



# الخطة التشغيلية ٢٠٢٦

الإصدار ٢,٠  
بتاريخ ٤ يناير ٢٠٢٦

## المحتويات

مقدمة

الملخص التنفيذي

التوجه الأول: تعزيز الاستدامة المالية وتنويع مصادر الدخل

التوجه الثاني: بناء قدرات مؤسسية حديثة تدعم التمكين والنمو

التوجه الثالث: تمكين رأس المال البشري وبناء قيادة مؤسسية فاعلة

التوجه الرابع: تعظيم الأثر التنموي عبر التحول من الرعاية إلى التمكين

التوجه الخامس: تعزيز المكانة المجتمعية والريادة من خلال الشراكات والتواصل الفعال

الأجندة السنوية

## مقدمة

تأتي الخطة التشغيلية لسنة ٢٠٢٦ لجمعية البر الخيرية بالقنفذة بوصفها الترجمة التنفيذية للسنة الأولى من الخطة الاستراتيجية المعتمدة، وتمثل نقطة التحول الفعلية من التخطيط إلى الإنجاز، ومن الرؤية إلى الممارسة المؤسسية المنضبطة.

وانطلاقاً من تشخيص الواقع المؤسسي للجمعية، وما تضمنته الخطة الاستراتيجية من توجهات طموحة، فقد صُممت هذه الخطة التشغيلية لتكون خطة تأسيس وتشغيل في آن واحد، تُعالج مواطن الضعف، وتبني الممكّنات المؤسسية، وتضع قواعد واضحة للاستدامة المالية، والحوكمة، والتمكين التنموي، وبناء القدرات البشرية، وتعزيز المكانة المجتمعية.

وقد روعي في إعداد الخطة التشغيلية ٢٠٢٦ ما يلي:

- المواءمة الكاملة مع التوجهات الاستراتيجية الخمسة.
  - الانتقال من العمل الموسمي والمبادرات المتفرقة إلى برامج ومبادرات مؤسسية محددة الملكية والمسؤولية.
  - اعتماد منهجية التدرج وعدم القفز على المراحل، خصوصاً في مجالات التمكين والاستدامة.
  - ربط التنفيذ بنظام متابعة وتقييم واضح، يضمن المساءلة واتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- وعليه، تمثل هذه الخطة وثيقة تنفيذية مرجعية لإدارة الجمعية خلال عام ٢٠٢٦، وأداة قيادة للإدارة التنفيذية، وإطار رقابي لمجلس الإدارة.

## ملخص تنفيذي

تمثل الخطة التشغيلية لسنة ٢٠٢٦ المرحلة الأولى من تنفيذ الخطة الاستراتيجية لجمعية البر الخيرية بالقنفذة، وتركز على بناء الأسس المؤسسية الصلبة التي تمكّن الجمعية من تحقيق التحول التنموي والاستدامة على المدى المتوسط والطويل.

وقد بُنيت الخطة على خمس توجهات استراتيجية رئيسية، تُرجمت إلى أهداف تشغيلية واضحة، ومبادرات محددة، وجدولة زمنية شهرية، وربط مباشر بالهيكل التنفيذي، على النحو الآتي:

١. **تعزيز الاستدامة المالية وتنويع مصادر الدخل**، من خلال تأسيس نموذج مؤسسي للاستدامة المالية، وتشغيل محركات دخل مستدامة بشكل تجريبي، وتطوير منتجات التبرع الرقمية بوصفها دخلاً داعماً منضبطاً، مع تعزيز الشفافية المالية وبناء الثقة مع المانحين.

٢. **بناء قدرات مؤسسية حديثة تدعم التمكين والنمو**، عبر تحديث النموذج التشغيلي والهيكل التنظيمي، ونفعل منظومة الحوكمة والرقابة الداخلية، وإنشاء مكتب لإدارة المشاريع (PMO)، ورفع الجاهزية الرقمية بما يدعم كفاءة التنفيذ واتخاذ القرار.

٣. **تمكين رأس المال البشري وبناء قيادة مؤسسية فاعلة**، من خلال بناء مسارات قيادية واضحة، وتطبيق نظام إدارة أداء مرتبط بالنتائج، وتحسين بيئة العمل والاستقرار الوظيفي، بما يؤسس لقيادات قادرة على قيادة التحول المؤسسي.

٤. **تعظيم الأثر التنموي عبر التحول من الرعاية إلى التمكين**، وذلك بإعادة تنظيم برامج الرعاية وفق الاحتياج، وتصميم وتشغيل نموذج تمكين اقتصادي واجتماعي تجريبي، وتطوير تجربة المستفيد، وبناء منظومة مؤسسية لقياس الأثر الاجتماعي وإصدار أول تقرير أثر تنموي.

٥. **تعزيز المكانة المجتمعية والريادة عبر الشراكات والتواصل الفعال**، من خلال تأسيس منظومة شراكات استراتيجية ذات قيمة مضافة، وتطوير الهوية المؤسسية والحضور الإعلامي القائم على الأثر، واحتراف العمل التطوعي المجتمعي.

ولضمان التنفيذ الفعال، تم تصميم لوحة قيادة للمتابعة الشهرية للخطة التشغيلية، توفّر:

- صورة آنية عن مستوى التقدم في كل توجه ومبادرة.

- رصدًا مبكرًا للتعثرات والمخاطر.

- دعمًا مباشرًا لاتخاذ القرار من قبل الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

- ربطاً واضحاً بين التنفيذ، والميزانية، والأثر.

وبذلك، تشكل الخطة التشغيلية ٢٠٢٦ وثيقة تنفيذية متكاملة، تنتقل بالجمعية من مرحلة الإعداد إلى مرحلة التمكين المؤسسي، وتضع الأساس العملي للنجاح في السنوات اللاحقة (٢٠٢٧-٢٠٢٨).

## التوجه الأول تعزيز الاستدامة المالية وتنويع مصادر الدخل النسخة التشغيلية لسنة ٢٠٢٦

### أولاً: منطبق ٢٠٢٦ لهذا التوجه

- سنة ٢٠٢٦ ليست سنة الوصول إلى 40% دخل مستدام، بل هي سنة: الانتقال من الاستدامة كتوجه إلى الاستدامة كنظام تشغيلي
- تأسيس البنية المؤسسية، والحوكمة، ومحركات الدخل
- تشغيل أولي فعلي لمحركات الدخل (أنظر نموذج الاستدامة المالية)

### ثانياً: الهدف الاستراتيجي الأصلي

- إنشاء منظومة استدامة مالية متنوعة وفعالة
- مستهدف ٢٠٢٨: رفع نسبة الدخل المستدام إلى ٤٠٪ من إجمالي إيرادات الجمعية.

### ثالثاً: الهدف التشغيلي لسنة ٢٠٢٦

- بنهاية عام ٢٠٢٦، تكون الجمعية قد أنشأت وفَعَلَت منظومة الاستدامة المالية بوصفها نظامًا تشغيليًا متكاملًا، مع تشغيل محركين فعليين للدخل المستدام، وتأسيس الحوكمة والمؤشرات وإدارة المخاطر المرتبطة بها.

### رابعاً: الأهداف التشغيلية الفرعية لسنة ٢٠٢٦

- الهدف التشغيلي ١,١
  - تأسيس وتشغيل نموذج الاستدامة المالية كنظام مؤسسي معتمد
- الهدف التشغيلي ١,٢
  - إطلاق وتشغيل محركات الدخل المستدام (الاستثماري + التشغيلي المرتبط بالأثر)
- الهدف التشغيلي ١,٣
  - تطوير منتجات التبرع الرقمية بوصفها دخلاً داعماً منظماً لا مصدرًا رئيسياً
- الهدف التشغيلي ١,٤
  - تعزيز الشفافية المالية وبناء الثقة مع المانحين كشرط للاستدامة

### خامساً: المبادرات التشغيلية المعتمدة لسنة ٢٠٢٦

#### (1) مبادرات الهدف التشغيلي ١,١

تأسيس نموذج الاستدامة المالية

المبادرات التي تُنفذ في ٢٠٢٦:

١. إعداد واعتماد نموذج الاستدامة المالية (التعريف + الهيكل + المحركات)
٢. إنشاء إدارة/وحدة الاستدامة المالية وتطوير الموارد
٣. تشكيل واعتماد لجنة الاستثمار
٤. إعداد واعتماد:
  - سياسة الاستثمار
  - سياسة إدارة المخاطر المالية
٥. تصميم منظومة مؤشرات الاستدامة المالية (هيكل الدخل – الاستقرار – الكفاءة)

ملاحظة:

- هذه المبادرات تأسيسية إلزامية ولا يجوز تأجيلها.

(2) مبادرات الهدف التشغيلي ١,٢

تشغيل محركات الدخل المستدام

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. إعداد دراسة جدوى وتشغيل محفظة استثمارية وقفية تجريبية
٢. إطلاق صندوق دعم مستدام
٣. تصميم نموذج الدخل التشغيلي المرتبط بالأثر
٤. برامج تمكين ممولة من خلال شراكات تنفيذية
٥. تنفيذ مشروعين على الأقل ك مشاريع دخل تشغيلي مرتبطة بالأثر  
ما لا يُنفذ في ٢٠٢٦ (هذا مؤجل إلى ٢٠٢٧-٢٠٢٨):
  - التوسع الكبير في الاستثمار
  - استهداف نسب دخل عالية

(3) مبادرات الهدف التشغيلي ١,٣

تطوير منتجات التبرع الرقمية (كدخل داعم)

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. تصميم وإطلاق 5 منتجات تبرع رقمية فعّالة (بدل ١٠)
  ٢. إطلاق برنامج الشريك الدائم (مانح شهري ثابت)
  ٣. تشغيل نظام إدارة علاقات المانحين (CRM – Donors)
  ٤. تنفيذ حملتين رقميتين منظمتين (بدل ٤ حملات)
- ملاحظة:

- التبرعات في ٢٠٢٦ = دخل داعم منضبط، لا عمود الاستدامة.

(4) مبادرات الهدف التشغيلي ١,٤

الشفافية وبناء الثقة

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. إصدار تقرير شفافية مالي سنوي معتمد
٢. تصميم لوحة مالية تفاعلية داخلية
٣. ربط الأنظمة المالية بمنصات التبرع الحكومية (إحسان – تبرع)
٤. اعتماد معايير الشفافية المالية للقطاع غير الربحي
٥. تنفيذ برنامج زيارات تعريفية للمانحين

سادساً: مؤشرات الأداء التشغيلية لسنة ٢٠٢٦

مؤشرات تأسيسية

- اعتماد نموذج الاستدامة المالية (نعم/لا)
- إنشاء إدارة الاستدامة المالية (نعم/لا)
- اعتماد سياسة الاستثمار والمخاطر (نعم/لا)

مؤشرات تشغيلية

- تشغيل  $2 \leq$  محركات دخل مستدام
- نسبة الدخل المستدام من الإجمالي:  $10-15\% \geq$
- عدد مشاريع الدخل التشغيلي المرتبط بالأثر:  $2 \geq$
- عدد منتجات التبرع الرقمية:  $5 \geq$

## مؤشرات ثقة وشفافية

- نشر تقرير شفافية مالي معتمد
- نسبة الربط مع المنصات الحكومية:  $\leq 90\%$
- زمن إصدار التقرير المالي  $\geq 30$  يومًا

## سابعًا: المخرجات النهائية المتوقعة بنهاية ٢٠٢٦

بنهاية السنة الأولى ستكون الجمعية قد:

- امتلكت نموذج استدامة مالي تشغيلي
- خرجت من الاعتماد الأحادي على التبرعات
- أسست حوكمة مالية حقيقية
- بدأت تحقيق دخل مستدام فعلي
- هيأت نفسها رقمياً ومؤسسياً للتوسع في ٢٠٢٧-٢٠٢٨

## التوجه الثاني بناء قدرات مؤسسية حديثة تدعم التمكين والنمو النسخة التشغيلية لسنة ٢٠٢٦

### أولاً: منطبق سنة ٢٠٢٦ لهذا التوجه

سنة ٢٠٢٦ هي سنة إعادة بناء البنية المؤسسية بحيث تصبح الجمعية:

- قابلة للتوسع
  - قابلة للقياس
  - قابلة للحوكمة
  - وقادرة على تنفيذ التحول من الرعاية إلى التمكين
- لذلك، التركيز في ٢٠٢٦ ليس على "تحسينات تجميلية"، بل على تأسيس نموذج تشغيلي حديث متكامل.

### ثانياً: الهدف الاستراتيجي الأصلي

- بناء قدرات مؤسسية حديثة تدعم التمكين والنمو

### ثالثاً: الهدف التشغيلي لسنة ٢٠٢٦

- بنهاية عام ٢٠٢٦، تكون الجمعية قد طوّرت وفعلت نموذجًا تشغيليًا مؤسسيًا متكاملًا، مدعومًا بمنظومة حوكمة فعّالة، وأنظمة تقنية مترابطة، ومكتب لإدارة المشاريع، بما يرفع جاهزية التنفيذ ويقلل التداخل ويرفع كفاءة التشغيل.

### رابعاً: الأهداف التشغيلية الفرعية لسنة ٢٠٢٦

#### الهدف التشغيلي ٢,١

- تحديث وتفعيل النموذج التشغيلي المؤسسي

#### الهدف التشغيلي ٢,٢

- تفعيل منظومة الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

#### الهدف التشغيلي ٢,٣

- تكامل الأنظمة التقنية ورفع الجاهزية التشغيلية الرقمية

**خامساً: المبادرات التشغيلية المعتمدة لسنة ٢٠٢٦****(1) مبادرات الهدف التشغيلي ٢,١**

تحديث وتفعيل النموذج التشغيلي المؤسسي

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف الاستراتيجية والتشغيلية
  ٢. إعداد واعتماد دليل العمليات والإجراءات المؤسسية
  ٣. إطلاق مشروع إدارة الجودة المؤسسية
  ٤. إنشاء وتفعيل مكتب إدارة المشاريع
  ٥. تصميم وتطبيق نموذج التكامل بين الإدارات والفروع
- هذه المبادرات تمثل "العمود الفقري" لأي تمكين لاحق.  
ما يُستهدف بنهاية ٢٠٢٦:

- تطبيق النموذج التشغيلي على  $\leq 50\%$  من الإدارات
- توثيق  $100\%$  من العمليات الحرجة
- تشغيل PMO فعلياً (وليس شكلياً)

**(2) مبادرات الهدف التشغيلي ٢,٢**

تفعيل منظومة الحوكمة والرقابة الداخلية

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. تحديث واعتماد سياسات الحوكمة الأساسية (الموارد البشرية - المالية - المشتريات - التفويض)
  ٢. إنشاء لجنة المراجعة والتدقيق الداخلي
  ٣. إعداد واعتماد دليل الحوكمة المؤسسية
  ٤. تطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية - المرحلة الأولى
  ٥. تنفيذ برنامج رفع الالتزام التشغيلي
- في ٢٠٢٦ نُركز على "التفعيل الواقعي" لا على الكمال الورقي.  
ما يُؤجل إلى ٢٠٢٧:

- نضج متقدم في إدارة المخاطر
- أتمتة كاملة للحوكمة

**(3) مبادرات الهدف التشغيلي ٢,٣**

تكامل الأنظمة التقنية ورفع الجاهزية الرقمية

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. تصميم وتنفيذ منصة رقمية موحدة (مالية - تبرعات - مؤشرات - مستفيدين)
٢. تطوير وربط النظام المحاسبي مع الأنظمة الأخرى
٣. تنفيذ برنامج التدريب المكثف للموظفين على الأنظمة
٤. تطبيق نظام إدارة الملفات الرقمية
٥. إنشاء لوحات أداء رقمية للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة

مبدأ حاكم:

التحول الرقمي في ٢٠٢٦ هو تمكين الإدارة والقرار، لا استعراض تقني.

**سادساً: مؤشرات الأداء التشغيلية لسنة ٢٠٢٦****مؤشرات النموذج التشغيلي**

- نسبة تطبيق النموذج التشغيلي:  $\leq 50\%$
- نسبة العمليات الموثقة:  $100\%$  من العمليات الحرجة
- نسبة المشاريع المُدارة عبر مكتب إدارة المشاريع  $\geq 60\%$

**مؤشرات الحوكمة**

- اعتماد سياسات الحوكمة الأساسية:  $100\%$
- عدد المراجعات الداخلية المنفذة:  $\leq 2$
- نسبة الالتزام التشغيلي بالإجراءات:  $\leq 70\%$

**مؤشرات الجاهزية الرقمية**

- مستوى تكامل الأنظمة:  $\leq 50\%$
- نسبة استخدام الأنظمة من الموظفين:  $\leq 60\%$
- انخفاض زمن المعالجة الإلكترونية مقارنة باليدوية:  $\leq 30\%$

**سابعاً: المخرجات المتوقعة بنهاية ٢٠٢٦**

بنهاية السنة الأولى ستكون الجمعية قد:

- انتقلت من تشغيل تقليدي إلى نموذج تشغيلي مؤسسي
- امتلكت مكتب إدارة مشاريع فعال يقود المبادرات
- أسست حوكمة حقيقية تقلل المخاطر والتداخل
- وفرت بنية رقمية داعمة للقرار
- أصبحت جاهزة للتوسع والتمكين في ٢٠٢٧-٢٠٢٨

### التوجه الثالث

## تمكين رأس المال البشري وبناء قيادة مؤسسية فاعلة النسخة التشغيلية لسنة ٢٠٢٦

### أولاً: منطلق سنة ٢٠٢٦ لهذا التوجه

- في الخطة الاستراتيجية، هذا التوجه هو القاعدة البشرية لكل ما سبقه:
- لا استدامة مالية بلا قيادات واعية
  - لا نموذج تشغيلي بلا موظفين مؤهلين
  - لا تمكين للمستفيدين بلا فرق عمل مستقرة ومحفزة
- لذلك، ٢٠٢٦ ليست سنة "تكثيف الدورات"، بل سنة: إعادة بناء منظومة القيادة، والأداء، والتحفيز، والاستقرار الوظيفي.

### ثانياً: الهدف الاستراتيجي الأصلي

- تمكين رأس المال البشري وبناء قيادة مؤسسية فاعلة

### ثالثاً: الهدف التشغيلي لسنة ٢٠٢٦

- بنهاية عام ٢٠٢٦، تكون الجمعية قد أسست منظومة متكاملة لإدارة رأس المال البشري، تشمل مسارات قيادية واضحة، ونظام أداء مرتبط بالنتائج، وبرامج تطوير وبناء قدرات، وبيئة عمل مستقرة ومحفزة، بما يدعم تنفيذ التحول المؤسسي.

### رابعاً: الأهداف التشغيلية الفرعية لسنة ٢٠٢٦

- الهدف التشغيلي ٣,١
- بناء مسارات قيادية وإدارية واضحة ومؤهلة
- الهدف التشغيلي ٣,٢
- رفع كفاءة الموظفين وربط الأداء بالنتائج والحوافز
- الهدف التشغيلي ٣,٣
- تحسين بيئة العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي

### خامساً: المبادرات التشغيلية المعتمدة لسنة ٢٠٢٦

#### (1) مبادرات الهدف التشغيلي ٣,١

##### بناء المسارات القيادية والإدارية

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. إعداد واعتماد إطار المسارات القيادية
  ٢. مدير – مشرف – مسؤول برنامج
  ٣. إطلاق برنامج إعداد القيادات العليا (المديرين والمشرفين)
  ٤. إطلاق برنامج تطوير القيادات الوسطى
  ٥. تحديد إطار الجدارة والكفاءات المطلوبة للوظائف القيادية
  ٦. تنفيذ برنامج تأهيل موظفي الفروع في الإدارة والحوكمة
- ما يُستهدف بنهاية ٢٠٢٦:

- تأهيل ≤ ١٠-١٥ قائدًا (بدل ٢٥)
- وجود مسار قيادي واضح لكل وظيفة قيادية

• ربط الترقيات بالإطار المعتمد لا بالأقدمية

### (2) مبادرات الهدف التشغيلي ٣,٢

رفع الكفاءة وربط الأداء بالنتائج

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. تصميم وتطبيق نظام إدارة أداء ذكي
٢. إعداد مؤشرات أداء فردية لكل موظف
٣. مراجعة سلم الرواتب والمزايا الوظيفية
٤. إطلاق برنامج التدريب المهني الموجه
٥. تحول رقمي - تسويق - تمكين
٦. ربط جزء من الحوافز بالأداء الفعلي

مبدأ ٢٠٢٦:

الربط الجزئي الذكي أفضل من نظام كامل غير مطبق.

### (3) مبادرات الهدف التشغيلي ٣,٣

تحسين بيئة العمل والاستقرار الوظيفي

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. تنفيذ برنامج تحسين بيئة العمل
٢. إجراء قياس رضا وظيفي نصف سنوي
٣. تنفيذ أنشطة بناء فرق العمل
٤. إطلاق برنامج إدارة المواهب
٥. اعتماد سياسة واضحة لحقوق الموظف والمسار المهني

### سادساً: مؤشرات الأداء التشغيلية لسنة ٢٠٢٦

مؤشرات القيادة

- عدد القيادات المؤهلة:  $\leq 10$
- نسبة الوظائف القيادية المغطاة بقيادات مؤهلة:  $\leq 70\%$
- متوسط تقييم القيادات بعد البرامج:  $\leq 75\%$

مؤشرات الأداء

- نسبة الموظفين الذين لديهم مؤشرات أداء  $100\%$
- نسبة تحقيق مؤشرات الأداء الفردية:  $\leq 70\%$
- نسبة الحوافز المرتبطة بالأداء:  $\leq 30\%$

مؤشرات الاستقرار الوظيفي

- مؤشر الرضا الوظيفي:  $\leq 75\%$
- انخفاض معدل دوران الموظفين:  $\leq 25\%$
- عدد مبادرات تحسين بيئة العمل المنفذة:  $\leq 4$

### سابعاً: المخرجات المتوقعة بنهاية ٢٠٢٦

بنهاية السنة الأولى ستكون الجمعية قد:

- انتقلت من إدارة تقليدية للأفراد إلى إدارة رأس مال بشري
- امتلكت صفاً قيادياً مؤهلاً للتحويل
- ربطت الأداء بالنتائج لا بالجهد فقط
- حسنت الاستقرار الوظيفي والمعنويات

- هيأت فرقها لتنفيذ التوجهين الرابع والخامس

## التوجه الرابع تعظيم الأثر التنموي عبر التحول من الرعاية إلى التمكين النسخة التشغيلية لسنة ٢٠٢٦

### أولاً: منطلق سنة ٢٠٢٦ لهذا التوجه

- في الخطة الاستراتيجية، هذا التوجه هو الأكثر حساسية، لأن:
- الرعاية سهلة التنفيذ ولكن ضعيفة الأثر
- التمكين عميق الأثر لكنه عالي المخاطر إن لم تتم نمذجته لذلك، ٢٠٢٦ ليست سنة "تعميم التمكين"، بل سنة: نمذجة التمكين، وتشغيله تجريبياً، وبناء نظام قياس الأثر.

### ثانياً: الهدف الاستراتيجي الأصلي

- تعظيم الأثر التنموي عبر التحول من الرعاية إلى التمكين

### ثالثاً: الهدف التشغيلي لسنة ٢٠٢٦

- بنهاية عام ٢٠٢٦، تكون الجمعية قد أعادت تنظيم برامج الرعاية وفق احتياجات المستفيدين، وطوّرت نموذجاً معتمداً للتمكين الاقتصادي والاجتماعي، وفعلت نظاماً مؤسسياً لقياس الأثر التنموي، مع تشغيل برامج تمكين تجريبية قابلة للتوسع.

### رابعاً: الأهداف التشغيلية الفرعية لسنة ٢٠٢٦

- الهدف التشغيلي ٤,١  
ضبط وتفعيل برامج الرعاية الموجهة وفق احتياجات المستفيدين
- الهدف التشغيلي ٤,٢  
تطوير وتشغيل نموذج تمكين اقتصادي واجتماعي تجريبي
- الهدف التشغيلي ٤,٣  
تطوير خدمات المستفيدين وفق الاحتياج المقاس وتجربة المستفيد
- الهدف التشغيلي ٤,٤  
بناء منظومة مؤسسية معتمدة لقياس الأثر الاجتماعي

**خامساً: المبادرات التشغيلية المعتمدة لسنة ٢٠٢٦****(1) مبادرات الهدف التشغيلي ٤,١**

برامج الرعاية الموجهة بالاحتياج

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. إعادة تصنيف برامج الرعاية إلى:

○ برامج حماية

○ برامج تأهيل

○ برامج انتقال للمتكمين

٢. توثيق احتياجات المستفيدين قبل التنفيذ

٣. تفعيل ١٠٠٪ من برامج الرعاية المعتمدة وفق الخطط والميزانيات

٤. تطبيق قياس رضا المستفيدين بعد كل برنامج

٥. ضبط الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات

هذه المرحلة تحمي الجمعية من "الرعاية العشوائية".

**(2) مبادرات الهدف التشغيلي ٤,٢**

نموذج التمكين الاقتصادي والاجتماعي

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. تصميم واعتماد نموذج التمكين الاقتصادي

٢. دخل - مشاريع صغيرة - تدريب مهني

٣. تصميم برنامج الخروج التدريجي من الرعاية

٤. إطلاق مشروع تمكين تجربي لفئة مختارة

٥. إنشاء صندوق تمويل مشاريع صغيرة (بحدود تجريبية)

٦. تصميم نظام متابعة بعد التمكين ( 24 شهراً - يبدأ تجريبياً)

لا تعميم في ٢٠٢٦ - فقط مشروع تجربي مضبوط.

**(3) مبادرات الهدف التشغيلي ٤,٣**

تطوير خدمات المستفيدين وتجربة المستفيد

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. تطبيق نظام إدارة علاقات المستفيدين

٢. إجراء دراسة احتياج سنوية للمستفيدين

٣. إعادة تصميم الخدمات وفق النموذج التنموي الجديد

٤. إطلاق بطاقة خدمات موحدة للمستفيد

٥. تحسين رحلة المستفيد (من الطلب إلى الأثر)

**(4) مبادرات الهدف التشغيلي ٤,٤**

منظومة قياس الأثر الاجتماعي

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. تطوير واعتماد إطار قياس الأثر الاجتماعي للجمعية

٢. تصميم نظام قياس قبل/بعد للبرامج التنموية

٣. إنشاء وحدة داخلية لقياس ومتابعة الأثر

٤. إصدار أول تقرير أثر تنموي سنوي

٥. بناء لوحات متابعة مؤشرات الأثر

المبدأ الحاكم:

ما لا يُفاس في ٢٠٢٦ لن يُدافع عنه في ٢٠٢٧.

#### سادساً: مؤشرات الأداء التشغيلية لسنة ٢٠٢٦

مؤشرات الرعاية الموجهة

- نسبة البرامج المنفذة وفق احتياج موثق:  $\leq 90\%$
- رضا المستفيدين عن برامج الرعاية:  $\leq 90\%$
- الالتزام بالميزانيات والجدول:  $\leq 90\%$

مؤشرات التمكين التجريبي

- عدد برامج التمكين التجريبية:  $\leq 2$
- نسبة نجاح مشاريع التمكين:  $\leq 60\%$
- عدد الأسر المنتقلة جزئياً من الرعاية

مؤشرات تجربة المستفيد

- نسبة مطابقة الخدمات للاحتياج:  $\leq 70\%$
- زمن الاستجابة للطلبات: تحسن  $\leq 30\%$
- رضا المستفيدين العام:  $\leq 85\%$

مؤشرات قياس الأثر

- نسبة البرامج التي خضعت لقياس أثر:  $\leq 50\%$
- إصدار تقرير أثر معتمد: نعم
- عدد مؤشرات الأثر المطبقة:  $\leq 10$

#### سابعاً: المخرجات المتوقعة بنهاية ٢٠٢٦

بنهاية السنة الأولى ستكون الجمعية قد:

- انتقلت من "رعاية مشتتة" إلى رعاية موجهة
- امتلكت نموذج تمكين قابل للتوسع
- بدأت تحويل جزء من المستفيدين إلى مسار الاستقلال
- أسست ثقافة قياس الأثر
- أصبحت قادرة على الدفاع عن أثرها أمام المانحين

## التوجه الخامس تعزيز المكانة المجتمعية والريادة من خلال الشراكات والتواصل الفعال النسخة التشغيلية لسنة ٢٠٢٦

### أولاً: منطبق سنة ٢٠٢٦ لهذا التوجه

في الخطة الاستراتيجية، المكانة المجتمعية ليست هدفاً بذاتها، بل نتيجة لـ:

- أثر تنموي حقيقي
  - شفافية مالية
  - شراكات ذات قيمة
  - تواصل مؤسسي منضبط
- لذلك، ٢٠٢٦ ليست سنة الحملات الإعلامية الكثيفة، بل سنة: بناء نظام شراكات، وإعادة تعريف الهوية، وتأسيس خطاب إعلامي صادق قائم على الأثر.

### ثانياً: الهدف الاستراتيجي الأصلي

- تعزيز المكانة المجتمعية والريادة من خلال الشراكات والتواصل الفعال

### ثالثاً: الهدف التشغيلي لسنة ٢٠٢٦

- بنهاية عام ٢٠٢٦، تكون الجمعية قد أسست منظومة مؤسسية لإدارة الشراكات والتواصل المجتمعي، أعادت بناء هويتها المؤسسية، وفعلت حضوراً إعلامياً احترافياً قائماً على الأثر، مع تشغيل نموذج شراكات نوعية داعمة لبرامج التمكين.

### رابعاً: الأهداف التشغيلية الفرعية لسنة ٢٠٢٦

- الهدف التشغيلي ٥,١
- تأسيس وتفعيل منظومة شراكات مؤسسية ذات قيمة مضافة
- الهدف التشغيلي ٥,٢
- تطوير الهوية المؤسسية وتعزيز الحضور الإعلامي الاحترافي
- الهدف التشغيلي ٥,٣
- تطوير منظومة العمل التطوعي المجتمعي باحترافية

**خامساً: المبادرات التشغيلية المعتمدة لسنة ٢٠٢٦****(1) مبادرات الهدف التشغيلي ٥,١**

منظومة الشراكات المؤسسية

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. إعداد واعتماد إطار الشراكات الاستراتيجية
  ٢. أنواع الشراكات – معايير الاختيار – نموذج القيمة
  ٣. إنشاء إدارة/مركز علاقات الشركاء
  ٤. توقيع 5-7 شراكات نوعية (بدل ٢٠)
  ٥. تنفيذ 3 برامج مشتركة مع جهات حكومية/خاصة
  ٦. إطلاق مبادرة «تمكين القنفذة» كنموذج شراكة مجتمعية
- المبدأ الحاكم:  
في ٢٠٢٦ نبحت عن شركاء مؤثرين لا عدد كبير من الاتفاقيات.

**(2) مبادرات الهدف التشغيلي ٥,٢**

الهوية المؤسسية والحضور الإعلامي

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. إعادة تصميم وإطلاق الهوية البصرية الجديدة للجمعية
  ٢. إعداد واعتماد استراتيجية تواصل وإعلام ٥٣٦٠
  ٣. تطوير منصة تواصل مجتمعي رقمية فعّالة
  ٤. إنتاج محتوى احترافي قائم على قصص الأثر والتمكين
  ٥. تنظيم ملتقى/مؤتمر سنوي لإبراز أثر الجمعية وشركائها
- الإعلام في ٢٠٢٦ يقوم على بناء سردية، لا دعاية.

**(3) مبادرات الهدف التشغيلي ٥,٣**

منظومة العمل التطوعي المجتمعي

المبادرات المعتمدة في ٢٠٢٦:

١. تصميم واعتماد برنامج المتطوع المحترف
٢. تفعيل منصة تسجيل وإدارة المتطوعين
٣. تصميم نموذج حوافز تطوعية معتمد (ساعات – تقدير – تطوير)
٤. إشراك المتطوعين في برامج التمكين التنموي
٥. إطلاق أيام «الخدمات المفتوحة» شهرياً لجذب المتطوعين

**سادساً: مؤشرات الأداء التشغيلية لسنة ٢٠٢٦**

مؤشرات الشراكات

- عدد الشراكات النوعية الموقعة:  $\leq 5$
- عدد البرامج المشتركة المنفذة:  $\leq 3$
- نسبة الشراكات المرتبطة ببرامج التمكين:  $\leq 60\%$
- رضا الشركاء عن التعاون:  $\leq 85\%$

مؤشرات الحضور الإعلامي

- إطلاق الهوية البصرية الجديدة: نعم
- عدد الحملات الإعلامية السنوية:  $\leq 3$
- معدل التفاعل الرقمي  $10\% - 8\% \geq$

- تحسن مؤشر السمعة المجتمعية: قياس أولي معتمد
- مؤشرات التطوع
- عدد المتطوعين الفعّالين:  $+100\%$  (مستهدف مرحلي)
- عدد ساعات التطوع السنوية: مستهدف مرحلي
- رضا المتطوعين:  $\leq 85\%$
- عدد برامج التطوع الاحترافية المفعلة:  $\leq 2$

#### سابعاً: المخرجات المتوقعة بنهاية ٢٠٢٦

بنهاية السنة الأولى ستكون الجمعية قد:

- انتقلت من علاقات عامة تقليدية إلى شراكات ذات قيمة
- امتلكت هوية مؤسسية واضحة تعكس التحول
- بنت حضوراً إعلامياً قائماً على الأثر لا الإنفاق
- أسست منظومة تطوع احترافية
- عززت مكانتها كجهة تنموية لا خيرية تقليدية

الأجندة السنوية

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المسؤول	الأهداف التشغيلية	الأهداف الاستراتيجية
								•	•	•	•	مدير الاستدامة المالية	1.1 - تأسيس نموذج الاستدامة المالية والحوكمة الاستثمارية	تعزيز الاستدامة المالية وتنويع مصادر الدخل
					•	•	•	•	•			إدارة الاستدامة المالية	1.2 - تشغيل محركات دخل مستدام (Pilot)	
				•	•	•	•	•	•			الاستدامة المالية / التقنية	1.3- تطوير منتجات التبرع الرقمية وإدارة المانحين	
•	•	•	•									الإدارة المالية	1.4- تعزيز الشفافية وإصدار تقرير مالي	
								•	•	•	•	الإدارة التفذية	2.1- تحديث الهيكل والنموذج التشغيلي ودليل الإجراءات	بناء القدرات المؤسسية الحديثة
						•	•	•	•	•		الجودة والحوكمة	2.2- تفعيل الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر	
		•	•	•	•	•	•	•	•			الإدارة التفذية	2.3- إنشاء وتفعيل مكتب إدارة المشاريع (PMO)	
				•	•	•	•	•	•			إدارة التقنية	2.4- تكامل الأنظمة الرقمية ولوحات الأداء	
					•	•	•	•	•	•		الموارد البشرية	3.1- بناء المسارات القيادية وبرامج إعداد القادة	تمكين رأس المال البشري وبناء القيادة
			•	•	•	•	•	•				الموارد البشرية	3.2- تطبيق نظام إدارة الأداء وربط الحوافز	
•		•	•	•	•	•						الموارد البشرية	3.3- تحسين بيئة العمل وقياس الرضا الوظيفي	
•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	إدارة التمكين	4.1- ضبط برامج الرعاية وفق الاحتياج	تعظيم الأثر التنموي (من الرعاية إلى التمكين)
				•	•	•	•	•	•			التمكين	4.2- تصميم وتشغيل نموذج التمكين (Pilot)	
			•	•	•	•	•	•				التمكين / التقنية	4.3- تطوير تجربة المستفيد ونظام CRM	

•	•	•	•	•	•	•					وحدة قياس الأثر	4.4- بناء منظومة قياس الأثر وإصدار تقرير الأثر	تعزيز المكانة المجتمعية والشراكات
					•	•	•	•	•	•	إدارة العلاقات والشراكات	5.1- تأسيس منظومة الشراكات الاستراتيجية	
		•	•	•	•	•	•	•	•		الاتصال المؤسسي	5.2- تطوير الهوية المؤسسية والتواصل الإعلامي	
			•	•	•	•	•	•			الاتصال / التمكين	5.3- احتراف العمل التطوعي وإطلاق المنصة	