

## وثيقة الخطة الاستراتيجية

### الجمعية التعاونية لمنتجات الثروة الحيوانية بعرعر

تسعى الجمعية لتنمية الثروة الحيوانية ورعاية مربي الماشية بمنطقة الحدود الشمالية وكذا تنمية الاستثمارات للمساهمة في تحقيق الأمن الغذائي بالمنطقة

٢٠٢٤ - ٢٠٢٧ م



خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود

"هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم على تحقيق ذلك"



صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز

ولي العهد، رئيس مجلس الوزراء

ورئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية

"رؤية ٢٠٣٠ م هي خطة جريئة قابلة للتحقيق لأمة طموحة،

إنها تعبر عن أهدافنا وآمالنا على المدى البعيد، وتستند إلى مكامن القوة والقدرات الفريدة  
لوطننا. وهي ترسم تطلعاتنا نحو مرحلة تنموية جديدة غايتها إنشاء مجتمع نابض بالحياة  
يستطيع فيه جميع المواطنين تحقيق أحلامهم وآمالهم وطموحاتهم في اقتصاد وطني مزدهر"



صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن خالد بن سلطان بن عبد العزيز

أمير منطقة الحدود الشمالية

"ضرورة مضاعفة الجهود للوصول لمرحلة جني الثمار بحفز رواد الأعمال وزيادة أعداد الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ بهذا الشأن."

## فهرس الموضوعات

### الخطة الاستراتيجية للجمعية التعاونية لمنتجات الثروة الحيوانية بععرعر

٢٠٢٤ - ٢٠٢٧ م

م	الموضوع	ص
	الجزء الأول	٦
١	تمهيد	٧
٢	تأسيس الجمعية	٧
٣	مبررات ودوافع إقامة الجمعية	٧
٤	الهيكل التنظيمي للجمعية	٨
٥	نبذه عن الثروة الحيوانية بمنطقة الحدود الشمالية (مجال عمل الجمعية)	٩
	الجزء الثاني	١٢
١	رؤية المملكة ٢٠٣٠ م	١٣
٢	دور الجمعية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م	١٤
	الجزء الثالث	١٦
١	منهجية العمل في إعداد الخطة	١٧
٢	تحليل (SWOT Analysis) للجمعية	١٨
٢	تحليل أصحاب العلاقة (Stakeholders)	٢٠
	الجزء الرابع	٢٢
١	مقدمة عن الخطة الاستراتيجية	٢٣
٢	نموذج الاستراتيجية	٢٤
٣	ممكنات نجاح الاستراتيجية	٢٥
٤	الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية	٢٦
٥	الأهداف الاستراتيجية للجمعية	٢٧
٦	بطاقات تعريف الأهداف الاستراتيجية	٢٨
٧	الخطة التشغيلية للعام ٢٠٢٤ م	٣٢

### الجزء الأول يتضمن:

- تمهيد
- تأسيس الجمعية
- مبررات ودوافع إقامة الجمعية
- الهيكل التنظيمي للجمعية
- نبذة عن الثروة الحيوانية بمنطقة الحدود الشمالية (مجال عمل الجمعية)

## تمهيد:

إن إعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية التعاونية لمنتجات الثروة الحيوانية بعمرعر يأتي من منطلق إيمان المسؤولين بالجمعية بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في رسم السياسات ووضع الملامح العامة للطريق الذي تسلكه الجمعية خلال فترة الخطة الاستراتيجية بما يضمن لها الإسهام الفاعل في تنمية قطاع الثروة الحيوانية بمنطقة الحدود الشمالية، والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٢٣م.

وجاءت الأهداف الاستراتيجية للجمعية متوائمة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م ومبادرة تنموي التي أطلقها صاحب السمو الملكي أمير منطقة الحدود الشمالية، حيث تضمنت الخطة أربعة أهداف تمثلت في تنمية قطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة، تهيئة المناخ الملائم لجذب الاستثمارات في قطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة، تحقيق الاستدامة المالية للجمعية ورفع قدرتها في خدمة اقتصاد المنطقة، رفع الوعي لدى أعضاء الجمعية ومربي الثروة الحيوانية بالمنطقة، لذا ستكون الجمعية حريصة على توحيد الجهود والطاقت مع شركائها الاستراتيجيين والمضي بثبات نحو تحقيق أهدافها.

## تأسيس الجمعية:

تأسست الجمعية التعاونية لمنتجات الثروة الحيوانية بعمرعر بمنطقة الحدود الشمالية في عام ١٤٤٤ هـ بموجب قرار معالي وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية رقم ١٥٥٧٣٥ وتاريخ ١٧ / ١٠ / ١٤٤٤ هـ.

مقر الجمعية: مدينة عمرعر

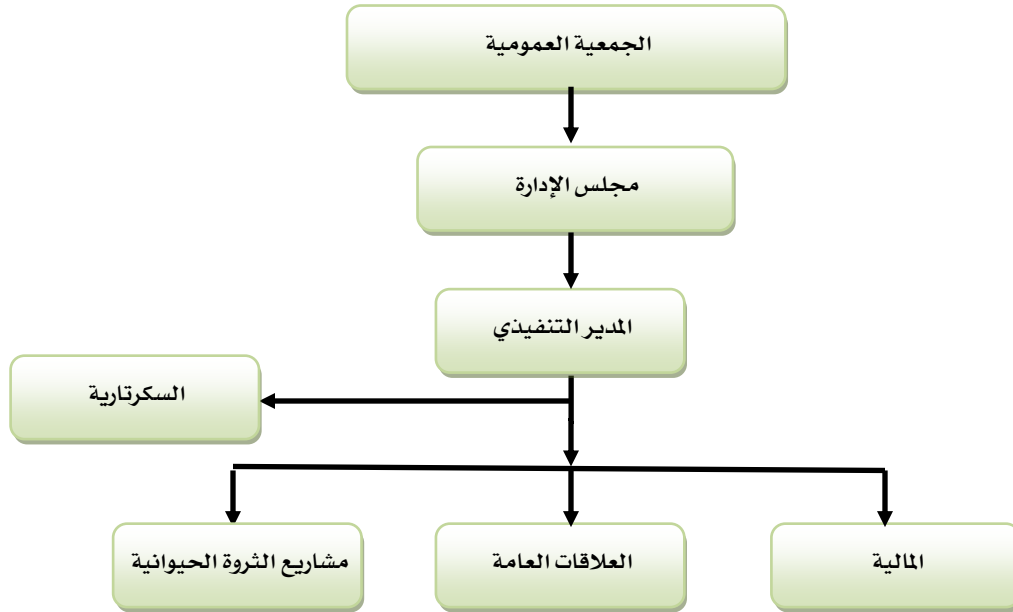
نطاق عمل الجمعية: منطقة الحدود الشمالية

## مبررات ودوافع إقامة الجمعية:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
- تنظيم الحركة التعاونية في مجال الثروة الحيوانية والتنسيق بين الجمعيات والأعضاء وتحقيق الانسجام فيما بينهم بالمنطقة.

- المساهمة في دعم الأمن الغذائي المحلي من خلال منتجات الثروة الحيوانية وتطوير الخدمات وزيادة الإنتاج.
- توفير المعلومات السوقية وتجهيز البنية التحتية الأساسية لقطاع الثروة الحيوانية.
- تقديم الخدمات التسويقية لصغار المربين.
- زيادة المشاركة الشعبية في التنمية الشاملة ودعم وتوظيف الكوادر البشرية الوطنية.
- دعم وخدمة المجتمع بما يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

### الهيكل التنظيمي للجمعية:

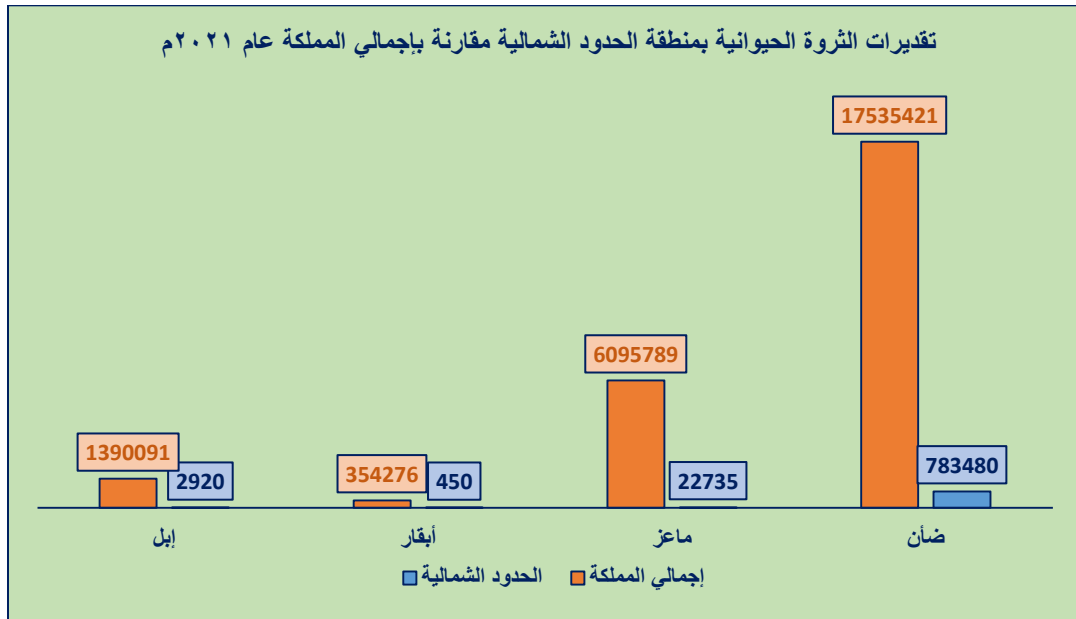




## نبذة عن الثروة الحيوانية بمنطقة الحدود الشمالية (مجال عمل الجمعية):

يعد قطاع الثروة الحيوانية من القطاعات ذات الأهمية الكبيرة حيث تسهم في إنتاج الغذاء وتحقيق الأمن الغذائي وتوفير الاحتياجات الغذائية للمواطنين والمقيمين بالمملكة بصفة عامة ومنطقة الحدود الشمالية بصورة خاصة وقد ظهرت أهمية هذا القطاع بصورة كبيرة أثناء جائحة كوفيد - ١٩ حيث تسببت هذه الجائحة في عدد من المشكلات لسلاسل الأمداد على مستوى العالم، وتولي المملكة أهمية كبيرة لهذا القطاع، وتتميز منطقة الحدود الشمالية بتوافر الثروة الحيوانية.

حيث نستعرض من خلال الرسم البياني التالي تقديرات الثروة الحيوانية بمنطقة الحدود الشمالية مقارنة بإجمالي المملكة بحسب احصاءات وزارة البيئة والمياه والزراعة:

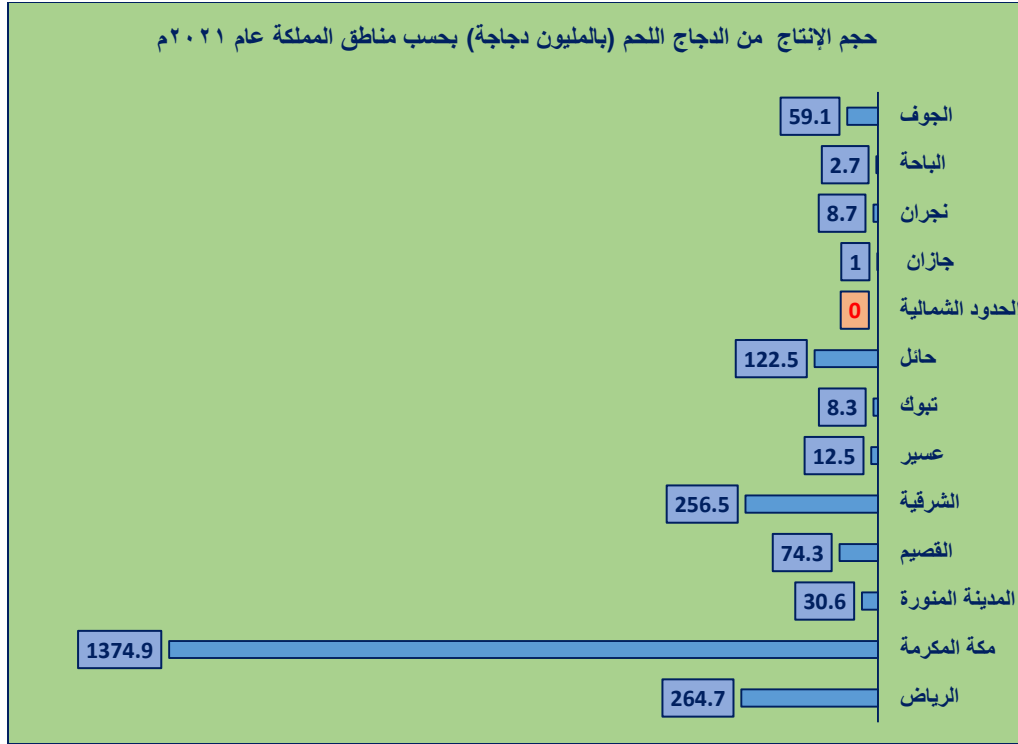


حيث يتضح أن أعداد الضأن بمنطقة الحدود الشمالية بلغت حوالي ٧٨٣.٥ ألف رأس تمثل حوالي ٤.٥٪ من إجمالي أعداد الضأن على مستوى المملكة بنهاية عام ٢٠٢١ م، وتأتي المنطقة بالمرتبة السابعة على مستوى مناطق المملكة، ويمكن استغلال هذه الثروة في استخلاص فرص استثمارية جديدة بالمنطقة في مجال إنتاج الاعلاف الحيوانية ومصانع الصوف والغزل ومعامل لدبغ الجلود ومشاريع تسمين للمواشي ومشاريع الدواجن، وتقديم الخدمات البيطرية...إلخ.

كما نستعرض من خلال الجدول والرسم البياني التاليين إنتاج الدواجن موزعة بحسب مناطق المملكة:

النسبة %	الإنتاج بالآلاف بالطن	الانتاج بالمليون دجاجة	المنطقة
11.95%	111.10	264.7	الرياض
62.05%	577.06	1374.9	مكة المكرمة
1.38%	12.84	30.6	المدينة المنورة
3.35%	31.18	74.3	القصيم
11.58%	107.66	256.5	الشرقية
0.56%	5.25	12.5	عسير
0.37%	3.48	8.3	تبوك
5.53%	51.41	122.5	حائل
<b>0.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0</b>	<b>الحدود الشمالية</b>
0.05%	0.42	1	جازان
0.39%	3.65	8.7	نجران
0.12%	1.13	2.7	الباحة
2.67%	24.81	59.1	الجوف
100.00%	930.00	2215.8	الإجمالي

المصدر: وزارة البيئة والمياه والزراعة



أن حجم إنتاج منطقة الحدود الشمالية من الدجاج اللحم يبلغ صفر دجاجة عام ٢٠٢١ م. وهو ما يعد أحد المبادرات الهامة التي سوف تتبناها الجمعية للبدء في إنتاج الدواجن بالمنطقة للمساهمة في تحقيق جزء من الاكتفاء الذاتي في استهلاك الدواجن والمساهمة على المستوى العام في تحقيق الأمن الغذائي الذي تستهدفه رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.

### الجزء الثاني يتضمن:

- رؤية المملكة ٢٠٣٠م
- دور الجمعية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م

## رؤية المملكة ٢٠٣٠م

### ركائز الرؤية

تعتمد رؤيتنا الريادية على ثلاثة محاور - مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح - وهي تستند إلى مقومات المملكة ومكامن قوتها لدعم المواطنين في تحقيق تطلعاتهم.

### مجتمع حيوي

- زيادة متوسط العمر المتوقع من ٧٤ إلى ٨٠ عاما
- الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة ٢٦ الى المرتبة ١٠
- تصنيف ٣ مدن سعودية بين أفضل ١٠٠ مدينة في العالم
- ارتفاع نسبة ممارسي الرياضة مرة على الأقل أسبوعياً من ١٣٪ إلى ٤٠٪
- ارتفاع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة من ٩.٢ إلى ٦٪
- رفع عدد المواقع الأثرية المسجلة في اليونسكو إلى الضعف على الأقل
- زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من ٨ ملايين إلى ٣٠ مليون معتمر

### اقتصاد مزدهر

- رفع نسبة الصادرات غير النفطية من ١٦٪ إلى ٥٠٪ على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي
- تقدم ترتيب المملكة في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من المرتبة ٤٩ إلى ٢٥ عالمياً وإقليمياً
- الوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من ٤٠٪ إلى ٦٥٪
- رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من ٣.٨٪ إلى المعدل العالمي ٥.٧٪
- الانتقال من المركز ٢٥ في مؤشر التنافسية العالمي إلى أحد المراكز الـ ١٠ الأولى
- رفع قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة من ٦٠٠ مليار إلى ما يزيد على ٧ تريليونات ريال سعودي
- رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز من ٤٠٪ إلى ٧٥٪

- ارتفاع حجم اقتصادنا وانتقاله من المرتبة ١٩ إلى المراتب الـ ١٥ الأولى على مستوى العالم
- رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢٪ إلى ٣٠٪
- ارتفاع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪
- تخفيض معدل البطالة من ١١.٦٪ إلى ٧٪

## وطن طموح

- الوصول إلى ١ مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنوياً مقابل ١١ ألف الآن
- رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من ١٪ إلى ٥٪
- رفع نسبة مدخرات الأسر من إجمالي دخلها من ٦٪ إلى ١٠٪
- الوصول من المركز ٣٦ إلى المراكز الـ ٥ الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية
- الوصول من المركز ٨٠ إلى المركز ٢٠ في مؤشر فاعلية الحكومة
- زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من ١٦٣ ملياراً إلى ١ تريليون ريال سنوياً

## دور الجمعية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م:

أن الأهداف الاستراتيجية الواردة بالخطة الاستراتيجية للجمعية جاءت متوافقة مع ما ورد برؤية المملكة ٢٠٣٠م ومبادرة تنموي، وذلك بهدف توحيد الجهود والطاقات والمضي نحو تحقيق تعزيز المكانة الاقتصادية لمنطقة الحدود الشمالية والوصول بها إلى أعلى المستويات.

ونستعرض من خلال الجدول التالي ارتباط الأهداف الاستراتيجية الواردة بالخطة الاستراتيجية للجمعية مع محاور وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م:

محاور الرؤية	أهداف رؤية المملكة	الأهداف الاستراتيجية بخطة الجمعية
اقتصاد مزدهر	رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪	تنمية قطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة
اقتصاد مزدهر	ارتفاع حجم اقتصادنا وانتقاله من المرتبة ١٩ إلى المراتب ال ١٥ الأولى على مستوى العالم	
وطن طموح	رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من ١٪ إلى ٥٪	
اقتصاد مزدهر	الوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من ٤٠٪ إلى ٦٥٪	تهيئة المناخ الملائم لجذب الاستثمارات في قطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة
اقتصاد مزدهر	ارتفاع حجم اقتصادنا وانتقاله من المرتبة ١٩ إلى المراتب ال ١٥ الأولى على مستوى العالم	
وطن طموح	رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من ١٪ إلى ٥٪	
اقتصاد مزدهر	ارتفاع حجم اقتصادنا وانتقاله من المرتبة ١٩ إلى المراتب ال ١٥ الأولى على مستوى العالم	تحقيق الاستدامة المالية للجمعية ورفع قدرتها في خدمة اقتصاد المنطقة
مجتمع حيوي	الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة ٢٦ إلى المرتبة ١٠	
اقتصاد مزدهر	تخفيض معدل البطالة من ١١.٦٪ إلى ٧٪	رفع الوعي لدى أعضاء الجمعية ومربي الثروة الحيوانية بالمنطقة
وطن طموح	رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من ١٪ إلى ٥٪	
مجتمع حيوي	الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة ٢٦ إلى المرتبة ١٠	

### الجزء الثالث يتضمن:

- منهجية العمل في إعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية
- تحليل (SWOT Analysis) للجمعية
- تحليل أصحاب العلاقة (Stakeholders)



## منهجية العمل في إعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية:

مرت عملية إعداد الخطة الاستراتيجية بالمراحل التالية:

### المرحلة الأولى: مرحلة جمع المعلومات

حيث تم خلال هذه المرحلة تنفيذ عدد من ورش العمل وجلسات العصف الذهني للجنة إعداد الخطة الاستراتيجية والجهات المعنية والتي تضمنت الاطلاع على:

- الخطط الاستراتيجية للجمعيات المشابهة في النشاط.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠م
- مبادرة تموي التي أطلقتها إمارة منطقة الحدود الشمالية
- جمع آراء واحتياجات وتوقعات الجهات المعنية بالمنطقة
- نتائج وتوصيات ورش العمل

### المرحلة الثانية: مرحلة التحليل الرباعي (SWOT Analysis) :

وقد شملت تحليل للبيئة الداخلية للجمعية ودراسة نقاط القوة ونقاط الضعف، كما شملت تحليل للبيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص يمكن للجمعية الاستفادة منها وكذلك التهديدات الخارجية ذات التأثير المحتمل على الجمعية.

### المرحلة الثالثة: مرحلة صياغة الاستراتيجية

والتي تضمنت:

- صياغة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية للغرفة
- وضع الأهداف الاستراتيجية
- وضع مؤشرات قياس الأداء
- إعداد الخطة التنفيذية
- تحديد آلية المتابعة والتقييم والتغذية الرجعة

### المرحلة الرابعة: الاعتماد والمصادقة على الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية

## تحليل (SWOT Analysis) للجمعية:

يعتبر تحليل البيئة الداخلية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها عملية بناء الخطة الاستراتيجية ، حيث أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي تتطلب مراجعة وتحليل البيئة الداخلية للجمعية من كافة جوانبها ، علماً بأن تحليل البيئة الداخلية يسهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية ، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور والعمل على معالجتها ووضع الحلول للتغلب عليها أو على أقل تقدير الحد من آثارها السلبية على الجمعية.

كما يعتبر تحليل البيئة الخارجية أيضاً من أهم المرتكزات التي تقوم عليها عملية بناء الخطة الاستراتيجية للجمعية حيث أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي تتطلب مراجعة وتحليل البيئة الخارجية ، بهدف دراسة التحديات الخارجية التي تواجه الجمعية وكذا الفرص التي يمكن للجمعية تحقيق أعلى استفادة منها

ونستعرض من خلال الجدول التالي تحليل (SWOT Analysis) للجمعية:

## البيئة الداخلية internal environment

نقاط الضعف Weakness	نقاط القوة Strength
<ul style="list-style-type: none"><li>• نقص رأس المال في مرحلة تأسيس التعاونية.</li><li>• صعوبة توفير الاحتياجات المالية اللازمة للمشروعات التي تستهدفها الجمعية.</li><li>• ضعف الربحية نتيجة لاعتماد الجمعية على هامش ربح تعاوني.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• قدرة ورغبة مجموعة العمل الحالية من المؤسسين على العمل بروح الفريق الواحد.</li><li>• تسعى الجمعية لاستقطاب مجموعة من الكفاءات تسهم بشكل فعال في نجاح الجمعية.</li><li>• تستهدف الجمعية تطبيق نظام حوكمة الجمعيات التعاونية مما يسهم في تحسين الأداء.</li><li>• ستعتمد الجمعية على تكوين صورة ذهنية جيدة لدى أفراد المجتمع من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.</li><li>• سوف يتم الاستعانة بعمالة فنية متخصصة في المجال وذلك لتقديم منتج بجودة عالية.</li></ul>

### تحليل

(SWOT Analysis)

### للجمعية

التحديات Threats	الفرص Opportunities
<ul style="list-style-type: none"><li>• كثرة الإجراءات اللازمة للحصول على التمويل اللازم لمشروعات الجمعية.</li><li>• البيروقراطية في عمل بعض الجهات الحكومية التي تتعامل معها الجمعية.</li><li>• احتمالية دخول منافسين جدد يسهم في رفع حدة المنافسة بالسوق.</li><li>• ضعف الوعي المجتمعي بتطوير وتنمية وتأسيس الجمعيات التعاونية بالمنطقة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الاستقرار الذي تنعم به المملكة.</li><li>• الدعم الكبير الذي تولية المملكة للجمعيات التعاونية لتسهيل أعمالها.</li><li>• رؤية المملكة الطموحة والتي يتضح فيها دور التعاونيات في تحقيق مستهدفاتها.</li><li>• استغلال المنح المقدمة للجمعيات التعاونية مثل تخصيص الأراضي.</li><li>• رغبة المؤسسين في تنمية العمل المجتمعي بالمنطقة من خلال جمعية الثروة الحيوانية بعمر.</li><li>• ما تمتلكه منطقة الحدود الشمالية من مزايا نسبية ذات علاقة بنشاط الجمعية يسهم في نجاح الجمعية.</li><li>• قلة أعداد الجمعيات التعاونية ذات النشاط المماثل بمنطقة الحدود الشمالية.</li></ul>

## البيئة الخارجية external environment

## تحليل أصحاب العلاقة (Stakeholders):

تستهدف الجمعية الالتزام بجميع حقوق أصحاب المصلحة stakeholders ورعاية مصالحهم والالتزام بمبادئ الشفافية والإفصاح في التعامل معهم، وهناك نوعان من أصحاب المصلحة تتمثل في أصحاب المصلحة الداخليين وهم الذين لديهم مشاركة مباشرة في الجمعية، وأصحاب المصلحة الخارجيين وهم أولئك الذين لديهم مشاركة غير مباشرة مع الجمعية.

### وتضم قائمة أصحاب المصلحة الداخليين:

أعضاء الجمعية:

(المؤسسون \_ الأعضاء المستفيدين من خدمات الجمعية)

وتعد هذه الشريحة من أصحاب المصلحة ذات مصلحة متبادلة مع الجمعية حيث تتمثل في المؤسسون يقومون بحسب نظام الجمعيات التعاونية باختيار مجلس الإدارة الأول والذي من مهامه اختيار المدير التنفيذي للجمعية وبالتالي الاختيار السليم يسهم في نجاح الجمعية وتحقيق انطلاقة متميزة تسهم في استمرارية أعمال الجمعية، أما الاختيار غير الموفق فقد يسهم في تعثر الجمعية عن أداء أهدافها. كما أن المؤسسون والأعضاء يدفعون اشتراكاتهم المالية التي تسهم في توفير جزء من الموارد المالية البتي تحتاجها الجمعية، كما أن نجاح الجمعية في تنفيذ خطط أعمالها يعني توزيع أرباح على المؤسسين وباقي أعضاء الجمعية.

**الموظفين:** توجد مصلحة مباشرة متبادلة بين الموظفين والجمعية حيث أن أداء الموظفين له تأثير على نجاح أو فشل الجمعية في تحقيق أهدافها. فإذا كان العمل سيئاً ، فقد يتعرض الموظفون لخطر فقدان وظائفهم وتتسبب في عدم قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها، وعندما يكون العمل جيداً ، فسوف تكون هناك زيادة في الرواتب أو مكافآت وتستطيع الجمعية عندئذ من تحقيق مستهدفاتها.

### كما تضم أصحاب المصلحة الخارجيين:

الجهات والهيئات الحكومية ذات الصلة

(إمارة منطقة الحدود الشمالية- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - وزارة البيئة والمياه والزراعة - أمانة المنطقة)

حيث تهتم الحكومة بنجاح الجمعية لأن نجاحها يعني ، توفير فرص عمل للمواطنين بالمنطقة ، وأيضاً لأنه يوفر مصادر دخل جديدة من خلال التوظيف ، كما يسهم نجاح الجمعية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتي منها الوصول لمعدلات مرتفعة من الأمن الغذائي.

وتتمثل استفادة الجمعية من الجهات والهيئات الحكومية ذات الصلة في انهاء الإجراءات ونظامية عمل الجمعية في المجتمع ، وكذا الحصول على الدعم الحكومي اللازم لتفعيل أنشطتها المختلفة ، وتسهيل إجراءات حصول الجمعية على الأراضي اللازمة لأنشطتها...الخ.

#### **الجهات الممولة لمشروعات الجمعية:**

(صندوق التنمية الزراعية – البنوك – أصحاب التبرعات والهيئات والمنح والوصايا والأوقاف من الشخصيات العادية أو الاعتبارية )

وترتبط الجمعية بهذه الشريحة من أصحاب المصلحة ارتباط وثيق في توفير الموارد المالية اللازمة للجمعية في سبيل القيام بمهامها.

كما تتحقق استفادة بعض الجهات الممولة كالبنوك وصندوق التنمية الزراعية من العوائد المالية التي تحصل عليها نظير عمليات إقراض الجمعية ، أما أصحاب التبرعات والهيئات والمنح والوصايا والأوقاف من الشخصيات العادية أو الاعتبارية فتتمثل استفادتهم في الدور المجتمعي الذي قاموا به تجاه المنطقة والذي ينعكس على مساهمتهم في تحقيق الأمن الغذائي الذي يعد أحد مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

#### **الموردين والعملاء المتعاملين مع الجمعية.**

الموردين هي تلك الجهات التي تحتاجها الجمعية في توفير احتياجاتها من المواد الخام وباقي ومستلزمات الإنتاج التي تحتاجها في أنشطة الجمعية المختلفة وذلك نظير مقابل مالي يتمثل في التكلفة التي تدفعها الجمعية وهنا تتمثل المصلحة في حصول الجمعية على المواد الخام وباقي ومستلزمات الإنتاج بمواصفات عالية ، وحصول الموردين على المقابل المالي التنافسي من الجمعية. مثال للموردين (شركات توريد الأعلاف – شركات توريد مستلزمات إنتاج الدواجن – شركات توريد معدات المسالخ ..الخ)

أما العملاء فهي تلك الجهات التي تقوم الجمعية بتقديم خدمات أو منتجات لهم بالمواصفات التي يرغبون فيها ، ومقابل ذلك تحصل الجمعية على مقابل مادي نظير ذلك يتمثل في الحصول على الإيرادات. وبالتالي جودة المنتجات والخدمات التي توفرها الجمعية من خلال مشروعاتها تعني رضا العملاء مثال للعملاء (أصحاب مبيعات الجملة والتجزئة للمنتجات التي تنتجها الجمعية – مشتري الأعلاف -..الخ) .

أبرز ملامح خطة الجمعية للوفاء بمتطلبات الحوكمة الإدارية تتمثل في الالتزام بحقوق المساهمين والعملاء والموظفين وجميع أصحاب المصالح (stakeholders) وتعزيز العلاقة معهم ورعاية مصالحهم والالتزام بمبادئ الشفافية والإفصاح وتفعيل دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتحديد مسؤولياتهم وتدريبهم بصفة مستمرة والتأكد من وجود آليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتوافق مع نظام ولائحة الجمعيات التعاونية كأولوية قصوى بجانب تبني أفضل الممارسات العالمية في مجال ادارة اعمال الجمعية لتعزيز الثقافة المؤسسية وتطبيق قواعد الإدارة السليمة وتطبيق المعايير والقيم الإسلامية في جميع معاملات الجمعية وبذل الجهد لتطبيق ذلك.

إن تحليل أصحاب العلاقة مع الجمعية يهدف إلى بناء علاقات تشاركية قوية تسهم بشكل فعال في إنجاح الخطة الاستراتيجية للجمعية وقد تم تحديد العلاقات من حيث درجة الأهمية والتأثير كما هو واضح من الجدول التالي:

الجهة	النوع	الهدف من العلاقة	التصنيف	درجة الأهمية والتأثير
امارة المنطقة	مؤسسة حكومية	تعاونية	خارجي	مرتفع
أمانة المنطقة	مؤسسة حكومية	تعاونية	خارجي	متوسط
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	مؤسسة حكومية	تكاملية هيكلية	خارجي	مرتفع
وزارة البيئة والمياه والزراعة	مؤسسة حكومية	تكاملية هيكلية	خارجي	مرتفع
مجلس الجمعيات التعاونية	مؤسسة	تكاملية هيكلية	خارجي	مرتفع
الجهات التمويلية	مؤسسة حكومية	تعاونية	خارجي	متوسط
الموردين والعملاء	أشخاص ومؤسسات وشركات	هيكلية	خارجي	مرتفع
موظفي الجمعية	أشخاص	هيكلية	داخلي	مرتفع
أعضاء الجمعية	أشخاص ومؤسسات وشركات	هيكلية	خارجي	مرتفع
المجتمع المدني	جهات المجتمع المدني	تعاونية	خارجي	متوسط

العلاقة التكاملية: تعني وجود علاقة تكامل في تحقيق الأهداف بمعنى لا يتم إنجاز خطة الجمعية بدون هذا الشريك.

العلاقة الهيكلية: تعني وجود علاقة ملزمة مع الشريك مثل نظام أو اتفاقية أو مذكرة تفاهم أو عقد

العلاقة التعاونية: تعني وجود علاقة تعاون في تحقيق الأهداف بدون مرجعية ملزمة

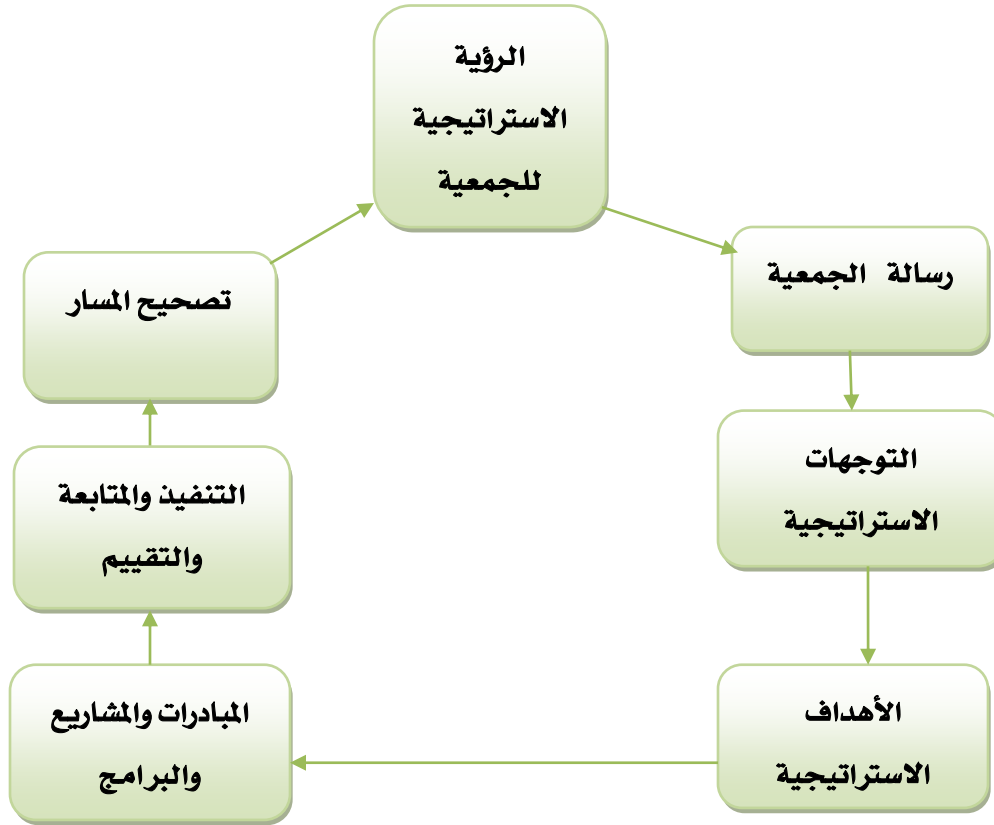
### الجزء الرابع يتضمن:

- مقدمة عن الخطة الاستراتيجية
- نموذج الخطة الاستراتيجية
- عوامل نجاح الاستراتيجية (الممكنات)
- الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية
- الأهداف الاستراتيجية للغرفة
- بطاقة تعريف الأهداف الاستراتيجية
- الخطة التشغيلية للعام ٢٠٢٤م

## مقدمة عن الخطة الاستراتيجية

إن بناء الخطة الاستراتيجية للجمعية التعاونية لمنتجات الثروة الحيوانية بعمر (٢٠٢٤ - ٢٠٢٧)، يقوم على إيجاد استراتيجية فعالة تتواءم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للجمعية، حيث تم في منهجية العمل إتباع النهج التشاركي في كافة مراحل إعداد الخطة مع كافة أصحاب العلاقة، وذلك بهدف استخدام التغذية الراجعة منهم كمدخل تطويري لاستراتيجية الجمعية. حيث تم إجراء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف بيان المؤثرات الداخلية والخارجية على أعمال الجمعية. وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بهدف الوصول لبناء الأهداف الاستراتيجية.

## نموذج الخطة الاستراتيجية للجمعية:





## ممكّنات نجاح الاستراتيجية:

تتمثل عوامل نجاح الاستراتيجية في البنود التالية:

- التعاون والتنسيق المستمر مع شركاء الجمعية.
- رفع كفاءة ومهنية موظفي الجمعية والاستثمار الأمثل في القوى البشرية.
- التعاون والتنسيق المستمر وتكاتف الجهود بين الإدارات والأقسام داخل الجمعية.
- التحسين المستمر لكافة الخدمات التي تقدمها الجمعية.
- التركيز على مخرجات ونتائج المبادرات الواردة بالخطّة ومتابعة وتصحيح الأداء.
- تعزيز العمل المؤسسي بالجمعية.
- التوظيف الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## الخطة الاستراتيجية للجمعية التعاونية لمنتجات الثروة الحيوانية بعمر (٢٠٢٤ - ٢٠٢٧)

### الرسالة

تسعى الجمعية لتقديم خدمات متميزة وعالية الجودة تلبى تطلعات الأعضاء وتساهم في تطوير وتنمية قطاع الثروة الحيوانية

### الرؤية

التميز في رعاية وتنمية قطاع الثروة الحيوانية بمنطقة الحدود الشمالية

### القيم المؤسسية

- التميز والارتقاء بالعمل المؤسسي القائم على التعاون.
- المبادرة.
- العمل الجماعي.
- العمل في ظل ثوابت الدين الإسلامي.
- الاحترافية في تقديم الخدمات لأعضاء الجمعية.

الأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية للجمعية (٢٠٢٤ - ٢٠٢٧):

تهيئة المناخ الملائم  
لجذب الاستثمارات  
في قطاع الثروة  
الحيوانية  
بالمنطقة

تنمية قطاع الثروة  
الحيوانية  
بالمنطقة

الخطة الاستراتيجية للجمعية التعاونية لمنتجات الثروة  
الحيوانية بعرعر (٢٠٢٤ - ٢٠٢٧)

رفع الوعي لدى  
أعضاء الجمعية  
ومربي الثروة  
الحيوانية  
بالمنطقة

تحقيق الاستدامة  
المالية للجمعية  
ورفع قدرتها في  
خدمة اقتصاد  
المنطقة

## بطاقات تعريف الأهداف الاستراتيجية

نستعرض من خلال الجداول التالية بطاقات تعريف الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء والمستهدفات:

رقم الهدف	١	الهدف الاستراتيجي	تنمية قطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة
المبادرات	إقامة شراكات مع الجهات ذات الصلة (حكومية – أهلية – جمعيات أخرى) من داخل وخارج المملكة	التعاون مع الجهات التمويلية لتوفير التمويل اللازم لمشاريع أعضاء الجمعية	تنظيم الأسواق والمعارض للمساعدة في تسويق منتجات أعضاء الجمعية.
	توفير الأعلاف لمربي الثروة الحيوانية بالمنطقة.	تقديم الخدمات والاستشارات البيطرية لمربي الثروة الحيوانية بالمنطقة.	
الممكنات (Enablers)			
تنويع الشراكات مع الجهات المستهدفة	استثمار الشراكات مع الجهات ذات الصلة	التحليل الشامل لاحتياجات القطاع بالمنطقة	الدعم الكامل من صاحب السمو الملكي أمير المنطقة
			توجه المملكة نحو تحقيق الأمن الغذائي
			استثمار اتفاقيات التعاون في توفير الخدمات
مؤشرات قياس الأداء	(KPIs) Key Performance Indicators	المستهدفات (Targets)	خلال الخطة (٢٠٢٤-٢٠٢٧ م)
أعداد الشراكات المنفذة	٤		
زيارات مسؤولي الجمعية للجهات التمويلية	٦		
لقاءات للتعريف بدور الجهات التمويلية وآليات التمويل بالمنطقة	٨		
أعداد الأسواق والمعارض المنفذة	٤		
أعداد العقود الموقعة مع شركات الأعلاف	٢		
اتفاقيات تعاون مع الجهات المقدمة للخدمات البيطرية	٢		

رقم الهدف	٢	الهدف الاستراتيجي	تهيئة المناخ الملائم لجذب الاستثمارات في قطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة
المبادرات	<p>التعاون مع الجهات ذات الصلة لتوفير متطلبات تنمية الاستثمار في مجال الثروة الحيوانية بالمنطقة.</p> <p>رفع الوعي لدى الشباب والشابات بالمنطقة بأهمية الاستثمار بقطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة.</p> <p>إعداد دراسات جدوى أولية لراعي الاستثمار بقطاع الثروة الحيوانية .</p> <p>استثمار الجمعية في مشروعات الدواجن بالمنطقة ومجالات الثروة الحيوانية الأخرى (الأعلاف والصوف والجلود....الخ).</p> <p>انشاء مستودعات للأعلاف والخدمات البيطرية.</p>		
الممكنات (Enablers)			
زيادة الاستثمارات بقطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة		مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ م لتنمية الاستثمار	
تنمية عوائد الاستثمار للجمعية		توجه بالمملكة نحو تحقيق الأمن الغذائي	
مؤشرات قياس الأداء		المستهدفات (Targets)	
Key Performance Indicators (KPIs)		خلال الخطة (٢٠٢٤-٢٠٢٧ م)	
أعداد الدراسات التحليلية عن الاستثمار في قطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة.		٢	
أعداد زيارات مسؤولي الجمعية للجهات ذات الصلة بتنمية الاستثمار في قطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة.		٤	
أعداد الفعاليات عن الاستثمار بقطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة		٤	
أعداد دراسات الجدوى لفرص الاستثمار بقطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة		٤	
إعداد الخطة التنفيذية للبدء في إنشاء مزرعة دواجن نموذجية تشمل مسلخ دواجن.		١	
إعداد خارطة طريق لمشاريع الجمعية الاستثمارية في قطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة.		١	

رقم الهدف	٣	الهدف الاستراتيجي	تحقيق الاستدامة المالية للجمعية ورفع قدرتها في خدمة اقتصاد المنطقة
المبادرات	<p>تنمية الموارد والقدرات المالية للجمعية. تنوع مصادر الدخل للجمعية. تحقيق الاستقرار المالي للجمعية من خلال تحقيق أعلى درجات الاستدامة المالية في استثمارات الجمعية. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للجمعية. ترشيد النفقات وتقليل الهدر المالي.</p>		
الممكنات (Enablers)			
كفاءة الكوادر بالجمعية. تحقيق النمو السنوي في إيرادات الجمعية.	ترشيد النفقات التشغيلية للجمعية. التواصل المستمر مع داعمي الجمعية لضمان الولاء.		
مؤشرات قياس الأداء	المستهدفات (Targets) خلال الخطة (٢٠٢٤-٢٠٢٧ م)		
أعداد اللقاءات الترحيبية السنوية لداعمي الجمعية	٤		
التحديث والتطوير السنوي للوائح والإجراءات المالية بالغرفة	٤		
توفير البرامج التدريبية لرفع كفاءة الكوادر البشرية بالجمعية	٣		
أعداد التقارير عن المراجعة السنوية لاستثمارات الغرفة	٤		
أعداد الدراسات والمبادرات المالية التي تساهم في ترشيد النفقات.	٢		
نسبة النمو السنوي لإيرادات الجمعية .	%٣		

رقم الهدف	٤	الهدف الاستراتيجي	رفع الوعي لدى أعضاء الجمعية ومربي الثروة الحيوانية بالمنطقة
المبادرات			إقامة الملتقيات والندوات ذات العلاقة بالثروة الحيوانية بالمنطقة. توفير البيانات والمعلومات عن القطاع وتسيير الحصول عليها. إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بالثروة الحيوانية. تنظيم المسابقات لدعم التنافس الشريف بين ملاك الثروة الحيوانية بالمنطقة. توفير البروشورات والمطويات لراغبي الاطلاع. رفع الوعي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.
الممكنات (Enablers)			
		نشر ثقافة تنمية الثروة الحيوانية. توافر البيانات الصادرة عن الجهات ذات الصلة.	كفاءة الكوادر البشرية في إعداد البحوث والدراسات.
مؤشرات قياس الأداء	مؤشرات قياس الأداء (KPIs) Key Performance Indicators		
	المستهدفات (Targets) خلال الخطة (٢٠٢٤-٢٠٢٧ م)		
أعداد اللقاءات والندوات التعريفية المنفذة	٤		
أعداد الدراسات الخاصة بالثروة الحيوانية	٢		
أعداد المسابقات المنفذة بالمنطقة	٤		
أعداد البروشورات التوعوية	٤		
أعداد الرسائل المنفذة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	٧٥٠		
أعداد تقارير البيانات والمعلومات التي تم نشرها	١٦		

الخطة التشغيلية للجمعية للعام المالي ٢٠٢٤ م:

المهام	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
لقاء تعريفى بالجمعية وخدماتها												
زيارة مسؤولي الجمعية لعدد من الجهات التمويلية												
البدء في إجراءات تنفيذ مشروع مزرعة دواجن نموذجية												
توقيع شراكة مع أحد الجهات التمويلية												
زيارة مسؤولي الجمعية لعدد من مصانع الأعلاف												
توقيع اتفاقية تعاون مع أحد مصانع الأعلاف												
توقيع اتفاقية تعاون مع أحد مقدمي الخدمات البيطرية												
إعداد دراسة تحليلية عن الاستثمار بقطاع الثروة الحيوانية بالمنطقة												
إعداد بروشور تعريفى عن الجمعية وتوزيعه داخل المنطقة												
برنامج تدريب لعدد من كوادر الجمعية												
انشاء منصة للجمعية على وسائل التواصل الاجتماعي												