



الخطّة الإستراتيجية

لجمعية التداوي الصحية بمحافظة أمّالج
الفترة الزمنية (2025 م – 2030 م)



تم اعتماد الخطّة الاستراتيجية بمحضر الجمعية العمومية العادية
رقم (1) 2025 م بتاريخ 5 / 1 / 2025 م



فهرس المحتويات :

- (1) الملخص التنفيذي
- (2) المقدمة والسيق الاستراتيجي
- (3) تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- (4) تحليل SWOT
- (5) الرؤية والرسالة والقيم والهوية الاستراتيجية
- (6) القضايا والتحديات والفجوات الاستراتيجية
- (7) الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى 2025 – 2030
- (8) المبادرات والبرامج الاستراتيجية
- (9) الاستدامة المالية والوقف الصحي
- (10) قياس الاداء والاثر ومؤشرات KPI
- (11) الحوكمة وادارة المخاطر وخارطة الطريق التنفيذية
- (12) الخاتمة الاستراتيجية
- (13) الملاحق

ملحق رقم 1- مصفوفة المخاطر الاستراتيجية

ملحق رقم 2 - نموذج حوكمة الوقف الصحي

ملحق رقم 3 - مؤشرات الاداء KPI

ملحق رقم 4 - تحليل اصحاب المصلحة

ملحق رقم 5 - الافتراضات والقيود



الملخص التنفيذي

أولا / نبذة عامة عن الخطة

تمثل هذه الخطة الاستراتيجية الاطار العام الذي يحكم توجه جمعية التداوي الصحية بمحافظة امالج خلال الفترة من 2025 الى 2030 حيث جاءت استجابة للتحويلات الوطنية في القطاع غير الربحي الصحي وانسجاما مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي اولت القطاع غير الربحي دورا محوريا في تحسين جودة الحياة وتعزيز الاستدامة المجتمعية

وتهدف هذه الخطة الى نقل الجمعية من نمط العمل القائم على المبادرات والدعم الموسمي الى نموذج مؤسسي مستدام يقوم على التخطيط طويل المدى وتنويع مصادر الدخل وبناء اصول وقفية وتحقيق اثر صحي قابل للقياس

ثانيا / خلفية عن الجمعية والسياق العام

تعمل جمعية التداوي الصحية في بيئة صحية تشهد نموا متزايدا في الاحتياج للخدمات الصحية للفئات الاشد احتياجا سواء في الجانب العلاجي او الوقائي او التوعوي

وقد برزت الجمعية خلال السنوات الماضية كجهة صحية خيرية ذات حضور مجتمعي وثقة عالية الا ان طبيعة العمل الصحي وما يصاحبه من ارتفاع التكاليف وتذبذب مصادر التمويل فرضت ضرورة اعداد خطة استراتيجية شاملة تضمن الاستمرارية وتعزز الاثر الصحي على المدى الطويل

ثالثا / منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية

تم اعداد هذه الخطة وفق منهجية تخطيط استراتيجي معتمدة في القطاع غير الربحي شملت

- 1) تحليل البيئة الداخلية للجمعية
- 2) تحليل البيئة الخارجية والقطاع الصحي
- 3) تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
- 4) تحديد القضايا والفجوات الاستراتيجية
- 5) صياغة الرؤية والرسالة والقيم
- 6) تحديد الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى
- 7) تصميم المبادرات والبرامج الاستراتيجية
- 8) بناء نموذج الاستدامة المالية والوقف الصحي
- 9) تحديد مؤشرات قياس الاداء والاثر
- 10) بناء منظومة حوكمة وادارة مخاطر وخارطة طريق تنفيذي



رابعاً / المواءمة مع رؤية السعودية 2030

تتوافق الخطة الاستراتيجية للجمعية مع رؤية السعودية 2030 من خلال مساهمتها المباشرة في

- (1) تحسين جودة الحياة الصحية
- (2) تعزيز الوقاية والكشف المبكر
- (3) تمكين القطاع غير الربحي
- (4) رفع كفاءة الانفاق
- (5) تعزيز الاستدامة المالية
- (6) تعظيم الاثر الاجتماعي
- (7) وتخدم الخطة محاور الرؤية التالية
- (8) مجتمع حيوي
- (9) اقتصاد مزدهر
- (10) وطن طموح

خامساً / ابرز نتائج التحليل الاستراتيجي

اظهرت نتائج التحليل الاستراتيجي ما يلي

- (1) تمتلك الجمعية ثقة مجتمعية وخبرة جيدة في العمل الصحي
- (2) تعاني الجمعية من تحديات جوهرية في الاستدامة المالية
- (3) لا تمتلك الجمعية حالياً مقراً مملوكاً لها
- (4) لا يوجد دخل سنوي ثابت او اصول وقفية
- (5) هناك فرص كبيرة لانشاء وقف صحي مدر للدخل
- (6) توجد فرص واسعة للشراكات مع الشركات والمانحين
- (7) الحاجة ماسة لبناء منظومة قياس اثر واداء مؤسسية

سادساً / القضايا الاستراتيجية الرئيسية

تم تحديد عدد من القضايا الاستراتيجية التي تعالجها الخطة ابرزها

- (1) ضعف الاستدامة المالية
- (2) عدم وجود وقف صحي
- (3) عدم امتلاك مقر مملوك
- (4) محدودية تنوع مصادر التمويل
- (5) الحاجة الى قياس الاثر الصحي
- (6) الحاجة الى تطوير القدرات المؤسسية

وقد شكلت هذه القضايا الاساس في صياغة الاهداف والمبادرات الاستراتيجية



سابعا / الرؤية والرسالة الاستراتيجية

الرؤية

الريادة في تقديم خدمات صحية خيرية مستدامة تسهم في تحسين جودة الحياة وبناء مجتمع صحي واع

الرسالة

تقديم خدمات صحية وقائية وعلاجية متكاملة للفئات الأشد احتياجا من خلال برامج مؤسسية مستدامة وشراكات فاعلة ونماذج تمويل مبتكرة تحقق الاستمرارية وتعظم الأثر الصحي والاجتماعي

ثامنا / الاهداف الاستراتيجية للخطة

تركز الخطة الاستراتيجية على ستة اهداف رئيسية هي

- 1) تعزيز الوصول العادل والمستدام للخدمات الصحية
- 2) التحول نحو الوقاية والصحة المجتمعية
- 3) تحقيق الاستدامة المالية للجمعية
- 4) انشاء وتطوير وقف صحي استثماري
- 5) تعزيز الشراكات والتمويل المؤسسي
- 6) تحقيق التميز المؤسسي والحوكمة الفعالة

تاسعا / الوقف الصحي والاستدامة المالية

يعد الوقف الصحي الركيزة الاساسية للاستدامة المالية في هذه الخطة حيث تستهدف الجمعية

- 1) انشاء وقف صحي بقيمة تتراوح من خمسة ملايين الى اثني عشر مليون ريال
- 2) اختيار اصول وقفية مستقرة ومدة للدخل
- 3) تحقيق دخل سنوي مستهدف من ثمانمئة الف الى مليون ريال
- 4) توجيه عوائد الوقف لدعم البرامج الصحية والتشغيلية
- 5) تقليل الاعتماد على التبرعات الموسمية



عاشرا / المبادرات الاستراتيجية

تتضمن الخطة مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تغطي

- (1) دعم المرضى المحتاجين
- (2) تسهيل الوصول للخدمات الصحية
- (3) التوعية الصحية والكشف المبكر
- (4) تنويع مصادر الدخل
- (5) الشراكات مع الشركات
- (6) استقطاب المنح
- (7) ادارة علاقات المانحين
- (8) تطوير الحوكمة وبناء القدرات
- (9) التحول الرقمي وقياس الاثر

وقد تم تصميم هذه المبادرات لتكون قابلة للتنفيذ والقياس وتحقيق اثرا صحيا مباشرا ومستداما

الحادي عشر/ قياس الاداء والاثار

تعتمد الخطة على منظومة متكاملة لقياس الاداء والاثار تشمل

- (1) مؤشرات اداء رئيسية لكل هدف
- (2) قياس اثر صحي واجتماعي
- (3) تقارير دورية للادارة ومجلس الادارة
- (4) ربط التمويل بالنتائج
- (5) تعزيز الشفافية والافصاح

الثاني عشر / الحوكمة وادارة المخاطر

تعتمد الخطة على نموذج حوكمة واضح يشمل

- (1) مجلس ادارة فعال
- (2) لجان متخصصة
- (3) سياسات ولوائح مكتوبة
- (4) ادارة مخاطر استراتيجية
- (5) متابعة دورية وتنفيذ مرحلي



الثالث عشر/ خارطة الطريق التنفيذية

تم تقسيم تنفيذ الخطة الى مراحل زمنية تمتد من 2025 الى 2030 تركز على

- (1) الاستقرار المؤسسى
- (2) بناء الاستدامة المالية
- (3) اطلاق الوقف الصحى
- (4) التوسع فى البرامج
- (5) تعظيم الاثر الصحى
- (6) تحقيق التوافق الكامل مع رؤية السعودية 2030

الرابع عشر / الخلاصة

تمثل هذه الخطة الاستراتيجية وثيقة مرجعية شاملة تقود جمعية التداءى الصحية بمحافظة املى نحو مرحلة جديدة من النضج المؤسسى والاستدامة المالية والاثر الصحى المستدام

وتؤكد الخطة ان الاستثمار فى الوقف الصحى وبناء الشراكات وقياس الاثر والحوكمة الرشيدة هي الركائز الاساسية لضمان استمرارية الجمعية وتعزيز دورها فى خدمة المجتمع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

المقدمة والسياق الاستراتيجى الوطنى

أولا / خلفية عامة

يشهد القطاع غير الربحى فى المملكة العربية السعودية تحولا جذريا مدفوعا برؤية السعودية 2030 التى اعادت تعريف دور الجمعيات الاهلية من جهات مساندة الى كيانات تنموية فاعلة تساهم فى تحقيق جودة الحياة والاستدامة المجتمعية

وفى هذا السياق تعمل جمعية التداءى الصحية بمحافظة املى ضمن بيئة صحية متغيرة تتزايد فيها التحديات الصحية واحتياجات المجتمع المحلى خصوصا الفئات الاشد احتياجا مما يستدعى وجود تخطيط استراتيجى طويل المدى يضمن الاستمرارية ويعظم الاثر الصحى



ثانيا / دوافع اعداد الخطة الاستراتيجية

تم اعداد هذه الخطة الاستراتيجية استجابة لعدة دوافع رئيسية اهمها

- (1) الحاجة الى توحيد التوجه الاستراتيجي للجمعية خلال فترة زمنية محددة
- (2) الانتقال من العمل القائم على المبادرات الى العمل المؤسسي المنظم
- (3) موازنة اعمال الجمعية مع مستهدفات رؤية السعودية 2030
- (4) معالجة التحديات المالية المتعلقة بعدم وجود دخل مستدام
- (5) التخطيط لانشاء اصول وقفية تضمن الاستمرارية
- (6) رفع كفاءة الاداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الصحية

ثالثا / نطاق الخطة الاستراتيجية

تشمل هذه الخطة جميع اعمال وبرامج جمعية التداوي الصحية خلال الفترة من 2025 الى 2030 وتغطي المحاور التالية

- (1) الخدمات الصحية العلاجية
- (2) البرامج الوقائية والتوعوية
- (3) الاستدامة المالية وتنويع مصادر الدخل
- (4) الوقف الصحي الاستثماري
- (5) الشراكات والتكامل مع الجهات ذات العلاقة
- (6) الحوكمة والامثال
- (7) الموارد البشرية وبناء القدرات
- (8) قياس الاثر الصحي والاجتماعي

رابعا / الفئات المستهدفة بالخطة

تستهدف الخطة الاستراتيجية الفئات التالية

- (1) المستفيدون من الخدمات الصحية
- (2) المتبرعون الافراد
- (3) الشركات الداعمة
- (4) الجهات المانحة
- (5) الجهات الحكومية
- (6) مجلس الادارة
- (7) الادارة التنفيذية
- (8) الشركاء الصحيون



خامسا / المنهجية المعتمدة في بناء الخطة

تم بناء هذه الخطة الاستراتيجية باستخدام منهجية التخطيط الاستراتيجي المعتمد في القطاع غير الربحي والتي تشمل

- (1) تحليل البيئة الداخلية للجمعية
- (2) تحليل البيئة الخارجية
- (3) تحليل SWOT
- (4) تحديد القضايا الاستراتيجية
- (5) صياغة الاهداف الاستراتيجية
- (6) تصميم المبادرات والبرامج
- (7) بناء نموذج الاستدامة المالية
- (8) وضع مؤشرات قياس الاداء
- (9) بناء خارطة طريق تنفيذية
- (10) ربط الخطة بالحوكمة والامتثال

سادسا / الارتباط المباشر برؤية السعودية 2030

تستند الخطة الاستراتيجية لجمعية التداوي الصحية الى رؤية السعودية 2030 عبر التركيز على

- (1) تحسين جودة الحياة الصحية
- (2) تعزيز الوقاية الصحية
- (3) تمكين القطاع غير الربحي
- (4) رفع كفاءة الانفاق
- (5) تحقيق الاستدامة المالية
- (6) تعظيم الاثر الاجتماعي

سابعا / مخرجات الخطة الاستراتيجية المتوقعة

بنهاية فترة الخطة 2030 يتوقع تحقيق ما يلي

- (1) وجود جمعية صحية مستقرة ماليا
- (2) امتلاك اصول وقفية مدرة للدخل
- (3) ارتفاع عدد المستفيدين
- (4) تحسين جودة الخدمات الصحية
- (5) تعزيز ثقة المجتمع والمانحين
- (6) تحقيق توافق كامل مع رؤية السعودية 2030



تحليل البيئة الداخلية والخارجية

اولا / هدف التحليل

يهدف هذا التحليل الى تكوين صورة دقيقة عن واقع جمعية التداءى الصحية بمحافظة املى من الداخل والخارج بهدف

- 1) تحديد عناصر القوة التي يمكن البناء عليها
- 2) تحديد نقاط الضعف التي يجب علاجها
- 3) فهم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها
- 4) توقع التهديدات والمخاطر ووضع خطط للتعامل معها
- 5) ربط الاحتياج الصحى المحلى بمسار الجمعية حتى 2030
- 6) رفع جودة اتخاذ القرار الاستراتيجى بناء على بيانات واضحة

ثانيا / تحليل البيئة الداخلية للجمعية

يشمل تحليل البيئة الداخلية دراسة الموارد والقدرات والانظمة والعمليات والبنية التنظيمية والمالية

1- الحوكمة والادارة

- وضوح دور مجلس الادارة واللجان
- مدى انتظام الاجتماعات والقرارات
- الالتزام بسياسات الحوكمة والامتثال
- وجود مصفوفة صلاحيات واضحة للقرارات المالية والادارية
- التزام الجمعية بالافصاح والشفافية امام اصحاب المصلحة

2 - الهيكل التنظيمى والموارد البشرية

- وضوح الهيكل التنظيمى والمهام
- كفاءة الموارد البشرية وتوزيع الادوار
- بناء القدرات والتدريب
- ادارة المتطوعين واستقطابهم
- استمرارية فرق العمل وادارة المعرفة



3- العمليات والخدمات

- قدرة الجمعية على تصميم البرامج وتقديم الخدمات
- اليات استحقاق المستفيدين والتحقق
- جودة الخدمة وسرعة الاستجابة
- التنسيق مع الجهات الصحية
- توثيق الحالات والملفات
- وجود ادلة اجراءات للبرامج الصحية

4 - الوضع المالي والتمويل

هذا العنصر يمثل احد اهم محاور التحليل الداخلي للجمعية

- مصادر الدخل الحالية
- حجم الاعتماد على التبرعات الموسمية
- انتظام التدفقات النقدية
- وضوح الميزانية الداخلية وحسابات المشاريع
- وجود سياسات مالية وشراء وتوريد واضحة
- القدرة على اعداد تقارير مالية دورية للمانحين

ملاحظات

- الجمعية لا تملك حاليا استدامة مالية مستقرة
- الجمعية لا تملك دخلا سنويا مستمرا من اصول استثمارية او وقف
- الاعتماد على التبرعات يخلق تذبذب في قدرة الجمعية على تغطية التشغيل والبرامج
- هذا الوضع يحد من التوسع ويؤثر على الاستمرارية حتى لو كانت البرامج ممتازة



5- الاصول والمقر

- الجمعية لا تملك مقرا خاصا مملوكا لها
- الاعتماد على مقر مستاجر او مؤقت يسبب تحديات في الاستقرار والتوسع
- عدم وجود مقر ملك يقلل من كفاءة التشغيل ويرفع تكاليف التشغيل على المدى الطويل
- عدم وجود مقر ملك يقلل من فرص استقطاب بعض المانحين الذين يفضلون وجود بنية مؤسسية ثابتة

اهمية هذا العنصر استراتيجيا :

وجود مقر ملك لا يعتبر رفاهية بل اصل استراتيجي يعزز الاستقرار ويحسن بيئة العمل ويزيد ثقة الشركاء

6 - التقنية والتحول الرقمي

- قدرة الجمعية على استخدام الانظمة والادوات الرقمية
- وجود قاعدة بيانات للمستفيدين
- قنوات تبرع رقمية
- ادارة حملات رقمية للتوعية والتبرع
- امن المعلومات وحماية بيانات المستفيدين

ملاحظات

- التحول الرقمي اليوم مرتبط مباشرة برؤية 2030 وتمكين القطاع غير الربحي وزيادة الوصول للمتبرعين ورفع الشفافية

7 - الاتصال المؤسسي والهوية والسمعة

- هوية الجمعية ورسائلها
- حضورها الرقمي والاعلامي
- الثقة المجتمعية
- تقارير الاثر وقصص النجاح
- العلاقة مع المانحين والشركات



ثالثاً / تحليل البيئة الخارجية

يشمل تحليل البيئة الخارجية البيئة التنظيمية والصحية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية والشركات

1- البيئة التنظيمية والرقابية

- الانظمة واللوائح المنظمة للقطاع غير الربحي
- متطلبات الحوكمة والامتثال والتقارير
- معايير جمع التبرعات وادارة الموارد
- التزامات حماية البيانات والشفافية

اثرها على الجمعية

رفع الامتثال يرفع ثقة المانحين ويزيد فرص التمويل المؤسسي

واي ضعف في الامتثال قد يؤثر على الاستدامة والسمعة

2- البيئة الصحية واحتياج المجتمع

- ارتفاع الطلب على الرعاية الصحية للفئات المحتاجة
- وجود امراض مزمنة تتطلب دعم مستمر
- الحاجة للكشف المبكر والتوعية
- الحاجة لخدمات مساندة مثل نقل المرضى والمواعيد
- تفاوت الوصول للخدمات التخصصية

اثرها على الجمعية

هذا الاحتياج يمثل مبرر استراتيجي قوي لتوسيع برامج الوقاية والدعم العلاجي والشركات الصحية

3 - البيئة الاقتصادية والتمويلية

- تذبذب التبرعات حسب المواسم
- توجه الشركات لمسؤوليتها المجتمعية
- زيادة المنح التنافسية والمشاريع الممولة
- نمو نماذج الوقف والاستثمار الاجتماعي

اثرها على الجمعية

من الضروري التحول الى نموذج تمويل متوازن يجمع بين

تبرعات افراد -شركات -منح -وقف مدر للدخل



4 - البيئة الاجتماعية والشراكات

- توجه المجتمع لدعم المشاريع الصحية
- قوة تأثير قصص المستفيدين في رفع التفاعل
- دور التطوع في دعم البرامج
- دور الجهات التعليمية والبلديات والاندية والفعاليات

5 - البيئة التقنية والاعلامية

- سهولة الوصول للمتبرعين عبر المنصات الرقمية
- امكانية بناء حملات توعوية مؤثرة
- ارتفاع المنافسة على اهتمام الجمهور
- ضرورة جودة المحتوى وشفافية الاعلان عن الاثر

تحليل SWOT التفصيلي

اولا / مقدمة تحليل SWOT

يعد تحليل SWOT من اهم ادوات التخطيط الاستراتيجي حيث يساعد الجمعية على فهم وضعها الحالي من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على اداؤها واستدامتها

ويهدف هذا التحليل الى

- 1 تحديد نقاط القوة التي يجب تعظيم الاستفادة منها
- 2 تشخيص نقاط الضعف التي تتطلب تدخلات استراتيجية
- 3 رصد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها
- 4 توقع التهديدات والمخاطر ووضع استجابات استراتيجية لها
- 5 بناء قرارات استراتيجية واقعية قابلة للتنفيذ حتى 2030

ثانيا / نقاط القوة

تشمل نقاط القوة العوامل الداخلية الايجابية التي تمتلكها الجمعية وتمكنها من تحقيق اهدافها

1- الثقة المجتمعية

- تمتلك الجمعية سمعة جيدة وثقة مجتمعية عالية
- قبول مجتمعي واضح لبرامج الجمعية الصحية
- تعاون المجتمع المحلي مع مبادرات الجمعية
- سهولة الوصول للمستفيدين بسبب القرب الجغرافي

اثرها الاستراتيجي

تعزز هذه الثقة فرص استقطاب المتبرعين والشركاء وتزيد من نجاح الحملات الصحية والتوعوية



2- الخبرة في العمل الصحي الخيري

- خبرة عملية في تنفيذ برامج صحية
- معرفة باحتياج المرضى والفئات المحتاجة
- تعامل مباشر مع حالات صحية متنوعة
- القدرة على التنسيق مع الجهات الصحية

اثرها الاستراتيجي

تمكن الجمعية من تصميم برامج واقعية ذات اثر صحي ملموس وقابل للقياس

3 - تنوع البرامج الصحية

- برامج دعم علاجي
- برامج وقائية وتوعوية
- مبادرات صحة مجتمعية
- حملات موسمية صحية

اثرها الاستراتيجي

يساعد التنوع في جذب شرائح مختلفة من المانحين والداعمين ويقلل الاعتماد على برنامج واحد

4 - الامتثال التنظيمي والحوكمة

- التزام بالانظمة واللوائح
- وجود مجلس ادارة ولجان
- توثيق القرارات
- شفافية في التقارير

اثرها الاستراتيجي

الامتثال يعد شرطا اساسيا لاستقطاب المنح والدعم المؤسسي والشركات

5 - العلاقات والشراكات القائمة

- علاقات مع جهات صحية
- علاقات مع مجتمع محلي
- تعاون مع متطوعين
- حضور في فعاليات مجتمعية

اثرها الاستراتيجي

تسهم هذه العلاقات في توسيع نطاق الاثر وتقليل تكلفة تقديم الخدمات



ثالثا / نقاط الضعف

تمثل نقاط الضعف العوامل الداخلية التي تحد من قدرة الجمعية على النمو والاستدامة

1- عدم امتلاك مقر مملوك

- الجمعية لا تمتلك مقرا خاصا مملوكا لها
- الاعتماد على مقر مستاجر او مؤقت
- صعوبة التوسع التشغيلي
- ارتفاع تكاليف التشغيل على المدى الطويل
- محدودية الاستقرار المؤسسي

اثرها الاستراتيجي

عدم وجود مقر ملك يضعف الاستقرار المؤسسي ويحد من فرص استقطاب بعض المانحين والشركاء الاستراتيجيين

2 - عدم وجود استدامة مالية

- عدم وجود دخل سنوي ثابت
- عدم وجود وقف استثماري
- الاعتماد على التبرعات الموسمية
- تذبذب التدفقات النقدية
- صعوبة التخطيط طويل المدى

اثرها الاستراتيجي

يعد هذا التحدي من اخطر التحديات حيث يؤثر مباشرة على قدرة الجمعية على الاستمرار والتوسع وتحقيق اثر مستدام

3 - محدودية تنوع مصادر الدخل

- تركيز التمويل على فئة محدودة من المتبرعين
- ضعف الشراكات مع الشركات
- محدودية المنح المؤسسية
- عدم وجود منتجات تمويلية مستدامة

اثرها الاستراتيجي

يزيد هذا الامر من المخاطر المالية ويجعل الجمعية عرضة لتغيرات السوق والتبرعات



4 - محدودية قياس الاثر

- ضعف مؤشرات قياس الاداء
- عدم وجود نظام متكامل لقياس الاثر الصحي
- محدودية التقارير التحليلية
- صعوبة اثبات الاثر للمانحين

اثرها الاستراتيجي

ضعف القياس يقلل فرص الحصول على منح ودعم طويل المدى

5 - الحاجة الى بناء القدرات المؤسسية

- الحاجة الى تطوير الموارد البشرية
- الحاجة الى تدريب متخصص
- الحاجة الى انظمة تقنية داعمة
- الحاجة الى ادلة سياسات واجراءات اكثر تفصيلا

رابعاً / الفرص

تمثل الفرص العوامل الخارجية الايجابية التي يمكن للجمعية استثمارها لتحقيق النمو والاستدامة

1 - دعم رؤية السعودية 2030 للقطاع غير الربحي

- تمكين الجمعيات
- رفع كفاءة الانفاق
- دعم الاستدامة المالية
- تشجيع الوقف والاستثمار الاجتماعي

2 - فرص انشاء اوقاف صحية

- توفر نماذج وقفية ناجحة
- دعم المجتمع للوقف الصحي
- امكانية بناء اصول مدرة للدخل
- استقرار العوائد الوقفية



3 - توجه الشركات للمسؤولية الاجتماعية

- زيادة برامج المسؤولية الاجتماعية
- رغبة الشركات في مشاريع صحية
- دعم طويل المدى مقابل أثر واضح
- فرص شراكات استراتيجية

4 - نمو ثقافة التبرع الرقمي

- سهولة الوصول للمتبرعين
- حملات رقمية منخفضة التكلفة
- توسع قاعدة المتبرعين
- قياس التفاعل بسهولة

5 - زيادة الطلب على الخدمات الصحية

- ارتفاع الأمراض المزمنة
- الحاجة للكشف المبكر
- الحاجة للتوعية الصحية
- نقص الخدمات لبعض الفئات

خامسا / التهديدات

تمثل التهديدات العوامل الخارجية التي قد تؤثر سلبا على أداء الجمعية

- ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية
- تذبذب التبرعات
- المنافسة بين الجمعيات
- تغير الانظمة او الاشتراطات
- ضعف الاقتصاد في بعض الفترات

اثرها الاستراتيجي

تتطلب هذه التهديدات وجود خطط استجابة مرنة ونموذج استدامة قوي



سادسا / مصفوفة SWOT التحليلية

نقاط القوة

- ثقة مجتمعية
- خبرة صحية
- تنوع برامج
- حوكمة

نقاط الضعف

- عدم وجود مقر ملك
- عدم وجود دخل مستدام
- عدم وجود وقف
- محدودية القياس

الفرص

- رؤية 2030
- الوقف الصحي
- الشركات
- التحول الرقمي

التحديات

- تكاليف صحية
- تذبذب التمويل
- المنافسة

سابعا / استنتاجات استراتيجية من تحليل SWOT

- اولوية الخطة هي معالجة الاستدامة المالية
- انشاء وقف صحي يعد خيارا استراتيجيا لا غنى عنه
- امتلاك مقر مملوك يعزز الاستقرار والثقة
- قياس الاثر عنصر حاسم لاستقطاب المنح
- الشراكات تمثل رافعة استراتيجية رئيسية



الرؤية والرسالة والقيم والهوية الاستراتيجية

أولا / مدخل عام

تمثل الرؤية والرسالة والقيم الأساس الذي تبنى عليه الخطة الاستراتيجية وتوجه جميع القرارات والمبادرات والبرامج خلال الفترة من 2025 الى 2030

ويهدف هذا المحور الى

- توحيد التوجه الاستراتيجي للجمعية
- تحديد الغاية طويلة المدى
- توضيح الدور الحقيقي للجمعية في القطاع الصحي غير الربحي
- ترسيخ هوية مؤسسية واضحة امام المجتمع والمانحين والجهات الرسمية
- ضمان اتساق جميع المبادرات مع رؤية السعودية 2030

ثانيا / الرؤية الاستراتيجية

الرؤية

الريادة في تقديم خدمات صحية خيرية مستدامة تسهم في تحسين جودة الحياة وبناء مجتمع صحي واع ومتكاتف

شرح الرؤية

- تعكس الرؤية الطموح بالريادة وليس الاكتفاء بالتنفيذ
- تركيز على الاستدامة وليس الحلول المؤقتة
- تربط بين الخدمة الصحية وجودة الحياة
- تؤكد على الوعي الصحي كمكون اساسي للمجتمع
- تتوافق مع محور مجتمع حيوي في رؤية السعودية 2030

الابعاد الاستراتيجية للرؤية

- بعد صحي يتمثل في تحسين صحة المستفيدين
- بعد مجتمعي يتمثل في رفع الوعي والمشاركة
- بعد مؤسسي يتمثل في بناء كيان مستدام
- بعد وطني يتمثل في دعم مستهدفات الرؤية



ثالثا / الرسالة الاستراتيجية

الرسالة

تقديم خدمات صحية وقائية وعلاجية متكاملة للفئات الأشد احتياجا من خلال برامج مؤسسية مستدامة وشراكات فاعلة ونماذج تمويل مبتكرة تحقق الاستمرارية وتعظم الاثر الصحي والاجتماعي

شرح الرسالة

- تحدد بوضوح طبيعة الخدمات الصحية
- توضح الفئة المستهدفة
- تؤكد على التكامل بين الوقاية والعلاج
- تبرز مفهوم الاستدامة
- تؤكد على الشراكات ونماذج التمويل الحديثة

عناصر الرسالة :

ماذا تقدم الجمعية

خدمات صحية وقائية وعلاجية

لمن تقدم

الفئات الأشد احتياجا

كيف تقدم

برامج مؤسسية وشراكات ونماذج تمويل مستدامة

لماذا

لتحقيق اثر صحي واجتماعي مستدام



رابعاً / القيم المؤسسية

تمثل القيم الاطار الاخلاقي والسلوكي الذي يحكم عمل الجمعية وقراراته

1 - العدالة الصحية

ضمان وصول الخدمات الصحية لمستحقيها دون تمييز

2 - الاستدامة

الالتزام ببناء حلول طويلة المدى تحقق الاستمرارية

3 - الشفافية

الوضوح في الاداء المالي والاداري وقياس الاثر

4 - الاحترافية

الالتزام بالجودة والمعايير المهنية في تقديم الخدمات

5 - الشراكة المجتمعية

العمل مع المجتمع والقطاعين العام والخاص

6 - الابتكار

تطوير حلول جديدة في العمل الصحي والتمويلي

خامساً / الهوية الاستراتيجية للجمعية

تشكل الهوية الاستراتيجية الصورة الذهنية المتكاملة للجمعية لدى المجتمع والمانحين والشركاء

مكونات الهوية الاستراتيجية :

- هوية صحية متخصصة
- هوية مجتمعية قريبة من المستفيد
- هوية مؤسسية موثوقة
- هوية تنمية مستدامة

سمات الهوية:

- المصداقية
- القرب من المجتمع
- الاحتراف
- الشفافية
- الاثر الواضح



سادسا / المبادئ الحاكمة للخطة الاستراتيجية

تحكم هذه المبادئ جميع القرارات والمبادرات خلال فترة الخطة

- أ- التركيز على الاثر وليس العدد فقط
- ب- الاستدامة المالية شرط اساسي للنمو
- ت- الوقاية مقدمة على العلاج متى امكن
- ث- الشراكة افضل من العمل المنفرد
- ج- التخطيط طويل المدى اساس الاستقرار
- ح- الحوكمة والامتثال لا تقبل التهاون

سابعا / ترجمة الرؤية الى توجهات استراتيجية

- أ- الانتقال من التبرعات الموسمية الى الدخل المستدام
- ب- بناء اصول وقفية مدرة للدخل
- ت- تعزيز الوقاية والصحة المجتمعية
- ث- رفع كفاءة الخدمات الصحية
- ج- تحسين قياس الاثر الصحي والاجتماعي
- ح- بناء ثقة طويلة المدى مع المانحين

ثامنا / الاتساق مع رؤية السعودية 2030

تسهم هذه الرؤية والرسالة والقيم في تحقيق

- أ- تحسين جودة الحياة
- ب- تمكين القطاع غير الربحي
- ت- رفع كفاءة الانفاق
- ث- تعزيز الاستدامة المالية
- ج- تعظيم الاثر الاجتماعي



القضايا والتحديات الاستراتيجية والفجوات

أولا / مقدمة

يهدف هذا المحور الى تحديد القضايا الاستراتيجية الجوهرية التي تواجه جمعية التداوي الصحية خلال الفترة 2025 الى 2030 وذلك من خلال تحليل الفجوة بين الوضع الراهن والطموح المستقبلي للجمعية ويمثل هذا المحور حلقة الوصل بين التحليل الاستراتيجي السابق وصياغة الاهداف والمبادرات الاستراتيجية حيث يساعد في

- أ- تحديد ما يجب تغييره او تطويره
- ب- تحديد الاولويات الاستراتيجية
- ت- توجيه الموارد نحو القضايا الاكثر تأثيرا
- ث- ضمان واقعية الاهداف الاستراتيجية
- ج- ربط الرؤية بالتنفيذ العملي

ثانيا / مفهوم الفجوة الاستراتيجية

تعرف الفجوة الاستراتيجية بأنها الفرق بين

- أ- الوضع الحالي للجمعية من حيث القدرات والموارد
 - ب- الوضع المستهدف بنهاية عام 2030 وفقا للرؤية الاستراتيجية
- وكلما كانت الفجوة واضحة ومحددة كلما كانت الخطة الاستراتيجية اكثر قابلية للتنفيذ

ثالثا / القضايا الاستراتيجية الرئيسية

استنادا الى تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل SWOT تم تحديد القضايا الاستراتيجية التالية

القضية الاستراتيجية الاولى

- ضعف الاستدامة المالية

الوضع الحالي

- لا يوجد دخل سنوي ثابت للجمعية
- لا توجد اصول وقفية مدرة للدخل
- الاعتماد الكبير على التبرعات الموسمية
- تذبذب التدفقات النقدية
- صعوبة التخطيط طويل المدى



الوضع المستهدف 2030

- وجود مصادر دخل متعددة
- وجود وقف صحي مدر للدخل
- استقرار مالي نسبي
- قدرة على تغطية التشغيل والبرامج
- مرونة مالية في التوسع والاستجابة

الفجوة

فجوة كبيرة تتطلب تدخل استراتيجي عاجل عبر تنويع مصادر الدخل وإنشاء الوقف الصحي

القضية الاستراتيجية الثانية

- عدم امتلاك مقر مملوك للجمعية

الوضع الحالي

- الاعتماد على مقر مستاجر او مؤقت
- محدودية الاستقرار المؤسسي
- ارتفاع تكاليف التشغيل
- ضعف البيئة التشغيلية على المدى الطويل

الوضع المستهدف 2030

- امتلاك مقر مملوك او اصل عقاري
- بيئة عمل مستقرة
- تخفيض التكاليف التشغيلية طويلة المدى
- تعزيز الصورة المؤسسية امام المانحين

الفجوة

- فجوة مؤسسية تؤثر على الاستدامة والحوكمة والسمعة المؤسسية



القضية الاستراتيجية الثالثة

- محدودية تنوع مصادر التمويل

الوضع الحالي

- الاعتماد على فئة محدودة من المتبرعين
- ضعف التمويل المؤسسي
- محدودية الشراكات مع الشركات
- عدم استغلال كامل للمنح

الوضع المستهدف 2030

- تنوع مصادر التمويل
- شراكات استراتيجية مع الشركات
- زيادة المنح المؤسسية
- بناء علاقات طويلة المدى مع المانحين

الفجوة

فجوة تمويلية تتطلب استراتيجية شاملة للاستقطاب وبناء العلاقات



القضية الاستراتيجية الرابعة

- ضعف قياس الاداء والاثّر

الوضع الحالي

- عدم وجود منظومة متكاملة لمؤشرات الاداء
- صعوبة قياس الاثر الصحي والاجتماعي
- محدودية التقارير التحليلية
- ضعف ربط التمويل بالاثّر

الوضع المستهدف 2030

- وجود مؤشرات اداء واضحة
- قياس منتظم للاثر الصحي
- تقارير دورية للمانحين
- ربط التمويل بالنتائج

الفجوة

- فجوة قياس تؤثر على الثقة والتمويل والاستدامة

القضية الاستراتيجية الخامسة

- الحاجة الى تطوير القدرات المؤسسية

الوضع الحالي

- الحاجة الى تدريب الموارد البشرية
- محدودية ادلة السياسات والاجراءات
- الحاجة الى تطوير الانظمة التقنية
- الاعتماد على الجهود الفردية



الوضع المستهدف 2030

- بناء قدرات مؤسسية مستدامة
- وجود ادلة سياسات واجراءات مكتملة
- رفع كفاءة الموارد البشرية
- استخدام التقنية في العمليات

الفجوة

فجوة تنظيمية تتطلب خطة تطوير مؤسسي متكاملة

رابعاً / ترتيب اولويات القضايا الاستراتيجية

بناء على الاثر والاهمية تم ترتيب القضايا كالتالي

- الاستدامة المالية
- الوقف الصحي
- تنويع مصادر التمويل
- امتلاك مقر مملوك
- قياس الاداء والاثر
- تطوير القدرات المؤسسية

خامساً / انعكاس القضايا على مسار الخطة

تؤكد هذه القضايا ان الخطة الاستراتيجية يجب ان تركز على

- التحول من الدعم المؤقت الى الاستدامة
- بناء اصول طويلة المدى
- تطوير البنية المؤسسية
- تعزيز الثقة والحوكمة
- ربط الاثر بالتمويل

سادساً / العلاقة بين القضايا ورؤية السعودية 2030

تسهم معالجة هذه القضايا في

- تمكين القطاع غير الربحي
- رفع كفاءة الانفاق
- تحسين جودة الحياة
- تعزيز الاستدامة المالية
- تعظيم الاثر الاجتماعي



الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى للفترة 2025 الى 2030

أولا / مدخل عام

تمثل الاهداف الاستراتيجية الترجمة العملية للرؤية والرسالة وتعالج القضايا والفجوات الاستراتيجية التي تم تحديدها في المحاور السابقة

وقد تم تصميم هذه الاهداف بحيث تكون

- مرتبطة مباشرة برؤية السعودية 2030
- قابلة للقياس والمتابعة
- واقعية وقابلة للتنفيذ
- مبنية على احتياج صحي فعلي
- داعمة للاستدامة المالية والمؤسسية
- موجهة لتحقيق اثر صحي مستدام

ثانيا / منهجية صياغة الاهداف الاستراتيجية

تمت صياغة الاهداف الاستراتيجية بناء على

- نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- تحليل SWOT
- القضايا الاستراتيجية والفجوات
- احتياج المجتمع الصحي
- متطلبات الجهات الرقابية والمانحة
- افضل الممارسات في القطاع الصحي غير الربحي



ثالثا / الاهداف الاستراتيجية الرئيسية

تم تحديد ستة اهداف استراتيجية رئيسية تقود الجمعية حتى عام 2030

الهدف الاستراتيجي الاول

تعزيز الوصول العادل والمستدام للخدمات الصحية

وصف الهدف

يهدف هذا الهدف الى ضمان وصول الخدمات الصحية العلاجية للفئات الاشد احتياجا بشكل عادل ومنظم ومستدام

مكونات الهدف

- دعم المرضى المحتاجين
- تغطية تكاليف العلاج والادوية
- دعم الحالات الحرجة والمزمنة
- تسهيل الوصول للخدمات التخصصية
- تعزيز جودة الخدمة وسرعة الاستجابة

الاثار المتوقعة بنهاية 2030

- زيادة عدد المستفيدين
- تحسين جودة الحياة الصحية
- رفع رضا المستفيدين
- تعزيز ثقة المجتمع بالجمعية



الهدف الاستراتيجي الثاني

التحول نحو الوقاية والصحة المجتمعية

وصف الهدف

يهدف هذا الهدف الى تقليل العبء الصحي طويل المدى من خلال التركيز على الوقاية والتوعية والكشف المبكر

مكونات الهدف

- 1 برامج التوعية الصحية
- 2 حملات الكشف المبكر
- 3 برامج الصحة المدرسية
- 4 التثقيف الصحي المجتمعي
- 5 الوقاية من الامراض المزمنة

الاثـر المتوقـع بـنـهاية 2030

- 1 رفع مستوى الوعي الصحي
- 2 تقليل المضاعفات الصحية
- 3 تخفيف الضغط على الخدمات العلاجية
- 4 تحقيق انسجام مع محور مجتمع حيوي



الهدف الاستراتيجي الثالث

تحقيق الاستدامة المالية للجمعية

وصف الهدف

يهدف هذا الهدف الى بناء نموذج مالي مستدام يقلل الاعتماد على التبرعات الموسمية ويضمن الاستمرارية

مكونات الهدف

- 1 تنويع مصادر الدخل
- 2 زيادة التمويل المؤسسي
- 3 بناء شراكات مالية طويلة المدى
- 4 تطوير ادوات جمع التبرعات
- 5 تحسين كفاءة الانفاق

الاثار المتوقعة بنهاية 2030

- 1 استقرار مالي نسبي
- 2 قدرة على التخطيط طويل المدى
- 3 تقليل المخاطر المالية
- 4 تعزيز ثقة المانحين



الهدف الاستراتيجي الرابع

انشاء وتطوير وقف صحي استثماري مستدام

وصف الهدف

يهدف هذا الهدف الى تأسيس وقف صحي مملوك للجمعية يمثل ركيزة اساسية للاستدامة المالية

مكونات الهدف

- 1 انشاء وقف صحي بقيمة من خمسة ملايين الى اثني عشر مليون ريال
- 2 اختيار اصول وقفية مستقرة مدرة للدخل
- 3 تحقيق دخل سنوي من ثمانمئة الف الى مليون ريال
- 4 ادارة الوقف وفق حوكمة واستثمار امن
- 5 توجيه عوائد الوقف لدعم البرامج والتشغيل

الاثار المتوقعة بنهاية 2030

- 1 وجود دخل سنوي ثابت
- 2 تقليل الاعتماد على التبرعات
- 3 تعزيز استدامة البرامج الصحية
- 4 رفع موثوقية الجمعية



الهدف الاستراتيجي الخامس

تعزيز الشراكات والتمويل المؤسسي

وصف الهدف

يهدف هذا الهدف الى بناء منظومة شراكات فعالة مع الافراد والشركات والجهات المانحة

مكونات الهدف

- 1 استقطاب متبرعين افراد
- 2 بناء شراكات مع الشركات
- 3 التوسع في المنح والدعم المؤسسي
- 4 توقيع اتفاقيات طويلة المدى
- 5 تطوير ادارة علاقات المانحين

الاثار المتوقعة بنهاية 2030

- 1 تنوع مصادر التمويل
- 2 زيادة حجم الدعم
- 3 شراكات استراتيجية مستدامة
- 4 استقرار نسبي في التمويل



الهدف الاستراتيجي السادس

تحقيق التميز المؤسسي والحوكمة الفعالة

وصف الهدف

يهدف هذا الهدف الى بناء مؤسسة صحية خيرية احترافية ذات حوكمة عالية وكفاءة تشغيلية

مكونات الهدف

- 1 تعزيز الحوكمة والامتثال
- 2 تطوير السياسات واللوائح
- 3 رفع كفاءة الموارد البشرية
- 4 تطوير الانظمة التقنية
- 5 قياس الاداء والاثار الصحي

الاثار المتوقعة بنهاية 2030

- 1 مؤسسة مستقرة وقوية
- 2 جاهزية للتمويل المؤسسي
- 3 شفافية عالية
- 4 قدرة على التوسع والنمو

رابعا / ترابط الاهداف الاستراتيجية

تم تصميم الاهداف بحيث تكون مترابطة حيث

- 1 الاستدامة المالية تدعم الخدمات الصحية
- 2 الوقف الصحي يعزز الاستقرار المالي
- 3 الشراكات ترفع القدرة التمويلية
- 4 التميز المؤسسي يضمن جودة التنفيذ
- 5 الوقاية تقلل العبء العلاجي



خامسا / الاتساق مع رؤية السعودية 2030

تسهم هذه الاهداف في

- 1 تحسين جودة الحياة
- 2 تمكين القطاع غير الربحي
- 3 رفع كفاءة الانفاق
- 4 تعزيز الاستدامة المالية
- 5 تعظيم الاثر الاجتماعي

المبادرات والبرامج الاستراتيجية التفصيلية

أولا / مدخل عام

تمثل المبادرات والبرامج الاستراتيجية الاداة التنفيذية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية خلال الفترة 2025 الى 2030 حيث تم تصميم هذه المبادرات بناء على

- 1 القضايا والفجوات الاستراتيجية
- 2 الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى
- 3 احتياج المجتمع الصحي
- 4 فرص الاستدامة المالية
- 5 متطلبات رؤية السعودية 2030
- 6 افضل الممارسات في القطاع الصحي غير الربحي

وقد روعي في تصميم المبادرات ما يلي

- 1 وضوح الهدف
- 2 قابلية التنفيذ
- 3 قابلية القياس
- 4 الاستدامة
- 5 الاثر الصحي والاجتماعي



ثانيا / المبادرات الاستراتيجية حسب الاهداف

الهدف الاستراتيجي الاول

تعزيز الوصول العادل والمستدام للخدمات الصحية

المبادرة الاولى برنامج دعم المرضى المحتاجين

وصف المبادرة

برنامج يهدف الى تقديم الدعم الصحي والعلاجي للفئات الاشد احتياجا من خلال تغطية تكاليف العلاج والادوية والاجراءات الطبية

نطاق المبادرة

Tadawy Medical Association in Umluj Governorate

5133

1 علاج الامراض المزمنة

2 العمليات الجراحية

3 الادوية والعلاجات طويلة المدى

4 الحالات الحرجة والطارئة

الفئة المستهدفة

المرضى المحتاجون غير القادرين على تحمل تكاليف العلاج

الاثار المتوقعة

تحسين جودة الحياة الصحية

خفض المضاعفات الصحية

رفع رضا المستفيدين



المبادرة الثانية برنامج تسهيل الوصول للخدمات الصحية

وصف المبادرة

مبادرة تهدف الى تسهيل وصول المرضى الى الخدمات الصحية من خلال الدعم اللوجستي والتنظيمي

نطاق المبادرة

- 1 تنسيق المواعيد الطبية
- 2 دعم النقل الصحي
- 3 التنسيق مع المستشفيات
- 4 متابعة الحالات الصحية

الاثار المتوقعة

- تقليل تعثر العلاج
- رفع كفاءة الاستفادة من الخدمات الصحية

الهدف الاستراتيجي الثاني

التحول نحو الوقاية والصحة المجتمعية

المبادرة الثالثة برنامج التوعية الصحية المجتمعية

وصف المبادرة

برنامج توعوي يهدف الى رفع الوعي الصحي لدى المجتمع والوقاية من الامراض



نطاق المبادرة

- 1 حملات توعوية
- 2 محاضرات وورش عمل
- 3 محتوى صحي رقمي
- 4 شراكات مع المدارس والجهات التعليمية

الآثار المتوقعة

- رفع الوعي الصحي
- تقليل الامراض المزمنة
- تحسين السلوك الصحي

المبادرة الرابعة برنامج الكشف المبكر

وصف المبادرة

برنامج يركز على الكشف المبكر عن الامراض المزمنة والوقاية منها

نطاق المبادرة

- 1 فحوصات السكر
- 2 فحوصات الضغط
- 3 فحوصات الامراض المزمنة
- 4 الحملات الميدانية

الآثار المتوقعة

- تقليل المضاعفات
- خفض تكاليف العلاج مستقبلا



الهدف الاستراتيجي الثالث

تحقيق الاستدامة المالية للجمعية

المبادرة الخامسة برنامج تنويع مصادر الدخل

وصف المبادرة

مبادرة تهدف الى تقليل الاعتماد على التبرعات الموسمية من خلال تنويع مصادر الدخل

نطاق المبادرة

- 1 تطوير حملات تبرع مستمرة
- 2 استقطاب متبرعين دائمين
- 3 تطوير برامج التبرع الشهري
- 4 التوسع في التبرعات الرقمية

الاثار المتوقعة

استقرار مالي نسبي
زيادة القدرة على التخطيط طويل المدى

المبادرة السادسة برنامج الشراكات مع الشركات

وصف المبادرة

مبادرة تهدف الى بناء شراكات استراتيجية طويلة المدى مع الشركات في اطار المسؤولية الاجتماعية

نطاق المبادرة

- 1 اتفاقيات شراكة
- 2 رعاية برامج صحية
- 3 تمويل مبادرات محددة
- 4 شراكات اثر مقابل تمويل

الاثار المتوقعة

تنويع التمويل
دعم مالي مستدام



الهدف الاستراتيجي الرابع

انشاء وتطوير وقف صحي استثماري

المبادرة السابعة برنامج الوقف الصحي

وصف المبادرة

مبادرة استراتيجية تهدف الى انشاء وقف صحي مملوك للجمعية يحقق دخلا سنويا ثابتا

نطاق المبادرة

1 تحديد نوع الوقف

2 دراسة الفرص الاستثمارية

3 شراء اصل وقف بقيمة من خمسة ملايين الى اثني عشر مليون ريال

4 ادارة الوقف وفق حوكمة واضحة

العائد المستهدف

دخل سنوي من ثمانمئة الف الى مليون ريال

الاثار المتوقعة

تحقيق الاستدامة المالية

تقليل الاعتماد على التبرعات



الهدف الاستراتيجي الخامس

تعزيز الشراكات والتمويل المؤسسي

المبادرة الثامنة برنامج المنح والدعم المؤسسي

وصف المبادرة

مبادرة تهدف الى استقطاب المنح من الجهات المانحة المحلية والدولية

نطاق المبادرة

- 1 التقديم على المنح
- 2 اعداد ملفات احترافية
- 3 متابعة الجهات المانحة
- 4 ادارة التقارير والمتطلبات

الاثار المتوقعة

- زيادة التمويل
- تعزيز الاستدامة

المبادرة التاسعة برنامج ادارة علاقات المانحين

وصف المبادرة

برنامج يهدف الى بناء علاقات طويلة المدى مع المانحين

نطاق المبادرة

- 1 قاعدة بيانات مانحين
- 2 تقارير دورية
- 3 قصص اثر
- 4 التواصل المستمر

الاثار المتوقعة

- رفع ولاء المانحين
- زيادة التبرعات المتكررة



الهدف الاستراتيجي السادس

تحقيق التميز المؤسسي والحوكمة

المبادرة العاشرة برنامج تطوير الحوكمة والامتثال

وصف المبادرة

برنامج يهدف الى رفع مستوى الحوكمة والامتثال المؤسسي

نطاق المبادرة

1 تطوير السياسات واللوائح

2 تفعيل اللجان

3 رفع الشفافية

4 الالتزام بالانظمة

الاثار المتوقعة

تعزيز الثقة

الجاهزية للتمويل المؤسسي

المبادرة الحادية عشرة برنامج تطوير القدرات المؤسسية

وصف المبادرة

برنامج يهدف الى رفع كفاءة الموارد البشرية والانظمة

نطاق المبادرة

1 تدريب الموظفين

2 تطوير الادلة الاجرائية

3 التحول الرقمي

4 ادارة المعرفة

الاثار المتوقعة

تحسين الاداء

رفع كفاءة التشغيل



ثالثا / خصائص المبادرات الاستراتيجية

- 1 جميع المبادرات قابلة للقياس
- 2 مرتبطة بالاهداف الاستراتيجية
- 3 تدعم الاستدامة المالية
- 4 تحقق أثر صحي مباشر او غير مباشر
- 5 متوافقة مع رؤية السعودية 2030

الاستدامة المالية والوقف الصحي بالتفصيل

أولا / مدخل عام

تمثل الاستدامة المالية الركيزة الاساسية لاستمرارية جمعية التداوي الصحية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية حتى عام 2030 حيث لا يمكن تقديم خدمات صحية ذات أثر مستدام دون وجود نموذج مالي متوازن ومستقر

ويهدف هذا المحور الى

- 1 تقليل الاعتماد على التبرعات الموسمية
- 2 بناء مصادر دخل مستدامة
- 3 تعزيز الاستقرار المالي
- 4 تمكين الجمعية من التخطيط طويل المدى
- 5 دعم التوسع في البرامج الصحية
- 6 رفع ثقة المانحين والجهات الداعمة



ثانيا / واقع الوضع المالي الحالي

يعتمد الوضع المالي الحالي للجمعية على

- 1 التبرعات الفردية
- 2 الحملات الموسمية
- 3 الدعم العيني والخدمات التطوعية

التحديات المالية القائمة

- 1 عدم وجود دخل سنوي ثابت
- 2 عدم وجود اصول استثمارية
- 3 عدم وجود وقف صحي
- 4 تذبذب التدفقات النقدية
- 5 صعوبة تغطية التكاليف التشغيلية بشكل مستقر
- 6 محدودية القدرة على التوسع

هذا الواقع يستدعي تدخلا استراتيجيا عاجلا لبناء نموذج استدامة مالية واضح ومستدام

ثالثا / مفهوم الاستدامة المالية في الخطة الاستراتيجية

تعتمد الاستدامة المالية في هذه الخطة على مبدأ تنويع مصادر الدخل وعدم الاعتماد على مصدر واحد وذلك من خلال

- 1 التبرعات المستمرة
- 2 الشراكات مع الشركات
- 3 المنح المؤسسية
- 4 الاوقاف الاستثمارية
- 5 تحسين كفاءة الانفاق



رابعا / مصادر الدخل الاستراتيجية المستهدفة

1 التبرعات الفردية المستمرة

- تطوير برامج التبرع الشهري
- استقطاب متبرعين دائمين
- بناء قاعدة بيانات متبرعين

2 الشراكات مع الشركات

- برامج المسؤولية الاجتماعية
- رعاية البرامج الصحية
- اتفاقيات دعم طويلة المدى

3 المنح والدعم المؤسسي

- التقديم على المنح المحلية
- التقديم على برامج الدعم الحكومية
- بناء ملفات احترافية للمنح

4 الوقف الصحي الاستثماري

- الركيزة الالهة للاستدامة المالية
- اصل طويل المدى
- دخل مستمر



خامسا / الوقف الصحي الاستثماري

يعد الوقف الصحي الاستثماري حجر الزاوية في تحقيق الاستدامة المالية للجمعية

تعريف الوقف

اصل مملوك للجمعية يتم استثماره ويخصص ريعه لدعم برامج الجمعية الصحية والتشغيلية

سادسا / اهداف الوقف الصحي

- 1 توفير دخل سنوي مستقر
- 2 دعم البرامج الصحية
- 3 تغطية جزء من المصروفات التشغيلية
- 4 تقليل الاعتماد على التبرعات
- 5 تعزيز الاستقرار المؤسسي
- 6 رفع ثقة المانحين والشركاء

سابعا / قيمة الوقف المستهدفة

قيمة الوقف المستهدفة

من خمسة ملايين الى اثني عشر مليون ريال

هذه القيمة تمثل نطاقا مرنا يسمح للجمعية باختيار الفرص الوقفية المناسبة حسب السوق والفرص المتاحة



ثامنا / انواع الاوقاف المقترحة

1 وقف عقاري

عمائر سكنية

محلات تجارية

مكاتب ادارية

2 وقف تجاري

مجمعات تجارية صغيرة

مراكز خدمات

معارض

3 وقف تشغيلي

مرافق صحية مدرة للدخل

مراكز فحص او خدمات طبية

4 وقف استثماري

محافظ استثمارية وقفية

استثمارات منخفضة المخاطر



تاسعا / العائد السنوي المستهدف

العائد السنوي المستهدف

من ثمانمئة الف الى مليون ريال سنويا

يتم توجيه هذا العائد الى

- 1 دعم البرامج الصحية
- 2 تغطية جزء من التكاليف التشغيلية
- 3 دعم التوسع المستقبلي

عاشرا / حوكمة ادارة الوقف

تلتزم الجمعية بإدارة الوقف وفق حوكمة واضحة تشمل

- 1 لجنة وقف مستقلة
- 2 سياسات استثمار مكتوبة
- 3 تقييم دوري للاداء
- 4 افصاح مالي شفاف
- 5 تقارير دورية لمجلس الادارة

الحادي عشر / مراحل تنفيذ الوقف الصحي

المرحلة الاولى

- دراسة الفرص الوقفية
- تحديد نوع الوقف
- اعداد دراسة جدوى

المرحلة الثانية

- استقطاب داعمين للوقف
- شراء الاصل الوقفي
- توثيق الوقف نظاميا



المرحلة الثالثة

- تشغيل الوقف
- ادارته واستثماره
- متابعة العوائد

الثاني عشر / ادارة المخاطر المالية

تشمل ادارة المخاطر المالية ما يلي

- 1 تنويع الاصول الوقفية
- 2 اختيار استثمارات منخفضة المخاطر
- 3 مراجعة دورية للاداء
- 4 خطط بديلة في حال انخفاض العوائد

الثالث عشر / كفاءة الانفاق

تعتمد الجمعية على

- 1 سياسات مالية واضحة
- 2 مراجعة دورية للمصروفات
- 3 ربط الانفاق بالاثـر
- 4 تحسين كفاءة التشغيل

الرابع عشر ظم الاثر المتوقع بنهاية 2030

- 1 وجود دخل سنوي ثابت
- 2 تقليل الاعتماد على التبرعات
- 3 استقرار مالي نسبي
- 4 دعم مستدام للبرامج الصحية
- 5 تعزيز موثوقية الجمعية



قياس الاداء والاثـر ومؤشرات الاداء KPI

اولا مدخل عام

يعد قياس الاداء والاثـر من الركائز الاساسية لنجاح الخطة الاستراتيجية لجمعية التداءى الصحية حيث يضمن هذا المحور

1 متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

2 قياس مدى تحقيق الاهداف

3 ربط التمويل بالنتائج

4 تعزيز الشفافية والمساءلة

5 دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات

6 رفع ثقة المانحين والجهات الداعمة

ثانيا مفهوم قياس الاداء والاثـر

يقصد بقياس الاداء متابعة تنفيذ الانشطة والمبادرات وفق خطط واضحة بينما يقصد بقياس الاثر تقييم التغير الحقيقي الذي أحدثته خدمات الجمعية على صحة المستفيدين والمجتمع

يعتمد هذا المحور على مبدأ

ليس المهم كم صرفنا بل ماذا حققنا

ثالثا اهداف نظام قياس الاداء

1 متابعة تنفيذ الاهداف الاستراتيجية

2 قياس كفاءة استخدام الموارد

3 تقييم جودة الخدمات الصحية

4 قياس الاثر الصحي والاجتماعي

5 تحسين التخطيط المستقبلي

6 تلبية متطلبات الجهات الرقابية والمانحة



رابعاً مستويات قياس الاداء

يعتمد نظام القياس على عدة مستويات

1 مستوى الخطة الاستراتيجية

2 مستوى الاهداف الاستراتيجية

3 مستوى المبادرات والبرامج

4 مستوى العمليات التشغيلية

5 مستوى الاثر الصحي والاجتماعي

خامساً مؤشرات الاداء الرئيسية KPI حسب الاهداف

الهدف الاستراتيجي الاول

تعزيز الوصول العادل والمستدام للخدمات الصحية

مؤشرات الاداء

1 عدد المستفيدين سنوياً

2 نسبة الحالات المغطاة صحياً

3 متوسط زمن الاستجابة للحالة

4 نسبة رضا المستفيدين

5 نسبة اكتمال العلاج

مؤشرات الاثر

1 تحسن الحالة الصحية للمستفيدين

2 انخفاض المضاعفات الصحية

3 تحسن جودة الحياة الصحية



الهدف الاستراتيجي الثاني

التحول نحو الوقاية والصحة المجتمعية

مؤشرات الاداء

- 1 عدد الحملات التوعوية
- 2 عدد المشاركين في الحملات
- 3 عدد الفحوصات الوقائية
- 4 عدد الجهات المشاركة

مؤشرات الاثر

- 1 ارتفاع مستوى الوعي الصحي
- 2 زيادة الكشف المبكر
- 3 تقليل الحالات المتقدمة

الهدف الاستراتيجي الثالث

تحقيق الاستدامة المالية للجمعية

مؤشرات الاداء

- 1 تنوع مصادر الدخل
- 2 نسبة الدخل المستدام
- 3 نسبة الاعتماد على التبرعات الموسمية
- 4 معدل نمو الإيرادات

مؤشرات الاثر

- 1 استقرار مالي نسبي
- 2 القدرة على التخطيط طويل المدى



الهدف الاستراتيجي الرابع

انشاء وتطوير وقف صحي استثماري

مؤشرات الاداء

- 1 قيمة الوقف المحقق
- 2 عدد الاصول الوقفية
- 3 نسبة العائد السنوي
- 4 استقرار العائد

مؤشرات الاثر

- 1 توفير دخل سنوي ثابت
- 2 دعم استمرارية البرامج الصحية

الهدف الاستراتيجي الخامس

تعزيز الشراكات والتمويل المؤسسي

مؤشرات الاداء

- 1 عدد الشراكات الموقعة
- 2 قيمة الدعم السنوي
- 3 عدد الجهات المانحة
- 4 نسبة التمويل المؤسسي

مؤشرات الاثر

- 1 استدامة العلاقات
- 2 تنوع مصادر التمويل



الهدف الاستراتيجي السادس

تحقيق التميز المؤسسي والحوكمة

مؤشرات الاداء

- 1 نسبة الالتزام بالسياسات
- 2 عدد الملاحظات الرقابية
- 3 مستوى جاهزية التقارير
- 4 عدد برامج التدريب

مؤشرات الاثر

- 1 رفع كفاءة الاداء المؤسسي
- 2 تعزيز الثقة والشفافية

سادسا ادوات جمع البيانات

- 1 التقارير الدورية
- 2 قواعد بيانات المستفيدين
- 3 استبيانات رضا المستفيدين
- 4 تقارير مالية
- 5 تقارير الشركاء
- 6 نظم تقنية داخلية



سابعا اليات المتابعة والتقويم

- 1 تقارير ربع سنوية
- 2 تقارير سنوية
- 3 اجتماعات مراجعة الاداء
- 4 تحديث المؤشرات
- 5 معالجة الانحرافات

ثامنا ربط الاداء بالحوكمة

- 1 رفع تقارير الاداء لمجلس الادارة
- 2 ربط الاداء بالمبادرات
- 3 اتخاذ قرارات تصحيحية
- 4 تعزيز المساءلة

تاسعا الافصاح والشفافية

- 1 نشر تقارير الاثر
- 2 مشاركة النتائج مع المانحين
- 3 نشر مؤشرات مختارة للجمهور
- 4 تعزيز الثقة المجتمعية

عاشرا الاثر المتوقع بنهاية 2030

- 1 وضوح الاثر الصحي
- 2 رفع ثقة المانحين
- 3 جاهزية للتمويل المؤسسي
- 4 تحسين جودة القرار
- 5 استدامة البرامج الصحية



الحوكمة وإدارة المخاطر وخارطة الطريق التنفيذية

أولا مدخل عام

تمثل الحوكمة وإدارة المخاطر الإطار الحاكم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وضمان استدامتها حيث تضمن هذه المنظومة

1 سلامة القرارات الاستراتيجية

2 الاستخدام الأمثل للموارد

3 الالتزام بالأنظمة واللوائح

4 تقليل المخاطر

5 تحقيق الشفافية والمساءلة

6 استمرارية الأثر حتى 2030

ثانيا الحوكمة المؤسسية

تعتمد جمعية التداوي الصحية على نموذج حوكمة يحقق التوازن بين الرقابة والتمكين

1 مجلس الإدارة

الجهة العليا المسؤولة عن التوجيه الاستراتيجي

اعتماد السياسات والخطط

مراقبة الاداء العام

اعتماد التقارير المالية

2 اللجان المنبثقة

لجنة المراجعة

لجنة الاستثمار والوقف

لجنة الحوكمة والترشيحات

لجنة البرامج والأثر



3 الادارة التنفيذية

تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ادارة المبادرات والبرامج

رفع التقارير الدورية

تحقيق الاهداف المعتمدة

ثالثا السياسات واللوائح

تعتمد الجمعية على منظومة سياسات ولوائح مكتوبة تشمل

1 السياسات المالية

2 سياسات المشتريات

3 سياسات الموارد البشرية

4 سياسات الحوكمة

5 سياسات ادارة المخاطر

6 سياسات ادارة الوقف

7 سياسات تضارب المصالح

هذه السياسات تضمن

- الشفافية
- الامتثال
- حماية الموارد
- استدامة العمل المؤسسي



رابعاً ادارة المخاطر الاستراتيجية

تعد ادارة المخاطر جزءاً اساسياً من تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تصنيف المخاطر

1- مخاطر مالية

تذبذب التبرعات

ضعف العوائد

ارتفاع التكاليف

2- مخاطر تشغيلية

تعطل البرامج

نقص الموارد البشرية

ضعف الانظمة

3- مخاطر تنظيمية

عدم الامتثال

ملاحظات رقابية

تغير الانظمة

4- مخاطر السمعة

ضعف التواصل

غياب الشفافية

اخفاق البرامج



خامسا اليات ادارة المخاطر

- 1 تحديد المخاطر بشكل دوري
- 2 تقييم درجة الخطورة
- 3 وضع خطط معالجة
- 4 توزيع المسؤوليات
- 5 مراجعة دورية للمخاطر
- 6 رفع تقارير لمجلس الادارة

سادسا العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية

- 1 الحوكمة تعزز ثقة المانحين
- 2 الحوكمة شرط اساسي للمنح
- 3 الحوكمة تحمي الوقف
- 4 الحوكمة تضمن كفاءة الانفاق



سابعا خارطة الطريق التنفيذية

تم تصميم خارطة الطريق لتطبيق الخطة الاستراتيجية على مراحل واضحة

المرحلة الاولى 2025

- استقرار مؤسسي
- تطوير السياسات
- بناء نظام قياس الاداء
- بدء العمل على تنويع الدخل

المرحلة الثانية 2026

- توسيع البرامج الصحية
- اطلاق برامج الوقاية
- تعزيز الشراكات
- البدء الفعلي في مشروع الوقف

المرحلة الثالثة 2027

- امتلاك اصل وقفي
- تحقيق دخل سنوي
- تحسين الاستدامة المالية
- تعزيز قياس الاثر

المرحلة الرابعة 2028

- توسيع نطاق الخدمات
- تعزيز التمويل المؤسسي
- رفع كفاءة التشغيل



المرحلة الخامسة 2029 الى 2030

استقرار مالي نسبي

نضج مؤسسي

تعظيم الاثر الصحي

تحقيق توافق كامل مع رؤية 2030

ثامنا المتابعة والتحديث

1 مراجعة الخطة سنويا

2 تحديث الاهداف عند الحاجة

3 مراجعة المؤشرات

4 تحسين المبادرات

5 التكيف مع المتغيرات

الخاتمة الاستراتيجية

تمثل هذه الخطة الاستراتيجية خارطة طريق شاملة لجمعية التداوي الصحية بمحافظة امالج للفترة من 2025 الى 2030 حيث تركز على بناء مؤسسة صحية خيرية مستدامة وقادرة على تحقيق اثر صحي واجتماعي طويل المدى

وتؤكد الخطة ان تحقيق الاستدامة المالية وانشاء الوقف الصحي وامتلاك اصول مستقرة وقياس الاثر والحوكمة الرشيدة تمثل الركائز الاساسية لضمان استمرارية الجمعية وتعزيز دورها في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030



الملاحق

ملحق رقم 1

مصفوفة المخاطر الاستراتيجية

Risk Matrix

جدول 1 / مصفوفة المخاطر المالية

رقم	نوع الخطر	وصف الخطر	درجة الخطورة	احتمالية الحدوث	مستوى الخطر	الاثار المحتمل	خطة المعالجة
1	مالي	تذبذب التبرعات الموسمية	عالية	عالية	مرتفع	تعطل البرامج الصحية وعدم استقرار التشغيل	تنويع مصادر الدخل انشاء وقف صحي تفعيل التبرع الشهري
2	مالي	عدم وجود دخل سنوي ثابت	عالية	عالية	مرتفع	صعوبة التخطيط طويل المدى	اطلاق مشروع الوقف الصحي استقطاب دعم مؤسسي
3	مالي	انخفاض عوائد الوقف	متوسطة	متوسطة	متوسط	انخفاض الدخل السنوي	تنويع الاصول الوقفية مراجعة استثمارية دورية
4	مالي	ارتفاع تكاليف الخدمات الصحية	عالية	متوسطة	مرتفع	زيادة الضغط على الميزانية	شراكات مع جهات صحية رفع كفاءة الانفاق



جدول 2 / مصفوفة المخاطر التشغيلية

رقم	نوع الخطر	وصف الخطر	درجة الخطورة	احتمالية الحدوث	مستوى الخطر	الآثار المحتملة	خطة المعالجة
1	تشغيلي	نقص الكوادر البشرية	متوسطة	متوسطة	متوسط	تأخر تنفيذ البرامج	خطة موارد بشرية تدريب استقطاب متطوعين
2	تشغيلي	ضعف توثيق العمليات	متوسطة	متوسطة	متوسط	تفاوت جودة الخدمات	تطوير أدلة إجراءات توحيد النماذج
3	تشغيلي	الاعتماد على أفراد محددين	متوسطة	متوسطة	متوسط	تعطل العمل عند الغياب	بناء فرق عمل إدارة معرفة

جدول 3 / مصفوفة المخاطر التنظيمية والرقابية

رقم	نوع الخطر	وصف الخطر	درجة الخطورة	احتمالية الحدوث	مستوى الخطر	الآثار المحتملة	خطة المعالجة
1	تنظيمي	عدم الامتثال لللائحة	عالية	منخفضة	متوسط	ملاحظات رقابية تعليق دعم	مراجعة السياسات تدقيق داخلي
2	تنظيمي	تأخر التقارير الرسمية	متوسطة	متوسطة	متوسط	فقدان ثقة الجهات	تقويم تقارير واضح متابعة دورية

جدول 4 / مصفوفة مخاطر السمعة

رقم	نوع الخطر	وصف الخطر	درجة الخطورة	احتمالية الحدوث	مستوى الخطر	الآثار المحتملة	خطة المعالجة
1	سمعة	ضعف الشفافية والافصاح	عالية	منخفضة	متوسط	فقدان ثقة المانحين	تقارير اثر دورية نشر النتائج
2	سمعة	ضعف التواصل الاعلامي	متوسطة	متوسطة	متوسط	انخفاض الدعم	خطة اتصال وتسويق



ملحق رقم 2

نموذج حوكمة الوقف الصحي

جدول 5 / هيكل حوكمة الوقف

المسؤوليات	الدور	الجهة
اعتماد سياسة الوقف اعتماد التقارير حماية الاصل	الاشراف الاعلى	مجلس الادارة
دراسة الفرص اختيار الاصول متابعة العوائد	التخطيط والمتابعة	لجنة الوقف والاستثمار
تشغيل الوقف رفع التقارير	التنفيذ	الادارة التنفيذية
مراجعة مالية مستقلة	الرقابة	مدقق خارجي

جدول 6 / سياسات الوقف

الوصف	السياسة
استثمارات منخفضة المخاطر تنويع الاصول حماية راس المال	سياسة الاستثمار
صرف العوائد فقط دون المساس بالاصل	سياسة الصرف
تقارير مالية وتقارير اثر دورية	سياسة الافصاح
منع البيع الا بقرار مجلس الادارة	سياسة الحماية

جدول 7 / انواع الاوقاف المقترحة

العائد المتوقع	درجة المخاطرة	الوصف	نوع الوقف
مستقر	منخفضة	عمائر محلات مكاتب	وقف عقاري
متوسط	متوسطة	مجمعات خدمات	وقف تجاري
جيد	متوسطة	مرافق صحية	وقف تشغيلي
مستقر	منخفضة	محافظ وقفية	وقف استثماري



ملحق رقم 3

ملحق مؤشرات الاداء KPI

جدول 8 / مؤشرات الاداء حسب الاهداف

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	طريقة القياس	دورية القياس
الخدمات الصحية	عدد المستفيدين	سجلات الحالات	ربع سنوي
الخدمات الصحية	نسبة رضا المستفيدين	استبيانات	سنوي
الوقاية	عدد الحملات	تقارير البرامج	سنوي
الاستدامة المالية	نسبة الدخل المستدام	تقارير مالية	سنوي
الوقف	قيمة الوقف	سجلات الوقف	سنوي
الحوكمة	نسبة الالتزام	تدقيق داخلي	سنوي

ملحق رقم 4

تحليل اصحاب المصلحة

جدول 9 اصحاب المصلحة

الفئة	الاهتمام	التوقعات	الية التعامل
المستفيدون	عالية	خدمات صحية فعالة	جودة الخدمة متابعة
المتبرعون	عالية	شفافية واثر	تقارير اثر
الشركات	متوسطة	شراكات واضحة	اتفاقيات
الجهات الحكومية	عالية	امثال وتنظيم	تقارير رسمية
المتطوعون	متوسطة	تنظيم ودعم	برامج تطوع



ملحق رقم 5

الافتراضات والقيود

جدول 10 / الافتراضات والقيود

النوع	الوصف
الافتراضات	استمرار دعم الدولة للقطاع غير الربحي
الافتراضات	توفر فرص وقفية مناسبة
القيود	تذبذب التبرعات
القيود	تغير الانظمة
القيود	محدودية الموارد البشرية