

# الخططة الاستراتيجية لعام ٢٠٢٥-٢٠٢٧

المرحلة التأسيسية - جمعية العناية بالمساجد بتبوك

# نموذج العمل

الشركات	الانشطة الرئيسية	القيمة المضافة	العلاقة مع المستفيدين	المستفيدين	
جهات القطاع غير الربحي الفرق التطوعية المانحين والمتبرعين الجامعة المؤسسة العامة للتدريب المهني أمانة تبوك متاجر الادوات شركات الصيانة والنظافة	صيانة ترميم بناء توفير احتياجات التوعية استقبال البلاغات	المرونة الجودة المبادرة التقنية الشفافية	مباشرة صيانة-ترميم - توفير احتياجات -بناء التواصل المستمر	القائمة	المساجد والجوامع
				الجديدة تحت الانشاء	
			غير مباشر التوعية اشراك المجتمع	الجديدة القائمة المتنقلة	المساجد والمصليات المؤقتة
				داخل المحطات على الطريق	مساجد الطرق
الموارد الرئيسية المتوفرة		قنوات التواصل	قنوات التسويق	الائمة	منسوبي المساجد
مدير تنفيذي جزئي مقر للجمعية 3500	الموارد البشرية الموارد المادية الموارد المالية	رقم مخصص (اتصال-واتس) بريد الكتروني نماذج بلاغات الكترونية	قنوات التواصل الاجتماعي المعارض والملتقيات الاماكن العامة الاعلام الرسمي الجهات الحكومية وغير الحكومية	المؤذنين المراقبين	
				المصلون المسافرون بقية افراد المجتمع	المجتمع
التكاليف			الايادات		
	مصروفات راس المال المصروفات العمومية المصروفات التشغيلية المصروفات التسويقية		الشركات الاهلية وقف مستقبلي	التبرعات والهبات المنح رسوم العضوية التبرعات العينية الاسناد الحكومي	

# نموذج أصحاب المصلحة

درجة الأهمية	درجة التأثير	أسلوب التعامل والتواصل	الموقف الحالي	التوقعات من الجمعية	الأدوار والعلاقة بالجمعية	فئة أصحاب المصلحة
عالية	عالية	رفع التقارير عبر المنصات الرسمية، الاستجابة الفورية للخطابات، الاجتماعات الدورية	متابع ملتزم وذو دور رقابي فعال	الامتثال الكامل للوائح القطاع غير الربحي، رفع التقارير بانتظام، حوكمة واضحة	جهة إشراف إداري ومالي تتابع الامتثال والحوكمة وتقارير الجمعية	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
عالية	عالية	تنسيق مباشر، خطابات رسمية، زيارات ميدانية مشتركة	متجاوبة ومتعاونة	الالتزام بضوابط المساجد، التنسيق قبل تنفيذ أي مشروع، تقارير توثيقية	جهة إشراف فني، توجه الجمعية فنياً فيما يخص العناية بالمساجد والتنسيق الميداني	وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد
منخفضة	متوسطة	استخدام منصة قوى، الالتزام باللوائح العمالية، التواصل عند الحاجة فقط	جهة مرجعية تنظيمية غير مباشرة	الامتثال لقواعد العمل والتوظيف، عقود موثقة، بيئة عمل آمنة	جهة إشراف على تنظيم العلاقة التعاقدية وفق نظام العمل فقط	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
عالية	عالية	نشرات دورية، زيارات ميدانية، تقارير، وسائل تواصل اجتماعي	ثقة متزايدة	الشفافية، تقارير الأداء، إيضاح الأثر، سرعة الاستجابة	يمولون الجمعية مادياً وعينياً عبر حملات أو مساهمات فردية أو مؤسسية	المتبرعون والداعمون
عالية	متوسطة	استبيانات، فرق متابعة، بلاغات إلكترونية	راضون غالباً	تحسين جودة الخدمة، الاستجابة السريعة، التواصل الواضح	يتلقون الخدمات من الجمعية مثل الصيانة والفرش والتكييف	المستفيدون (الأئمة، المؤذنون، رواد المساجد)
عالية	عالية	تزويدها بتقارير دورية عقد اجتماعات سنوية	داعم ومطلع	اطلاعها بشكل مستمر الرجوع لها في الموافقة على بعض القرارات	السلطة العليا بالجمعية وتعتمد بعض قرارات مجلس الإدارة	الجمعية العمومية
عالية	عالية	اجتماعات دورية، لجان متخصصة، تقارير تنفيذية	مشارك وملتزم	البيانات الدقيقة، تقارير دورية، تنفيذ القرارات	صانع السياسات العليا وموجه استراتيجي للجمعية	مجلس إدارة الجمعية
عالية	عالية	تواصل إداري مباشر، أدلة تشغيل، تحفيز وتكريم	متفاوت حسب الموارد والإمكانات	وضوح الأدوار، بيئة عمل جيدة، تدريب وتحفيز	يشكلون الكادر التشغيلي لتنفيذ مشاريع الجمعية	الإدارة التنفيذية والموظفون والمتطوعون
متوسطة	متوسطة	عقود واضحة، تقييم أداء، توثيق الإنجاز	تعاون جيد	وضوح في العقود، سرعة في الصرف، التزام	ينفذون خدمات الصيانة والتوريد للمواد	الموردون والمقاولون

# SWOT تحليل

العنصر	الوصف
نقاط القوة	مجال عمل الجمعية، وضوح التخصص، المرونة التنظيمية (جمعية ناشئة)
نقاط الضعف	ضعف الموارد المالية، قلة الكوادر، غياب نظام تقني جاهز

# PESTEL تحليل

العامل	التأثير	نوع الاثر	الاجراء المقترح
السياسي	توجه الدولة في دعم القطاع الثالث دعم رسمي من الشؤون الإسلامية	فرصة	- التوسع في الخدمات - بناء علاقة جيدة
الاقتصادي	كثرة المنافسين على الموارد المالي ارتفاع اسعار مواد البناء دعم بنك التنمية للجمعيات للحصول على وقف المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص	تهديد فرصة	- تنويع مصادر الإيرادات - - الدخول في تكتلات مع الجمعيات الأخرى للشراء - التقديم على بنك التنمية - - الاستفادة من برامج المسؤولية الاجتماعية -
الاجتماعي	حرص المجتمع على رعاية بيوت الله اقبال المجتمع في مواسم العبادات	فرصة	- اشراك المجتمع (تطوع) - التسويق للحصول على الدعم - - استثمار المواسم في التسويق وتنمية الموارد المالية
التقني	التعاملات التقنية التبرعات عبر وسائل التقنية	فرصة	- بناء منظومة تقنية في الجمعية - استثمار التقنية في تنمية الموارد المالية
البيئي	التوجه نحو الاستدامة البيئية في المملكة زيادة الوعي البيئي المجتمعي هدر استخدام المياه اثناء الوضوء	فرصة تهديد	- تبني مشاريع مساجد خضراء (طاقة شمسية، إنارة موفرة) - إطلاق حملات تبرع لمساجد مستدامة - تركيب أنظمة ترشيد المياه بالشراكة مع الشركة الوطنية للمياه واعادة استخدام مياه الوضوء لري الاشجار
القانوني	تحديث وتطوير اللوائح والانظمة واجراءات الحوكمة الخاصة بالجمعيات اشتراطات المانحين للمنح وتنفيذ المشاريع تغير الانظمة واشتراطات البناء	فرصة تهديد	- متابعة تطوير الانظمة وتأهيل العاملين عليها - التحسين من اجراءات طلب المنح من المانحين - تخصيص جزء من الميزانية لمواجهة زيادة الاسعار

# تحليل TWOS لتطوير الاستراتيجيات

## الفرص الخارجية

توجه الدولة في رؤية ٢٠٣٠ لدعم القطاع الثالث  
دعم رسمي من الشؤون الإسلامية  
دعم بنك التنمية للجمعيات للحصول على وقف  
حرص المجتمع على رعاية بيوت الله  
اقبال المجتمع في مواسم العبادات  
التوجه نحو الاستدامة البيئية في المملكة  
زيادة الوعي البيئي المجتمعي  
التبرعات عبر وسائل التقنية  
التعاملات التقنية  
تحديث الأنظمة واللوائح وإجراءات الحوكمة  
الخاصة بعمل الجمعيات

## التحديات الخارجية

كثرة المنافسين على الموارد المالية  
ارتفاع اسعار مواد البناء  
هدر استخدام المياه اثناء الوضوء  
اشتراطات المانحين للمنع وتنفيذ المشاريع  
تغير الانظمة واشتراطات البناء

## مجالات القوة الداخلية

- دعم المجتمع لمجال عمل الجمعية
- وضوح التخصص.
- المرونة التنظيمية.

١. استثمار دعم المجتمع وتخصص الجمعية في التوسع في التسويق
٢. تطوير برامج وافية عبر الجهات الحكومية والداعمين لتأمين مصادر تمويل دائمة.
٣. استخدام المرونة التنظيمية للجمعية للتفاعل السريع مع التوجه نحو الاستدامة.
٤. بناء المنظومة التقنية
٥. الاستعداد لبرنامج الاسناد الحكومي

١. تفعيل شراكات مع الموردین لتقليل أثار ارتفاع الأسعار.
٢. توظيف دعم المجتمع لتوفير تبرعات عينية (مواد بناء/فرش) لمواجهة تقلبات التنفيذ.
٣. التركيز على صيانة المساجد بدلاً من البناء الجديد في ظل التحديات المالية.

## مجالات الضعف الداخلية

- ضعف الإيرادات المالية.
- قلة الكوادر
- عدم وجود نظام تقني جاهز

١. الاستفادة من المنصات الحكومية (مثل إحسان) لتعويض ضعف الإيرادات.
٢. تقديم برامج تدريبية تطوعية لتأهيل الكوادر الشابة.
٣. استخدام الأدوات التقنية المجانية لتجاوز غياب نظام تقني متكامل.
٤. تصميم برامج الاستدامة المالية
٥. الاستفادة من الخدمات الحكومية وخدمات القطاع الخاص بالتوظيف

١. تأجيل المشاريع المكلفة والتركيز على مبادرات منخفضة التكاليف وذات أثر مباشر.
٢. بناء نظام متابعة يدوي مبسط لتجاوز غياب التقنية.
٣. إطلاق حملة تطوع جماعية لتقليل الاعتماد على التوظيف في ظل نقص الكوادر والموارد.

## الرؤية والرسالة والقيم

المحتوى	البند
أن تكون الجمعية الجهة الرائدة والمميزة في رعاية وعناية المساجد بتبوك، وفق أساليب حديثة ومستدامة.	الرؤية
القيام على بناء وصيانة وتجهيز المساجد وتقديم خدمات العناية الشاملة والمستدامة لها، بالشراكة مع الجهات الرسمية والمجتمع والقطاع الخاص، من خلال منظومة مؤسسية فعّالة تعتمد على الشفافية والحوكمة والاستدامة	الرسالة
الشفافية، الجودة، المبادرة، المرونة، الاستدامة	القيم

# بطاقة الأداء المتوازن

المحور	الهدف الاستراتيجي	المبادرات	المؤشرات (KPIs)	القيمة المستهدفة	الجهة المسؤولة
المالي	تنويع مصادر الدخل جذب مانحين استدامة التمويل	1. حملة ريال يوميًا 2. التقديم على برنامج المنح 3. برنامج الاستقطاعات	• قيمة تبرعات • عدد الجهات الداعمة • عدد الاستقطاعات	100 ألف 5 جهات 100 استقطاع	تنمية الموارد / المدير التنفيذي
المستخدمون	تحسين جودة الخدمة للمساجد	1. وحدة صيانة متنقلة 2. نظام بلاغات إلكتروني 3. استبيان رضا المستخدمين	• عدد البلاغات المغلقة • نسبة رضا المستخدمين	50 بلاغًا/ربع 85%	مدير المشاريع / العلاقات العامة
العمليات الداخلية	توسيع الشراكات تحسين الكفاءة التشغيلية	1. تفعيل الشراكات 2. قاعدة بيانات المتطوعين 3. توحيد النماذج التشغيلية 4. تنفيذ المشاريع بجودة	• عدد الشراكات المفعلة • عدد المتطوعين المسجلين • عدد النماذج المنجزة • عدد المشاريع المنفذة	5 شراكات 50 متطوعًا 10 نموذج 5 مشاريع	المدير التنفيذي / منسق المتطوعين
التعلم والنمو	بناء القدرات البشرية والتقنية	1. برامج تدريب للمتطوعين 2. نظام متابعة تقني بسيط 3. أدلة تشغيلية داخلية	• عدد الدورات التدريبية • تفعيل النظام التقني • عدد الأدلة المعتمدة	3 دورات / 50 متطوع 1 نظام مفعّل 3 أدلة	منسق التطوع / الشؤون الإدارية

# مصفوفة المبادرات

المحور	الهدف الاستراتيجي	المبادرة	الوصف	الجهة المسؤولة
مالي	تنويع مصادر الدخل	حملة ريال يومياً	حملة مجتمعية لجمع تبرعات مستدامة عبر اشتراكات صغيرة	تنمية الموارد
مالي	جذب دعم مانحين	التقديم على منصات المنح	التقديم على منح ومبادرات الجهات المانحة عبر المنصات المعتمدة	تنمية الموارد
مالي	تحقيق الاستدامة المالية	برنامج الاستقطاع الشهري	ايجاد دعم مستدام من خلال الاستقطاعات الشهرية	تنمية الموارد
المستفيدون	الاستجابة الميدانية الفعالة	وحدة صيانة متنقلة	تجهيز فريق متنقل لخدمة المساجد ذات الحاجة العاجلة	التشغيل والصيانة
المستفيدون	تحسين جودة الخدمة	نظام بلاغات إلكتروني	تطوير أداة إلكترونية لاستقبال ومتابعة بلاغات صيانة المساجد	التشغيل والصيانة
المستفيدون	قياس جودة الخدمة	استبيان رضا المستفيدين	تصميم ونشر استبيانات دورية لقياس رضا الأئمة والمستفيدين	العلاقات العامة
العمليات الداخلية	توسيع الشراكات	تفعيل الشراكات	اقامة شراكات مع الشركاء المحتملين فيما يخدم اهداف الجمعية	المدير التنفيذي
العمليات الداخلية	رفع كفاءة التشغيل	قاعدة بيانات المتطوعين	بناء سجل رقمي لتنظيم المتطوعين وتوجيههم للمهام المناسبة	منسق المتطوعين
العمليات الداخلية	رفع كفاءة التشغيل	توحيد النماذج التشغيلية	عمل نماذج تشغيل موحدة لجميع متطلبات المشاريع	الشؤون الإدارية
العمليات الداخلية	رفع كفاءة التشغيل	تنفيذ المشاريع	تنفيذ مشاريع الجمعية وفق نماذج	مدير المشاريع

## مصفوفة المخاطر والحوكمة

نوع الخطر	درجة الخطورة	وصف الخطر	الإجراء الوقائي	الجهة المسؤولة
ضعف التمويل	عالي	عدم وجود مصادر دخل مستقرة	-تأسيس وقف -إطلاق حملات تمويلية برنامج الاستقطاع	تنمية -مجلس الإدارة الموارد
قلة الكوادر	متوسط	عدم وجود موظفين دائمين	التعاقد -الاعتماد على المتطوعين التدريب -الجزئي	المدير التنفيذي
تأخر الاستجابة	متوسط	تأخر معالجة بلاغات الأعطال	وضع فني تحت الطلب -أتمتة البلاغات	وحدة الصيانة
ضعف الرقابة	متوسط	ضعف نظام المتابعة والتوثيق	تقارير دورية -تفعيل لجان رقابية	مجلس الإدارة
فقدان ثقة المجتمع	عالي	عدم وضوح الأثر أو التفاعل	تقارير مصورة -نشر الإنجازات بشفافية	العلاقات العامة
أعطال مفاجئة مكلفة	متوسط	أعطال مكلفة تفوق قدرة الجمعية	شراكات مع فنيين -إعداد احتياطي فني	-المدير التنفيذي الفنيون

# الخطة التشغيلية السنوية

الهدف	النشاط	المسؤول	المؤشر	الجدول الزمني
صيانة عاجلة	استقبال ومعالجة بلاغات الأعطال	وحدة الصيانة	عدد البلاغات المنجزة	طوال العام
تأهيل المساجد	تنفيذ ترميمات وصيانة خفيفة	الفني المتعاون	عدد المساجد المؤهلة	ربع سنوي
التمويل	إطلاق حملة الاستقطاع الشهري	قسم تنمية الموارد	عدد المشتركين	طوال العام
المتطوعين	إعداد قاعدة بيانات المتطوعين	مدير الجمعية	عدد المسجلين النشطين	الربع الثالث
التقنية	إطلاق نموذج بلاغ إلكتروني	الدعم التقني	عدد البلاغات المستلمة	الربع الثالث

## خطة التسويق المجتمعي والتطوع

المجال	المبادرة	الوصف	الفئة المستهدفة	المؤشر
التسويق	(ريال يومياً) حملة	نشر عبر المنصات الاجتماعية لاستقطاب استقطاع شهري	المتبرعون	عدد الاشتراكات
التسويق	الرسائل التوعوية	تصاميم و منشورات أسبوعية عن أهمية رعاية المساجد	المجتمع المحلي	نسبة التفاعل
التطوع	نموذج تسجيل متطوع	نموذج إلكتروني لتسجيل المتخصصين والميدانيين	المتطوعون	عدد الطلبات المقبولة
التطوع	برنامج تكريم المتطوعين	منح شهادات تقدير وهدايا بسيطة للمتفانين	المتطوعون الفاعلون	معدل الاستمرار السنوي

# خطة التطوع المجتمعي

البند	التفصيل
الأهداف	بناء قاعدة متطوعين، دعم أعمال الصيانة، تعزيز المشاركة المجتمعية
أنواع التطوع	(نماذج إلكترونية)تقني - (توثيق، إعلام)إداري - (صيانة، نظافة)ميداني
آلية التسجيل	توثيق الساعات التطوعية +نموذج إلكتروني عبر رابط الجمعية
تحفيز المتطوعين	شهادات شكر، نشر الإنجازات، تكريم سنوي، إدراج في تقارير الأثر
إدارة التطوع	تخصيص منسق تطوع لمتابعة وتوجيه المتطوعين والتواصل معهم
الشراكات التطوعية	التنسيق مع الجامعات، الفرق التطوعية، منصة العمل التطوعي

## خطة العلاقات العامة والتسويق

البند	التفصيل
الهدف	زيادة وعي المجتمع بالجمعية، كسب ثقة المتبرعين، إبراز أثر المشاريع
القنوات	النشرات -لقاءات شخصية -واتساب -انستقرام -تويتر
الرسائل	وثق أثرك -شارك بريال -بيوت الله مسؤوليتنا
الفئات المستهدفة	الداعمين التقنيين -الجهات الخيرية -رجال الأعمال -المجتمع المحلي
المواد التسويقية	تقارير مصورة -قصص نجاح -تصاميم إنفوغرافيك -فيديوهات قصيرة
المؤشرات	عدد المتابعين، عدد المشاركات، التفاعل، عدد التبرعات الناتجة عن الحملات