



الخارطة الاستراتيجية



جمعية ماجد بن عبد العزيز للتنمية والخدمات الاجتماعية

الخطة الاستراتيجية (2018 - 2022)

تحديث رقم: 1.3

المحتويات

3	كلمة رئيس مجلس الإدارة
4	مقدمة عن هذه الوثيقة
6	التعريفات
7	الخطة الاستراتيجية
7	الرؤية
7	الرسالة
7	القيم
8	الأهداف الاستراتيجية
11	الخارطة الاستراتيجية
12	مؤشرات الأداء الرئيسية
14	التحليل الاستراتيجي
14	التحليل الرباعي
18	تحليل PESTLE لاستشراف المستقبل
20	تحليل أهم مجموعات ذوي المصلحة
22	الميزة التنافسية
22	عوامل النجاح
23	نموذج العمل (الحالي)
24	مصفوفة الأهمية النسبية
25	مصادر ومرجعيات المعلومات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي
26	ملخص الاستراتيجية

كلمة رئيس مجلس الإدارة

إنطلاقاً من التزام جمعية ماجد بن عبدالعزيز للتنمية والخدمات الإجتماعية الدائم في تطوير وتحسين عملها تم إعداد خطة إستراتيجية للأعوام 2018 – 2022 لتحديد الخارطة والأهداف الاستراتيجية التي من خلالها يتم الوصول إلى تحقيق نتائج متميزة خلال الأعوام الخمس المقبلة.

تم الإنتهاء من إعداد هذه الخطة الاستراتيجية خلال الربع الأخير من العام 2017 بمشاركة متميزة وفاعلة لمجموعة من ممثلي ذوي العلاقة من الأطراف الداخلية والخارجية، وبالاتماد على عدد من مصادر التحليل الاستراتيجي التي استندت لمنهجيات علمية وعملية معروفة وبمشاركة ذوي المصلحة في التقييمات والتحليلات الاستراتيجية من خلال الاجتماعات المباشرة وورش العمل التفاعلية والمقارنات المعيارية والاستبيانات الالكترونية، وبمشاركة جهات استشارية متخصصة في الاستدامة والاستثمار الاجتماعي لقيادة ورش التخطيط الاستراتيجي واستخراج دوافع ومحددات التوجه الاستراتيجي التي قامت عليها هذه الخطة الاستراتيجية.

تُظهر هذه الخطة الاستراتيجية رؤية ورسالة وقيم جمعية ماجد كركائز للإلهام والتحفيز في العمل، مع تحديد الأهداف والأولويات التي تقود نحو الوصول إلى المكانة ذات التأثير التي تتطلع إليها الجمعية.

إن الانتهاء من مرحلة بناء الخطة الاستراتيجية هو بداية لمرحلة الإلتزام بتنفيذها بما تضمنه من تحديات وما تطلبه من جهود واستثمارات للوصول لرؤية نتائجها، مع ثقة تامة أن فريق العمل وبدعم من مجلس الإدارة والتعاون مع مختلف أطراف ذوي المصلحة ستتحقق الأهداف الاستراتيجية ونصل لنتائج تساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية لهذا الوطن.

والله الموفق،،

مشعل بن ماجد بن عبد العزيز

مقدمة

تحدد هذه الوثيقة أهم ما يرسم ويحدد صورة ماجد للتنمية المجتمعية: الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الاستراتيجية، وهذه المكونات مجتمعة تمثل القصة التي تود أن تحكيها ماجد لذوي المصلحة وللمجتمع الآن وبعد مضي السنوات الخمس القادمة لهذه الخطة الاستراتيجية.

رؤية ماجد:

تحفز وتلهم ذوي المصلحة الداخليين لـ ماجد (فريق العمل والمتطوعين ومجلس الإدارة) لدفع الإنجاز للوصول للصورة والمكانة الجديدة لـ ماجد.

رسالة ماجد:

تخاطب ذوي المصلحة الخارجيين والمجتمع بشكل عام لتجيب على الأسئلة: ما هي ماجد للتنمية المجتمعية؟ لماذا هي موجودة؟ من تخدم؟ كيف تخدمهم؟.

الأهداف الاستراتيجية:

توجه الجهود وتقود ماجد لنتائج محددة في مجالات شاملة للأداء الداخلي لـ ماجد (فريق العمل، والأنظمة الإدارية، والعمليات الإدارية، والأصول المعرفية والمهارية والتقنية)، والأداء الخارجي المتعلق بالعملاء/المستفيدين وجانب تنمية الموارد المالية.

القيم:

تعرف المبادئ والأخلاقيات التي تمثلها ماجد في تعاملاتها مع جميع ذوي المصلحة الداخليين والخارجيين، والتي يجب على فريق العمل تبنيها في أعمالهم اليومية.

كما تتضمن هذه الوثيقة المخرجات التفصيلية لمرحلة التحليل الاستراتيجي والمرجعيات الأخرى التي تم الاستفادة منها في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية، ومنها: نتائج التحليل الرباعي، واستشراف المستقبل بتحليل PESTLE، وتحليل أهم مجموعات ذوي المصلحة، وتحليل نموذج العمل، وتطوير مصفوفة الأهمية النسبية، ونتائج استبيان استطلاع رأي المجتمع واستبيان اجتماعات مجلس الإدارة.

منهجية التخطيط الاستراتيجي المتبعة في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية:

تختلف منهجيات التخطيط الاستراتيجي ويختلف شكل مخرجاتها، ولكنها جميع تتفق على أن التخطيط الاستراتيجي هو التفكير للمستقبل من خلال عملية ينتج عنها مخرجات واضحة يراد تحقيقها في إطار نظام متكامل للقرارات.

إلا أن شكل مخرجات هذه المنهجيات هو المختلف وهذا الاختلاف يؤثر بشكل رئيسي في تنفيذ هذه الاستراتيجيات ونجاحها، فبعض مخرجات التخطيط الاستراتيجي ترى أن الأهداف الاستراتيجية تحل محل القيم، ومنهجيات أخرى ترسم الاستراتيجيات العامة ثم تحدد الممكنات أو الأهداف الاستراتيجية الفرعية، وبعضها يدمج بين الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية.

ويمكن تلخيص نتيجة هذا الاختلاف في هذه المخرجات في وضوحها لذوي المصلحة وفهمهم لها ولدورهم في تحقيقها، وهذا يكون أصعب مثلاً مع المنهجية التي ترسم توجهات استراتيجية عامة ثم تحدد الممكنات والأهداف الفرعية، فهذا يعقد فهم الخطة الاستراتيجية ويصعب على الفريق التنفيذي تطبيق الاستراتيجية وتتبع الإنجاز وإعداد تقارير الأداء الاستراتيجي.

تم اعتماد **منهجية بطاقة الأداء المتوازن** في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية لماجد، بحيث تحتوي الخطة الاستراتيجية لماجد على رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية. وتتميز الأهداف الاستراتيجية بالوضوح والسهولة والتساوي في المستوى، فلا توجهات استراتيجية عامة ولا ممكنات أو أهداف استراتيجية فرعية، مع ملاحظة تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية للتوازن عند توزيعها على محاور بطاقة الأداء المتوازن، وهذا التوازن يضمن نتائج أفضل كما توضح الخارطة الاستراتيجية في صفحة 12 من هذه الوثيقة. وهذا من شأنه رفع التبنّي للخطة الاستراتيجية والاتفاق في فهمها بين مختلف ذوي المصلحة، كما

التعريفات:

- **ماجد:** جمعية ماجد بن عبد العزيز للتنمية والخدمات الاجتماعية
- **الداعم:** المتبرع بالمال بشكل مباشر (تبرع نقدي) أو بشكل غير مباشر (تبرع عيني أو رعايات)
- **الشريك:** فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة ترتبط بماجد بشكل رسمي أو بالتزام أخلاقي بحيث يحقق هذا الارتباط عملاً مشتركاً في تنفيذ الأعمال بما يحقق أهداف مشتركة متفق عليها تصب في المحصلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لماجد بشكل خاص وأهداف التنمية المجتمعية بشكل عام
- **المبادرة:** البرامج والأنشطة والفعاليات التي تعدها ماجد
- **فريق العمل:** الموظفين (وقد يشمل المتطوعين)
- **فريق:** الكادر البشري والذي قد يشمل الموظفين والمتطوعين والمقاولين وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية وأي متعاون ضمن هذا الفريق المخصص لمهمة محددة
- **تطوع المحترفين:** هي ترجمة لمصطلح البروبونو (Pro Bono) وهي كلمة لاتينية تعني أن الموظفين المحترفين يقومون بخدمات تطوعية باستخدام تخصصاتهم المهنية بدون أجر لخدمة المؤسسات غير الربحية ومؤسسات الصالح العام

الخطة الاستراتيجية

الرؤية

أن تكون جمعية ماجد بن عبد العزيز للتنمية والخدمات الاجتماعية رائدة في بناء منظومة التنمية المستدامة من خلال تبادل الخبرات وتطبيق آليات تمكين الأفراد داخل مجتمعاتهم بالمملكة العربية السعودية

الرسالة

المساهمة في التنمية المجتمعية المستدامة بتمكين الأفراد

شرح الرسالة:

وُجدت ماجد لتعزيز التنمية المجتمعية، إلا أن ماجد تسعى لتحقيق هذه التنمية بما يحقق مبادئ التنمية المستدامة، لذلك فإن ماجد تركز على تمكين الأفراد بما يلزمهم ليستطيعوا الارتقاء بالتنمية المستدامة، وتقوم ماجد بهذا التمكين من خلال خدمات وبرامج متكاملة لتحقيق هذا التمكين وبشكل احترافي في تنفيذ هذه الخدمات والبرامج، ولا تستطيع ماجد تحقيق هذا بدون استقطابها للشراكات والاستثمارات المجتمعية من الداعمين، مع ضرورة استفادات ماجد من الخبرات المتميزة والناجحة في مجال عملها.

القيم

القيمة	شرح القيمة
1 المصداقية	يطابق فعلنا قولنا ونعتني ونلتزم بالشفافية ونلزم أنفسنا بالمسؤولية تجاه ذوي المصلحة
2 الاحترافية	نهتم بالمعرفة المتخصصة والمهارات والقدرات والنزاهة والانضباط في العمل
3 الشغف	نعمل ما نحب ونحب ما نعمل
4 التعاون	نعمل مع الآخرين لنعزز الإنجاز والأثر
5 العدالة	نعطي كل ذي حق حقه ونوازن في العطاء والأحكام بما يتناسب مع كل حالة

الأهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي	شرح الهدف الاستراتيجي
1	تحقيق أثر اجتماعي بما لا يقل عن ضعف الإنفاق المباشر على المبادرات
2	تعزيز الإستدامة المالية وتحقيق الإمتثال لمعيار السلامة المالية
3	تنويع مصادر الدخل وزيادة الإيراد بنسبة 50% للعام 2022
4	تطوير مبادرات متنوعة وفعالة لتمكين الأفراد ودعم المشاريع
5	تعظيم عدد الشراكات الفعالية مع القطاعات الثلاث وتعزيز أثرها
6	تثبيت الصورة الذهنية لدى ذوي المصلحة عن تخصص ماجد في تمكين الأفراد
7	زيادة تطوع المحترفين في تنفيذ المبادرات والعمليات الداخلية بنسبة 50%
8	تحسين مستوى أداء ماجد في التميز المؤسسي بنسبة 10% سنوياً

9	تعزيز مشاركة مجلس الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية	تسعى ماجد إلى إعداد وتنفيذ خطة مخصصة وواضحة بمؤشرات أداء ومستهدفات محددة لرفع فاعلية مشاركة أعضاء مجلس الإدارة وفاعلية أعضاء اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية لـ ماجد ورفع مستوى الأداء في شتى المجالات (مثل زيادة عدد الشراكات وتعزيز أثرها، تحقيق الاستدامة المالية وتنويع مصادر الدخل، توضيح الصورة الذهنية عن ماجد... وغيرها من مجالات العمل).
10	تطوير واستقطاب الكفاءات المتخصصة	تسعى ماجد إلى استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمتخصصة في المجالات التي تحتاج لها وتعمل فيها ماجد خلال المرحلة المقبلة لتمكين الشباب ودعم المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتدرك ما يحتاجه هذا الاستقطاب من تطوير للبيئة الداخلية في ماجد (في الأنظمة والعمليات ونتائج الأداء، وبناء البيئة الجاذبة والمحفزة للأداء والابداع، وتقدير الجهود وتكريمها والاهتمام بتطوير وتنمية الموارد البشرية).
11	بناء فريق محترف لتنمية الموارد المالية	تسعى ماجد إلى بناء فريق محترف في تنمية الموارد المالية (من الموظفين والمتطوعين والشركاء والمستشارين المتخصصين) كأحد التحديات الرئيسية في القطاع غير الربحي، وهذا يشمل: • فريق عمل قادر على بناء جسور التواصل والشبكات الاجتماعية مع الداعمين • فريق عمل مبادر • فريق عمل مبدع • فريق عمل متعاون يحفز بعضه بعضا • فريق عمل مدفوع بالنتائج
12	استكمال أتمتة عمليات ماجد	تسعى ماجد إلى استكمال تحويل جميع عمليات الأعمال الداخلية والخارجية المتعلقة بالمبادرات وذوي المصلحة إلى عمليات إلكترونية.
13	تعزيز البناء القيمي لدى فريق العمل	تسعى ماجد إلى تعزيز امتثال فريق عمل ماجد من الموظفين والمتطوعين لقيم ماجد.

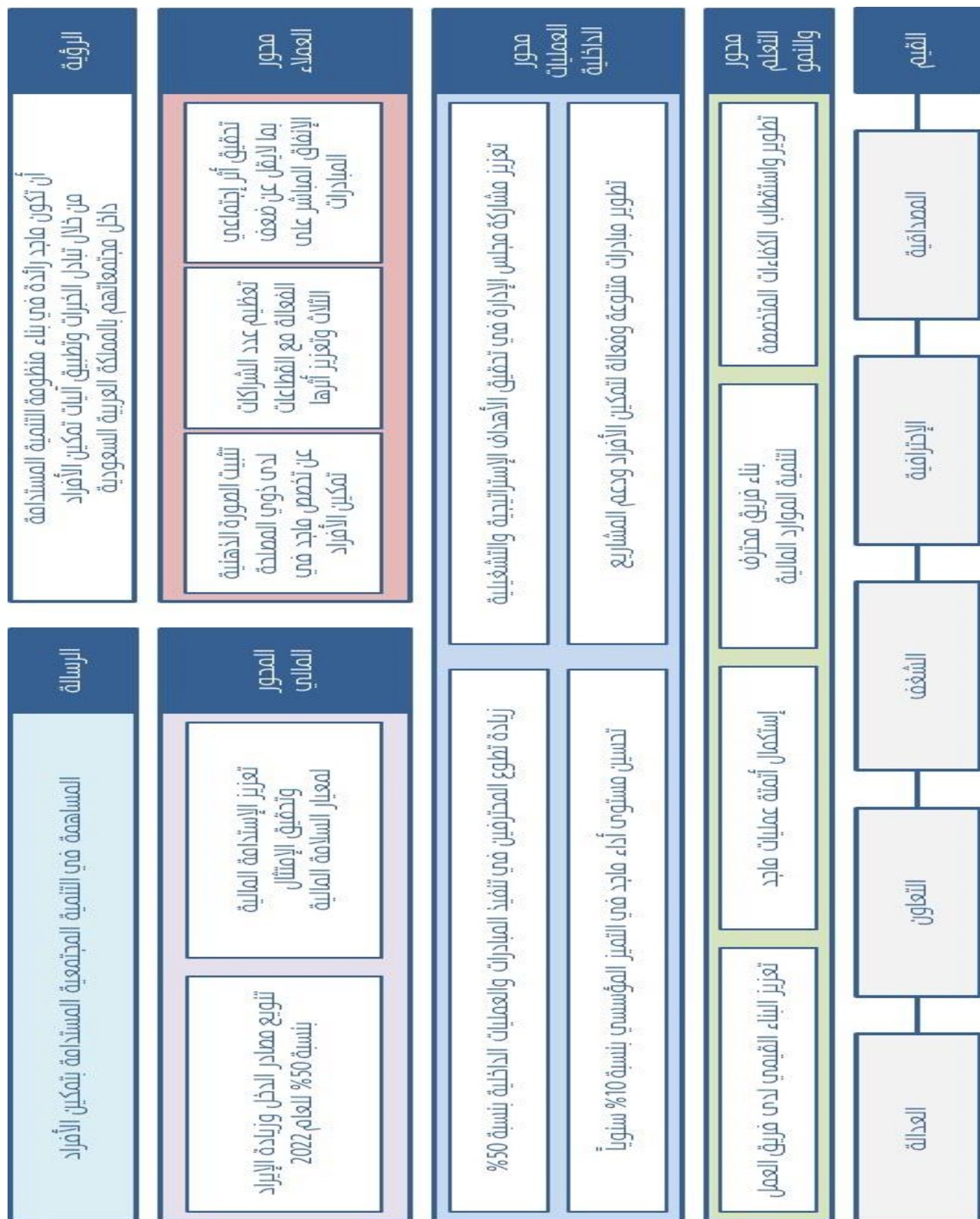
ملاحظة:

قد يظهر وجود ترابط بين بعض الأهداف الاستراتيجية، بحيث يرى البعض أن أحد الأهداف الاستراتيجية سيتحقق من خلال هدف استراتيجي آخر وبالتالي لا يوجد هناك حاجة لذكر الهدف الاستراتيجي الذي قد يتحقق من خلال الهدف الآخر.

وقد يكون هذا الارتباط صحيح، ولكنه لا يعني ضرورة حذف أي من الأهداف الاستراتيجية لمجرد هذا الارتباط، فمن أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي هو التركيز، ومن أهم قواعد التميز هو التركيز.

من هنا، فقد تم أخذ هذه القاعدة بعين الاعتبار عند صياغة الأهداف الاستراتيجية لـ ماجد (إذا أردت أن تتميز فعليك أن تركز)، مدعوماً بشكل واضح وقوي بنتائج التحليل الاستراتيجي، فنرى أن الأهداف التي تم التركيز عليها بشكل مخصص مع ارتباطها بأهداف أخرى تعتنى بمجالات تتصف بالضعف حالياً لدى ماجد وهي مفتاح أساسي لتحقيق قفزات كبيرة في الأداء.

الخارطة الاستراتيجية



مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء	الهدف الاستراتيجي
نسبة المبادرات والبرامج التي تم قياس أثرها الاجتماعي من مجموع المبادرات والبرامج	1 تحقيق أثر اجتماعي بملايقل عن ضعف الإنفاق المباشر على المبادرات
متوسط العائد على الاستثمار الاجتماعي للمبادرات والبرامج التي تم قياسها	
قيمة العائد على الاستثمار الاجتماعي SROI للبرامج والمبادرات	
نسبة اكمال بناء الخطة الاستراتيجية للاستدامة المالية حسب منهجية MANGO	2 تعزيز للاستدامة المالية وتحقيق الإمتثال لمعيار السلامة المالية
نسبة الإيرادات غير المقيمة من إجمالي الإيرادات	
نسبة الإلتزام بمعيار السلامة المالية لنظام "مكن" بما لا يقل عن 65%	
إجمالي الإيراد	3 تنويع مصادر الدخل وزيادة الإيراد بنسبة 50% للعام 2022
نسبة الإيرادات من مصادر الدخل الجديدة إلى إجمالي الإيرادات	
نسبة الزيادة في الإيرادات بمعدل 10% سنوياً	
نسبة تغطية/موائمة مبادرات ماجد لاحتياجات الأفراد في التمكين ودعم المشاريع	4 تطوير مبادرات متنوعة وفعالة لتمكين الأفراد ودعم المشاريع
عدد المستفيدين من مبادرات وبرامج تمكين الأفراد ودعم المشاريع	
عدد الشراكات (الجديدة)	
القيمة المالية للبرامج والمشاريع التي تم تغطيتها من خلال الشراكات	5 تعظيم عدد الشراكات مع القطاعات الثلاث وتعزيز أثرها
نسبة اكمال بناء خطة تسويق شاملة ومتكاملة حسب أفضل ممارسات التسويق	
نسبة التحسن في وضوح الصورة الذهنية لماجد بما لا يقل عن 85%	
نسبة المبادرات والعمليات الداخلية المنفذة من خلال المتطوعين	6 تثبيت الصورة الذهنية لذوي المصلحة عن تخصص ماجد في تمكين الأفراد
إجمالي العائد الاقتصادي لساعات التطوع (عدد الساعات التطوعية للمتطوع X القيمة الوظيفية لخبرات المتطوع بالساعة)	
نسبة زيادة تطوع المحترفين في تنفيذ المبادرات والعمليات الداخلية	
نتيجة تقييم ماجد مقابل EFQM أو PQASSO أو كلاهما	7 زيادة تطوع المحترفين في تنفيذ المبادرات والعمليات الداخلية بنسبة 50%
	8

نتيجة تقييم ماجد مقابل PQASSO	تحسين مستوى أداء ماجد في التميز المؤسسي بنسبة 10% سنوياً	
نسبة فاعلية مجلس الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية (حسب خطة رفع فاعلية مشاركة مجلس الإدارة)	تعزيز مشاركة مجلس الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية	9
نسبة الكفاءات المتخصصة التي تم تسكينها مقابل إجمالي الشواغر ذات الكفاءات المتخصصة في الهيكل التنظيمي	تطوير واستقطاب الكفاءات المتخصصة	10
متوسط مستوى أداء فريق العمل بما لا يقل عن 85%		
كفاءة فريق تنمية الموارد المالية فيما يتعلق بتحقيق المستهدفات	بناء فريق محترف لتنمية الموارد المالية	11
نسبة الانفاق على تنمية الموارد المالية (من إجمالي الإيراد) بما لا يزيد عن 10%		
نسبة العمليات المؤتمتة إلى إجمالي العمليات بما لا يقل عن 90%	استكمال أتمتة عمليات ماجد	12
عدد المبادرات والبرامج المعززة للقيم	تعزيز البناء القيمي لدى فريق العمل	13
عدد السلوكيات المخالفة لقيم ماجد		

التحليل الاستراتيجي

اعتمد بناء هذه الخطة الاستراتيجية الخمسية لـ ماجد على منهجية شاملة ومتكاملة تضمنت استخدام مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي والتي جمعت المعلومات من مجموعة كبيرة من المصادر، بما في ذلك مشاركة ذوي المصلحة في التحليل والبناء الاستراتيجي. تم ذكر مصادر ومرجعيات المعلومات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي بشكل تفصيلي في صفحة 23 من هذه الوثيقة.

التحليل الرباعي

نقاط القوة:

نقاط القوة			
1	مجلس إداره متنوع له ثقل في المجتمع وخبرة كبيرة	2	وجود قيم لـ ماجد
3	مجموعة متميزة من الأنظمة الإدارية واللوائح (حوكمة - موارد - استدامه) يتم مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر	4	وضوح العمليات واكتمالها وتدقيقها
5	تخصص في برامج التنمية المجتمعية	6	الخبرات المتعددة في تقديم الخدمات المجتمعية (التدريب - محو الأمية - تمويل المشاريع - الخ)
7	برامج ماجد مرتكزة على التمكين والاستدامة	8	وجود قاعده بيانات متطوعين يمكن الاستفادة منها
9	مبنى ماجد ومرافقه متميزة وتساهم في وضع صوره إيجابية عن ماجد وتجذب الراغبين في العمل في القطاع الثالث	10	الحصول على العديد من الجوائز
11	وجود نظام واضح للتحسين والتطوير المستمرين (نظام الجودة، التميز المؤسسي EFQM، إدارة الاستدامة...)	12	موقع رائد في تبني الشفافية في القطاع الثالث
13	وجود خطة تدريب للموظفين	14	رضا العملاء مرتفع
15	سلم رواتب عادل ومتميز	16	انتماء فريق العمل لـ ماجد
17	وجود نظام محايد لتقييم الأداء		

نقاط الضعف:

نقاط الضعف

ضعف الخطة والأدوات التسويقية لماجد بشكل عام	2	ضعف في انتشار ماجد لمختلف الفئات وذلك بسبب التركيز على قناة انتشار واحدة في التسويق وهي مواقع التواصل الاجتماعي	1
تداخل المسؤوليات والصلاحيات لدى فريق العمل	4	تواجد ضعيف في المجتمع ومع ذوي المصلحة	3
عدم ربط الاستراتيجية بالمستهدفات التشغيلية	6	صوره ذهنية عند المستفيدين والداعمين والجهات المشابهة أن ماجد جهة ليست بحاجة دعم بسبب وجود اسم الأمير	5
ضعف التواصل بين اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وبالتالي ضعف معرفه القرارات الجديدة	8	الحاجة إلى مشاركة أكبر في عملياته اتخاذ القرارات (على مستوى فريق العمل)	7
التهاون في تطبيق القيم لدى بعض منسوبي ماجد (ضعف ترسخ القيم لكثرتها)	10	كبر حجم مجلس الإدارة يعيق سرعه القرارات	9
عدم وجود خطه استراتيجية متكاملة لتنمية الموارد المالية	12	ضعف مشاركته بعض أعضاء مجلس الإدارة	11
التغيير المستمر في برامج ماجد	14	عدم وجود موارد دخل مستدامه مضمونة	13
عدم تحديد الفئة المستهدفة لتقديم الخدمات	16	عدم التركيز على نوعية الخدمات (جودة الخدمة)	15
عدم الالتزامات بآليات الأعمال (عمليات الأعمال)	18	لا يوجد ترابط واضح بين برامج ماجد (كان الهدف على المستوى الاستراتيجي أن يكون هناك ترابط ولكن لم يكن متواجدا في الواقع)	17
ضعف نظام وممارسات تنمية الموارد المالية	20	لا يوجد قياس للأثر الفعلي المتحقق في حياة المستفيدين	19
عدم وجود فرق متخصص في إدارة الموارد المالية	22	اسم ماجد للتنمية الاجتماعية يسبب لبس عند المستفيدين لعدم وضوح عمل ماجد	21
عدم وجود شراكات في الأنشطة والأهداف، مع وجود علاقات متميزة غير مستغلة	24	ضعف أو عدم وجود الخبرة في إدارة الاستثمارات العقارية (مجموعة من الأراضي خصصتها الحكومة لماجد)	23
		تأثير المؤسسين يتعدى نطاق الحوكمة الموجود.	25

نقاط الفرص:

الفرص	
إمكانية حصول ماجد على سجل تجاري وتفعيل الاستثمار التجاري	1
وضوح رؤية ٢٠٣٠ في كل المجالات بالأعداد والنسب مما يسهل الموائمة مع الرؤية ويساعد في اختيار التركيز في البرامج	2
العمل مع الانظمة الجديدة لتغيير واقع اصول ماجد غير المستغلة بسبب عدم القدرة على تغيير صفة استخدامها ومصرف إيقافها	3
إلزام القطاع الخاص بدوره في المسؤولية الاجتماعية	4
الاستفادة من التطوع الاحترافي	5
الاستثمار التجاري الموقوف (أنظمة الشركات)	6
الاستفادة من صندوق الاستثمارات العامة (صندوق الصناديق) لدعم رأس المال الجريء	7
تحقيق إيراد من زكاة الشركات (تشكيل مجموعه ضغط مع باقي الجمعيات حتى يكون هناك تشجيع يلزم الشركات لتخصيص مبلغ من الزكاة للجمعيات الخيرية)	8
تطوير شراكات بحيث تكون ماجد الذراع التنفيذي لبرامج تنمية المجتمع من المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص	9
الاستفادة من الصناديق الحكومية الموجهة للدعم المجتمعي	10
المشاركة في تطوير وتأهيل القطاع الثالث - أن تصبح ماجد مركزا للتميز في القطاع الثالث	11
التعاون والتكامل مع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة	12
تمويل برامجنا من زكاة الأفراد لمن ينطبق عليهم مصاريف الزكاة	13

نقاط المخاطر:

المخاطر	
1	التغيير المستمر في اللوائح التنظيمية للجهات الحكومية فيما يتعلق بالمشاريع الصغيرة
2	الوضع الاقتصادي الحالي وأثره في عزوف الداعمين وتخفيض مبالغ الدعم
3	اهتمام الجهات الخاصة بمجالات التبرعات الخيرية - الصحة - التعليم
4	القيود في التعامل مع البنوك وعدم امكانية معرفة وضع المستفيد (هل عليه قروض أخرى) فيما يتعلق بالمشاريع الصغيرة
5	وجود صورة ذهنية غير واضحة عن ماجد لدى الداعمين والجهات الخاصة التي لديها برامج مسؤولية مجتمعية
6	ضعف التواصل مع مركز التنمية الاجتماعية الذي تتبع له وهذا يعيق عمل الطلاب والمحاضر والدعم السنوي والمتابعات الأخرى
7	خدماتنا منحصرة في مدينة جدة فقط (مع أن نطاق العمل الرسمي للمملكة كامله)
8	التحديات الاقتصادية (الترشيدات الحكومية)
9	تعقيدات أنظمة إصدار تصاريح إنشاء المشاريع التي ندعمها
10	عدم القدرة على الحصول على الارتباط مع (سمه) للتحقق من سجل المستفيدين وأثر ذلك على عملنا مع بنك التنمية الاجتماعية
11	عدم وضوح بعض التوجيهات الحالية للوزارة (حذف مستهدفات الأسرة من برنامج التحول) (تغير اليات الدعم) (العلاقة مع بنك التنمية)
12	انخفاض الدعم الحكومي (تغير اليات الدعم من فتره لأخرى) الوزارة وبنك التنمية
13	ضعف ثقة الافراد (التبرعات العامة) في قطاع/مجال الجمعيات الخيرية
14	مجلس إدارة جديد في بداية 2018

تحليل PESTLE لاستشراف المستقبل

حالة القوانين		الحالة البيئة
1	السعودية	1 المياه الصالحة للشرب شحيحة وأغلب المدن الرئيسية تعيش على تحلية مياه البحر
2	قيود جمع التبرعات	2 توجه الحكومة والأفراد لاستغلال الطاقة المتجددة
3	السماح للجمعيات بالعمل التجاري	3 ارتفاع تكاليف التشغيل (الكهرباء، الماء...)
4	تأثير مشروع حوكمة الجمعيات (مكين) (مثل السلامة المالية وتبليغ النتائج)	4 العقوبات على الإهدار بالماء
5	الأمن السيبري (مثل حماية الجمعيات من اتهامات موجهة)	5 نشر ثقافة الحفاظ على البيئة وإعادة التدوير
الحالة السياسية		الحالة الاقتصادية
1	رؤية 2030 وتركيزها على القطاع الثالث مع وجود تحديد مستهدفات لمساهمة القطاع الثالث في رفع الناتج المحلي	1 ارتفاع سعر بعض المنتجات والخدمات
2	السماح للمرأة بالقيادة بحلول منتصف 2018	2 فرض ضرائب إضافية وأثرها على المستفيدين ودور ماجد في تأهيلهم للتعامل مع هذا
3	السماح ببعض الاتصالات الهاتفية عبر الإنترنت	3 الأنظمة المؤثرة في العمل الخيري (هيئة الأوقاف وإمكانية تغيير أوجه الصرف للأوقاف مثلاً)
4	تأسيس وتفعيل لجنة الترفيه	4 خدمات الإسناد الحكومي (تأثير إيجابي متوقع حيث يمكن أن تكون الجمعيات مقاولين)
5	الحرب على الفساد قد تقلل الإيرادات	6 توجه الحكومة لتعزيز وجود الشباب في المناصب الحكومية والقيادات الحكومية
7	الحرب على الفساد ستدفع لتعزيز الشفافية والمسؤولية وهذا سيوجه الدعم للجهات الشفافة ذات المصداقية	
حالة المجتمع		حالة التكنولوجيا
1	فئة الشباب هي الأكبر	1 البنية التحتية لقطاع الاتصالات والانترنت أسعاره منافسه ويعد متقدم
2	قرار للسماح للمرأة بالقيادة في منتصف 2018 له آثار إيجابية وسلبية على مستوى الأسر	2 نسبة تملك الهواتف الذكية مرتفعة جداً (إمكانية الوصول للمستفيد، قنوات تقديم الخدمة، متابعة المشاريع)
3	هيئة الترفيه وأثرها على انفتاح الثقافة العامة	3 الشراكات الحكومية مع شركات التقنية والتواصل الاجتماعي
4	أثر سياسات الحكومة على جيل الشباب القادم وتغير توجهات الشباب واهتماماتهم	4 انتشار ثقافة التسوق الإلكتروني (وأثره على التبرع الإلكتروني، والتسويق لمنتجات المشاريع المدعومة)
5	مفهوم ثقافة العمل الخيري في المملكة جداً ضعيف، وليس ضمن الأولويات والأشياء المحببة (مثل ثقافة الأوقاف والتطوع، اعتماد الفقراء على الدولة للحصول على الدعم)	5 انتشار استخدام قنوات التواصل الاجتماعي لدى جميع شرائح المجتمع
6	إمكانية إصدار الشركات/المشاريع التنموية لتصريح جمع التبرعات على منصة إلكترونية	

تحليل أهم مجموعات ذوي المصلحة

اسم مجموعة ذوي المصلحة	كيف يؤثر على ماجد	كيف تؤثر عليهم ماجد	ماذا يحتاجون من ماجد	ماذا تحتاج منهم ماجد
المستفيدين	وجودهم هو المبرر لوجود ماجد واستمرارها	رفع مستوى المعيشة	التيسير (السهولة والمرونة والسرعة) في الحصول على الخدمة	التعاون مع فريق ماجد والالتزام بتوجيهات ماجد وبنود التعاقد
	نجاحهم أو فشلهم يؤثر في سمعة ماجد وصورتها الذهنية في المجتمع	رفع القدرات العلمية والعملية	المتابعة والتطوير لتعزيز نجاح مشروع المستفيد	المشاركة في تقييم برامج ماجد وخدماتها بهدف تحسينها
			تقديم الدعم المعنوي وتوفير الاستشارات ومنافذ البيع	التوصية لماجد لمن حولهم من المستفيدين والداعمين
			سرية المعلومات	المصادقية
الداعمين	الاستقرار المالي باستمرار الدعم	تحقيق هدفهم في المشاركة في التنمية المجتمعية	تحقيق أثر فعلي في حياة المستفيدين مما يعظم الأجر	التعاون مع ماجد (التعاون المالي والإداري والتنفيذي والاستشارات...) بحكم خبراتهم في مجال عملهم
	آرائهم ومشاركتهم لتجربتهم مع غيرهم يؤثر في سمعة ماجد وصورتها الذهنية في المجتمع	مشاركتهم في برامج ماجد	جودة المخرجات	التفاعل مع ماجد في تقييم البرامج والخدمات بموضوعية وشفافية وغيرها من الاستبيانات
			المصادقية والشفافية	التوصية لداعمين آخرين
			فعالية وكفاءة المشاريع والعمليات	استمرارية الدعم
الموظفين والمتطوعين	أدائهم يؤثر في نتائج ماجد وبالتالي يؤثر في الصورة الذهنية لماجد أمام ذوي المصلحة الداخليين والخارجيين	بناء المعارف والخبرات والمهارات	بيئة عمل محفزة	الالتزام بالقيم
	تحقيق أهداف ماجد	التمكين والمشاركة أثرها في تحفيز الإبداع	وضوح السياسات والإجراءات والمسؤوليات	الفعالية والكفاءة ومستوى إنتاج مرتفع
			رواتب ومميزات جاذبة	الابداع والابتكار
			التطوير والتمكين والمشاركة	المبادرة
مجلس الإدارة	تعزيز الاستدامة المالية بخبراتهم ومشاركتهم في خطة تنمية الموارد المالية وجذب الداعمين وتفعيل الاستثمارات التجارية	المصادقية والشفافية في الأداء	تنفيذ توصيات المجلس	الولاء والانتماء
				مشاركة منسوبي ماجد في تحديد التوجه الاستراتيجي

السرعة في اتخاذ القرارات	رفع التقارير الدورية	خطط العمل الواضحة التي تحدد أدوار المجلس	القرارات الاستراتيجية والتوصيات للخطط التنفيذية	
مشاركة الخبرات العلمية والعملية في تحقيق أهداف ماجد وخططها التنفيذية	جودة المخرجات وتعزيز الأثر المتحقق في حياة المستفيدين	مشاركتهم في برامج وأنشطة ماجد	فعالية المجلس (إيجاباً أو سلباً) تؤثر في عمل ماجد والصورة الذهنية لـ ماجد	
التواصل المستمر مع جميع منسوبي ماجد وذوي المصلحة	فعالية وكفاءة البرامج والعمليات في تحقيق أهداف ماجد	المساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بالقطاع الثالث والجهات التنظيمية المختلفة	القوانين والقرارات المؤثرة في عمل ماجد وبرامجها	الجهات التنظيمية والتشريعية
فتح آفاق ومجالات تعاون	السلامة المالية	المساهمة في التنمية المجتمعية	الدعم المعنوي والمادي	
تسهيل الموافقات والإجراءات	الامتثال للقوانين والسياسات والإجراءات	المساهمة في التنمية المجتمعية		
التعاون في تقييم ماجد ورفع التوصيات التي تساهم في تحسين كفاءتها	المصداقية والشفافية رفع مستوى الشفافية والعمل المؤسسي المستدام في القطاع الثالث			

الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	١
نظام داخلي جيد (دليل سياسات واجراءات، انظمه ولوائح، مؤشرات أداء، إدارة جودة)	1
تركيز ماجد على الاستثمار في تعليم وتطوير الموظفين	2
مجال العمل "التنمية المجتمعية" مع قلة أو انعدام العاملين فيه في جدة	3
رضى المستفيدين عالي ٩٥٪	4
التكامل في دعم المشاريع (التأهيل والتمويل والتطوير المستمر واحتمال إعادة الإقراض)	5

عوامل النجاح

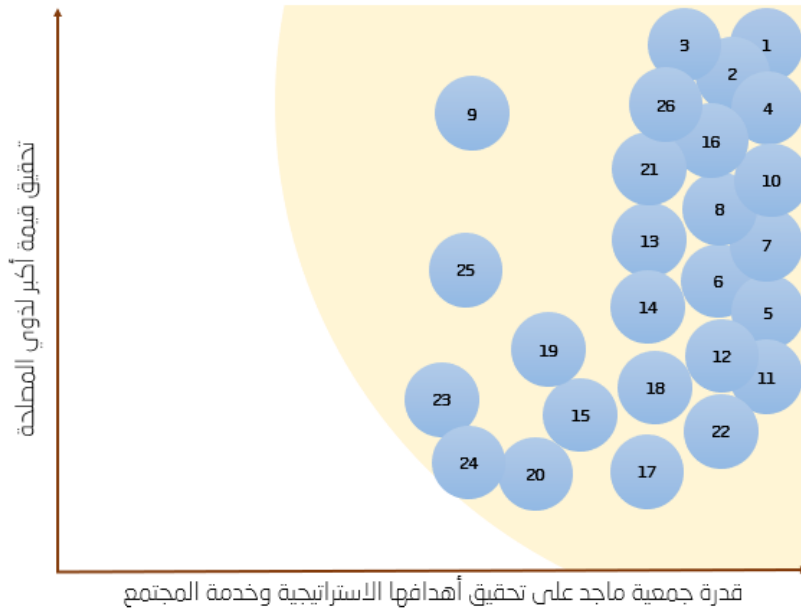
عوامل النجاح	
الاستدامة المالية	1
كوادر بشرية مؤهلة	2
العمل المؤسسي المتميز والتطوير الإداري	3
قيادات إدارية فعالة	4
وجود استراتيجية واضحة ومتفق عليها	5
برامج ذات أثر اجتماعي فعلي	6
شراكات فعالة مع جميع القطاعات	7

نموذج العمل (الحالي)

الشركاء الرئيسيون	الأنشطة الأساسية	القيمة المضافة/المقدمة	العلاقات مع العملاء	الشرائح المستفيدة
- المتطوع - شركات تسويقية - مراكز التدريب - المدرسين - شركات توصيل منتجات - المستفيدين - شركات تجهيز عربات الطعام - البنوك - الشركات الخاصة	- التأهيل - التمويل - التطوير (ويشمل التسويق، للمشاييم) - التحصيل - تنمية الموارد المالية - إعداد التقارير	- تعزيز نجاح المشروع واستدامته من خلال التكامل في التأهيل والتمويل والتطوير - جلسات استشارية مع متخصصين في الاستثمار التجاري وأبعاده القانونية - التركيز على دعم التسويق، (التقليدي والإلكتروني والترويج العام) - القرض الحسن (بدون فوائد) - الشفافية من خلال التقارير التي ترفع عن الدعم وكيفية الصرف - التكريم - التغطيات الإعلامية - إظهار شعار الداعم على الشهاديات وفي قنوات التواصل الاجتماعي وتقارير الجمعية	- التواصل الشخصي المباشر والدائم (لأصحاب المشاريع والداعمين) - علاقة مستمرة عن بعد (متابعة، إشرافية) - علاقة/تواصل إلكتروني	- ذوي الدخل المحدود من أصحاب المشاريع أو من لديه فكرة مشروع - الداعمون
	المصادر الرئيسية - مقر مجهز - قاعات تدريبية - فريق عمل مؤهل - قاعدة بيانات محدثة للمستفيدين (للتواصل، معلومات استحقاق الدعم) - بيئة تقنية (أساسي في التدريب، الباقي مساعد) - حسابات على قنوات التواصل الاجتماعي - إسيارات للتنقل - خبرة ومعرفة في دراسة الجدوى - محافظ اقراضية - إدارة المحافظ الافتراضية		قنوات التواصل - قنوات التواصل الاجتماعي (الترويج العام) - الإذاعة (الترويج العام) - الدورات التدريبية على الانترنت (منصة رواق) - جلسات تدريبية - النشرات الإخبارية - الفعاليات (تكريم الداعمين ومنافذ اليوم للمستفيدين) - الجلسات الاستشارية - مقابلات شخصية - الموقع الإلكتروني (شعارات الداعمين) - تقارير الاستدامة - تقارير الداعمين	
		هيكل التكاليف	مصادر الإيراد	
- الصيانة (للمبنى والسيارات) - التسويق للجمعية - تنمية الموارد المالية		- التأهيل (تدريب) - التمويل (ويشمل المشاريع المتمثلة) - التطوير - العمومية والإدارية (الرواتب وما في حكمها)	- ال تبرعات - رسوم الدورات التدريبية - الدعم الحكومي - الاستثمارات العقارية	
			- العضويات - الزكاة - الدعم العيني - تأجير القاعة	

مصفوفة الأهمية النسبية

اعتمدت ماجد في تحديد القضايا ذات الأولوية الظاهرة في المصفوفة على مجموعة شاملة من المصادر ارتكزت بشكل خاص على مشاركة ذوي المصلحة في تحديد الأولويات في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لـ ماجد، كان أبرزها المقابلات الشخصية مع الإدارة العليا والتنفيذية في ماجد، واستبيان الإدارة التنفيذية، واستبيان استطلاع الرأي للمجتمع، بالإضافة لورش عمل التخطيط الاستراتيجي التي تمت خلال مشروع إعداد هذه الخطة الاستراتيجية.



1	تمكين الشباب (الرجال والنساء)	15	العمل المؤسسي وتطويره
2	التدريب المنتهي بالتوظيف لشرائح المجتمع المستهدفة	16	تحقيق الاستدامة المالية
3	تمكين الأسرة	17	إدارة الأداء الاستراتيجي
4	قياس الأثر الاجتماعي لبرامج الجمعية وتعزيزه	18	تقييم الشراكات وإدارتها
5	رفع كفاءة مجلس الإدارة	19	زيادة الشراكات
6	زيادة الشريحة المستفيدة	20	تمكين الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار
7	الوصول لشرائح جديدة من الداعمين	21	بناء الثقة مع المجتمع وتعزيز الصورة الذهنية للجمعية
8	تقوية العلاقات مع الداعمين	22	تفعيل التطوع الداخلي
9	التواصل المستمر والمتنظم مع المستفيدين	23	تطوير وتدريب الموظفين
10	تنويع مصادر الدخل	24	إدارة الأثر البيئي للأنشطة
11	تحقيق إيراد من برامج وخدمات الجمعية	25	رفع الوعي البيئي لدى شرائح المجتمع
12	تحقيق إيراد من الاستثمارات التجارية والعقارية	26	السلامة المالية
13	رفع كفاءة العمليات والبرامج		
14	الابتداع والابتكار في تطوير البرامج والخدمات		

مصادر ومرجعيات المعلومات المستخدمة في التحليل الاستراتيجي:

- مراجعة وتحليل الوثائق والتقارير، والتي شملت: التقارير المالية للسنوات الثلاثة الماضية، تقارير الأداء ربع السنوية، تقارير الاستدامة، نظام الحوكمة، النظام الأساسي، الهيكل التنظيمي، الخطط التشغيلية، وغيرها.
- ورش عمل التحليل والبناء الاستراتيجي (5 ورش عمل) والتي تمت في الربع الرابع من العام 2017 بمشاركة بعض فئات ذوي المصلحة: مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية وفريق العمل، المتطوعين، الشركاء، الداعمين.
- نتائج استبيان تقييم التوجه والخطة الاستراتيجية لـ ماجد والتي شارك فيها: 5 من أعضاء مجلس الإدارة، 7 من الإدارة التنفيذية لـ ماجد، 6 من موظفي ماجد، و 5 من الأطراف الخارجية المتعاونة مع ماجد.
- نتائج استبيان مصفوفة الأهمية النسبية للعامين 2017 و 2016.
- نتائج استبيان استطلاع رأي المجتمع والذي شارك فيه أكثر من 1500 من أفراد المجتمع خلال العام 2017.
- نتائج استبيانات التحليل الاستراتيجي التي تمت خلال العام 2016 والتي شملت أربعة من مجموعات ذوي المصلحة: المجتمع، الموظفين، الداعمين، والمستفيدين.
- نتائج اجتماعات مجلس الإدارة من التحليل الاستراتيجي الذي تم خلال العامين 2015 و 2016.
- مبادرة مكين لحوكمة الجمعيات الخيرية.

ملخص الاستراتيجية

الرؤية

أن تكون جمعية ماجد بن عبد العزيز للتنمية والخدمات الاجتماعية رائدة في بناء منظومة التنمية المستدامة من خلال تبادل الخبرات وتطبيق آليات تمكين الأفراد داخل مجتمعاتهم بالمملكة العربية السعودية.

الرسالة

المساهمة في التنمية المجتمعية المستدامة بتمكين الأفراد

القيم

المصادقية - الاحترافية - الشغف - التعاون - العدالة

الأهداف الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي	
1	تحقيق أثر اجتماعي بما لا يقل عن ضعف الإنفاق المباشر على المبادرات
2	تعزيز للاستدامة المالية وتحقيق الإمتثال لمعيار السلامة المالية
3	تنويع مصادر الدخل وزيادة الإيراد بنسبة 50% للعام 2022
4	تطوير مبادرات متنوعة وفعالة لتمكين الشباب ودعم المشاريع
5	تعظيم الشراكات مع القطاعات الثلاث وتعزيز أثرها
6	تثبيت الصورة الذهنية لدى ذوي المصلحة عن تخصص ماجد في تمكين الأفراد
7	زيادة تطوع المحترفين في تنفيذ المبادرات والعمليات الداخلية بنسبة 50%
8	تحسين مستوى أداء ماجد في التميز المؤسسي بنسبة 10% سنوياً
9	تعزيز مشاركة مجلس الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية
10	تطوير واستقطاب الكفاءات المتخصصة
11	بناء فريق محترف لتنمية الموارد المالية
12	استكمال أتمتة عمليات ماجد
13	تعزيز البناء القيمي لدى فريق العمل