



الخطة الاستراتيجية

٢٠٢٣م - ٢٠٢٧م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رؤيتنا: الريادة في الدعوة إلى الله



رسالتنا: جمعية دعوية أهلية تلتزم بالدعوة إلى الله وفق منهج الكتاب والسنة من خلال كادر مؤهل وبرامج دعوية تستهدف كافة شرائح المجتمع وتراعي مستجدات العصر.



قيمنا: المواطنة - الحكمة - الإتيقان - الشغافية - الاحتساب - العلم





الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وبعد

تمثل الخطة الاستراتيجية مرحلة هامة من مراحل تأسيس الجمعية حيث يعد التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة أحد أهم ركائز الإدارة الحديثة لذا فقد حرصت إدارة الجمعية على هذا الجانب وجعلته في مقدمة أولوياتها حيث تم العمل على بناء هذه الاستراتيجية للسنوات الخمس المقبلة ٢٠٢٣ م - ٢٠٢٧ م لتعزيز انطلاقها نحو المستقبل وتعظيم دورها الهام والحيوي في تنمية المجتمع وتتميز هذه الخطة بالواقعية والشمول ومراعاة وضع الجمعية الراهن المبني على التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي ووضع متطلبات جميع الأطراف والمستفيدين في بؤرة اهتمامها، وترتكز الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد وهي: (الدعوة والتعليم الرعاية) انطلاقاً من منهجية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة (المستفيدون، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والبعد المالي) كما تم بناء مصفوفة مؤشرات قياس الأداء بشكل شامل يراعي كافة العناصر والمتغيرات المؤثرة على وضعها الحالي ونموها المستقبلي، والعمل على تصحيح أي انحرافات

ويسعدني أن أقدم بكل الفخر هذا العمل المتكامل كمنهاج عمل للجمعية خلال السنوات الخمس المقبلة وأتقدم لكل من ساهم فيه من أعضاء المجلس وموظفي الجمعية ولادة حلم داعيا الله عز وجل التوفيق للجميع في التنفيذ والمتابعة.

رئيس مجلس الإدارة



جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة ينبع، مؤسسة خيرية غير ربحية تعمل في مجال الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات، تأسست عام ١٤٠٧هـ، وهي مسجلة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم: ٣٢٦٤، أسلم فيها ما يزيد عن ١٧٠٠٠ مسلم ومسلمة . تسعى الجمعية لتحقيق أهدافها المنوطة بها في دعوة وإرشاد وتوعية كافة شرائح المجتمع المحلي والإلكتروني، لتعكس مدى الجهود الخيرة لهذه البلاد المباركة التي أضاءت بإنسانيتها أرجاء المعمورة بلا تمييز لعرق أو جنس . ونحن في جمعية محافظة ينبع نسعى لتحقيق هذه الأهداف واستمراريتها وفق عمل يعتمد على المؤسساتية لا الفردية، لنضمن - بإذن الله - تحقق الأثر الإيجابي للمستفيدين من برامجها، وفق قيمنا الأصيلة، وسياسات صارمة وواضحة .



أهداف الجمعية

١ تعليم المسلمين أصول دينهم وتعميق روابط الأخوة فيما بينهم.

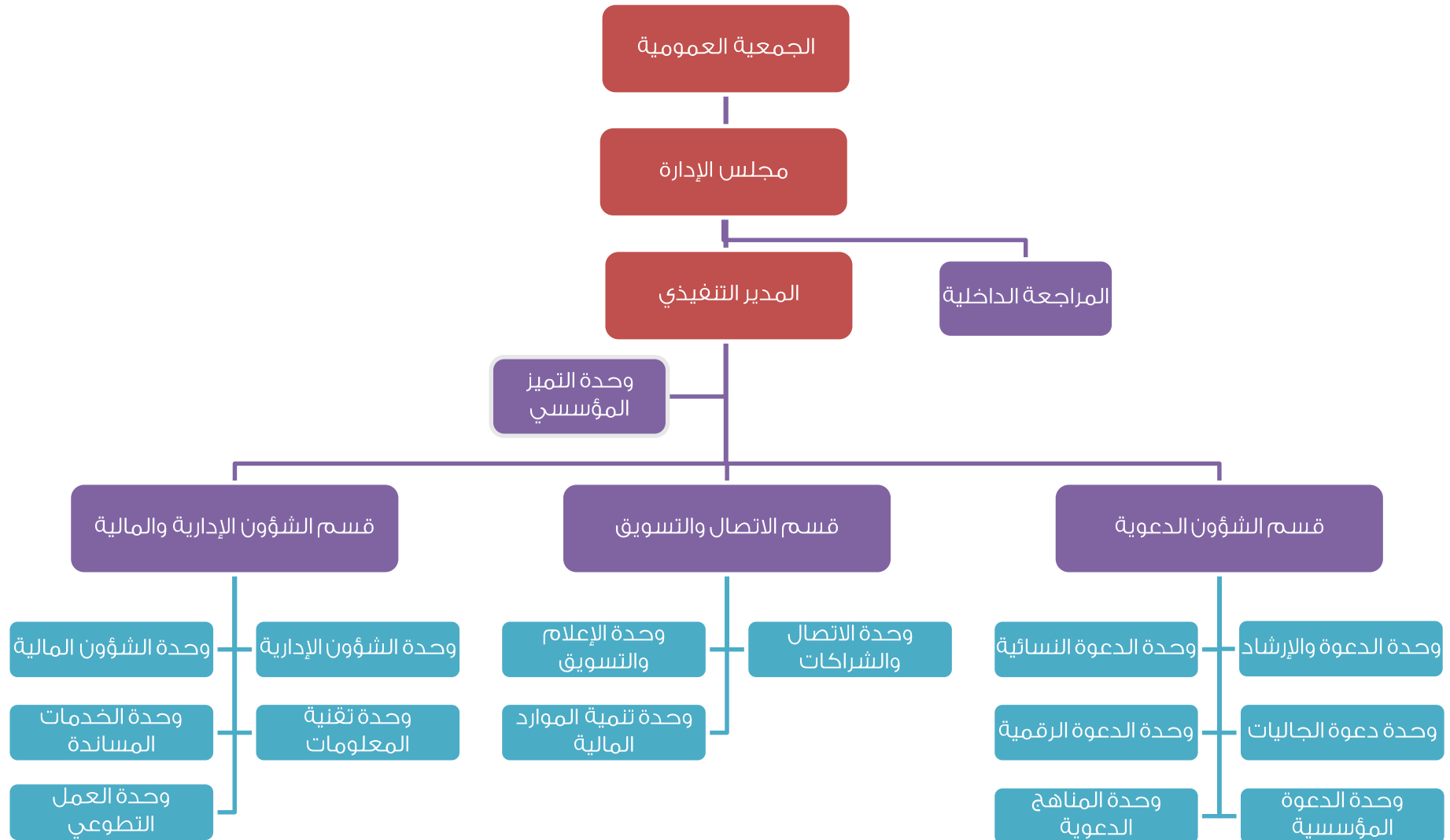
٢ الدعوة المتخصصة للفئات الاجتماعية

٣ دعوة غير المسلمين للدخول في الاسلام، وتعريفهم به، وبيان محاسنه لهم.

٤ استخدام التقنية الحديثة في الدعوة إلى الله تعالى، ونشر العلم الشرعي.



الهيكل التنظيمي





١. اعتماد قرار بناء خطة استراتيجية للجمعية من مجلس الإدارة .
٢. تشكيل (فريق عمل التخطيط الاستراتيجي).
٣. بناء التوجه الاستراتيجي للجمعية
٤. تشخيص الوضع الحالي (التحليل البيئي) من خلال التحليل الرباعي، نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
٥. تحديد الأهداف الاستراتيجية التي ستساهم في تحقيق رؤية الجمعية للفترة المقبلة.
٦. تحديد الأهداف الفرعية التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية.
٧. اعداد مصفوفة لمؤشرات الأداء التي ستعتمد في قياس الأداء المؤسسي.
٨. إعداد مسودة الخطة ومناقشتها مع لجنة التخطيط الاستراتيجي والتصديق عليها.
٩. رفع الخطة لاعتمادها من قبل مجلس الإدارة بصورتها النهائية.
١٠. إعلان الخطة وتعميمها وإتاحتها للعاملين بالجمعية والبدء بالتنفيذ ومتابعة الأداء وقياس النتائج •

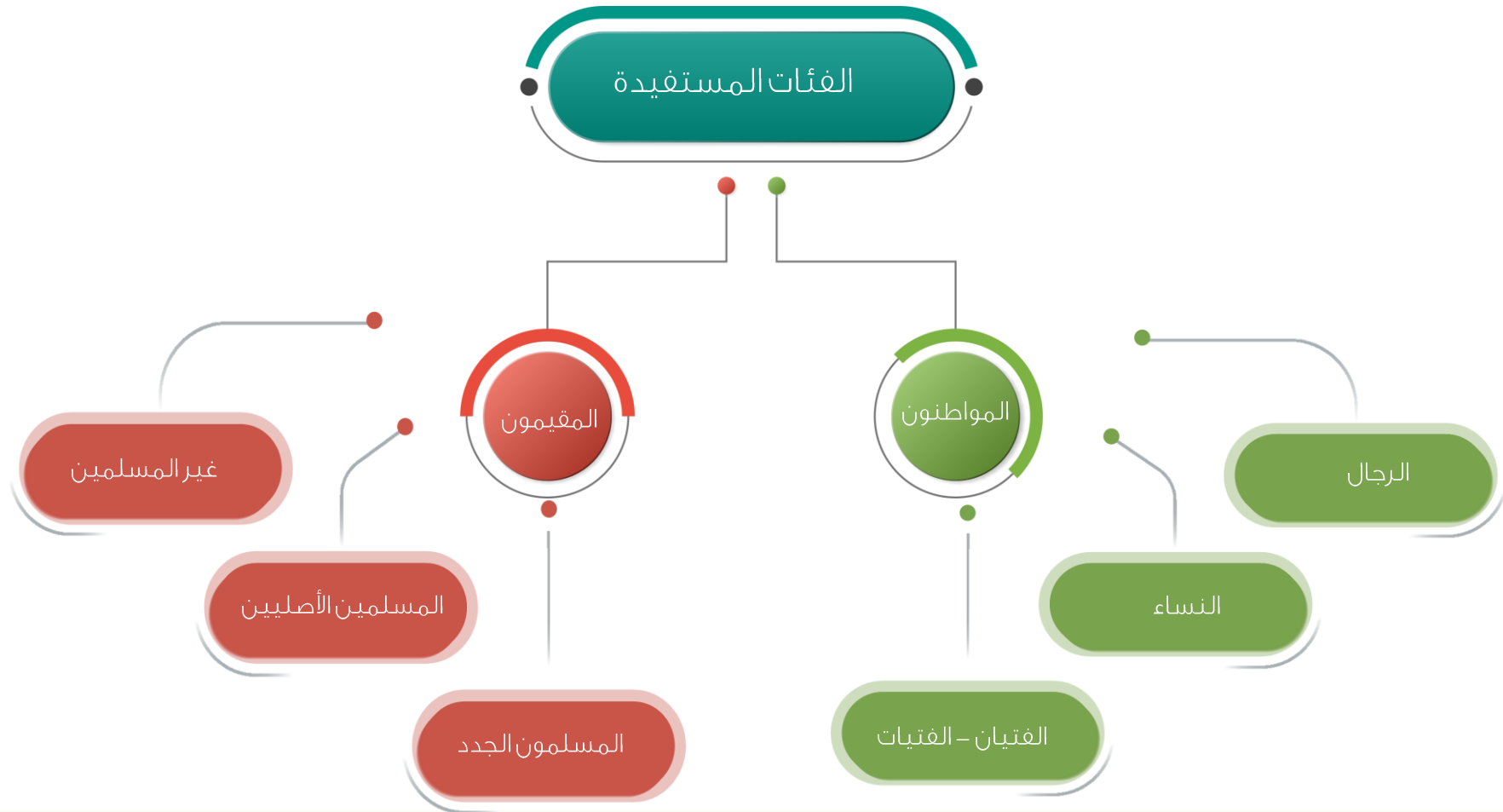


تعليم ورعاية المسلمين الجدد واحتواءهم عن طريق توفير بيئة ممكنة وجاذبة لتأهيلهم شرعياً وسلوكياً ونفسياً.

توعية وتعليم المسلمين الأصليين بأحكام الشريعة ونشر القيم والعلم الشرعي وفق الكتاب والسنة.

دعوة غير المسلمين إلى الإسلام بالحكمة والموعظة الحسنة ميدانياً وإلكترونياً بمختلف اللغات.

الفئة المستهدفة هي الفئة أو الشريحة المجتمعية التي توجه الجمعية برامجها وخدماتها لهم وقد تم تحديد الفئات المستهدفة للجمعية انطلاقاً من طبيعة عمل الجمعية و أهدافها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية بحيث المواطنين و المقيمين على اختلاف لغاتهم وديانتهم وأجناسهم (رجال – نساء – فتيان – فتيات) حسب الشكل التالي :

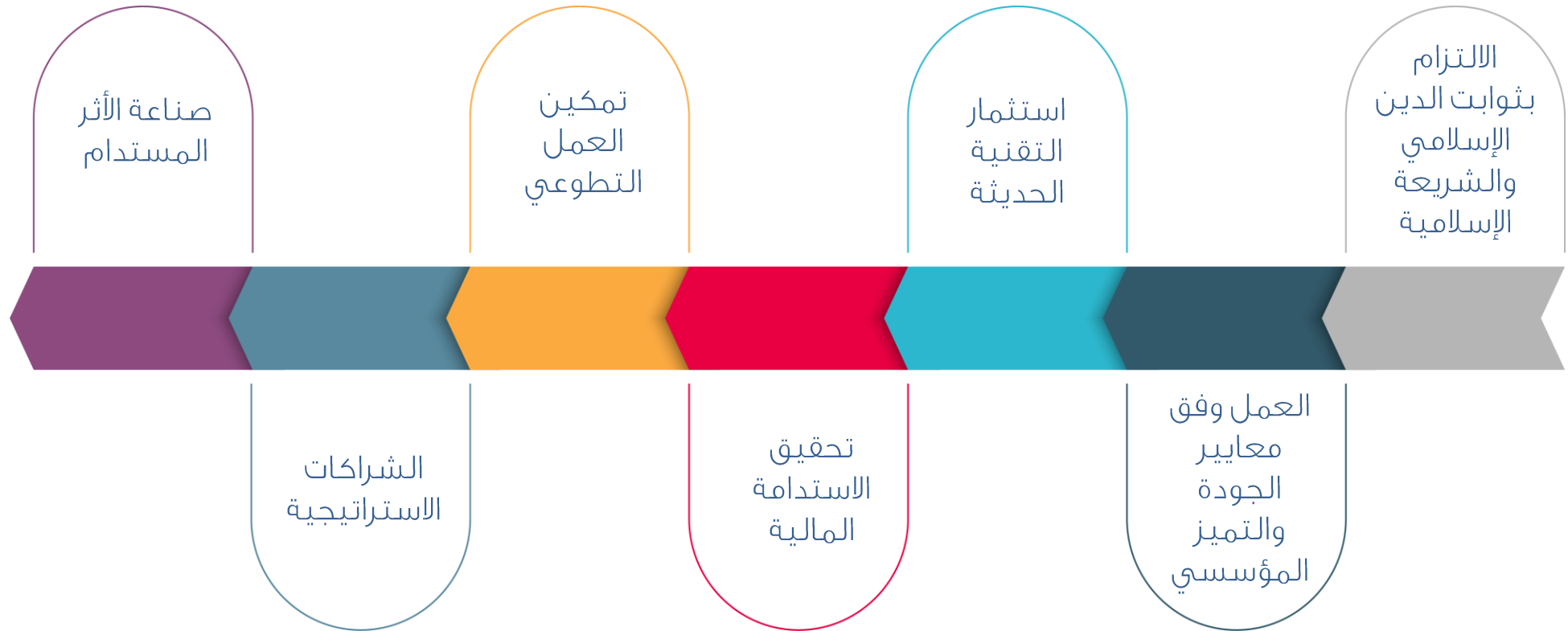




مدينة ينبع البحر والقرى التابعة لها



السياسات العامة





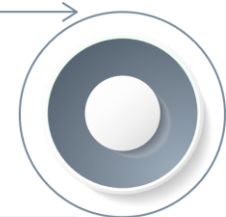
التوجه الوطني ورؤية ٢٠٣٠



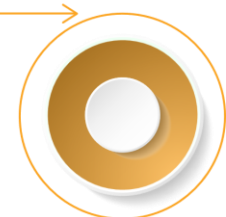
رؤية قيادات الجمعية



استشراف حاجات
الفئات المستفيدة

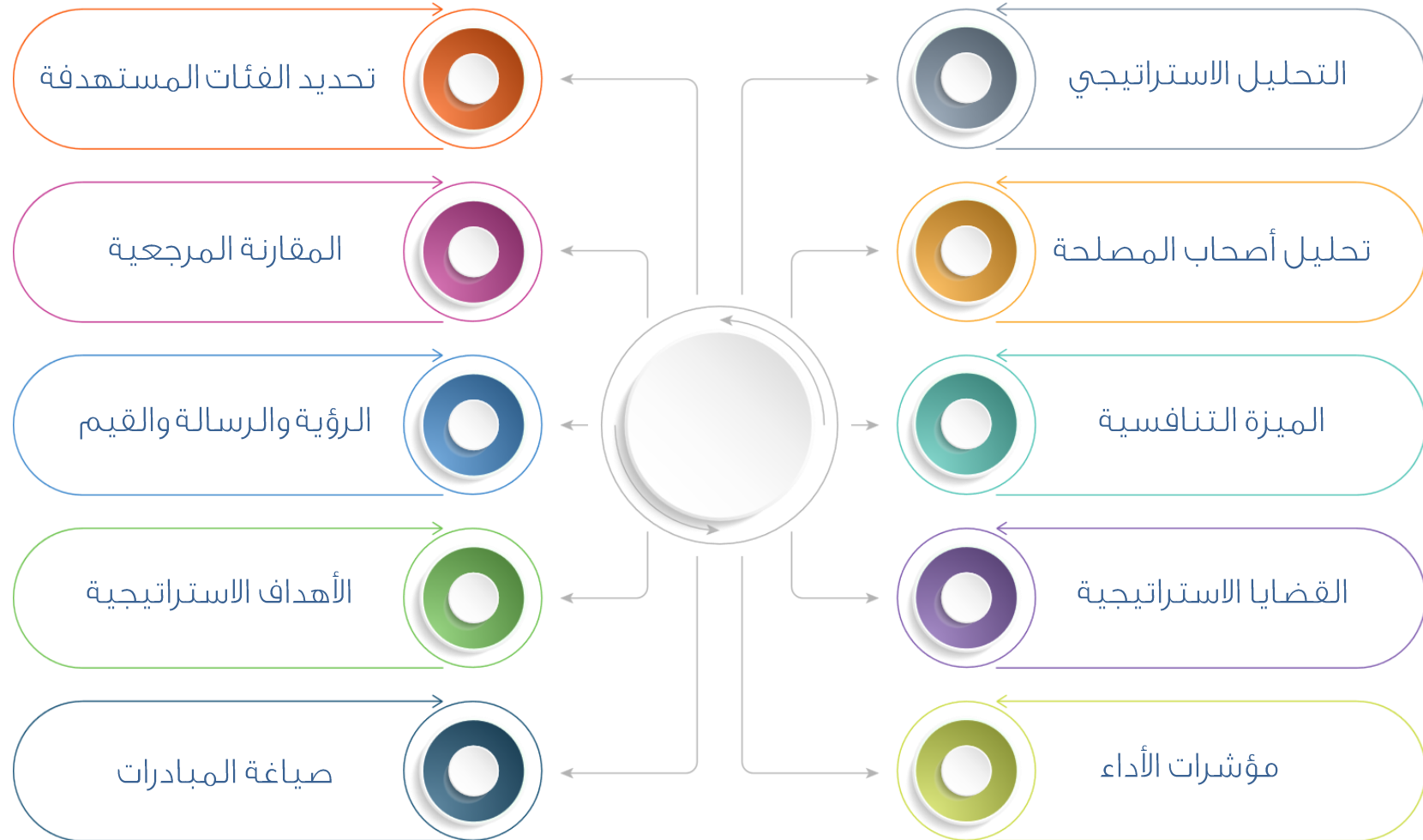


التشريعات
واللوائح التنظيمية





الاسم	الوظيفة	م
الدكتور . عبد الله بن يحيى النزاهي	رئيس الفريق	١
الأستاذ . حامد حسن جحيو	عضو	٢
الأستاذ . وليد لطفي عيسى	عضو	٣
الأستاذ . حسين عبد الله الشريف	عضو	٤
الأستاذ . عايد حامد المحياوي	عضو	٥
الأستاذ . عابد السلمي	عضو	٦
الأستاذ . بكري فواز جوريه	عضو	٧
الأستاذ . مازن سالم باعويضان	عضو	٨
الأستاذ . ابراهيم سلمان المرواني	عضو	٩
الاستاذ . محب بن عبد الله عامر	استشاري	١٠





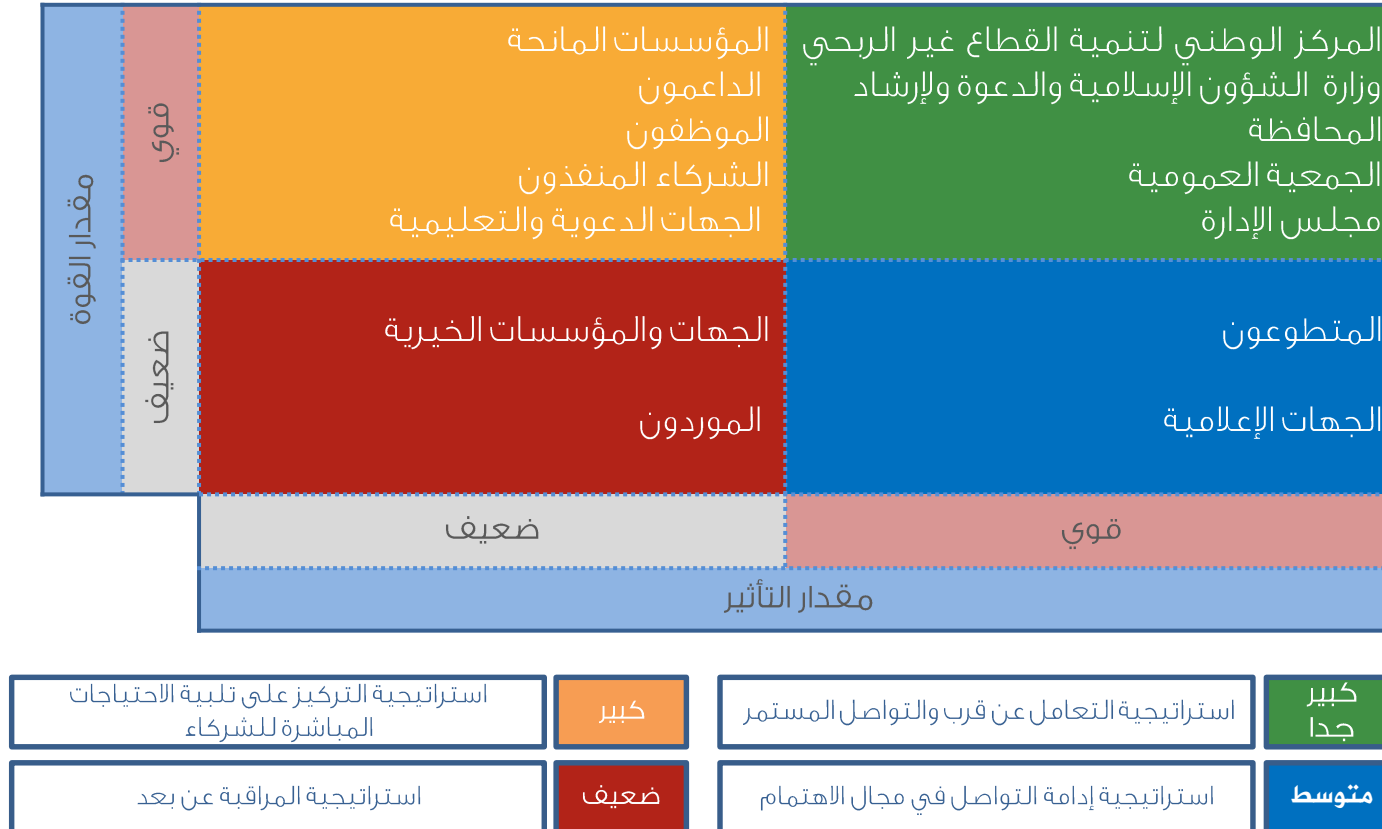
الشركاء وأصحاب المصلحة

الجهات ذات العلاقة	ماذا يريدون منا	ماذا نريد منهم
المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	الحوكمة – تعظيم الأثر	تلبية متطلبات الجمعية – الدعم المادي والمعنوي
وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد	برامج متميزة – الالتزام بالأنظمة	الموافقات الرسمية
المحافظة	برامج متميزة – الالتزام بالأنظمة	الدعم – تسهيل الإجراءات
الجمعية العمومية	تحقيق رؤية الجمعية وأهدافها – التواصل الفعال	التفاعل مع المشاريع – طرح الأفكار والمقترحات
مجلس الإدارة	تحقيق الأهداف – التطوير المستمر – الالتزام	المشاركة في الدعم – الإشراف الفعال
الداعمون	الإنجاز – الشفافية – التواصل الفعال	الدعم والتبرع – المشاركة بالأفكار
المؤسسات المانحة	البرامج النوعية – الالتزام بالشروط	تيسير آلية المنح – وضوح استراتيجية المنح – المنح
الشركاء المنفذون	المشاركة الفعالة – الالتزام المالي	تحسين جودة التنفيذ – تعظيم الأثر
الموظفون	الأمان الوظيفي – بيئة عمل آمنة – التحفيز	الإنجاز – روح الفريق – الإبداع – الالتزام
المتطوعون	وضوح الفرص التطوعية – التقدير – بيئة عمل مناسبة	الالتزام – التفاعل
الجهات الإعلامية	التقارير الدورية – الإنجازات – التواصل	إبراز الجمعية
الجهات الدعوية والتعليمية	برامج مشتركة – تحقيق الأهداف الدعوية والتعليمية	الالتزام – تسهيل الإجراءات – المشاركة الفاعلة
الجهات غير الربحية	التعاون والشراكة الفاعلة – تحقيق الأهداف المشتركة	الالتزام – المشاركة الفاعلة
الموردون	الالتزام المالي	الالتزام بالموصفات – جودة الأسعار

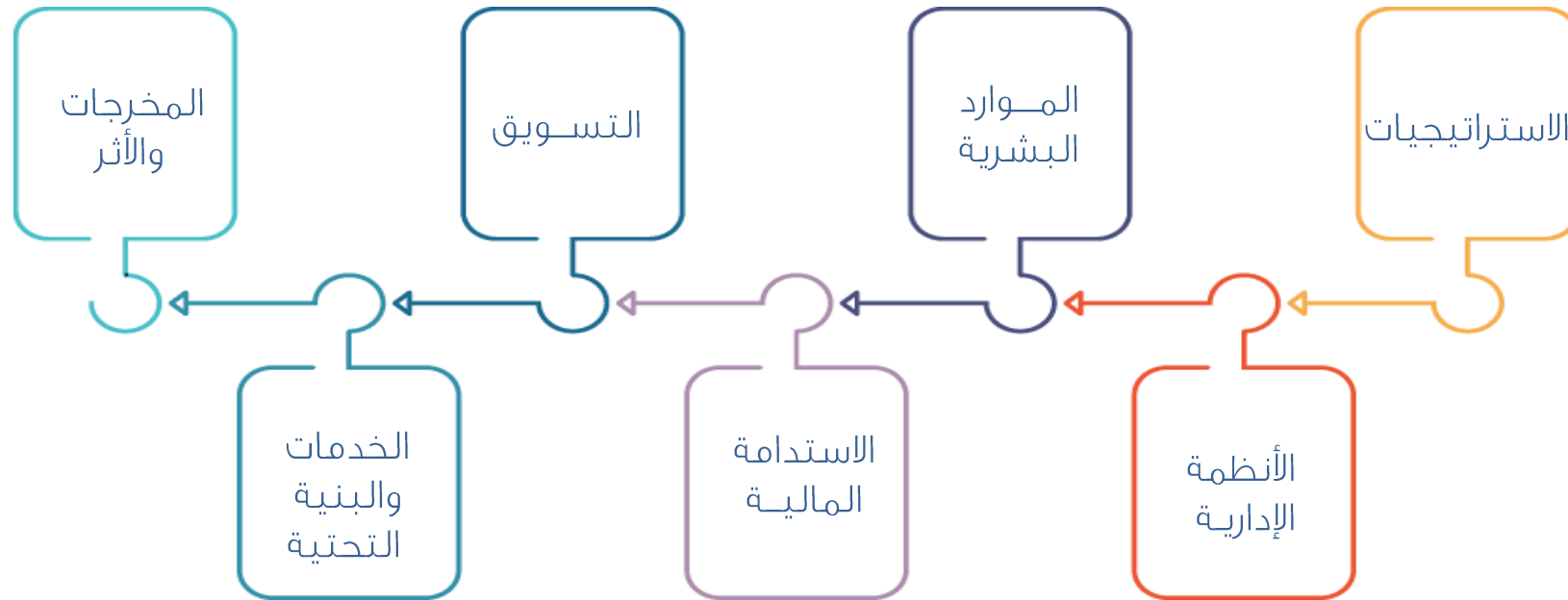


تحليل الشركاء وأصحاب المصلحة

بهدف بناء علاقات قوية ومميزة مع الشركاء وأصحاب المصلحة قام فريق الاستراتيجية بتحليل كافة الشركاء وأصحاب المصلحة وتصنيفهم وتحديد أدوارهم على مستوى السياسات و البرامج والمبادرات و على المستوى التشغيلي وتحديد استراتيجيات التعامل معهم والجدول التالي يوضح العلاقات مع الشركاء وأصحاب المصلحة وفقا لمحددات القوة والاهتمام :



المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي تستخدم لتحسين وتطوير أداء المؤسسات للوصول إلى التميز وتحقيق رضا المستفيدين من هذا المنطلق قام فريق الخطة الاستراتيجية بإجراء دراسة للمقارنة المرجعية مع عدد من الجمعيات المماثلة وبعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية والجهات الخاصة بحثاً عن الميزة التنافسية لتلك الجهات بهدف التعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء التوجه الاستراتيجي للجمعية حيث تناولت الدراسة سبعة مجالات رئيسية مبينه في الشكل الآتي :





المقارنة المرجعية

ضمن إطار المقارنة المرجعية قام فريق الخطة الاستراتيجية بإجراء دراسة للمقارنة المرجعية مع عدد من الجمعيات المماثلة وبعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية والجهات الخاصة والجدول التالي يوضح أبرز الجهات التي شملتها عملية المقارنة المرجعية وجانب التميز في كل جهة :

جمعية الدعوة بالأحساء	جمعية الدعوة بالربوة	جمعية البر بينبع	جمعية مكارم الأخلاق	
✓	–	✓	–	الأنظمة الإدارية
✓	–	–	✓	الاستراتيجيات
✓	–	✓	–	الموارد البشرية
✓	–	✓	–	الاستدامة المالية
✓	–	–	✓	التسويق
✓	✓	–	✓	المخرجات والأثر
✓	✓	✓	–	الخدمات والبنية التحتية



تسعى الجمعية بشكل أساسي من خلال بناء التوجه الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية والتي تمكنها من تقديم خدماتها ومنتجاتها باحترافية عالية وبصورة تحقق رغبات وتطلعات المستفيدين بكلفة مالية قليلة من خلال تقديم قيمه مضافة لتعميق وتعظيم الأثر وهناك حيث تم تحديد ثلاثة أنواع من الخيارات الاستراتيجية من أجل تحقيق الميزة التنافسية كالتالي :

١- المبادرات النوعية

٢- التكلفة القليلة

٣- الأثر المستدام



القيم

المواطنة – الحكمة –
الإتقان – الشفافية –
الاحتساب – العلم –



الرسالة

جمعية دعوية أهلية
تلتزم بالدعوة إلى الله
وفق منهج الكتاب والسنة
من خلال كادر مؤهل
وبرامج دعوية تستهدف
كافة شرائح المجتمع
وتراعي مستجدات العصر



الرؤية

الريادة في الدعوة
إلى الله



الريادة في الدعوة إلى الله

تحقيق مخرجات ونتائج ذات جودة عالية بشكل مستمر ترضي العاملين والمستفيدين	الريادة
نشر وتبليغ الإسلام للناس كافة، وتعليمهم أحكام الشريعة على مقتضى الكتاب والسنة وتطبيقه في واقع الحياة	الدعوة إلى الله



جمعية دعوية أهلية تلتزم بالدعوة إلى الله وفق منهج الكتاب والسنة من خلال كادر مؤهل وبرامج دعوية تستهدف كافة شرائح المجتمع وتراعي مستجدات العصر .

تبرز الرسالة بشكل واضح ماهية الجمعية كونها جمعية أهلية والهدف من وجودها كجهة متخصصة في الدعوة إلى الله تعالى من خلال نشر وتبليغ الإسلام للناس كافة وتعليمهم أحكام الشريعة على مقتضى الكتاب والسنة وذلك من خلال كوادر بشرية مؤهلة علمياً وإدارياً وتقنياً ومبادرات وبرامج دعوية متجددة تتوافق مع تطورات ومستجدات العصر الحديث تلبي حاجات المستفيدين وأصحاب المصلحة .



شرح معاني القيم

إن وجود ثقافة قوية تركز على مجموعة واضحة من القيم أمر ضروري لبناء منظمة قادرة على إحداث فرق حقيقي، وستستمر هذه القيم في دعم كل خطوة تقوم بها الجمعية للحفاظ على مكانتها الرائدة وصنع مكاناً ملهماً وجاذباً للعمل. لذا فقد قد تم بناء منظومة القيم لكي تكون الإطار الأخلاقي والسلوكي الذي يحقق الرؤية والغايات الاستراتيجية، وتشمل هذه المنظومة القيم المؤسسية التي تحكم العلاقة بين فريق العمل وكافة الأطراف الأخرى قيمنا تشمل

حب الوطن والاعتزاز به وبقيمه وموروثه الديني والاجتماعي والانتماء له والإسهام الإيجابي في بنائه، والمشاركة الفعالة في رقيه والمحافظة على مكتسباته منطلق لكافة الأعمال والمبادرات التي نسعى لتنفيذها.

المواطنة

تعزيز مفهوم التفكير والتدبر قبل الحكم على الأشياء واتخاذ القرارات بتأن وروية وتعميق مفهوم التوازن ووضع الشيء في موضحة والتمييز بين المقبول وغير المقبول وبذل الجهد في تقديم الخير للآخرين دون انتظار المقابل

الحكمة

نلتزم بالإتقان والتحسين المستمر وتطبيق معايير الجودة بجدارات علمية وقدرات مهارية عالية لتحقيق التميز في كافة أعمالنا وخدماتنا وتعظيم الأثر وتحقيق رضا المستفيدين .

الإتقان

البيان والوضوح والبعد عن الغموض والضبابية في كافة تعاملاتنا الداخلية والخارجية وإيجاد بيئة تتاح فيها المعلومات للجميع والإفصاح عن تقارير الأداء المؤسسي والمالي ونشرها للمجتمع بكل وضوح ومصداقية.

الشفافية

القيمة الأعلى والأسمى في منظومة قيمنا تلزمنا باحترام العلم والعلماء وبذل الجهد للتعلم في شتى المجالات المعرفية ونشر العلم الشرعي المؤصل على منهج الكتاب والسنة وفهم السلف الصالح .

العلم

ترسيخ معاني التطوع والعمل بدون مقابل في نفوس كافة المنتمين للجمعية طلباً للأجر والثواب من الله تعالى وابتغاء مرضاته

الاحتساب



التحليل الاستراتيجي هو عملية تقييم شامل للبيئة التي تعمل فيها الجمعية ويشتمل على تحليل الوضع الراهن لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجمعية لتحديد نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتحديات و قد تم إجراء عملية التحليل البيئي باستخدام أشهر الأدوات في هذا التحليل هو نموذج (SWOT Analysis) ، ولتنفيذ هذا التحليل تم استخدام نظرية مكنزي لتحليل البيئة الداخلية ونموذج (PESTEL) لتحليل البيئة الخارجية والغرض من هذا التحليل هو:

- تحديد وتشخيص نقاط القوة التي تتميز بها الجمعية للعمل على تعزيزها .
- تحديد وتشخيص نقاط الضعف التي تعاني منها الجمعية للعمل على تقويتها.
- تحديد وتشخيص الفرص للعمل على اقتناصها والاستفادة منها.
- تحديد وتشخيص التهديدات التي يمكن أن تواجه الجمعية للعمل على تلافيها والحد منها.



تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

❖ نقاط القوة	❖ نقاط الضعف
❖ توجه قيادة الجمعية للتميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي	❖ عدم وجود خطط استراتيجية سابقة
❖ توفر الخبرات القيادية القادرة على بناء الاستراتيجية	❖ عدم ملائمة الهيكل التنظيمي السابق لعمل الجمعية
❖ وجود هيكل تنظيمي متميز يلبي احتياجات الجمعية الحالية	❖ الحاجة لإكمال الأنظمة والمنهجيات الممكنة للتميز المؤسسي
❖ وجود أنظمة إدارية ولوائح محدثة تغطي جوانب البناء المؤسسي	❖ لا يوجد نمط إداري محدد تنطلق منها أعمال الجمعية الإدارية
❖ تنوع البرامج والمبادرات والمشاريع مما يعزز فرص دعم الجمعية	❖ ضعف الالتزام بتطبيق اللوائح والتقيد بالأنظمة والسياسات
❖ تنوع الخبرات الإدارية والمهارات الفنية لأعضاء مجلس الإدارة	❖ عدم كفاية الكادر الوظيفي والحاجة لاستقطاب كفاءات
❖ التناغم والتعاون بين الموظفين بعضهم البعض ومجلس الإدارة	❖ ضعف البرامج التدريبية والتطويرية لمنسوبي الجمعية
❖ الصورة الذهنية المميزة للجمعية لدى المجتمع والداعمين	❖ الحاجة لتوثيق وتفعيل منظومة القيم المشتركة للجمعية
❖ وجود بيئة عمل مميزة تتوافر بها كافة المتطلبات الإدارية	❖ ضعف الشراكات المالية للإسهام في تنمية موارد الجمعية
❖ وجود أوقاف تسهم في تغطية النفقات بشكل جزئي	❖ ضعف الموارد المالية وعدم تنوع مصادر الدخل



تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

الفرص	التحديات
❖ الاستقرار السياسي في المملكة والمنطقة . ❖ رؤية المملكة ودعمها للعمل الخيري والتطوعي ❖ كثرة عدد الجهات المانحة والداعمة للعمل الخيري ❖ إمكانية عقد شراكة استراتيجية مع الهيئة الملكية لينبع ❖ وجود جهات تطوعية متعددة يمكن الاستفادة منها ❖ المكانة السياحية لينبع لوفرة معالمها السياحية الجاذبة ❖ تواجد أعداد كبيرة من الوافدين بمختلف اللغات في المنطقة ❖ الانفتاح على العالم الخارجي والإقبال المتزايد على السياحة ❖ التطور التقني الكبير مما يعزز برامج الدعوة الرقمية ❖ تطور الأنظمة الداعمة للعمل الخيري	❖ التأثير السلبي للوضع الاقتصادي على التبرعات ❖ التأثير السلبي لوسائل التواصل الاجتماعي ❖ صعوبة مواكبة التحول الرقمي لتسارعه مالياً وبشرياً ❖ الشعور بعدم الأمان الوظيفي ❖ ندرة الكفاءات المتخصصة في مجالات التقنية المختلفة ❖ ضعف التبرعات بسبب الظروف الاقتصادية ❖ المنافسة القوية في مجال إعداد المحتوى الرقمي المتميز ❖ ارتفاع درجات الحرارة والرطوبة في فصل الصيف في المنطقة ❖ خطورة الجوائح والأوبئة عموماً وعلى البرامج الجماهيرية خصوصاً



استناداً إلى نتائج وتوصيات التحليل البيئي الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية والمقارنة المرجعية ونتائج تحليل الشركاء وأصحاب المصلحة ومرثيات المستفيدين الخارجيين والداخليين) قام فريق الخطة الاستراتيجية بتحليل الموقف الراهن وتحديد القضايا الاستراتيجية والنظر في معالجتها ضمن عملية صياغة الخطة الاستراتيجية) وضمن هذا الاطار تم تحديد أهم العناصر الأساسية في التحليل الرباعي ممثلة في أهم نقاط القوة والضعف وكذلك أهم الفرص والتهديدات للجمعية ، وفقاً لذلك تم استخلاص أهم القضايا الاستراتيجية

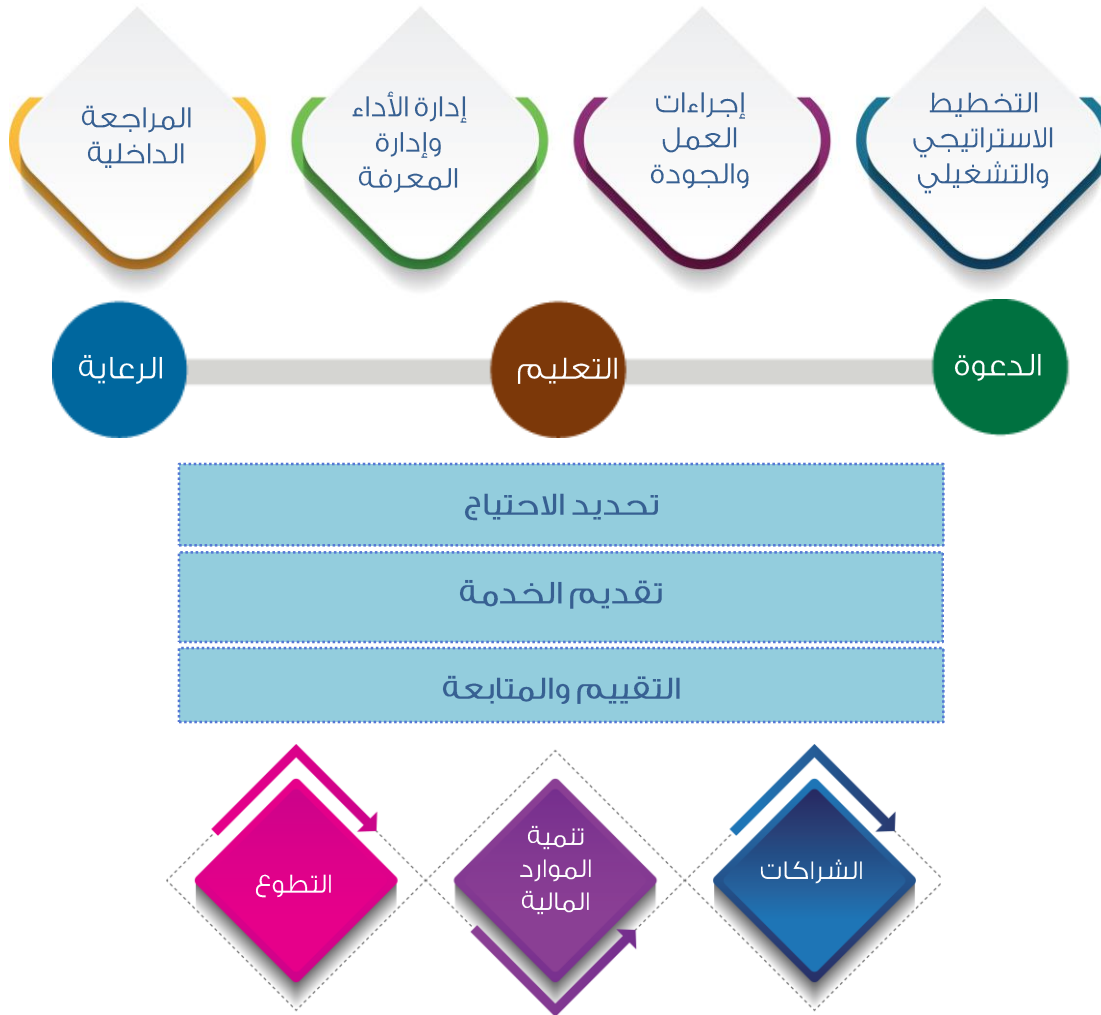


تم بناء نموذج- الأعمال وفقا لنتائج التحليل والمعطيات السابقة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشراكات الرئيسية  - شراكات تمويلية - شراكات علمية - شراكات إعلامية - شراكات مهنية - شراكات لوجستية - شراكات تطوعية - شراكات دعوية	الأنشطة الرئيسية  - الدروس - المحاضرات - الدورات - الندوات - اللقاءات - الحوار - الترجمة والتأليف - الطباعة والنشر - المناهج التعليمية	القيم المقترحة  - توعية وإرشاد أفراد المجتمع بالإسلام وأحكامه - نشر العلم الشرعي بين أفراد المجتمع - تعزيز القيم الإسلامية وبناء منتجاتها - تعزيز برامج التعريف بالإسلام - تعزيز البرامج التعليمية للمهتدين - تعزيز برامج توعية الجاليات - إنشاء وإدارة مواقع الحوار الإلكتروني - إنشاء وإدارة التطبيقات والمنصات الإلكترونية لنشر العلم الشرعي - إثراء المحتوى الدعوي المقروء والمسموع والمرئي	العلاقات مع العملاء  - التواصل المباشر - الهاتف - البريد الإلكتروني - وسائل الإعلام - الموقع الإلكتروني - وسائل التواصل الاجتماعي	شرائح العملاء  المواطنون (رجال – نساء فتيان – فتيات المقيمون (غير المسلمين – المسلمين الجدد – المسلمين الأصليين
هيكل التكاليف  - المصاريف التشغيلية - تكاليف الأنشطة و المبادرات - تكاليف الأصول والممتلكات		مصادر الإيرادات  - تبرعات الأفراد - التبرعات والهبات والإعانات الحكومية - تبرعات الجهات المانحة - تبرعات رجال الأعمال - الوصايا والأوقاف - إيرادات الأنشطة ذات العائد المالي		



نموذج سلسلة القيمة



يعد نموذج سلسلة القيمة من الأدوات التحليلية التي تساعد على فهم القطاع، والبحث عن أدوار مستقبلية فاعلة للمنظمة (قيمة مضافة) كما يقوم بتحديد الأنشطة الرئيسية والمساندة وأنشطة الحوكمة للمنظمة وتحليل الأنشطة الرئيسية وتحديد القيم المضافة كل منها بالإضافة إلى تحديد نطاق العمل المقترح الذي يساهم في تقديم قيم مضافة في مجال عمل المنظمة واقتراح الاستراتيجية المثلى من منطلق القيمة المضافة وتكمن أهمية نموذج سلسلة القيمة في أنه يساعد على تحليل درجة التكامل بين الأنشطة الرئيسية اللازمة لتقديم خدمات المنظمة ابتداء من المرحلة الأولى وحتى المرحلة النهائية.



الأهداف الاستراتيجية			
تعزيز الصورة الذهنية للجمعية	العمليات الداخلية	الإسهام الفعّال في الدعوة والإرشاد بالمجتمع	المستفيدون
بناء شراكات استراتيجية فعّالة		الإسهام الفعّال في دعوة وتوعية الجاليات	
تحقيق التميّز في العمل المؤسسي		الإسهام الفعّال في الدعوة الإلكترونية	
توفير بيئة عمل مؤسسي	التعلم والنمو	زيادة الموارد المالية لتحقيق الاستدامة	المالي
استقطاب وتأهيل كادر العمل متميز		الاستغلال الأمثل للموارد وترشيد النفقات	



مؤشرات الأداء

المبادرات	المؤشرات الفرعية	المؤشر الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	البعد
- المحاضرات العامة - الكلمات التوجيهية - الدروس العامة - الندوات التوعوية - الجولات الدعوية في القرى والهجر - المسابقات العامة - زيارة سجين - برنامج لا بأس - المصلي المتنقل	- عدد المناشط التوعوية - عدد المستفيدين - نسبة الانحرافات التي تم الإسهام في معالجتها - نسبة رضا المستفيدين	زيادة عدد المناشط التوعوية	الهدف الاستراتيجي الأول الإسهام الفعّال في الدعوة والإرشاد بالمجتمع	المستفيدون
- الدورات العلمية - اللقاءات العلمية - الدروس العلمية - الندوات العلمية - ملتقى الأئمة و الخطباء	- عدد المناشط التأصيلية - عدد المستفيدين - نسبة رضا المستفيدين	زيادة عدد المناشط التأصيلية		
- اللقاءات القيمية - المسابقات القيمية - ملتقى الفتيات	- عدد المناشط القيمية - عدد المستفيدين - نسبة رضا المستفيدين	زيادة عدد المناشط القيمية		
- الملتقيات الشبابية - المعارض الشبابية	- عدد المناشط الشبابية - عدد المستفيدين - نسبة رضا المستفيدين	زيادة عدد المناشط الشبابية		



مؤشرات الأداء

المبادرات	المؤشرات الفرعية	المؤشر الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	البعد
- الدروس الدعوية - اللقاءات الدعوية - المحاضرات الدعوية - الرحلات الترفيهية - الفعاليات الرياضية - المسابقات الدعوية - الجولات الدعوية - الجولات السياحية	- عدد المناشط الدعوية لدعوة غير المسلمين - عدد المستفيدين - نسبة زيادة معدلات المسلمين الجدد - نسبة رضا المستفيدين	- زيادة عدد - مناشط - دعوة غير المسلمين - إلى الإسلام	الهدف الاستراتيجي الثاني الإسهام الفعّال في دعوة وتوعية الجاليات	المستفيدون
- الدروس التعليمية - المحاضرات - الدورات - الحقيبة التعليمية - الزيارات الميدانية - الفعاليات الرياضية - البرامج الترفيهية والحفلات - الحج والعمرة - المسابقات	- عدد المناشط التعليمية للمهتدين - عدد مناشط دعم ورعاية المهتدين - عدد المستفيدين - نسبة رضا المستفيدين	- زيادة عدد - مناشط - تعليم و رعاية - المهتدين		
- الدروس تعليمية - الرحلات الترفيهية والتعليمية - الدورات شرعية - أقرأ - دروس تعليم القرآن الكريم - المسابقات القيمية - إفطار ودعوة - الحج والعمرة	- عدد المناشط التوعوية والتعليمية للجاليات - عدد الدعاة المؤهلين من أبناء الجاليات - عدد المستفيدين - نسبة رضا المستفيدين	- زيادة عدد - مناشط - توعية - الجاليات المسلمة		



مؤشرات الأداء

المبادرات	المؤشرات الفرعية	المؤشر الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	البعد
• المنصات الدعوية للحوار • المنصات التعليمية • منصات تعليم المسلمين • المواقع الإلكترونية • دروس البث المباشر • إنتاج المحتوى المقروء • إنتاج المحتوى المرئي • إنتاج المحتوى المسموع	• عدد اللغات • عدد المحاورين • عدد المستفيدين • عدد المهتمين الجدد	• عدد منصات الحوار الدعوي على الشبكة العنكبوتية	الهدف الاستراتيجي الثالث الإسهام الفعّال في الدعوة الإلكترونية	المستفيدون
	• عدد اللغات • عدد الدعاة • عدد المستفيدين	• عدد المنصات التوعوية على الشبكة العنكبوتية		
	• عدد الكتب الدعوية • عدد المطويات والبطاقات • عدد المقاطع المرئية • عدد المقاطع المسموعة • عدد المستفيدين	• زياد أعداد المحتوى الدعوي المقروء والمرئي والمسموع		



مؤشرات الأداء

المبادرات	المؤشرات الفرعية	المؤشر الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	البعد
- الموقع الرسمي - منصات التواصل الاجتماعي - المحتوى الإعلامي - التقارير الإعلامية - الأخبار الإعلامية - المعارض - الفعاليات الخارجية - الفعاليات الداخلية - الزيارات - المراسلات	- عدد التقارير الصادرة - عدد زوار موقع الجمعية - عدد مشترك في منصات التواصل الاجتماعي - عدد الاخبار الصحفية المنشورة - عدد المشاركات الاذاعية والتلفزيونية - عدد المعارض التعريفية - عدد فعاليات التواصل الداخلي والخارجي - عدد الزوار للجمعية - نسبة رضا المجتمع	زيادة نسبة رضا المجتمع عن الجمعية	الهدف الاستراتيجي الرابع تعزير الصورة الذهنية للجمعية	العمليات الداخلية
- الشراكات الاستراتيجية - التطوع	- عدد الشراكات - عدد برامج الشراكات الفعالة - قيمة الوفر المالي المتحقق من الشراكات - عدد الساعات التطوعية - عدد المتطوعين - نسبة رضا الشركاء والمتطوعين	زيادة عدد الشراكات والساعات التطوعية	الهدف الاستراتيجي الخامس بناء شراكات استراتيجية فعالة	
- بناء وتطوير القدرات المؤسسية - الجودة والتميز المؤسسي - الحوكمة	- عدد اللوائح والسياسات المحدثه - عدد اللوائح والسياسات الجديدة - نسبة تطبيق اللوائح والسياسات - عدد المشاركات في جوائز التميز المؤسسي - نسبة تقييم الحوكمة - نسبة رضا أصحاب المصلحة	زيادة نسبة رضا أصحاب المصلحة عن الجمعية	الهدف الاستراتيجي السادس تحقيق التميز في العمل المؤسسي	



مؤشرات الأداء

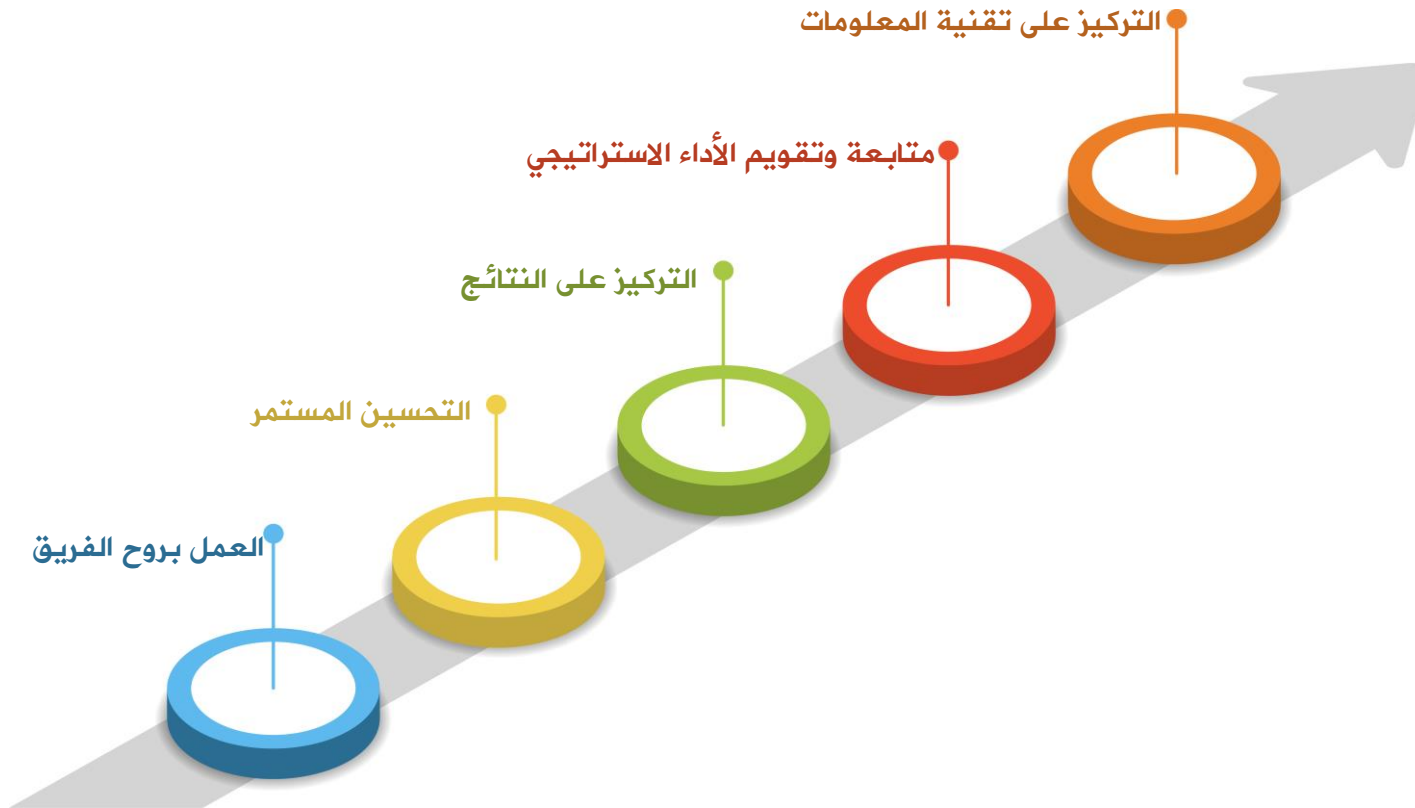
المبادرات	المؤشرات الفرعية	المؤشر الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	البعد
- الوقف الاستثماري - الاشتراكات - التدوير	- زيادة إيرادات الأوقاف - زيادة عوائد رسوم البرامج - زيادة إيرادات إعادة التدوير - زيادة نسبة استثمار الأصول - زيادة اجمالي اشتراكات الأعضاء	زيادة الإيرادات الذاتية	الهدف الاستراتيجي السابع زيادة الموارد المالية لتحقيق الاستدامة	المالي
- الحملات التسويقية - المتجر الإلكتروني - الاستقطاع - الأنشطة ذات الإيراد الذاتي - التبرعات العينية	- زيادة إيرادات الحملات التسويقية - زيادة عدد المنتجات التسويقية - زيادة عدد المستقطعين - زيادة إيرادات التبرعات العينية - زيادة إيرادات الاستقطاع	زيادة إيرادات تبرعات الأفراد		
- الجهات المانحة - الدعم الحكومي - رجال الأعمال والشركات - المسؤولية المجتمعية	- زيادة إيرادات المانحين - زيادة الدعم الحكومي - زيادة عدد الداعمين رجال الأعمال و الشركات - زيادة عدد إيرادات المسؤولية المجتمعية	زيادة إيرادات كبار الداعمين		
- الصرف المالي وترشيد النفقات - التقنية المالية - الميزانية الختامية	- تقليل المصروفات الإدارية - تقليل نسبة مصاريف جمع التبرعات - زيادة نسبة مصاريف البرامج - زيادة نسبة نمو الإيرادات السنوية - زيادة نسبة رأس المال العامل - زيادة نسبة كفاءات جمع التبرعات - تقليل عدد ملاحظات المحاسب القانوني	زيادة معيار السلامة المالية	الهدف الاستراتيجي الثامن الاستغلال الأمثل للموارد وترشيد النفقات	



مؤشرات الأداء

المبادرات	المؤشرات الفرعية	المؤشر الرئيسي	الهدف الاستراتيجي	البعد
تطوير بيئة العمل السلامة في بيئة العمل التدوير توفير الطاقة	• نسبة جاهزية بيئة العمل (توافر المستلزمات الأساسية لبيئة العمل) • السلامة في بيئة العمل • نسبة رضا العاملين عن بيئة العمل	تعزيز وتطوير مقر الجمعية	الهدف الاستراتيجي التاسع	التعلم والنمو
التحول التقني الأمن السيبراني	• نسبة كفاءة الأجهزة التقنية • نسبة طلبات المستفيدين الكترونيا • مستوى الأمن السيبراني • عدد برامج الوعي التقني • تقليل مصروفات الطباعة	رفع نسبة التحول التقني	توفير بيئة عمل مؤسسي	
الاستقطاب والتوظيف إعداد الصف الثاني الدورات التدريبية ورش العمل الزيارات الميدانية	• عدد الموظفين المستقطبين الجدد • عدد البرامج التدريبية لتطوير العاملين • نسبة تسرب الموظفين في الجمعية • متوسط تقييم أداء الموظفين • نسبة الرضا الوظيفي	زيادة عدد الكوادر المستقطبة وتحقيق رضاهم الوظيفي	الهدف الاستراتيجي العاشر استقطاب وتأهيل كادر العمل متميز	

في إطار سعي الجمعية لتحقيق رؤيتها ، وتنفيذ خطتها الاستراتيجية ستقوم ومن خلال تضافر جهود فريق العمل والمتطوعين وشركاؤها الاستراتيجيين بالعمل الدؤوب وتكثيف الجهود لتنفيذ ما جاء في استراتيجيتها من مبادرات بكفاءة وفاعلية من خلال متابعة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وفقاً لمؤشرات الأداء التي تم بناءها، وتحقيقاً لهذه الغاية سوف تركز الجمعية على عدد من عوامل النجاح التي تتمثل في الآتي :





حوكمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ستقوم الجمعية بالعمل على تنفيذ ما جاء في خطتها من أهداف استراتيجية ومبادرات من خلال حوكمة الأداء الاستراتيجي الذي يعزز قدرتها على الإنجاز من خلال إيجاد منظومة إدارية فاعلة تمكنها من التفاعل مع العناصر الخارجية بشكل منهجي وتنظم التواصل الداخلي لتأصيل الإدراك الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية وتزيد من الكفاءة والفاعلية بشكل متنامي على المدى الطويل ، حيث سيتم بلورة هيكلية إدارية تفعل فيها إدارة الجمعية خارطة الاستراتيجية لمتابعة وتقويم الأداء لتحقيق الاستراتيجية بشكل مؤسسي منظم وشمولي وتتكون هذه الهيكلية من ثلاث عناصر وهي :

١- توزيع الأدوار والمسؤوليات نحو الاستراتيجية:

وذلك بأن يختص كل قيادي في الجمعية بجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية للعمل على كسر حاجز الدوائر المنفصلة ودعم التعاون والتكامل والعمل المؤسسي بما يخدم الاستراتيجية بشكل منظم ومسؤولية واضحة .

٢- توثيق ومتابعة الأداء الاستراتيجي :

منذ لحظة إعلان البدء بتنفيذ الخطة الاستراتيجية فسيتم العمل على جمع وتوثيق كافة البيانات والمعلومات اللازمة من خلال نماذج موحدة للتقارير والمؤشرات ومواعيد محددة ومتابعة دقيقة من قبل الإدارة دون تضخيم أو إهمال.

٣- آلية اتخاذ القرار:

مع وضوح الاستراتيجية ووضوح المسؤولية وتوزيع الأدوار باحترافية فسيكون لاجتماعات الإدارة الاستراتيجية معنى يتجاوز مراجعة الأداء إلى مناقشة الاستراتيجية وفعاليتها في خدمة أهدافها بأعلى درجات الشفافية والتجرد لتتيح لفريق الإدارة دراسة وتطوير الأداء الاستراتيجي .



الوزن النسبي للأهداف الاستراتيجية

تم الاتفاق على تحديد أولوية الأهداف لإعطاء وزن نسبي لكل هدف وفقا لتصنيف الهدف من خلال سلسلة القيمة المؤسسية التي حددتها العمليات الرئيسية والداعمة لرؤية الجمعية وبناء على ذلك تم إعطاء وزن نسبي لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية التي تشكل ١٠٠% حيث حصلت الأهداف على الأوزان التالية :

الوزن النسبي للهدف الاستراتيجية

الإسهام الفعّال في الدعوة والإرشاد بالمجتمع	٢٥%	تعزيز الصورة الذهنية للجمعية	٥%
الإسهام الفعّال في دعوة وتوعية الجاليات	٢٠%	بناء شراكات استراتيجية فعّالة	٥%
الإسهام الفعّال في الدعوة الإلكترونية	١٥%	تحقيق التميّز في العمل المؤسسي	٥%
زيادة الموارد المالية لتحقيق الاستدامة	١٠%	توفير بيئة عمل مؤسسي	٥%
الاستغلال الأمثل للموارد وترشيد النفقات	٥%	استقطاب وتأهيل كادر العمل متميز	٥%



لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهداف وغايات الجمعية بكفاءة وفاعلية فيتطلب ذلك وجود آلية واضحة لمتابعة تنفيذ هذه الخطة ، حيث يتم التأكد من تنفيذ المشاريع والبرامج المخطط لها ونسب الإنجاز حسب مؤشرات الأداء والتدخل السريع في حالات التعثر وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتتضمن آلية التنفيذ والمتابعة للخطة الاستراتيجية للجمعية ما يلي:

❖ أدوات المتابعة والتقييم :

- ١- تقارير الإنجاز والأداء الدورية (شهرية – ربع سنوية – نصف سنوية – سنوية).
- ٢- الاجتماعات الدورية (أسبوعية – شهرية).

❖ مصادر المتابعة والتقييم:

(أ) مصادر داخلية:

- ١- منسوبو الجمعية كل حسب وظيفته
- ٢- مديرو البرامج والمشاريع
- ٣- فرق العمل

(ب) مصادر خارجية:

- ١- الفئات المستفيدة
- ٢- الجهات الداعمة والراعية



متطلبات التنفيذ

في إطار سعي الجمعية لتحقيق رؤيتها، وتنفيذ خطتها الاستراتيجية ستقوم ومن خلال العمل بروح الفريق واستثمار المتطوعين وتفعيل الشراكات مع كافة القطاعات بالعمل الدؤوب وتكثيف الجهود لتنفيذ ما جاء في استراتيجيتها من مبادرات ومشاريع بكفاءة وفاعلية من خلال متابعة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وفقاً لمؤشرات الأداء التي تم بناءها، وتحقيقاً لهذه الغاية سوف تعمل الجمعية على توفير المتطلبات التالية للعمل على نجاح الاستراتيجية :-

