

الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية لجمعية زائرات المدينة النبوية للفترة (٢٠٢٦م - ٢٠٢٨م)

"خدمة متكاملة، أثر مستدام، بناء وتمكين"

مقدمة : لماذا هذه الخطة الآن؟

بفضل الله وتوفيقه، ومع مرور عام على تأسيس جمعية زائرات المدينة النبوية لخدمة الحاج والمعتمر والزائر، والمرخصة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، أصبحت الحاجة ماسة لوضع خارطة طريق استراتيجية واضحة المعالم. هذه الخطة للفترة من ٢٠٢٦م إلى ٢٠٢٨م ليست مجرد استجابة لمتطلبات النمو، بل هي التزام بتحقيق أثر أعمق وأشمل، وتأكيد على سعيها الدؤوب للارتقاء بخدماتنا المقدمة لضيوف الرحمن وزائرات المدينة النبوية، بما ينسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة وأهداف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي. إنها خطة طموحة، لكنها عملية، تهدف إلى ترسيخ مكانة الجمعية كنموذج رائد في التمكين التنموي، مع الحفاظ على جوهرها الرعوي الأصيل.

المحور الأول: الأسس والمنهجية الاستراتيجية

١/ منهجية إعداد الخطة والالتزام بالمعايير

لقد تم بناء هذه الخطة الاستراتيجية بمنهجية علمية وعملية متكاملة، تراعي أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي للقطاع غير الربحي، مع الالتزام التام بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والجهات الإشرافية ذات العلاقة في المملكة العربية السعودية.

• المنهجية المتبعة:

- التحليل الشامل: تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT, PESTEL) لتحديد الفرص والتحديات.
- تحديد أصحاب المصلحة: فهم احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية.
- صياغة القيم والرؤية والرسالة والأهداف: بما يعكس جوهر الجمعية وطموحاتها المستقبلية.
- التحكيم الأكاديمي: لضمان الجودة والموضوعية.
- قياس الصورة الذهنية: لضمان الاستجابة لاحتياجات المجتمع وتوقعاته.
- وضع خطط تشغيلية ومبادرات: لترجمة الأهداف إلى واقع ملموس.
- تصميم مسار التحول: نحو الاستدامة التنموية.
- تطوير القدرات المؤسسية: من خلال الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي ووحدة الذكاء الاصطناعي.

• الالتزام بالمعايير الوطنية:

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي: جميع الأهداف والمبادرات تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمركز، بما في ذلك تعزيز الاستدامة المالية، وبناء القدرات، وتفعيل الدور التنموي للمنظمات.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠: تساهم الخطة في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بتعزيز جودة الحياة، خدمة ضيوف الرحمن، وتمكين القطاع غير الربحي.
- أفضل الممارسات: تبني الخطة على نماذج عالمية ومحلية ناجحة في التخطيط الاستراتيجي والحوكمة الرشيدة.

ب. العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، البيئية، القانونية (تحليل PESTEL):

- السياسية: دعم حكومي قوي للقطاع غير الربحي، تسهيلات لأنشطة خدمة ضيوف الرحمن، استقرار سياسي يعزز الثقة والنمو.
- الاقتصادية: برامج حكومية لتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والقطاع غير الربحي، تحديات في استدامة التمويل، تذبذب القدرة الشرائية للمتعلمين.
- الاجتماعية: زيادة الوعي المجتمعي بالعمل التطوعي والخيري، تنوع ثقافات زائرات المدينة، أهمية الحفاظ على التراث الثقافي والاجتماعي للمدينة المنورة.
- التقنية: فرص هائلة لاستخدام الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في تقديم الخدمات، إدارة البيانات، والتواصل.
- البيئية: الحاجة المتزايدة لمراعاة الاستدامة البيئية في البرامج والخدمات، تحديات إدارة المخلفات الناتجة عن أعداد الزوار الكبيرة.
- القانونية: لوائح وأنظمة المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، أنظمة العمل والتوظيف، قوانين حماية البيانات الشخصية.

٤/ تحديد أصحاب المصلحة:

لضمان تحقيق أقصى درجات التأثير والاستدامة، يجب فهم وتلبية توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين:

- المستفيدات: (زائرات المدينة، معتمرات، حاجات) - الفئة الأساسية لخدمة الجمعية.
- المانحون والمتبرعون: (أفراد، شركات، جهات وافية) - مصدر رئيس للتمويل.
- الجهات الحكومية والإشرافية: (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، إمارة منطقة المدينة المنورة، وزارة الحج والعمرة، الشؤون الإسلامية) - الجهات المنظمة والداعمة.
- الشركاء الاستراتيجيون: (جمعيات أخرى، مؤسسات تعليمية، شركات سياحية) - للتعاون وتبادل الخبرات.
- مجلس الإدارة: الجهة الإشرافية والرقابية العليا.
- الإدارة التنفيذية وموظفو الجمعية: المحرك الرئيسي للعمليات.
- المتطوعون: جزء أساسي من القوى العاملة للجمعية.
- المجتمع المحلي: سكان المدينة المنورة، مقدمو الخدمات.
- المحكمون الأكاديميون: لضمان جودة المخرجات الاستراتيجية.

المحور الثالث: الرؤية، الرسالة، والقيم الجوهرية

٥/ القيم الجوهرية للجمعية: جمعية زائرات المدينة النبوية

هذه القيم هي الركائز الأخلاقية والمهنية التي توجه كافة أعمال الجمعية وتفاعلاتها:

- الإحسان: تقديم الخدمة بأعلى جودة وإتقان، وبما يليق بضيوف الرحمن.
- الأصالة: الحفاظ على هوية المدينة المنورة وقيمها الإسلامية والعربية الأصيلة في كل مبادراتنا.
- الابتكار: السعي الدائم لتطوير حلول وخدمات إبداعية تلبي احتياجات المستفيدات.
- التمكين: التركيز على بناء قدرات المستفيدات والمجتمع، وتحويل الاحتياج إلى فرصة.
- الشفافية: الوضوح والمصادقية في جميع التعاملات والتقارير.
- الشراكة: الإيمان بقوة التعاون والتكامل مع كافة الجهات لتحقيق أهدافنا المشتركة.

• دور الوحدة ورسالتها ضمن الهيكل التنظيمي:

- الموقع: تتبع مباشرة للمدير التنفيذي لضمان الدعم والدمج في جميع الإدارات.
- الرسالة: تمكين جمعية زائرات المدينة النبوية من تحقيق أقصى كفاءة تشغيلية وأثر استراتيجي من خلال تبني وتطوير حلول الذكاء الاصطناعي المبتكرة لتحسين تجربة المستفيدين وصناع القرار.
- الدور: أن تكون المحرك التقني للجمعية، تحول البيانات إلى رؤى، وتمكن من الأتمتة، والابتكار في الخدمات.

• نطاق أعمال الوحدة:

- تحليل بيانات المستخدمين: استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك وتفضيلات الزائرات لفهم احتياجاتهن بشكل أعمق وتخصيص الخدمات.
- دعم اتخاذ القرار: توفير لوحات معلومات ذكية وتقارير تحليلية مبنية على الذكاء الاصطناعي لمساعدة الإدارة ومجلس الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة.
- أتمتة بعض العمليات: أتمتة مهام روتينية مثل الرد على الاستفسارات المتكررة (Chatbots)، جولة المواعيد، وتصنيف المراسلات.
- تحسين تجربة الزائر/المستفيد: تطوير تطبيقات أو منصات ذكية لتقديم الإرشاد الشخصي، التوصيات الثقافية، وتسهيل الوصول للخدمات.
- تنمية الموارد الذكية: تحليل بيانات المتبرعين لتحديد أنماط العطاء، وتخصيص حملات التبرع.
- إدارة المتطوعين: استخدام الذكاء الاصطناعي لمطابقة المتطوعين مع المهام المناسبة، وتتبع أدائهم.

• مراحل تطوير الوحدة (وفق احتياجات الجمعية ومواردها):

- المرحلة الأولى (٢٠٢٦م): التأسيس والبنية التحتية.
 - التركيز: تعيين مسؤول وحدة الذكاء الاصطناعي، تحديد الأدوات الأساسية، البدء بجمع وتنظيم البيانات (Data Lake)، إطلاق روبوت محادثة بسيط للإجابة على الأسئلة الشائعة.
 - الموارد: استثمار محدود في منصات جاهزة (Low-code/No-code AI).
- المرحلة الثانية (٢٠٢٧م): التحليل والأتمتة الجزئية.
 - التركيز: تطوير نماذج تحليلية لبيانات المستخدمين، أتمتة بعض المهام الإدارية، إطلاق لوحة معلومات ذكية لدعم القرار، البدء في تخصيص تجربة الزائر.
 - الموارد: استثمار متوسط في تطوير حلول مخصصة جزئياً.
- المرحلة الثالثة (٢٠٢٨م): الابتكار والدمج الشامل.
 - التركيز: تطوير حلول ذكاء اصطناعي متقدمة للتنبؤ بالاحتياجات، تحسين عمليات تنمية الموارد بشكل جذري، دمج الذكاء الاصطناعي في جميع جوانب عمل الجمعية لتقديم خدمات مبتكرة ورائدة.
 - الموارد: استثمار أكبر في بناء قدرات داخلية وخارجية متقدمة في الذكاء الاصطناعي.

١٢ / الأوصاف الوظيفية التفصيلية للوظائف الأساسية

لضمان فاعلية الهيكل التنظيمي وانسجامه مع الخطة الاستراتيجية، إليك الأوصاف الوظيفية لبعض الوظائف المحورية:

لخدمة الحاج والمعتمر والزائر

أ. المدير التنفيذي:

- الموقع التنظيمي: يتبع مباشرة لمجلس الإدارة.
- الهدف العام للوظيفة: قيادة وتوجيه الجمعية نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وضمان التشغيل الفعال والنمو المستدام، وتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة.
- المهام والمسؤوليات:
 - وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بما ينسجم مع توجيهات مجلس الإدارة.
 - الإشراف على إدارة العمليات اليومية للجمعية وكافة الأقسام.
 - تنمية الموارد المالية والإشراف على الميزانيات والتقارير المالية.
 - بناء وتطوير العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين والجهات المانحة والحكومية.
 - قيادة وتطوير فريق العمل، وضمان بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

- ضمان الامتثال للأنظمة واللوائح الخاصة بالقطاع غير الربحي.
- تقديم التقارير الدورية لمجلس الإدارة حول الأداء والإنجازات.

المؤهلات والخبرات :

- مؤهل جامعي (بكالوريوس على الأقل) في الإدارة، أو التخصصات ذات الصلة.
- خبرة لا تقل عن ٧ سنوات في مناصب قيادية، منها ٣ سنوات على الأقل في القطاع غير الربحي.
- معرفة عميقة بأنظمة ولوائح القطاع غير الربحي في المملكة.
- مهارات قيادية وإدارية واتصالية ممتازة.
- القدرة على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الصعبة.

ب. مدير البرامج :

- الموقع التنظيمي: يتبع للمدير التنفيذي.
- الهدف العام للوظيفة: تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم برامج ومبادرات الجمعية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بخدمة وتمكين المستفيدين.

المهام والمسؤوليات :

- دراسة احتياجات زائرات المدينة النبوية وتطوير برامج مبتكرة تلبى تلك الاحتياجات.
- الإشراف على تنفيذ جميع برامج الجمعية ومبادراتها، وضمان جودتها وكفاءتها.
- إدارة فرق عمل البرامج والمتطوعين المشاركين فيها.
- إعداد الميزانيات التشغيلية للبرامج ومتابعة صرفها.
- قياس أثر البرامج وتقييم فعاليتها، وتقديم التوصيات للتحسين.
- التعاون مع مسؤول الشراكات لجذب الدعم للبرامج.

المؤهلات والخبرات :

- مؤهل جامعي في إدارة المشاريع، الخدمة الاجتماعية، أو تخصص ذي صلة.
- خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في إدارة البرامج والمشاريع، يفضل في القطاع غير الربحي.
- مهارات ممتازة في التخطيط، التنظيم، وإدارة الفرق.
- القدرة على تحليل البيانات وتقييم الأثر.

ج. مسؤول الشراكات والعلاقات المجتمعية :

- الموقع التنظيمي: يتبع للمدير التنفيذي.
- الهدف العام للوظيفة: بناء وتطوير شبكة من الشراكات الاستراتيجية مع مختلف الجهات (حكومية، خاصة، غير ربحية، أوقاف) وتعزيز علاقات الجمعية بالمجتمع المحلي.

المهام والمسؤوليات :

- تحديد الشركاء المحتملين وتطوير استراتيجيات التعاون معهم.
- صياغة مقترحات الشراكة ومذكرات التفاهم وعقود الدعم.
- تمثيل الجمعية في الفعاليات والمؤتمرات ذات الصلة.
- إدارة وتطوير علاقات الجمعية بالمانحين والمتبرعين.
- بناء وتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للجمعية في المجتمع.
- تنسيق حملات التوعية والتسويق الاجتماعي لبرامج الجمعية.

المؤهلات والخبرات :

- مؤهل جامعي في التسويق، العلاقات العامة، إدارة الأعمال، أو تخصص ذي صلة.
- خبرة لا تقل عن ٤ سنوات في بناء الشراكات وتنمية الموارد أو العلاقات العامة.
- مهارات تفاوض واتصال وعرض ممتازة.
- القدرة على بناء علاقات قوية ومستدامة.

د. مسؤول وحدة الذكاء الاصطناعي :

- **الموقع التنظيمي:** يتبع للمدير التنفيذي.
- **الهدف العام للوظيفة:** قيادة وتطوير وتنفيذ استراتيجية الذكاء الاصطناعي في الجمعية، لتعزيز الكفاءة التشغيلية، دعم اتخاذ القرار، وتحسين تجربة المستفيدين.
- **المهام والمسؤوليات:**
 - تحديد احتياجات الجمعية من حلول الذكاء الاصطناعي وتطوير خطط تنفيذها.
 - الإشراف على جمع وتحليل البيانات وتصميم نماذج الذكاء الاصطناعي.
 - إدارة مشاريع الذكاء الاصطناعي، من التصميم إلى التنفيذ والتقييم.
 - التعاون مع الأقسام الأخرى لدمج حلول الذكاء الاصطناعي في عملياتها.
 - البحث والتطوير المستمر في مجال الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في القطاع غير الربحي.
 - ضمان أمن البيانات والخصوصية في جميع حلول الذكاء الاصطناعي.
- **المؤهلات والخبرات:**
 - مؤهل جامعي (بكالوريوس على الأقل) في علوم الحاسب، هندسة البرمجيات، الذكاء الاصطناعي، أو تخصص تقني ذي صلة. يفضل الماجستير.
 - خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في مجال الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، مع سجل حافل في بناء وتطبيق الحلول.
 - معرفة قوية بلغات البرمجة مثل (Python) ومنصات الذكاء الاصطناعي.
 - مهارات تحليلية وحل مشكلات عالية.

هـ. مسؤول المتجر:

- **الموقع التنظيمي:** يتبع للمدير التنفيذي (أو لمدير تنمية الموارد).
- **الهدف العام للوظيفة:** إدارة وتطوير متجر الجمعية (الفعلي والإلكتروني) لتعزيز الإيرادات لدعم أهداف الجمعية، مع ضمان توافق المنتجات مع هوية الجمعية ورسالتها.
- **المهام والمسؤوليات:**
 - تحديد وتطوير منتجات مبتكرة للمتجر، بما يتناسب مع احتياجات الزائرات وهوية المدينة.
 - إدارة المخزون، المبيعات، وعمليات الشحن والتوصيل للمتجر الإلكتروني.
 - تطوير استراتيجيات التسويق والترويج للمنتجات لزيادة المبيعات.
 - تحليل بيانات المبيعات وتقديم تقارير دورية عن الأداء.
 - ضمان جودة المنتجات وتجربة تسوق ممتازة للمشتريين.
 - بناء علاقات مع الموردين والمصممين.
- **المؤهلات والخبرات:**
 - مؤهل جامعي في التسويق، إدارة الأعمال، أو تخصص ذي صلة.
 - خبرة لا تقل عن ٣ سنوات في إدارة المتاجر (التجزئة أو الإلكترونية).
 - معرفة جيدة بالتجارة الإلكترونية واستراتيجيات التسويق الرقمي.
 - مهارات تحليلية وخدمة عملاء ممتازة.

١٣ / ابتكار سبعة منتجات لمتجر جمعية زائرات المدينة النبوية

يهدف المتجر إلى تنويع مصادر الدخل ودعم استدامة الجمعية، مع تقديم منتجات ذات قيمة مضافة وهوية فريدة تعكس رسالة الجمعية وارتباطها بالمدينة النبوية.

500 اشتراك (بمتوسط سعر ١٠٠ ريال/دورة) = ٥٠٠,٠٠٠ ريال. (تشكل ٣٪ من إجمالي المبيعات المتوقعة)	تمكن الزائرات من فهم أعمق للغة القرآن، تعزز التفاعل الثقافي، تقدم قيمة تعليمية مستدامة.	الزائرات غير الناطقات بالعربية، المهتمات بالثقافة الإسلامية.	دورة مصغرة (٥-١٠ ساعات) لتعليم أساسيات اللغة العربية لغير الناطقين بها، موجهة للزائرات الراغبات في فهم القرآن والسنة.	٧/نورة لغتي الجميلة" اون لاين
١٥٠٠٠٠٠ ريال (تقدير أولي)			الإجمالي	

١٤ / تصميم مسار تدريجي للتحويل من العمل الرعوي إلى التنموي

التحول من التركيز الرعوي إلى التنموي هو ركيزة أساسية لهذه الخطة، مع الحفاظ على التوازن الذي يخدم رسالة الجمعية.

• نقطة الانطلاق (٢٠٢٦م):

- النسبة: ٧٠٪ تنمية - ٣٠٪ رعوية
- التفسير: كما هو موضح في الخطة التشغيلية لعام ٢٠٢٦م، الهدف الاستراتيجي الأول (التميز في خدمة الزائرات) يتضمن عناصر رعوية (استقبال، إرشاد أساسي) وعناصر تنموية (دليل إرشادي معرفي، تدريب متطوعين). بينما الأهداف الأربعة الأخرى (بناء القدرات، الاستدامة المالية، الشراكات، البنية المؤسسية) هي تنمية بحتة. هذا يضمن نقطة بداية قوية نحو التنمية.
- أمثلة من ٢٠٢٦ م:
 - رعوي: توفير أماكن راحة ووجبات خفيفة للزائرات.
 - تنموي: ورش عمل "مهارات للزائرة"، متجر الجمعية (للاستدامة)، وحدة الذكاء الاصطناعي.

• مسار التحول التدريجي (٢٠٢٧م - ٢٠٢٨م):

- عام ٢٠٢٧م (المرحلة الوسطى):
 - النسبة المستهدفة: ٧٥٪ تنمية - ٢٥٪ رعوية
 - البرامج والمبادرات:
 - تنموي: توسيع برنامج "سفيرات المدينة" ليشمل إعداد مرشدات سياحيات ثقافيات مؤهلات. إطلاق برنامج "ريادة الأعمال من المدينة" لتمكين زائرات ومقيمات من بدء مشاريع صغيرة. تطوير حلول الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الزائرات وتقديم خدمات شخصية (تنموي تقني).
 - رعوي (مع أثر تنموي): تحويل بعض الخدمات الرعوية الأساسية إلى مبادرات تدريبية للمتطوعات، بحيث تكتسب المتطوعة مهارات تنظيم الفعاليات وإدارة الحشود.
 - مؤشرات: زيادة نسبة المستفيدات من البرامج التنموية بنسبة ٢٠٪، تحقيق ١٠٠ ألف ريال إضافية من المتجر.

○ عام ٢٠٢٨م (المرحلة المتقدمة):

- النسبة المستهدفة: ٨٠٪ تنمية - ٢٠٪ رعية
- البرامج والمبادرات:
 - **تنموي:** إطلاق أكاديمية "بنات المدينة" لتقديم دورات متخصصة في القيادة والمهارات الرقمية للمجتمع المحلي والزائرات. تطوير شراكات استراتيجية مع جامعات لتقديم برامج تبادل ثقافي ومعرفي. استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل كامل للتنبؤ باحتياجات الزائرات وتصميم برامج تفاعلية مخصصة.
 - **رعوي (مدمج بالتنموي):** الخدمات الرعية الأساسية ستكون جزءاً لا يتجزأ من حزم خدمات تنموية متكاملة، أو يتم تقديمها بشراكة مع جهات متخصصة، مع التركيز على الكفاءة والابتكار.
 - **مؤشرات:** إطلاق ٣ برامج تنموية جديدة ذات أثر عالٍ، تحقيق الاكتفاء الذاتي الجزئي من خلال المتجر والأوقاف، تصدير نموذج الجمعية كنموذج عمل رائد.

خاتمة: نحو مستقبل واعد

إن هذه الخطة الاستراتيجية لجمعية زائرات المدينة النبوية هي أكثر من مجرد وثيقة؛ إنها عهدٌ نلتزمه تجاه ضيوف الرحمن والمجتمع، ورؤية طموحة لمستقبلٍ تزدهر فيه الجمعية ككيان رائد ومستدام. بفضل الله ثم بجهودكم ودعم شركائنا، سنعمل جاهدين لتحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس، نخدم فيه المدينة النبوية وزائراتها بأبهى صورة، ونساهم في تحقيق أهداف رؤيتنا الوطنية الطموحة.

جمعية زائرات المدينة النبوية لخدمة الحاج و المعتمر والزائر