

مستند تحليل الاستبانان والتغذية الراجعة الجمعية الخيرية لذوي الاحتياجات الخاصة في الجيل الصناعية (إرادة)

(١) إدارة الأداء المؤسسي

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
٠١	افتقار تطبيق وتعميم النظام الإداري الداخلي الموحد لتنظيم عمليات التواصل والإدارة والمتابعة الداخلية	الاعتماد مسبقاً على التعميمات الإدارية لتسيير الأعمال، بدلاً من الرجوع الى اللوائح.	لوحظ من خلال المقابلات التي أجريت مع الفريق الإداري لتقييم الأداء الفني الخاص بالجمعية، وجود تناقضات في الآراء الخاصة بالفريق الإداري وعدم وحدة الآراء الخاصة بهم حول الأمور الإدارية والفنية الخاصة بالجمعية

(٢) إدارة الموارد البشرية

• مواطن القوة

م	مواطن القوة	المسببات	المؤشرات
٠١	ولاء الكادر الفني الحالي للقضية والمستفيدين	<ul style="list-style-type: none"> الدافعية الذاتية لخدمة الجمعية والمستفيدين. إيمان الموظفين بقضية ذوي الاحتياجات الخاصة ودورهم الكبير في تأهيلهم وتحسين مستوى حياتهم 	<ul style="list-style-type: none"> كان ذلك واضحاً خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع الطاقم الفني في المراكز التابعة للجمعية، وعلى رأسهم معلمات التربية الخاصة والأخصائيات حيث كانوا على استعداد للتنازل عن إجازاتهم والدفع من رواتبهم من أجل تقديم أفضل خدمة للمستفيدين وتحقيق المصلحة العامة وحسب استبيان رضا الموظفين: <ul style="list-style-type: none"> ٨٠% من الموظفين يتطلعون للمجيء إلى العمل كل يوم، ويستطيعون تقديم أفضل ما لديهم. ٨٧% من الموظفين يحبون العمل لدى الجمعية، ويفخرون بالاستمرار فيها.
٠٢	القدرة على إيجاد توازن بين العمل والحياة الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> أعباء العمل اليومية لا تمنع الموظفين من تحقيق التوازن بين حياتهم الاجتماعية ومتطلبات العمل 	<ul style="list-style-type: none"> بحسب استبيان رضا الموظفين فإن ٦٣% من الموظفين يرون بأن أعباء العمل اليومية لا تمنعهم من تحقيق التوازن بين حياتهم الاجتماعية ومتطلبات العمل

م	موطن القوة	المسببات	المؤشرات
		<ul style="list-style-type: none"> • مستوى الضغط الناجم عن العمل طبيعي وضمن المعقول 	
٣.	شعور الموظفين <u>بالأمان</u> <u>الوظيفي</u> في عملهم لدى الجمعية	<ul style="list-style-type: none"> • السمعة الكبيرة للجمعية • الجمعية الوحيدة في منطقة الجبيل • الفريق الإداري والفني القائم عليها 	بحسب استبيان رضا الموظفين، فإن ٧٨% من الموظفين يشعرون بشكل مؤكد أن الجمعية لديها من الممكّنات الإدارية والمالية ما يجعلها قادرة على الاستمرار

• مواطن الضعف

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
١.	عدم اكتمال نضج <u>البيئة التنظيمية</u> للجمعية ومراكزها	<ul style="list-style-type: none"> • بساطة الهيكل التنظيمي الخاص بالجمعية وافتقاره إلى التفصيل في المسميات الوظيفية والمستويات الخاصة بكل منها 	<ul style="list-style-type: none"> • الهيكل التنظيمي المطبق حالياً لا يلبي الحاجات الإدارية والرقابية والتشغيلية المتوقعة مستقبلاً، حيث أن ٣٧% من الموظفين يرون بأن الهيكل التنظيمي الحالي للجمعية غير فعال في تحقيق أهدافها التشغيلية، وذلك حسب استبيان رضا الموظفين • عدم وجود هيكل تنظيمي خاص بالمراكز التابعة لجمعية إرادة، بناء على المستندات التي تم استلامها من قبل العميل
	عدم وضوح الصلاحيات والسلطات داخل الجمعية	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف تطبيق لائحة الصلاحيات الإدارية والمالية للجمعية: ○ في بعض الحالات الطارئة في مركز متلازمة داون لا تتمكن الأخصائيات من اتخاذ أي إجراء دون موافقة المسؤولة التي تعمل في مركز آخر، مما يعرض الحالة للخطر ويعطل سرعة اتخاذ القرار المناسب، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في مركز متلازمة داون ○ مديرات المراكز مقيدات الصلاحية ولا يمتلكن إجابات عن أغلب الأسئلة الرئيسية، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري 	

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
			<p>في المراكز والجمعية</p> <p>○ ٣٠,٥% من الموظفين غير راضين عن مستوى السلطة والصلاحيات الممنوحة مقارنة بمستوى المسؤوليات المفروضة، وذلك حسب استبيان رضا الموظفين</p> <p>○ ٤٨% من الموظفين يرون أنّ الجمعية لا تدعم المرونة والحرية لاتخاذ القرارات ضمن إطار العمل حسب الصلاحيات الممنوحة، وذلك حسب استبيان رضا الموظفين</p>
	عدم تفعيل بعض الوحدات الإدارية المذكورة داخل الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> ● قسم شؤون المستفيدين من وحدة تشخيص وقبول وتسجيل غير مفعّل ويقوم بأداء مهامه مدير الشؤون الفنية، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية 	
	ضعف الأوصاف الوظيفية الخاصة بالجمعية	<ul style="list-style-type: none"> ● قصور الأوصاف الوظيفية الحالية، بحيث تفتقد بعض التفاصيل الضرورية، ك نطاق السيطرة الإدارية، نطاق وملخص العمل، المؤهل العلمي المطلوب، الخبرات المطلوبة، المهارات والقدرات المطلوبة. عدم وجود تخصصية وتفصيل كافي في المهام المذكورة داخل الأوصاف الوظيفية، وذلك حسب الأوصاف الوظيفية التي تم استلامها من قبل العميل ● عدم تفعيل الأوصاف الوظيفية التي تم بناؤها، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية. ● الأوصاف الوظيفية لا تتوافق مع شروط ومتطلبات وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية. ● ٣٣% من الموظفين يرون بأن الواجبات المطلوب القيام بها غير واضحة بشكل كامل ولا تسهم في تحقيق أهداف الجمعية، وذلك حسب استبيان رضا 	

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
			الموظفين
		ضعف اللوائح التنظيمية الخاصة بالجمعية	<ul style="list-style-type: none"> ● بناء على المقابلات التي إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية، تفتقر الجمعية للسياسات والإجراءات التي تنظم العمليات الأساسية الخاصة بالجمعية ومراكزها، مثل: <ul style="list-style-type: none"> ○ لوائح تنمية الموارد المالية وإدارة الأوقاف الاستثمارية ○ لائحة الشراكات. ● ضعف تطبيق اللوائح التنظيمية الخاصة بالجمعية مثل النظام الأساسي للجمعية ولائحة تنظيم العمل: <ul style="list-style-type: none"> ○ لا يتم اعطاء الموظفين حقهم في الإجازات، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية ○ يتم تقييم الموظفين بشكل عشوائي دون الرجوع إلى نظام معتمد يقوم بتقييمهم فنياً وأدائياً، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية، وحسب استبيان رضا الموظفين فإن ٣٠,١% من الموظفين لا يحصلون على تغذية راجعة على أدائهم في العمل بشكل مستمر من أجل تطوير أدائهم الوظيفي في المستقبل، و٣٧% من الموظفين يرون بأن ممارسات تقييم أداء الموظفين لا تلخص إلى حلول عملية للتحسين من أدائهم. ○ قد يطلب من الموظفين بعض المهام في ساعات الدوام الأخيرة، مما يجبرهن العمل في المنزل خلال أيام الإجازة، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية، كما أن ٥٤,٤% من الموظفين أكدوا أنه لا يتاح لهم المجال لاختيار أيام إجازاتهم بحسب حاجاتهم الفعلية، حسب استبيان رضا الموظفين

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
			<p>○ ٣٩% من الموظفين يرون بأنه لا يوجد داخل الجمعية نظام للمسارات الوظيفية، ومعايير واضحة للارتقاء والتعاقب الوظيفي، حسب استبيان رضا الموظفين</p> <p>● بعض اللوائح بحاجة إلى تطوير وتنظيم في المحتوى مثل لائحة تنظيم العمل، والتنظيم الإداري لمجلس إدارة الجمعية، وذلك بناء على تحليل البيانات التي تم استلامها من قبل الجمعية.</p>
	غياب خطة فعالة للتواصل المؤسسي		<p>● بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية، أكد الموظفون كثرة الاجتماعات المطولة التي يتم عقدها دون هدف واضح أو تحقيق نتيجة ملموسة منها</p> <p>● المسؤولات داخل مركز داوون غير قادرات على التفرغ ومتابعة الحالات، بسبب كثرة الاجتماعات والمتطلبات المكتبية، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية</p> <p>● حسب استبيان رضا الموظفين، فإن ٣٣% من الموظفين لا يؤيدون بأن الجمعية تشجع على التواصل الفعال من خلال اجتماعات الموظفين، والأنشطة الاجتماعية، واللقاءات الشهرية</p>
	وجود شح في الكفاءات الفنية المؤهلة والتي تلبي احتياجات الجمعية ومراكزها		<p>● عدم وجود آلية واضحة لاستقطاب وتوظيف الكفاءات واستبقائهم، وذلك بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع الفريق الإداري في المراكز والجمعية.</p> <p>● الإجراءات الخاصة بالتوظيف داخل لائحة تنظيم العمل بحاجة إلى تطوير وتفصيل في مراحل التوظيف؛ من استقطاب وترشيح ومقابلة واختيار وتوجيه، وذلك حسب التحليل الخاص بلائحة تنظيم العمل التي تم استلامها من قبل الجمعية</p>
	ضعف تعميم ونشر اللوائح		بناء على المقابلات الشخصية والمعاينة الميدانية، تم

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
		والأنظمة الداخلية الخاصة بالجمعية ومراكزها بين الموظفين والتأكد من فهمهم وتطبيقهم لمحتوياتها	ملاحظة عدم علم الموظفين باللوائح والأنظمة الداخلية الخاصة بالجمعية، وعدم التزام الموظفين بتطبيقها، مثل لائحة تنظيم العمل ولائحة الصلاحيات الإدارية والمالية.
٢.	عدم رضا الموظفين <u>عن حزم المكافآت المتكاملة</u> التي يتم صرفها لهم	تطلع الموظفين الدائم إلى تحسين واقعهما المالي والمعيشي.	<ul style="list-style-type: none"> ● حسب المقابلات الشخصية للجمعية ومراكزها، تم تأكيد عدم وجود تأمين طبي للسعوديات. ● ضعف تطبيق السياسات الخاصة بالأجور والعلاوات والترقيات والمزايا والبدلات داخل لائحة تنظيم العمل: ○ حسب المقابلات الشخصية للجمعية ومراكزها، فإنه يتم رفع رواتب الموظفين بمبالغ بسيطة دون اتباع نظام أو تسلسل واضح ○ بحسب استبيان رضا الموظفين ٣٢,٦% من الموظفين يشكون بأن الرواتب الأساسية في الجمعية والزيادة السنوية عليها غير عادلة وأقل بالمقارنة مع الجمعيات الأخرى. ○ حسب المقابلات الشخصية للجمعية ومراكزها، تبين أنه تم تعديل الرواتب ومساواة من لديهم خبرة بالمستجدات، وعدم شمولية القرار لغير السعوديات. ○ ٥٤,٤% من الموظفين يرون أنّ التعويضات والمزايا الوظيفية والحوافز التي توفرها الجمعية غير مغرية لاستقطاب الموظفين واستبقائهم. ● السياسات والإجراءات الخاصة بالأجور والعلاوات والترقيات والمزايا والبدلات داخل لائحة تنظيم العمل بحاجة إلى تطوير وتفصيل أكثر، وذلك بناء على تحليل البيانات التي تم استلامها من قبل الجمعية
٣.	ضعف فرص <u>التطور المهني</u> داخل الجمعية ومراكزها	ضعف برنامج التدريب والتطوير المعتمد لدى الجمعية ومراكزها لتأهيل الموظفين وتنميتهم إدارياً	<ul style="list-style-type: none"> ● لا يوجد برامج تدريبية فعالة للموظفين، وقد يمنع في بعض الحالات من الانضمام لبعض البرامج التدريبية المفيدة لهم، بحسب المقابلات الفردية التي

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
		وفنياً، وضعف تطبيق السياسات المتعلقة بالتدريب	<p>تم إجراؤها في مركز متلازمة داون ومركز التأهيل.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ضعف وجود برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين الفنية، وتناسب مع مستواهم المعرفي الفعلي، حيث يعتبر مستوى الدورات المقدمة للموظفين مبتدئ لمستوى معرفة الموظفين، بحسب المقابلات الفردية التي تم إجراؤها في مركز متلازمة داون ومركز التأهيل. كما أن ٣٤% من الموظفين لا يشعرون بوجود فرص كافية للتطوير على الصعيد المهني والشخصي، حسب استبيان رضا الموظفين • ٢٨% من الموظفين لا يعتقدون بأن لديهم الفرص الكافية للتطور والنمو داخل الجمعية، حسب استبيان رضا الموظفين • ضعف السياسات الخاصة بالتدريب والتأهيل داخل لائحة تنظيم العمل، حيث أنها بحاجة إلى تطوير وتفصيل أكثر في الاجراءات المتعلقة بأنواع التدريب وكيفية ربطه بتقييم الأداء والتطور الوظيفي.
٤.	افتقار الجمعية لدلائل وأرقام توضح <u>رضا الموظفين</u> داخل الجمعية	عدم وجود معايير لقياس رضا الموظفين والمستفيدين	<ul style="list-style-type: none"> • تفتر الجمعية لوجود آلية واضحة ومعتمدة لقياس رضا الموظفين والمستفيدين من أسر المستفيدين، وذلك بناء على المقابلات التي إجراؤها في الجمعية ومراكزها • ٦٣% من الموظفين يرون أن الجمعية لا تهتم بمستوى الرضا والروح المعنوية للموظف، حسب ما ورد باستبيان رضا الموظفين
٥.	ضعف انفتاح الإدارة العليا على <u>آراء الموظفين</u> و <u>إدماجهم في اتخاذ القرارات</u>	غنى الإدارة عن إشراك وإدماج الموظفين قبل اتخاذ القرارات، في كل صغيرة وكبيرة	<p>حسب استبيان رضا الموظفين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ٥٠% من الموظفين يشكون من عدم احترام الآراء والمقترحات الفردية، وعدم تشجيع المبادرات الشخصية في الجمعية. • ٣٥% من الموظفين يرون بأن الجمعية لا تقدم لهم فرص المشاركة في أنشطتها ومشروعاتها

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
			<p>واجتماعاتها، ولا تولي اهتماماً بمقترحاتهم الإبداعية للتحسين.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ٣٥% من الموظفين يرون بأن الجمعية لا تقوم بتشجيع وممارسة الاتصال المباشر مع أفراد الإدارة خلال سياسات الأبواب المفتوحة.
٦.	<p>عدم وضوح الآراء الخاصة بالموظفين والمتعلقة بمدرائهم وزملائهم</p>	<p>تذبذب آراء الموظفين حول رضاهم عن مدرائهم وزملائهم</p>	<p>حسب استبيان رضا الموظفين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ٨٢% من الموظفين يشعرون بالراحة عند العمل ضمن فريق يضم أفراداً من إدارات أو أقسام أخرى • ٧٦% من الموظفين يتقون بكفاءة أفراد الإدارة أو القسم الذي ينتمون إليه. <p>بينما لوحظ من خلال المقابلات الشخصية والمعاينة الميدانية عدم راحة الموظفين مع زملائهم، بالإضافة الى وجود بعض الملاحظات المتعلقة بالادارة وكيفية تعاملهم مع مقترحات الموظفين والمركزية في بعض القرارات.</p>

(٣) إدارة العمليات

• مواطن القوة

م	مواطن القوة	المسببات	المؤشرات
١.	كفاية الطاقة الاستيعابية لمركز متلازمة داون	قدرة مركز متلازمة داون من احتواء <u>واستيعاب جميع</u> <u>الحالات</u> التي تود الاستفادة من خدمات المركز	بحسب المقابلات الشخصية، تبين أنه لا يوجد قائمة انتظار للمستفيدين داخل مركز متلازمة داون.
٢.	<u>التنظيم المكتبي</u> لملفات المسجلين في مركز متلازمة داون بشكل احترافي	الاهتمام البالغ لإدارة المركز بتسجيل كافة المعلومات وإدراج الفحوصات والتقارير والخطط السبوعية والأسبوعية للمسجلين وتقييمات الأهالي، وتحديثها باستمرار في ملف واحد مركزي لكل مسجل.	بحسب المقابلات الشخصية والمعينة الميدانية، تبين أن السجلات الخاصة بمركز متلازمة داون مرتبة للغاية.
٣.	<u>تنظيم الفعاليات والأنشطة</u> <u>الداخلية زمنياً</u>	وجود خطة زمنية للأنشطة والبرامج التي تنوي الجمعية والمراكز إقامتها من رحلات وزيارات ميدانية واحتفاليات داخلية	بناء على تحليل البيانات التي تم استلامها من الجمعية، حيث تم ملاحظة وجود خطة زمنية لمراكز التأهيل

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
١.	ضعف القدرة على تلبية احتياجات أسر ذوي الاحتياجات الخاصة، وخاصة في مراكز التأهيل	استمرار قائمة الانتظار لعدة سنوات وخاصة في مراكز التأهيل، وضعف التعامل مع قائمة الانتظار في مراكز التأهيل	بناء على المقابلات الشخصية في مراكز الجمعية ونتائج تقييم الأداء الفني للجمعية: <ul style="list-style-type: none"> • يتم التعامل مع قائمة الانتظار عن طريق توفير البرنامج التأهيلي المسائي للمستفيدين إلى حين تم إتاحة المجال • تقديم خدمة استشارية فنية مجانية عبر اتصال هاتفي اسبوعي للمستفيدين على قائمة الانتظار
		ضعف القدرة على زيادة عدد المستفيدين	حيث تستقر الأعداد بين (٦٢-٨٢) في مركز الرجال، و(٦٢-٨٢) للنساء، و(٥٠-٥٥) للمصابين بمتلازمة داون.
٢.	ضعف اتباع الاجراءات الفنية المعتمدة لدى الجمعية من قبل الأشخاص المعنيين	ضعف تعميم الإجراءات الفنية الداخلية والنماذج على الموظفين والمعنيين في متابعة الحالة	بحسب المقابلات الشخصية والمعاينة الميدانية، كان هناك اختلاط كبير في المعلومات الفريق الفني، وخاصة في اتباع الاجراءات الفنية الموضحة في نموذج الخدمة المتبع للتشخيص والتقييم، وتوثيقهم للحالة في استمارة ترشيح حالة للقبول، ونموذج استمارة قبول حالة
٣.	عدم وجود مرجعية موحدة للمعايير الفنية والإدارية الخاصة بالجمعية ومراكزها	عدم وجود معايير فنية واضحة يتم الرجوع إليها عند تشخيص وتقييم وتأهيل وعلاج الحالات.	تم الملاحظة عبر المقابلات الشخصية في المراكز عدم وجود نظام موضح ومكتوب يقوم الأخصائيين والمستشارين بالرجوع إليه عند التعامل مع الحالات، مثل ABA, Portage,..
		بعض المعايير العالمية يتم استخدامها داخل الجمعية في وظائف تختلف عن المجالات الخاصة بها	بناء على تقييم الأداء الفني الخاص بالجمعية، تم ملاحظة أن نظام Portage يتم استخدامه لتأهيل جميع الحالات، علماً أنه نظام مختص بالتدخل المبكر فقط

(٤) إدارة المراكز

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
٠١	ضعف نضج البيئة التنظيمية للمراكز	عدم وضوح الهيكل التنظيمي والصلاحيات والسلطات الخاصة بالمراكز التابعة للجمعية	<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود هيكل تنظيمي خاص بالمراكز التابعة للجمعية إرادة ضعف السلطات والصلاحيات الممنوحة لمدرء المراكز التابعة للجمعية (إدارة صورية)، بناء على المقابلات الشخصية والمعاينة الميدانية ضعف تعميم ونشر اللوائح والأنظمة الداخلية الخاصة بالجمعية ومراكزها على الموظفين
٠٢	ضعف إجراءات الصحة والسلامة المتبعة داخل الجمعية ومراكزها	عدم الاهتمام بتوفير بيئة صحية للمستفيدين والموظفين داخل المراكز التابعة للجمعية وخاصة مركز متلازمة داون	<ul style="list-style-type: none"> النوافذ داخل مركز متلازمة داون لا يمكن فتحها، مما يؤثر على تجديد الهواء داخل الغرف. ٥٩% من الموظفين أكدوا أن مرافق الجمعية وتجهيزاتها الداخلية ونظافتها لا تلي حاجتهم بشكل مرض
٠٣	عدم تطبيق المركزية الإدارية في الشكل السليم بين المراكز والجمعية	<ul style="list-style-type: none"> تواضع الصلاحيات الممنوحة لمدرء المراكز الرجوع إلى إدارة الجمعية في الكثير من القرارات التي قد تحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> بناء على المقابلات التي تم إجراؤها داخل المراكز التابعة للجمعية.

(٥) إدارة المنتجات/ الخدمات الخيرية

• مواطن القوة

م	مواطن القوة	المسببات	المؤشرات
١.	<u>السمعة</u> الطيبة للجمعية بين أوساط أسر المستفيدين.	رضا أسر المستفيدين على الخدمات المقدمة من الجمعية والمراكز التابعة لها	<ul style="list-style-type: none"> • بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع مجموعة من أمهات المستفيدين، تبين الرضا الكلي للأمهات عن سلوكيات أبنائهن وتطور مهاراتهم • تم التأكيد من قبل أمهات المستفيدين أن الأطفال أصبحوا أكثر هدوءاً ويقوموا بالتفاعل بشكل إيجابي مع أفراد الأسرة والمجتمع.
٢.	<u>طول عمر الجمعية</u> في مجال رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.	منذ تأسيس الجمعية عام ٢٠٠٨، وهي تقدم خدمات متعددة لذوي الاحتياجات الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • حسب المقابلات التي أجريت لتقييم الاداء الفني، تقدم الجمعية ومراكزها مجموعة من الخدمات للفئات المستهدفة، مثل التشخيص والتقييم، التدخل المبكر، العلاج السلوكي، العلاج التربوي، تأهيل نفسي واجتماعي، التأهيل التربوي، التأهيل المهني، التوعية المجتمعية، الإرشاد والتدريب الأسري
٣.	<u>توجه</u> الفريق الإداري نحو <u>تطوير الخدمات المقدمة</u> لذوي الاحتياجات الخاصة	تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة الطاقة الاستيعابية للمراكز، وشمول الخدمات لجميع احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • حسب المقابلات التي تم إجراؤها مع مجلس الإدارة، تم اقتراح إعادة هيكلة الحقيبة الخدمية للجمعية ومراكزها

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
٠١	تفتقر الجمعية لوجود <u>حزم</u> <u>برامجية</u> واضحة للخدمات التي تقدمها.	عدم تلبية الخدمات المقدمة حالياً في مراكز الجمعية لاحتياجات المستفيدين الخاصة بجميع مراحل علاجهم	<ul style="list-style-type: none"> تم ملاحظة عدم وجود قسم التأهيل النفسي وقسم العلاج الطبيعي والحركي في مركز متلازمة داون، ووجود أخصائية نطق واحدة فقط حسب المقابلات الفردية في المراكز، تبين عدم وجود تأهيل مهني حقيقي مقدم للمستفيدين، بحيث يوجد أنشطة فنية متواضعة حسب المقابلات الفردية في المراكز، تم ملاحظة أنه يتم الاعتماد في عملية التشخيص والتقييم على الجانب النفسي فقط وإهمال الجوانب الأخرى. حسب المقابلات الفردية في المراكز، تبين عدم وجود قسم معني بالعلاج الترويجي والنفسي للمستفيدين حسب المقابلات الفردية في المراكز، تبين عدم وجود قسم خاص بالبحوث والدراسات ، حيث يقوم الفريق المختص بالجمعية ومراكزها بحضور المؤتمرات على حسابهم الخاص. حسب المقابلات الفردية في المراكز، تبين أن الجمعية ومراكزها تبذل جهد بسيط جداً في التوعية المجتمعية لا يوجد قسم خاص بالرعاية الطبية العامة للمستفيدين، أو فريق طبي أو ترميزي يقوم بذلك، حسب المقابلات الفردية في المراكز
		افتقار الخبرة اللازمة للتعامل مع جميع الحالات المرضية المتوقع التعامل معها داخل المراكز	حسب المقابلات الفردية في المراكز، تبين عدم دراية الطاقم الفني للتعامل مع الحالات المزدوجة (ذهني وحركي)، وعدم وجود دليل واضح وعملية واضحة للتعامل معهم
٠٢	عدم وجود <u>مرجعية لتطوير</u> <u>الخدمات</u> المقدمة حالياً	• ضعف التواصل بالمحيط الخارجي كالجمعيات	بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
		الشبيهة المحلية والإقليمية والعالمية، للبحث عن أفضل الممارسات الحالية وتحسين الوضع الحالي للجمعيات الخيرية بناء عليها	

• مواطن التهديدات

م	موطن التهديد	المسببات	المؤشرات
١.	تأثر الصورة الذهنية وسمعة الجمعية	• عدم وجود نموذج ناضج للخدمات المقدمة	• وذلك حسب المقابلات التي إجراؤها مع أعضاء مجلس الإدارة
٢.	التخوف من عدم تغطية الخدمات مالياً	• طبيعة الحالات التي يتم علاجها تحتاج فترة طويلة للعلاج	• وذلك حسب المقابلات التي إجراؤها مع أعضاء مجلس الإدارة

(٦) تنمية الموارد المالية

• مواطن الفرص

م	موطن الفرصة	المسببات	المؤشرات
١.	اهتمام المانحين بقطاع ذوي الاحتياجات الخاصة	لأنها تعتبر من أهم مجالات العمل الخيري، التي لها تأثير كبير على الأفراد والمجتمعات بشكل عام، ومجالات صرف التبرعات الخاصة بها واضحة للمانحين	الدعم الحكومي للجمعية من قبل الهيئة الملكية في الجبيل

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
١.	اتباع آليات متواضعة <u>لتنمية الموارد المالية الخاصة</u> بالجمعية	عدم وجود خطة واضحة لتنمية الموارد المالية وإدارة الأوقاف والاستثمارات	حسب المقابلات التي تم إجراؤها داخل المراكز ومع أعضاء مجلس الإدارة، تم تأكيد الحاجة لتطوير عمليات إدارة الأوقاف وجمع التبرعات وبناء العلاقات من أجل ذلك
٢.	ضعف التوسع في بناء <u>العلاقات مع مانحين جدد</u>	عدم وجود آلية لاستقطاب المانحين وبناء علاقة طويلة الأمد معهم، حيث يتم الاعتماد على العلاقات الشخصية والفردية لأعضاء مجلس الإدارة مع بعض المانحين	بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع أعضاء مجلس الإدارة

(٧) إدارة علاقات المستفيدين

• مواطن القوة

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
١.	<u>استقطاب أعداد من المستفيدين</u> من جميع مناطق المملكة.	<ul style="list-style-type: none"> الصورة الذهنية والسمعة الطبية التي تتمتع بها الجمعية. الكفاءات الإدارية والفنية التي تتمتع بها الجمعية ومراكزها. 	<ul style="list-style-type: none"> حسب استبيان رضا الموظفين: ٩٣,٥% من الموظفين يعتقدون أن الجمعية تحافظ على صورة ذهنية وسمعة مميزة في أوساط القطاع. ٦٣% من الموظفين يشعرون أن أفراد الإدارة على درجة عالية من الكفاءة والمهنية ويمثلون نموذجاً إيجابياً كقادة للجمعية.
٢.	<u>رضا أسر المستفيدين</u> عن الجمعية ومراكزها	<ul style="list-style-type: none"> التطور الذي يتم ملاحظته في حالة أبنائهم سمعة الجمعية الطبية في مناطق المملكة حرص المعلمات والأخصائيات على العمل بكل تفاني وجد مع الحالات 	المقابلات الشخصية السريعة مع أسر المستفيدين

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
١.	التواصل البسيط مع أسر المستفيدين	نظام واضح ومفعل للتواصل مع أهالي المستفيدين والمتابعة معهم بشكل دوري ومنظم، مع الرغم من وجود بعض الجلسات البسيطة مع الأهالي كالبرنامج التأهيلي المسائي	بناء على المقابلات والمعلومات التي وردت من الجمعية، لا يوجد لائحة تقوم بتنظيم عملية التواصل والتفاعل مع المستفيدين وأسرهم بشكل فعال

(٨) إدارة علاقات المتطوعين

على الرغم من حاجة الجمعية لمتطوعين في مجال عمل الجمعية ومجال مزاملة ذوي الاحتياجات الخاصة، لتسهيل إدماجهم في المجتمع، إلا أن الجمعية لا تستقطب أي من المتطوعين حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من قبلهم.

(٩) التسويق إدارة العلاقات العامة

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
١.	وجود فجوة في <u>الشراكات الخاصة بالجمعية ومراكزها</u>	عدم وجود نظام يدير عملية بناء الشراكات وإدارتها داخل الجمعية ومراكزها	حسب المقابلات التي تم إجراؤها في مراكز الجمعية: <ul style="list-style-type: none"> عدم وجود شراكات فعلية (بشتى أنواعها) مع الجمعية سوى الشراكة مع الهيئة الملكية حاجة الجمعية إلى شراكات مع مستشفيات حكومية ومراكز توظيف وجامعات افتقار الجمعية لعلاقات قوية وطويلة الأمد مع المجتمع المحلي
٢.	عدم وضوح العائد الفعلي للشراكة مع الجمعية للشركاء الحاليين	ضعف التواصل الفعال مع الشركاء الحاليين، بالإضافة إلى ضعف إبراز الانجازات التي تم تحقيقها من قبل الشراكة وعرضها على الشركاء	حسب المقابلات الشخصية والمعاينة الميدانية تم ملاحظة ضعف التواصل مع الشركاء الحاليين وخسارة بعضهم.
٣.	ضعف الجانب <u>التسويقي</u>	عدم وجود خطة تسويقية	حسب المقابلات التي تم إجراؤها داخل المراكز ومع

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
	لهوية وخدمات وإنجازات الجمعية ومراكزها.	معتمدة لبرامج وإنجازات الجمعية بالإضافة إلى برامج لنشر الوعي حول متلازمة داون ومرض التوحد • ضعف التواصل بالمحيط الخارجي من جمعيات شبيهة وفئات مستفيدة	أعضاء مجلس الإدارة، حيث تم تأكيد ضعف التسويق لبرامج الجمعية ومراكزها والإنجازات المتحققة، بالإضافة إلى قلة الحملات التوعوية حول مرض متلازمة داون خارج المركز والجمعية

• مواطن الفرص

م	موطن الفرصة	المسببات	المؤشرات
١.	وجود العديد من الخيارات لجهات عديدة قد تكون على استعداد لعقد <u>شراكة فعلية مع الجمعية</u>	هناك العديد من الجهات التي تعتبر داعمة لعمل الجمعية، مثل وزارة التعليم، والمستشفيات ومراكز الأبحاث والدراسات	• بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع أعضاء مجلس الإدارة
٢.	وجود <u>شراكات فعلية حالية</u> مع جهات مهمة في المملكة	وجود شراكة حالية مع الهيئة الملكية في الجبيل	• بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع أعضاء مجلس الإدارة، فإن الشراكة مع الهيئة الملكية في الجبيل مهمة جدا ولديها أثر كبير للجمعية، حيث تقدم الهيئة صيانة مجانية للمباني، بالإضافة إلى تقديم الدعم المادي للجمعية

• مواطن التهديدات

م	موطن التهديد	المسببات	المؤشرات
١.	عدم المقدرة على <u>استدامة الشراكة</u> مع جهات تشريعية وتنفيذية داخل المملكة وخسارتها	ضعف التواصل مع الشركاء وعدم وجود دليل يوضح كيفية إدارة أي شراكة مع الجمعية	• بناء على المقابلات التي تم إجراؤها مع أعضاء مجلس الإدارة تم خسارة شراكة مع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بسبب مشاكل حصلت مع الإدارة السابقة للجمعية

(١٠) إدارة سلسلة الإمداد

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
١.	ضعف تطبيق إجراءات المشتريات الخاص بالجمعية ومراكزها من قبل الأشخاص المعنيين.	ضعف التجهيزات الخاصة بالجمعية ومراكزها من أثاث ومواد أولوية وأدوات يتم استخدامها في مراحل التشخيص والعلاج.	<ul style="list-style-type: none"> حسب المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها في مركز داون ومركز التأهيل، في بعض الأحيان تقوم الأخصائيات والمعلمات بتوفير أدوات التدريب على حسابن الخاص. حسب المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها في مركز داون ومركز التأهيل، غرف التأهيل المهني في المراكز غير مجهزة بأثاث أدوات مناسبة.

(١١) تكنولوجيا المعلومات

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
١.	ضعف استخدام الجمعية ومراكزها لتكنولوجيا المعلومات فنياً وإدارياً	عدم وجود أنظمة الكترونية تقوم بأرشفة معلومات المستفيدين أو تقوم بتنظيم وإدارة الموارد البشرية والمشتريات والإدارة المالية	<ul style="list-style-type: none"> بناء على المقابلات التي إجراؤها داخل الجمعية ومراكزها، تبين أنه لا يوجد نظام الكتروني يستخدم في العمليات الإدارية والمالية الخاصة بالجمعية.

(١٢) إدارة الموارد المالية والممتلكات

• مواطن القوة

م	مواطن القوة	المسببات	المؤشرات
١.	الاستقرار المالي والملاءة المالية للجمعية.	تنوع مصادر التمويل الخاصة بالجمعية	<ul style="list-style-type: none"> تنوع مصادر التمويل الخاصة بالجمعية، من التبرعات النقدية، التبرعات العينية، إعانات الوزارة، إيرادات مراكز الرعاية، إيرادات تأجير الوقف الخيري، تبرعات، صدقات وجود دعم حكومي مالي للجمعية وخاصة الإعانات النقدية المقدمة من الوزارة والهيئة الملكية

• مواطن الضعف

م	مواطن الضعف	المسببات	المؤشرات
١.	افتقار التحسين والتطوير المستمر لممتلكات وأصول الجمعية ومراكزها	قلة إجراء الصيانة الدورية والتحديثات اللازمة لتهيئة المرافق الخاصة بالجمعية ومراكزها	بناء على ما تم ملاحظته والوصول إليه عند إجراء المقابلات الشخصية في مركز متلازمة داون ومركز التأهيل، كما أن ٥٩% من الموظفين أكدوا أن مرافق الجمعية وتجهيزاتها الداخلية ونظافتها لا تلي حاجتهم بشكل مُرضٍ، كما أن ٥٥% من الموظفين أكدوا أن الجمعية مقصرة في إجراء الصيانة الدورية للمباني والمرافق والتجهيزات.
٢.	وجود فجوة في إدارة التدفقات المالية الخاصة بالجمعية ومراكزها	ضعف تطبيق نظام الإدارة المالية	<ul style="list-style-type: none"> وجود فرق كبير بين مصروفات وإيرادات الجمعية، حيث بلغ مجموع المصروفات لعام ١٤٣٦ (٨٣٤٤٠٦٠ ريال سعودي)، بينما بلغت الإيرادات لنفس العام (١٢٨١٤٩٤١ ريال سعودي) وجود نظام محاسبي الكتروني بسيط جداً، لا يلي احتياجات الجمعية حسب المقابلات الشخصية مع أعضاء مجلس الإدارة، تبين عدم رضاهم عن وجود تدخلات بالصرف المالي بشكل عشوائي في بعض الأحيان

م	موطن الضعف	المسببات	المؤشرات
٣.	وجود فجوة في إدارة الاستثمارات	وجود استثمارات مالية معطلة ولا يتم استغلاله بالطريقة الصحيحة	<ul style="list-style-type: none">وجود فائض نقدي لا يتم استثماره كما هو مطلوب (٤٤٧٠٨٨١ ريال سعودي)