

وثيقة التوجه الإستراتيجي لجمعية سند ضيوف الرحمن

الملخص التنفيذي	4
مصطلحات الوثيقة	5
المقدمة	6
منطلق التوجه الإستراتيجي للجمعية	7
المنهجيات المستخدمة	9
المحددات الرئيسية	14
مستويات التدخل التنموي	15
مصفوفة SWOT تحليل البيئة الداخلية والخارجية	16
أصحاب المصلحة	18
تحديد الفئة المستفيدة	21
مصفوفة التوفر والتأثر	22
شجرة المشكلات والنتائج	23
التوجه الاستراتيجي	24
الرؤية	26
الرسالة	27
خريطة الأثر والبيت الاستراتيجي	28
مسارات العمل الرئيسية	30
القيم المؤسسية	31
الممكنات وعوامل النجاح	32
مؤشرات الأهداف الاستراتيجية KPI's	33

الفهرس

الملخص التنفيذي

تم إعداد هذه الوثيقة على أساس نتائج ورشة العمل والحوارات والمناقشة مع المعنيين ، وتحليل نتائج الإستبيان ودراسة واقع الجمعية وبيئتها الداخلية والخارجية. وتعتبر هذه الوثيقة الدليل الرئيسي لمسار عمل الجمعية من خلال وضع خارطة الأثر وبيان الرؤية والرسالة ومسارات العمل والقيم والمؤشرات الإستراتيجية، مما يساعد على تحديد الأولويات والمبادرات والأنشطة والبرامج للجمعية وعليه يمكن تلخيص أهداف هذه الوثيقة الإستراتيجية فيما يلي:

تعزز القدرة على القيادة، والتخطيط، والتنفيذ الفعال، ومراقبة الأداء، والتحسين المستمر، وهي جميعها عناصر مهمة في تلبية إحتياجات المستفيدين من ضيوف الرحمن.

تعزز الثقة بين الأطراف المعنية والمؤيدين، مما يزيد من الدعم والتعاون طويل الأمد.

توفر إطارًا لاتخاذ القرارات وتحديد أين يجب توجيه الموارد.

توضح توجه الجمعية للأعضاء، والمانحين، والشركاء، والجمهور العام حتى يتمكنوا من تقييم أداء الجمعية بناءً على تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية.

تزويد أصحاب المصلحة برؤية واضحة للجمعية وما يمكنهم القيام به لتطوير وتحسين أدائها وزيادة فعاليتها في المجتمع للقيام بدورها

التركيز على الاستفادة من أهم الممكّنات والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يخدم الفئات المستفيدة.

هذه أهم الأهداف لهذه الوثيقة ونسأل الله تعالى التوفيق والإعانة لتحقيق أعلى عائد بأفضل الإمكانيات وإن يبارك الله في الجهود التي بذلت لأجل تحقيق الهدف الذي يرنو إليه قيادات ومنسوبي الجمعية، وإن تسهم هذه الوثيقة في تطوير وتحسين الأداء والعمل.

01

التوجه الإستراتيجي Strategic Orientation

الأسس والمبادئ التي توجه نشاطات الجمعية وتؤثر فيها بشكل رئيسي وتشكل العمليات التي ترمي إلى تحقيق أفضل أداء

02

أصحاب المصلحة Stakeholders

هم الأطراف ذوا العلاقة بالجمعية والذين يتأثرون ويأثرون في أدائها أو قراراتها وأنشطتها.

03

الغاية Purpose Statement

هي الغرض النهائي الذي يحققه مجموع التوجه الاستراتيجي أو يساهم في تحقيقه.

04

الرسالة Mission Statement

بيان مختصر يوضح كيفية تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها الجمعية.

05

الرؤية Vision Statement

بيان مختصر للحالة المستقبلية التي تريد الجمعية أن تكون فيها وتساعد في توجيه الأنشطة وتحديد الأهداف الرئيسية.

06

القيم المؤسسية Institutional values

هي المبادئ والمعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة وتبناها في عملياتها وتفاعلاتها، وترشد موظفيها في التصرفات واتخاذ القرارات.

07

الأهداف الاستراتيجية Strategic Objective

هي ركيزة أساسية وتصف النتائج النهائية بعيدة المدى التي تسعى الجمعية للوصول إليها من خلال الإستثمار الأمثل في الموارد.

08

الفئة المستفيدة Beneficiary

مصطلح يشير إلى الأفراد أو المجموعات التي تقع ضمن محددات معينة كمستهدفين لتلقي الخدمات والمشاركة في البرامج.

مصطلحات الوثيقة الإستراتيجية

منطلق التوجه الإستراتيجي للجمعية



المقدمة

تعد رؤية 2030 للمملكة خارطة طريق طموحة تهدف إلى تنمية وتطوير القطاعات التنموية من أجل وطن طموح وإقتصاد وطني مزدهر وبناء مجتمع حيوي متميز، وتسعى الرؤية أيضا إلى تعزيز الحكومة الرشيدة والتحول الرقمي، وتعزيز التنمية البشرية. وإنطلاقاً من هذه الموجهات يأتي التوجه الإستراتيجي لجمعية سند ضيوف الرحمن، ليسهم بفاعلية في تحقيق مستهدفات الرؤية، وإنطلاقاً من عظيم مكانة المسجد الحرام في الإسلام وأهمية المناسك الدينية في حياة المسلم، ورغبة في الأجر والثواب بالمساهمة في خدمة ضيوف الرحمن و الدعوة و الإرشاد و التعليم الديني..مستلهمين قاعدة (الأكثر أجراً والأعظم نفعاً والأعمق أثراً) تم تأسيس (جمعية سند ضيوف الرحمن) مقرها الرياض و النطاق الجغرافي لها، منطقتي مكة المكرمة، الرياض ،بتصريح رقم (1000798100) ،و التي تهدف إلى مساندة الحجاج والمعتمرين وزائري البيت الحرام بتقديم السقيا والرفادة و تقديم برامج خاصة لإثراء تجربة ضيوف الرحمن والإحتفاء والمساندة والتوديع لهم .

منطلق التوجه الإستراتيجي للجمعية

واقع مساهمة القطاع غير الربحي في المؤشرات التنموية الإجمالية



أهداف رؤية 2030م

5%

من الناتج المحلي
مليون متطوع

حجم تقديم السلع
والخدمات ومدى التغطية
الجغرافية

0,05 %

جمعية لكل 15000 نسمة
7% من الجمعيات التي تخدم
الأولويات التنموية

حجم القوى العاملة في
القطاع

0,6%

نسبة الموظفين في
القطاع فقط من إجمالي
القوى العاملة

حجم مساهمة القطاع في
الناتج المحلي الإجمالي

0,29%

مساهمة القطاع في الناتج
المحلي غير النفطي

رؤية
VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



الهدف
الاستراتيجي
رقم 6, 3, 2

تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق،
وتحقيق الإستدامة والأثر الإجتماعي العميق للمنظمات
غير الربحية، وتعزيز دورها في الابتكار، وقيام هذه
المنظمات بتقديم الخدمات بجودة عالية، وذلك من
خال بناء منظومة متقدمة لدعم تطورها



الهدف
الاستراتيجي
رقم 3, 6, 1

تنمية القطاع غير الربحي وزيادة
تنوعه وتأثيره، ليصبح هذا القطاع من
ركائز البنية الإقتصادية والإجتماعية
في المملكة، ومساندا لمنظومة
الدعم الحكومي، ومصدراً للوظائف.



المنهجيات المستخدمة

منهجية العمل على الحلقات الذهبية

تتميز منهجية الحلقات الذهبية بالقدرة على توجيه العمل والمنظمة إلى الجوانب والنقاط التي تعد مهمة حقاً في مسيرة الإلهام والتأثير على المجتمع للوصول للفئة المستهدفة وتحقيق الأثر والرسالة التي نشأت من أجلها المنظمة.

عناصر الحلقات الذهبية

ماذا؟

من خلال (مسار)

يتحدث هذا الحيز عن مسارات العمل وخطة الأداء التي يتم وضعها.

كيف؟

نعمل على (فعل)

كون التركيز في هذه الطبقة من الدائرة عملياً أكثر منه شعورياً، وتتعلق برسالة المنظمة.

لماذا؟

وصولاً إلى (حالة)

هذا الحيز من الحلقات الذهبية هو الجزء الأكثر أهمية لعمل المنظمة، لأنه على هذا الجزء بالذات يحدد جوهر النشاط المجتمعي والسبب الحقيقي الذي يبرر المنظمة.



هي عناصر لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة تحدد السلبيات والإيجابيات داخل المنظمة. نقاط القوة هي عبارة عن ميزات المنظمة التي تعطيها أفضلية تنافسية عن المنظمات الأخرى أما نقاط الضعف فهي تمثل السلبيات التي قد تعيق المنظمة من إنجاز أهدافها. من بعض نقاط الضعف هي السمعة السيئة، نقص في القدرات والإمكانات، أو ضعف في سلسلة التوريد وغيرها.

هذه العناصر تستخدم لتحليل البيئة الخارجية التي قد تؤثر على أداء المنظمة من التهديدات التي يمكن أن تواجهها مثلًا تغييرات اقتصادية، تغيرات معينة في القوانين والأنظمة التي قد تؤثر بشكل سلبي، مشاكل في الوصول، وغيرها. وبنفس الوقت تستطيع المنظمة استكشاف فرص يمكن تطبيقها لزيادة النتائج وفعاليتها ومن بعض الأمثلة: ابتكارات جديدة، عادات جديدة في المجتمع، أو اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات أخرى.

البيئة الداخلية

نقاط القوة
نقاط الضعف

البيئة الخارجية

الفرص
التهديدات

مصفوفة SWOT تحليل البيئة الداخلية والخارجية

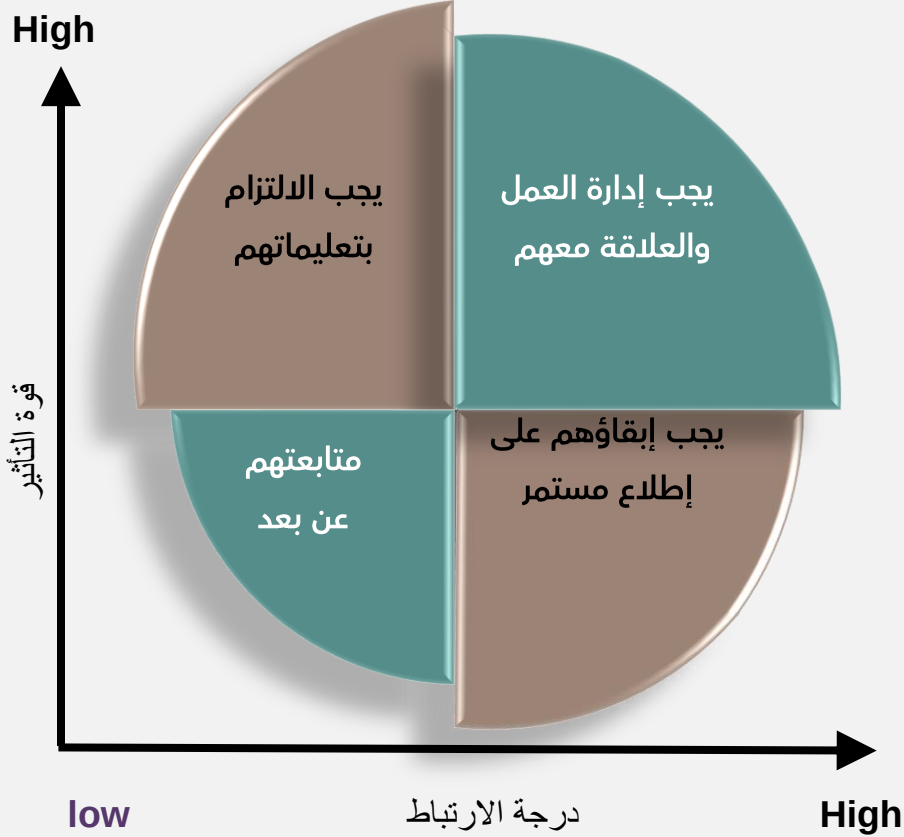
أداة الـ SWOT هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي وتستخدم لتحديد 4 نقاط أساسية وهي القوة Strengths والضعف weaknesses والفرص opportunities والتهديدات threats ويمكن استخدامها سواء على نطاق المنظمات أو على نطاق أصغر كالمشاريع والمنتجات.

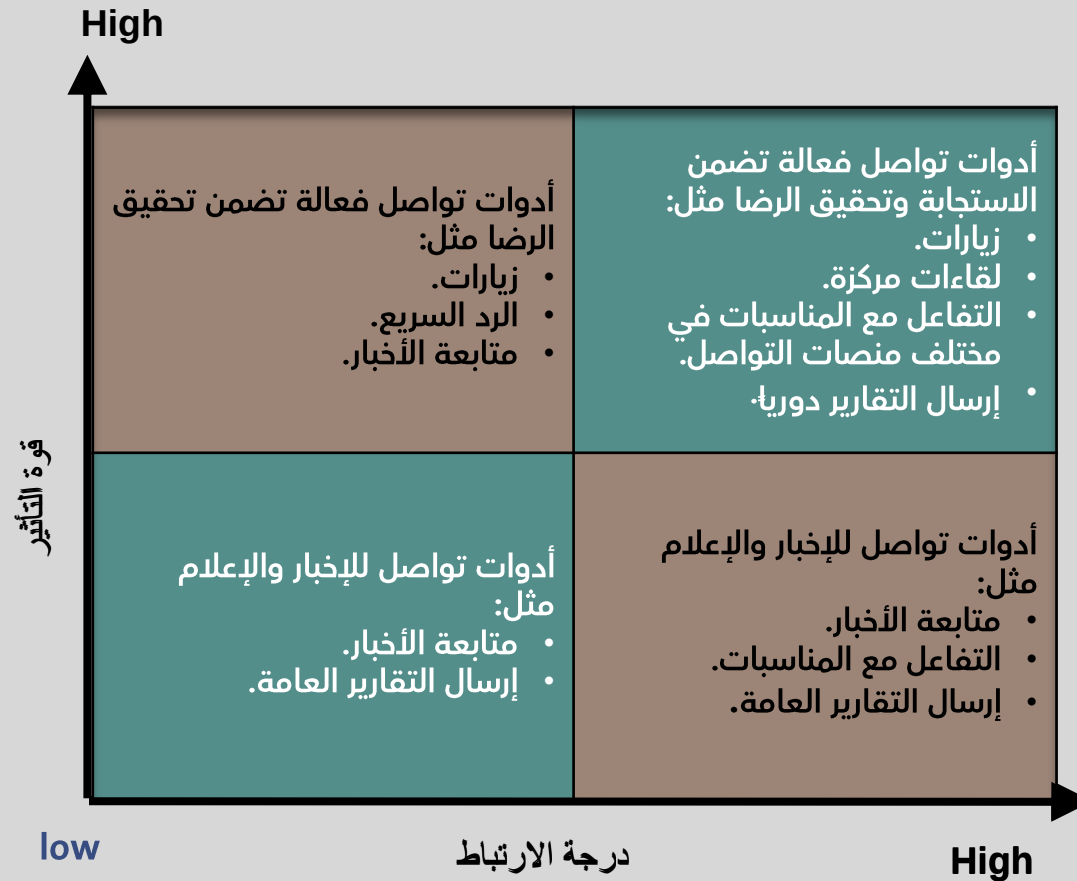


مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة

يتم العمل على هذه المصفوفة بعد جمع وحصر أصحاب المصلحة المعنيين بالجمعية حيث يتم تصنيفهم حسب اتجاهين (قوة التأثير - قوة الارتباط) حيث يجب التعامل معهم حسب الاستراتيجيات التالية:

- 1. يجب إدارة العمل والعلاقة معهم : في حال ارتفاع قوة التأثير وارتفاع درجة الارتباط.
- 2. يجب إبقاؤهم على إطلاع مستمر: في حال ارتفاع درجة الارتباط وضعف قوة التأثير.
- 3. يجب الالتزام بتعليماتهم: في حال ارتفاع قوة التأثير وضعف درجة الارتباط.
- 4. متابعتهم عن بعد: في حال ضعف درجة الارتباط وضعف قوة التأثير.

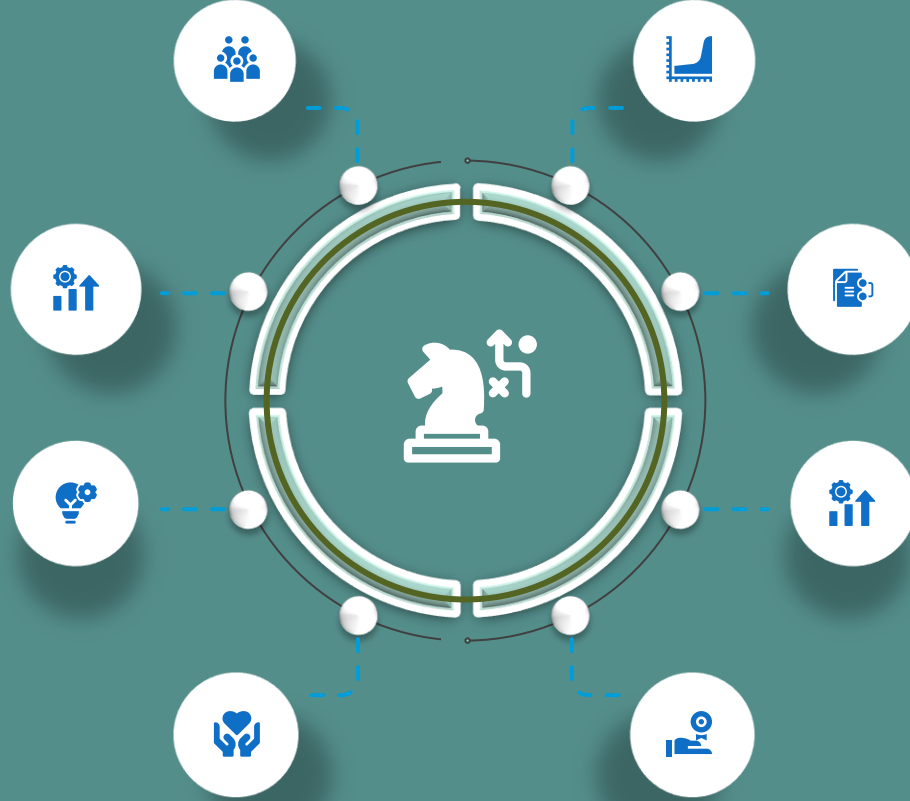




لابد من تسخير أدوات التواصل المتنوعة مع أصحاب المصلحة حسب إستراتيجية التواصل لضمان توزيع الجهود الاتصالية وتحقيق التوازن. في الجدول التالي نوضح أساليب التواصل مع بعض الأدوات المقترحة:

01 هذا المستوى يتطلب مجهود كبير وأساليب وطرق متنوعة اتصالية وخلق أفكار تضمن رضا صاحب المصلحة

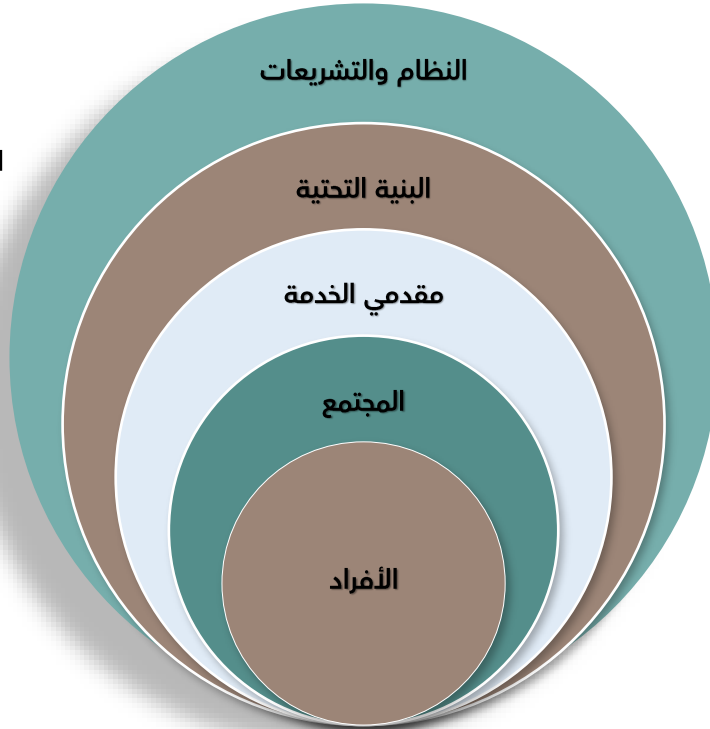
02 هذا المستوى يتطلب مجهود أقل في الحالة الإتصالية مع صاحب المصلحة



المحددات الرئيسية

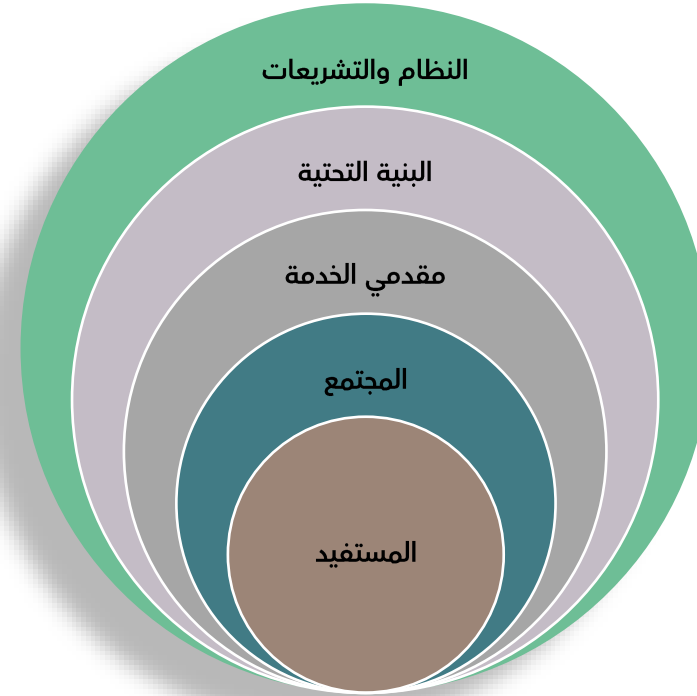
مستويات التدخل التنموي

- السياسات
التشريعات
- التجهيزات والإنشاءات
والموارد والمكان
- نقطة الاتصال
مع المستفيد
- الأسرة
- الأفراد



إطار عمل الجمعية

- السياسات
التشريعات
- التجهيزات والإنشاءات
والموارد والمكان
- نقطة الاتصال
مع المستفيد
- الأسرة
القطاع
- الأفراد
كيانات



الإطار العام

البيئة الداخلية

نقاط التحسين

١. قلة الموارد المالية
٢. نقص الكوادر البشرية المتخصصة في تسويق أنشطة الجمعية.
٣. إرتفاع المصاريف التشغيلية.
٤. الإعتماد الزائد على المانحين والتبرعات.

نقاط القوة

١. قدرة الجمعية على عمل شراكات مع جهات مهنية
٢. تتوافق تطلعات الجمعية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠
٣. القدرة على جذب المتطوعين من المجتمع المحلي.
٤. قدرة الجمعية على تلبية إحتياجات الفئة المستفيدة

البيئة الداخلية

المخاطر المحتملة

١. قد تواجه الجمعية صعوبات في استجابة الجهات المانحة
٢. التغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات.
٣. تقلبات الوضع الإقتصادي المؤثرة على الدعم المالي.
٤. قد تواجه الجمعية عدم قدرتها على سد الإحتياج بسبب زيادة عدد المستفيدين

الفرص

١. توفر منصات التمويل الجماعي
٢. الإستفادة من دعم مكتب رؤية ٢٠٣٠
٣. وجود اقبال على الخدمات والبرامج التي تقدمها الجمعية في المجتمع المحلي
٤. توفر فرص تطوعية في المشاركة في أنشطة الجمعية

أنواع أصحاب المصلحة المعنيين بالجمعية



أبرز أصحاب المصلحة المعنيين بالجمعية



وزارة الحج والعمرة
MINISTRY OF HAJJ AND UMRAH

المركز الوطني لتنمية
القطاع غير الربحي
National Center for
Non-Profit Sector

رؤية
VISION 2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



برنامج خدمة
ضيوف الرحمن

مجلس
الجمعيات
الأهلية
Council Of CSA

أوقاف
الهيئة العامة للأوقاف
GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF

هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة

لجنة الإسقايت والرفادة

إحسان

تبرع

إعادة توزيع أصحاب المصلحة من حيث التأثير والارتباط





الفئة المستفيدة



القضية المجتمعية:

تأمين إحتياجات و
دعم و خدمة ضيوف
الرحمن



تعريف المستفيد:

ضيوف الرحمن

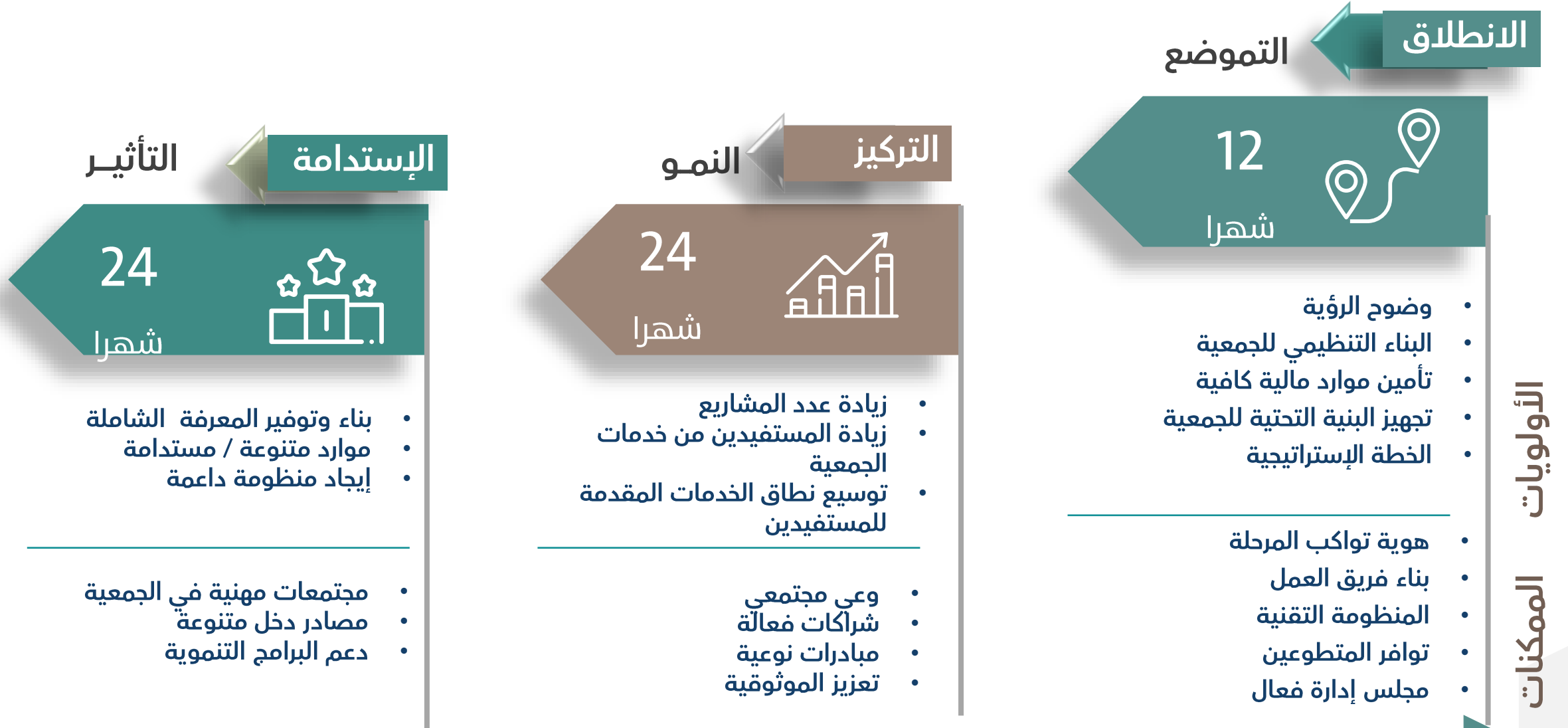
مصفوفة التوفر والتأثر

مدى التأثر	مدى التوفر		
	ضيوف الرحمن الأشد إحتياج للخدمات	• ضيوف الرحمن المحتاجين في منطقتي الرياض و مكة المكرمة	• ضيوف الرحمن
• ضيوف الرحمن ذوي الطبقة المتوسطة في منطقتي الرياض و مكة	• ضيوف الرحمن الأشد إحتياج في باقي المناطق	• ضيوف الرحمن ذوي الطبقة المتوسطة في محيط الحرمين	



التوجه الاستراتيجي

وبناء على الواقع الحالي للجمعية ولتحقيق التطلعات والمكانة الملائمة للجمعية للقيام بالأدوار المنوطة بها، تم تحديد ثلاث مراحل تمثل الرحلة الإستراتيجية للجمعية وهي التموضع والنمو والتأثير.



محددات مرحلة إعادة التموضع



إستجابة رشيقة

سرعة وكفاءة تنفيذ
الأعمال والمبادرات
وتحقيق النجاحات
السريعة

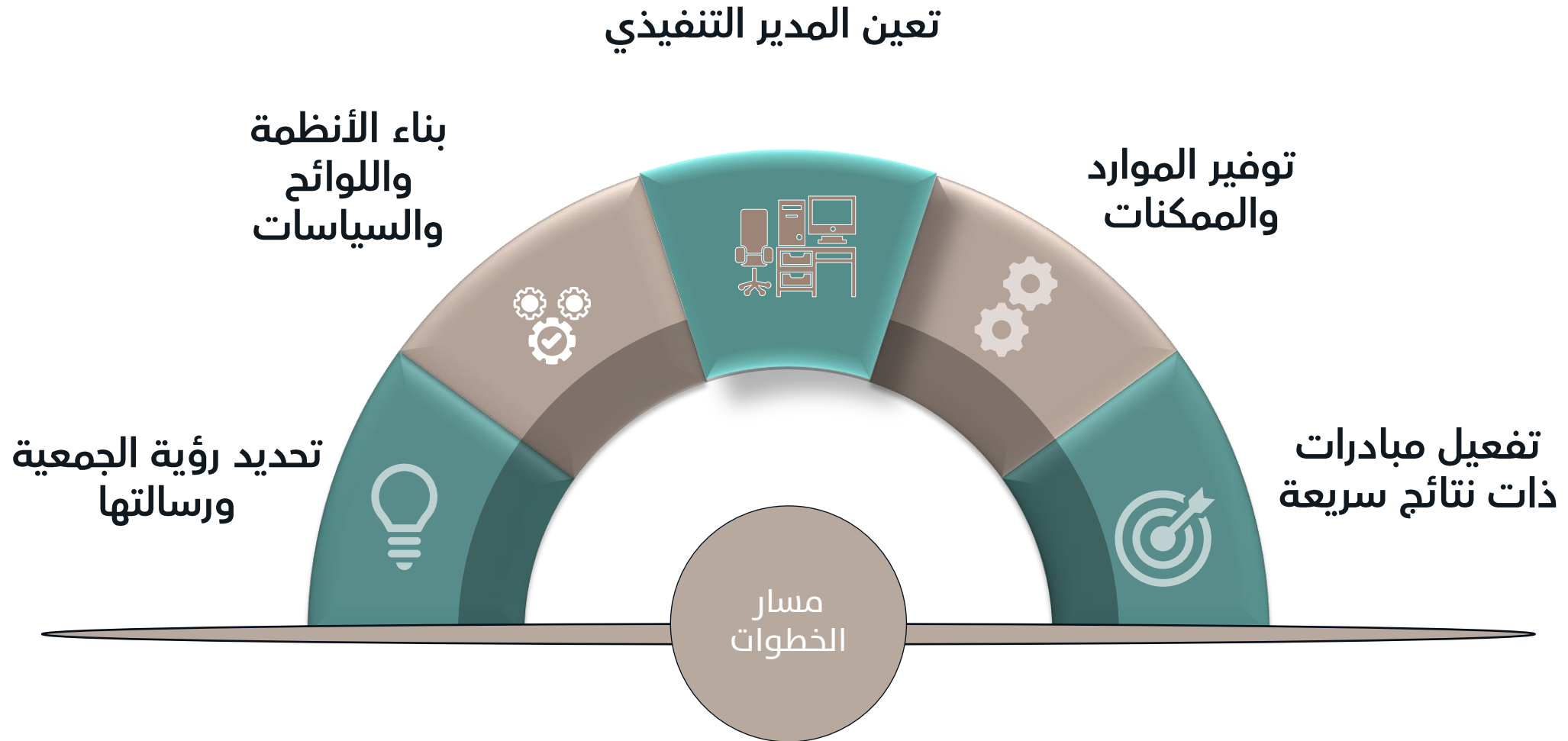
تنظيم متين

الإعتماد على نقطة
قوة الجمعية وهي
تخصصها في
منظومة خدمة
ضيوف الرحمن
ودورها في ذلك

وصول سهل

الإنفتاح في بناء
العلاقات والعمل
في المساحات
المشتركة مع
الفاعلين في
منظومة خدمة
ضيوف الرحمن





جمعية سند ضيوف الرحمن

01

وصولاً إلى
(الحالة)

تحسين وإثراء تجربه ضيوف
الرحمن في كامل الرحلة
و المساهمة في بناء ورسم
الصورة الذهنية الحسنة لإبراز
دور المملكة العربية السعودية
في خدمة ومساندة و دعم
ضيوف الرحمن.

02

نعمل على
(الفعل)

تأمين إحتياج ضيوف الرحمن من
الخدمات التي تساهم من تيسير
أداء مناسكهم

03

من خلال
(المسارات)

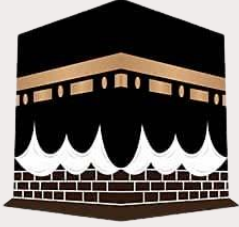
العناية بضيوف الرحمن
وتأمين إحتياجاتهم من خلال دعم و
تيسير البرامج الهادفة لتيسير أداء
المناسك بيسر و سهولة.



الرؤية

الريادة و التمكين لخدمة ضيوف الرحمن .



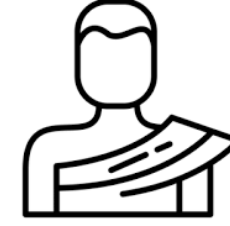


خدمة ضيوف الرحمن وتيسير مناسكهم عبر
برامج نوعية تعزز الترحيب والرفادة والتطوع
المجتمعي.

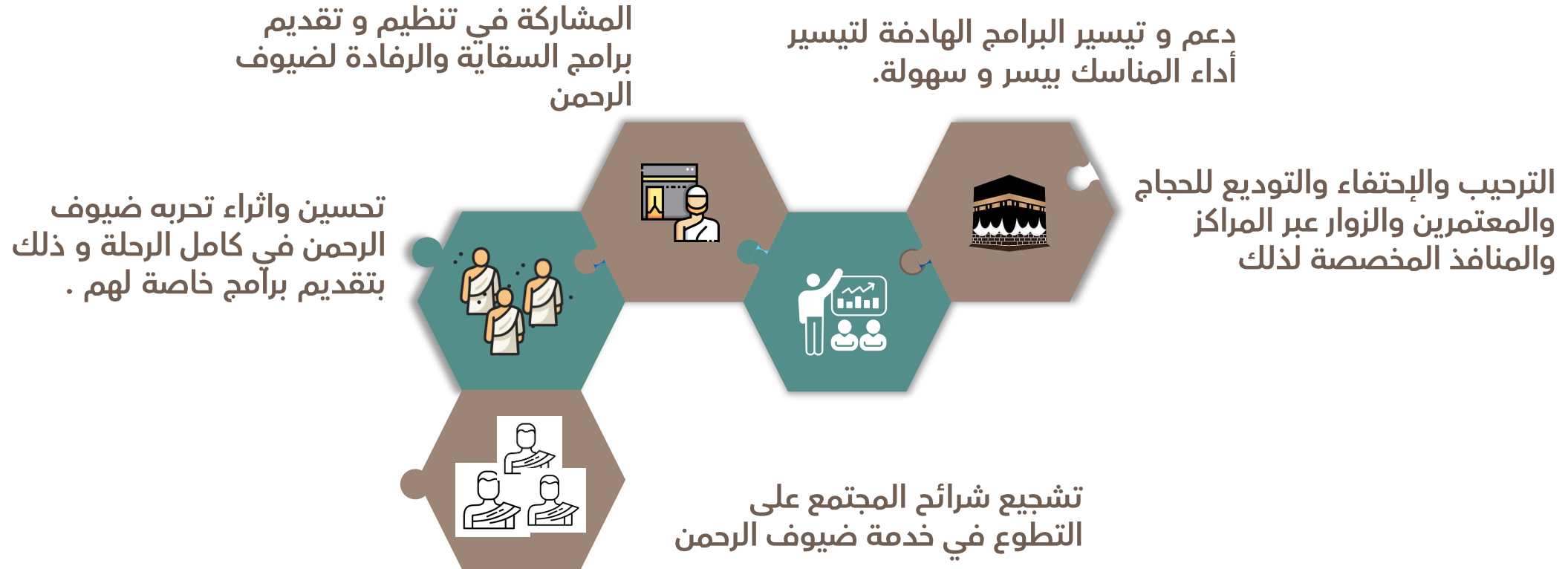


الرسالة

أهداف الجمعية:



تهدف الجمعية إلى تحقيق الغرض الذي أنشئت
من أجله، وذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:



خريطة الأثر (Impact Map)

الريادة والتمكين لخدمة ضيوف الرحمن

الأثر
الغاية

النتائج القريبة
النتائج الرئيسية

الأهداف
الاستراتيجية

الأنشطة الرئيسية
مسارات العمل

توفر الخدمات لضيوف الرحمن

وجود برامج توعوية و تدريبية وتنموية لضيوف الرحمن

تسهيل أداء مناسك ضيوف الرحمن

إقامة برامج توعوية وتدريبية وتنموية لضيوف الرحمن

توفير الخدمات

تسهيل المناسك

عمل مسح ميداني لتحديد
إحتياجات ضيوف الرحمن

برامج التوعوية وتدريبية
وتنموية



البيت الإستراتيجي

الريادة والتمكين لخدمة ضيوف الرحمن

الأثر
الغاية

النتائج القريبة
النتائج الرئيسية

الأهداف
الإستراتيجية

الأنشطة الرئيسية
مسارات العمل

الممكنات

القيم

الهدف الإستراتيجي تقديم برامج و مبادرات نوعية لخدمة ضيوف الرحمن

وجود برامج توعوية و تدريبية وتنموية لضيوف الرحمن

توفير مبادرات و برامج لخدمة ضيوف الرحمن

إقامة برامج توعوية وتدريبية وتنموية للكوادر لخدمة ضيوف الرحمن

تطوير البناء المؤسسي

بناء القدرات لفريق العمل

تأسيس وحدة التطوع

برامج تدريبية وتنموية

- فريق عمل فاعل ومتمكن
- المنظومة التقنية

- بيئة عمل محفزة
- توافر فريق العمل

- تنمية الموارد المالية
- مجلس إدارة فعال

الشراكات الفاعلة

المبادرة

الشفافية

المشاركة

الإلتقان

التكامل



مسارات العمل

توفير الخدمات

01

توفير و تيسير الخدمات لتحسين وإثراء خدمة ضيوف الرحمن. وإجراء مسح ميداني لتقييم إحتياجات ضيوف الرحمن من حيث تقديم الخدمات المطلوبة.

تسهيل أداء المناسك

02

يشمل حصر إحتياجات ضيوف الرحمن والتعاون مع الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية لمساعدة ضيوف الرحمن وإنشاء صندوق خاص لتمويل برامج دعم وتيسير الخدمات لضيوف الرحمن.

عمل مسح ميداني لتحديد إحتياجات ضيوف الرحمن

03

الهدف جمع بيانات دقيقة عن إحتياجات ضيوف الرحمن لتحديد أفضل السبل لمساعدتهم وتحديد عينة المسح والأداة المستخدمة وتحليل البيانات.

برامج تدريبية وتنموية

04

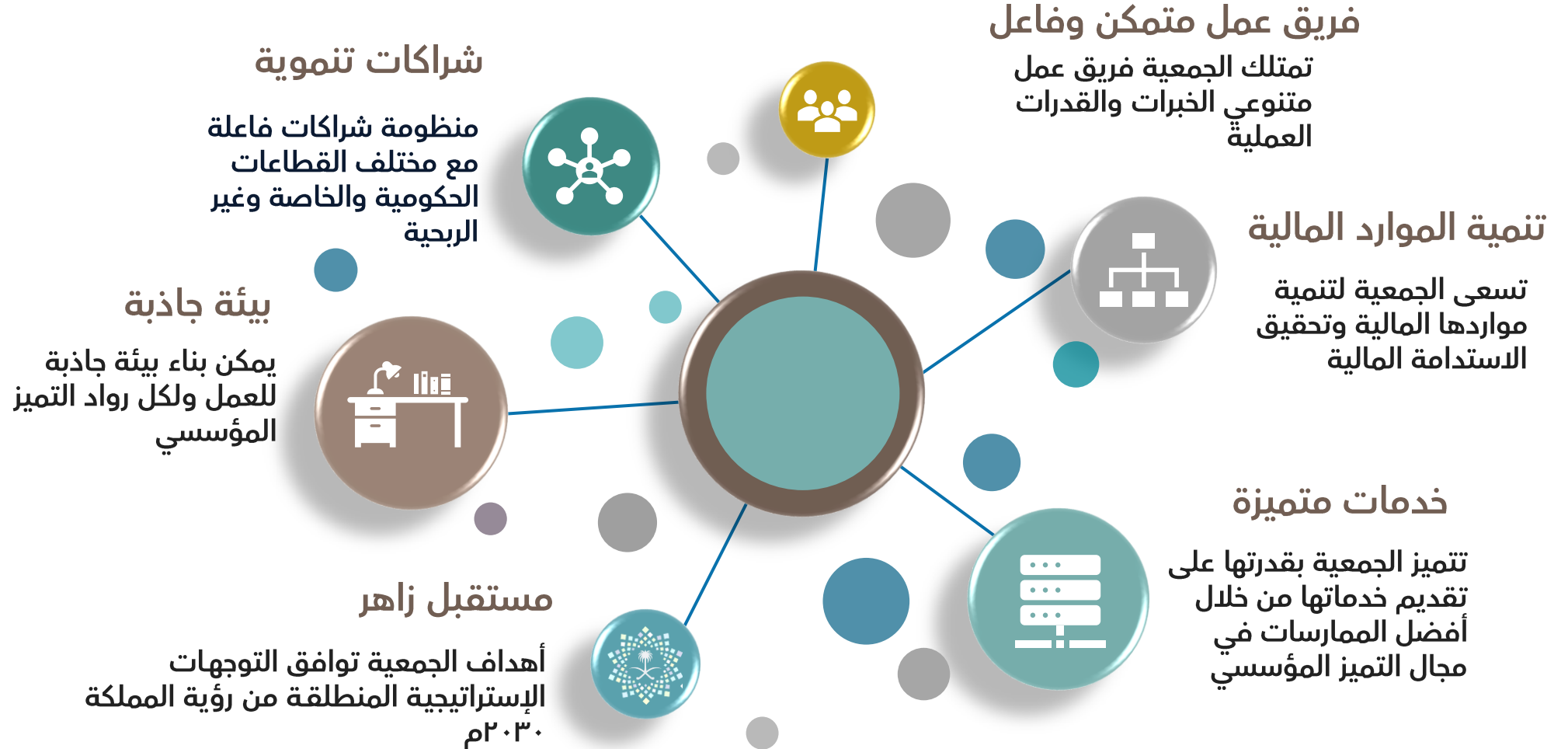
تشمل البرامج والأنشطة والدورات التنموية التي تلبي إحتياجات ضيوف الرحمن



القيم المؤسسية لدى الجمعية

القيمة	تعريفها	آليات تطبيقها	من يقوم بها	المعنيون بالقيمة
المبادرة	وتعني المبادرة بالشئ حيث ستحرص الجمعية على أخذ زمام المبادرات التنموية في مجال خدمة ضيوف الرحمن	- البحث في مشاريع التنمية المستدامة	- مجلس الإدارة - الإدارة التنفيذية	- المستفيدون - المجتمع
الشفافية	الوضوح إذا استعملت الجمعية على تطبيق وتفصيل معايير الشفافية فيما يعزز من شفافية عملها لدى أصحاب المصلحة	- نشر اللوائح الجمعية عبر موقع الجمعية	- مسؤول الحوكمة	- المستفيدون - المجتمع
العدالة	إعطاء كل حق حقه في الجمعية ستراعي حقوق كافة أصحاب المصلحة في جميع أعمالها	- وضع نماذج متقنة للبحث عن الحالات الأشد حاجة	- الإدارة التنفيذية	- المجتمع
الرفق	عدم تحميل ماله تحمل في الجمعية ستراعي كافة الجوانب التي تسير المستفيد بكافة أصحاب المصلحة تعامل الجمعية وتحقيق متطلباتهم	- مراعاة الظروف الطارئة وما قد يستجد من أحداث غير متوقعة	- مجلس الإدارة - الجمعية العمومية - الإدارة التنفيذية	- المجتمع
الإلتقان	إخراج الشئ في صورته الأمثل حيث ستحرص الجمعية على إخراج خدماتها ومنتجاتها في أعلى درجات الجودة	- وضع لوائح وأنظمة لمتابعة الأعمال ووجود تغذية راجعة ومراجعة دائمة للأنشطة والبرامج التي تقوم بها الجمعية	- مجلس الإدارة - الإدارة التنفيذية	- المستفيدون - المجتمع

الممكنات وعوامل النجاح لدى الجمعية



مؤشرات الأهداف الإستراتيجية KPI's

الأهداف	مسارات العمل	المؤشرات	وحدة القياس	آلية القياس
توفير الخدمات لتسهيل أداء مناسك ضيوف الرحمن	توفير الخدمات	عدد الخدمات التي تم توفيرها لضيوف الرحمن	خدمة	تقرير
		عدد الخدمات التي تم المشاركة فيها	الخدمات المشتركة	تقارير
	الضيافة والرفادة	عدد الضيافة والرفادة التي تم تقديمها لضيوف الرحمن	ضيافة ورفادة	تقرير

مؤشرات الأهداف الإستراتيجية KPI's

الأهداف	مسارات العمل	المؤشرات	وحدة القياس	آلية القياس
إقامة برامج توعوية و تدريبية وتنموية لضيوف الرحمن	عمل مسح ميداني لتحديد إحتياجات ضيوف الرحمن	عدد الزيارات الميدانية	زيارة	كشوفات
	برامج توعوية وتدريبية وتنموية	عدد البرامج المنفذة	برنامج	تقارير
		عدد الدورات المنفذة	دورة	سجلات

جمعية سند
ضيوف الرحمن
Hajj Guests Support Association



شكراً لكم