والخارجية، دراسة الاحتياجات، جمع البيانات، عقد الاجتماعات وورش العمل، مراجعة الخطط السابقة، المقارنة المعيارية، واستطلاع آراء المستفيدين والداعمين والجهات ذات العلاقة.

وبفضل الله ثم بجهود الجميع، تمكّنا من الخروج بخطة واضحة شاملة، تُبرز أولويات الجمعية، ومساراتها التطويرية، ومشاريعها المستقبلية، ومؤشرات قياس أدائها.

ويتقدم فريق الاستراتيجية بالشكر الجزيل إلى مجلس الإدارة الكريم على دعمه، وإلى الإدارة التنفيذية ومنسوبات الجمعية على تعاونهن، وإلى شركائنا الاستراتيجيين ومستشارينا الذين أسهموا بخبراتهم ورؤاهم في بناء هذه الخطة.

نسأل الله أن تكون هذه الاستراتيجية خطوة مباركة نحو مرحلة جديدة من التميز المؤسسي، والأثر المجتمعي العميق، والتنمية المستدامة.

فريق إعداد الاستراتيجية

شركة إنتربرايزون

منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية - توصيف

تقوم المنهجية المعتمدة في إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية اليقظة على منهجية علمية منهجية متدرجة، تضمن شمولية التشخيص ودقة التحليل، ووضوح التوجهات، وكفاءة بناء الأهداف والمبادرات، وصولاً إلى خطة تنفيذية قابلة للقياس والتحقيق، حيث أن المنهجية التي تم اتباعها كانت مبنية على:

”تشخيص دقيق - تحديد توجه - بناء أهداف - تحويلها لمبادرات - مواءمة - تنفيذ - متابعة”

بما يتناسب مع حجم الجمعية الكبير ومرافقها الاستثمارية المتعددة وبرامجها المتنوعة.

وقد اعتمدت الخطة على المجالات التالية:

- تمكين المرأة والأسرة
- الطفولة والأمومة
- جودة خدمات المستفيدين
- بيئة العمل والكادر البشري
- التطوع والمشاركة المجتمعية
- الاستدامة المالية وتنمية الموارد
- الحوكمة والتميز المؤسسي
- السمعة والهوية المؤسسية

وصف مجالات الخطة الإستراتيجية (الأطر الإستراتيجية)

المجال	الوصف
تمكين المرأة والأسرة	يركّز هذا المجال على تمكين المرأة السعودية من خلال برامج اجتماعية وتوعوية ومهنية تسهم في رفع جودة حياتها ودعم دورها داخل الأسرة والمجتمع. ويشمل تطوير مبادرات تنمية المهارات، الإرشاد الأسري، وحلول التمكين الاقتصادي والاجتماعي.
الطفولة والأمومة	يهتم هذا المجال برعاية الطفولة في جميع مراحلها، وتقديم الدعم للأمهات عبر برامج إرشادية وصحية وتعليمية، بما يعزز استقرار الأسرة ويرفع مستوى الوعي والتنمية لدى الأطفال والأمهات.
جودة خدمات المستفيدين	يهدف هذا المجال إلى تحسين تجربة المستفيدين من خدمات الجمعية عبر تطوير الإجراءات، تسهيل الوصول، رفع جودة البرامج، تطبيق معايير قياس الأثر والرضا، وضمان وصول الخدمات للفئات الأشد احتياجاً بكفاءة وفاعلية.
بيئة العمل والكادر البشري	يتضمن هذا المجال تطوير بيئة العمل الداخلية، وتحسين كفاءة الكادر البشري من موظفات ومتطوعات من خلال التدريب المستمر، والتحفيز، وتنظيم العمليات، وتبني التحول الرقمي لرفع مستوى الإنتاجية.
التطوع والمشاركة المجتمعية	يركز هذا المجال على بناء منظومة تطوعية فاعلة تستقطب المتطوعات وتدعم مشاركتهن في برامج الجمعية، مع تطوير مهاراتهم وتمكينهن من أداء أدوارهن ضمن إطار تنظيمي يعزز قيمة العمل التطوعي.

الاستدامة المالية وتنمية الموارد	يهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية للجمعية عبر تنويع مصادر الدخل، وتفعيل وتشغيل المرافق الاستثمارية، وعقد شراكات نوعية، وتطوير منتجات تنموية وخيرية تدعم استمرارية المشاريع والبرامج.
الحوكمة والتميز المؤسسي	يركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تطوير السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمية، الالتزام بمعايير الجهات التنظيمية، ورفع مستوى الشفافية والرقابة الداخلية.
السمعة والهوية المؤسسية	يتضمن تحسين الصورة الذهنية للجمعية لدى المجتمع والداعمين عبر إبراز أثرها وبرامجها، وتفعيل الوسائل الإعلامية، وبناء هوية بصرية قوية، وتعزيز علاقتها بالأطراف ذات العلاقة.

المراحل التفصيلية لإعداد الخطة الإستراتيجية

1. مرحلة الإعداد والتحضير

بعد الاجتماع مع المجلس، شملت هذه المرحلة التمهيدية تحديد نطاق المشروع، وتوصيف المخرجات المتوقعة، وجمع البيانات الأولية من السجلات والوثائق والبرامج والمشاريع القائمة. كما تضمنت عقد الاجتماعات التمهيدية مع الإدارة التنفيذية للتعريف بإطار العمل والمنهجية وخطة التنفيذ، حيث شملت هذه المرحلة حصر ودراسة جميع المعلومات المتاحة حول:

- البرامج والخدمات القائمة
- المرافق التشغيلية (المسرح، المسبح، المعهد، النادي، المطبخ، المكتبات، معمل الخياطة)
- الهياكل التنظيمية واللوائح
- التقارير الإدارية والمالية
- مصادر الدخل وتكاليف التشغيل
- المشاريع السابقة والجارية
- ملاحظات الأقسام والفرق التشغيلية

وتمت مراجعة البيانات بهدف تكوين صورة أولية عن واقع الجمعية وتحدياتها.

2. مرحلة التشخيص والتحليل الاستراتيجي

استهدفت هذه المرحلة الوقوف على الوضع الراهن للجمعية من مختلف الجوانب، من خلال ما يلي:

أولاً: التحليل الداخلي

- مراجعة الرؤية والرسالة والقيم الحالية وتقييم ملاءمتها للمرحلة المقبلة.
- دراسة الهيكل التنظيمي ومستوى كفاءة العمليات والإجراءات.
- تحليل البرامج والمبادرات والمرافق الاستثمارية في الجمعية.
- مراجعة الوضع المالي (الإيرادات، المصروفات، مصادر التمويل).

ثانياً: التحليل الخارجي

- تحليل البيئة الخارجية وفق نموذج PESTEL (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، البيئية، القانونية)
- دراسة احتياجات المستفيدات والمتغيرات المجتمعية ذات الصلة.
- تحليل المتطلبات التنظيمية والأطر التشريعية للجهات الإشرافية.

ثالثاً: تحليل SWOT

تم تطبيق تحليل (SWOT) على مستوى الجمعية والمشاريع والمرافق الاستثمارية لتحديد:

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- الفرص
- التهديدات

وذلك لضمان تكامل الصورة الشاملة للوضع الراهن.

3. مرحلة صياغة التوجهات الاستراتيجية

شملت هذه المرحلة تحديد الاتجاه العام للجمعية في السنوات القادمة من خلال:

- صياغة الرؤية المستقبلية.
- إعادة صياغة الرسالة لتكون أكثر تعبيراً عن الغاية والهوية.
- تحديد القيم المؤسسية الأساسية.
- اعتماد المسارات الاستراتيجية التي تشكل الإطار العام للتوجهات.

4. مرحلة بناء الأهداف الاستراتيجية

تم تطوير أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس لكل مسار استراتيجي، مع تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة KPIs والمستهدفات الكمية والزمنية للسنوات الثلاث.

5. مرحلة بناء الاستراتيجيات والتوجهات التنفيذية

في هذه المرحلة جرى:

- تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.

- تطوير التكتيكات والإجراءات التنفيذية.
- تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ.
- تحويل الاستراتيجيات إلى مبادرات وبرامج قابلة للتطبيق.

6. مرحلة تطوير المبادرات والمشاريع

تضمنت هذه المرحلة إعداد بطاقات تفصيلية للمبادرات والمشاريع، تشمل الأهداف، نطاق العمل، متطلبات التنفيذ، المخرجات، مؤشرات القياس، التكاليف التقديرية، وأولوية التنفيذ، كما تم تقييم الجاهزية والفجوات والجدوى الأولية لكل مبادرة.

7. مرحلة المواءمة الاستراتيجية

شملت إعداد مصفوفة مواءمة تربط بين:

- المسارات الاستراتيجية
- الأهداف
- المبادرات
- المخرجات النهائية

بهدف ضمان اتساق الخطة وترابط عناصرها وامتثالها لمتطلبات الجهات الإشرافية.

8. مرحلة الخطة التنفيذية

تم ترجمة الاستراتيجية إلى خطة تشغيلية تمتد لثلاث سنوات، تشمل:

- الجدول الزمني السنوي للمبادرات.
- الموارد المالية والبشرية والتقنية المطلوبة لكل مبادرة.
- تحديد المخاطر وخطط التخفيف.
- آلية المتابعة والرفع بالتقارير الدورية.

9. مرحلة الحوكمة والتقييم والمتابعة

تضمنت هذه المرحلة وضع إطار حوكمة للخطة يشمل:

- آليات المتابعة الربعية والسنوية.
- معايير التقييم وقياس الأداء.
- منهجية تحديث الخطة وفق المستجدات والنتائج الفعلية.

الأساس الإستراتيجي (الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف)

الرؤية والرسالة والقيم والأهداف

التوصية التطويرية

م	البيان	الصيغة النهائية
1	الرؤية	جمعية رائدة بجودة عطاها لخدمة الأسرة والمجتمع في جميع المجالات.
2	الرسالة	تجسيد العمل الخيري والإنساني المؤسسي عبر برامج وشراكات مبتكرة بجودة عالية تحقق الاستدامة في خدمة الأسرة والمجتمع.
3	القيم	• الإحسان (القيمة الجذرية التي تحكم كل سلوكياتنا) • الاعتزاز والانتماء (الاعتزاز بالإرث وبناء الولاء المؤسسي) • الجودة والإتقان (إتقان العمل واستدامة الأثر) • العدل والمساواة (الإنصاف في تقديم الخدمات واتخاذ القرار) • الشفافية (الثقة والمساءلة مع المجتمع والداعمين) • السرية والخصوصية (حفظ كرامة المستفيدين والبيانات)
4	الأهداف (حسب التوجيه، بقيت بصيغتها المعتمدة رسمياً)	• رعاية الطفولة والأمومة في جميع مراحلها • المساعدة في رفع مستوى الأسرة السعودية من الناحية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والصحية والدينية • تقديم مساعدات عينية ومادية بشكل مؤقت أو ثابت بعد إجراء البحث الميداني • إنشاء مؤسسات اجتماعية خيرية تعنى بالمعاقين والأيتام ورعاية المسنين • إقامة المعارض والأسواق الخيرية • إنشاء مركز للدراسات والبحوث الاجتماعية والمراكز التخصصية

أهداف الجمعية (الأساسية)

تعريف الأهداف الأساسية

وهي مجموعة الأهداف المعتمدة عند تأسيس جمعية اليقظة النسائية الخيرية، وينصّ عليها نظامها الأساسي، وتشمل ما يلي:

1. رعاية الطفولة والأمومة في جميع مراحلها
تقديم الرعاية والدعم للطفل والأم عبر برامج تربوية، اجتماعية، وصحية تسهم في حماية الأسرة وتعزيز استقرارها.
2. المساهمة في رفع مستوى الأسرة السعودية
الإسهام في تطوير الأسرة من النواحي الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، الصحية، والدينية، بما ينعكس على جودة حياتها واستقرارها.
3. تقديم المساعدات العينية والمادية
تقديم مساعدات مؤقتة أو مستمرة للمستفيدات ممن يثبت احتياجهن، وذلك بعد إجراء البحث الميداني والتحقق من الحالة لضمان وصول الدعم لمستحقيه.

4. إنشاء المؤسسات الاجتماعية الخيرية المتخصصة

إنشاء وتطوير كيانات تُعنى برعاية الأيتام، والمعاقات، والمسنات، وتوفير البرامج والخدمات التي تضمن لهن حياة كريمة ورعاية متكاملة.

5. إقامة المعارض والأسواق الخيرية

تنظيم الفعاليات والمعارض والأسواق الخيرية بهدف تمكين الأسر، دعم منتجاتهن، وتنمية الموارد المالية للجمعية.

6. إنشاء مركز للدراسات والبحوث الاجتماعية والمراكز التخصصية

إنشاء مراكز بحثية واجتماعية متخصصة تُعنى بدراسة احتياجات المجتمع وقضاياها، وإيجاد حلول تنموية تسهم في رفع كفاءة البرامج والخدمات.

الأهداف الاستراتيجية (2026 - 2028)

وهي الأهداف التي تسعى الجمعية لتحقيقها خلال فترة الخطة الاستراتيجية، لتحقيق الأهداف الأساسية وترجمتها إلى أثر اجتماعي وتنموي ملموس:

1. تعزيز الاستدامة المالية وتنويع مصادر الدخل
تطوير برامج الاستثمار الاجتماعي، تفعيل المرافق، وإطلاق مبادرات من شأنها تحقيق دخل مستدام يضمن استمرار الخدمات والمشاريع.
2. تطوير البنية المؤسسية والحوكمة
رفع كفاءة الأنظمة والإجراءات، تعزيز الالتزام بالمعايير التنظيمية، وتطوير الهياكل والسياسات بما يرفع جودة الأداء المؤسسي.
3. الارتقاء ببرامج الطفل والمرأة والأسرة
تطوير برامج الأمومة والطفولة، وتمكين المرأة اجتماعياً واقتصادياً، وتقديم مبادرات متوافقة مع احتياجات المستفيدات الفعالية.
4. تعزيز الدور الاجتماعي والخدمات الإنسانية
تطوير آليات تقديم الدعم العيني والمادي، ورفع كفاءة العمل الميداني، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة.

5. إنشاء وتفعيل المراكز الاجتماعية المتخصصة

إطلاق مراكز نوعية متخصصة (للأيتام، المعاقات، والمسنات)، وتطوير برامج تأهيلية وإيوائية ذات أثر مستدام.

6. التوسع في إقامة الفعاليات والمعارض التنموية

إقامة أسواق ومعارض خيرية دائمة وموسمية، ودعم الحرفيات والأسر المنتجة، واستثمارها كذراع تمكيني وتمويلي للجمعية.

7. تعزيز البحث والدراسات الاجتماعية

تأسيس وتنشيط مركز الدراسات والبحوث لخدمة المجتمع، وتحليل بيانات المستفيدات، واستخدام نتائج الدراسات لتطوير برامج الجمعية.

رؤية الجمعية وتوصيفها

[جمعية رائدة بجودة عطاياها لخدمة الأسرة والمجتمع في جميع المجالات]

وتعني هذه الرؤية أن تصل الجمعية إلى موقع ريادي يتميز بجودة خدماتها واتساع أثرها على الأسرة والمجتمع، وتحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- التوسع وتحسين وتسهيل وصول الخدمات للمستخدمين
توفير برامج شاملة وميسرة، وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات لجميع الفئات المستهدفة.
- العمل المؤسسي بكفاءة عالية وتفعيل أدوار الأقسام داخل الجمعية
تعزيز الانسجام بين الإدارات، وتطوير آليات العمل بما يضمن أداءً احترافيًا يحقق جودة العطاء.
- أتمتة نظم العمل وتطوير التحول الرقمي في الجمعية
تبني أنظمة تقنية تساهم في رفع الكفاءة، تنظيم الإجراءات، وتسريع الخدمة للمستخدمين.
- تطوير العاملين والمتطوعين وبناء قدراتهم
رفع مهارات الكوادر العاملة والمتطوعات، وتمكينهن من تنفيذ البرامج بكفاءة واحترافية.
- تنويع وتطوير البرامج المقدمة للأسرة والمجتمع

إطلاق برامج نوعية تستجيب لاحتياجات الأسرة والمرأة والطفولة، وتغطي جميع المجالات الاجتماعية.

- تعزيز التنمية الشاملة للمستفيدين وتمكينهم

تنمية مهارات المستفيدين، دعم قدراتهم، وإيجاد فرص تمكين اجتماعي واقتصادي تسهم في تحسين جودة حياتهم.

- التركيز على بناء نموذج متقدم في إدارة المرافق والخدمات

تطوير مرافق الجمعية (المراكز، القاعات، المعامل، والمنشآت الخدمية) لتكون نموذجًا رائدًا يمكن الاستفادة منه وإعادة تطبيقه.

قيم الجمعية وتوصيفها وكيفية تحقيقها

القيمة	الوصف	الكيفية
الإحسان	تجعل الجمعية الإحسان قيمة جذرية تحكم جميع تعاملاتها، وتحرص على تقديم خدماتها بروح إنسانية قائمة على الرحمة والتعاطف والرفق، بما يحفظ كرامة المستفيدين ويعزز الأثر الاجتماعي.	• الالتزام بتقديم الخدمات بأفضل أسلوب إنساني ومهني. • تعزيز ثقافة الإحسان في البرامج والمبادرات والفعاليات. • تدريب العاملات والمتطوعات على مهارات التواصل والتعامل الراقي.
الاعتزاز والانتماء	تعزز الجمعية الاعتزاز بإرثها وتاريخها العريق الذي يتجاوز نصف قرن، وتنمي روح الانتماء والولاء المؤسسي لدى العاملات والمتطوعات باعتبارهن شريكات في صناعة الأثر واستمرار الرسالة.	• تعزيز الوعي بتاريخ الجمعية ورسالتها وقيمتها ومنجزاتها. • تمكين العاملات والمتطوعات من المشاركة الفاعلة في التنفيذ واتخاذ القرار. • بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز الفخر والولاء المؤسسي.
الجودة والإتقان	تلتزم الجمعية بإتقان العمل وتقديم خدمات عالية الجودة، مع السعي المستمر لتحسين الأداء وضمان استدامة الأثر الاجتماعي والتنموي.	• تطوير البرامج والخدمات بناءً على احتياجات المستفيدين الفعالية. • تطبيق معايير الجودة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. • رفع كفاءة العاملات والمتطوعات لضمان جودة الأداء وإتقانه.

العدل والمساواة	تحرص الجمعية على تحقيق العدل والمساواة بين المستفيدين دون تمييز، وتقديم الخدمات وفق معايير واضحة وقرارات مهنية عادلة تضمن الإنصاف وتكافؤ الفرص.	• تطبيق سياسات وإجراءات تضمن العدالة في تقديم الخدمات. • وضع آليات موحدة لتقييم الحالات ودراسة الاحتياج. • متابعة التنفيذ لضمان عدم وجود تحيز أو تمييز.
الشفافية	تعتمد الجمعية الشفافية مبدأً أساسياً في تعاملاتها الإدارية والمالية، وتعمل على إيضاح آليات عملها وإجراءاتها للمجتمع والداعمين، بما يعزز الثقة والمساءلة.	• الإعلان عن المعلومات الأساسية المتعلقة بالعمل المؤسسي وفق الأنظمة المعتمدة. • إيضاح الأنظمة والإجراءات للمستفيدين والداعمين. • نشر التقارير الدورية والبيانات العامة.
السرية والخصوصية	تلتزم الجمعية بحفظ سرية وخصوصية بيانات المستفيدين والمتطوعات، وتطبيق أعلى معايير الحماية في جمع المعلومات وتداولها بما يحفظ الكرامة والحقوق.	• عدم مشاركة البيانات مع أي طرف خارجي إلا بإذن رسمي أو مقتضى نظامي. • حفظ الملفات والبيانات في أنظمة آمنة ومحمية. • توعية العاملين بسياسات سرية المعلومات ومنع استخدامها لغير أغراض العمل.

التشخيص والتحليل الاستراتيجي

تنوع مصادر التحليل الاستراتيجي

عدد منهجيات التحليل الاستراتيجي المستخدمة

1. ورش عمل / اجتماعات القيادة العليا

العدد: 2

الوصف: جلسات متخصصة مع مجلس الإدارة لصياغة التوجهات الاستراتيجية وتحديد أولويات البرامج والمشاريع.

2. ورش عمل / اجتماعات الإدارة التنفيذية

العدد: 14

الوصف: لقاءات مكثفة مع مديرات الأقسام والإدارات التشغيلية واللجان المتخصصة لتحليل التحديات والفرص وتحديد احتياجات المستفيدين وتخطيط المبادرات والبرامج.

3. رؤية 2030 وبرامجها الاستراتيجية

العدد: 1

الوصف: مواءمة استراتيجية الجمعية مع مستهدفات جودة الحياة، تمكين المرأة، وتنمية القطاع غير الربحي.

4. استبانات أصحاب المصلحة الداخليين

العدد: 3

الوصف: استبانات شاملة للموظفات والمتطوعات لتحديد مستوى الأداء والاحتياج والتحديات.

5. استبانات أصحاب المصلحة الخارجيين

العدد: 2

الوصف: استبانات للمستفيدين والشركاء والجهات ذات العلاقة لمعرفة الانطباعات والاحتياجات.

6. الدراسات الخارجية والتحليل المقارن (Benchmarking)

العدد: 2

الوصف: مراجعة أفضل الممارسات للجمعيات المشابهة، وذلك لتطوير نموذج عمل الجمعية.

7. خبرات استشاريين متخصصين

العدد: 3

الوصف: مراجعات وتقييمات من خبراء في الاستراتيجية، الحوكمة، الجودة، تنمية الموارد، وتمكين المرأة.

المشاركة الواسعة في التحليل الاستراتيجي

85 خارجيين 9 عدد المشاركين الخارجيين في ورش العمل 6 عدد الأفراد الخارجيين تم الاجتماع بهم 70 عدد ردود الاستبانات من خارج الجمعية	22 داخليين 18 عدد المشاركين من الجمعية في ورش العمل 4 عدد الزيارات الميدانية للمرافق والعقارات
الاستبانات: 2 (استبيان المستفيدين والمتطوعين - استبيان الشركاء وأصحاب المصلحة)	ورش العمل واللقاءات: 14 (ورش عمل للقيادة العليا - الإدارة التنفيذية - لقاءات فردية - مجموعات تركيز)
إجمالي عدد المشاركات: 123	

النموذج التحليلي للمشاريع التنموية والاستثمارية

تنوّع أنشطة الجمعية جعلها أقرب إلى "مؤسسة مجتمعية متكاملة" أكثر من مجرد جمعية خيرية، لديها مشاريع تعليمية، إنتاجية، رياضية، اجتماعية، وصحية، بعضها خيري بحت وبعضها استثماري. هذا التنوع ممتاز، لكنه في نفس الوقت يحتاج إلى تنسيق عالٍ وربط استراتيجي حتى لا تتشتت الجهود. ونستطرد في هذا الجزء تحليلاً لكافة مشاريع الجمعية التنموية وممكناتها الاستثمارية.

أ/ المشاريع الخيرية الإغاثية والاجتماعية

محفظة المشاريع الإغاثية والاجتماعية ذات الأثر المباشر

تُعد المشاريع الإغاثية والاجتماعية إحدى الركائز الجوهرية في عمل جمعية اليقظة النسائية الخيرية، وتمثل الامتداد الطبيعي لرسالتها الإنسانية والاجتماعية التي تأسست عليها منذ نشأتها. وقد شكّلت هذه المشاريع، عبر عقود طويلة، نقطة الارتكاز الأساسية في خدمة المستفيدات والأسر الأشد احتياجًا، وأسهمت في ترسيخ الثقة المجتمعية وتعزيز حضور الجمعية وأثرها في محيطها المحلي.

وانطلاقًا من هذا الدور المحوري، تنظر الخطة الاستراتيجية للجمعية إلى المشاريع الإغاثية والاجتماعية ليس بوصفها أنشطة موسمية أو مبادرات منفصلة، بل باعتبارها محفظة استراتيجية متكاملة للأثر الاجتماعي المباشر، ذات وزن تشغيلي ومالي، وتتطلب إطارًا واضحًا للإدارة والتطوير والمواءمة مع التوجهات الاستراتيجية العامة للجمعية.

أولاً: توصيف محفظة المشاريع الإغاثية والاجتماعية

تشمل محفظة المشاريع الإغاثية والاجتماعية مجموعة من المبادرات والبرامج التي تستهدف تلبية الاحتياجات الأساسية للمستفيدات والأسر، ومن أبرزها:

- مشاريع المساعدات العينية (مثل السلال الغذائية والمبادرات الموسمية).
- مشاريع الدعم النقدي.
- المشاريع الإغاثية المرتبطة بالمناسبات الدينية والمواسم.

- مبادرات التكافل الاجتماعي والاستجابة للحالات الطارئة.

وتتميز هذه المشاريع بما يلي:

- ارتفاع حجم المستفيدات سنوياً.
- تكرار التنفيذ واستمراريته.
- اعتمادها على دعم المتبرعين والمانحين.
- أثرها الاجتماعي المباشر والسريع.

ثانياً: التصنيف الاستراتيجي للمشاريع الإغاثية

هناك عدة خيارات لتقسيم هذه المشاريع، ولكننا ارتأينا وضعها تحت هذه الفئات الثلاثة للتسهيل:

1. مشاريع إغاثية موسمية
وهي المشاريع المرتبطة بمواسم محددة، مثل شهر رمضان والحج، وتتميز بكثافة التنفيذ وارتفاع حجم الدعم خلال فترة زمنية قصيرة.
2. مشاريع اجتماعية مستمرة
وهي المشاريع التي تُنفذ على مدار العام، وتستهدف فئات مستفيدة ثابتة نسبياً، مثل المساعدات النقدية والحالات الاجتماعية الخاصة.
3. مشاريع استجابة طارئة
وتشمل المبادرات التي تُطلق لمعالجة حالات طارئة أو احتياجات عاجلة، وتتميز بالمرونة وسرعة اتخاذ القرار.

ويهدف هذا التصنيف إلى تنظيم إدارة هذه المشاريع، وتحسين كفاءة التخطيط، وربطها بمؤشرات أداء واضحة ضمن منظومة العمل المؤسسي للجمعية.

ثالثاً: موقع المشاريع الإغاثية ضمن التوجه الاستراتيجي للجمعية

تدرج محفظة المشاريع الإغاثية والاجتماعية ضمن المسار الاستراتيجي الخاص بتعزيز الدور الاجتماعي والخدمات الإنسانية، وتسهم بشكل مباشر في تحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية للجمعية، من أبرزها:

- رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
 - ضمان وصول الدعم للفئات الأشد احتياجاً بكفاءة وعدالة.
 - تعزيز الثقة المجتمعية والداعمين في دور الجمعية.
 - دعم الاستقرار الاجتماعي للأسرة والمرأة.
- كما تشكل هذه المشاريع قاعدة أساسية يمكن البناء عليها للانتقال التدريجي من الإغاثة إلى التمكين، بما يحقق أثراً أعمق وأكثر استدامة.

رابعاً: التحديات الاستراتيجية للمشاريع الإغاثية

- رغم أهمية هذه المشاريع، إلا أن التحليل الاستراتيجي أظهر عدداً من التحديات التي تستدعي المعالجة، من أبرزها:
- ارتفاع التكاليف التشغيلية مع تكرار التنفيذ السنوي.

- محدودية الربط بين المشاريع الإغاثية وبرامج التمكين.
- غياب إطار موحد لقياس الأثر الاجتماعي طويل المدى.
- الاعتماد الكبير على التمويل الموسمي.

وتؤكد الخطة الاستراتيجية على أهمية التعامل مع هذه التحديات من منظور تطويري، يوازن بين الحفاظ على الدور الإنساني للجمعية وتعزيز كفاءة واستدامة أثر هذه المشاريع.

خامسًا: التوجه الاستراتيجي لتطوير المشاريع الإغاثية

تعتمد جمعية اليقظة في خطتها الاستراتيجية التوجهات التالية في إدارة وتطوير محفظة المشاريع الإغاثية والاجتماعية:

- تعزيز التكامل بين المشاريع الإغاثية وبرامج التمكين والتدريب والتأهيل.
- تطوير نماذج تنفيذ تقلل التكلفة التشغيلية وتزيد من كفاءة الأثر.
- بناء مسارات انتقال لبعض المستفيدات من الدعم الإغاثي إلى برامج التمكين الاقتصادي والاجتماعي.
- تحسين قياس الأثر الاجتماعي وربطه بمؤشرات الأداء الاستراتيجية.
- مواءمة المشاريع مع التوجهات الوطنية ورؤية المملكة 2030 في مجال التنمية الاجتماعية.

سادسًا: العلاقة بين المشاريع الإغاثية والمشاريع الاستثمارية

تؤكد الخطة الاستراتيجية أن المشاريع الإغاثية والاجتماعية والمشاريع الاستثمارية ليست مسارين منفصلين، بل يمثلان منظومة متكاملة، حيث تسهم المشاريع الاستثمارية في دعم الاستدامة المالية، بينما تشكل المشاريع الإغاثية جوهر الأثر الاجتماعي للجمعية.

ويتم العمل على تحقيق هذا التكامل من خلال:

- توظيف عوائد بعض المشاريع الاستثمارية لدعم البرامج الاجتماعية.
- ربط المشاريع الإغاثية بمبادرات تدريب وتمكين تنفذ عبر مرافق الجمعية المختلفة.
- تعزيز الصورة المؤسسية للجمعية كجهة تجمع بين العطاء والاستدامة.

التحليل التشخيصي للمشاريع الخيرية الإغاثية والاجتماعية

(الوضع الراهن والتحديات التشغيلية)

في ضوء الإطار الاستراتيجي لمحفظة المشاريع الإغاثية والاجتماعية، وارتباطها المباشر بتحقيق الأثر الاجتماعي للجمعية، يأتي هذا الجزء لتحليل الوضع الراهن لأبرز المشاريع الإغاثية والاجتماعية، وبيان واقع تنفيذها، والتحديات التشغيلية المرتبطة بها، وصولاً إلى تحديد التوصيات التطويرية التي تُسهم في رفع كفاءتها وتعزيز أثرها واستدامتها.

1. المساعدات النقدية

- واحدة من أقدم الأنشطة وأكثرها أهمية.
- فيها عدد كبير من المستفيدات سنوياً.
- الصرف منظم إلى حد جيد، ويوجد لجان تحقق.
- لا يوجد نظام إلكتروني لإدارة الطلبات أو التتبع.
- بعض المستفيدات يستمررن لسنوات بدون تحوّل للتمكين.

التوصية:

تحتاج الجمعية هنا إلى "سياسة خروج تدريجية" من الدعم بعد فترة، وتضمين برامج تدريب وتشغيل وتمكين.

2. المساعدات العينية (سلال غذائية - كسوة - تمور - أضاحي - عيديات)

- مشاريع موسمية قوية التأثير المجتمعي.
- الجمعية معروفة في المجتمع، ولها داعمون دائمون.
- تنفذ بانتظام وفيها توثيق جيد للإنجازات.
- المشكلة الأساسية: الكلفة العالية والتكرار السنوي دون تطوير في النمط.
- لا يوجد توثيق إعلامي مؤثر رغم الجهد المبذول.

التوصية:

تعزيز التكامل في الأداء. كمثال، يمكن ربط المساعدات العينية مثل السلل ببرامج "التطوع" بحيث كل مستفيدة تشترك في برنامج تطوعي قصير من برامج الجمعية قبل الاستلام، ونقيس على ذلك بقية البرامج والمبادرات.

3. مشروع الأسر المنتجة

- يهدف لتمكين النساء العاملات من المنزل عبر الدعم والتسويق.
- يحتاج لخطة تشغيل وإعادة تفعيل وحوكمة واضحة.
- لا يظهر له بند إيراد مباشر في "كشف الإيرادات"، لمعاملته حالياً كمشروع تمكيني غير ربحي.

التوصية:

- من مشاريع التمكين الاجتماعية الحيوية، والتي يمكن تطويرها لتعزيز موارد الجمعية.
- يمكن ربطه بمعهد التدريب أو بمعمل روزياري المملوكة للجمعية كنقطة بيع لمنتجات الأسر المنتجة.

- فرصة لإنشاء "منصة إلكترونية للحرفيات" لتسويق المنتجات المتميزة المنتجة من قبل الأسر المنتجة.

4. التطوع والمجتمع

- يوجد قاعدة بيانات متطوعات، مع وجود ساعات تطوعية غير موثقة.
- لا توجد نماذج تسجيل تطوع موحدة على مستوى الجمعية وقطاعاتها تحدد اهتمامات المسجلة، فقط تسجيل يدوي عام.
- المتطوعات ينفذن فعاليات ومبادرات كثيرة في المواسم.
- التحفيز ضعيف (شهادات فقط).
- يمكن إنشاء نظام نقاط ومكافآت وحوافز رمزية.

التوصية:

العمل التطوعي في الجمعية قوي، لكن يحتاج تنظيم وهيكله تحوله إلى عمل مؤسسي يحقق مستهدفات الجمعية بشكل مُقاس، وكذلك يجب التنسيق التام مع منصة التطوع الوطنية في التوثيق.

5. برامج الحج

- نشاط موسمي إغاثي وخدمي، يهتم بضيوف الرحمن.
- يقدم خدمات مثل السقيا والوجبات.
- مشروع مميز من حيث القيمة الدينية والاجتماعية.

- يحتاج إلى تطوير في عناصره وانتشاره

التوصية:

توسعة أعداد المستفيدين والمشاريع والمستهدفات التسويقية في موسم الحج، بحكم قرب الجمعية من المشاعر المقدسة والخبرات المتراكمة في هذا المجال، وكذلك التكامل مع المبادرات والبرامج الوطنية المستدامة (مثل برنامج خدمة ضيوف الرحمن).

ب/ المشاريع الاستثمارية:

أولاً: مشروع الروضة

وصف المشروع

روضة تعليمية تأسست منذ أكثر من 40 عاماً، تقدم خدمات التعليم المبكر للأطفال (براعم - تمهيدي - رياض أطفال) ضمن بيئة تربوية آمنة، بإدارة نسائية مؤهلة. المشروع يُعد من أقدم مشاريع الجمعية وأكثرها ارتباطاً بالهوية المجتمعية لها.

الملاحظات التحليلية (استناداً إلى تقييم الأداء ومراجعة الوضع المالي للعامين الماضيين):

- الإيرادات شهدت انخفاضاً حاداً بعد جائحة كورونا بنسبة تتجاوز 60%.
- التشغيل الحالي لا يحقق جدوى مالية مستقرة، مما أدى لوقف تشغيلها.
- الطاقة الاستيعابية لم تستغل بالكامل (المبنى قادر على استيعاب 250-300 طفل).
- الإقبال موسمي، والعقود قصيرة الأجل مما يقلل الاستدامة المالية.
- لا يوجد تسويق فعال أو هوية تعليمية جاذبة، مما يقلل عدد المسجلين.
- لا يوجد مناهج متعددة أو طرق تدريس متميزة.
- تركيز على تدريس المنهج الحكومي فقط.

العنصر	التفاصيل
نقاط القوة	○ تاريخ عريق يتجاوز 40 سنة ○ مبنى متكامل مجهز كرياض أطفال ○ موقع جغرافي متميز قريب من الأحياء السكنية ○ طاقم نسائي مؤهل تربوياً ○ ارتباط قوي بالمجتمع المحلي واستفادة من مرافق الجمعية ○ الاستفادة من مرافق الجمعية الأخرى مثل النادي والمسبح والمسرح
نقاط الضعف	○ ضعف التسويق وعدم وجود خطة جذب مستفيدين ○ تبعية إدارية للجمعية تبطل القرارات ○ مناهج تقليدية غير محدثة ○ رسوم مرتفعة مقارنة بالمرجعات ○ التوسع في التوظيف
الفرص	○ إدخال مناهج حديثة (لغات - ذكاء صناعي - تنمية مهارات - ...) ○ فتح فترات مسائية أو صيفية ○ فصول خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة ○ استثمار مبنى الروضة عبر التشغيل الاستثماري ○ تقديم مناهج تطوير مهاري
التحديات	○ انتشار رياض الأطفال الحكومية المجانية

○ انخفاض رسوم المنافسين في القطاع الأهلي ○ فقد الكفاءات التعليمية بسبب ضعف الرواتب ○ ضعف القدرة على المنافسة التسويقية ○ رياض أطفال أهلية تقدم مناهج أجنبية مختلفة ومتميزة	
---	--

التوصيات التحليلية المقترحة

1. تحويل الروضة إلى مشروع استثماري عبر تأجيرها بالكامل لمستثمر تشغيل تعليمي مؤهل بعقد تشغيل سنوي بهوية مبتكرة، وذلك لمدة لا تتجاوز 4 سنوات (تجدد بعد تقييم التجربة)
2. إعادة تسعير الرسوم الدراسية بما يتناسب مع السوق المحلي.
3. تطوير المناهج وإدخال عناصر الجذب الحديثة، مثل اللغة الصينية والذكاء الاصطناعي.
4. تفعيل نظام عقود إلكتروني مع أولياء الأمور وربط إلكتروني لتتبع الرسوم والدفع.
5. تحسين الهوية البصرية والمرافق الجمالية بما يعزز الثقة والانطباع الإيجابي.

المخرجات الاستراتيجية

- تحويل المشروع من عبء تشغيلي إلى مورد استثماري ثابت.
- تحقيق هدف الخطة في رفع كفاءة المشاريع التعليمية واستدامتها.
- مواءمة المشروع مع توجه الجمعية في التمكين الاقتصادي للأسرة.

- زيادة الإيرادات السنوية المتوقعة بنسبة لا تقل عن 25% بعد التحول التشغيلي.

ملاحظة:

تفاصيل تطوير وتشغيل الروضة ومستهدفاتها (في حال التشغيل الذاتي) موضحة ضمن بطاقة الأداء المتوازن في ملحق بطاقات الأداء المتوازن. ويتم تنفيذها ومتابعتها وفق آليات الحوكمة المعتمدة.

ثانياً: معهد اليقظة للتدريب

وصف المشروع

معهد يقدم برامج تعليم وتدريب وتأهيل وتمكين تستهدف أفراد المجتمع ورفع مهاراتهم المهنية والحياتية، يعمل ضمن بيئة آمنة تسعى لتطبيق أفضل الممارسات والمعايير، إضافة إلى برامج نوعية تستجيب لاحتياجات سوق العمل.

يُعد المعهد أحد مشاريع الجمعية ذات الحضور المستمر في المجتمع؛ إذ ساهم خلال السنوات الماضية في تدريب أعداد كبيرة من أفرادها، وتوفير فرص تطوير مهني وشخصي، مما جعله أحد القنوات الرئيسة لتمكين المرأة وتحقيق أثر اجتماعي مستدام.

الملاحظات التحليلية (استناداً إلى تقييم الأداء ومراجعة الوضع المالي للعامين الماضيين):

بعد مراجعة لأداء المعهد، وخاصة خلال العامين الماضيين، تبين لنا:

- تحسن ملحوظ في الأداء المالي بنسبة نمو تفوق 600% خلال عام واحد.
- ارتفاع عدد البرامج المفعلة إلى 20 برنامجاً لعام 2024.
- وجود شراكات فاعلة مع جهات متعددة (جامعة الطائف - بنك التنمية - وزارة السياحة).
- ضعف واضح في التسويق الإلكتروني.
- غياب واضح لنظام متابعة خريجات فاعل.
- غياب الموازنة السنوية المستقلة بما أعاق التوسع المدروس.
- سحب من إيرادات المعهد لصالح الجمعية بأكثر من 10%.

تحليل SWOT:

العنصر	التفاصيل
نقاط القوة	○ موقع ملائم ومجهز تجهيزاً جيداً ○ إدارة جديدة متفاعلة ورغبة في التطوير ○ شراكات قائمة مع جهات داعمة ○ رسوم منخفضة وجاذبة للمجتمع ○ سمعة قوية وعريقة ○ استخدام مرافق الجمعية في دورات المعهد والاستفادة من المسرح في ذلك
نقاط الضعف	○ ضعف التسويق الإلكتروني ○ قدم الأجهزة والمعدات التدريبية ○ محدودية الكادر الإداري ○ قدم محتوى الحقائب التدريبية بالمعهد ○ غياب الموازنة المستقلة ○ تأخر القرارات التشغيلية وتبعيتها لصالح الإدارة التنفيذية بالجمعية ○ الكادر التشغيلي قليل
الفرص	○ إدخال برامج دبلوم معتمدة ○ الدخول في المنافسات والإسنادات الحكومية ○ برامج تمكين بالتعاون مع بنك التنمية ○ شراكات مع الجامعات والوزارات ○ التوسع في التدريب عن بُعد ○ استخدام مرافق الجمعية في دورات المعهد والاستفادة من المسرح في ذلك ○ توسيع المستفيدين ليشمل الذكور والأطفال كذلك

○ بناء مواد وإصدارات خاصة بالمعهد	
○ المنافسة من المعاهد الخاصة ومنصات التدريب الإلكترونية ○ ارتفاع تكاليف المدربين والمواد الخام التدريبية (تطريز، تجميل، خياطة، ...) ○ ضعف الارتباط بسوق العمل ○ التغيرات التنظيمية في أنظمة التدريب الأهلي ○ وجود معاهد متخصصة منافسة ○ كثرة الدورات عن بعد ○ ارتفاع تكاليف التعاقد مع المدربين المستقطبين المحترفين (السكن، تذاكر السفر، ..)	التحديات

التوصيات التحليلية المقترحة:

1. تمكين الإدارة الجديدة ودعمها.
2. إعادة هيكلة المعهد إدارياً ومالياً ليكون كياناً مستقلاً يتبع مجلس الإدارة مباشرة.
3. تفعيل التسويق الإلكتروني وبناء هوية رقمية احترافية للمعهد.
4. إطلاق برامج دبلوم معتمدة بالتعاون مع جهات أكاديمية رسمية.
5. تحديث الأجهزة والأدوات والمرافق التدريبية وصيانتها بشكل دوري.
6. تأسيس نظام متابعة للخريجات وربط مخرجات التدريب بفرص العمل أو المشاريع الريادية.
7. تطوير منظومة لصناعة وتوثيق قصص النجاح، تبرز منجزات الخريجات والدورات المميزة وأثرها المهني والاقتصادي.

المخرجات الاستراتيجية:

- تمكين المعهد من الاحتفاظ ببعض موارده المالية لدعم تطويره الذاتي.
- الارتقاء بجودة وكفاءة برامج التدريب والتمكين النسائي المقدمة من المعهد.
- زيادة عدد المستفيدات من برامج المعهد ليصل إلى أكثر من 1000 مستفيدة سنوياً.
- تحقيق الاستدامة المالية للمعهد من خلال تقديم برامج تدريبية برسوم مدروسة ومتوازنة.
- إدراج مسار "التدريب من أجل التوظيف والتمكين" ضمن المسارات الاستراتيجية المعتمدة للجمعية.
- الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، لا سيما في محور التمكين الاقتصادي للمرأة.

ملاحظة:

تفاصيل تطوير وتشغيل المعهد ومستهدفاته موضحة ضمن بطاقة الأداء المتوازن في ملحق بطاقات الأداء المتوازن. ويتم تنفيذها ومتابعتها وفق آليات الحوكمة المعتمدة.

ثالثاً: المسرح

وصف المشروع

مسرح مجتمعي متعدد الاستخدامات، أنشئ ليكون مساحة تفاعلية تقدم فعاليات ثقافية وتعليمية وترفيهية لمختلف فئات المجتمع. يوفر المسرح منصة لإقامة المحاضرات والورش والعروض المسرحية والبرامج الهادفة التي تعزز القيم والمعرفة وتدعم المشاركة المجتمعية.

يعد المسرح أحد مشاريع الجمعية ذات الحضور التاريخي؛ إذ استُخدم عبر سنوات طويلة في تنفيذ فعاليات نوعية، إلا أن تشغيله في الوقت الحالي بحاجة إلى تطوير شامل في البنية التقنية وإجراءات الحجز والتسويق والتشغيل، ليعود كمرفق مجتمعي جاذب وقادر على تحقيق أثر اجتماعي وإيرادي مستدام.

التحليل التشغيلي والمالي

- الاستخدام الحالي: يقتصر على فعاليات الجمعية، والدورات، واحتفالات المدارس والشركاء بشكل غير منتظم.
- الإيرادات: محدودة وغير مستقرة، لعدم وجود نموذج تشغيل وتسعير واضح.
- المصروفات: تشمل تكاليف الصيانة، والتشغيل، والكهرباء، وتجهيزات الصوت والإضاءة.
- فرص الاستغلال: غير مستثمرة بالشكل الأمثل، خصوصاً في نطاق الأحياء المجاورة، والمدارس، والقطاع الخاص.

تحليل SWOT

العنصر	التفاصيل

نقاط القوة	○ موقع مميز داخل مقر الجمعية يسهل الوصول إليه. ○ سعة استيعابية جيدة تصل إلى نحو 1000 مقعد. ○ تجهيزات أساسية متوفرة وقابلة للتطوير. ○ ملائمة لإقامة الفعاليات النسائية والأسرية والثقافية.
نقاط الضعف	○ ضعف الترويج والتسويق الاحترافي للمسرح. ○ محدودية التجهيزات التقنية المتقدمة، خصوصاً أنظمة الصوت والإضاءة الحديثة. ○ غياب إدارة متخصصة لإدارة وتشغيل الفعاليات. ○ عدم وجود سياسة تسعير واضحة لاستخدام المسرح.
الفرص	○ إمكانية تأجير المسرح للجهات الخارجية والقطاع التعليمي. ○ تنفيذ دورات وفعاليات جماهيرية بالتعاون مع معهد اليقظة. ○ استضافة فعاليات مدرسية وثقافية ومجتمعية. ○ بناء شراكات مع مهرجانات وجهات ثقافية لتقديم عروض وبرامج مصاحبة.
التحديات	○ وجود مساح منافسة داخل محافظة الطائف. ○ استهلاك بعض التجهيزات الحالية وارتفاع تكلفة صيانتها أو تحديثها. ○ موسمية الطلب على الفعاليات، مما قد يؤثر على الاستدامة التشغيلية.

التوصيات التحليلية المقترحة

- إعداد باقة خدمات متكاملة للمسرح تتضمن سياسات استخدام وتسعيرات واضحة.
- تحديث وتطوير أنظمة الصوت والإضاءة بما يتوافق مع متطلبات الفعاليات الاحترافية.
- إطلاق جدول فعاليات موسمي منظم يعزز الاستخدام المستمر للمسرح.
- تفعيل الترويج وبناء قنوات ربط مع المدارس والمراكز النسائية والجهات الثقافية.

المخرجات الاستراتيجية

- تحويل المسرح إلى مورد مالي مستدام للجمعية.
- رفع عدد الفعاليات المقامة مع تنوع في الفعاليات المقدمة.
- تحقيق إيراد ثابت ومنتظم من تأجير المسرح واستضافة الفعاليات.

ملاحظة:

تفاصيل تطوير وتشغيل المسرح ومستهدفاته موضحة ضمن بطاقة الأداء المتوازن في ملحق بطاقات الأداء المتوازن. ويتم تنفيذها ومتابعتها وفق آليات الحوكمة المعتمدة.

رابعاً: المسبح

وصف المشروع

مسبح نسائي مغطى داخل مقر الجمعية، يستخدم لتدريب السباحة للنساء والأطفال، لكنه غير مفعّل تشغيلياً أو تجارياً كما يجب.

التحليل التشغيلي والمالي

- التشغيل الحالي متقطع.
- لا توجد اشتراكات طويلة الأمد (توجد رسوم دخول لمرة واحدة)
- تكاليف تشغيل مرتفعة (مدربات - صيانة - تسخين - منقذة).
- فرص الاستثمار قوية لبرامج الأطفال والنساء.

ملاحظة:

لا تتوفر بيانات مالية مستقلة كافية لهذا المرفق في الوقت الحالي، نظراً لارتباطه المباشر بالحسابات العامة للجمعية، مما يحد من إمكانية تقييم أدائه المالي بدقة.

تحليل SWOT

العنصر	التفاصيل
--------	----------

نقاط القوة	○ مسبح نسائي مجهز داخل مقر الجمعية. ○ مساحة مناسبة قابلة للتشغيل المنتظم. ○ وجود طلب متزايد على تدريب السباحة للنساء والفتيات.
نقاط الضعف	○ ضعف الصيانة الدورية للمرافق والتجهيزات. ○ عدم توفر باقات اشتراك طويلة الأمد وواضحة، وبعروض مميزة.
الفرص	○ إطلاق أكاديمية سباحة نسائية متخصصة بهوية جديدة. ○ تقديم برامج تدريب للأطفال. ○ تفعيل برامج متخصصة، مثل العلاج المائي والتأهيل. ○ بناء شراكات مع المدارس والجهات التعليمية. ○ التكامل مع أنشطة وبرامج الجمعية المختلفة.
التحديات	○ ارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة والتسخين، خاصة خلال فترات شتاء الطائف الباردة. ○ وجود منافسة من النوادي والمراكز النسائية الخاصة.

التوصيات التحليلية المقترحة

- إعادة تشغيل المسبح بكامل تراخيصه وممكّناته، وفق نموذج اشتراكات شهرية وسنوية، مع تصميم باقات تسعير وعروض مدروسة وجاذبة.
- التعاقد مع مدربات سباحة ومنقذات معتمدات لضمان جودة التدريب والسلامة.
- تنفيذ أعمال صيانة شاملة للمسبح والمرافق المرتبطة به، مع اعتماد خطة صيانة دورية منتظمة.

المخرجات الاستراتيجية

- تحقيق إيراد ثابت ومستدام من تشغيل المسبح.

- الوصول إلى خدمة ما لا يقل عن 600 مستفيدة سنوياً من برامج المسبح.
- تحقيق التكامل التشغيلي بين المسبح والنادي الموجود بالجمعية، وأنشطة الجمعية، بما يعزز الاستفادة المشتركة ورفع معدلات الاستخدام.

خامساً: النادي الرياضي النسائي

وصف المشروع

نادي رياضي نسائي داخل مقر الجمعية، يضم مرافق وتجهيزات للياقة البدنية والتدريب الرياضي، ويستهدف تمكين المرأة صحياً وبدنياً من خلال برامج تدريبية متنوعة، إلا أن مستوى تشغيله الحالي دون الإمكانيات المتاحة.

التحليل التشغيلي والمالي

- مستوى الإقبال: ضعيف ولا يعكس الطاقة الاستيعابية المتاحة للنادي.
- التجهيزات: الأجهزة الرياضية الحالية قديمة نسبياً وتحتاج إلى تحديث وتطوير.
- الكادر: عدم كفاية الكادر التدريبي والتشغيلي مقارنة بحجم المرفق وساعات التشغيل.
- نموذج الإيرادات: غياب باقات اشتراك متنوعة وجاذبة يحد من الاستمرارية المالية.

تحليل SWOT

العنصر	التفاصيل
نقاط القوة	○ توفر مرفق رياضي نسائي مجهز داخل مقر الجمعية. ○ وجود طلب متزايد على خدمات اللياقة البدنية النسائية. ○ موقع مناسب يسهل الوصول إليه ويخدم شريحة واسعة من المستفيدات.
نقاط الضعف	○ تقادم الأجهزة الرياضية والحاجة إلى تحديثها.

	○ نقص الكادر التدريبي والتشغيلي المؤهل. ○ ضعف التسويق وغياب هوية مستقلة للنادي. ○ عدم توفر باقات اشتراك منظمة وجاذبة.
الفرص	○ تصميم باقات اشتراك متنوعة تلائم شرائح مختلفة. ○ إطلاق برامج تدريب ولياقة موجهة (صحة، لياقة، تخسيس). ○ استقطاب مدربات معتمدات لرفع جودة الخدمة. ○ بناء شراكات مع المدارس والجهات النسائية. ○ الاستفادة من قاعدة بيانات الجمعية والمرافق الأخرى لتقديم عروض متكاملة. ○ تقديم أنشطة وندوات عن اللياقة والصحة البدنية.
التحديات	○ المنافسة القوية من النوادي التجارية النسائية. ○ ارتفاع تكلفة الأجهزة الرياضية الحديثة وتكاليف صيانتها وتشغيلها.

التوصيات التحليلية المقترحة

- تحديث الأجهزة الرياضية وفق خطة مرحلية توازن بين التكلفة والعائد.
- تصميم باقات اشتراك شهرية وربع سنوية وسنوية بأسعار مرنة ومزايا متنوعة.
- بناء هوية مستقلة للنادي وتفعيل حملة تسويقية موجهة داخل الحي والمناطق المجاورة.
- استقطاب كادر تدريبي نسائي مؤهل يتناسب مع حجم التشغيل وساعات العمل.
- تفعيل التكامل مع مرافق وأنشطة الجمعية الأخرى (المسبح، البرامج، الفعاليات...) لتقديم عروض مشتركة.

المخرجات الاستراتيجية

- تفعيل الاشتراكات مع رفع عدد المشتركات بشكل منتظم، مدعوم بتطوير التجهيزات وباقات الاشتراك وتحسين تجربة المستفيدة.
- تحقيق نمو مستدام في إيرادات النادي من خلال الاشتراكات والبرامج.
- رفع معدل استخدام المرفق بما يعكس طاقته الاستيعابية الفعلية.
- تعزيز موقع النادي كخيار رياضي نسائي مجتمعي، خاصة داخل الحي والمناطق المجاورة.
- تعزيز صحة المرأة، من خلال النادي، ومن خلال البرامج والفعاليات الإثرائية المقدمة.

سادساً: مركز التجميل

الوصف

مركز تجميل نسائي داخل مقر الجمعية، يضم غرفتين مخصصتين لخدمات التجميل والتدريب المهني، ويهدف إلى تمكين المرأة من خلال تقديم خدمات تجميلية احترافية وبرامج تدريبية تطبيقية، إلا أن المركز يعاني حالياً من تقادم التجهيزات، وغياب الترخيص، وعدم تفعيله كنشاط تشغيلي وتمويلي مستدام.

التحليل التشغيلي والمالي

- التجهيزات: المعدات والأدوات الحالية قديمة، ويتجاوز عمرها التشغيلي عشر سنوات، مما يحد من جودة الخدمة.
- الامتثال النظامي: عدم توفر ترخيص نظامي لمزاولة نشاط مركز تجميل تجاري.
- نموذج التشغيل: يقتصر الاستخدام الحالي على الدورات التدريبية دون استثمار تجاري فعال.
- الإيرادات: غياب أي إيرادات تشغيلية منتظمة من المركز في وضعه الحالي.

التوصيات التحليلية المقترحة

- تحديث وتجهيز غرف التجميل وفق معايير مهنية حديثة تواكب متطلبات السوق.
- استكمال المتطلبات النظامية والحصول على التراخيص اللازمة لتشغيل مركز تجميل نسائي.
- اعتماد نموذج تشغيل مزدوج يجمع بين تقديم الخدمات التجميلية والتدريب التطبيقي.

- استقطاب كادر نسائي مؤهل (فنيات تجميل ومدربات) بما يضمن جودة الخدمة والاستدامة.
- تصميم باقات خدمات وأسعار مدروسة تلائم الشريحة المستهدفة وتدعم الإيرادات (مثل: 3 زيارات لخدمة معينة والرابعة مجاناً)
- تكامل المركز مع برامج التمكين المهني والتوظيف ضمن منظومة الجمعية.

المخرجات الاستراتيجية

- تحويل مركز التجميل إلى نشاط تشغيلي وتمويلي مستدام يخدم أهداف الجمعية.
- توفير فرص تدريب وتوظيف ذاتي للنساء المستفيدات في مجال التجميل.
- تحقيق إيراد منتظم من خدمات التجميل والتدريب التطبيقي.
- رفع جودة البرامج التدريبية من خلال الربط المباشر بالتطبيق العملي.
- الإسهام في مسارات التمكين الاقتصادي للمرأة ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تحليل SWOT

العنصر	التفاصيل
نقاط القوة	○ وجود المركز داخل بيئة نسائية آمنة ومناسبة. ○ سهولة الوصول إلى المستفيدات وتسويق الخدمات داخلياً. ○ إمكانية الجمع بين التدريب التطبيقي والتشغيل الخدمي في موقع واحد.
نقاط الضعف	○ تقادم التجهيزات والمعدات وعدم ملاءمتها للتشغيل الاحترافي. ○ غياب كادر نسائي متفرغ للتشغيل اليومي.

	○ الارتباط الحالي بساعات دوام الجمعية وعدم تفعيل الفترات المسائية ذات الطلب المرتفع. ○ عدم توفر ترخيص نظامي لمزاولة نشاط مركز تجميل.
الفرص	○ الحصول على ترخيص وتشغيل المركز كنشاط نظامي. ○ الدخول في شراكات تشغيلية مع مشغلات أو علامات تجميل. ○ تقديم دورات تجميل احترافية مرتبطة بالتطبيق العملي. ○ التكامل مع برامج التمكين والتدريب والفعاليات التابعة للجمعية.
التحديات	○ المنافسة العالية من مراكز التجميل التجارية. ○ تعقيد بعض متطلبات الترخيص والامتثال النظامي. ○ توقعات بعض المستفيدات بتقديم الخدمات مجاناً بحكم موقع المركز داخل الجمعية.

الخيار التشغيلي المقترح: التشغيل الذاتي لمركز التجميل

(بناء على تحليل المعطيات المتاحة)

اعتماد نموذج التشغيل الذاتي لمركز التجميل من قبل الجمعية، بما يتيح التحكم الكامل في التشغيل، وربط المركز ببرامج التمكين والتدريب، مع إمكانية الاستفادة من الدعم والرعايات.

المسوَّغات

- إمكانية استقطاب دعم المانحين والداعمين ضمن برامج تمكين المرأة والتدريب المهني.
- جذب رعاية لبرامج المركز وأنشطته التدريبية والخدمية.
- بناء شراكات مجتمعية مع جهات ذات علاقة بمجال التجميل والتدريب.

المخرجات المتوقعة

- تشغيل المركز بشكل مباشر تحت مظلة الجمعية.
- توفير فرص تدريب وتأهيل وتوظيف لشابات سعوديات في مجال التجميل.
- تنويع مصادر الدخل المرتبطة بالمركز وفق نموذج تدريجي.
- تعزيز صورة الجمعية وبرامجها التمكينية من خلال أنشطة تطبيقية ذات أثر.

سابعاً: معمل الخياطة

الوصف

معمل خياطة نسائي عريق تابع للجمعية، يمتد تاريخه لأكثر من 65 عامًا، ويختص بإنتاج الملابس التراثية، والشراشف، والدمى اليدوية، ويتمتع بسمعة وجودة عالية في الإنتاج الحرفي، إلا أن مستوى تشغيله الحالي ضعيف ولا يعكس إمكاناته التاريخية والفنية، ولا يحقق الاستدامة المالية المطلوبة.

التحليل التشغيلي والمالي

- الإيرادات: منخفضة جدًا ولا تحقق نقطة التعادل التشغيلية.
- الكادر: محدود ويقتصر على خياطتين فقط، مع مخاطر استدامة المهارات.
- قنوات البيع: عدم توفر منافذ بيع مباشرة أو إلكترونية.
- التجهيزات: المعدات حديثة ومحدّثة ضمن برامج سابقة، وتشكل نقطة قوة غير مستثمرة.

تحليل SWOT

العنصر	التفاصيل
نقاط القوة	○ تاريخ عريق يمتد لأكثر من 65 عامًا ومنتجات ذات قيمة تراثية. ○ خبرات متخصصة في الخياطة الحرفية والتراثية.

	○ جودة عالية في الإنتاج اليدوي. ○ توفر أدوات ومعدات حديثة قابلة للتشغيل التجاري.
نقاط الضعف	○ ضعف التسويق مع عدم وجود هوية تجارية مستقلة. ○ محدودية الكادر التشغيلي. ○ عدم وجود منافذ بيع مباشرة أو إلكترونية. ○ الارتباط بدوام الجمعية وقصر ساعات التشغيل.
الفرص	○ إطلاق علامة تجارية مستقلة للمنتجات التراثية أو الحرفية. ○ إنشاء متجر إلكتروني ومنصات بيع رقمية. ○ عقد شراكات مع جهات حكومية وثقافية. ○ فتح منافذ بيع مستقلة أو عبر متاجر رائدة. ○ دمج الأسر المنتجة والمتدربات وبعض المستفيدات في سلسلة الإنتاج.
التحديات	○ المنافسة من المنتجات التجارية والمستوردة. ○ ارتفاع تكلفة المواد الخام. ○ قرب تقاعد الكادر الرئيسي - نقل المعرفة. ○ عدم اعتماد ميزانية تشغيلية مخصصة. ○ انطباع لدى المجتمع أن المنتجات مجانية أو رمزية السعر لارتباطها باسم الجمعية دون علامة تجارية مستقلة.

التوصيات التحليلية المقترحة

- إطلاق علامة تجارية مستقلة تعكس هوية المعمل وقيمته التراثية.
- إنشاء منفذ بيع دائم داخل مقر الجمعية، مع التخطيط لمنافذ بيع خارجية أو شراكات لعرض المنتجات.
- تطوير متجر إلكتروني وقنوات بيع رقمية للمنتجات.

- زيادة الكادر التشغيلي عبر استقطاب متدربات وتأهيلهن عملياً داخل المعمل.
- تفعيل دور الأسر المنتجة ضمن نموذج إنتاج منظم وتحت مظلة ومعايير العلامة التجارية.
- وضع نموذج تسعير يعكس جودة المنتج وقيمتة الحرفية والتراثية.
- التنسيق والتكامل مع الجهات والهيئات الحومية ذات العلاقة، بما يحقق مستهدفات الجميع.

المخرجات الاستراتيجية

- تحويل معمل الخياطة إلى مشروع إنتاجي مستدام يحقق عائداً مالياً منتظماً.
- حفظ ونقل المهارات التراثية في الخياطة للأجيال الجديدة (عمل خطة تدريب ومشاركة معرفة داخلي)
- خلق فرص تدريب وتمكين اقتصادي للنساء والمتدربات والأسر المنتجة.
- بناء علامة تراثية مرتبطة بالجمعية تعزز سمعتها وأنشطتها التمكينية.
- تنويع مصادر دخل الجمعية من خلال منتجات عالية القيمة الثقافية والاجتماعية.

ثامناً: المطبخ

الوصف

مطبخ تابع للجمعية، مجهز منذ سنوات ليكون مرفقاً إنتاجياً قادراً على تقديم خدمات الطبخ والتجهيز الغذائي والتدريب، إلا أنه متوقف عن العمل الفعلي منذ قرابة عشر سنوات. يمتلك المطبخ بنية تأسيسية جيدة يمكن تطويرها لتخدم عدة مجالات، مثل: التدريب المهني في مهارات الطهي، إعداد الوجبات للمشاريع الاستثمارية، تشغيل برامج "حفظ النعمة"، أو تقديم خدمات تموينية للجهات والمؤسسات.

ويمثل المطبخ فرصة واعدة لإعادة التشغيل بكفاءة حديثة عبر تحديث المعدات، تطوير بيئة العمل، وبناء نموذج تشغيلي احترافي يعزز جودة الإنتاج ويحقق عائداً مالياً أو أثراً اجتماعياً مستداماً. ويعد المشروع أحد الأصول غير المستغلة التي تمتلكها الجمعية، ويمكن تحويله إلى وحدة إنتاجية أو تدريبية فاعلة عند تطويره وتشغيله الصحيح.

التحليل التشغيلي

- التجهيزات: المعدات الحالية قديمة وتحتاج إلى تحديث شامل لتواكب متطلبات التشغيل الحديث.
- الامتثال النظامي: عدم توفر ترخيص نظامي لمطبخ إنتاجي أو تدريبي.
- التشغيل: متوقف عن العمل الفعلي منذ سنوات، ويقتصر استخدامه على أنشطة محدودة للجمعية.
- الإيرادات: لا توجد إيرادات تشغيلية منتظمة ناتجة عن المطبخ في وضعه الحالي.

تحليل SWOT

العنصر	التفاصيل
--------	----------

نقاط القوة	○ توفر مرفق مطبخ قائم ببنية تأسيسية جيدة. ○ إمكانية تطويره ليخدم أغراضاً إنتاجية وتدريبية متعددة. ○ ملاءمته لتنفيذ دورات الطهي وبرامج التدريب المهني.
نقاط الضعف	○ تقادم المعدات وعدم جاهزيتها للتشغيل الاحترافي. ○ غياب الترخيص النظامي اللازم للتشغيل. ○ عدم توفر كادر تشغيلي متخصص في إدارة المطابخ الإنتاجية.
الفرص	○ تحويله إلى مطبخ إنتاجي لتجهيز الوجبات والمشاريع الغذائية. ○ تنفيذ برامج تدريب مهني في مهارات الطهي. ○ الدخول في شراكات مع المدارس والجهات والمؤسسات. ○ تشغيل برامج اجتماعية مثل "حفظ النعمة" ضمن نموذج منظم.
التحديات	○ اشتراطات السلامة والصحة الغذائية الصارمة. ○ ارتفاع تكلفة تحديث التجهيزات والالتزام بالمعايير. ○ المنافسة من المطابخ التجارية والمطابخ المركزية.

التوصيات التحليلية المقترحة

- تحديث وتجهيز المطبخ وفق معايير الصحة والسلامة الغذائية المعتمدة.
- استكمال المتطلبات النظامية والحصول على ترخيص يتناسب مع النشاط.
- تحديد نموذج التشغيل الأنسب (تشغيل ذاتي، شراكة تشغيلية، أو إسناد لمستثمر).
- تطوير نموذج تشغيلي يجمع بين الإنتاج الغذائي والتدريب المهني للمستفيدين.
- ربط المطبخ ببرامج الجمعية الاستثمارية والاجتماعية، مثل برامج حفظ النعمة والتمكين المهني.
- عرض منتجات المطبخ بطرق مبتكرة تقلل التكلفة وترفع العائد (مثل مطبخ سحابي + علامة تجارية خاصة)، وبخاصة في منتجات متميزة ومن البيئة المحلية.

المخرجات الاستراتيجية

- إعادة تشغيل المطبخ كوحدة إنتاجية أو تدريبية فاعلة ومستدامة.
- تحقيق عائد مالي ثابت أو أثر اجتماعي منظم من تشغيل المطبخ.
- توفير فرص تدريب وتمكين مهني للمستفيدات في مجال الطهي والتجهيز الغذائي.
- التكامل ودعم برامج الجمعية الأخرى بخدمات تموينية أو إنتاجية ذات جودة عالية.
- تعظيم الاستفادة من أحد الأصول غير المستغلة وتحويله إلى مشروع ذي قيمة وأثر.

ملاحظة:

تفاصيل تطوير وتشغيل المطبخ ومستهدفاته موضحة ضمن بطاقة الأداء المتوازن في ملحق بطاقات الأداء المتوازن. ويتم تنفيذها ومتابعتها وفق آليات الحوكمة المعتمدة.

تاسعاً: المكتبات

الوصف

مجموعة مكتبات تابعة للجمعية تضم ثلاث مكتبات متنوعة (مكتبة عامة للجمهور، مكتبة للموظفات، ومكتبة للأطفال)، تحتوي على ما يقارب 3000 كتاب من الكتب العامة، والكتب النادرة، وأمّهات الكتب، إلا أنها غير مفعّلة بالشكل الصحيح في الوقت الحالي. تمتلك هذه المكتبات إمكانيات كبيرة للتحويل إلى رافد ثقافي ومعرفي داعم لرسالة الجمعية، وجزء من تجربة الزائر لمرافقها المختلفة، عند إعادة تنظيمها وتطويرها وتشغيلها وفق نموذج ثقافي حديث.

التحليل التشغيلي والمالي

- الإيرادات: لا توجد أي إيرادات تشغيلية مرتبطة بالمكتبات في وضعها الحالي.
- الجرد والتنظيم: آخر جرد وتحديث للمجموعات كان قبل أكثر من عشر سنوات، مما يستلزم جردًا شاملاً وفهرسة حديثة.
- التجهيز والعرض: سوء التخزين وغياب وسائل العرض المناسبة أثرا على سلامة بعض الكتب.
- حالة التشغيل: مكتبة الموظفين مفعّلة جزئياً، بينما المكتبة العامة ومكتبة الأطفال غير مهيأتين للعرض وموجودتان حالياً في المستودعات.
- الإدارة: عدم وجود إدارة متخصصة أو نظام تشغيلي لإدارة المكتبات وتطويرها.

تحليل SWOT

العنصر	التفاصيل
--------	----------

نقاط القوة	○ توفر مجموعات كتب متنوعة وقيّمة، تشمل كتبًا نادرة وأمهات الكتب. ○ انسجام المكتبات مع التوجه الثقافي والتنموي للجمعية. ○ قابلية إنشاء مكتبة دائمة ومهيئة للزوار داخل مقر الجمعية.
نقاط الضعف	○ غياب إدارة مكتبات متخصصة ونظام تشغيل واضح. ○ نقص التجهيزات ووسائل العرض وأنظمة الإعارة. ○ توقف الاستخدام الفعلي للمكتبات العامة ومكتبة الأطفال. ○ عدم تخصيص ميزانية منتظمة للتحديث والصيانة.
الفرص	○ إنشاء نادي قراءة وبرامج ثقافية مستمرة. ○ تنظيم معارض كتب وفعاليات توعية. ○ تفعيل نظام إعارة داخلي أو مجتمعي. ○ بناء شراكات ثقافية مع مدارس ومراكز بحثية. ○ سهولة استقطاب التبرعات بالكتب لصالح الجمعية.
التحديات	○ التحول المتزايد نحو الكتب الرقمية. ○ المنافسة من المكتبات العامة والمنصات الإلكترونية. ○ احتمالية تلف الكتب في حال استمرار سوء التخزين وعدم التهيئة.

التوصيات التحليلية المقترحة

- إنشاء "ركن مكتبة اليقظة" في مدخل الجمعية ليكون نقطة جذب ثقافية للزوار.
- تنفيذ جرد شامل وفهرسة حديثة لجميع المجموعات باستخدام نظام تصنيف معتمد.
- حصر الكتب التراثية والنادرة وإفراد قسم خاص بها للحفظ والعرض.
- تطوير بيئة العرض والتخزين بما يحفظ سلامة الكتب ويعزز تجربة الزائر.
- تفعيل برامج ثقافية شهرية ودورية (نوادي قراءة، لقاءات ثقافية، معارض كتب، مسابقات، مراجعات،...).

- دراسة نموذج تشغيلي مرن للمكتبات يوازن بين الطابع الثقافي والاستدامة.
- تقديم مواد وبرامج مرئية بحلقات متسلسلة، تعتمد على المكتبات ومحتواها، ويفضّل أن يتم إنتاجها بنفس المقر.

المخرجات الاستراتيجية

- تحويل المكتبات إلى مركز ثقافي مجتمعي داعم لرسالة الجمعية.
- تعزيز حضور الجمعية الثقافي وبناء علاقة مستدامة مع المجتمع والزوار.
- بناء شراكات مع المدارس والمراكز البحثية والجهات الثقافية.
- التكامل مع مشروع "ذاكرة اليقظة" الذي يجري تطويره بالجمعية حالياً، من خلال عرض جزء من الكتب النادرة والمميزة ضمنه.
- حماية المقتنيات المعرفية والتراثية وضمان استدامتها للأجيال القادمة.

ملاحظة:

تفاصيل تطوير وتشغيل مشروع المكتبات ومستهدفاته موضحة ضمن بطاقة الأداء المتوازن في ملحق بطاقات الأداء المتوازن. ويتم تنفيذها ومتابعتها وفق آليات الحوكمة المعتمدة.

عاشرًا: معمل روزيار للعطور ومستحضرات التجميل

وصف المشروع

معمل "روزيار" للعطور ومستحضرات التجميل هو مشروع إنتاجي متكامل ومتخصص في تصنيع العطور، والزيوت العطرية، ومنتجات العناية الشخصية، أُسس بدعم مباشر من شركة "أرامكو" داخل مقر الجمعية، ضمن مبادراتها المجتمعية لتمكين المرأة. ويُعد المشروع من أكبر المشاريع الاستثمارية المدعومة تكلفً في الجمعية، نظرًا لحجم التجهيزات، وخط الإنتاج القائم، وتنوع المنتجات، وكلفة المواد الخام المستخدمة.

يملك المعمل فريق متميز، ومنتجات مجرّبة في السوق المحلي، وخط إنتاج فعّال، كما تتمتع العلامة التجارية "روزيار" بقابلية عالية للتطوير لتصبح علامة تجارية مستقلة وقادرة على المنافسة في قطاع الجمال والعطور، خصوصًا في حال حسم تموضعها السوقي وبناء نموذج تشغيلي وتسويقي احترافي يدعم الاستدامة والنمو.

التحليل التشغيلي والمالي

- المنتجات: ينتج المعمل حاليًا ستة أصناف تشمل: عطور، زيوت عطرية، بخاخات، كريمات خفيفة، ومنتجات موسمية.
- الطاقة الإنتاجية: محدودة في وضعها الحالي، مع إمكانية مضاعفتها عند تطوير خط الإنتاج لتصل إلى أكثر من 250 ألف عبوة سنويًا.
- التصنيع: يعتمد على عمليات يدوية وشبه آلية، مما يؤثر على سرعة الإنتاج وتكلفته.
- التسويق: محدود، ولا يوجد متجر إلكتروني مفعّل بشكل احترافي يعكس قيمة العلامة.
- قنوات البيع: بيع مباشر محدود ومشاركات موسمية في بعض الفعاليات.

- التكلفة: ارتفاع تكلفة المواد الخام والتعبئة والتصنيع الداخلي، مما يجعل النمو مرتبطًا بزيادة حجم المبيعات أو تغيير نموذج الإنتاج.
- التموضع السوقي: غياب تمركز واضح للعلامة التجارية بين الفئة الفاخرة أو الجماهيرية، وهو عامل مؤثر في استراتيجية التسعير والتوسع.

تحليل SWOT

العنصر	التفاصيل
نقاط القوة	○ علامة تجارية مسجلة وقابلة للبناء والتوسع. ○ سمعة جيدة للمنتجات داخل مجتمع الجمعية، وقصة متميزة عند عرضها. ○ وجود خط إنتاج فعال وخبرة عملية قائمة. ○ تنوع المنتجات وسهولة تطوير أصناف جديدة. ○ مرونة عالية في التطوير والابتكار. ○ مشروع مدعوم استثماريًا بتجهيزات عالية الكلفة.
نقاط الضعف	○ ضعف التسويق الإلكتروني وبناء الهوية التجارية. ○ غياب متجر إلكتروني ومنافذ بيع ثابتة. ○ محدودية الطاقة الإنتاجية الحالية. ○ الاعتماد الكبير على التصنيع نصف-الآلي (غير سريع أو مُحكم) ○ محدودية جاهزية بعض المنتجات من حيث شهادات الجودة والمطابقة المطلوبة للتوسع. ○ ارتفاع تكاليف المواد الخام والتصنيع الداخلي.
الفرص	○ ارتفاع الطلب على المنتجات العطرية المحلية عالية الجودة، خاصة المرتبطة بالورد الطائفي.

○ المشاركة في الفعاليات والمعارض النسائية. ○ التعاقد مع جهات لتقديم هدايا موسمية ومؤسسية. ○ إمكانية جذب مستثمر لتوسعة خط الإنتاج وتطويره. ○ التوسع في التجارة الإلكترونية. ○ إمكانية التصنيع للغير.	
○ المنافسة الشديدة من العلامات المحلية والعالمية. ○ تقلب أسعار المواد الخام والتعبئة. ○ ظهور منتجات مقلدة أو منخفضة الجودة في السوق.	التهديدات

التوصيات التحليلية المقترحة

1. تطوير الهوية التجارية الكاملة لعلامة "روزيار" بما يعكس قيمتها وجودة منتجاتها.
2. تحديد مسار استراتيجي واضح للعلامة التجارية، بالاختيار بين التمرکز كعلامة فاخرة متخصصة (Niche Brand) أو كعلامة جماهيرية منخفضة السعر، مع ترجيح خيار التمرکز الفاخر لتناسبه مع جودة المنتجات وارتفاع تكاليف الإنتاج، وبحيث تباع المنتجات منخفضة التكلفة تحت علامة/ علامات تجارية أخرى يتم استحداثها وتسجيلها قبل الانطلاق بها.
3. إجراء دراسة شاملة لجميع المنتجات التي يمكن تطويرها وإنتاجها تحت علامة "روزيار"، مع إعداد جدول زمني للإنتاج وفق جدوى اقتصادية واضحة.
4. إنشاء متجر إلكتروني احترافي ومتخصص لبيع منتجات المعمل.
5. استكمال الحصول على شهادات الجودة والمطابقة للمنتجات وفق المتطلبات النظامية.
6. تجهيز منفذ بيع داخل مقر الجمعية تحت مسمى "بوتيك روزيار" (سيتوسع لاحقاً إلى بوتيكات خارجية لدى جهات أخرى)
7. إنشاء إدارة تسويق مستقلة للعلامة تعتمد بشكل مركز على الحملات الرقمية وبناء المحتوى.
8. تطوير خطة إنتاج موسمية (للمواسم مثل: رمضان، الأعياد، مواسم الحج والعمرة، العودة للمدارس).

9. العمل على جذب مستثمر أو شريك استراتيجي لتوسعة خط الإنتاج وزيادة الطاقة التشغيلية.
10. سرعة تسجيل شعار "روزيار" بنسخته المحدثه والمطورة، مع حملة مناسبة لإشهار العلامة المطورة.
11. تهيئة مقر "روزيار" المتميز ليصبح مزاراً للعملاء والطلاب، مع أنشطة وفعاليات مصاحبة تحقق استدامة مالية.

المخرجات الاستراتيجية

- تعزيز موقع "روزيار" كعلامة تجارية استراتيجية ضمن محفظة مشاريع الجمعية.
- بناء خارطة منتجات واضحة لعلامة "روزيار" مدعومة بجدول إنتاج مرحلي يوازن بين الجدوى الاقتصادية والطلب السوقي.
- الوصول إلى ثلاث قنوات بيع رئيسية (منفذ داخلي - متجر إلكتروني - معارض موسمية).
- تعظيم العائد من أحد أكبر المشاريع الاستثمارية المدعومة تكلفاً في الجمعية.
- ترسيخ "روزيار" كنموذج تمكيني يجمع بين الاستثمار، والهوية، وجودة المنتج.
- من أهم المخرجات، الاستفادة (عن طريق الاتصال المؤسسي) من "روزيار" لتسليط الضوء على قدرات الجمعية وممكّناتها، بما يعزز الصورة الذهنية ويجذب الاهتمام والدعم والفرص.

الملاحظات التكاملية من تحليل المشاريع والمرافق

أولاً: تصنيف المشاريع حسب طبيعتها وأثرها

1. المشاريع المؤلدة للدخل (استثمارية / شبه استثمارية):

الروضة - "روزيار" - النادي الرياضي - المسبح - المعهد - المطبخ - المكتبات

تمثل هذه المشاريع نحو 30% من إجمالي برامج ومشاريع الجمعية في وضعها الحالي، وتمتلك فرصاً حقيقية للتوسع وتحقيق الاستفادة المالية عند إعادة تنظيمها وتشغيلها وفق نماذج احترافية.

2. المشاريع المجتمعية (غير الربحية):

التطوع - مشاريع الحج - الأسر المنتجة - المساعدات النقدية والعينية - السقيا

تمثل هذه المشاريع نحو 70% من برامج ومشاريع الجمعية، وتشكل العمود الفقري للأثر الاجتماعي والإنساني للجمعية، وتتطلب استدامتها وجود مصادر دخل داعمة ومستقرة.

ملاحظة تكاملية:

يُلاحظ أن عددًا من المشاريع المصنفة كمشاريع مجتمعية يمتلك قابلية جزئية للتحويل إلى نماذج تمويل ذاتي أو شبه استثمارية (مثل: الأسر المنتجة، التطوع الاحترافي، بعض برامج الحج)، بما يخفف العبء على الموارد العامة للجمعية.

أهم التوصيات التطويرية الشاملة

1. إنشاء مكتب إدارة المشاريع (PMO) يتولى توحيد منهجية التخطيط والمتابعة ورفع التقارير لجميع مشاريع الجمعية، بما يضمن وضوح الأدوار، وضبط الجداول الزمنية، وقياس الأداء.
2. تصميم لوحة مؤشرات رقمية (Dashboard) لقياس ومتابعة الإيرادات، التكاليف، ومستوى الأثر الاجتماعي لكل مشروع، وربطها ببطاقات الأداء المتوازن المعتمدة.
3. تطوير إطار موحد لإدارة العلامات التجارية للمشاريع المدرة للدخل، باعتبارها أصولاً استراتيجية للجمعية، مع تقييم دوري لقيمتها السوقية وقياس الأثر لها.
4. تفعيل برامج التطوع الاحترافي من خلال استثمار مهارات المتطوعات (إدارية، تسويقية، تقنية، قانونية...)، وربطها باحتياجات المشاريع التشغيلية والاستثمارية.
5. إعداد تقرير سنوي شامل للمشاريع يتضمن:
 - الأداء المالي
 - الأثر الاجتماعي
 - مؤشرات الاستدامة
 - قصص النجاح والقصص الإنسانيةويُستخدم التقرير كأداة تواصل مع الداعمين، والجهات الإشرافية، والمجتمع.
6. تعزيز التكامل بين المشاريع بحيث تدعم المشاريع الاستثمارية المشاريع المجتمعية ماليًا وتشغيليًا، وتُستخدم المشاريع المجتمعية كمنصات أثر وقصص نجاح تعزز ثقة الداعمين.

الخلاصة الاستراتيجية

يُظهر تحليل المشاريع أن الجمعية تمتلك محفظة متنوعة ومتوازنة بين الأثر الاجتماعي والاستدامة المالية، إلا أن تعظيم هذا التوازن يتطلب:

- حوكمة موحدة للمشاريع
- قرارات واضحة في نماذج التشغيل
- استثمارًا أفضل للأصول القائمة

وهو ما يمكن الجمعية من الانتقال من إدارة البرامج إلى إدارة محفظة مشاريع مستدامة ذات أثر طويل المدى.

منهجية تحديد الأولويات الاستراتيجية (مصفوفة أيزنهاور)

استنادًا إلى تحليل شامل لمشاريع الجمعية وبرامجها ومرافقها التشغيلية

تعتمد الجمعية منهجية واضحة لتحديد الأولويات الاستراتيجية، تهدف إلى تنظيم الجهود وتركيز الموارد على القضايا ذات الأثر الأعلى، وتحقيق التوازن بين المتطلبات العاجلة والمستهدفات طويلة المدى، بما يدعم كفاءة اتخاذ القرار ويعزز الاستدامة المؤسسية.

عاجل	غير عاجل	
- تحسين جودة خدمات المستفيدين - ضبط الإجراءات التشغيلية والحوكمة - تفعيل مرافق الجمعية غير المستغلة - معالجة التعثرات التشغيلية في المشاريع المدرة للدخل - برامج الطفولة والأمومة ذات الاحتياج المباشر	- تمكين المرأة والأسرة - التحول الرقمي الشامل - منظومة التطوع الاحترافي - تطوير الهوية المؤسسية والسمعة - التدريب والتأهيل وبناء القدرات - مركز الدراسات والبحوث	مهم
- تفويض تشغيل الفعاليات والأنشطة المتكررة - إجراءات المتابعة التشغيلية الروتينية	- تأجيل المبادرات منخفضة الأثر - إيقاف أو دمج المشاريع غير المستدامة	غير مهم

التحليل التفصيلي وفقاً لأهم القطاعات بالجمعية - تحليل SWOT

القطاع الإداري والتنظيمي

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
○ هيكل إداري يراعي المرحلة ○ كادر لديه رغبة في التعلم والتطوير	○ غياب مؤشرات أداء واضحة ○ الاعتماد على العمل اليدوي ○ ضعف التدريب الإداري	○ تطبيق نظام إدارة إلكتروني (ERP) متكامل ○ برامج تطوير القيادات ○ تحديث اللوائح والإجراءات	○ فقدان الكفاءات ○ تغييرات تنظيمية مفاجئة

القطاع المالي والاستدامة

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
○ نظام إلكتروني مالي ○ وجود مشاريع استثمارية	○ ضعف تحليل الأثر مقابل التكلفة ○ الاعتماد على التبرعات ○ غياب نظام محاسبي متكامل يتناسب مع حجم العمل	○ تنويع مصادر الدخل ○ الدعم الحكومي ○ تطوير المشاريع الاستثمارية	○ تقلص الدعم ○ تغير سياسات المانحين

القطاع التعليمي والتنموي

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
------------	------------	-------	----------

○ مشاريع وبرامج مستدامة (الروضة والمعهد) ○ كادر مؤهل (المعهد) ○ انسجام مع رؤية 2030	○ طاقة استيعابية محدودة ○ محدودية الوصول والاستقطاب ○ غياب قياس الأثر التعليمي	○ التوسع في الدبلومات المعتمدة والبرامج الحديثة النوعية ○ التعليم الإلكتروني ○ الشراكات الأكاديمية	○ تغيير أنظمة التعليم والمتطلبات التنظيمية ○ منافسة مؤسسات التدريب الخاصة
---	--	--	--

القطاع الصحي والرياضي

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
○ منشآت جاهزة لحد كبير ○ سمعة جيدة ○ عائد من بعض الخدمات	○ ضعف التسويق ○ محدودية البرامج ○ ضعف التوثيق ○ غياب نموذج تشغيلي واضح لبعض المرافق	○ توسيع الخدمات والأنشطة الرياضية ○ برامج العافية الشاملة ○ الرعاية ○ تفعيل الاشتراكات والباقات المدروسة	○ ارتفاع التكاليف ○ اشتراطات الترخيص

القطاع الاجتماعي والإغاثي

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
○ خبرة طويلة ○ قاعدة بيانات واسعة ○ قياس أثر فعلي	○ غلبة الطابع الإغاثي على التنموي ○ ضعف الربط بالتمكين الاقتصادي ○ نقص دراسات الاحتياج	○ التحول إلى التمكين الاقتصادي ○ أنظمة متابعة إلكترونية ○ ربط الأثر بقصص النجاح والداعمين	○ تغير أولويات المانحين ○ كثرة الجهات المنافسة

		○ تكرار البرامج	
--	--	-----------------	--

القطاع التطوعي والمجتمعي

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
○ بيانات منظمة ○ مشاركة مجتمعية ○ فعالة في المواسم ○ توافق مع التوجه الوطني للتطوع	○ ضعف التحفيز ○ غياب برامج تأهيل للمتطوعين ○ ضعف الاهتمام بالتطوع الاحترافي وأهميته ○ غياب الأنظمة الإلكترونية للمتابعة	○ إنشاء مركز تطوع موحد لكل قطاعات وأقسام الجمعية ○ استخدام المنصات الوطنية ○ ربط التطوع بالشركات ○ التطوع المؤسسي	○ ضعف الإقبال الموسمي ○ تنافس الجمعيات الأخرى

القطاع الإعلامي والتقني

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
○ توفر محتوى قابل للتسويق ○ تنوع البرامج والمشاريع	○ غياب خطة إعلامية واضحة ○ ضعف الحضور الرقمي	○ منصة إلكترونية موحدة تربط كل برامج الجمعية ○ حملات تسويقية للأثر	○ ضعف الوصول والتفاعل الرقمي ○ الاعتماد على القنوات التقليدية

الملخص الموحد لتحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات
○ تنوع البرامج والمشاريع ○ كفاءة تنفيذية ○ وجود مشاريع استثمارية ○ مدرة للدخل ○ تنوع الأصول والمرافق التشغيلية	○ ضعف التكامل بين البرامج ○ قصور التحليل المالي المتقدم ○ ضعف التسويق الرقمي ○ اعتماد موسمي على تغذية التمويل	○ التحول الرقمي ○ الشراكات الحكومية والخاصة ○ تمكين المرأة ○ تعزيز الاستدامة المالية	○ المنافسة بين الجمعيات ○ تغير اللوائح التنظيمية ○ نقص الكفاءات المتخصصة ○ تذبذب مصادر التمويل

التقرير العام عن المبادرات والمشاريع من واقع الإدارة التنفيذية وفريق العمل

أولاً: مقدمة

في إطار إعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية، عُقدت عدة اجتماعات مع الإدارة التنفيذية وفريق العمل لمناقشة واقع المشاريع والمبادرات القائمة بالجمعية وتوجهاتها المستقبلية، بهدف مواءمتها مع الرؤية والرسالة الجديدة وتعزيز أثرها في خدمة المستفيدين وتحقيق أهداف الجمعية الاستراتيجية.

ثانياً: تحليل المبادرات والمشاريع الحالية

تم خلال الاجتماعات استعراض المشاريع والمبادرات القائمة وتحليلها من حيث التوافق مع الأهداف العامة للجمعية ومدى فاعليتها، وتبين الآتي:

1. تنوع المبادرات والمشاريع بين تعليمية، اجتماعية، تنمية وصحية (رياضية).
2. وجود تداخل في بعض المشاريع بين الإدارات المختلفة، مما يستدعي الدمج والتكامل.
3. تفاوت في وضوح الأهداف والنتائج المتوقعة لكل مشروع، مما يتطلب إعادة صياغة المسميات وتحديد الأهداف والمؤشرات بوضوح.
4. عدم وضوح في المخرجات المالية لبعض المشاريع نتيجة وجود بنود مالية غير محدثة أو مكررة، كما أن بعض المشاريع لا توجد لها حسابات مستقلة.
5. وجود فرص لتطوير مشاريع جديدة بناءً على احتياجات المستفيدين التي تم رصدها خلال الاجتماع.

ثالثاً: أبرز المقترحات التطويرية

1. إعادة هيكلة المبادرات والمشاريع وفق المسارات الاستراتيجية الجديدة للجمعية.
2. دمج المشاريع ذات الأهداف المشتركة لضمان التكامل وتقليل الهدر المالي والإداري.
3. إعادة صياغة المسميات والمخرجات لتكون أكثر وضوحاً وقابلية للقياس.
4. تحديث الموازنات المالية وإلغاء البنود المعلقة غير المنفذة.
5. إعادة تصميم الشجرة المالية بحيث تُظهر ارتباط كل مشروع بمصدر تمويله ومصروفاته ومخرجاته.
6. تحديد أولويات المشاريع بناءً على الأثر الاجتماعي ومدى الارتباط برؤية الجمعية.
7. توسيع إدارة المستفيدين والمشاريع بما يضمن انتشار الخدمات ووصولها لشريحة أكبر.
8. تعزيز دور إدارة الشراكات لتمكين الجمعية من بناء تحالفات استراتيجية تدعم تنفيذ المشاريع.

خامساً: التوصيات النهائية

1. اعتماد التصنيف النهائي للمبادرات والمشاريع وتوحيد صياغة مسمياتها.
2. إعداد تقرير تفصيلي بالإيرادات والمصروفات لكل مشروع بالتنسيق مع الإدارة المالية.
3. تحديث الشجرة المالية وربطها بالنظام المحاسبي والإداري للجمعية.
4. اعتماد المشاريع ذات الأثر المباشر المرتبطة بأهداف الجمعية كأولوية.
5. يجب أن تقوم الجمعية بإعداد خطة تشغيلية تفصيلية لكل مشروع، مع تصميم "بطاقة أداء متوازن" لها.

سادساً: نظرة شاملة

- ظهر في اللقاءات عمومًا تفاعل متميز من قبل فريق جمعية اليقظة وحرص كبير على تقديم المعلومات المطلوبة بدقة ووضوح.
- حرصت قيادة الجمعية ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على مشاركة جميع الأقسام واللجان المختصة في مراحل إعداد الخطة ورفع بيانات دقيقة تسهم في وضوح الصورة الحالية للجمعية.
- كان للدور الفاعل لمنسوبات الجمعية أثر كبير في دعم عملية التحليل، وتقديم معلومات تفصيلية عن البرامج والمبادرات والمشاريع والمرافق.
- تميزت اللقاءات بتنوع الخبرات لدى المشاركات، وظهور وعي مؤسسي يعكس رغبة حقيقية في التطوير، وتحقيق أثر اجتماعي أكبر خلال السنوات القادمة.
- ساهمت مشاركة الإدارات والأقسام المختلفة بالجمعية في إثراء النقاش وتوضيح الاحتياجات الفعلية للمستفيدات، مما دعم جودة مخرجات الخطة.

تحليل PESTEL لجمعية اليقظة النسائية الخيرية

التحليل سيغطي العوامل الستة الرئيسة (السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - التقنية - البيئية - القانونية)، استناداً إلى تحليل واقع مشاريع وبرامج الجمعية ومرافقها التشغيلية ووثائقها التنظيمية.

أولاً: العوامل السياسية (Political Factors)

الوضع العام:

- البيئة التنظيمية في المملكة تشهد تطوراً كبيراً في حوكمة القطاع غير الربحي بقيادة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، مما يعزز الشفافية والمساءلة.
- دعم واضح من الجهة التشريعية لتوسيع دور الجمعيات الأهلية ضمن رؤية 2030، وخاصة الجمعيات النسائية والتنموية.

التأثير على الجمعية:

- توفر فرص كبيرة لتطوير الجمعية مؤسسياً والحصول على تراخيص ومزايا حكومية.
- لكن في المقابل، زيادة اللوائح والمتطلبات (مثل التقارير الدورية والحوكمة المالية) تشكل تحدياً إدارياً يحتاج إلى أنظمة تنظيمية متقدمة.
- وجود فرص شراكات وتكاملات مع الوزارات ذات العلاقة (وزارة الموارد البشرية، وزارة التعليم، وزارة الصحة) لدعم القطاعات التي تعمل فيها الجمعية.

الفرص السياسية:

- توجه الدولة نحو تمكين القطاع غير الربحي ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- الدعم الحكومي المتزايد لمشاركة الجمعيات الأهلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وليس فقط العمل الإغاثي.
- المشاركة في مبادرات وطنية خاصة بالتمكين الأسري والنسائي.

المخاطر السياسية:

- تغير السياسات أو اشتراطات المركز الوطني قد يزيد المتطلبات الإدارية والمحاسبية على الجمعية.

ثانياً: العوامل الاقتصادية (Economic Factors)

الوضع العام:

- الاقتصاد السعودي في مرحلة نمو وتنويع قوي، لكنه يتأثر بالتغيرات العالمية في أسعار الطاقة والتضخم.
- ارتفاع تكلفة المعيشة قد يؤثر على حجم التبرعات الفردية، لكنه يفتح فرصاً لبرامج دعم جديدة من الدولة والقطاع الخاص.

انعكاسه على الجمعية:

- الجمعية تعتمد في مواردها على التبرعات والإيرادات الموسمية، ما يجعلها عرضة لتقلبات السوق.
- وجود مشاريع إنتاجية مثل معمل روزيار والروضة وغيرها يمثل توجهاً ذكياً نحو الاستدامة الاقتصادية.
- إمكانية الحصول على تمويل من برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات أو صندوق دعم الجمعيات.

الفرص الاقتصادية:

- إمكانية استفادة الجمعية من برامج التمويل والتنمية الاقتصادية الحكومية، مثل بنك التنمية الاجتماعية، لدعم المشاريع المدرة للدخل والاستدامة المالية.

- تفعيل الشراكات مع الشركات الكبرى في منطقة مكة المكرمة ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية ورؤية 2030.

المخاطر الاقتصادية:

- انخفاض الدعم المالي في حال الركود الاقتصادي.

- ارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة للمرافق (النادي والمسبح والروضة).

ثالثاً: العوامل الاجتماعية (Social Factors)

الوضع العام:

- المجتمع السعودي يشهد تحولاً ثقافياً نحو تمكين المرأة والأسرة.

- زيادة الوعي بأهمية الأنشطة الصحية والتعليمية والتدريبية للنساء والأطفال.

- ارتفاع التوقعات المجتمعية من الجمعيات لتقديم برامج نوعية تتجاوز الدعم المادي إلى التمكين الاجتماعي.

انعكاسه على الجمعية:

- جمعية اليقظة تعمل في بيئة مثالية لبرامجها النسائية (روضة، نادي، معهد، مساعدات).

- وجود قاعدة مستفيدات كبيرة ومتنوعة، تدل على ثقة المجتمع المحلي.

- تزايد طلب المستفيدات على البرامج التدريبية والتعليمية يؤكد أهمية تطوير معهد اليقظة وبقية المنظومة المتكاملة.

الفرص الاجتماعية:

- تعزيز الشراكات المجتمعية مع المدارس والجامعات.
- تنفيذ برامج مشتركة مع الجمعيات النسائية الأخرى.
- نشر قصص نجاح واقعية من المستفيدات كوسيلة لزيادة الثقة والتفاعل.

المخاطر الاجتماعية:

- المنافسة بين الجمعيات في نفس الفئة (التمكين النسائي).
- ضعف التواصل المجتمعي يقلل الوعي بدور الجمعية وبرامجها.

رابعاً: العوامل التقنية (Technological Factors)

الوضع العام:

- التحول الرقمي أصبح شرطاً أساسياً في عمل الجمعيات لتوثيق الأداء وربط الأنظمة.
- الجهات المانحة والحكومية تطلب الآن تقارير رقمية ومؤشرات أثر إلكترونية.

انعكاسه على الجمعية:

- البيانات الحالية موزعة في جداول Excel، مما يصعب آليات القياس الفاعلة.
- لا يوجد نظام موحد لإدارة البرامج والمتطوعين والمستفيدين، رغم أن البيانات متوفرة وجاهزة للرقمنة، ما يشكل فرصة كبيرة للتحول الرقمي الشامل.

الفرص التقنية:

- تبني منصة إلكترونية موحدة لإدارة الجمعية من خلال نظام ERP متكامل.
- تطوير لوحات مؤشرات أداء (Dashboards) لمتابعة الإنجاز والتمويل والأثر.
- التوسع في التعليم الإلكتروني عبر معهد اليقظة.

المخاطر التقنية:

- ضعف الكادر التقني داخل الجمعية.
- ارتفاع تكلفة الأنظمة الإلكترونية في حال عدم وجود دعم تقني أو تمويل متخصص.

خامساً: العوامل البيئية (Environmental Factors)

الوضع العام:

- المملكة تشهد توجهاً وطنياً كبيراً نحو الاستدامة البيئية (برنامج السعودية الخضراء).
- الجمعيات أصبحت مطالبة بإدماج قيم الاستدامة ضمن برامجها.

انعكاسه على الجمعية:

- بعض برامج الجمعية مثل "السلال الغذائية" و"كسوة الشتاء" و"الأضاحي" يمكن أن تُدمج فيها ممارسات بيئية مثل إعادة التدوير أو الترشيد.
- موقع الجمعية في منطقة مكة يجعلها جزءاً من مجتمع حضري حساس بيئياً.

الفرص البيئية:

- تبني مبادرات "جمعية صديقة للبيئة".
- المشاركة مع جمعيات بيئية لتقليل الهدر في المساعدات.
- المشاركة مع جهات متخصصة في إدارة النفايات البيئية، خاصة في منتجاتها ومعاملها (معمل روزيان)

المخاطر البيئية:

- ارتفاع تكلفة النقل والتخزين للمساعدات.
- تغير الطقس قد يؤثر على تنفيذ بعض البرامج الموسمية (مثل الكسوة والتمور).

سادساً: العوامل القانونية والتنظيمية (Legal Factors)

الوضع العام:

- القوانين الجديدة للقطاع غير الربحي تفرض شفافية عالية، وتقارير دورية، وحوكمة صارمة.
 - متطلبات "التميز المؤسسي" أصبحت ضرورية لاستمرار التمويل والشراكات.
- انعكاسه على الجمعية:

- الجمعية تمتلك كادرًا إداريًا يمكن إعادة تنظيمه ليتوافق مع المتطلبات النظامية.
- لكن غياب نظام متابعة حوكمة إلكتروني قد يشكل تحدياً في المرحلة القادمة.
- الالتزام بالأنظمة يوفر ثقة الجهات المانحة، لكنه يتطلب تحديث لوائح التشغيل والمالية.

الفرص القانونية:

- إمكانية الحصول على تصنيف أعلى (جمعية متميزة) من المركز الوطني.

- الاستفادة من المبادرات والبرامج التي تتيحها الجهات الإشرافية لتعزيز الامتثال والتنظيم المؤسسي. المخاطر القانونية:

- أي إخلال بتقارير الحوكمة قد يؤدي إلى تعليق أو تأخير الدعم.
- التغييرات المتسارعة في اللوائح تتطلب متابعة قانونية مستمرة.

الاستنتاج الاستراتيجي لتحليل PESTEL

المحور	التوجه العام	أبرز النتائج
سياسي	داعم ومحفز	بيئة تشريعية تشجع على التنظيم والاستدامة
اقتصادي	متقلب ولكنه واعد	ضرورة تنويع مصادر الدخل وتخفيف الاعتماد على التبرعات
اجتماعي	متفاعل ومؤيد	ارتفاع الوعي بتمكين المرأة والتعليم والصحة
تقني	تحوли وسريع	الحاجة إلى التحول الرقمي وبناء إدارة إلكترونية متكاملة
بيئي	تصاعدي ووطني	فرصة لدمج الاستدامة البيئية ضمن البرامج
قانوني	منظم ودقيق	الحاجة إلى لوائح داخلية قوية ومحدثة، وحوكمة شفافة

تحليل أصحاب المصلحة

م	أصحاب المصلحة	ماذا يريدون من الجمعية	ماذا نريد منهم	درجة الاهتمام	درجة التأثير
1	المستفيدون والأسر (الأفراد والمجتمع)	○ خدمات نوعية ○ تواصل فعال ○ برامج تمكين وتنمية شاملة للأسرة ○ احترام الخصوصية	○ رضا المستفيد ○ المشاركة في الأنشطة ○ التغذية الراجعة المستمرة ○ نشر سمعة الجمعية	عالي	عالي
2	الجهات المانحة والداعمة (أفراد - مؤسسات - أوقاف)	○ مشاريع ذات أثر واضح ومستدام ○ تقارير شفافة ودورية ○ التزام بالحوكمة	○ الدعم المالي والعيني ○ الشراكة في المبادرات ○ تعزيز الثقة والاستمرارية	عالي	عالي
3	الجهات الحكومية ذات العلاقة (وزارة الموارد البشرية - المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي - الإمارة - وزارة التعليم - الأمانة)	○ التزام بالأنظمة ○ وضوح التقارير ○ شراكة فعّالة في تحقيق الأهداف الوطنية	○ التعاون ○ تطبيق الأنظمة ○ تحقيق مؤشرات الأداء المشتركة	عالي	متوسط
4	المتطوعون والكوادر المهنية	○ بيئة عمل محفزة ○ فرص مشاركة فعلية ○ تقدير الجهود	○ المشاركة في الفعاليات ○ نقل الخبرة ○ الالتزام بالمهام والمواعيد ○ الالتزام بقيم الجمعية	عالي	متوسط

5	القطاع الخاص وشركاء النجاح (الشركات، الجمعيات الأخرى، المؤسسات)	○ شركات ذات منفعة متبادلة ○ فرص ترويج ورعاية مصداقية والتزام	○ تفعيل الشركات التشغيلية ○ الدعم المالي واللوجستي ○ المساهمة في الاستدامة	متوسط	عالي
6	الجهات الإعلامية والمؤثرين المجتمعيين	○ محتوى مهني وواضح ○ قصص نجاح قابلة للنشر ○ تفاعل سريع مع الأخبار	○ نشر إنجازات الجمعية ○ تعزيز الوعي المجتمعي ○ بناء الصورة الإيجابية	متوسط	متوسط
7	مجلس الإدارة والجمعية العمومية	○ التزام بالتقارير الدورية ○ وضوح البيانات ○ إنجاز الأهداف	○ المتابعة والإشراف ○ اتخاذ القرارات الاستراتيجية ○ دعم الفريق التنفيذي	عالي	عالي
8	الفريق التنفيذي والإداري للجمعية	○ وضوح التوجيهات ○ بيئة عمل مستقرة ○ دعم إداري ومهني	○ التنفيذ الفعّال للمشاريع ○ الالتزام بالخطط ○ التواصل البناء	عالي	عالي
9	المجتمع المحلي والقطاع الثالث	○ مساهمة الجمعية في التنمية الاجتماعية ○ التعاون المجتمعي	○ بناء شراكات محلية ○ تبادل الموارد والخبرات ○ التكامل في الخدمة	متوسط	متوسط
10	الجهات الأكاديمية ومراكز التدريب	○ فرص تطبيق ميداني للطالبات ○ شراكات علمية ومجتمعية	○ توقيع مذكرات تعاون ○ دعم البرامج التدريبية ○ تبادل الخبرات ○ الأبحاث المشتركة	متوسط	متوسط

النموذج التحليلي للاستثمارات الخارجية بالجمعية

(الأوقاف - الهبات - الدور - الأربطة)

أولاً: تعريف

يمثل ملف الاستثمارات الخارجية أحد أهم مصادر الدخل الاستراتيجي للجمعية، ويشمل:

- الأراضي الوقفية
- الهبات العقارية
- الدور والأربطة السكنية
- المباني متعددة الاستخدام

وتُعد هذه الأصول ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المالية وتعزيز استقلالية الجمعية، إلا أن واقعها الحالي يتطلب تطويراً شاملاً في الإدارة والتشغيل والتسعير والتوثيق النظامي لضمان تعظيم أثرها الاقتصادي.

ثانياً: الوضع الراهن للأصول الاستثمارية

- تمتلك الجمعية مجموعة من العقارات المتنوعة تختلف في حالتها النظامية والتشغيلية.
- بعض الأصول مؤجرة بعوائد أقل من القيمة السوقية (مثل أرض الروضة بإيجار سنوي 45 ألف ريال).
- بعض العقود جيدة نسبياً وتتضمن زيادات دورية (مثل عقار الفيصلية بعائد 300 ألف ريال وزيادة 10 %).

- أصول متوقفة كلياً بسبب الحاجة إلى الترميم (مثل رباط بانعمة بتكلفة تقديرية متطلبة 400 ألف ريال).
- أصول لم تُستكمل إجراءات نقل ملكيتها النظامية (مثل رباط دار الحمد).
- أصول مسوّرة وغير مستغلة حالياً (مثل أرض الحلقة الغربية).

ثالثاً: التحديات الرئيسية

تشغيلية

- توقف بعض العقارات وعدم استثمارها نهائياً.
- ضعف إدارة الاستثمار العقاري داخل الجمعية.
- غياب آلية متابعة دورية للعقود والمستأجرين.

قانونية

- عدم اكتمال صكوك الملكية لبعض الهبات.
- وجود اشتراطات وقفية غير معالجة.
- ضعف التوثيق النظامي والمالي لبعض الأصول.

مالية

- انخفاض العوائد الإيجارية مقارنة بالقيمة السوقية.
- عدم وجود تقييم مالي دوري للأصول.

- عدم وجود سياسة تسعير موحدة.

تنظيمية

- عدم وجود قاعدة بيانات موحدة ومحدثة.
- تداخل في مسؤوليات المتابعة بين الإدارات المعنية.

رابعاً: تحليل SWOT للاستثمارات الخارجية

العنصر	التفاصيل
نقاط القوة	• امتلاك أصول عقارية متنوعة وقيّمة • وجود عقود إيجارية قائمة يمكن تحسين عوائدها • قابلية تحويل بعض الأصول إلى أوقاف استثمارية رسمية • تنوع الأصول بين أراضٍ وأربطة ومبانٍ • إمكانية تطوير مشاريع تنموية على بعض الأراضي
نقاط الضعف	• وجود أصول عقارية غير مفعّلة استثمارياً • عوائد إيجارية أقل من القيمة السوقية • عدم استكمال نقل الملكية لبعض الهبات • غياب إدارة متخصصة للاستثمار العقاري • عدم وجود تقييم عقاري حديث ومنتظم
الفرص	• تحويل العقارات إلى أوقاف استثمارية بدخل ثابت • تأجير الأصول غير المستغلة بعقود طويلة الأمد • شراكات تطوير مع القطاع الخاص

• الاستثمار الاجتماعي (إسكان وقفي، سكن طالبات، وحدات إيجارية،...) • الاستفادة من برامج الدعم الحكومية للقطاع غير الربحي	
• تراجع قيمة العقارات المتوقفة بسبب الإهمال • ارتفاع تكاليف الترميم والصيانة • مخاطر قانونية نتيجة تأخر نقل الملكيات • منافسة الاستثمارات العقارية في السوق المحلي على المستأجرين والعوائد	التهديدات

خامساً: التوصيات التشغيلية والاستراتيجية للاستثمارات الخارجية

الإطار الزمني	التوصيات المقترحة
المدى القصير (0 - 6 أشهر)	• إنشاء قاعدة بيانات موحدة للأوقاف والهبات تشمل (الصكوك والحالة النظامية والعقود والعوائد والمدد الزمنية والمستفيدين والمشرفين) • إعداد تقرير قانوني مفصل لكل أصل عقاري وتحديد وضعه النظامي بدقة • تنفيذ تقييم سعري حديث للعقارات المؤجرة ومراجعة العوائد الحالية • البدء بأعمال صيانة عاجلة للأصول المتوقفة ذات الأولوية (مثل رباط بانعمة) • التعاقد مع جهة مالية أو استشارية متخصصة في تقييم الأصول ووضع خطط تعظيم العائدات الاستثمارية والتشغيلية للعقارات والأصول.
المدى المتوسط (6 - 12 شهراً)	• تحويل العقارات المؤهلة إلى أوقاف استثمارية رسمية وفق الأطر النظامية • تطوير نموذج تسويق وتأجير احترافي للأصول الشاغرة وغير المستغلة • طرح فرص شراكة استثمارية مع القطاع الخاص (أو حتى القطاع الثالث المتخصص) لتطوير الأراضي غير المستغلة

• تنفيذ مشروع إسكان وقفي، أو تطوير أحد الأراضي، وفق الجاهزية التمويلية والنظامية • اعتماد منصة إلكترونية لعرض وإدارة استثمارات الجمعية الوقفية • تحويل قسم الاستثمار العقاري إلى إدارة مستقلة تخضع لإشراف مباشر من مجلس الإدارة	المدى الطويل (12 - 24 شهراً)
---	---------------------------------

سادساً: المخرجات المتوقعة من التطوير

- زيادة العائد السنوي من الاستثمارات بنسبة تقديرية تتراوح بين 35 % - 50 %.
- تعزيز الاستدامة المالية وتقليل الاعتماد على التبرعات.
- تحسين الوضع القانوني والتنظيمي لكافة الأصول.
- تحويل الأصول والأوقاف إلى مصادر دعم ثابتة لبرامج الجمعية.
- بناء نموذج استثمار وقفي حديث يعزز السمعة المؤسسية للجمعية.

سابعاً: خلاصة التحليل

يمثل ملف الاستثمارات الخارجية فرصة استراتيجية محورية لجمعية اليقظة لتحقيق استقلال مالي مستدام. ويؤدي تطبيق هذا النموذج إلى تحويل الأصول من كونها عبئاً تشغيلياً إلى مورد مالي فعال يدعم برامج المرأة والأسرة والمجتمع، ويعزز مكانة الجمعية كمؤسسة تنموية رائدة.

الوضع الحالي والمأمول

الوضع الحالي والمأمول لجمعية اليقظة النسائية الخيرية 2026

المحور	الوضع الحالي	التقييم الحالي	الوضع المأمول 2026
الوضع المالي	الموارد المالية محدودة وتعتمد الجمعية بشكل رئيسي على التبرعات من الجهات المانحة ومساهمات فردية متقطعة، ولا توجد أوقاف فعالة أو مصادر دخل مستدامة. إيرادات مرافق الجمعية والممكنات الاستثمارية ضعيفة.	حرج جداً	بناء مصادر دخل مستدامة (أوقاف، مشاريع استثمارية فاعلة، رعايات)، ورفع إجمالي الإيرادات السنوية إلى أكثر من 14,000,000 ريال.
الوضع الإداري والتنظيمي	وجود إدارة تنفيذية محدودة المهام، وبعض الإدارات تعمل دون توصيفات وظيفية واضحة، مع تداخل في الصلاحيات وضعف في هيكلة الإجراءات.	حرج	استكمال الهيكل التنظيمي والتوصيفات الوظيفية، تفعيل الحوكمة، اعتماد نموذج صلاحيات هرمي واضح، وتطبيق إدارة الأداء المؤسسي.
البرامج والمشاريع	تنوع جيد في البرامج (تعليمية، إنتاجية، اجتماعية، رياضية)، لكن دون ربط استراتيجي واضح أو نظام منهجي لقياس الأثر.	متوسط	تطوير برامج مبتكرة عالية الأثر مرتبطة بأهداف الجمعية، مع نظام متابعة وتقييم شامل، ونظام مالي موحد لقياس الإيرادات والمصروفات بشكل عملي.

التمكين التقني	غياب نظام إدارة إلكتروني موحد، والاعتماد على ملفات منفصلة، مع ضعف في الحضور الرقمي والتسويق الإلكتروني.	ضعيف	أتمتة العمليات الإدارية والمالية، وبناء منصة رقمية موحدة لإدارة المشاريع والخدمات والتطوع، وتعزيز التواجد الرقمي.
المتطوعون	يوجد عدد جيد من المتطوعين الموسمين (حوالي 80 متطوع/ة) ومفعّل بشكل جيد، لكن بدون قاعدة بيانات أو نظام متابعة أو تكريم.	جيد	بناء قاعدة بيانات تضم 1000 متطوع/ة، تفعيل نظام إدارة وتكريم المتطوعين، واستحداث قسم مختص بالتطوع.
الشراكات والتعاون	توجد شراكات محدودة مع الجهات التعليمية والخيرية والخاصة والحكومية، ومشاركات متقطعة في الفعاليات.	ضعيف إلى متوسط	توقيع مذكرات تفاهم استراتيجية مع ما لا يقل عن 10 جهات حكومية وخاصة، وتفعيل برامج شراكة مجتمعية مستدامة.
الهوية والاتصال المؤسسي	الهوية الإعلامية غير موحدة، ولا يوجد خطة إعلامية أو محتوى رقمي منظم يعكس إنجازات الجمعية.	متوسط	توحيد الهوية البصرية، بناء خطة تواصل وإعلام رقمي متكاملة، واستحداث وتفعيل إدارة العلاقات العامة والإعلام.
الأثر المجتمعي	يوجد أثر فعلي في بعض المجالات (الإغاثة، التدريب، الإنتاج الأسري) لكن دون توثيق منهجي أو قياس أداء منهجي.	جيد جزئياً	تطوير وحدة قياس الأثر والتقارير السنوية، وربطها بمؤشرات الأداء، وتأهيل متخصصات في ذلك.

نموذج التخطيط الإستراتيجي (2028 – 2026)

نموذج التخطيط الإستراتيجي لجمعية اليقظة (2026 - 2028)

سيتم تقسيم أعمال التطوير خلال الأعوام القادمة وفق ثلاث مراحل، كل مرحلة مدتها سنة واحدة، لها ملامحها ومستهدفاتها وعناصرها.



2028 الهدف العام: الانتقال من مرحلة البناء إلى مرحلة توسعة الأثر وتعزيز المكانة المجتمعية. العناصر الرئيسية: • التوسع في البرامج النوعية التي أثبتت نجاحها. • إطلاق مبادرات تنموية جديدة موجهة للمرأة والأسرة. • بناء وحدات إنتاجية مستدامة لرفع مصادر الدخل (الخطاطة - المشاريع الصغيرة - التدريب). • عقد شراكات تشغيلية مربحة مع القطاع الخاص والمؤسسات المانحة. • تطبيق المعايير التشغيلية الموحدة في جميع مرافق الجمعية. • إنشاء "بيت خبرة نسائي" لدعم الجمعيات الأخرى بخدمات تدريب واستشارات. • تعزيز الانتشار داخل محافظة الطائف ومحيطها. • رفع جاهزية الجمعية للحصول على جوائز التميز المؤسسي.	2027 الهدف العام: تحسين جودة الخدمات وتركيز الجهود على المنتجات والبرامج الأكثر تأثيراً. العناصر الرئيسية: • تطوير المنتجات النوعية في: ○ التدريب النسائي ○ التمكين المهني ○ البرامج الاجتماعية والصحية • تأسيس برامج تخصصية متميزة في المرافق (الخطاطة - النادي النسائي - الروضة - الأكاديمية). • تعزيز الرقابة التشغيلية ورفع جودة الأداء في جميع الأقسام. • بناء علاقات استراتيجية مع جهات مختلفة • تحسين تجربة المستفيد ورفع مستوى رضا المستفيدات. • تطوير قنوات الاتصال والتسويق وإبراز هوية الجمعية. • تفعيل إدارة التطوع بما يخدم التحول المؤسسي.	2026 الهدف العام: تهيئة الجمعية للتحول المؤسسي ووضع الأساسات التي تُبنى عليها الخطة الاستراتيجية. العناصر الرئيسية: • استكمال البنية المؤسسية والتنظيمية. • تطوير وتحديث نظام الحوكمة واللوائح. • بناء الهيكل التنظيمي الجديد وتحديد الأدوار والمسؤوليات. • رفع كفاءة الموظفين وتطوير القيادات. • تطوير الأنظمة التقنية • تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الانضباط والإجراءات. • تطوير السياسات التشغيلية لكافة المرافق (النادي - الروضة - المكتبات - المطبخ - معمل الخطاطة). • إنشاء وحدة التخطيط وإدارة الأداء.
---	--	---

مواءمة الخطة الاستراتيجية لجمعية اليقظة النسائية الخيرية

تتوافق الخطة الاستراتيجية لجمعية اليقظة النسائية الخيرية، وتتناغم في توجهاتها وأهدافها التنفيذية، مع السياسات الوطنية والجهات ذات العلاقة، على النحو الآتي:

الجهة الوطنية / الحكومية	مجال المواءمة والتكامل
رؤية المملكة العربية السعودية 2030	تسهم الجمعية في تحقيق محاور الرؤية الثلاثة (مجتمع حيوي - اقتصاد مزدهر - وطن طموح) من خلال برامج تمكين المرأة والأسرة، وتعزيز جودة الحياة، ودعم الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية.
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	تتكامل برامج الجمعية مع توجهات الوزارة في التمكين الاجتماعي، وتأهيل الفئات المستهدفة، وتطوير القطاع غير الربحي، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.
مجلس شؤون الأسرة	تنسجم أنشطة الجمعية مع أهداف المجلس في دعم الاستقرار الأسري، وتمكين المرأة، وتعزيز قضايا الأمومة والطفولة.
وزارة التعليم	تدعم الجمعية منظومة التعليم عبر نشر الوعي والتثقيف الأسري، وتنفيذ برامج مجتمعية مساندة للمدارس، وتعزيز الشراكة بين الأسرة والمؤسسات التعليمية.
وزارة الصحة	تتكامل جهود الجمعية في التوعية بالصحة النفسية والاجتماعية مع مبادرات الوزارة في الوقاية، وتعزيز أنماط الحياة الصحية، والرعاية المجتمعية.

إمارة منطقة مكة المكرمة ومحافظة الطائف	تتواءم برامج الجمعية مع أولويات التنمية الاجتماعية والتمكين الاقتصادي للمرأة في المنطقة، بما يخدم الاستقرار الأسري والمجتمعي.
هيئة تطوير الطائف	تسهم الجمعية في مبادرات تحسين جودة الحياة والبيئة المجتمعية للمرأة والأسرة، ضمن مستهدفات التنمية المحلية للمدينة.
القطاع الثالث (الجمعيات والمراكز المتخصصة)	تشارك الجمعية في بناء منظومة تعاون وتكامل عبر الشراكات الاستراتيجية، وتبادل الخبرات، وتنفيذ برامج مشتركة في مجالات التدريب والتمكين وخدمة المجتمع.

القضايا الاستراتيجية: المحاور - الأبعاد - القضايا الاستراتيجية

القضايا الاستراتيجية: المحاور - الأبعاد - القضايا الاستراتيجية

أولاً: القضايا الاستراتيجية - النتائج (العائد)

المحور	الأبعاد	القضايا الاستراتيجية
النتائج - العائد	تعزيز الصورة الذهنية للجمعية	ضعف إبراز أثر برامج الجمعية على المجتمع والأسرة.
		الحاجة إلى رفع الوعي بالجمعية وتعزيز حضورها الإعلامي والمؤسسي.
	رفع مساهمة الجمعية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030	محدودية الربط الواضح بين برامج الجمعية ومستهدفات رؤية 2030 (تمكين المرأة - جودة الحياة - تنمية المجتمع).
	قياس وتحسين الأثر الاجتماعي	غياب أدوات منهجية لقياس الأثر الاجتماعي وربط النتائج بالمستفيدين والداعمين.

ثانياً: القضايا الاستراتيجية - النتائج (التنمية المجتمعية)

المحور	الأبعاد	القضايا الاستراتيجية
النتائج - التنمية المجتمعية	الخدمات التنموية	محدودية البرامج التنموية المقدمة للفتيات والأمهات مقارنة بحجم الاحتياج المجتمعي.
		الحاجة إلى تطوير برامج تمكين مهني وتنموي أكثر تخصصاً واستدامة.
	الخدمات التوعوية والتثقيفية	الحاجة إلى تطوير باقات تدريبية متخصصة ودبلومات معتمدة تلبي احتياجات سوق العمل.
		ضعف التغطية المجتمعية والإعلامية للأنشطة والورش والمبادرات التوعوية.

ثالثاً: القضايا الاستراتيجية - الممكّنات (المالي)

المحور	الأبعاد	القضايا الاستراتيجية
الممكّنات - المالي	الاستدامة المالية وتنويع مصادر الدخل	الاعتماد الكبير على التبرعات الموسمية وعدم تنويع مصادر التمويل المستدامة.
		الحاجة إلى تطوير منتجات مدّرة للدخل وجمع موارد ذاتية (المطبخ - الخياطة - التدريب - المتاجر).
	إدارة الأصول والوقف	عدم وجود خطة واضحة لإدارة الأصول والأوقاف وتعظيم الاستفادة الاقتصادية منها.
		ضعف الربط بين الأصول الوقفية والمشاريع التنموية والاستثمارية.

رابعاً: القضايا الاستراتيجية - الممكّنات (العمليات الداخلية)

المحور	الأبعاد	القضايا الاستراتيجية
الممكّنات - العمليات الداخلية	الحوكمة والبناء المؤسسي	ضعف توثيق العمليات والإجراءات الداخلية وغياب الأدلة التشغيلية الموحدة.
		الحاجة إلى رفع مستوى الحوكمة المؤسسية، والتقارير، وآليات المتابعة والتقييم.
	الشراكات والعلاقات المجتمعية	الحاجة إلى بناء شراكات نوعية ومستدامة مع الجامعات، الجهات الحكومية، الجمعيات، والمراكز الاجتماعية.
		ضعف نظام إدارة المستفيدين والمتطوعين وعدم تكامل البيانات.

خامساً: القضايا الاستراتيجية - الممكنات (التعليم والنمو)

المحور	الأبعاد	القضايا الاستراتيجية
الممكنات - التعليم والنمو	تنمية رأس المال البشري	الحاجة إلى تطوير مهارات العاملات والمديرات والقيادات بما يتناسب مع التحول المؤسسي.
		محدودية برامج إعداد القيادات، وإعداد الصف الثاني.
	تطوير الثقافة المؤسسية والمعرفة	ضعف منظومة التدريب الداخلي والتطوير المستمر.
		محدودية الابتكار المؤسسي وغياب برامج تطوير الثقافة التنظيمية ونقل المعرفة.

الاستراتيجيات المختارة وآليات تفعيلها

مقدمة

تم الاستفادة من نتائج التحليل الرباعي (SWOT) لجميع مشاريع ومرافق جمعية اليقظة النسائية الخيرية، لاختيار الاستراتيجيات الأنسب لتحديد الأهداف الاستراتيجية، من خلال تحليل أبرز الفرص ونقاط القوة التي يمكن توظيفها واستثمارها، ومواجهة نقاط الضعف والتهديدات بما يعزز الاستدامة المالية والتشغيلية، ويرفع الأثر الاجتماعي للجمعية.

أولاً: منطلقات اختيار الاستراتيجيات (القوة + الفرص)

1. الاحتياج المجتمعي لبرامج تمكين المرأة والأسرة

يوجد طلب مجتمعي متزايد على البرامج التعليمية، التدريبية، والصحية التي تخدم المرأة والأسرة، خصوصاً في مجالات التمكين، التنمية، وجودة الحياة.

آلية التفعيل

تصميم برامج وخدمات مباشرة تلبي الاحتياج الحقيقي للفئات المستهدفة (الأمهات - الفتيات - الأسر).

2. اهتمام أصحاب القرار والمجتمع المحلي بدور الجمعية

تحظى الجمعيات النسائية بدعم واهتمام متزايد من الجهات الحكومية والمجتمع لدورها العريق والملموس في التنمية الاجتماعية والتمكين.

آلية التفعيل

تعزيز التواصل المؤسسي مع الجهات المعنية، ومواءمة مشاريع الجمعية مع أولويات البرامج الوطنية ومستهدفات الرؤية.

3. قلة الجمعيات النسائية المتخصصة مقابل حجم الطلب في المنطقة

تشهد محافظة الطائف حاجة فعلية لمشاريع نسائية نوعية، في ظل محدودية الجهات المتخصصة مقارنة بالكثافة السكانية والاحتياج المجتمعي.

آلية التفعيل

التوسع المنهجي في برامج التمكين والتدريب والمراكز التشغيلية التابعة للجمعية.

4. توفر الخبرات والمرافق المتخصصة داخل الجمعية

تمتلك الجمعية مرافق متنوعة يندر أن توجد بالكامل لدى جمعية واحدة في مكان واحد (روضة - معهد - نادي - مسرح - معمل عطور - مسبح - مكتبات - مطبخ - مشغل خياطة - مركز تجميل)، ما يوفر قاعدة قوية للتكامل التشغيلي.

آلية التفعيل

ربط المشاريع والمرافق ببعضها لتحقيق التكامل (Integration) وتوليد أثر مالي واجتماعي متبادل.

5. التعاون القائم مع الجامعات والجهات المحلية

وجود علاقات وشراكات موقعة مع بعض مراكز التدريب والجامعات والجهات الحكومية.

آلية التفعيل

تفعيل الشراكات واتفاقيات التدريب والتمكين، وربطها بمؤشرات أداء ونتائج واضحة.

ثانيًا: الاستراتيجية الرئيسية المختارة

استراتيجية استثمار نقاط القوة وتعظيم الفرص

وصف الاستراتيجية

تحويل مرافق الجمعية ومشاريعها إلى أدوات تمكين وتعليم وتنمية مستدامة، تخدم المرأة والأسرة، وتحقق قيمة اجتماعية واقتصادية عالية.

آليات التفعيل

- التوسع في بناء الشراكات الاستراتيجية مع الجهات الحكومية، الجامعات، الشركات، والجهات التنموية.
- بناء برامج ومشاريع نوعية وخدمات تخصصية تستثمر إمكانات الجمعية (الروضة - المعهد - المسرح - معمل العطور - النادي - المكتبات - الخياطة - مركز التجميل).

ثالثًا: التهديدات ونقاط الضعف المرتبطة بالموارد المالية

- ضعف التمويل المتكرر للمشاريع التشغيلية مقارنة بحجم المرافق والتكاليف.
- قلة الدعم الموجه للمشاريع النسائية المتاحة.
- الاعتماد على مصادر دخل محدودة دون تنويع كافٍ.
- ارتفاع التنافس مع جهات تمتلك أدوات تسويق حديثة وحضور رقمي قوي.

رابعًا: التهديدات ونقاط الضعف المرتبطة بالكيان المؤسسي

- عوائق إجرائية وتنظيمية تؤخر اعتماد بعض المشاريع والتراخيص.
- طول إجراءات الموافقات لبعض الأنشطة.
- نقص الخبرة في بعض المجالات الحديثة المطلوبة للتطوير.
- تعدد المهام على الكادر مع محدودية عدد الموظفين.
- ضعف التسويق والظهور الإعلامي مقارنة بجمعيات ذات حضور إعلامي ورقمي قوي.

خامسًا: استراتيجية منع التقاء نقاط الضعف مع التهديدات

وصف الاستراتيجية

معالجة جوانب الضعف الداخلية وتقليل تأثير التهديدات الخارجية، بما يحمي مشاريع الجمعية من التعطل ويعزز الاستدامة التشغيلية والمالية.

آليات التفعيل

1. طرح خدمات ومنتجات ذات مردود مالي مستدام

- تطوير وتشغيل مرافق الجمعية (الروضة - المعهد - المسرح - روزياري - النادي - التجميل - الخياطة)، سواء بالتشغيل الذاتي أو من خلال متعاقدين، أو حتى مستثمرين.

- إضافة خدمات وأنشطة جديدة تلبي احتياج المرأة والأسرة.
- إنشاء مبادرات متخصصة بالشراكة مع القطاعات المختلفة (تدريب - تمكين حرفي - تجميل - تصميم وخياطة).

هدف الآلية

تحويل مرافق الجمعية إلى مصادر دخل مستدامة تقلل الاعتماد على التبرعات التقليدية.

2. استثمار برامج الإسناد الحكومي

- التقديم على برامج الإسناد والمناقصات، والاستفادة من المميزات المتاحة للقطاع الثالث في ذلك.
- تبني مشاريع حكومية مخصصة للقطاع غير الربحي (تشغيل مرافق - برامج الأسرة - تمكين المرأة).
- تمكين فريق عمل الجمعية من خلال إلحاق مجموعة منهن بورش العمل الخاصة بالإسناد الحكومي، لفهم الفرص واكتساب مهارات إعداد ملفات احترافية للمنافسة على المشاريع الحكومية، وتوجيه الإدارات لاستكمال الجهوزية.

هدف الآلية

تعظيم الاستفادة من الفرص الحكومية لدعم موارد الجمعية وتمويل مشاريعها.

سادسًا: استراتيجيات داعمة مكملة

1. استراتيجية تطوير التميز المؤسسي

- تعزيز الحوكمة والشفافية وممارساتها.

- بناء منظومة جودة مؤسسية.

آليات التفعيل

إعداد أدلة وسياسات شاملة، وتطبيق نظام متابعة وتقييم KPIs.

2. استراتيجية التوسع في خدمة المستفيدين

- زيادة عدد ونوعية البرامج والخدمات.

آليات التفعيل

إطلاق برامج جديدة، وعقد شراكات تشغيلية وتعليمية وتدريبية وتمكينية.

3. استراتيجية تنمية الموارد المالية المستدامة

- تنويع مصادر الدخل واستثمار نقاط القوة الداخلية.

آليات التفعيل

تأسيس صناديق دعم مستدامة، والتوسع في المشاريع الاستثمارية وفق ضوابط الأنظمة والحوكمة.

4. استراتيجية إدارة المخاطر

- التعامل المنهجي مع التحديات التشغيلية والمالية.

آليات التفعيل

إنشاء وحدة لإدارة المخاطر، وإعداد خطط طوارئ لكل مشروع.

5. استراتيجية تحويل التحديات إلى فرص

- استثمار المعوقات كمدخل للابتكار.

آليات التفعيل

التطوع التخصصي، والتطوع الاحترافي، ومبادرات منخفضة التكلفة عالية الأثر.

6. استراتيجية بناء شراكات نوعية

- تعظيم الأثر عبر الشراكات.

آليات التفعيل

مذكرات تفاهم، وتحالفات تنفيذية مشتركة تحقق استدامة الفائدة لكل الأطراف.

7. استراتيجية رفع كفاءة رأس المال البشري

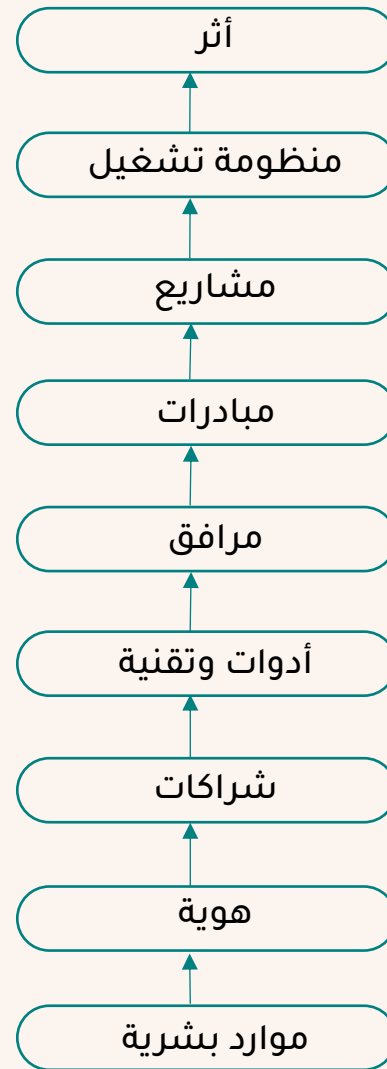
- تطوير القدرات الإدارية والقيادية.

آليات التفعيل

برامج تدريب تخصصية، واستقطاب خبرات داعمة للتحويل المؤسسي.

حالة النجاح للجمعية بعد مرور ثلاث سنوات

ارتقت جمعية اليقظة النسائية الخيرية إلى مصاف الجمعيات الرائدة في مجال تمكين المرأة والأسرة، بفضل جودة مشاريعها، واستدامة أثرها الاجتماعي، وتكامل منظومتها التنموية. وأصبحت الجمعية تمتلك منظومة تشغيلية مؤسسية فعّالة، تعمل وفق لوائح وإجراءات واضحة، تضمن الكفاءة، والجودة، وحسن إدارة الموارد. وحققت تميزاً في إدارة مشاريعها التعليمية والتدريبية، وأضحت نموذجاً يُحتذى به في التكامل بين البرامج الاجتماعية والتنموية، وربطها باحتياجات المجتمع الفعلية. وفعلت الجمعية مرافقها المختلفة، وأعادت تشغيلها بنماذج تشغيلية واضحة، وحققت تكاملاً بينها لدعم برامج التمكين والتدريب، وتعظيم الأثر الاجتماعي والاستدامة المالية. وأطلقت نظاماً إدارياً وتقنياً متكاملًا لإدارة المشاريع والمستفيدين، مما عزز من سرعة الإنجاز، ودقة المتابعة، وجودة التقارير واتخاذ القرار. كما فعلت شراكات نوعية مع القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية، أسهمت في توسيع نطاق خدماتها، وتعزيز حضورها وتأثيرها المجتمعي على مستوى المنطقة. واعتمدت الجمعية هويتها المؤسسية الجديدة، ونجحت في بناء حضور رقمي مميز عبر موقع إلكتروني احترافي ومنصات تواصل نشطة تعكس إنجازاتها ورسالتها. وارتفعت كفاءة مواردها البشرية من خلال برامج تدريب وتأهيل مستمرة للفريق الإداري والتنفيذي، مما انعكس على جودة الأداء وسرعة الإنجاز.



ملاحح نجاح الاستراتيجية

اهتمام مجلس الإدارة وفريق العمل التنفيذي

بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وحرصهم على تطوير الجمعية وفق منهجية واضحة وأدوار مؤسسية محددة.

سعي الجمعية إلى تنويع إيراداتها ومصادر دخلها وشراكاتها

من خلال تفعيل مرافقها الاستثمارية، وإطلاق مبادرات وشراكات مستدامة تعزز الاستقرار المالي.

التوجه نحو الابتكار التنموي والاستثمار الاجتماعي

بما يساهم في رفع جودة البرامج والخدمات وتحقيق أثر أعمق لدى المستفيدات.

اختيار الجمعية لكوادر ذات كفاءة وفعالية عالية

ووجود فريق قادر على تنفيذ الخطة وتحقيق التوجهات المستقبلية.

اهتمام الجمعية بتقديم خدمات متخصصة ومتنوعة

تلبى احتياجات المرأة، الطفولة، والأسرة بجميع فئاتها بشكل احترافي ومستمر.