

جمعية
الأطفال
ذوي الإعاقة
Children with Disability Association



الخطة الاستراتيجية لجمعية الأطفال ذوي الإعاقة

يناير 2022 – يناير 2025



قائمة الموافقات		
08/12/2021	أمان أبو حمديّة مدير وحدة الجودة	أعدّها:
12/12/2021	محمد القحطاني مدير الموارد البشرية	راجعها:
14/12/2021	بدر الجوفان مدير الخدمات المساندة	راجعها:
16/12/2021	ماجد العنزي مدير المشتريات و المخازن	راجعها:
17/12/2021	ياسر الغامدي مدير التواصل المؤسسي	راجعها:
20/12/2021	محسن الشهري مدير إدارة تقنية المعلومات	راجعها:
21/12/2021	مناور العنزي مدير الإدارة المالية	راجعها:
23/12/2021	د. محمد فراج المدير الفني	راجعها:
27/12/2021	د. أحمد التميمي المدير التنفيذي	اعتمدها:

المحتويات

رقم الصفحة	الفهرس
03	1. مقدمة
04	2. التعريف بالمنظمة
04	3. حوكمة منظمة جمعية الأطفال ذوي الإعاقة
05	4. الهيكل التنظيمي
06	5. رؤيتنا
06	6. رسالتنا
06	7. قيمنا
06	8. الأهداف الاستراتيجية
06	9. عملية التخطيط بمنهجية
07	10. نموذج الخطة الاستراتيجية
07	11. تحليل الوضع الراهن للمنظمة و التقييم الاستراتيجي:
09-08	13. التحليل الرباعي للقوى الداخلية و الخارجية
11-10	14. تحليل القوى الخارجية PESTLE
12	16. تحليل فجوة الأداء Gap Analysis
16-13	18. تحليل أصحاب المصلحة
16	19. مقارنة Benchmarking محليا و إقليميا و دوليا
17	20. جمع المعلومات
18	22. مشاركة المجتمع
18	24. اين نحن الآن؟
19	25. الإحصائيات الحيوية و التحليل البيئي
20	26. عملية التخطيط الاستراتيجي
23-21	27. الأهداف الاستراتيجية
23	28. توزيع الثقل
23	29. المراجع
24	30. التعريفات المصطلحات الجديدة

1. مقدمة:

توضح هذه الخطة الأهداف الاستراتيجية لجمعية الأطفال ذوي الإعاقة من مطلع العام 2022 إلى مطلع العام 2025 ، بأنها المهام والخطوات الاستراتيجية التي اتخذتها لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية بناء على مدخلات و أدوات تحليل متعددة أهمها التحليل الرباعي " نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات" و تحليل القوى المؤثرة الخارجية PESTLE لدراسة المؤثرات المحيطة و تحديدها كافة في الإطار العام للجمعية Context. و تم أيضا تحديد الفجوة داخل الجمعية نفسها بين الحاضر و الماضي لدراسة تأثير التغيير في نظام إدارة الأعمال الجديد و الذي بدأت بوادره في نهاية عام 2021 عبر رحلة التطوير التي تمت فيها دراسة مقارنة Benchmarking محليا و إقليميا و دوليا، و استشرفت البدايات الجديدة للتغيير عبر التخطيط لمجموعات تركيز و استطلاع رأي أصحاب العلاقة و تجديد الرؤية و الرسالة و القيم، و قد خلصت بتقرير رحلة التطوير الصادر عام 2021.

و إذ تلتقي هذه الخطة مع سابقتها في استهداف تطوير الإنتاجية والخدمات المقدمة والاستفادة القصوى من الموارد الموجودة، تتميز هذه الخطة بأقصى درجات الشفافية و التخطيط المسبق . إن الغرض من هذا المستند هو وضع خطة استراتيجية لجمعية الأطفال ذوي الإعاقة لترشدها وتساعد على الوصول إلى أهدافها المرجوة خلال الثلاث سنوات المقبلة، بالإضافة إلى كونها تساعد في التواصل مع الأطراف المهتمين و أصحاب المصلحة و في وضع الاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية للمنشأة. تستوفي هذه الخطة الاستراتيجية الآتي:

- 1- تتبع توجيهات مجلس إدارة جمعية الأطفال ذوي الإعاقة عبر المدير التنفيذي.
- 2- تدعم المبادرات الاستراتيجية لحكومة جمعية الأطفال ذوي الإعاقة لاستيفاء المتطلبات الوطنية للحكومة و الشفافية و الارتقاء بالجمعية كمنشأة محلية و عالمية للتأهيل.
- 3- تعكس صورة احترافية عن كل مراكز جمعية الأطفال ذوي الإعاقة للخدمات التأهيلية بالمملكة العربية السعودية.
- 4- تتبنى ثقة المستفيدين و المجتمع بالخدمات المقدمة و تركز على أن تصبح المراكز تهتم بالطفل بالدرجة الأولى وذلك عن طريق إعادة هيكلة العمليات و هندستها و تطوير الخدمات المقدمة.
- 5- تلتزم بتبليغ عملائنا (الداخليين والخارجيين) بالاتجاهات الاستراتيجية التي تساعدنا في تحقيق مهمتنا ورؤيتنا و قيمنا.
- 6- تُسَيِّر العمليات التشغيلية تحت ضوء هذه الخطة و تستوفي الأهداف عبر مؤشرات أداء مضبوطة القياس.

2. التعريف بالمنظمة

جمعية الأطفال ذوي الإعاقة هي جمعية نفع عام متخصص في الرعاية التأهيلية للأطفال والأطفال ذوي الإعاقة في المملكة العربية السعودية ، تأسست في عام 1981م ، و تم إنشاء مركزها الرئيس بالعاصمة الرياض في عام 1986م ، و انطلقت منه لتصبح من أشهر المراكز التأهيلية بالمملكة بفروعها الأحد عشر و المنتشرة بمناطق جغرافية مدروسة تخدم مدن المملكة و مناطقها المختلفة و تطمح للمزيد. تبنت الجمعية بمراكزها كافة الخرج عن الإطار المألوف للتأهيل لتصل لتقديم الخدمات التأهيلية الشاملة وتسعد بوصولها لخدمة عدد كبير جداً من الأطفال منذ تأسيسها و تستمر حالياً بكونها أكبر مقدم لخدمات الرعاية و التأهيل الشاملة.

يقع المركز الرئيسي بمدينة الرياض بحي المروج شمال المدينة، و فرع آخر في جنوب الرياض، و آخر في حائل و الجوف و جدة و مكة و المدينة و جازان و الباحة و عسير و الرس.

الخط الزمني و مراحل تطور جمعية الأطفال ذوي الإعاقة وإنشائها لمراكزها:

السنة	مراحل التطور
1986	شمال الرياض – مركز الملك فهد
1995	مركز الجوف
1998	مركز مكة
1999	مركز جدة
2001	مركز المدينة
2007	مركز حائل
2013	مركز جنوب الرياض
	مركز عسير
	مركز الباحة
2015	مركز الرس
2018	مركز جازان

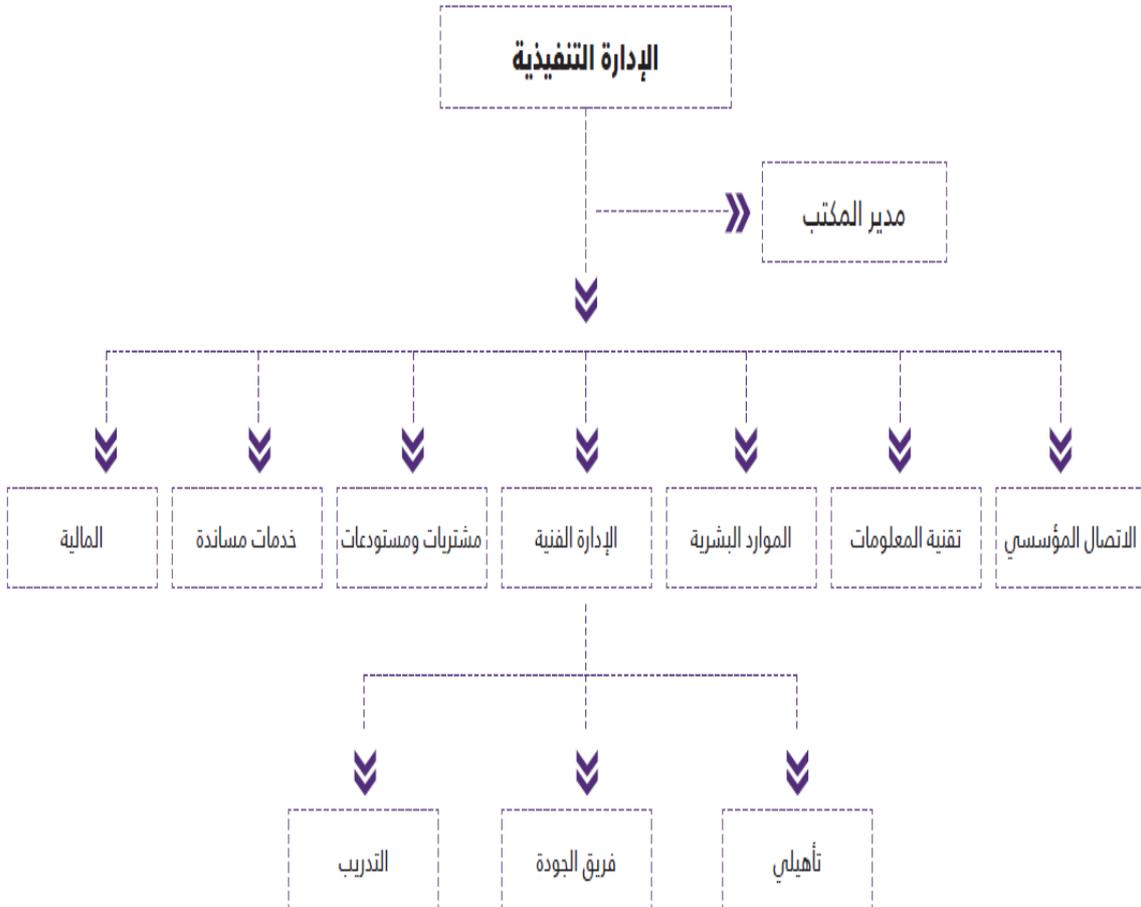
3. حوكمة منظمة جمعية الأطفال ذوي الإعاقة

يرأس المدير التنفيذي إدارة الجمعية بكافة فروعها تنفيذياً. ويتم تعيين أعضاء لجنة مجلس الإدارة بالتشاور مع العملاء الداخليين والخارجيين. و تعقد اجتماعات دورية معلنة لمجلس الإدارة و أعضاء الهيئة العمومية. و تخضع المراكز لإشراف مجلس الإدارة برئاسة المدير التنفيذي لتقدم أفضل الخدمات لقاطني المملكة العربية السعودية.

إن الدور الرئيسي لحوكمة العمليات في الجمعية هو توفير الدعم اللازم للمراكز المسؤولة عن تقديم الخدمات التأهيلية للعامة، بينما يقوم الفريق التنفيذي بقيادة كلٍ من عملية التخطيط والإدارة و عملية تقديم و تقييم الخدمات في كل المراكز.

4. الهيكل التنظيمي لجمعية الأطفال ذوي الإعاقة

الهيكل التنظيمي للجمعية



6. رسالتنا

الريادة محلياً وإقليمياً في خدمة الأطفال والأطفال ذوي الإعاقة، وتقديم خدمات تأهيلية وتشخيصية وتوعوية وخدمات مساندة متكاملة وفق ممارسات صحية محكومة وعالمية ذات جودة عالية، للوصول بأطفالنا لأن يكونوا أفراداً مستقلين وظيفياً وقادرين على الاندماج في المجتمع.

7. قيمنا

- ❖ الريادة
- ❖ الجودة العالية
- ❖ الحوكمة
- ❖ العمل الجماعي
- ❖ العمل المجتمعي

8. الأهداف الاستراتيجية

1. تطوير الأداء الفني في جميع المراكز بصفة موحدة تحمل معرفة مؤسسية شاملة و نظام عمل متطور يخدم الطفل.
2. التوسع و الاستحداث في مشاريع الاستدامة المالية.
3. حوكمة الأداء الإداري و إصلاحه و تطويره.
4. المساهمة الأساسية والفاعلة مع مختلف الجهات المعنية لتحويل قضية الإعاقة، ومنها إعاقة الأطفال إلى قضية وطنية إجتماعية أساسية وبناء رأي عام واع قادر على التعامل معها.
5. استهداف رضا العميل من خلال تطوير الخدمات التأهيلية المقدمة.
6. الريادة في الخدمة ذات المدى الطويل ذات العلاقة بطبيعة الإعاقة.

9. عملية التخطيط بمنهجية

بدأت عملية التخطيط الاستراتيجي من جمع المعلومات التي تتعلق بالوضع الراهن والتطلعات المستقبلية لكل مراكز الجمعية بما يتماشى مع الرؤية والرسالة والقيم. طلبت جمعية الأطفال ذوي الإعاقة إشراك الموظفين والمستفيدين من الخدمات واستشارتهم في عملية التخطيط والتطوير للخطة الاستراتيجية وكان الغرض من ذلك هو اختبار مدى الشمولية والمتانة والجدوى وعلاقة أصحاب المصلحة. وتم التخطيط والتنفيذ لذلك خلال عامي 2020 و 2021 أثناء رحلة التطوير. وقد أخذت عملية التخطيط الجوانب الدينية والثقافية بعين الاعتبار، وتم إعداد الخطة باستخدام التحليل الرباعي SWOT و تحليل المؤثرات الخارجية PESTLE بالإضافة للأخذ بعين الاعتبار مخرجات رحلة التطوير من مقارنات خارجية محليا وإقليميا و دوليا Benchmarking وتمت عملية التخطيط كالاتي:

8.1 نموذج الخطة الاستراتيجية

تم اختيار نموذج احترافي لإعداد الخطة الاستراتيجية وهو نموذج عالمي يستخدم لإعداد الخطط الاستراتيجية للثلاث سنوات القادمة وتم تطويره ليضم الآتي:

8.1.1 نواحي العمل الأساسية.

8.1.2 الأهداف الرئيسية Goals

8.1.3 الغايات Objectives التي تساعد للوصول للهدف الأساسي.

8.2 تحليل الوضع الراهن للمنظمة و التقييم الاستراتيجي:

8.2.1 عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل تحليل مفصل لنقاط القوة ومواطن الضعف والتحديات والفرص وحالات عدم اليقين التي تواجه جمعية الأطفال ذوي الإعاقة وسيتم طرحها في النقاط الآتية.

8.2.2 هذا التحليل الشامل يوضح بأن لجمعية الأطفال ذوي الإعاقة العديد من المساهمات الإيجابية وتواجه العديد من التحديات و أمامها العديد من الفرص الداخلية و الخارجية و التي تسعى خلال هذا التخطيط الاستراتيجي و منه التخطيط التشغيلي أن تتابع جميع المبادرات و المشاريع الخدمية و الاستثمارية.

8.2.3 تحدد أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة و تحددت احتياجاتهم و توقعاتهم و تقاس النتائج تشغيلياً عبر مؤشرات الأداء و الإحصائيات المباشرة للهدف التشغيلي أو لمشروع بعينه.

8.2.4 تم تحليل الفجوة داخلياً لمعرفة أوجه الاختلاف الجذري للجمعية إدارياً و تشغيلياً.

8.2.5 تمت مقارنة الجمعية مع العديد من المؤسسات محليا و إقليميا و عالميا تفصيلاً في رحلة التطوير و نكتفي بالذكر هنا.

8.2.6 التحليل الرباعي للقوى الداخلية و الخارجية

نقاط القوة

1. طاقم عمل مؤهل ومتخصص وبعده مناسب (باستثناء الجوف ، الباحة ، جازان) .
2. توفر مصادر متطورة و غرف علاجية مجهزة و متكاملة.
3. سمعة ممتاز لمراكز الجمعية و تاريخ عريق للمنشأة +40 عاماً.
4. التزام قادة المنشأة و رغبتهم بالتطوير.
5. نطاق خدمات واسع (قبول السعوديين و غير السعوديين ممن لا تنطبق عليهم شروط القبول).
6. تنوع ثقافي يثري مجال و مدارس التأهيل.
7. برامج تأهيل مختصة و فريدة (تم ذكرها في سياسة مسار الأطفال).
8. استقطاب مصادر دخل متنوعة من تأجير المباني و المساكن و الأوقاف و ارتفاع التبرعات.
9. تطوير برنامج طبي شامل الحلول متناسبة مع الاحتياج المتفرد لنوع الخدمات المقدمة و حلول مالية مع تحول نظام إدارة الأعمال.
10. توجه مالي ممنهج و موحد.
11. التحكم المركزي بالميزانية.
12. مركزية الإدارة الفنية بتوحيد سياسات العمل و آلية المراقبة وشمولية الخطة التشغيلية
13. الدفاع عن ذوي الإعاقة من خلال التأثير في تغيير قوانين وزارة التعليم لتتمكن أخصائية التربية الخاصة من التعامل مع ذوي الإعاقة إلى سن الـ 14 عاماً.
14. الإيمان بتجربة المريض و التأهيل المتضمن مشاركة أولياء الأمور.
15. التعاون مع مركز الملك سلمان لأبحاث الإعاقة في التدريب.
16. التعاون مع منصة تطوع.
17. التعاون مع وزارة التعليم و وزارة الصحة عن طريق الرخص.
18. شراكات و اتفاقيات مع جهات خارجية (مستشفى رعاية الرياض، رحماء، مستشفى الملك فيصل التخصصي) و شركات خدمات مساندة
19. استمرار تقديم الرعاية الصحية عن بعد Telehealth.
20. التحول من مركز تأهيلي و تعليمي منفصل إلى مركز تأهيل شامل و متكامل الخدمات.
21. اعتماد مناهج و خطط الجمعية من مركز تطوير المناهج بوزارة التعليم.
22. حصول مركز الملك فهد على اعتماد الأيزو ISO 9001:2015 منذ عام 2019.
23. برنامج تدريبي داخلي و خارجي ثري.
24. توفير و تصنيع داخلي للأجهزة المساندة و تعديلاتها في ورش الجمعية بأسعار معقولة و ميسرة.
25. تقديم خدمات تأهيل بأسعار معقولة و ميسرة.

نقاط الضعف

1. استمرار التعاقد مع شركة خدمات التنظيف (افراس) والصيانة الخارجية بعدد متقلص من العمالة.
2. قلة تنوع موارد قسم الجبائر و التخصص بعدد قليل منها.
3. برامج تأهيل تقليدية مقدمة بالقسم التأهيلي في بعض التخصصات.
4. نقص في بعض التخصصات في مراكز الجوف و الباحة و جازان.
5. دليل تشغيلي للخدمات غير موحد و مبني على الخبرات المتراكمة و المبعثرة.
6. عدم القدرة على تغطية بعض التخصصات الحيوية (النطق و الوظيفي) في المراكز بالمناطق النائية (جازان، الجوف، الباحة).
7. ضعف سلم الرواتب غير الجاذب للمتقدمين للوظائف.
8. عدم وجود خبرة بالأنظمة و العمليات المالية (الفوترة).
9. ضعف استغلال التواصل المؤسسي الاستغلال الجيد في الدعاية للجمعية على كافة المستويات.
10. نقص اقتناء بعض التقنيات الحديثة (Robotic Gait Trainer ،Gait Lab)، أجهزة التأهيل السمعي، أجهزة فحص البلع.

الفرص

1. زيادة الطلب على خدمات التأهيل.
2. تطوير مهارات طاقم العمل بالبرامج التدريبية.
3. الحصول على الاعتمادات المحلية والعالمية.
4. جذب السعوديين.
5. اقتناء التقنيات الحديثة مثل (طابعة الثلاثية الأبعاد وتنوع المفاصل في قسم الجبائر ، Robotic Gait Trainer ، Gait Lab).
6. تبني برنامج التأهيل السمعي.
7. تسليع الخدمات (من أقسام الجبائر والورشة والخيطة).
8. استمرار عملية إعادة هيكلة العمليات للتقليل من الهدر.
9. خطط الاستمرارية في إدارة الأعمال للاستغناء عن التبرعات وضمان الدخل الثابت.
10. زيادة برنامج الدمج مع وزارة التعليم والمدارس الخاصة وتفعيله.
11. الاستفادة القصوى من خدمات الشركات المتعاقد معها.
12. التأمين على المباني.
13. إضافة مقاييس جديدة للقسم النفسي (مثل مقاييس التوحد).
14. التدريب على برامج جديدة مثل GAS ، ICF-CY
15. مراكز التشخيص والقياس.
16. افتتاح عيادات ذات خدمة متفردة (أستيويثي، شروث، عيادة استشارية للأطفال)
17. استمرارية في ترميم وتحديث المباني وتجهيز الغرف العلاجية بأجهزة جديدة.
18. استنساخ تجربة مركز شمال الرياض وتطبيقها بالمراكز.
19. توسيع نطاق الشراكات مع هيئات والسفارات والشركات الأجنبية وغيرها.
20. آلية تسويق لنظام الأعمال الجديد.
21. تغطية شركات التأمين لخدمات التأهيل

التحديات

1. عدم تغطية الجلسات بالتأمين الذي جعل المرضى يتعالجون بالمستشفيات و المراكز الحكومية و الخاصة.
2. الحساسية الثقافية الداخلية بين المدن المختلفة، و بين الجنسيات العاملة المختلفة.
3. المنافسة مع كلا القطاعين العام والخاص.
4. توقف برنامج دمج الأطفال في المدارس والتحول إلى دور توجيهي فقط.
5. صعوبة بعض التخصصات التي لا يوجد لها بديل محلي.
6. تذبذب مواسم التأهيل و التأثير بالموثرات الجوية و ترتيب الفصول الدراسية و الإجازات.
7. زيادة تكاليف التشغيل: نظام ساند، تأمين المنسوبيين، الطاقة و الخدمات.
8. رخص المباني و التصاريح لبعض المراكز المتأثرة (الإدارة الهندسية).

8.2.7 تحليل القوى الخارجية PESTLE

Political	<ul style="list-style-type: none"> Stability in the Kingdom of Saudi Arabia and its government. The war in Yemen affects the centers in the south of the Kingdom. Families of soldiers at the southern border of the children served. Ukraine war and Taiwan-China conflict affects the delivery time of some of our purchased equipment.
Economy	<ul style="list-style-type: none"> New Tax. Legislations (VAT) will affect the shift to paid services. Recession, inflation, increased cost of living and gas prices affects the paid services. Local Manufacturing of technical aids and orthoses. CDA's productizing of technical aids. Adopting new business model in CDA aiming at sustainability. CDA's search for stable funding with lower Ministerial funding of charities through agreements and partnerships: (Rohamaa', Ehsan and other platforms), and through Macca Wakf Project, rents of CDA's estates. Healthcare insurance extended coverage of the disabled persons. Governmental financial support of the disabled in healthcare and education. Economic Initiatives of the Authority for Persons with disability Purple Saturday (last Saturday of every June), airlines facilitations. Governance of spending through the Zakat, Tax and Customs Authority. Increased operating costs: insurance, Saned, utilities, energy Poor economic conditions of many of the families served
Social	<ul style="list-style-type: none"> Changes in demographics and public values with the cultural diversity. The stigma of disability is an obstacle facing parents of the disabled in having full commitment to the chronic rehab. journey. Multiple disabilities in one family in inherited cases. Shift in the interest in healthcare quality by the general public Increasing advocacy and support of the public and private sector to the disability cause. Social Advocacy in facilitating the quality of life by the Authority for Persons with disability: Purple Saturday (last Saturday of every June), airlines facilitations initiative, parking spots. Social advocacy by facilitating multiple Rehab. centers all over the Kingdom by CDA, other not-for-profit and charity organizations and the private and public sectors that affect the social status of the disabled positively.
Technology	<ul style="list-style-type: none"> App developments that allow quicker access to healthcare, but poor adaptation to the disabled needs and use. The increasing demand on telehealth and remote services. Technological advancements leading to betterment of healthcare quality. Rehabilitation technological advancements. Better medical/rehab. education system with advanced technology. High cost of technological advancements Scarcity in the vendors of the equipment used in therapy and control over pricing, order, purchase, shipment and maintenance.

Legal

- The kingdom's 2030 Vision with full support of the Disabled rights.
- National Reform of Ministries and Institutions.
- Ministry of Labor, Ministry of Education and Ministry of Health Legislations.
- The formation of the Authority for Persons with disability.
- New consumer protection legislations by Ministry of Commerce, healthcare practitioner protection legislations by Ministry of Health.
- Governance of the medical practice: Licensing of medical practitioners.
- Difficulty in obtaining Licenses and Permits in the CDA centers with the demands of the Ministries of Health and Education.
- Governance of the Employment of the Disabled in effect of CDA's long-term initiative and advocacy in Disabled Employment.
- Governance of the Discrimination against the persons with disability (Non-discrimination Law Oct. 2022)
- Ministry of Education's change of school semesters and vacations affects children's attendance to Rehab. and shortened the summer rehab. season for the disabled.
- The advocacy CDA with Prime Ministry resulting in change of the accepted age of a female educationalist in the Ministry of Education working with teenage disabled children from the limit of 12 to 14.
- National Employment and retention.
- Lack of unified access to legal guardianship status in cases of dispute and domestic violence.
- Changes in Ministry of Labor Laws in legislating retirement.

Environment

- Shift towards empowering the disabled through facilitation of access.
- Municipality and civic service construction demands on satisfying the disabled needs in buildings (Building Codes, Access Codes).
- Cities Development Projects that address facilitations to the disabled in access to public, governmental, private facilities.
- Entertainment facilitations: to parks that are equipped with facilitations, free entry to events, "One Million Trees Project"
- Launching Tasheelat card that provides facilitations for Saudi and Expat disabled persons: 50% discounts on travel expenses, parking plots access, priority in appointments in governmental hospitals and centers.
- CDA's Advocacy towards a better and safer environment through initiatives: Tasheel, Try the Chair, Ya'teek khairha, International Disability Conference.
- High competitive environment in helping the disabled.
- Increased traffic in big cities affects accuracy of appointments and number of cancelled sessions.
- Seasonal severe weather conditions (Heavy rains, flooding, dust storms)
- Internal renovations in all CDA centers creates a positive environmental base for rehabilitation.

8.2.8 تحليل فجوة الأداء Gap Analysis

خطوة العمل / الإجراء / التغيير	الفجوة
دخول مجال المنافسة بتغيير نظام إدارة الأعمال	تنافس عالي من قبل المستشفيات الحكومية و المدينة الإنسانية و المراكز الخاصة.
توسيع شروط القبول و إضافة مظلة استثناء لتوسعة الفئة المخدومة	محدودية الخدمات و محدودية شروط القبول و الفئة المخدومة.
تغيير التوجه الاستراتيجي بتغيير الهيكل الإداري للجمعية لهيكل تنفيذي تغيير نظام إدارة الأعمال و تنوع مصادر الدخل (مشاريع استدامة مالية: مشاريع الأوقاف، منصات التبرع، شراكات و اتفاقيات)	<ul style="list-style-type: none"> محدودية نظام إدارة الأعمال Business Model باعتماده على التبرعات بالتمويل. عدم المرونة في التعاطي مع التغيرات و التهديد المستمر بإغلاق المراكز بسبب نقص التمويل عبر التبرعات أو فشل إدارة المشاريع البطء في الاستجابة للمتغيرات الخارجية من خلال التخطيط أو التنفيذ
الانتقال لنموذج مركزي التشغيل	لامركزية منقطع فيها التواصل فنيا بين المراكز.
تمكين تنفيذي للخدمات الرئيسية	عدم وجود تمكين للخدمات الرئيسية Core business ألا و هو التأهيل و التركيز المسبق على التبرعات
إيلاء تحديث أماكن التأهيل و الخدمات المقدمة أقصى أولوية استراتيجية و فنيا	إهمال تحديث أماكن التأهيل و الخدمات المقدمة.
تصحيح التوجه الاستراتيجي و العمل على زيادة التواصل مع أصحاب المصلحة: إعلان التوجه الاستراتيجي من قبل المدير التنفيذي على المدى القريب و البعيد عقد اجتماعات دورية أسبوعية مع الإدارات التنفيذية للبقاء على اتصال مع الاستراتيجيات التحدث المباشر من قبل المدير التنفيذي مع العملاء أو عن طريق استبيانات مسحية من قبل خدمات المستفيدين توضيح الفجوات و التوجه الاستراتيجي في اجتماع نهاية العام ديسمبر 2021 و اجتماع أغسطس 2022 متابعة الخط الزمني للخطط و المشاريع في الاجتماعات الدورية و Planner	انفصال الإدارة العليا عن المنسويين، لا تفاعل و لا وضوح للاستراتيجيات.
التعاون مع باحث سعودي مبدع لفتح سجل للشلل الدماغي في المملكة و المشاركة في إصدار الدراسة البحثية تنوع مصادر البحث عن إحصائيات دقيقة حديثة (هيئة رعاية الأشخاص ذوي الإعاقة، وزارة الصحة، هيئة الإحصاءات العامة)	عدم وجود إحصائية دقيقة للإعاقة في المملكة
توسيع نطاقات الخدمات للمراكز خلال الخطة التشغيلية	تحديد احتياجات العملاء و توقعاتهم على مستوى مركز الملك فهد فقط استيفاء لشهادة الأيزو 9001

8.2.9 تحليل أصحاب المصلحة

Customer Type العميل/صاحب المصلحة	Customer Needs احتياجاته	Customer Expectations توقعاته
Children's Families عائلات الأطفال	<ul style="list-style-type: none"> Smooth and accurate scheduling of the appointments Follow-up on their requests, demands and complaints Supervision over the provision of services by the departments and units Safe and Available Services Guidance on appropriate pathway of care Proper prescription and provision of Technical Aids 	<ul style="list-style-type: none"> Meeting Rehabilitation Goals of their children set by the team Guidance of future needs
Children الأطفال	<ul style="list-style-type: none"> Safe & Infection-free environment Supervision over the provision of services by the departments and units Accurate goals setting Patient-centered care Rehab. without prejudice Precise fitting of Technical Aids 	<ul style="list-style-type: none"> Rehabilitation care with empathy
SCFHS هيئة التخصصات الصحية	<ul style="list-style-type: none"> Adherence to the regulations Timely renewals of all licensed staff Periodical training and provision of CMEs 	<ul style="list-style-type: none"> Healthcare Practitioners have valid practice licenses
MOH وزارة الصحة	<ul style="list-style-type: none"> Meeting the administrative and facility regulations and requirements for the License Timely renewals of all licensed staff Provision of rehabilitation care that meets the practice regulations 	<ul style="list-style-type: none"> Healthcare Practitioners have valid and available licenses Provision of data and reports on demand Cooperation and clear communication
Ministry of Labor وزارة العمل	<ul style="list-style-type: none"> Adhering to the Rules and Regulations Provision of reports and data on demand Governance reports 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation and clear communication
MOE وزارة التعليم	<ul style="list-style-type: none"> Meeting the administrative and facility regulations and requirements for the License Adherence to the Agreements Provision of rehab. and educational services to referred clients Clear identification of therapy and educational needs 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation and clear communication Safe services with Empathy Clear reporting of the conditions, statistics and progress
Civil Defense الدفاع المدني	<ul style="list-style-type: none"> Apply the regulations, fulfill the requirements Regular reporting of updates and breaches 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation and clear communication

Customer Type العميل/صاحب المصلحة	Customer Needs احتياجاته	Customer Expectations توقعاته
Certification Body (Sustainable Management Group) شركة اعتماد شهادة الأيزو 9001:2015	<ul style="list-style-type: none"> Adherence to the regulations and requirements of the Quality Management System. Adherence to ISO 9001:2015 Safe auditing environment Reporting of the required material during the audit. Proper response to raised NCRs and OFIs Updating the operating QMS according to audit findings 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation and clear communication Hospitable environment
Centers' Employees منسوبي المراكز	<ul style="list-style-type: none"> Safe and satisfactory Environment Facilitation of their daily tasks Follow up on their demands and complaints Just supervision over their performance Technical solutions for the day-to-day processes 	<ul style="list-style-type: none"> Job Security Physical and psychological support when needed Cooperation and clear communication
Executive Management الإدارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> Response to Strategic Planning through setting, communicating and accomplishing related goals. Adherence to the relevant SLAs, policies and regulations with the Executive Administrations provision of relevant data and reports (surveys, NCRs, Risks and Opportunities, KPIs, complaints and Internal Audits) 	<ul style="list-style-type: none"> Clear Communication Exceeding targets and set goals Cooperation in applying the regulations and policies
CDA's Corporate Communication Administration إدارة التواصل المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> Provision of publication material and success stories and International Celebration Dates Cooperation in organizing related events Updated data relevant to served children's performance Guiding families to proper channel of complaint Response to investigation requests 	<ul style="list-style-type: none"> Clear and constant communication
IT Administration إدارة تقنية المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> Adherence to the proper communication channels for requests Adherence to the specifications of the electronic medical files provision of Medical Files Information & system feedback when requested Adherence to the relevant SLAs, policies and regulations 	<ul style="list-style-type: none"> Timely reporting Prioritized reporting of issues and feedback

Customer Type العميل/صاحب المصلحة	Customer Needs احتياجاته	Customer Expectations توقعاته
Purchase & Stores Administration إدارة المخازن و المشتريات	<ul style="list-style-type: none"> Adherence to the proper communication channels for requests Provision of inventory lists upon request Adherence to the relevant SLAs, policies and regulations Specific requests and purchase orders Feedback on purchase orders 	<ul style="list-style-type: none"> Clear and constant communication
Human Recourses Administration إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> Adherence to the proper communication channels for requests Provision of necessary documents upon request Adherence to the relevant SLAs, policies and regulations 	<ul style="list-style-type: none"> Clear communication Cooperation in investigations
Training & Development Unit إدارة التدريب	<ul style="list-style-type: none"> Provision of monthly statistics for Training and Rehab. sessions Provision of Training Needs Assessment and Training material Provision of equipped training platform 	<ul style="list-style-type: none"> Clear communication Timely support requests
Quality Unit إدارة الجودة	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation in establishment of system guidelines Access to relevant data Adherence to the set policies Adherence to quality management system Clear reporting of performance and related data Proper response to quality requests in system improvements Attendance of regular meetings 	<ul style="list-style-type: none"> Involving Quality in building new processes and related forms Clear communication of all relevant plans and projects
Operational Administration الإدارة الفنية	<ul style="list-style-type: none"> Follow up on the operational plan as scheduled Coordination of flow of work between Units supervisors and staff Adherence to the circulated decisions proper provision & documentation of Rehab. sessions, Monthly and Yearly Statistics 	<ul style="list-style-type: none"> Clear communication Quick response to the new decisions
Volunteers: Volunteering Doctors, Tamheer Company, individual volunteers, volunteering agencies المتطوعين	<ul style="list-style-type: none"> Proper designation to the right post Presence of full oriented training program Training for the volunteering staff 	<ul style="list-style-type: none"> Clear communication Structured training outcomes through evaluation

Customer Type العميل/صاحب المصلحة	Customer Needs احتياجاته	Customer Expectations توقعاته
Renting customers: House Rent, Facilities Rent العملاء المستأجرين	<ul style="list-style-type: none"> Providing Clear communication channels Adherence to the contract terms Constant follow up on requests Facility security 	<ul style="list-style-type: none"> Adherence to the preventive maintenance schedules Service facilities (swimming pool, playground, gym)
Support services agencies (detailed in Support Services SOS) شركات التعاقد للخدمات المساندة	<ul style="list-style-type: none"> Adherence to the contracts requirements Safe environment 	<ul style="list-style-type: none"> Clear Communication
Donors covering renovations, equipment and sessions costs المتبرعين	<ul style="list-style-type: none"> Governed spending of donations Reporting of expected coverage 	<ul style="list-style-type: none"> Clear communication Invitations after projects finalization
Technical Companies الشركات التقنية	<ul style="list-style-type: none"> Updates/feedback on the product Quick or timely orders with clear description of needs and service 	<ul style="list-style-type: none"> Clear communication
Visitors الزوار	<ul style="list-style-type: none"> Proper orientation about the services provided and equipment used 	<ul style="list-style-type: none"> Safe proper orientation Raising the perception about social responsibility and role of the rehabilitation processes and professionals

8.2.10 مقارنة Benchmarking محليا وإقليميا و دوليا

الجمعيات والجهات التي تم مراجعة خططها التطويرية



8.3 جمع المعلومات

9.1.1 المقابلات

وجه المدير التنفيذي بتشكيل لجنة لتطوير الخطة الاستراتيجية لجمعية الأطفال ذوي الإعاقة (اللجنة الاستراتيجية) و التي نظمت جلستي تركيز داخلية في الرياض و جدة، دعت إليها مديري الإدارات و الأقسام و المراكز. و خلصت اللجنة للعديد من المرتكزات الخاصة بكل إدارة و مراحل تطويرها و تم ضمها لمخطط خطة التطوير 2020-2021، كما تم إجراء استطلاع مسبق للرأي لأصحاب العلاقة خلال إعداد رحلة التطوير في نوفمبر 2019. تورد هذه الخطة ملخصاً لما تم في رحلة التفصيل و ترد التفاصيل في التقرير الصادر عن فريق التطوير في 2020-2021 .

استطلاع الرأي لأصحاب العلاقة

قام فريق العمل بتصميم وتنفيذ برنامج استطلاع رأي أصحاب العلاقة للجمعية خلال المدة من 1 إلى 30 نوفمبر 2019 وفق الخطوات التالية

1	2	3	4
مخرجات استطلاع رأي أصحاب العلاقة	تحديد أصحاب العلاقة	منهجية استطلاع الرأي	متطلبات التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> 1. تحليل الصورة الذهنية الحالية للجمعية لدى أصحاب العلاقة 2. تحديد توقعات وتطلعات أصحاب العلاقة من الجمعية 3. فحص مخرجات أصحاب العلاقة لتطوير الجمعية 	<ul style="list-style-type: none"> • القطاع الحكومي • القطاع الخاص • المستفيدين من خدمات الجمعية • الجمعية العمومية • مؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة • المانحين والمستثمرين مع الجمعية • المجتمع المدني 	<ul style="list-style-type: none"> • استبيان الترتوي • زيارات ميدانية • اتصالات هاتفية • اجتماعات ثنائية 	<ul style="list-style-type: none"> 1. تصميم الاستبيانات 2. تحديد أصحاب العلاقة 3. اختيار فريق استطلاع الرأي

تقرير التجارب المماثلة

قام فريق العمل بتنفيذ برنامج دراسة التجارب المماثلة وقصص النجاح محلياً ودولياً خلال المدة من 1 إلى 30 نوفمبر 2019 وفق الخطوات التالية

أولاً	ثانياً	رابعاً
مخرجات التقرير	الدول المستهدفة	متطلبات التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> 1. تجارب ناجحة لمؤسسات تقدم خدمات للأطفال ذوي الإعاقة 2. تجارب ناجحة لمؤسسات وجمعيات خيرية في الإدارة والتشغيل وتنمية الموارد والتسويق والتواصل المؤسسي 3. قصص نجاح ملهمة لمبادرات مجتمعية ذات علاقة 		<ul style="list-style-type: none"> 1. إعداد منهجية البحث 2. اختيار فريق البحث 3. تصميم هيكل التقرير

8.4 مشاركة المجتمع

جمعية الأطفال المعوقين تحرص على اشراك المجتمع والعملاء للتأكد من تلقيهم الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم، وتدعم مشاركتهم في عملية التخطيط وتطوير السياسات وإدارة الخدمات المقدمة ومعرفة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية. حيث أن المجتمع يشارك بشكل مستمر ويعطي آرائه بطرق تحسن من خدمات المراكز التي تتعلق بالتوعية الصحية للمريض/الطفل والمجتمع. عملية التخطيط تجمع ما بين الاحتياجات الدينية والروحانية للمجتمع. ستظل جمعية الأطفال ذوي الإعاقة تعمل بالتعاون مع المجتمع لترشد كل مراكزها بمعلومات وفرص لتطوير خدماتهم وتساعد في تطوير المعلومات والمصادر المأخوذة من المرضى/الأطفال وذويهم. و تعقد الجمعية اجتماعات لمجلس الجمعية العمومي حيث يتم فيه التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة و التواصل المستمر بين الأعضاء العموميين و ما يمثلونه من شرائح المجتمع المختلفة و مجلس الإدارة و ما له من تأثير على التخطيط و التنفيذ و المتابعة الاستراتيجية.

10. أين نحن الآن؟

1. الوضع الحالي

التأهيل في المملكة العربية السعودية موجود بعدة منشآت تحت وزارة الصحة كمراكز أو عيادات أو مستشفيات. جمعية الأطفال ذوي الإعاقة هي منشأة نفع عام تقدم خدمات تأهيلية مجانية في كل مراكزها بأنحاء المملكة.

2. نطاق الخدمات

مراكز جمعية الأطفال ذوي الإعاقة تقدم خدمات تأهيلية شاملة من مختلف التخصصات وتشمل: الخدمات المقدمة بالعيادات الخارجية والخدمات الطبية للأطفال والبرامج المكثفة. ويكون نطاق الخدمات كالاتي:

10.2.1 خدمات العيادات الخارجية

10.2.1.1 استشارة من طبيب الأطفال.

10.2.1.2 جلسات علاج طبيعي.

10.2.1.3 جلسات علاج وظيفي.

10.2.1.4 جلسات نطق وتخاطب.

10.2.1.5 جلسات من القسم النفسي.

10.2.1.6 خدمات قسم الخدمة الاجتماعية.

10.2.1.7 خدمات قسم الجبائر والأجهزة المساعدة.

10.2.1.8 الخدمات المساندة من التمريض.

10.2.1.9 جلسات التربية الخاصة و البرامج التعليمية.

10.2.2 البرامج المكثفة و الخاصة والتي تشمل تقييم أولي خاص بها والعلاج المكثف ويتبعه برامج منزلية.

10.2.2.1 برنامج التدخل المبكر.

- 10.2.2.2 البرنامج المكثف.
- 10.2.2.3 برنامج البدلة الفضائية.
- 10.2.2.4 البرنامج الحسي.
- 10.2.2.5 برنامج تأهيل CIMT.
- 10.2.2.6 برنامج العلاج المائي.
- 10.2.2.7 برنامج مجموعات العيادات الخارجية المتخصصة.

11. الإحصائيات الحيوية و التحليل البيئي

عند وضع الخطة الاستراتيجية كان من المهم جدا تحديد المسائل الاجتماعية والثقافية والمادية و الإرقام الإحصائية التي ستؤثر على أداء المنشأة. تعد مراقبة صحة المجتمع وتحليل اثار الاعاقات أحد أهم المسائل التي تؤثر في أداء المنشآت.

1. إحصائيات عامة للمملكة العربية السعودية (ديموغرافية)

المصدر: تقرير الهيئة العامة للإحصاء GaStat في المملكة العربية السعودية.

المعدل	الوصف (2017-2016)	#
33,345,986	عدد السكان التقريبي (بحسب معلومات UN 2017)	1
22.1	معدل المواليد الأولي / 1000 شخص	2
1.49%	معدل النمو السكاني	3
18.78	معدل المواليد/ 1000 شخص	4
3.32	معدل الوفيات / 1000 شخص	5
27.6%	معدل السكان بين عمر 0 و 14 سنة	6
69.2%	معدل السكان من عمر 15-46 سنة %	7
3.2%	معدل عمر السكان أكبر من عمر 65 سنة %	8
2.17%	معدل الخصوبة الكلي	9
74.82	متوسط العمر المتوقع عند الولادة	10
0.94	كثافة الأطباء/ 1000 شخص (بحسب 2008)	11
2.2	كثافة اسرة المستشفيات / 1000 شخص (بحسب 2009)	12
67%	المواطنين السعوديين	13
27	مجموع مراكز الاعاقة	14
968,996	مجموع المصابين بإعاقة	15

- 11.1.1** اعتمدت هيئة الإحصاء في تعريف الإعاقة و تصنيف درجات الصعوبة فيها في تقريرها الصادر عام 2017 على التعريف الموسع لمجموعة واشنطن لإحصاءات الإعاقة (WASHINGTON GROUP ON DISABILITY STATISTIC) و الذي يشتمل على درجات الإعاقة الخفيفة و الشديدة و البالغة.
- 11.1.2** يعاني 2.9% من سكان المملكة العربية السعودية من إعاقة بالغة و تقع النسبة الأكبر في منطقة الرياض بنسبة 25.13%، بينما النسبة الأقل في نجران بنسبة 0.87%.
- 11.1.3** تعد الصعوبات الأكثر انتشارا لذوي الصعوبات المتعددة هي الصعوبات الحركية بنسبة 29.13% من إجمالي الأشخاص من ذوي الإعاقة ممن لديه صعوبات متعددة. و تتوزع درجة شدتها حسب هيئة الإحصاء بين الحفيفة بنسبة 54.07%، و الشديدة بنسبة 29.22% و البالغة بنسبة 16.71%.
- 11.1.4** لم تتحدث الإحصائيات منذ عام 2017 في البيانات التي تنشرها هيئة الإحصاء، و لا تتوفر أرقام دقيقة عن الأطفال من ذوي الإعاقة.
- 11.1.5** تؤخذ جميع هذه الأرقام بعين الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي و من ثم التشغيلي للمراكز.
- 11.1.6** كما يؤخذ بعين الاعتبار الضغط الشديد على منشآت وزارة الصحة مع قلة عددها قليل و ذلك لطول فترة انتظار المواعيد و الخدمات المحدودة و هذا يعطي المنشآت الخاصة الأفضلية و خصوصا المنشآت غير الربحية.

12. عملية التخطيط الاستراتيجي

12.1 تحتوي الخطة الاستراتيجية على وصف مفصل للأهداف والاتجاهات الاستراتيجية. و تعد الأهداف أساسا لعملية التخطيط و المراقبة و إدارة الميزانية و الاتجاهات الاستراتيجية لجمعية الأطفال ذوي الإعاقة. و الخطة الاستراتيجية تشمل الآتي:

- 12.1.1** التعداد السكاني و الاحتياجات التأهيلية للمجتمع.
- 12.1.2** استعلام عن آراء أصحاب المصلحة.
- 12.1.3** الالتزام برسالة الجمعية و الاتجاهات الاستراتيجية.
- 12.1.4** الآراء التي تم أخذها في عملية إشراك المجتمع.
- 12.1.5** معطيات من مختلف المصادر و التي تشمل بدون حصر: ممارسينا الصحيين و مدراء المراكز و رؤساء الأقسام و أصحاب المصلحة.
- 12.1.6** أخذ الاعتبارات الدينية و الروحانية بعين الاعتبار.
- 12.1.7** التأكد من التنسيق و الدمج بين خدمات المراكز.
- 12.1.8** استحداث أنظمة متطورة.
- 12.1.9** التأكد من استخدام قادة المراكز لمصادر مختلفة أثناء عملية التقييم الدورية للخطط و الميزانية.
- 12.1.10** النظر في تطوير و تغيير المباني أو المعدات أو المصادر المستخدمة الأخرى.
- 12.1.11** المخاطر التنظيمية.

12,2 الأهداف الاستراتيجية

بحسب نتيجة التحليل الاستراتيجي الذي أوصى بتطوير 6 أهداف استراتيجية أساسية لجمعية الأطفال ذوي الإعاقة ستتغير كل القرارات المستقبلية. و هذه الأهداف هي:

13. الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية والغايات			
الإطار الزمني	نسبة تحقق الهدف أو المؤشر	المؤشرات	الغايات
<p>الهدف الأول: تطوير الأداء الفني في جميع المراكز بصفة موحدة تحمل معرفة مؤسسية شاملة و نظام عمل متطور يخدم الطفل، لتقديم أمثل رعاية صحية تأهيلية للأطفال ذوي الإعاقة، يجب الاستمرار في الاستثمار في الخدمات التأهيلية من خلال تحديد مجالات التطوير و إعداد الخطط التشغيلية التي تخدم المستفيد.</p>			
ديسمبر 2024	%100	الحصول على اعتماد الكارف	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على الاعتمادات المحلية والعالمية للرعاية الصحية، مما يعزز ثقة المنشآت الحكومية الخيرية والمنشآت الخاصة وأولياء الأمور بالجمعية.
مستمر سنوياً إلى عام 2023	%100	واستمرار اعتماد الأيزو 9001:2015	
ديسمبر 2024	%50	التحضير لاعتماد والمركز السعودي لاعتماد المنشآت الصحية فور صدوره.	
مايو 2022	%100	تطوير الغرف العلاجية في العيادات الخارجية.	<ul style="list-style-type: none"> تحديث الغرف العلاجية و المعدات المستخدمة بما يخدم العملية التأهيلية و يجعل البيئة أكثر كفاءة و راحة.
مايو 2023	%100	تطوير مبنى 1 المتخصص في التدخل المبكر.	
مايو 2024	%100	تطوير المسبح العلاجي.	
يقاس خلال العام دورياً	%70	مؤشر الوقت المنتظر بين التسجيل الأولي و العيادة الأولية ثم لأول موعد تاهيل	
	%80	مؤشر رضا أولياء الأمور عن الخدمات المقدمة	
يقاس خلال العام دورياً	%80	مؤشر عدد المنسوبين الذين تم تدريبهم	<ul style="list-style-type: none"> تدريب الموظفين الفنيين لتطوير معرفتهم و مهاراتهم و سلوكياتهم المعرفية لأحدث المشاهد و المدارس التأهيلية.
	%30	مؤشر عدد الأخصائيين المتخصصين في مدارس تأهيل نادرة و متخصصة	
<p>الهدف الثاني: حوكمة الأداء الإداري و إصلاحه و تطويره</p>			
ديسمبر من كل عام	%90	التفوق و الشفافية في العملية الإدارية المالية.	تطبيق سياسة الحوكمة
طوال العام	%100 متابعة	تطور ملحوظ في نتائج الخدمات الصحية للمستفيدين عبر البرنامج الإحصائي و المؤشرات الفنية Operational KPIs	تطبيق السياسات و الإجراءات و البروتوكولات.
<p>الهدف الثالث: المساهمة الأساسية و الفاعلة مع مختلف الجهات المعنية لتحويل قضية الإعاقة، ومنها إعاقة الأطفال إلى قضية وطنية اجتماعية أساسية و بناء رأي عام و واع قادر على التعامل معها.</p> <p>تحتاج جمعية الأطفال ذوي الإعاقة إلى رفع درجة الوعي برسالتها و خدماتها لجذب المزيد من المتبرعين و المتطوعين و الداعمين. هذا الهدف يتضمن تطوير استراتيجية تسويقية ترفع من قيمة الجمعية و تساعد في الوصول إلى جمهورها المستهدف.</p>			

الأهداف الاستراتيجية والغايات

الإطار الزمني	نسبة تحقق الهدف أو المؤشر	المؤشرات	الغايات
ديسمبر 2023	%30	زيادة عدد المسجلين في الموقع الإلكتروني و نسبة الانخراط في مواقع الحسابات.	تطوير خطة تسويق تتضمن حملات إعلانية و محافل اجتماعية و ظهورا إعلاميا و
ديسمبر 2023	%20	عدد الزيارات للموقع و عدد مشاهدات الصفحات و معدلات الارتداد bounce rate	تكثيف الزحام الإلكتروني على المواقع من خلال تحسين محركات البحث، التركيز على المحتوى الإعلامي في مواقعها و حسابات التواصل الاجتماعي.
ديسمبر 2023	%30	عدد مرات الظهور الإعلامي و الإشارات الصحفية للجمعية	
ديسمبر 2024	%40	مؤشر عدد الشراكات المبنية	تقوية الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الحكومية و المنظمات و الجامعات و المؤسسات التعليمية و الشركاء المحتملين مع تحديد مجالات الاهتمام و تطوير المبادرات المشتركة التي تسهم في الاستفادة الأمثل من المصادر و تبادل الخبرات.
ديسمبر 2024	%30	مؤشر المبادرات	
ديسمبر من كل عام	%50	مؤشر المدخول من المبادرات	
الهدف الرابع: التوسع و الاستحداث في مشاريع الاستدامة المالية من خلال بناء قاعدة مالية مستقرة عبر تنوع مصادر الدخل و تعدد مشاريع الاستثمار و المبادرات التشغيلية و الحكمة في اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالاستثمارات و إدارة العائد النقدي و التقارير المالية.			
ديسمبر من كل عام	%80	مؤشر التبرعات المستلمة	زيادة التبرعات من خلال تطوير الحملات الموجهة لجذب التبرع
ديسمبر من كل عام	%50	مؤشر عدد المتبرعين	تطوير برامج جمع التبرعات من خلال دراسة المتبرعين المحتملين و إعداد الدراسات حول المنح الممنوحة من جهات رسمية و موثوقة و التحضير للمناشط.
ديسمبر من كل عام	%30	مؤشر المنح	
ديسمبر من كل عام	%80	مؤشر عائد الاستثمار للاستثمارات	تطوير خطة مالية توازن العوائد للاستثمارات.
ديسمبر من كل عام	%100	مؤشر الإقرارات المالية مؤشر الأصول و العائدات	تطبيق ممارسات إدارية مالية تضمن التوافق مع المتطلبات القانونية و التنظيمية
الهدف الخامس: استهداف رضا العميل من خلال تطوير الخدمات التأهيلية المقدمة.			
مايو 2022	%100	البدء بقبول الفئات الجديدة بحسب الوقت المحدد لذلك.	تعديل شروط القبول و إرساء مظلة الاستثناء لتوسعة الشريحة المخدومة
إبريل و نوفمبر من كل عام	%80	مؤشر رضا الموظفين مؤشر رضا أولياء الأمور	تطبيق برنامج وسياسة رضا الموظفين و أولياء الأمور

الأهداف الاستراتيجية والغايات

الإطار الزمني	نسبة تحقق الهدف أو المؤشر	المؤشرات	الغايات
الهدف السادس: الريادة في الخدمة ذات المدى الطويل ذات العلاقة بطبيعة الإعاقة.			
ديسمبر 2024	%80	مؤشر رضا العميل	بناء برنامج تجربة المريض PX
لعام 2023 لعام 2024	%30 %50	مؤشر القياس و التشخيص	إنشاء شراكات جديدة مع وزارة التعليم تطمح لدمج الأطفال في المدارس عبر برنامج القياس و التشخيص
ديسمبر 2023	%100	مؤشر رضا العميل	تصميم برامج تأهيلية و بروتوكولات موحدة
طوال العام	%70	مؤشرات المخاطر و الفرص	تفعيل برنامج المخاطر و الفرص و برنامج سلامة المرضى

14. توزيع الوزن

- 14.1 وزن كل هدف هو 100%
- 14.2 درجة الغاية = عدد الغايات في كل هدف / 100%
- 14.3 باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (أداة الاستراتيجية) ستعكس الدرجة الغايات المتحققة بإطار زمني محدد.
- 14.4 يتم إعطاء الغايات التي تم تحقيقها بوقتها الزمني المحدد 100%.
- 14.5 يتم إعطاء الغايات التي تم تحقيقها بعد 4 أشهر من الوقت الزمني المحدد 75%
- 14.6 يتم إعطاء الغايات التي تم تحقيقها بعد 8 أشهر من الوقت الزمني المحدد 50%
- 14.7 يتم إعطاء الغايات التي تم تحقيقها بعد 12 شهر من الوقت الزمني المحدد 25%.
- 14.8 يتم إعطاء الغايات التي تم تحقيقها بعد أكثر من سنة من الوقت الزمني المحدد 0%

15. المراجع

15.1 هيئة الإحصاء العامة GAStat : www.stats.gov.sa

15.2 منظمة الصحة العالمية.

15.3 وزارة الصحة.

16. التعريفات

هي مقارنة معلومات الأداء مع نشأة في نفس المجال للتطوير.	المقارنة المرجعية
المركز السعودي لاعتماد المنشآت الصحية.	CBAHI
المنظمة الدولية للمعايير	ISO
هو النتيجة المرجوة التي يسعى الشخص او النظام لتحقيقها وهو نقطة وصول للمنشأة او الشخص للتطور.	الهدف
جمعية الأطفال ذوي الإعاقة	CDA
هي نتيجة محددة تسعى المنشأة او الشخص لتحقيقها بوقت زمني محدد باستخدام المصادر المتاحة.	الغايات
هي إعادة تصميم الخدمة لتوفي بالمتطلبات الحالية للوصول لعملية أكثر كفاءة.	إعادة الهيكلة
هم أي شخص مهتم بالمنظمات المحلية ويتأثر بخسارتها او ربحها ويشمل أصحاب المصلحة: الحكومة والموظفين والمرضى والمزودين والعمامة وغيرهم.	أصحاب المصلحة
هو نشاط اداري تنظيمي يستخدم لتحديد الأولويات وتركيز الطاقات والموارد وتقوية العمليات ويتأكد من كون أصحاب المصلحة يعملون بنفس هدف المنشأة بالإضافة الى كونه يهتم بعمل الاتفاقيات للوصول للنتائج المرجوة ويقوم توجيهات المنشأة ويعدل عليها بحسب التغيرات البيئية الحاصلة.	التخطيط الاستراتيجي
هي مستند يستخدم لتحديد الأهداف والقرارات التي يجب اتخاذها لتحقيق الاهداف وكل العوامل الهامة لتطوير المنشأة اثناء عملية التخطيط.	الخطة الاستراتيجية
هو تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.	التحليل الرباعي
هو تحليل العوامل السياسية و البيئية و الاجتماعية و التقنية و القانونية و الاقتصادية	PESTLE

ISO9001:2015	CARF	الاعتماد
✓	✓	حقق معايير

***** نهاية مستند الخطة الاستراتيجية *****