



لجنة التنمية الاجتماعية الأهلية بصنفا

# وثيقة الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الاجتماعية بصنفا (نما)

ركين  
Rakeen



الشريك المنفذ: مؤسسة ركين



مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية  
Salem Bin Mahfouz Foundation

بدعم من مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية

# كلمة رئيس مجلس الإدارة

ريادة تنموية واعدة ..

الحمد لله الذي جعل من الناس مفاتيح لبعض عطاء وتنمية وهبة وتطوعاً ، وصلاة وسلاماً أتمان أكملان على معلم البشرية الخير والعطاء والبذل والسخاء وجعل التطوع في الخير قيمة وباباً إلى الجنة صلى الله عليه وسلم .. جمعية نما للتنمية الاجتماعية بصيا ننتقل من رؤيتنا : ريادة تنموية لمجتمع حيوي واعد .ونعمل من خلال رسالتنا : نمي مجتمعاً ، نبتكر حلولاً ، ونغرس قيماً ، لنصنع جودة الحياة . ونركز على قيم أصيلة تنير الطريق : الانتماء ، الانجاز ، الفعالية ، التميز ، الحب ، الابتكار ، العطاء ، الشفافية ، التكامل وامتداد ذلك كله في وثيقتنا هذه التي نسعى لتحقيق أهدافها البعيدة بمعايير تقيس مدى انجازنا في مبادرات وبرامج تحقق لنا مجتمع حيوي واعد . وشكراً لكل من بذل جهد او فكر او علم او أحب لنا في مؤسستنا النجاح ونرجو ان نكون شركاء التنمية في ذلك بمخرجاتها النوعية لنعيش جودة الحياة..

محكم حسين بن علي عثاني

رئيس مجلس الادارة

الاثنين ٢٧ / ١٢ / ٢٠٢١ م

# أهداف الاستراتيجية

ضمان تحقيق رؤية أعمق بالمنظمة وبيئتها ورسالتها وأهدافها

المساهمة في تحقيق تفوق وتميز الجمعية

استخدام الموارد المالية والبشرية بشكل أفضل

تمكين الجمعية من تحقيق نتائج أفضل

تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للجمعية لدى المجتمع والمؤسسات المانحة

ترشيد عمليات اتخاذ القرار باتجاه واضح

قياس أفضل لمستوى الأداء والانجاز

تحقيق تناسق أفضل بين الهيكل التنظيمي والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية

# مراحل بناء الاستراتيجية:

المرحلة الأولى  
تحليل بيئة الجمعية و  
توقعات أصحاب  
المصلحة

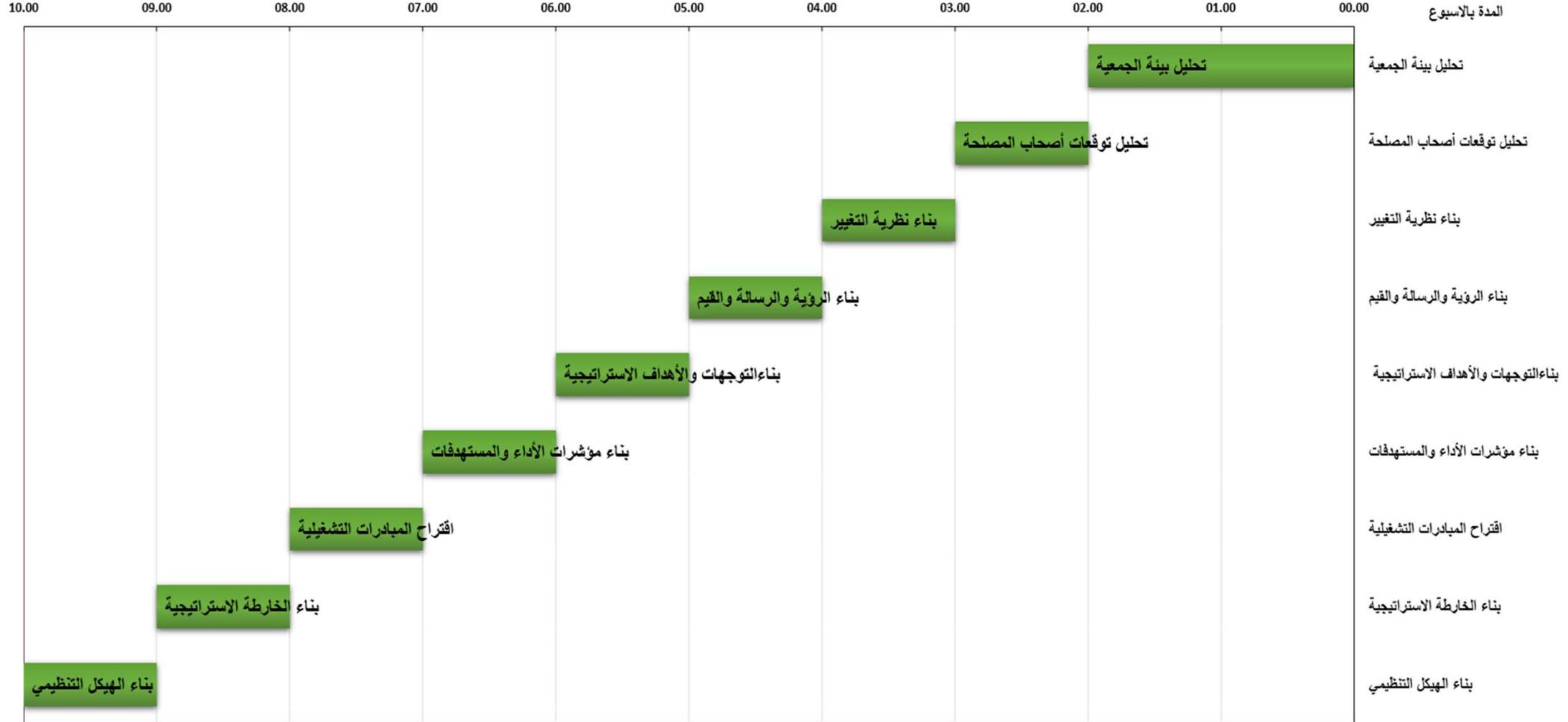
المرحلة الثانية  
بناء نظرية التغيير

المرحلة الثالثة  
بناء الرؤية والرسالة  
والتوجهات  
الاستراتيجية

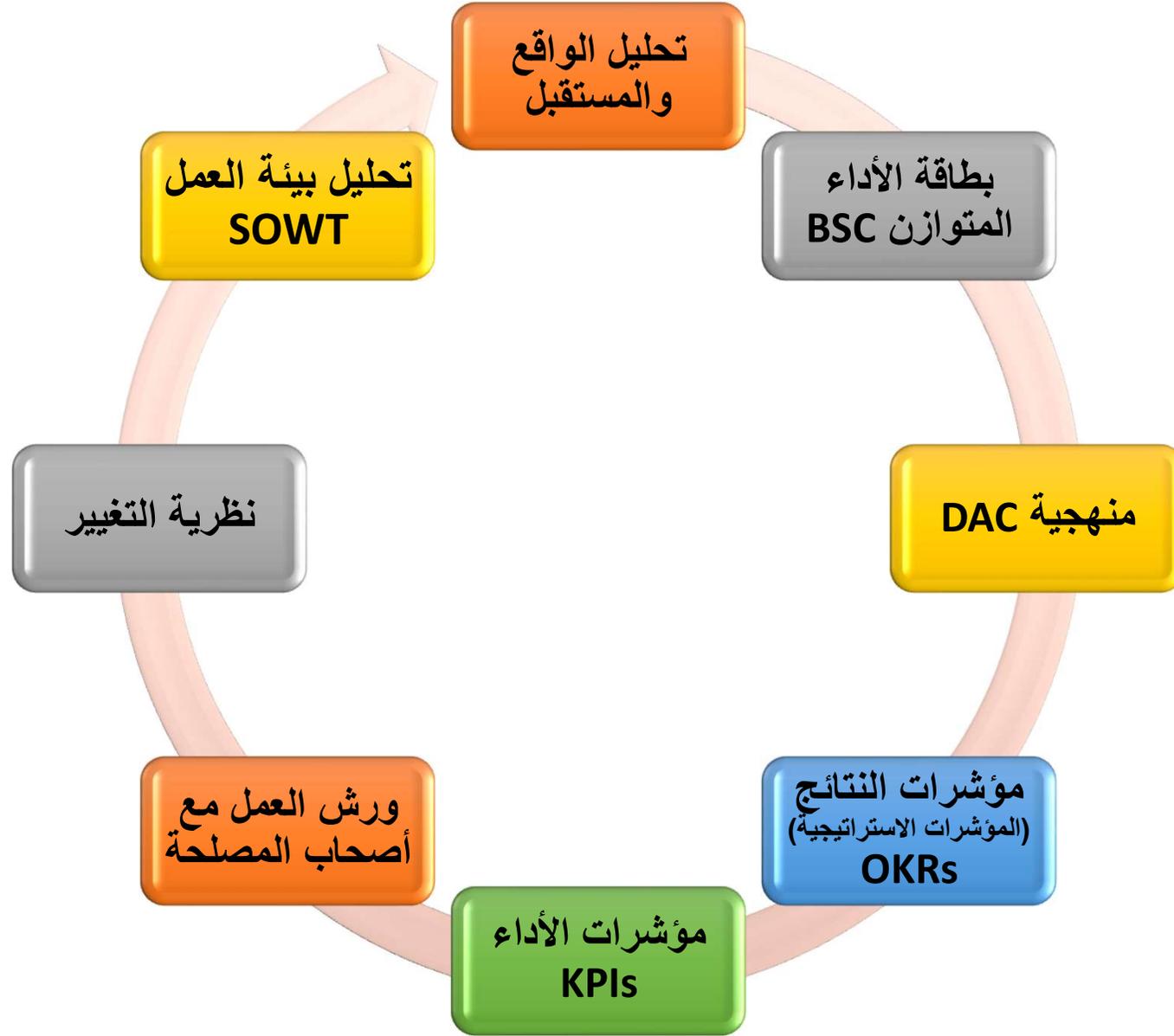
المرحلة الرابعة  
بناء الأهداف الاستراتيجية  
ومؤشرات الأداء  
والمستهدفات

المرحلة الخامسة  
بناء الهيكل التنظيمي

## المخطط الزمني لمشروع الخطة الاستراتيجية للجنة التنمية الاجتماعية بصيبا



# أدوات العمل المستخدمة في إعداد الاستراتيجية



# منهجية العمل في إعداد الاستراتيجية

عقد جلسات نقاشية  
مركزة لقيادة الجمعية

عقد ورش عمل  
أسبوعية

تشكيل فريق عمل لإعداد  
الإستراتيجية

# مراحل العمل في إعداد الاستراتيجية:



# أبرز مخرجات الاستراتيجية



مبادرة



مؤشر



أهداف



معايير



توجهات

# مدخلات الاستراتيجية



تحليل بيئة الجمعية

متطلبات أصحاب المصلحة

رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني

# مرحلة التحليل الاستراتيجي

تجميع المعطيات ( الواقع والمستقبل )

التحليل المباشر – توازن نقاط القوة والضعف

تحديد المعنيين بالاستراتيجية وأدوارهم وتوقعاتهم

تحليل أدور وتوقعات المعنيين

# استخدام منهجية DCA (Diagnostic Court Appliqué)

تشخيص الوضع الحالي والمستقبلي للجمعية

استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح رؤية ورسالة الجمعية

صياغة الرؤية والرسالة والقيم

تحديد الأهداف الإستراتيجية

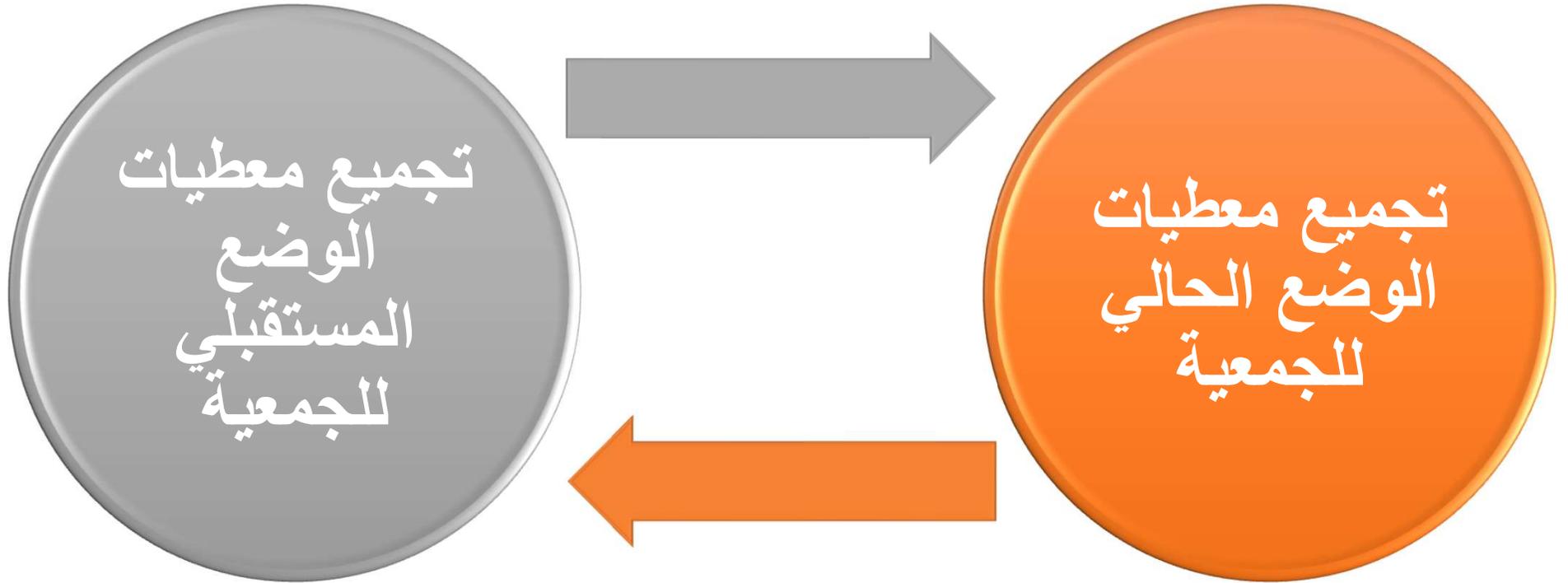
تحديد منهجية التغيير المناسبة التي ستساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

بناء المؤشرات الاستراتيجية

تحديد المستهدفات الاستراتيجية

بناء الخارطة الاستراتيجية

# الخطوة الأولى: تجميع المعطيات وتشخيص الوضع الحالي والمستقبلي:



# الخطوة الثانية: تحليل المعطيات

التحليل المباشر

تحليل الأولويات

تحليل توازن نقاط القوة ونقاط الضعف

# مرحلة التحليل الاستراتيجي ( تحديد أدوار و توقعات المعنيين)

وزارة الموارد البشرية والتنمية  
الاجتماعية

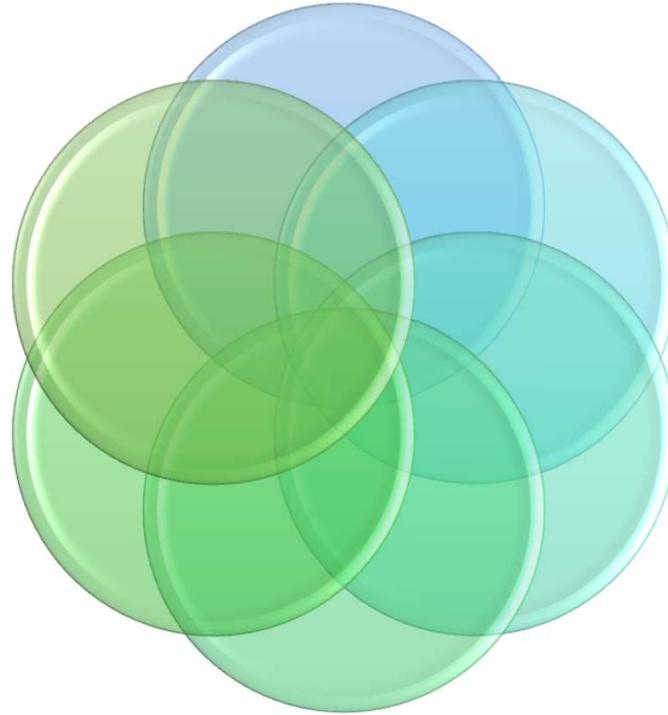
مجلس الإدارة

المانحون والداعمون  
رجال الأعمال - المؤسسات المانحة

المستفيدون

أفراد المجتمع

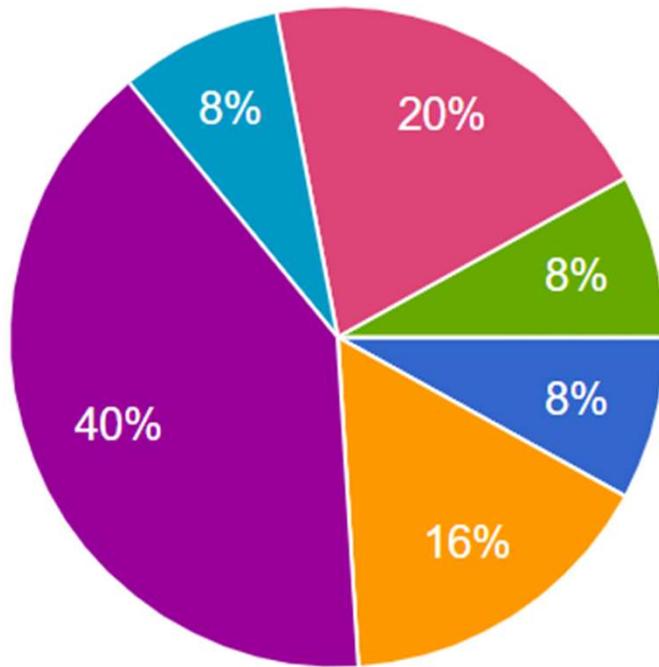
المتطوعون





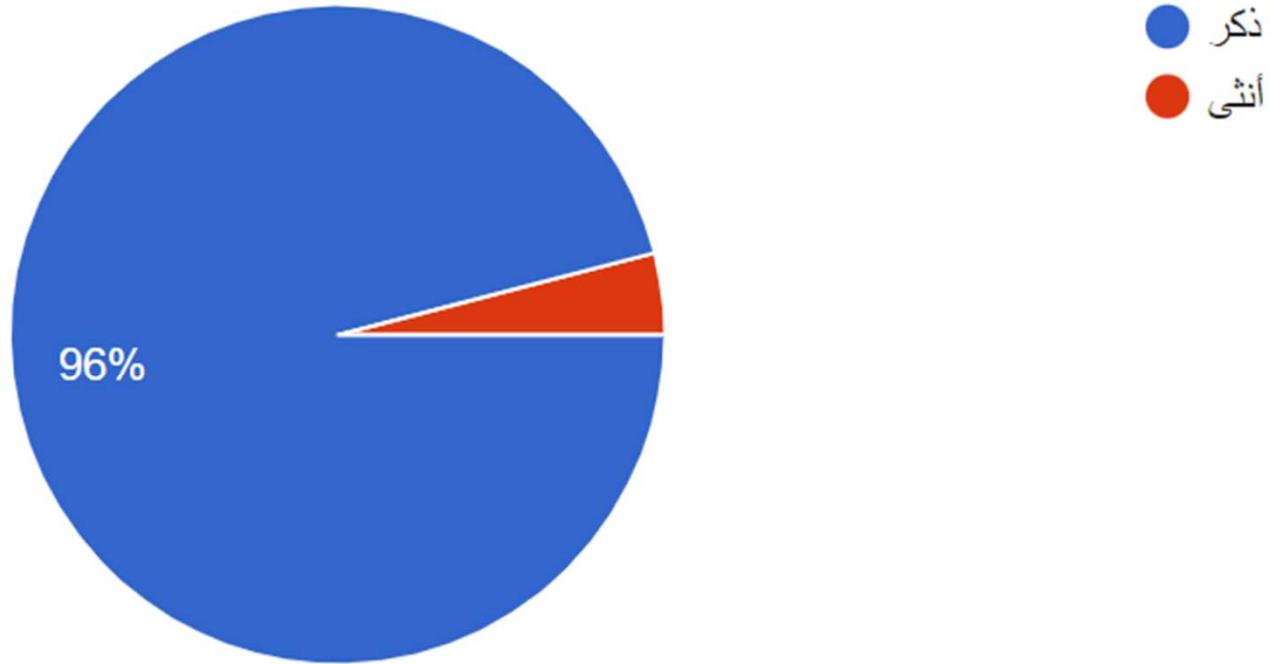
# تحليل متطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة في الجمعية

# تحليل آراء أصحاب المصلحة

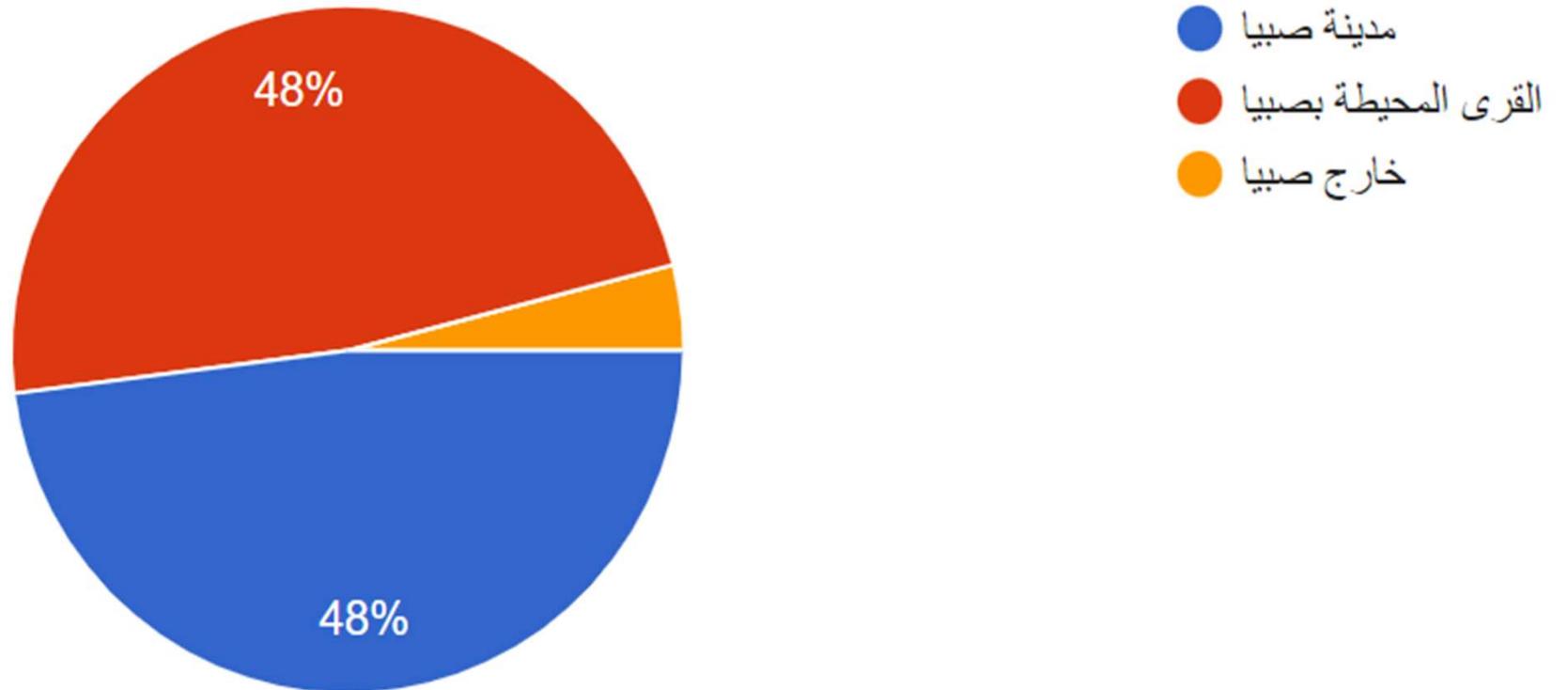


- مستفيد من خدمات اللجنة
- داعم ومتبرع للجنة
- متطوع في اللجنة
- أحد شركاء اللجنة
- فرد من افراد المجتمع
- موظف في اللجنة
- عضو في مركز التنمية الاجتماعية
- عضو مجلس إدارة اللجنة

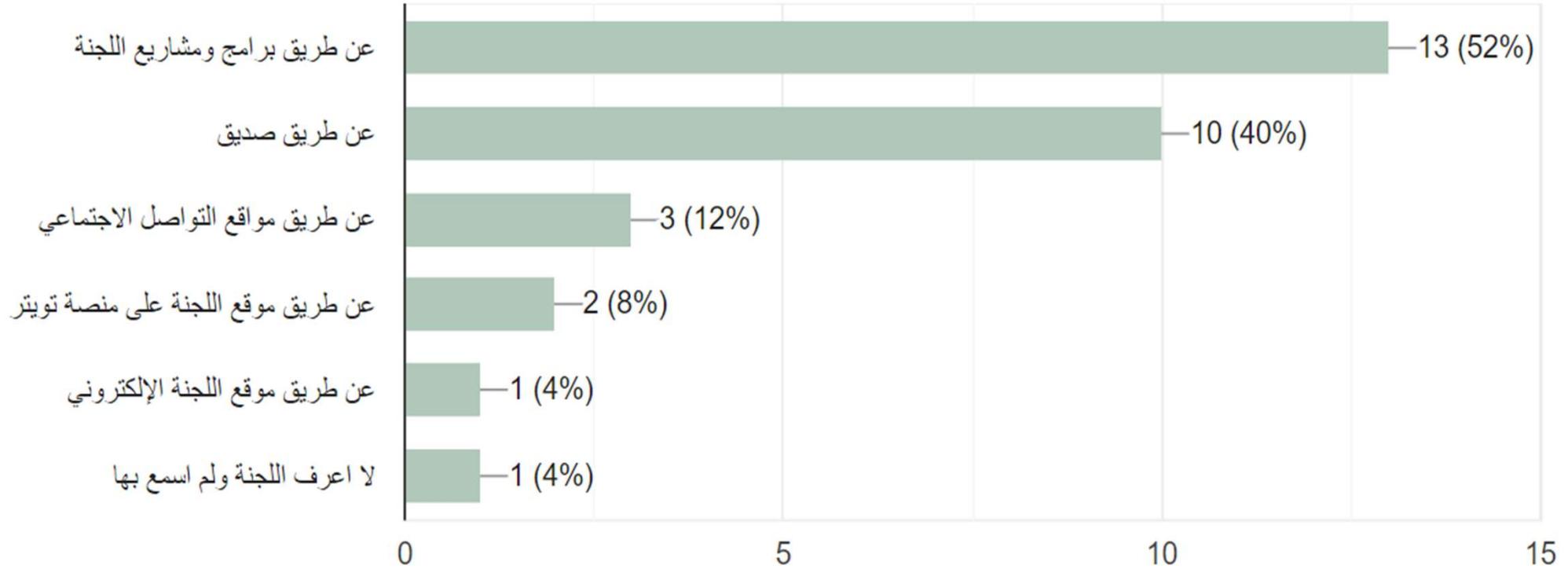
# تصنيف المستفيدين حسب النوع



# تصنيف المستفيدين حسب المنطقة الجغرافية



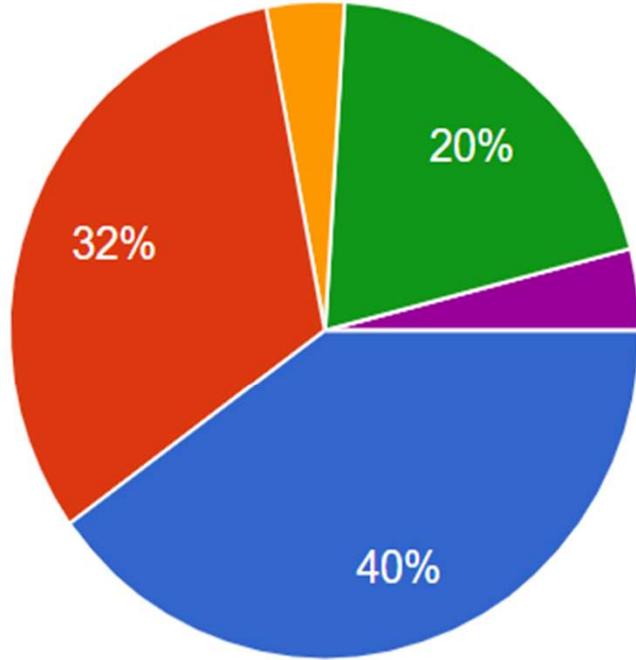
## كيف تعرفت على لجنة التنمية بصبييا؟



# مدى الرضا عن الجمعية

ما مدى رضاك عن اللجنة؟

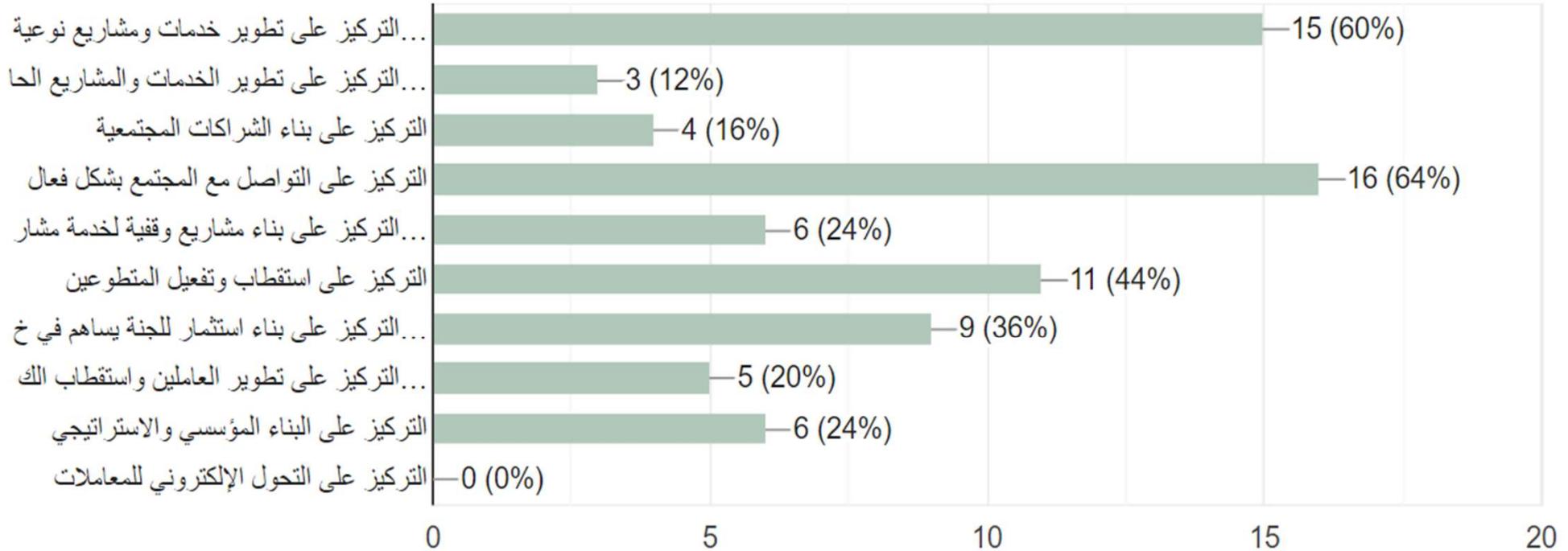
نسبة الرضا ٧٢%



- راضى جدا
- راضى
- لا اعلم
- غير راضى
- غير راضى جدا



## ما هي أهم ثلاث قضايا استراتيجية تريد من اللجنة التركيز عليها خلال الفترة القادمة



## خلاصة متطلبات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم

### ماذا يريدون منا

الاستثمارات - تدريب وتأهيل العاملين ومجلس الإدارة - المعتمدة - عمل شراكات مع  
جهات تدريبية معتمدة- إعداد خطط استراتيجية وتشغيلية وموازنة مالية - تنفيذ برامج  
نوعية - قوة الاعلام والتواصل مع المتبرعين - استقطاب كفاءات - ان تكون رائدة في  
العمل الاجتماعي - فرصة المبنى الاستثماري القائم الذي سوف يحقق للجنة استدامة  
مالية باذن الله - الاستفادة من الملاعب الرياضية والحدائق العامة والجهات الحكومية

### أصحاب لمصلحة

مجلس الإدارة

## خلاصة متطلبات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم

ماذا يريدون منا

أصحاب لمصلحة

تطبيق الحوكمة – المساهمة في تحقيق أهداف الوزارة – المساهمة في مؤشرات التطوع –  
المشاريع النوعية – التواصل الفعال مع مركز التنمية

وزارة الموارد  
البشرية

## خلاصة متطلبات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم

### ماذا يريدون منا

### أصحاب المصلحة

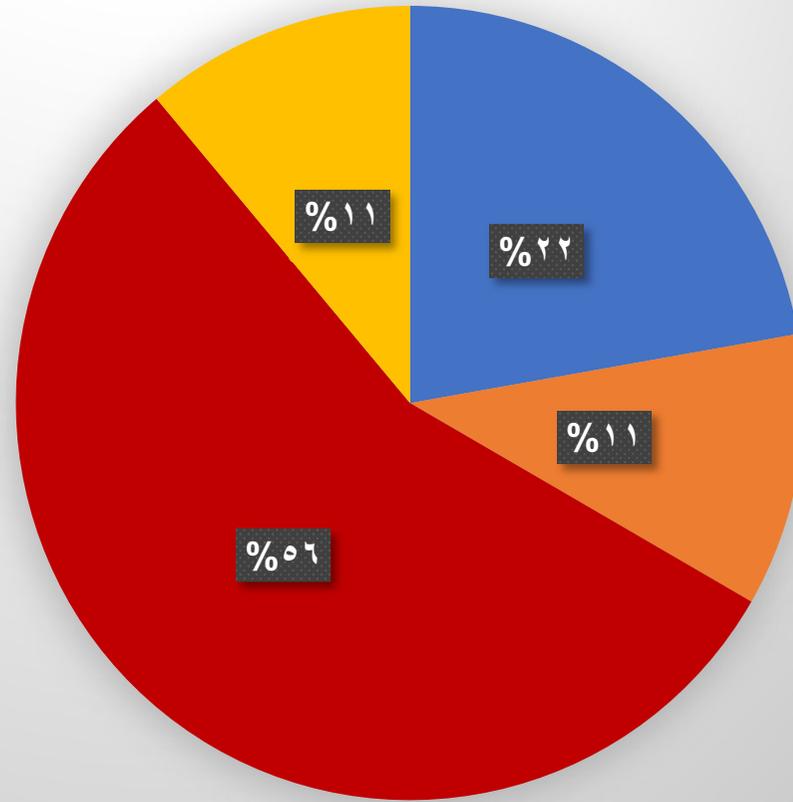
برامج مميزة للشباب والشابات مطورة تتواءم مع متغيرات الواقع - برامج وانتشار أكثر والاهتمام بما يهم الشباب مبادرات تهتم بالمجتمع - من جميع النواحي - الجمعية لم تقدم اي شي خلال السنتين الماضيتين - تربط جميع الجهات ذات العلاقة ببرامج تطويرية تشاركية - الحضور الاجتماعي الفعال - مشاركة المجتمع - المشاركة في كل مناسبات المحافظة، تطوير لإيجابيات المجتمع ومعالجة للحالات السلبية - نريد برامج واقعية - برامج عن حال الشباب - يمر المجتمع بتحولات على الجمعية أن تواءم تلك التحولات بمشاريع نوعية - من وجهة نظري ان تقوم شراكات مع المجتمع وان تعطي الشباب فرصه في عمل الجمعية ولا يختصر الموضوع على الجمعية فقط  
تأهيل الشباب - الاستثمارات - التطوع - الشراكات الفعالة مع والتسويق لنفسها لتنال ثقة الداعمين - الاستفادة من منصات التطوع - التطوع للجميع الجنسين - تلمس الحاجات المجتمعية المستجدة

المجتمع

# نسبة رضا المجتمع

الإجمالي

- راضي فرد من افراد المجتمع
- راضي جدا فرد من افراد المجتمع
- غير راضي فرد من افراد المجتمع
- غير راضي جدا فرد من افراد المجتمع



## خلاصة متطلبات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم

ماذا يريدون منا

أصحاب المصلحة

برامج مجتمعيه - مبادرات - ان يكون النشاط الكشفي فعال - برامج شبابية متميزة

المتطوعين

مشاريع نوعية - الأثر

المانحين

## خلاصة متطلبات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم

ماذا يريدون منا

أصحاب المصلحة

تركيز على تطوير خدمات ومشاريع نوعية جديدة للمستفيدين، التركيز على تطوير الخدمات والمشاريع الحالية للمستفيدين، التركيز على بناء استثمار اللجنة يساهم في خدمة المستفيدين

المستفيدين

# خلاصة متطلبات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم

ماذا يريدون منا

أصحاب المصلحة

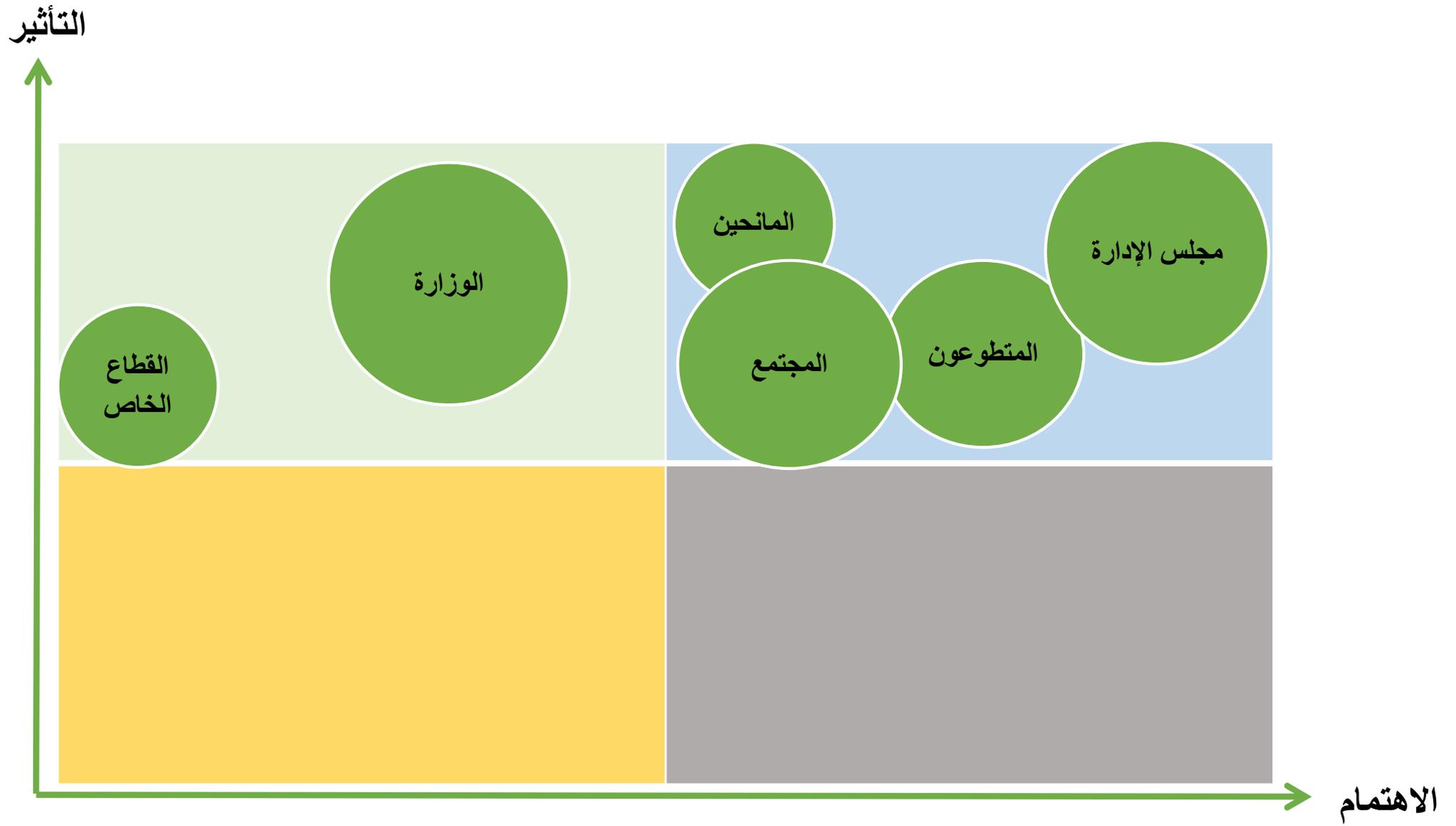
أن تكثف البرامج المتعلقة بالشباب من دورات تقنية ومهنية ورياضة -  
برامج لاسر المنتجة استقطاب المبدعين والاعلاميين والمتطوعين مما سيكون له  
اثر واضح لظهور الجمعية اعلاميا ومجتمعيا

الموظفين

# مصفوفة أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	ماذا يريدون منا؟	الاهتمام عالي/منخفض	التأثير عالي/منخفض	ماذا نريد منهم
مجلس الإدارة	بناء استدامة مالية - تفعيل التطوع - تطوير برامج الجمعية - تأهيل العاملين - عقد شراكات - إعلام وتواصل فاعل - تسويق محترف للبرامج - استكمال المبنى الاستثماري	عالي	عالي	الصلاحيات - الدعم والمؤازرة
المتطوعون	برامج مجتمعية - مبادرات - ان يكون النشاط الكشفي فعال - برامج شبابية متميزة	عالي	عالي	المشاركة في الفرص التطوعية - المشاركة في برامج الجمعية
المجتمع	برامج متميزة - انتشار أكثر - مبادرات تهتم بالمجتمع - الحضور الاجتماعي - المشاركة في المناسبات - تأهيل الشباب - استثمار التطوع - برامج شبابية - شراكات	عالي	عالي	التبني للخدمات المقدمة + المشاركة في البرامج والمبادرات
الجهات المانحة	مشاريع نوعية - أثر مجتمعي - تحقيق تميز	عالي	عالي	الدعم المالي
الوزارة	تطبيق الحوكمة - المساهمة في تحقيق أهداف الوزارة - المساهمة في مؤشرات التطوع - المشاريع النوعية - التواصل الفعال مع مركز التنمية	منخفض	عالي	تسهيل الإجراءات والعمليات
القطاع الخاص	سمعة ممتازة	منخفض	عالي	الدعم المالي والعيني

# تأثير أصحاب المصلحة



# مرحلة التخطيط الاستراتيجي

صياغة الرؤية والرسالة والقيم

بناء الأهداف الاستراتيجية بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن BSC

بناء مؤشرات الأداء الاستراتيجية (مؤشرات النتائج) OKRs

بناء المستهدفات للمؤشرات الاستراتيجية

بناء الخارطة الاستراتيجية

# التخطيط الاستراتيجي



# مدخلات الاستراتيجية



تحليل بيئة الجمعية

متطلبات أصحاب المصلحة

رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني



تخطيط الأثر

# تحليل الأثر في الجمعية

## الأثر

ما هو الأثر الذي نسعى لتحقيقه

## المخرجات (النتائج)

- نسبة الموظفين المؤهلين
- عدد الساعات التدريبية
- عدد المتطوعين
- عدد الشراكات المنفذة
- عدد الدورات التدريبية
- عدد المشاريع المنفذة
- عدد المستفيدين
- عدد الخدمات المقدمة
- إجمالي الإيرادات السنوية
- إجمالي المصروفات على المشاريع
- نسبة الصورة الذهنية للجمعية
- نسبة درجة الحوكمة

## العمليات

- تدريب العاملين
- استقطاب المتطوعين
- عقد الشراكات
- جمع التبرعات
- المشاريع التربوية
- الدورات التوعوية
- تدريب المستفيدين
- الفعاليات الوطنية
- الأنشطة في المراكز
- النشر الاعلامي
- تطبيق أنظمة ومتطلبات الوزارة
- تنفيذ قرارات المجلس
- استثمار

## المدخلات

- العاملين الجمعية
- المتطوعين
- أموال التبرعات
- البنية التحتية
- الموازنة المالية
- البنية التقنية
- تطلعات أصحاب المصلحة
- قرارات الوزارة
- قرارات مجلس الإدارة



# نظرية التغيير

- تعريفها:
- هي أداة عملية موجهة بشكل أساسي للمنظمات المجتمعية الراجعة في إحداث تغيير محدد في المجتمعات المستهدفة.
- تربط هذه الأداة بين تدخلات المنظمة والأثر المرجو إحداثه.
- تهدف إلى وضع مسار عمل واضح يربط بين البرامج والأنشطة والأثر بعيد المدى بالإضافة إلى تسهيل عملية التقييم والمتابعة.

# سلسلة الأثر



# تطوير نظرية التغيير في جمعية التنمية

مجتمع حيوي إيجابي (صالح في نفسه مصلح لغيره)

تحديد الهدف بعيد المدى  
(الأثر المرجو للمنظمة)

تعزيز العمل التطوعي - تعزيز الشراكات المجتمعية - تغيير  
القناعات (الأفكار - السلوك) - بناء نماذج وقنوات - إكساب  
مهارات - التعليم - أفراد مبادرون - بيئة إيجابية

تحديد المتطلبات  
(النتائج اللازم حصولها قبل الوصول للأثر  
المرجو)

عدد المبادرات من المجتمع - عدد المفاهيم - عدد المستفيدين - عدد  
المبادرين - عدد الأفراد المدربين - عدد المتطوعين - عدد القنوات -  
عدد الأسر النموذجية - عدد الطلاب القنوات

وضع المؤشرات  
( المؤشرات التي تصف صورة النجاح عند  
انجاز أحد المتطلبات أو الوصول للأثر المرجو)

برامج نوعية (ذات أثر) - أكاديمية نما - صناعة القنوات - إبراز القنوات - تنمية  
الشخصية - برامج توعوية ماهية الشخصية الصالحة - برامج بناء الشخصية -  
بناء المبادرات - الأسرة النموذجية - انا استطيع

اقتراح التدخلات  
(الأنشطة أو البرامج التي يتم القيام بها  
تحقيق المتطلبات للوصول إلى الأثر)



# صياغة الرؤية والرسالة والقيم

# الخارطة الاستراتيجية لجمعية التنمية بصيبا (٢٠٢٢ - ٢٠٢٥م)

ريادة تنمية لمجتمع حيوي فاعل

الرؤية

ننمي مجتمعاً ونبتكر حلولاً ونغرس قيماً لنصنع جودة الحياة

الرسالة

الشفافية

الابتكار

الانجاز

الانتماء

الحب

التكامل

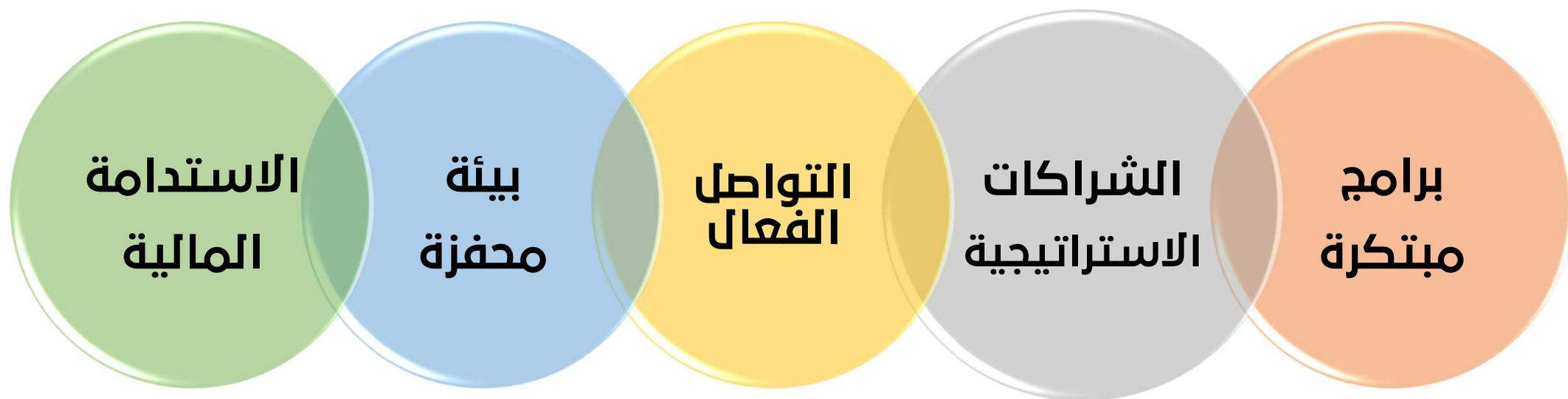
العطاء

التميز

الفعالية

قيمنا الجوهرية

# أبرز التوجهات الاستراتيجية للجمعية





**بناء الأهداف  
الاستراتيجية بمنهجية**

**بطاقة الأداء المتوازن BSC**



## الخارطة الاستراتيجية

# الخارطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الاجتماعية بصيبا (نما) Strategy Map (2022-2025)

ريادة تنموية لمجتمع حيوي فاعل

الرؤية

نمو مجتمعاً وبتكر حلولاً ونفوس قيماً لنصنع جودة الحياة

الرسالة

الانتماء الاجاز الابتكار التكامل الحب الفاعلية الشفافية التميز العطاء

قيمنا الجوهرية

استدامة مالية

بيئة محفزة

تواصل فعال

شراكات استراتيجية

برامج مبتكرة

التوجهات الاستراتيجية

مبادرات 2022

المستهدفات

المؤشرات الاستراتيجية

مالك الهدف

الأهداف الاستراتيجية

٢٠٢٥ ٢٠٢٤ ٢٠٢٣ ٢٠٢٢

(مسابقة الاسر المثالية) - اكااديمية نما - الكشافة - فعاليات اليوم الوطني

٤ ٤ ٤ ٤

عدد البرامج المخصصة لتعزيز القيم والهوية

تعزيز القيم والهوية

(مسابقة الاسر المثالية) - اكااديمية نما - الكشافة - فعاليات اليوم الوطني

١٠٠٠٠ ٩٠٠٠ ٨٠٠٠ ٦٠٠٠

عدد المستفيدين من برامج تعزيز القيم والهوية

تأهيل الشباب لسوق العمل

ريادة

٧٠ ٦٠ ٥٠ ٤٠

عدد المستفيدين من برامج تأهيل سوق العمل

ريادة

%٥٠ %٥٠ %٥٠ %٥٠

نسبة الشباب الحاصلين على وظائف

تأهيل المستفيدين على مهارات الحياة

أكااديمية نما (القدرات - التحصيلي للخريجين - مهارات القرن ٢١ - اختبار التخصص - أنشطة ترفيهية)

١٥٠ ١٠٠ ٧٥ ٥٠

عدد المستفيدين من برامج مهارات الحياة (أطفال - شباب - فتيات)

المبنى الاستثماري في مكة

٠ %٣٠ %٣٠ %٤٠

نسبة الانتهاء من المبنى الاستثماري بمكة المكرمة

إدارة الموارد المالية

زيادة الموارد المالية

المبنى الاستثماري في صيبا

٠ %٣٠ %٣٠ %٤٠

نسبة الانتهاء من المبنى الاستثماري بصيبا

تسويق الأفراد - تسويق المؤسسات المانحة - المنصات الحكومية - عوائد الاستثمار

٧٠٠K ٦٠٠K ٥٠٠K ٤٠٠K

إجمالي إيرادات الجمعية السنوي

بناء شراكات استراتيجية

شركاء الوفاء (تعليم صيبا - رعاية الشباب - فرع هيئة الرياضة - اكااديمية رياضة الغذ - دهانات اوسكار - مباني الصفوة - مستشفى الحياة - التوفير الشامل - البلدية - فرع وزارة الزراعة - مركز الأبحاث الزراعية)

١٥ ١٢ ١٠ ٨

عدد الشراكات الاستراتيجية (تراكمي)

إدارة العلاقات العامة والاعلام

تعزيز العلاقات الايجابية مع المجتمع

حيثما كنت

١٥٠٠٠ ١٢٠٠٠ ١١٠٠٠ ١٠٠٠٠

عدد المشتركين بقاعدة بيانات الجمعية (تراكمي)

تواصل ( وسائل التواصل - تقارير مقرونة - تقارير مرئية - الأيام العالمية - قياس الصورة الذهنية) - الحفل الختامي - شركاء التنمية (إبراز القدرات والناجحين) - اللقاءات التعريفية بالمبادرات

٤ ٤ ٤ ٤

عدد البرامج المخصصة لإبراز الصورة الذهنية

# الخارطة الاستراتيجية لجمعية التنمية الاجتماعية بصيبا (نما) Strategy Map (2022-2025)

ريادة تنمية لمجتمع حيوي فاعل

الرؤية

نمى مجتمعاً ونبتكر حلولاً ونفوس قيماً لننعم جودة الحياة

الرسالة

العطاء

التميز

الشفافية

الفاعلية

الحب

التكامل

الابتكار

الانجاز

الانتماء

قيمنا الجوهرية

استدامة مالية

بيئة محفزة

تواصل فعال

شراكات استراتيجية

برامج مبتكرة

التوجهات الاستراتيجية

مبادرات 2022

المستهدفات

المؤشرات الاستراتيجية

مالك الهدف

الأهداف الاستراتيجية

٢٠٢٥

٢٠٢٤

٢٠٢٣

٢٠٢٢

المنظمة الموثوقة

١

١

عدد جوائز التميز

قسم التخطيط

تحقيق التميز المؤسسي

حوكمة

%٩٨

%٩٥

%٩٢

%٩٠

معدل درجة الحوكمة

قسم التطوع

تعزيز ثقافة التطوع

فريق نما التطوعي

٥٠٠

٤٠٠

٣٠٠

٢٠٠

عدد المتطوعين المستقطبين (تراكمي)

قسم التطوع

أتمتة أعمال الجمعية

فريق نما التطوعي

%١٠٠

%١٠٠

%١٠٠

%١٠٠

تأسيس فريق تطوعي

إدارة الموارد البشرية

إيجاد بيئة عملية فاعلة

أتمتة

٠

%٣٠

%٣٠

%٤٠

نسبة أتمتة أعمال

استقطاب الكفاءات

٠

%١٠٠

%٨٠

%٦٠

نسبة استكمال الشواغر الوظيفية

تدريب وتأهيل

%١٠٠

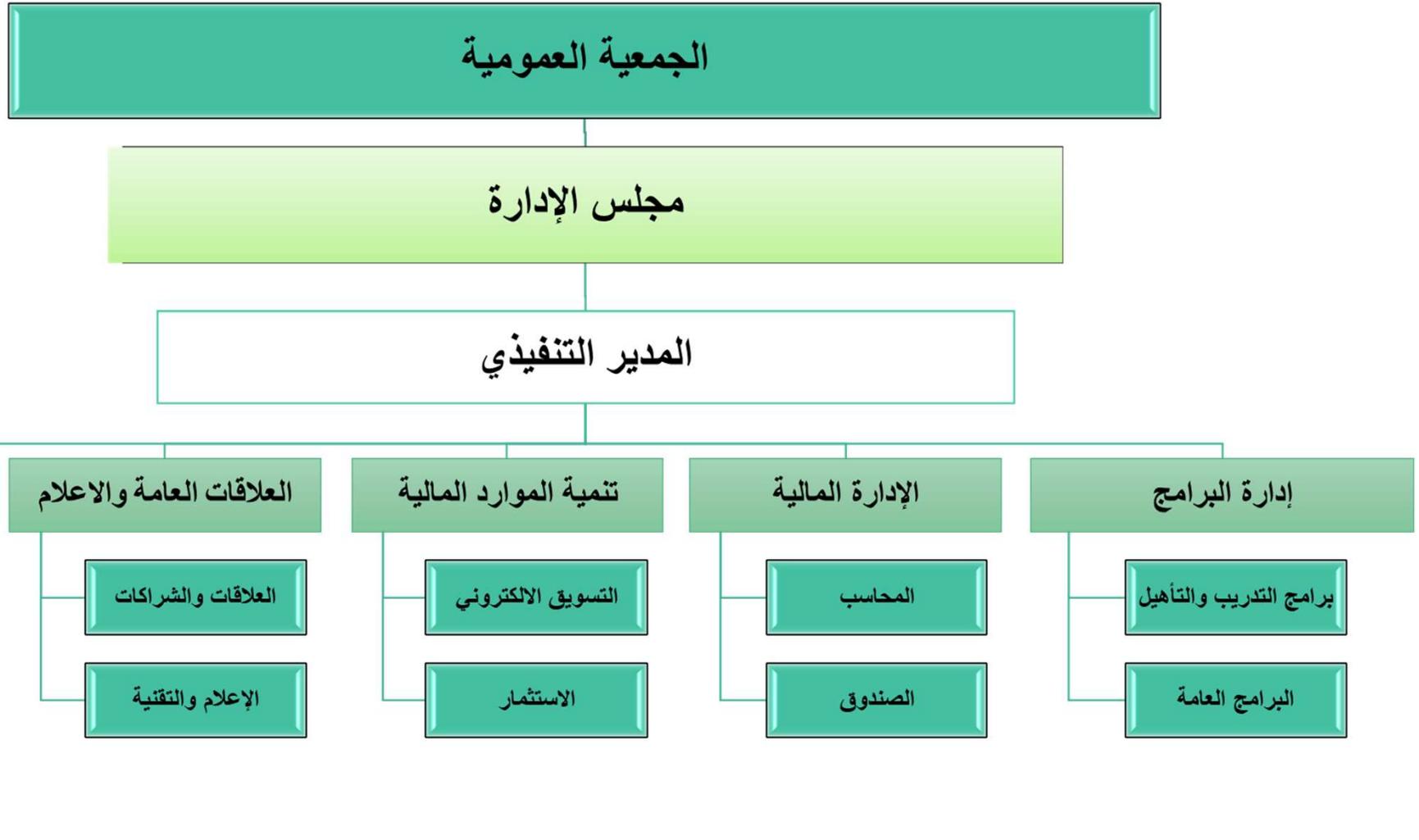
%١٠٠

%١٠٠

%١٠٠

نسبة الموظفين المؤهلين

# الهيكل التنظيمي



# عوامل نجاح الخطة

تشجيع ودعم مجلس إدارة الجمعية

دعم وزارة الموارد البشرية وتوجيهاتها المستمرة

علاقات وخبرات مجلس الإدارة

وجود عدد كافي من الموارد البشرية الفاعلة

# المستهدفون والأثر المتوقع (المستفيدون)

المساهمة في تعزيز  
جودة حياة المستفيد

تمكين المستفيدين

خدمة متميزة وبرامج  
نوعية

# المستهدفون والأثر المتوقع (الموظفون)

انضباط في العمل

فريق عمل مؤهل  
ومدرب ومنسجم  
متعاون

إنتاجية عالية مع  
جودة في الأداء

# المستهدفون والآثر المتوقع (الشركاء)

تحقيق التعاون والتكامل والشراكة  
الفعالة في خدمة المجتمع

