



# جمعية خويد للمسرح والفنون الأدائية

## الخطة الاستراتيجية

(٢٠٢٤ - ٢٠٢٧)

دعم فني:  
تطوير الأعمال

فبراير ٢٠٢٤ م

بسم الله الرحمن الرحيم



نحن في بلادنا متعاونون في كل  
المجالات، فهناك تعاون بين  
الجمعيات الخيرية التي تقوم  
بواجبها تماشياً مع توجهاتنا؛ وذلك  
لخدمة الوطن والمواطن

خادم الحرمين الشريفين  
الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود - حفظه الله -



كل من يتذوق طعم عمل الخير  
لن يتركه أبداً، وسمو سيدي  
الملك سلمان زرع فينا حب  
عمل الخير

صاحب السمو الملكي  
الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود  
ولي العهد رئيس مجلس الوزراء - حفظه الله -

## قائمة المحتويات

أولاً - الملخص التنفيذي:	٥
ثانياً - منهجية وخطوات العمل:	٨
ثالثاً - الرؤية:	١٠
رابعاً - الرسالة:	١٠
خامساً - التحليل الإستراتيجي:	١٤
سادساً - قيم وفلسفة الجمعية:	١٥
سابعاً - القضايا الإستراتيجية:	١٦
ثامناً - الإطار العام للخطة الإستراتيجية:	١٨
٨,١ الإطار المنطقي العام للخطة الإستراتيجية:	١٩
٨,٢ الإطار المنطقي التفصيلي للخطة الإستراتيجية:	٢١
تاسعاً - المعوقات والمخاطر المتوقعة وسبل مواجهتها:	٢٢
الملحق – أهم المبادرات المنفذة من قبل الجمعية:	٢٨

## الخطة الإستراتيجية لجمعية خويد للمسرح والفنون الأدائية (٢٠٢٤ - ٢٠٢٧ م)

### أولاً - الملخص التنفيذي:

تأسست جمعية خويد للمسرح والفنون الأدائية بجازان في ٢٣ / ٩ / ١٤٤٢، بعد أن حصلت على ترخيص رقم ٢٠٨١ من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي وفق قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية من وزارة الشؤون الاجتماعية، وهي جمعية غير ربحية تعمل على تفعيل دور الشباب في الوسط المسرحي، وتطوير فرق الفنون المسرحية. بالإضافة إلى المساهمة بإقامة المسارح الهادفة لبناء جيل مسرحي مثقف.

كما تبدي الجمعية اهتماماً بالشباب والفتيات عبر إتاحة المجال لهن بالمشاركة بالتنمية المجتمعية وتعزيز روح الفن والعطاء والتطوع داخلهم من خلال تنمية المواهب المسرحية. وتستهدف أيضاً فئة المواهب من الشباب والفتيات لصقلها وتنميتها، وينتسب للجمعية حوالي ١٦ عضواً في الجمعية العمومية ويشرف على الجمعية هيئة إدارية مكونة من ٥ أعضاء يتم انتخابهم من قبل الجمعية العمومية.

يوجد حالياً مقر للجمعية والبرامج والادارة التنفيذية، ويعتبر المقر ملائم ومناسب بشكل كبير لتقديم الخدمات المجتمعية، وهو أيضاً موافقاً لذوي الإعاقة.

تم تمكين وبناء قدرات جمعية خويد للمسرح والفنون من خلال تنفيذ مجموعة من التدريبات في مجال إدارة المشاريع والتقييم والمتابعة وتقييم الاحتياجات بالإضافة إلى تطوير الخطة الاستراتيجية. حيث تم تطوير خطة استراتيجية شاملة للأربع السنوات القادمة، لتتمكن الجمعية من القيام بدورها الطبيعي في المجتمع وتقديم رسالة المسرح والفن.

وقد تم إنجاز هذه الخطة بالتعاون التام بين استشاري تطوير الأعمال، ودعم صندوق الجمعيات. وكانت الجمعية ممثلة بفريق عمل (لجنة التخطيط المؤسسي) مكون من بعض أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء والموظفين في الجمعية، وقد صاحب إنجاز الخطة الإستراتيجية عقد عدة لقاءات بغرض توعية المشاركين/ات بالخطوات المختلفة من عملية التخطيط الإستراتيجي والتي تم تنفيذها وتطبيقها.

وكان الهدف العام للبرنامج هو تطوير خطة إستراتيجية للجمعية تشمل:

١. تطوير رؤية ورسالة وأهداف الجمعية.
٢. تحديد القيم والمبادئ.
٣. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
٤. تحديد الأولويات البرمجية والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق تلك البرامج.
٥. إنجاز خطة عمل إستراتيجية.
٦. إعداد الخطة التشغيلية للعام 2024.
٧. تطوير موازنة تقديرية لتنفيذ الخطة التشغيلية.

والاستفادة تكمن في العديد من الجوانب أبرزها:

١. توجيه فريق العمل (لجنة التخطيط المؤسسي) على أهمية التخطيط الإستراتيجي.
  ٢. مشاركة الجمعية كحالة تطبق عليها كافة التطبيقات العملية التي تضمنها التوجيه ليتم الخروج بخطة إستراتيجية للجمعية
  ٣. لقاء هذا العدد من الأعضاء بشكل جماعي تشاركي وممنهج ليناقدشوا ويحللوا ويتدارسوا ويوثقوا مشاكل الجمعية وأوضاعها وتوجهاتها، ويتبادلوا كم كبير من المعلومات فيما بينهم، الأمر الذي ساعدهم على تكوين فهم أشمل للجمعية وتفصيلها ومجالات عملها، بالإضافة إلى العمل كفريق وهي أحد الثمار الهامة لهذا العمل
- لقد قام الفريق بتوجيهات من الاستشاري بصياغة رؤية الجمعية ورسالتها، ثم تحديد القضايا الإستراتيجية، ومن ثم تنفيذ تحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات، ومن ثم تحديد الغايات والإستراتيجيات والأهداف التفصيلية للسنوات القادمة، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء وأدوات التقييم، وكذلك وضع موازنة تقديرية للخطة التشغيلية.
- وما تم الخروج به هو خطة إستراتيجية شاملة للجمعية يجب العمل على تنفيذها في المستقبل من خلال وضع أنشطة تتعامل مع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل يتم مراجعة هذه الأنشطة وتجديدها كل سنة، بغرض الوصول إلى خطة تفصيلية، وكذلك بغرض ترسيخ آلية مراجعة وتطوير للخطة بما يكفل وضع الخطة الإستراتيجية الشاملة موضع التنفيذ.

## تعريفات خاصة بالوثيقة

الجمعية	جمعية خويد للمسرح والفنون الأدائية بجازان
المستفيد	فئة الشباب والفتيات من سن ١٥ سنة _ ٤٠ سنة.
الشركاء	شركاء الجمعية من الجهات الحكومية والأهلية والخاصة في تقديم الخدمات والبرامج وفي الدعم والمساندة
مجلس الإدارة	مجلس إدارة جمعية خويد للمسرح والفنون الأدائية.
الجمعية العمومية	أعلى سلطة بالجمعية، وتتكون من مجموعة الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالتزاماتهم تجاه الجمعية.
النظام	نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية والذي تنبثق منه اللائحة الأساسية للجمعية
الوزارة	المركز الوطني لتنمية القطاع غير ربحي
الجهة المشرفة	وزارة الثقافة

## ثانياً - منهجية خطوات العمل:

١. تم تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي من داخل الجمعية يمثل مختلف المراكز الإدارية في الجمعية من أجل أن يشترك في تحليل ودراسة واقع الجمعية وصياغة استراتيجيات وأنشطة الجمعية وبرامجها المستقبلية.
٢. مراجعة وتحليل العديد من الأدبيات السابقة. كما تم مراجعة العديد من الوثائق المنشورة وغير المنشورة الصادرة عن الجمعية بهدف التعرف على التطور الحاصل على برامجها وأنشطتها. تم كل ذلك من أجل إعداد تحليل شامل وموضوعي للبيئة الداخلية والخارجية للجمعية كي تتمكن من تحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر.
٣. إجراء سلسلة من ورش العمل واللقاءات مع إدارة الجمعية من أجل تطوير تحليل البيئة الشامل للجمعية وتطوير رؤية ورسالة وأهداف الجمعية ومناقشة ما يمكن أخذه من استراتيجيات من أجل تطوير أداء الجمعية وتحقيق رضا الفئات المستهدفة.
٤. إجراء سلسلة من المقابلات المتفرقة مع جميع المستويات الإدارية في الجمعية من أجل تعزيز التحليل البيئي للجمعية وتطوير أدائها.
٥. عقد ورشة عمل مع عدد من المستفيدين لاستكشاف آرائهم ومدى رضاهم عن خدمات الجمعية وبرامجها.
٦. مناقشة الخطة الاستراتيجية الأولية عبر ورشة عمل أوسع وبحضور إدارة الجمعية من أجل تطوير الخطة وإقرارها بصورتها النهائية.

إن حصيلة هذا العمل بنيت على مبدأ الشفافية والنزاهة من خلال الاجتماعات المتعددة التي قام بها فريق العمل مع الفئات المستهدفة والمؤسسات المشابهة لضمان تقديم الخدمات ذات العلاقة والأولوية لاحتياجات الفئات المستهدفة ومنع ازدواجية مع المؤسسات الشبيهة، إن تميز العمل بروح الفريق ساهم بزيادة الفاعلية والكفاءة وذلك عوضاً عن أن تقوم تطوير الأعمال بإعداد الخطة الإستراتيجية وتسليمها للجمعية بشكل جاهز، وبهذه الطريقة استفادت الجمعية من الحصول على الخطة الإستراتيجية المطلوبة، كما استفادت من الحصول على التوجيه اللازم لعدد من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين يكونوا قادرين في المستقبل على ممارسة هذا النشاط بدون الاعتماد على المساعدة الخارجية بنفس الدرجة على الأقل والذي سيساهم في استمرارية قيام الجمعية في السنوات القادمة بمراجعة وتطوير الخطة الاستراتيجية بشكل ذاتي.

وكان فريق العمل المكلف من قبل الجمعية هم التالية أسماؤهم:

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
١.	علي بن يحيى خبراني	رئيس مجلس الإدارة
٢.	ضعافي بن علي كليبي	نائب رئيس مجلس الإدارة
٣.	محمد بن أحمد فقيهي	عضو مجلس الإدارة
٤.	قمر محمد طوهري	المدير التنفيذي
٥.	هيام ناصر خبراني	مديرة المحاسبة
٦.	عبدالله محمد حمدي	إدارة التطوع



وبناءً عليه تم عقد مجموعة من اللقاءات وورش العمل التي ساعدت على إنجاز المراحل المختلفة من عملية التخطيط الإستراتيجي، وقد تم الوصول إلى النتائج النهائية من خلال الحرص على مفهوم الشراكة التامة في التنفيذ وبناء القدرات الذاتية للجمعية للوصول إلى إمكانية تنفيذ مثل هذه الأنشطة مستقبلاً بالاعتماد على الإمكانيات الذاتية، وكان سير خطة العمل مع الجمعية وفق المحاور الرئيسية التالية:

- لقاء تحديد الاحتياجات من خلال ورشة عمل تم عقدها مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف مساعدة الجمعية في تحديد القضايا الاستراتيجية والرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، ونقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات.
- تحديد الرؤية والرسالة وقيم وفلسفة الجمعية.
- التحليل الرباعي.
- تحديد القضايا الإستراتيجية.
- تنفيذ ورشة عمل مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين لمناقشة القضايا الاستراتيجية.
- تحديد الإطار المنطقي العام للخطة الاستراتيجية.
- تحديد الإطار المنطقي التفصيلي للخطة الاستراتيجية ٢٠٢٤ – ٢٠٢٧.
- إعداد الخطة التشغيلية للعام ٢٠٢٤.
- إعداد الموازنة التشغيلية للعام ٢٠٢٤.
- مناقشة المسودة النهائية للخطة الاستراتيجية.
- إعداد النسخة النهائية من الخطة الاستراتيجية.

## ثالثاً - الرؤية:

الريادة في مجال المسرح والفنون من خلال تقديم الترفيه المفيد للمجتمع.

## رابعاً - الرسالة:

تقديم فنون مسرحية متنوعة وهادفة من خلال شراكات فاعلة.

### قيم الجمعية

١	٢	٣	٤	٥
التمكين	التكامل	الاحترام	الابتكار	التميز
١	التمكين	نؤمن ببناء وتنمية القدرات الفنية والمسرحية خلال تزويدهم بالأدوات والمعارف والتدريب والتوجيه والدعم الذي يسهم في الرفع كفاءة إنتاجيتهم والتأثير الإيجابي في مجتمعه.		
٢	التكامل	نلتزم بالتكامل والتعاون الداخلي بين فريق العمل ومع جميع الشركاء في مجال التنمية والثقافة والفنون لتقديم خدمة أفضل.		
٣	الاحترام	نلتزم باحترام المستفيد واحترام خصوصيته، كما نلتزم بأن يكون الاحترام المتبادل أساساً في تعاملاتنا داخل الجمعية وخارجها.		
٤	الابتكار	نلتزم بتقديم برامج وخدمات مبتكرة في فكرتها وطرق تنفيذها وتجمع بين الأصالة والتنوعية.		
٥	التميز	نلتزم بالعمل وفق معايير التميز المؤسسي ووفق أفضل الممارسات في مجال تنمية وتمكين الشباب.		

## ١ أهداف الجمعية كما وردت في اللائحة الأساسية

١	تفعيل دور الشباب في الوسط المسرحي.
٢	تطوير فرق الفنون المسرحية.
٣	المساهمة بإقامة المسارح الهادفة لبناء جيل مسرحي مثقف.
٤	تنمية المواهب المسرحية.

## ٢ المسح البيئي أو التحليل الموقفي

### ١,١ منهجية المسح البيئي

١	الاطلاع على اهداف الجمعية وغاياتها.
٢	استعراض تاريخ الجمعية وإنجازاتها.
٣	تقييم الجمعية على معايير النموذج الثماني.
٤	التعرض على القضية التي تخدمها الجمعية.
٥	تحديد المستفيدين وحاجاتهم التنموية وكيفية تحقيقها.
٦	استعراض البرامج والخدمات الشبابية التي تقدمها الجمعية حالياً.
٧	تحديد أصحاب المصلحة وتوقعاتهم وكيفية الوفاء بها.
٨	تحديد مدى مساهمة الجمعية في تحقيق اهداف الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠.
٩	استعراض مستهدفات رؤية المملكة في مجال الشباب.
١٠	الاطلاع على أفضل الممارسات محلياً وإقليمياً في مجال تنمية الشباب.

١,٢ أصحاب المصلحة لوثيقة الخطة الاستراتيجية

م	أصحاب المصلحة	ماذا يريدون منا؟	الاهتمام عالي - منخفض	التأثير عالي - منخفض	ماذا نريد منهم
١	المستفيدون	تقديم خدمات لهم	عالي	عالي	المشاركة في البرامج والمسرحيات
٢	الجهات الإشرافية	الالتزام باللوائح والأنظمة - تقارير دورية	عالي	عالي	الموافقات والتصاريح
٣	الإمارة / المحافظة	التقدير والدعوات التشريفية	منخفض	عالي	التشريفات
٤	المانحين والمتبرعين	الأثر المجتمعي والتقارير والخدمات	عالي	عالي	الدعم المالي
٥	الجهات ذات العلاقة	الشراكة بما يخدم المستفيدين والجمعية	منخفض	عالي	الشراكات المجتمعية
٦	الجهات المهتمة بالفنون والمسرح	التكامل في تنفيذ البرامج والشراكة	عالي	منخفض	التعاون والتكامل
٧	مجلس الإدارة	الموافقات والتقارير الدورية والإنجازات	عالي	عالي	الدعم المالي والمعنوي والموافقات
٨	الجمعية العمومية	التقارير الحالية والأثر المجتمعي	عالي	عالي	الاشتراكات والدعم المعنوي
٩	العاملون	التطوير والحوافز وبيئة عمل جاذبة	عالي	عالي	التميز في الأداء الوظيفي والإنجاز
١٠	المتطوعين	برامج تطوع ومبادرات	عالي	عالي	تقديم خدمة التطوع
١١	المجتمع	الأثر المجتمعي	منخفض	منخفض	المناصرة والمؤازرة

٣ تقييم الجمعية على معايير النموذج الثماني

م	المجال	التقييم
1	الخدمة	تمكين الشباب من الفنون والمسرح -إنشاء فرق مسرحية -بناء تعزيز القيم المجتمعية من خلال المسرح الهادف -مواهب مسرحية.
2	الاستدامة	المنح الحكومية للبرامج والتشغيل -هيئة الترفيه -جمعية الثقافة والفنون -صندوق دعم الجمعيات.
3	الشراكات	التعليم -وزارة الثقافة والفنون -أمانة جازان -غرفة جازان -معهد كيان الجنوب.
4	التطوع	إنشاء وحدة التطوع وفق معيار ادامة الوطني ولدى الجمعية أكثر من ٤٠٠ متطوع
5	الموارد البشرية	مدير تنفيذي -سكرتير -محاسب -مدير تطوع.
6	السمعة	اكتسبت الجمعية سمعة جيدة لدى صندوق دعم الجمعيات والوزارة من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع.
7	الأتمتة	اعتماد برنامج رافد لدى الجمعية في جميع العمليات والإجراءات بنسبة ٩٠٪
8	التميز	التجهيز للحصول على تقييم عالي في الحوكمة (الجمعية ناشئة). الحصول على جوائز المسرح والفنون. تمثيل المنطقة في المشاركات الداخلية والخارجية.

#### خامساً - التحليل الإستراتيجي:

١,٥ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

قام فريق العمل بتحليل استراتيجي لتحديد وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وكانت النتائج على النحو التالي:

تحليل البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<b>الإدارة:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس إدارة منتخب مما يعطيه الشرعية لتمثيل الجمعية واتخاذ القرار</li> <li>أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بمكانة اجتماعية تمكنهم من التواصل الفعال مع المجتمع وتزيد من ثقة المجتمع بالجمعية</li> <li>الانتظام في عقد الاجتماعات الدورية والتي توثق في سجل مخصص لها ويساهم ذلك في دعم أنشطة الجمعية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها</li> <li>تقوم مديرة الإدارة في الجمعية بتزويد مجلس الإدارة بتقارير دورية عن سير العمل بناءً على تفويض لها من مجلس الإدارة</li> <li>تعقد اجتماعات سنوية دورية للجمعية العمومية موثقة بسجلات ويتم إجراء انتخابات مجلس الإدارة كل ثلاث سنوات</li> <li>يوجد لدى الجمعية رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية</li> <li>يتم إشراك موظفي الجمعية والمتطوعين المعنيين في عملي التخطيط</li> </ul>	
<b>تنفيذ البرامج</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>الخبرة والكفاءة للعاملين بالجمعية انعكست إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة.</li> <li>نوعية الخدمة المقدمة تتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم كفاية سياسات وممارسات المتابعة والتقييم</li> <li>هناك حاجة لتطوير الخطة الاستراتيجية وكذلك اللوائح والإجراءات الفنية</li> <li>ضعف المصادر المالية الداخلية للجمعية يؤثر نوعاً ما سلباً على جودة الخدمة المقدمة</li> <li>ضعف نشر الجمعية للتقارير على الدروس المستفادة (التوثيق)</li> <li>ضعف في الجانب الإعلامي</li> </ul>	

### الموارد البشرية:

- وجود خبرات وكوادر مؤهلة تعتبر أهم الموارد البشرية للجمعية
- عدد المتطوعين لدى الجمعية ساهم في توفير موارد بشرية لا تشكل عبئ مالي كبير على الجمعية
- نسبة تمثيل الشباب في الجمعية ساعدت على توفير موارد بشرية هامة وخاصة في مجال الفن والمسرح.
- هناك سياسات متبعة لتعزيز فهم الطاقم لرسالة الجمعية ودورها المجتمعي وإلزامها بهم
- يتم تشجيع الطاقم على المشاركة في تصميم المشاريع المختلفة وتنفيذها ومراجعتها
- هناك حاجة لتعديل هيكلية الجمعية والوصف لتناسب مع الخطة الاستراتيجية الجديدة
- لا يوجد مصفوفة واضحة لتفويض الصلاحيات أحيانا
- قلة العمل بنظام الحوافز والعلاوات داخل الجمعية لمحدودية المصادر المالية
- هناك حاجة لوجود نظام وممارسات وخطة محدثة لتطوير الموارد البشرية
- هناك حاجة لسياسات وممارسات وتدريبات لزيادة مشاركة الطاقم في تصميم المشاريع المختلفة وتنفيذها ومراجعتها
- ضعف في تطبيق بعض بنود القوانين الخاصة بالعمل
- ضعف آليات الاستمرارية للموارد البشرية والتي تعتمد على مدى الوعي والقدرة على إيجاد مصادر مختلفة ومتنوعة تساهم في الأنشطة طويلة الأجل.

### العلاقات الخارجية:

- تتميز الجمعية بالتشبيك مع مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة وتجسد ذلك من خلال بناء شراكات معهم تمكنهم من تبادل الخبرات وتقديم الخدمة وتحسين جودتها والوصول إلى الفئات الحقيقية المستهدفة
- تقوم الجمعية بمشاركة ممثلين عن المجتمع المدني كاللجنة محلية للجمعية تساهم في تحديد الاحتياجات وتنفيذ أنشطة وبرامج الجمعية ويتم إشراكهم من خلال أنشطة ثقافية واجتماعية والمشاركة في الدورات مما يكسبها علاقات متواصلة مع المجتمع
- تتميز الجمعية بمهاراتها بالترويج والتسويق لنشاطاتها من خلال الموقع الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والنشرات الدورية واللقاءات
- تعاني الجمعية من ضعف التواصل مع بعض الممولين الناتج عن بعض أجندة الممولين (شريك واحد)
- عدم وجود خطة لإدارة المعلومات تقوم بمتابعة أنظمة تجميع وتحليل البيانات والمعلومات
- عدم القدرة على تلبية وحضور كافة الأنشطة المتعلقة بالمجتمع المحلي أو المؤسسات الأخرى
- هناك حاجة ملحة لتوطيد العلاقة مع وسائل الإعلام حيث لا تستحوذ الجمعية على الاهتمام من قبلهم
- هناك حاجة للعمل مع مؤسسات أخرى في مجال الحشد والمناصرة، حيث لا تمتلك الجمعية إستراتيجية للمناصرة في المجالات الرئيسية لعملها
- هناك حاجة لتنسيق البرامج مع مؤسسات أخرى بغرض الحد من الازدواجية وزيادة التكاملية

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم كفاية المدخلات – تأثير وسائل الإعلام المحلية تجاه عمل أو خدمات الجمعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الجمعية عضو فعال في العديد من التحالفات والشبكات والاتحادات واللجان المحلية والعربية والدولية ومنها الوطنية،</li> <li>■ ثقة المجتمع المحلي والمؤسسات الشريكة المانح بالجمعية</li> <li>■ تمتلك الجمعية مهارات وموارد وقدرات ذاتية محدودة لتنفيذ حملات للمناصرة</li> </ul> <p><b>المالية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ توفر منح مختصة ببناء القدرات</li> <li>■ تمتلك الجمعية سجلات مفصلة لأصول رأس المال والممتلكات والأجهزة وهناك جرد سنوي لها</li> <li>■ هناك إجراءات متبعة في الجمعية لضمان أن تتم المشتريات على أساس أسعار تنافسية (استدراج عطاءات متعددة)</li> <li>■ تحافظ الجمعية على دفتر النقد / سجل الشيكات / دفتر الدفعات النقدية / كشف حسابات المصاريف العامة</li> <li>■ يوجد لدى الجمعية تقارير مالية سنوية مدققة من قبل مدقق حسابات قانوني معتمد</li> <li>■ تعتبر الجمعية عنوان معروف لدى المؤسسات المختلفة والمجتمع خاصة أنها تستهدف الفئات المهمة بالفن والتمثيل والمسرح.</li> </ul>
--	--

#### تحليل البيئة الخارجية

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدم وجود ممولين وانسحاب بعض الممولين.</li> <li>■ تحول المنح عن طريق المنصات لقضايا ذات أولوية.</li> <li>■ المنافسة غير المتكافئة مع جمعيات أخرى من حيث قبول طلب المنح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الجمعية الأولى في المنطقة التي تهتم بالمسرح والفن.</li> <li>■ تتمتع الجمعية بعلاقات جيدة مستدامة مع بعض الممولين المتكررين مما يشكل فرصة لترقيتهم لشركاء استراتيجيين</li> <li>■ استخدام بعض الطاقات والموارد المحلية غير المستغلة</li> </ul>



## ٥ التحليل البيئي لوثيقة الخطة الاستراتيجية

أنه ذلك الجزء من الادارة الاستراتيجية الذي ينطلق من رسالة المنظمة ليحلل جوانب تمكنها وضعفها والفرص والتهديدات لصياغة استراتيجيات داعمة لتلك الرسالة.

ويتمثل في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات وكذا جمع المؤثرات الداخلة وتقسيمها إلى قوى وضعف. وينتهي هذا التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الاستراتيجية.

نقاط القوة	نقاط الضعف	
		الفرص
		التحديات

التحليل البيئي لوثيقة الخطة الاستراتيجية

١,٣ تحليل البيئة الداخلية للجمعية

يقصد بالبيئة الداخلية جميع الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستخدمها المنظمة في ممارسة وظائفها

لخلق مزايا تنافسية، ولأن هذه الموارد والإمكانيات تقع داخل المنظمة فإنه يمكن التحكم بها.

التقييم														
النتيجة	الأهمية ١٠	الفرص					التحديات						العنصر	المجال
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
٥٠	١٠	✓											وجود كادر وظيفي مؤهل	الموظفون
٢٤-	٨									✓			عدد الكادر	
٥٠	١٠											✓	التسويق	المالية
٤٠-	١٠										✓		الاستدامة المالية	
٤٠	١٠		✓										العلاقات العامة	الاتصال المؤسسي
٣٠	١٠			✓									الاعلام	
٥٠	١٠	✓											وجود فريق او لجنة لإدارة ملف الحوكمة	الحوكمة
٤٠	١٠		✓										استحداث فريق لمعيار المنظمة الموثوقة	
٤٠	١٠		✓										تنوع البرامج لتلائم الشريحة المستهدفة	الخدمات

التحليل البيئي لوثيقة الخطة الاستراتيجية

١,٤ تحليل البيئة الخارجية للجمعية

يقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة اجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها.

١,٤,١ تحليل البيئة الخارجية العامة

التقييم														
النتيجة	الأهمية ١٠	الفرص					التحديات						العنصر	المجال
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
٥٠	١٠	✓											روية ٢٠٣٠	السياسية
٥٠	١٠	✓											النمو الاقتصادي	الاقتصادية
٥٠	١٠	✓											الانفاق الحكومي	
٢١-	٧									✓			معدل البطالة	
٥٠	١٠	✓											مصادر التمويل	
٢٨-	٧										✓		المشاكل المجتمعية	الاجتماعية
٥٠	١٠	✓											التوزيع الديموغرافي	
٤٠	١٠		✓										التحول الرقمي	التقنية
٢٤-	٨									✓			البنية التحتية في بعض المحافظات	
٣٦	٩		✓										الوعي التقني لدى المجتمع	
٣٢	٨		✓										تنوع البيئة الجغرافية	البيئية
٤٠-	١٠										✓		تشريعات القطاع الثالث	القانونية

التحليل البيئي لوثيقة الخطة الاستراتيجية

تحليل البيئة الخارجية للجمعية

يقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة اجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها.

١,٤,٢ تحليل البيئة الخارجية الخاصة

النتيجة	الأهمية ١٠	التقييم											العنصر	المجال
		الفرص					التحديات							
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
٥٠	١٠	✓											الشباب أكبر شريحة في المنطقة	المستفيدون
٤٠	١٠		✓										اقبال الشباب للمسرح واهتماماتهم	
٥	١٠	✓											مؤسسات مانحة مختصة بالمسرح	المانحون
٢١-	٧									✓			متطلبات المانحين	
٣٠-	١٠									✓			تحويل المانحين الى منصات رقمية	
٥٠	١٠	✓											الشراكة مع المانحين	
٣٠-	١٠									✓			العلاقة مع الجهة المشرفة	الجهة المشرفة
٥٠	١٠	✓											الدعم المالي	
٣٠-	١٠									✓			إجراءات المنح	
٣٢+	٨		✓										جمعيات المسرح والفنون	المنافسون
٢١	٧			✓									لجان التنمية	
٤٠	١٠		✓										مؤسسات التدريب	الموردون
٣٠	١٠			✓									الجهات الاستشارية	
٥٠	١٠	✓											الشراكة مع الموردون	

التحليل البيئي لوثيقة الخطة الاستراتيجية

التحليل الرباعي لنتائج المسح البيئي

١٥

تحديد استراتيجيات TOWS تطبيق تحليل

نقاط الضعف	نقاط القوة	<div>تقييم البيئة الداخلية</div> <div>تقييم البيئة الخارجية</div>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف الاستدامة المالية</li> <li>- ضعف التسويق للبرامج والخدمات</li> <li>- قلة الكادر الوظيفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود فريق مميز يحقق معايير الجودة</li> <li>- وجود مقر متكامل</li> <li>- تنوع برامج وأنشطة الجمعية</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق الاستدامة المالية</li> <li>- تفعيل التطوع في برامج الجمعية</li> <li>- تحسين الصورة الذهنية عن الجمعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من برنامج تنمية القدرات البشرية للشباب.</li> <li>- تقديم حلول نوعية لتنمية قدرات الشباب</li> <li>- بناء شراكات فاعلة ومتكاملة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رؤية المملكة ٢٠٣٠</li> <li>- مصادر التمويل</li> <li>- الشباب أكبر شريحة في المنطقة</li> <li>- الشراكات مع الموردين</li> </ul>	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- صناعة فرص استثنائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق التميز المؤسسي</li> <li>- صناعة منتجات جديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشريعات القطاع الثالث</li> <li>- المشاكل المجتمعية</li> <li>- إجراءات المنح</li> </ul>	التحديات

#### ٤ الأهداف الاستراتيجية للجمعية

١	تقديم حلول نوعية لتنمية المواهب المسرحية.
٢	تحقيق الاستدامة المالية للجمعية.
٣	استقطاب كوادر بشرية متخصصة وتأهيلها.
٤	بناء شراكات فاعلة ومتكاملة.
٥	الاستفادة من برامج وخدمات التطوع.
٦	بناء الصورة الإيجابية عن الجمعية، وتوثيق العلاقة مع أصحاب المصلحة.
٧	تحقيق التميز المؤسسي للجمعية.
٨	تحقيق التحول الرقمي في خدمات وعمليات الجمعية.

٥ المؤشرات الرئيسية للخطة الاستراتيجية والمبادرات

المجال	الهدف الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف			
				2024	2025	2026	المجموع
الخدمات والبرامج المسرحية	تأهيل الشباب على مهارات المسرح والتمثيل	تقديم حلول نوعية لتنمية المواهب المسرحية	عدد برامج تأهيل الشباب للمسرح	2	3	3	8
			عدد الشباب الذين تم تأهيلهم	300	400	500	1200
			نسبة الداخلين للمسرح والفنون	10%	15%	20%	45%
	بناء وتنمية شخصية الشباب للمسرح		عدد المبادرات الخاصة بتنمية الشخصية	2	3	3	8
			عدد المستفيدين من مبادرات تنمية الشخصية	150	200	200	550
			عدد المواهب التي تم تأهيلها	5	5	5	15
	تعزيز القيم الوطنية		عدد القيم المستهدفة	2	3	3	8
			عدد المستفيدين	1000	1000	1000	3000

المؤشرات الرئيسية للخطة الاستراتيجية والمبادرات

المجال	الهدف الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي الفرعي	المؤشر	المستهدف			
				2024	2025	2026	المجموع
الاستدامة المالية	تحقيق الاستدامة المالية	تمويل برامج وخدمات الجمعية	نسبة تمويل البرامج والخدمات السنوية	60%	100%	100%	100%
		تنوع مصادر الدخل	عدد مصادر دخل الجمعية	2	3	5	10
			نسبة العائد من بيع الخدمات	5%	10%	15%	15%
		إيجاد فرص استثمارية للجمعية	نسبة الإنجاز في خطة الاستثمار للجمعية	10%	50%	100%	100%
الموارد البشرية	استقطاب كوادر بشرية متخصصة وتأهيلها	استقطاب كوادر متخصصة	عدد الكوادر الذين تم استقطابهم	1	1	1	3
		تطوير وتأهيل الكوادر	عدد بالبرامج لكل موظف	2	2	2	6
شراكات فاعلة	بناء شراكات فاعلة ومتكاملة	-	عدد الشراكات الفاعلية	5	7	10	
			عدد البرامج المنفذة بالشراكة	3	5	8	
			المبلغ العائد من الشراكات	150,000	250,000	300,000	700,000



المؤشرات الرئيسية للخطة الاستراتيجية والمبادرات

المجال	الهدف الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي الفرعي	المؤشر	المستهدف		
				2026	2025	2024
المجموع						
التطوع	الاستفادة من برامج وخدمات التطوع	-	عدد الفرص التطوعية	50	100	200
			عدد المتطوعين	400	500	600
			العائد المالي من التطوع	400,000	600,000	800,000
السمعة	بناء الصورة الإيجابية عن الجمعية، وتوثيق العلاقة مع أصحاب المصلحة		نسبة الإنجاز في خطة الإعلام	100%	100%	100%
			نسبة الإنجاز في خطة العلاقات العامة	100%	100%	100%
التميز المؤسسي	تحقيق التميز المؤسسي	-	نسبه الالتزام بمعايير الحوكمة	90%	100%	100%
			نسبة الإنجاز في الحصول على شهادة المنظمة الموثوقة	10%	90%	100%
الأئمة	تحقيق التحول الرقمي في خدمات وعمليات الجمعية		نسبة تحقيق التحول الرقمي	40%	60%	80%

## ١,٦ المبادرة الأولى

تنمية المواهب المسرحية	اسم المبادرة
جمعية خويد للمسرح والفنون الأدائية	مالك المبادرة
تقديم حلول نوعية لتنمية المواهب الفنية	الارتباط بالهدف الاستراتيجي
تقديم برنامج لتنمية المواهب الفنية والمسرحية .	وصف المبادرة

## ١,٧ المبادرة الثانية

محترف	اسم المبادرة
جمعية خويد للمسرح والفنون الأدائية	مالك المبادرة
تقديم التدريب المتخصص لتنمية المواهب الفنية	الارتباط بالهدف الاستراتيجي
تقديم برنامج تدريبية متخصصة المواهب الفنية والمسرحية .	وصف المبادرة

## ١,٨ المبادرة الثالثة

واعي	اسم المبادرة
جمعية خويد للمسرح والفنون الأدائية	مالك المبادرة
تقديم فن مسرحي متكامل.	الارتباط بالهدف الاستراتيجي
تقديم المسرحيات الهادفة والترفيهية لكافة شرائح المجتمع.	وصف المبادرة



