

الخطّة الإستراتيجية لجمعية العفاف للتوفيق بين الراغبين في الزواج ٢٠٢٥ - ٢٠٢٧ م



"دائماً ما تبدأ قصص النجاح برؤية ، وأنجح الرؤى هي تلك التي تُبنى على مكامن القوة"

صاحب السمو الملكي

الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود -حفظه الله
- ولي العهد رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.



"عازمون على الاستمرار في الإصلاحات الاقتصادية والحرص على استكمال تحقيق أهداف الرؤية".

خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود -أيده الله-



نخبة من قيادات ومنسوبي الجمعية والخبير في ورش التخطيط الاستراتيجي

موضوع الوثيقة

تقدم هذه الوثيقة نتائج الخطة الاستراتيجية لجمعية العفاف الخيرية للتوفيق بين الراغبين في الزواج - حي الفيصلية - جدة - المملكة العربية السعودية

مرجعية الوثيقة

الخطة الاستراتيجية بتاريخ ٢١ ربيع الأول ٢٠٢٥ م الموافق ١٣ سبتمبر ٢٠٢٥ م المرجع: وثيقة الخطة الاستراتيجية للمنظمة المرجع:

الوثيقة رقم AFAP-SP-001



فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

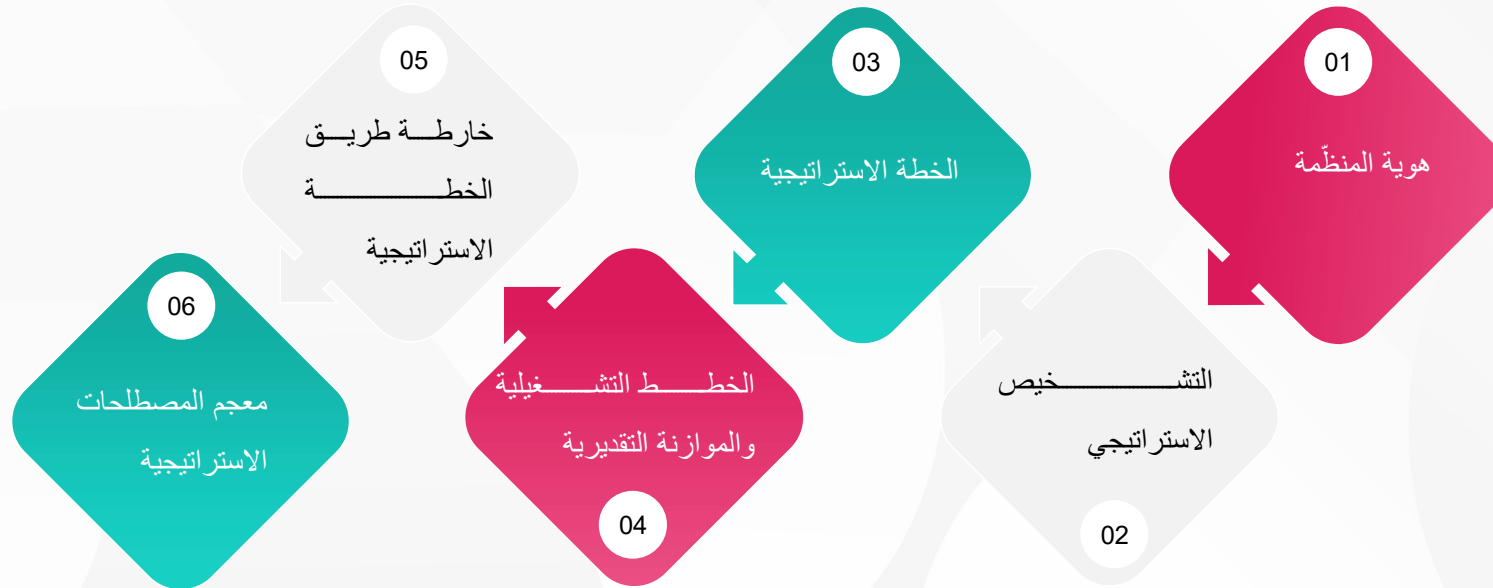
١	رئيس الفريق	أ. إبراهيم الشيخ
٢	مدير الفريق	أ. عبد المجيد العُمري
٣	عضو فريق	أ.
٤	عضو فريق	أ.
٥	عضو فريق	أ.
٦	عضو فريق	أ.
٧	عضو فريق	أ.

مستشار الخطة

د. عبدالله بن سعيد المالكي
مستشار التخطيط الاستراتيجي
والجودة وإدارة التغيير.



هذه الوثيقة جزء من سلسلة وثائق
الشكل التالي يبين تسلسل أنشطة عملية التخطيط الاستراتيجي



١- هوية المنظّمة



نص الرؤية

على ضوء تحليل عناصر الرؤية وتحليل توازن الرؤية قام أعضاء الفريق بصياغة نهائية للرؤية كالتالي (التوضيح في سمات الرؤية) :

أن نكون الجهة الموثوقة في الاختيار الآمن للزواج من خلال تقديم حلول وبرامج مبتكرة تسهم في بناء أسرة مستقرة.

السمات الاستراتيجية للرؤية

المحور	السمة الاستراتيجية
الجهة الموثوقة	أنشطة وعمليات يُعتمد عليها، وفقاً لتصرف يُلبي توقعات المستفيد في كل مرة
الاختيار الآمن	وفق معايير تتحلى بالمصداقية والسرية، والدراسات النفسية والمجتمعية لكل حالة
حلول وبرامج مبتكرة	برامج وحلول نوعية عن طريق مقارنات مرجعية، والاستفادة من الدراسات والبحوث المتخصصة، وتحفيز، وتشجيع الإبداع، والابتكار.
بناء أسرة مستقرة	الدبومة والاستمرار بعد الزواج، بما يُسهم في بناء لبنة المجتمع الأولى (الأسرة) ويحد من العلاقات المحرمة، ويعزز جودة الحياة



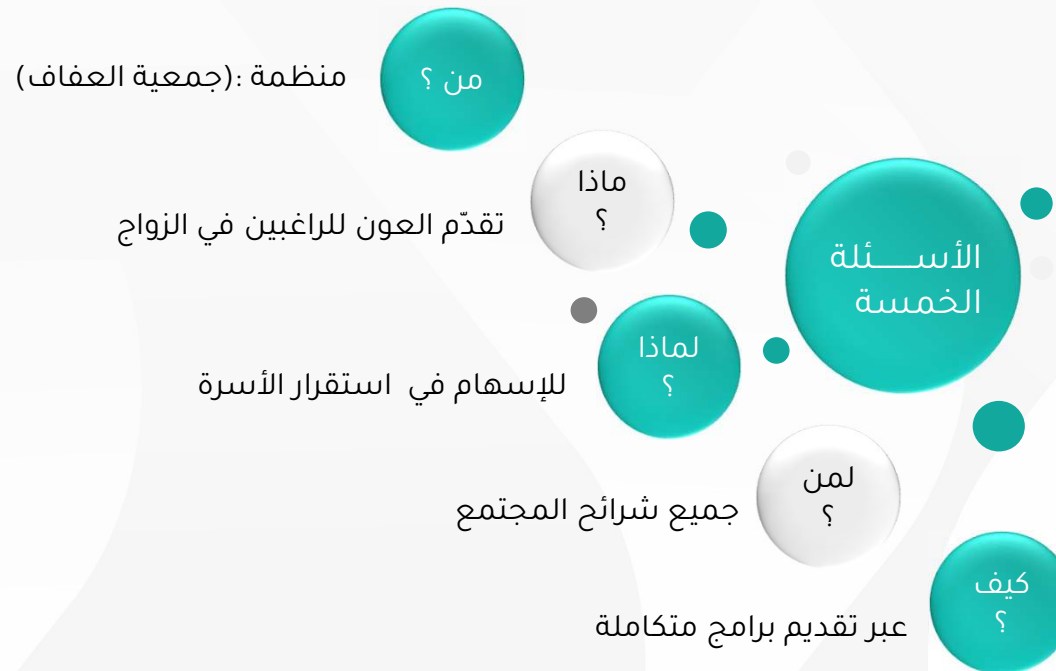
نص الرسالة

على ضوء تحليل عناصر الرسالة توصل الفريق إلى الصيغة الجامعة التالية:

منظمة تقدم العون للراغبين في الزواج عبر تقديم برامج متكاملة تسهم في استقرار الأسرة من خلال برامج تأهيل وتدريب متخصصة تعزز بناء المجتمع وتماسكه.

تحليل الاقتراحات

وفيما يلي تحليل هذه الاقتراحات باستخدام نموذج الأسئلة الخمسة Five W's Model :



منظمة تقدم العون للراغبين في الزواج عبر تقديم برامج متكاملة تساهم في استقرار الأسرة من خلال برامج تأهيل وتدريب متخصصة تعزز بناء المجتمع وتماسكه.

تحليل مصادر القيم

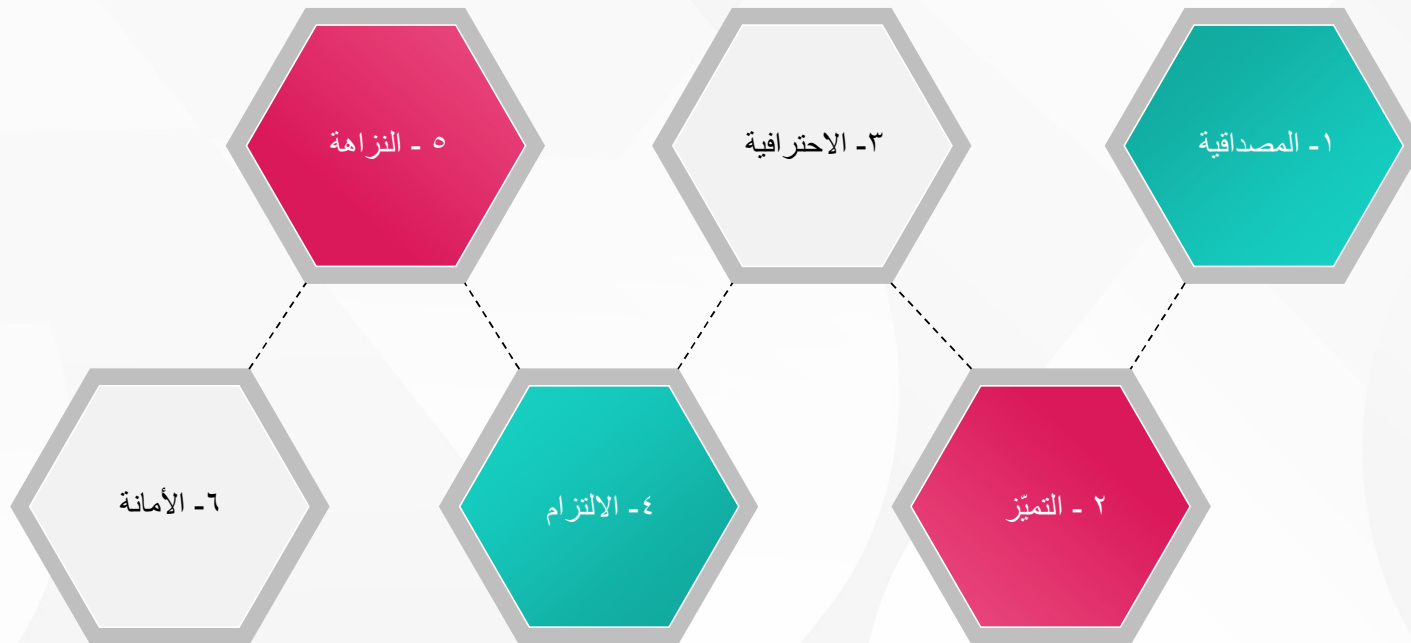
لتحديد قيم المنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق الرؤية وأداء الرسالة، بدأ فريق التخطيط بعصف ذهني موجه بشبكة مصادر القيم، ومن خلال هذا العصف تم التوصل إلى لائحة من القيم استخدم فيها الشبكة التالية التي خلص منها الفريق بالقيم الست المتفق عليها :

القيم	مصادر القيم
الإخلاص - التعاون - العدل - زيادة الوعي - الصبر - التسامح - التضحية - الالتزام - الصدق - النزاهة - البذل - الإبداع - العطاء - الاحسان	قيم رسالة الجمعية
نشر العلم - الإخلاص - العالمية - تبصير الناس - اتباع المنهج النبوي - نشر العقيدة الصحيحة - الوسطية - محاربة البدع	قيم رؤية الجمعية

تحليل مصادر القيم

القيم	مصادر القيم
البذل – التعاون – التطوع – الاحتساب- الطاعة لولي الأمر – الاحترافية – التميز- المصداقية المسؤولة المجتمعية،	قيم القطاع
التطوير – الالتزام – الاحترافية – التميز- المصداقية – الاهتمام- الرعاية -	قيم الفئات المستهدفة
التواصل – التعاون – الاستجابة – الالتزام – الصدق -النزاهة	قيم المتعاملين
الشكر – التقدير – التحفيز – التطوير – التعزيز – التواصل –	قيم الشركاء
الالتزام – الصبر – الاحترافية – التميز- المصداقية – الالتزام – الصدق -النزاهة – التميز – الجودة -	قيم النجاح والتميز

وقد خلص الفريق بعد فرز القيم وحساب القيم التكرارية، والترجيح،
والتصويت إلى القيم الست الآتية:



٢ - التشخيص الاستراتيجي

نتائج تحليل المعلومات

تحليل الأولويات المستعجلة لأربعة أشهر المقبلة

إن هدف هذا التحليل هو استخلاص الأهداف المستعجلة للإدارة خلال الأربعة أشهر الأولى من عمر الخطة. وتعتبر الأهداف المستعجلة مادة لوضع الخطة الاستعجالية أو ما يسمى بخطة النجاحات الفورية، وهي أداة مهمة للعمل، فهي تساعد المنظمة على تطوير الثقة على كل المستويات من خلال ما يظهر من إنجازات فورية وسريعة في الأشهر الأولى من عمر الخطة الاستراتيجية ومن نتائجها وفوائدها:

اكتساب ثقة أصحاب المصلحة في الخطة الاستراتيجية.

منح فريق قيادة الخطة الاستراتيجية الثقة بنفسه.

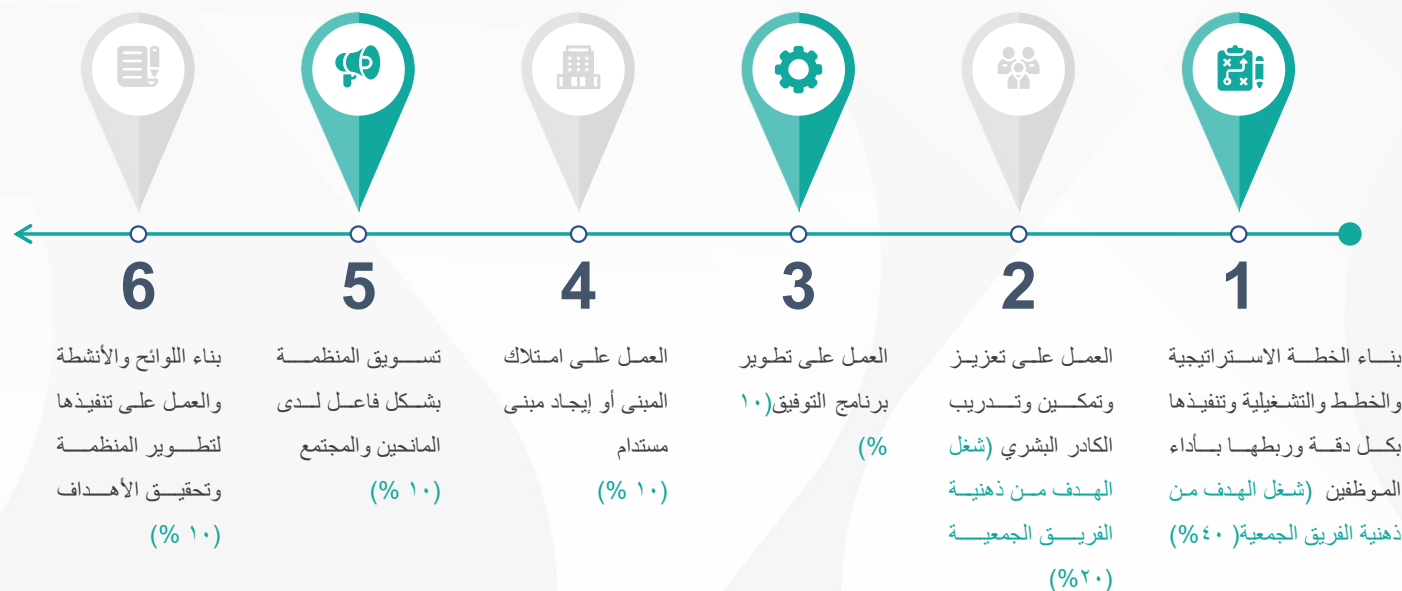
اكتساب ثقة الشركاء في الخطة الاستراتيجية.

اكتساب ثقة العاملين في الخطة الاستراتيجية.

وقد كانت نتائج المعلومات التي تم تجميعها حول وسائل العمل المستعجلة والخطوات الأولى التي يجب البدء بها كالتالي:

الخطة الاستعجالية

وبعد تركيب كل المعلومات السابقة (نتائج اللونين البنفسجي الذي يمثل الخطوة الأولى، والوردي الذي يمثل الوسائل، والاستثناس بتوجيه السادة (الإدارة العليا) كانت الأولويات المستعجلة خلال الستة أشهر المقبلة كالتالي:



الأولويات

تحليل الأولويات الاستراتيجية لثلاث سنوات

ننتقل الآن إلى تحليل الأولويات الاستراتيجية للثلاث سنوات المقبلة بالرجوع إلى جميع البطاقات. وسنحاول إنجاز هذا التصنيف للحصول على ثلاث إلى تسع مجموعات موضوعية. إن هدف هذا التحليل هو استخلاص الأهداف الاستراتيجية للمنظمة خلال السنوات الثلاث المقبلة. وتعتبر الأهداف الاستراتيجية أدوات مهمة للعمل فهي تساعد المنظمة على:

الإبداع وذلك بالتحرك من ضغط الانشغالات المرحلية

اختيار المبادرات والبرامج والمشاريع.

جعل الأهداف المرحلية متناسقة فيما بينها وتصب في نفس الاتجاه.

التمكن من مراقبة سير الأنشطة والقرارات اليومية للمنظمة

التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS

ملاحظات	الهدف	النسبة	نقاط الضعف
	صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والخطط التشغيلية، والأنظمة الإدارية	٣٥%	عدم وجود خطة استراتيجية
	تمتين الموارد المالية (أوقاف - مبنى ملك للجمعية - مانحين - أفكار ابتكارية لتمتين وتعزيز الموارد	٢٤%	قلة الموارد المالية
	بناء خطة إعلامية، وتوظيف مختص بوقت جزئي أو متطوع	١٨%	ضعف الجانب الإعلامي
	تأهيل الكادر عن طريق (بناء دليل الجدارات ومن ثم تحليل جدارات الفريق يليه تأهيل الفريق بدورات نوعية، وتطعيم الفريق بكادر متين	١٢%	قلة الكادر البشري المؤهل
	العمل على تطوير وتحسين مبنى الجمعية ومراقبتها	٨%	عدم تأهيل مبنى الجمعية ومراقبه
	العمل على إيجاد كادر تقني متخصص	٥%	عدم وجود كوادر متخصصة في الجانب التقني

ملاحظات	الهدف	النسبة	نقاط القوة
	صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والخطط التشغيلية، والأنظمة الإدارية	٣٥%	وضع الخطط الاستراتيجية وتخطيط البرامج لكافة أقسام الجمعية بإشراف مختصين
	تمتين الموارد وتحسينها بما يتناسب وتحقيق الاستدامة المالية	٢٣%	إنشاء قسم الموارد المالية لتنويع مصادر الدخل وزيادة الإيرادات
	توظيف مبني على الجدارات، وهيكله فاعلة ورشيقة	٢٣%	تطعيم الكادر البشري وهيكلته
	صياغة سياسة تحفيزية وتنفيذها بكل شفافية	١٢%	تدريب الموظفين وتحفيزهم لرفع كفاءتهم
	إنشاء القسم الإعلامي	٧%	إنشاء قسم اعلامي لتسويق البرامج وزيادة الحضور الاعلامي للجمعية

الفرص	النسبة	الهدف	ملاحظات
وضع برامج للاستقرار المالي لدعم أنشطة الجمعية	٣٦%	تمتين وتدعيم الوضع المالي للجمعية	
وضع خطط استراتيجية وبناء نظام وهيكل تنظيمي	٢٨%	خطط وأنظمة إدارية فاعلة**	أنظر الصفحة التالية
تطوير الموارد البشرية	٢٠%	العمل على تطوير رأس المال البشري	
الإحداث والتركيز على البرامج النوعية للجمعية	١٦%	تمتين بناء البرامج النوعية	

في الصفحة التي تلي
خطط وأنظمة إدارية فاعلة**

ماهي الأنظمة الإدارية المطلوبة...؟	تابع لما قبله
○ بناء الخريطة التنظيمية، ومداولتها للنقاش ومن ثم اعتمادها ○ بناء دليل الاختصاصات التنظيمية للهيكل التنظيمي	بناء الهيكل التنظيمي للجمعية
○ تحليل جميع الوظائف ○ صياغة الأوصاف الوظيفية لكل وظيفة	بناء الهياكل الوظيفية
○ دليل شامل للجدارات التي ينبغي توافرها في كل وظيفة على الهيكل	بناء دليل الجدارات المهنية
○ سياسات وإجراءات منبثقة وموافقة للائحة وزارة الموارد البشرية	صياغة اللائحة الإدارية
○ لائحة ضابطة للأمور المالية بالجمعية	صياغة اللائحة المالية
○ لائحة لتنظيم سير العمل وتحديد الصلاحيات لكافة المسؤولين في الجمعية RACI Matrix	صياغة لائحة الصلاحيات
○ دليل نماذج العمل منبثق من ISO:9001	بناء دليل نماذج المعلومات والتسجيل

ملاحظات	الهدف	النسبة	التحديات
	العمل على تعزيز وتمتين الموارد المالية	٤٣%	عدم وجود قسم تنمية موارد مالية
	صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وخططها التشغيلية	٣٥%	عدم وجود خطة استراتيجية
	العمل على التوظيف وفق الجدارات المهنية، ورفع الكفاءة التدريبية	١٨%	ضعف كبير في تدريب الموظفين وتوظيف المختصين
	العمل على تخطيط البرامج والمبادرات	٦%	الحاجة الملحة إلى تخطيط للبرامج المراد تنفيذها

لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية للشركة لا بد من اعتبار عوامل النجاح التالية:

(ممازجة بين نقاط القوة والفرص):

م	الهدف
١	وضع الخطط الاستراتيجية وتخطيط البرامج لكافة أقسام الجمعية بإشراف مختصين.
٢	تأهيل وتطوير وتدريب الموارد البشرية
٣	تمتين الموارد المالية واستدامتها
٤	إنشاء قسم اعلامي لتسويق البرامج وزيادة الحضور الاعلامي للجمعية

النقاط الحرجة:

(ممازجة بين التهديدات ونقاط الضعف):

م	الهدف
١	غياب التخطيط والتنظيم الإداري المحكم .
٢	ضعف التخطيط المالي والقدرات المالية، والحاجة لإعادة تأهيل المبنى
٣	غياب معايير التوظيف وبرامج التأهيل والتدريب
٤	ضعف تخطيط البرامج والمبادرات
٥	ضعف التقنيات الحالية والحاجة لتعزيز وتطوير البرامج الحاسوبية ERP وبرنامج التوفيق.

العوامل الأساسية لنجاح تنفيذ الخطة

والنقاط الحرجة والقرار الاستراتيجي

١ < ٢ < ٤

القرار الاستراتيجي (من ٤ إلى ٢ إلى القرار- ١ -)

م	القرارات الاستراتيجية الناتجة من تحليل SWOT
١	إيجاد وتفعيل الحوكمة الإدارية (الخطط والأنظمة)
٢	اعتماد التوظيف الممنهج المبني على الجدارات.
٣	بناء واعتماد سياسة التدريب والتطوير المهني
٤	العمل على تعزيز واستدامة الموارد المالية والمادية بما في ذلك إعادة تأهيل المبني، والعمل على امتلاكه أو امتلاك أي مبني، والعمل على الحصول على وقف بمكة أو المدينة لتعزيز الاستدامة المالية
٥	تطوير التقنيات والبرامج الحاسوبية (ERP برنامج التوفيق، وأي برامج تقنية أخرى)
٦	تخطيط دقيق للبرامج والمبادرات
٧	إنشاء قسم اعلامي لتسويق البرامج وزيادة الحضور الاعلامي للجمعية

جرد وتقييم إمكانات الفعل

تحليل إمكانات الفعل

تتيح لنا المصفوفة الرباعية استخلاص الأهداف التكتيكية وذلك من خلال النظر في الأعمال والقرارات المتاحة انطلاقاً من نتائج تحليل SWOT.

توجد من حيث المبدأ عدة خيارات لاستثمار نتائج تحليل SWOT. وسنستخدم خيار اشتقاق الأهداف التكتيكية من نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر بإعمال القاعدة الرباعية التالية:

كل نقطة قوة الحفاظ عليها أو تعزيزها هدف.

كل نقطة ضعف علاجها هدف.

كل فرصة استغلالها هدف.

كل خطر تجنبه أو تحويله إلى فرصة هدف.

وبعد عمليتي الجرد والتقييم (استخدمت طريقة التقييم القائم على المعايير) انتهى الفريق إلى وضع الأهداف التكتيكية وتصنيفها حسب المجالات الاستراتيجية التي بينها تحليل الأولويات

الاستراتيجية.

- تم حصر ٦ (ستة) أهداف استراتيجية ١٦ (ستة عشر) هدفاً تكتيكياً و (.....) هدفاً تشغيلياً



المحور المالي (١)

تحقيق الاستدامة المالية

يتضمن هذا الهدف الاستراتيجي
الأهداف التكتيكية والتشغيلية التالية:



الهدف التكتيكي

عمل خطة لتنمية الموارد المالية
وتتويع مصادر الدخل بما يحقق
الاستدامة المالية

ملاحظة..

هدف تشغيلي ٤

إقامة حملات تسويقية
لموسمي شهر رمضان
والحج خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ١

تشكيل فريق عمل
ببرات مالية
وتسويقية لتنفيذ
الخطة ومتابعة
نتائجها.



هدف تشغيلي 2

زيادة قاعدة
الداعمين بنسبة
٥% خلال الربع
الأول والثاني خلال
العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

زيادة الاستقطاعات
الشهرية بنسبة
١٠% خلال العام
٢٠٢٦م

محور التعلم والنمو (٢) رأس المال التنظيمي حوكمة وتخطيط وامثال فعال

يتضمن هذا الهدف الاستراتيجي
الأهداف التكتيكية والتنشغيلية التالية:



الهدف
التكتيكي

العمل على بناء وتنفيذ الخطة
الاستراتيجية والأنظمة الإدارية



الهدف
التكتيكي

بناء برنامج الولاء والتميز الوظيفي



هدف تشغيلي ١

إعداد وبناء لائحة
تنظيمية داخلية شاملة
تهدف إلى تنظيم سير
العمل داخل الجمعية
خلال العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ١

إعداد إطار تنظيمي يوضح
السياسات والضوابط العامة
التي تحكم آليات التقويم
والتحفيز والامتيازات
المرتبطة بالبرنامج



هدف تشغيلي 2

تصميم وبناء هيكل
تنظيمي واضح يحدد
الأدوار والمسؤوليات
داخل الجمعية ويعزز
من الكفاءة التشغيلية،
ويضمن توزيع المهام
والصلاحيات خلال
العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

إنشاء باقة حوافز مادية
ومعنوية لتعزيز الولاء
المؤسسي وزيادة نسبة
رضا العاملين بنسبة ٢٠
% خلال العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

إعداد أدلة إجرائية
ونماذج إدارية لتوثيق
خطوات تنفيذ المهام
داخل الجمعية، بما
يضمن توحيد
الإجراءات ورفع كفاءة
الأداء خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

تطوير عدد (٤) مؤشرات
أداء KPIs واضحة
وعادلة لقياس مساهمات
الموظفين والمتطوعين
خلال العام ٢٠٢٦م

محور التعلم والنمو (٢) يتبع - رأس المال التنظيمي حوكمة وتخطيط وامثال فعال

يتضمن هذا الهدف الاستراتيجي
الأهداف التكتيكية والتشغيلية التالية:



الهدف
التكتيكي

وضع خطة إعلام وتسويق احترافية
لبرامج الجمعية



هدف تشغيلي ١

اعداد خطة إعلامية شاملة
تهدف إلى تعزيز حضور
الجمعية إعلاميًا، وإيصال
رسالتها وبرامجها إلى
الفئات المستهدفة بفعالية



هدف تشغيلي 2

اعداد تصنيف الفئات
المستهدفة من برامج
الجمعية وربط الرسائل
التسويقية بما يناسب كل فئة
خلال العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

تحديد عدد (٥) وسائل
اعلامية مناسبة لإيصال
رسالة الجمعية وأهدافها
خلال العام ٢٠٢٦م



الهدف
التكتيكي

تأهيل وتدريب الموظفين عن طريق
رصد الاحتياج التدريبي وبناء خطة
تدريبية شاملة



هدف تشغيلي ١

اعداد تحليل شامل
للاحتياج التدريبي لجميع
أقسام الجمعية خلال
العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

تصميم عدد (٤) برامج
تطويرية متخصصة تسهم
في رفع كفاءة الأداء
الوظيفي خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

عمل تقييم لمهارات
الموظفين الحالية وتصنيف
الفجوات التدريبية حسب
الأولوية خلال العام
٢٠٢٦م



محور التعلّم والنمو (٢)

رأس المال البشري

تمتين أداء واستدامة

الموارد البشرية

يتضمن هذا الهدف الاستراتيجي

الأهداف التكتيكية والتنشغيلية التالية:



الهدف
التكتيكي

العمل على رفع كفاءة فريق العمل
بما يضمن تحسين الأداء العام



الهدف
التكتيكي

العمل على استقطاب فريق العمل
من المتطوعين



هدف تشغيلي ١

تنفيذ عدد (٦) برامج تدريبية
وتأهيلية متخصصة والعمل على
رفع كفاءة فريق العمل وتطوير
بيئة العمل الداخلية بنسبة (١٥٪)
خلال العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ١

بناء عدد (٣) مسارات
تطوعية تخصصية وزيادة
عدد المتطوعين المسجلين
بالجمعية بنسبة ٢٥%
خلال العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

تحفيز الموظفين على استخدام
المنصات الإلكترونية لتطوير
التدريبية المجانية لتطوير
مهاراتهم الفنية والسلوكية
وذلك عبر إتمام كل موظف
لأربع (٤) برامج تدريبية
تخصصية خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

عمل خطة تشغيلية
لاستقطاب
المتطوعين داخل
الجمعية خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

تعزيز تبادل الخبرات
والمعارف بين
الموظفين داخل الجمعية
من خلال تنظيم ٦
ورش عمل داخلية
منتظمة لتتيح لكل
موظف مشاركة خبراته
ومهاراته خلال العام
٢٠٢٦م



محور التعلم والنمو (٢) رأس المال التقني تقنية فاعلة، ومتطورة، ومستدامة

يتضمن هذا الهدف الاستراتيجي
الأهداف التكتيكية والتشغيلية التالية:



الهدف
التكتيكي

تحديد وتحليل الاحتياجات

التقنية للجمعية لتطوير منظومة العمل
وتحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية
باستخدام الحلول التقنية المناسبة



هدف تشغيلي ١

تحديد ٥ عمليات ذات
اولوية قابلة للتطوير او
الأتمة خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

تدريب عدد (٢) من
الموظفين على استخدام
أدوات إدارة المحتوى
وجدولة النشر على
مواقع التواصل
الاجتماعي خلال العام
٢٠٢٦م عالية



هدف تشغيلي 2

إقامة دورات تقنية
متخصصة لقسم التقنية



هدف تشغيلي ١

هدف تشغيلي انشاء فريق
تقني قادر على تشغيل
وإدارة الأنظمة الحديثة



الهدف
التكتيكي

تطوير كفاءة ومهارات الفريق

التقني



هدف تشغيلي ٣

انشاء نظام إدارة
مشاريع إلكتروني لتتبع
مراحل التنفيذ،
الميزانية، التقارير،
ومؤشرات الأداء خلال
العام ٢٠٢٦م



محور العمليات (٣)

عمليات رشيقة وشراكات فاعلة

يتضمن هذا الهدف الاستراتيجي

الأهداف التكتيكية والتشغيلية التالية:



الهدف
التكتيكي

الاستعانة بالخبراء لتوصيف وتوثيق
العمليات



هدف تشغيلي ١

بناء قاعدة بيانات بالمختصين في
إدارة الجودة أو تطوير المنظمات
غير الربحية خلال العام ٢٠٢٥م



هدف تشغيلي 2

تحديد عدد (٤) مجالات
بحاجة الى خبراء من خارج
الجمعية خلال عام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

توثيق العمليات ضمن أدلة
وسياسات اجرائية معتمدة
يمكن الرجوع إليها
وتطبيقها



الهدف
التكتيكي

أتمتة العمليات



هدف تشغيلي ١

إنشاء نظام أرشفة
إلكترونية شامل لجميع
الملفات والمراسلات
الرسمية في الجمعية
خلال العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

انشاء نظام إلكتروني
لتسجيل المستفيدين وتتبع
الخدمات المقدمة لهم
خلال العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

انشاء بوابة إلكترونية
للتبرع والمتابعة الآلية
للإبصالات والشكر
للمساهمين خلال العام
٢٠٢٦م



الهدف
التكتيكي

حديد مجالات الدعم والتكامل التي تحتاجها الجمعية،
وتحليل فرص الشراكات المجتمعية المحتملة بما يحقق
قيمة مضافة متبادلة بين الجمعية وشركائها



الهدف
التكتيكي

بناء وتفعيل الشراكات المجتمعية

الاستدامة

يتبع - محور العمليات (٣)
**عمليات رشيقة وشراكات
فاعلة**

يتضمن هذا الهدف الاستراتيجي
الأهداف التكتيكية والتشغيلية التالية:



هدف تشغيلي ١

اعداد مصفوفة شاملة
للشراكات المحتملة تحتوي
على ٣٠ جهة شريكة،
تتضمن نوع الدعم المتوقع
والمنفعة المتبادلة لكل
طرف خلال العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

إعداد قائمة تصنف
الجهات حسب مجال
الدعم وقدرتها على
الإسهام في برامج
الجمعية خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

انشاء فريق مؤهل
مختص بالشراكات
خلال العام ٢٠٢٦م



محور العملاء/ أصحاب المصلحة
تحقيق رضا المستفيد ورفع
التواصل مع أصحاب المصلحة

يتضمن هذا الهدف الاستراتيجي
الأهداف التكتيكية والتشغيلية التالية:

تجويد الخدمات المقدمة
للمستفيدين بما يحقق
رضاهم ويعزز النفع
المجتمعي المستدام



الهدف
التكتيكي

زيادة مشاركة الجمعية في الفعاليات
الوطنية بما يسهم في رفع الوعي
بأهداف الجمعية ورسالتها وتوسيع
شبكة العلاقات المجتمعية



الهدف
التكتيكي



هدف تشغيلي ١

تنفيذ عدد (٣) برامج
تدريبية للموظفين في خدمة
العملاء في مهارات خدمة
المستفيدين والجودة خلال عام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

اعداد خطة تحسين
للقنوات التواصل مع
المستفيدين (منصات
إلكترونية - خط مباشر
- تطبيق) خلال عام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

تصميم وتنفيذ ٥
استبانات رضا
للمستفيدين وتحليل
نتائجها .



هدف تشغيلي ١

تشكيل فريق عمل
خاص للمشاركة وإدارة
الفعاليات خلال عام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

اعداد قاعدة بالفعاليات
الوطنية ذات الصلة
بأهداف الجمعية خلال
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

التنسيق مع ثلاث جهات
في مجال تنظيم الفعاليات
والمؤتمرات لبحث
إمكانيات التعاون في تنظيم
فعاليات مشتركة بهدف
تعزيز الخبرة المؤسسية و
رفع جودة المشاركة خلال
عام ٢٠٢٦م

الاستدامة

يتبع محور العملاء/ أصحاب المصلحة

تحقيق رضا المستفيد

ورفع التواصل مع أصحاب

المصلحة

يتضمن هذا الهدف الاستراتيجي

الأهداف التكتيكية والتشغيلية التالية:



الهدف
التكتيكي

تعزيز قنوات التواصل
الفعال والمستمر مع
شرائح المجتمع
المختلفة وتحفيز
المشاركة المجتمعية
وبناء علاقات قوية
ومستدامة



الهدف
التكتيكي

الاهتمام بالمتطوعين
من خلال توفير بيئة
محفزة وتقديم الدعم
والتدريب المستمر
لضمان استدامة
التطوع وجودة الأداء

الهدف التكتيكي ٣/ تطوير
دليل إجراءات ومعايير جودة
للخدمات المقدمة



هدف تشغيلي ١

إعداد خطة محتوى سنوي
شامل لمنصات التواصل
الاجتماعي والموقع
الإلكتروني خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ١

تعزيز قنوات التواصل
بين إدارة الجمعية
والمتطوعين وذلك عبر
تخصيص ثلاث قنوات
رئيسية



هدف تشغيلي 2

تنظيم عدد ٣ حملات
توعية تفاعلية بمشاركة
المجتمع لتعزيز الوعي
بأهداف الجمعية خلال
العام ٢٠٢٦م



هدف تشغيلي 2

تصميم وإنشاء
آلية شاملة
للاستقطاب
وتسجيل
المتطوعين



هدف تشغيلي ٣

اعداد تحليل
لشرائح المجتمع
المستهدفة وتحديد
القنوات الأنسب لكل
شريحة خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٣

إقامة عدد (٤)
برامج تدريبية
دورية تلبي
احتياجات
المتطوعين



هدف تشغيلي ٤

تنظيم عدد محدد من
اللقاءات التلفزيونية
والإذاعية خلال العام
٢٠٢٦م



هدف تشغيلي ٤

تنظيم عدد (٢)
فعالية لتكريم
وتحفيز
المتطوعين

٣- الخطبة الاستراتيجية

أن نكون الجهة الموثوقة في الاختيار الآمن للزواج من خلال تقديم حلول
وبرامج مبتكرة تساهم في بناء أسرة مستقرة.



سياسة الاستثمار

لقد قمنا بتحديد الرؤية، لكن يجب على قيادة المؤسسة أن تضمن لهذه الرؤية النجاح باعتماد سياسة استثمار منسجمة.

سياسة الاستثمار هي سياسة القيادة في استثمار الزمن والموارد لتحقيق الرؤية.

تحدد سياسة الاستثمار إذاً بمتغيرين:

ما حجم الموارد التي سنستثمرها
لتحقيق رؤيتنا؟ موارد عالية أم موارد
محدودة؟

بأي إيقاع سنقدم نحو رؤيتنا؟ بإيقاع
سريع أم بإيقاع حذر؟

أولا: سرعة التغيير

أولا: سرعة التغيير

إيقاع سريع

إذا كان الفريق قويا

إذا كانت الطرفية غير مستقرة

إذا كانت المنافسة قوية

إيقاع حذر

إذا كان الفريق ضعيفا

إذا كانت الطرفية مستقرة

إذا كانت المنافسة ضعيفة

ثانيا: حجم الموارد:

استثمار وقت أكثر أو أقل؟

استثمار موارد بشرية أكثر أو أقل؟

استثمار موارد مالية أكبر أو أقل؟

موارد أكثر

موارد أقل

سياسات الاستثمار الأربعة:

	سرعة التغيير	حجم الموارد	سياسات الاستثمار الأربعة
☐	سرعة أكبر	موارد أكثر	سياسة التوسع
☐	سرعة أقل	موارد أكثر	سياسة النمو
☐	سرعة أكبر	موارد أقل	سياسة الشراكات
☒	سرعة أقل	موارد أقل	سياسة التقوية

سياسة الاستثمار

نعمند سياسة التقوية في إدارة استراتيجية الجمعية.

عند وضع الرؤية نحتاج الى تحديد بأي سياسة استثمار سنسعى اليها؟

سياسة الاستثمار تُحدّد بمتغيرين

- حجم الموارد التي سنستثمرها لتحقيق الرؤية، هل هي موارد كبيرة أو موارد محدودة؟
- سرعة التقدم نحو رؤيتنا، هل معطياتنا الذاتية وفي المحيط تفرض أن نتقدم بسرعة عالية أم بهدوء وحذر؟

وبناء على هذا التعريف تكون سياسة الاستثمار هي سياسة استثمار الموارد وبأي سرعة لتحقيق رؤيتنا

ملاحظة: الرؤية وسياسة الاستثمار
زوجان لا ينفكان عن بعضهما.

ونظريا توجد أربع سياسات استثمار:

☐

سياسات الاستثمار الأربعة

☐

سياسة التوسع

☐

سياسة النمو

☒

سياسة التقوية

☐

سياسة الشراكات والتحالفات



تحليل الرؤية وسياسة الاستثمار

ومن خلال تحليل الرؤى التي قدّمها الفريق، والاستماع لوجهة القيادة الاستراتيجية وبعد التحليل فسننهج في رؤيتنا سياسة **التقوية** والتي ننصح فيها بالآتي:

سياسة التقوية:- عندما تكون الموارد ضعيفة نراهن على عاملي الصبر والزمن وتقوية الموارد. ركز على مواردك الضعيفة وتواصلك على "الأهداف الاستعجالية"

خطة تحويل القيم إلى سلوك:

أخيرا قام الفريق بوضع خطة تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال

العناصر التالية:

تعريف القيمة: ما الذي تعنيه القيمة في الواقع العملي للشركة؟

صياغة القيمة في رسائل إيجابية تجسدها وتعمل على ترسيخها وتعزيز برمجة السلوك المطلوب من الموظف

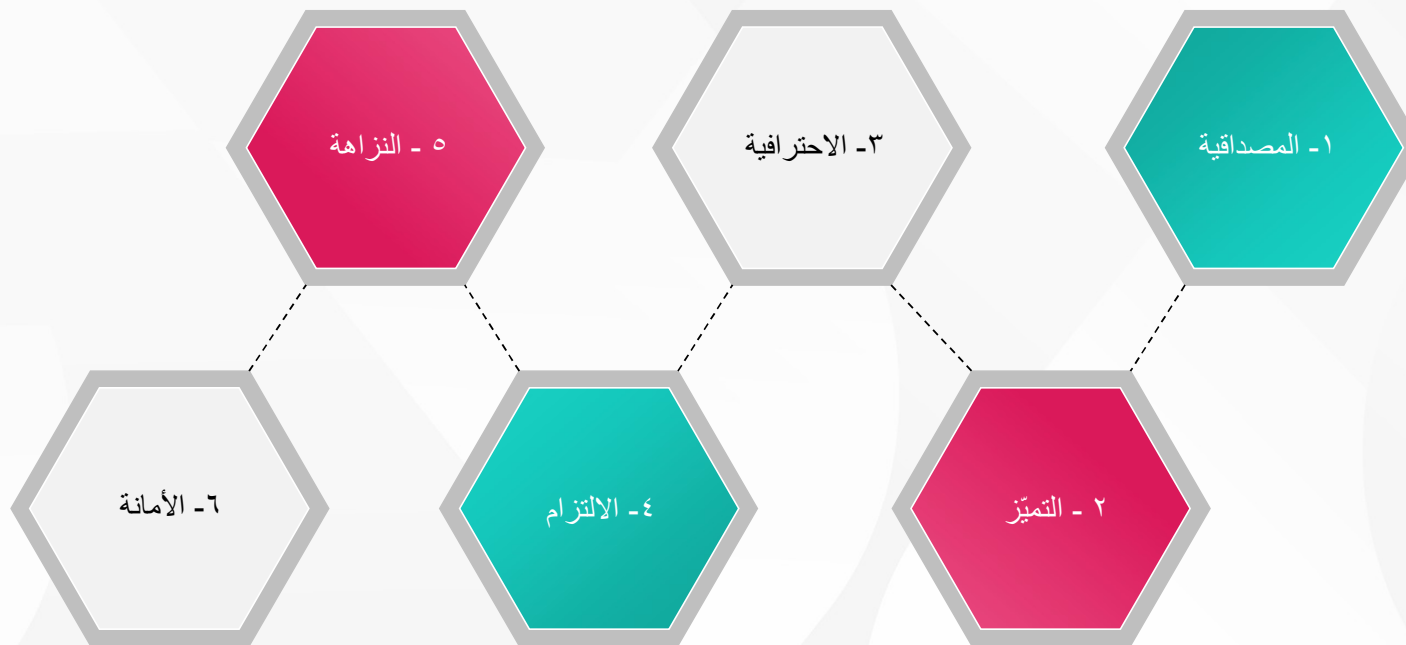
تحديد الالتزامات الشخصية التي تعزز القيمة وتحولها إلى سلوك لدى الموظف.

تحديد الالتزامات المؤسسية التي تعزز القيمة وتحولها إلى سلوك في واقع المنظمة وإلى ثقافة تنظيمية قوية.

قوانين داعمة.

مؤشرات قياس تحقق القيمة.

وقد خلص الفريق بعد فرز القيم وحساب القيم التكرارية، والترجيح،
والتصويت إلى القيم الست الآتية:





ملخص الخطة الاستراتيجية

جمعية العفاف الخيرية للتوفيق بين الراغبين
في الزواج

رسالة المنظمة



منظمة تقدّم العون للراغبين في الزواج عبر تقديم برامج متكاملة تسهم في استقرار الأسرة من خلال برامج تأهيل وتدريب متخصصة تعزز بناء المجتمع وتماسكه.

قيم المنظمة



المصادقية - التميز - الاحترافية - الالتزام - النزاهة - الأمانة

رؤية المنظمة



أن نكون الجهة الموثوقة في الاختيار الآمن للزواج من خلال تقديم حلول وبرامج مبتكرة تسهم في بناء أسرة مستقرة.

ملخص الخطة الاستراتيجية

جمعية العفاف الخيرية للتوفيق بين الراغبين
في الزواج

الأهداف الاستراتيجية

١- تحقيق الاستدامة المالية

٢- حوكمة وتخطيط وامتثال فعال

٣- تمتين أداء واستدامة الموارد البشرية

٤- تقنية فاعلة، ومتطورة، ومستدامة

٥- عمليات رشيدة وشراكات فاعلة

٦- تحقيق رضا المستفيد ورفع التواصل مع أصحاب المصلحة

Stakeholder تحليل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة

الذين يؤثرون أو يتأثرون بتحقيق أهداف المنظمة

من هم أهم أصحاب المصلحة الذين يؤثرون أو يتأثرون بالمنظمة ؟

الموظفين	الإدارة التنفيذية
العملاء الخارجيين	
الشركاء (تسويق، استشارية، ..، إلخ)	
الجهات الحكومية (وزارة الموارد البشرية- وزارة ... - وزارة الموارد - وزارة الموارد - الامارة - مؤسسات تعليمية -)	
المجتمع	

مراحل جمع بيانات إدارة أصحاب المصلحة

مراقبة وقياس
المشاركة

تحليل تأثير
أصحاب المصلحة

تم حصر أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة ثم تقييم أهميتهم عن طريق صنع رؤية ٣٦٠ درجة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

تم عمل عصف ذهني لحصر أصحاب المصلحة للفئات الموضحة في الجدول التالي:

مصفوفة توقعات أصحاب المصلحة :

أصحاب المصلحة	ماذا يتوقعون منا؟	ماذا نتوقع منهم؟	استراتيجية التعامل معهم	طريقة التواصل	المسؤول عن التنفيذ
العملاء الداخليون (مجلس الإدارة)	- الانضباط - المبادرة - الإنجاز - المتابعة	- التحفيز - التخطيط وتنفيذه - العدل، الشكر، المكافأة - تواصل فعال وبتاء - التأثير وحل المشكلات - القُدوة	- الامتنال لتوجيهات المجلس وتنفيذ الخطط بدقة، وتبادل التقدير والاحترام. - الالتزام بالأنظمة والتعليمات والالتزام بأخلاقيات المهنة. - الرجوع إلى المجلس لتذليل العقبات وصعوبات العمل.	- لقاءات مباشرة - التعاميم - البريد الإلكتروني - وسائل التواصل الاجتماعي	المدير التنفيذي
موظفو الجمعية	- التحفيز - حل المشكلات - الاهتمام - التطوير - المبادرة	- تنفيذ الخطط - المبادرة - إثراء الشغف وحب العمل - تحمل المسؤولية	تقدير الموظفين والاهتمام بهم، وتحفيزهم وإعطائهم الصلاحيات والثقة، والاستماع لهم ومشاورتهم، وإشراكهم في القرارات وبناء الخطط.	- لقاءات مباشرة - التعاميم - البريد الإلكتروني - وسائل التواصل الاجتماعي	المدير التنفيذي
الجهات المرجعية (وزارة الشؤون الإسلامية) (المركز الوطني للقطاع غير الربحي)	- تنفيذ التعليمات والتوجيهات - المشاركة في البرامج العامة	- حلّ المشكلات التي تواجه الجمعية - الحصول على الدعم المالي حال تحقق المعايير	- الالتزام الدقيق بجميع الأنظمة والتعاميم الصادرة منهم - رفع التقارير الدورية لهم	- الخطابات الرسمية - منصة المركز الوطني - وسائل التواصل الاجتماعي	المدير التنفيذي

يتبع - مصفوفة توقعات أصحاب المصلحة :

أصحاب المصلحة	ماذا يتوقعون منا؟	ماذا نتوقع منهم؟	استراتيجية التعامل معهم	طريقة التواصل	المسؤول عن التنفيذ
العملاء الداخليون (مجلس الإدارة)	- الانضباط - المبادرة - الإنجاز - المتابعة	- التحفيز - التخطيط وتنفيذه - العدل، الشكر— - المكافأة - تواصل فعال وبناء - التأثير وحل - المشكلات - القدوة	- الامتنال لتوجيهات المجلس وتنفيذ الخطط بدقة، وتبادل التقدير والاحترام. - الالتزام بالأنظمة والتعليمات والالتزام بأخلاقيات المهنة. - الرجوع إلى المجلس لتذليل العقبات وصعوبات العمل.	- لقاءات مباشرة - التعاميم - البريد الإلكتروني - وسائل التواصل الاجتماعي	المدير التنفيذي
المستفيدون	- المصداقية - التواصل في المناسبات المختلفة - الدعوة بقالب حضاري حكيم تتمثل فيه روح الإسلام - جودة المخرجات - تصحيح المفاهيم الخاطئة باللين والحكمة - التأكيد على الثوابت والقيم	- الحرص على التواصل مع الجمعية والاستفادة من برامجها - الاستفادة من التغذية الراجعة الصادرة منهم.	الحكمة والموعظة الحسنة على المنهج النبوي	- التواصل المباشر - من خلال الموقع الإلكتروني - من خلال وسائل التواصل	المدير التنفيذي

يتبع - مصفوفة توقعات أصحاب المصلحة :

أصحاب المصلحة	ماذا يتوقعون منا؟	ماذا نتوقع منهم؟	استراتيجية التعامل معهم	طريقة التواصل	المسؤول عن التنفيذ
الوجهاء والمشاهير	- التقدير والاحترام - تفعيل دورهم - استشارتهم - إشراكهم في المناسبات - جدولة زيارتهم من قبل المشايخ الكبار والاستجابة لدعوتهم.	الدعم والمساندة	التقدير والتواصل المستمر، وتهنئتهم في المناسبات، والأخذ بأرائهم، ودعوتهم لمناسبات الجمعية	- التواصل المباشر - الخطابات - التواصل الاجتماعي	رئيس مجلس الإدارة
أصحاب التخصصات	- اتاحة فرصة التطوع - إشعارهم بأهمية تخصصاتهم، وتبيين مدى حاجة الجمعية للاستفادة منها. - الإشادة بهم والاستفادة منهم	- المبادرة في تقديم الدعم لبرامج الجمعية في نطاق تخصصاتهم. - الاستجابة لدعوة الجمعية في المشاركة في البرامج	دعوتهم للاحتفالات والمناسبات، وتقدير تخصصاتهم وبيان أهميتها، وإطلاعهم على الدور المجتمعي المنتظر منهم.	- التواصل المباشر - الخطابات - التواصل الاجتماعي	المدير التنفيذي