

# الخطة

# الاستراتيجية

٢٠٢٢-٢٠٢٨



## المحتوى

- ١..... الغلاف
- ٢..... المحتوى
- ٣..... كلمة الأمين العام للأوقاف
- ٤..... الرؤية الرسالة القيم السياسات العامة
- ٥..... مفهوم الخطة الاستراتيجية
- ٥..... أهمية التخطيط الاستراتيجي
- ٦..... فوائد التخطيط الاستراتيجي
- ٦..... أسباب التخطيط الاستراتيجي
- ٧..... مبادئ التخطيط الاستراتيجي
- ٧..... الأهداف الاستراتيجية العامة
- ٨..... البرامج والمشروعات
- ٨..... الهدف الاستراتيجي الأول
- ٩..... الهدف الاستراتيجي الثاني
- ٩..... الهدف الاستراتيجي الثالث
- ١٠..... الهدف الاستراتيجي الرابع
- ١٠..... الهدف الاستراتيجي الخامس
- ١١..... الهدف الاستراتيجي السادس
- ١١..... الهدف الاستراتيجي السابع
- ١٢..... الهدف الاستراتيجي الثامن
- ١٢..... الهدف الاستراتيجي التاسع
- ١٣..... الهدف الاستراتيجي العاشر



## كلمة الأمين العام للأوقاف

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، وبعد:

فلقد عمل وقف مزهر الخيري على تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة المخرجات وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتمثل الخطة الاستراتيجية للوقف خارطة الطريق التي من خلالها يتمكن الوقف من تحقيق ما يريد، واعتمدت خطة الوقف على عشرة أهداف استراتيجية تشمل جميع جوانب ومجالات الوقف المتنوعة وكذلك تفرع عنها (٣٩) هدفاً تنفيذياً، وتم تشكيل فريق عمل يقع على عاتقهم عملية التنسيق والربط والتنفيذ، وكذلك تحقيق الأهداف وفق جدول زمني واضح ومحدد، ومسؤولية تطوير استراتيجية متكاملة للوقف ومواءمتها مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال ترتيب المشاريع ذات الأولوية الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ومتابعة أداء الخطة الاستراتيجية بشكل دوري، وكذلك العمل مع الجهات ذات العلاقة لإعداد خططهم الاستراتيجية بما يتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف الخطة الاستراتيجية للوقف من خلال رصد الانجازات وخطط التنفيذ، إضافة إلى القيام بالمراجعات الدورية لهيئة الأوقاف للتأكد من سلامة تنفيذ الخطة من خلال تشخيص مواطن القوة والضعف بناء على البيانات المتاحة التي تحدد مستوى الإنجاز في تحقيق مبادرات ونشاطات الخطة، وكذلك النتائج المترتبة على أية تغيرات.



**الرؤية:** الريادة والتميز في التنمية المجتمعية المستدامة بموارد ذاتية ومشاركة مجتمعية وفق أعلى المعايير، وإبراز دور الوقف وأهميته للفرد والمجتمع.

**الرسالة:** تحقيق شرط الواقف بأعلى معايير الجودة، وتنمية الخدمات الاجتماعية، وإحداث التغيير في المجتمع تنموياً بجودة عالية.

**القيم:** الإخلاص - الصدق - الشفافية - الجودة - العطاء - الشراكة - التكامل - التطوير المستمر - النزاهة والابتكار.

### السياسات العامة:

- جميع أعمال المؤسسة خاضعة للرقابة والتدقيق النظامي.
- سياسة العمل على إنشاء مشاريع تنموية خيرية تهدف إلى تأمين ريع ثابت لمؤسسات المجتمعية.
- صرف هذا الريع في المجالات الاجتماعية والصحية والأسرية.
- المحافظة على الأصول الوقفية وتنميتها وفق سياسة مأمونة النتائج تحقيقاً لعوائد تنموية.
- إدارة الأموال الوقفية في ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية الغراء ووفقاً لشرط الواقف واللوائح المنظمة لذلك.
- التعاون مع مؤسسات العمل الخيري وتبادل الخبرات المتميزة مع الآخرين.
- الجمع بين الأصالة المتمثلة في أحكام الشريعة الإسلامية والمعاصرة في استخدام الوسائل الحديثة.
- الجمع بين الثبات المتمثل في الاستراتيجيات الثابتة والمرونة في الإجراءات.



## تمهيد

يقوم التخطيط الاستراتيجي بإلقاء الضوء الشامل عما يقوم به الوقف وإلى أين تتجه، كما يسלט الضوء على ما يريد أن يقوم به الوقف والكيفية التي سيعملها للوصول إلى ما يريد الوصول إليه.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي عن الإجابة على أكبر وأهم الأسئلة التي تطرحها المنظمات يومياً، كما يساعدها أيضاً على التحكم في مسيرتها وممارساتها.

تختلف المقاربات الاستراتيجية وبهذا تختلف ممارسات التخطيط الاستراتيجي أيضاً، ومهما كانت الممارسة التي نختارها فهناك مجموعة من القيود التي لا يمكن إغفالها أو عدم احترامها لأن كل الممارسات تشير إلى أهمية احترامها.

من بين هذه القيود أن التخطيط الاستراتيجي ليس بعمل مكتبي ولا عمل نظري، فلا يمكن إعداد الخطة الاستراتيجية بالاعتماد على الجلوس إلى الاجتماعات بل يجب العمل على تحديد العناصر والعوامل التي تؤثر في عمل الوقف لفترة طويلة (عموماً 3 إلى 4 سنوات) وحتى أكثر وهذا ما يفرض النزول إلى واقع المنظمة التي تريد التخطيط الاستراتيجي (الوقف).

من أهم الشروط المشار إليها أيضاً أنه ليس من مهام اللجنة المكلفة بإعداد الخطة الاستراتيجية القرار وإنما عليها عرض ما توصلت إليه على الجهات المعنية (أعضاء مجلس النظارة، الإدارة التنفيذية، الشركاء) قصد النقاش والإثراء في كل مرة وذلك لأن دور اللجنة المكلفة هو دور تنسيقي وأن أصحاب المصالح في المنظمة هم في الأساس الذين يرسمون تلك الخطة الاستراتيجية.

وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي وفق المراحل الآتية:

أولاً: تحليل بيئة الوقف.

ثانياً: تحديد هوية الوقف.

ثالثاً: تحديد الخيارات الاستراتيجية.

رابعاً: تحديد الأهداف الاستراتيجية.

خامساً: تحديد الأهداف الفرعية.



سادساً: تحديد المشاريع

تجدر الإشارة إلى أهمية التسلسل لهذه المراحل حيث يجب التنويه بالعلاقة الوثيقة التي تربط كل مرحلة بسابقتها، حيث لا يصح تحديد الهوية قبل تحليل البيئة ولا تحديد الأهداف الاستراتيجية قبل الخيارات الاستراتيجية.

### مفهوم الخطة الاستراتيجية:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصوّر لتوجه المؤسسة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة وحشد الجهود وتوحيد الطاقات باستخدام أمثل الطرق نحو وضع الخطة موضع التنفيذ، وتحديد الوجهة المستقبلية والغد البعيد، وتحديد سبل تحقيق ذلك، من خلال دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية، ووضع قائمة محدّدة بالمنافسين في القطاع التنافسي الذي تعمل المنظمة ضمن حدوده.

ويشير مفهوم الخطة الاستراتيجية بشكل عام إلى الوثيقة التي تلخّص كيف يمكن أن تُحقّق الأهداف التي يضعها طرف ما، وتتضمن الخطط تخصيص الموارد، ووضع جداول توقيتات، وأية أعمال أخرى يحتاجها تحقيق هذه الأهداف، أمّا الاستراتيجية فتعتبر آلية تحقيق الأهداف بعيدة المدى حيث تعتبر جوهر الإدارة الاستراتيجية التي انبثق عنها ما يسمى بالخطة الاستراتيجية.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعدّ التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهمّ العمليات الإداريّة، وتتلخّص أهميّته وفقاً للآتي:

- المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مُراجعة الأداء المالي للعمل.
- الحرص على توفير التحديثات الدائمة له، ممّا يُسهم في تحقيق أفضل النتائج.
- التأكد من أنّ العمل يسير على الطريق الصحيح.
- الإسهام في تحديد إطارٍ زمنيّ لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصّة به.
- المشاركة في تحويل الأعمال المُخطّط لها إلى أشياء قابلةٍ للقياس والتطبيق حتى يتمّ تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.



## فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- يُحقّق التخطيط الاستراتيجي مجموعةً من الفوائد للأعمال، ومن أهمّها ما يلي:
- تحديد الأهداف بوضوح، ومن ثمّ ربطها مع وظيفة التنظيم الإداري.
- تطوير الشعور بفعاليّة استخدام الموارد المتاحة، وجعلها من الأولويات الرئيسيّة.
- توفير قاعدةٍ تساعد على تغيير آلية العمل عند الحاجة لذلك.
- الاعتماد على مجموعةٍ من المؤشرات التي تساعد على تقييم فعالية العمل، ودراسة البيانات بالاعتماد على وضعها في نطاقاتٍ معيّنة.
- الربط بين استراتيجيّة التخطيط في المؤسسة والبيئة الخارجيّة؛ لأنه من الممكن أنّ تتغيّر البيئة المحيطة في المؤسسات مع مرور الوقت.
- تقديم وسيلةٍ للتفكير بطرقٍ منهجيّةٍ تُساعد على مراجعة اتجاه العمل المؤسسيّ.
- إنشاء تنسيق بين الخطة الاستراتيجية، وعملية تنفيذها بالاعتماد على توجيه طاقة المشاركين في العمل.

## أسباب التخطيط الاستراتيجي:

يَعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أيّ بيئة عمل على وجود العديد من الأسباب التي تدعم دوره على النحو التالي:

صياغة فرضيّات حول النظرة المستقبلية للعمل، مما يساهم في توفير الفرص المناسبة للتأثير على نطاقه، أو اتخاذ مواقف مُسبقة وقابلة للتطبيق.

توفير إدراكٍ كامل للحاجات والقضايا المتعلّقة في المؤسسة.

المساعدة على تحديد المهام العامّة للمنشأة والتركيز على نتائجها.

دعم الإدارة للاستمراريّة في تحقيق القيادة الفعّالة لكافة مكونات المؤسسة عن طريق فرض السيطرة على العمل وتوقع مصيره في المستقبل.

المشاركة في وضع المعايير العامة، والبرامج المناسبة التي من الممكن تطبيقها على جميع الموجودات في نظام العمل.



## مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

- إن وجود التخطيط الاستراتيجي في المنشآت يرتبط بمجموعة من المبادئ المهمة، منها ما يلي:
- دعم دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيرات غير المتوقعة.
- اختبار البدائل الممكنة للوصول إلى الهدف من التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة الاحتمالات المتاحة من أجل مواجهة التحديات، والتقليل من التهديدات التي تؤثر على العمل.
- الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المتاحة؛ من أجل جعل العمل أكثر فاعلية.

## الأهداف الاستراتيجية العامة:

الهدف	م
نشر ثقافة الجودة والالتقان.	١
تحقيق الاستفادة المؤسسية لدعم أنشطة وبرامج الوقف.	٢
إقامة شراكات استراتيجية فاعلة للريادة في التنمية المجتمعية.	٣
تطوير مشاريع الوقف الخيري.	٤
تطوير حوكمة الوقف.	٥
إبراز دور الوقف إعلامياً.	٦
تعزيز المحتوى المعرفي والبحوث المتخصصة في الوقف.	٧
تحويل الأسر الفقيرة من الحاجة إلى الاكتفاء.	٨
تعزيز المسؤولية المجتمعية.	٩
الإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١٠





## البرامج والمشروعات:

- صيانة وعمارة المساجد.
- تحفيظ القرآن الكريم.
- كفالة الأيتام والأرامل والمرضى.
- سقيا الماء وحفر الآبار.
- دعم مشاريع الأوقاف الخيرية.
- تطوير الشراكات المجتمعية مع الجهات ذات العلاقة.
- تلبية احتياجات المستفيدين من خلال تقديم برامج اجتماعية وتأهيلية متميزة.
- تنمية العمل التطوعي في المجتمع المحلي.
- تطوير النظم الإدارية المؤسسية والحلول التقنية المتكاملة.

### الهدف الاستراتيجي الأول

### نشر ثقافة الجودة والإتقان

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- العمل على نشر وتعزيز ثقافة الجودة داخل الوقف وخارجه.
- العمل على أهمية نشر ثقافة الإبداع والابتكار واستشراف المستقبل للوقف.
- سيكون من الأعمال الابتكارية والمستدامة التي تسهم في تحقيق هذه الرسالة العالمية الوطنية.
- إطلاق الملتقى الدوري للجودة والذي يعزز من قيمتها وثمارها.
- تنظيم الأسبوع الوطني للجودة، الذي يضيف قيمة الاستدامة إليها.



## الهدف الاستراتيجي الثاني تحقيق الاستدامة المؤسسية

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- تكمن أهمية الاستدامة في مواكبة اعتماد مبادرات الاستدامة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- دور الاستدامة الفاعل في تطوير المجتمع وتنميته.
- نشر وتعزيز الوعي التنظيمي والإداري بغية تحقيق الاستدامة.
- تحقيق معايير الإفصاح التي جزءاً أساسياً من مبادرات الاستدامة لضمان الشفافية.
- تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي.
- تبني معايير الابتكار والبحث عن بدائل للحلول التقليدية.
- نشر ثقافة التحول الإلكتروني لجميع الأنشطة والبرامج.

## الهدف الاستراتيجي الثالث

### إقامة شراكات استراتيجية فاعلة

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- تنمية وتطوير الشراكات الاستراتيجية.
- تحقيق فاعلية الشراكات مع الجهات ذات العلاقة وإسهامها في تحقيق الخطط الاستراتيجية.
- تعزيز العلاقة مع جميع المستفيدين.
- تأهيل الكوادر البشرية في المنظمات الغير ربحية.
- استعراض أهم التجارب القائمة في الشراكات والتوسع في عقد الشراكات.
- سد الفجوة بين الواقع والمأمول في الشراكات.



## الهدف الاستراتيجي الرابع تطوير مشاريع الوقف الخيري

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- إيجاد صيغ جديدة تعتمد على العقد القانوني والشرعي، ليشمل الحياة الاجتماعية المعاصرة، والشأن الصحي، والثقافي، والبحث العلمي، ومراكز الدراسات والبحوث الإنسانية.
- تحقيق أكبر أثر فاعل للمجتمع من خلال طرح الرؤى والأفكار التنموية.
- الوقاية من الفقر بكل أنواعه (الصحة-التعليم-التغذية الجيدة).
- رفع مستوى الجودة في الخدمات المجتمعية والحد من ظاهرة أطفال بلا مأوى والمشردين.
- تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومعاونة أجهزة الدولة في إقامة مشروعات خدمية وتنموية.
- الإسهام في تطوير مشروعات البنية التحتية وكافة المشروعات التي تسهم في دعم الموقف الاجتماعي والاقتصادي للمملكة.
- تعزيز جانب المعرفة والتوعية بمنافع وثمار الوقف الخيري.

## الهدف الاستراتيجي الخامس تطوير حوكمة الوقف

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- تطوير نظام المراجعات الداخلية، والمخاطر.
- تطوير واستمرارية نظام إدارة الحوكمة.
- نشر وتعزيز ثقافة الإفصاح والشفافية.
- نظام حوكمة فعال يحقق الهدف المنشود.
- تطوير اللوائح والإجراءات.



## الهدف الاستراتيجي السادس

### إبراز دور الوقف إعلامياً

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- إبراز اسم وقف مزهر الخيري إعلامياً من خلال الرؤى والأنشطة والبرامج التنموية.
- الشراكات المجتمعية وتحقيق أكبر قدر من الانتشار.
- الترويج الإعلامي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.
- جدول الزيارات للجهات ذات العلاقة.
- مخاطبة الجهات ذات العلاقة.
- إعداد المحتوى الإعلامي.

## الهدف الاستراتيجي السابع

### تعزيز المحتوى المعرفي والبحوث

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- إنشاء منظومة للمعرفة والبحث العلمي.
- إعداد البحوث المتخصصة في مجال الوقف.
- الاطلاع المستمر على جديد الهيئة العامة للأوقاف
- إعداد الملتقيات العلمية.



الهدف الاستراتيجي الثامن  
تحويل الأسر من الحاجة إلى الاكتفاء

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- تحويل (٣٠) أسرة من مرحلة العوز والحاجة إلى الاكتفاء الذاتي.
- التواصل مع العديد من الجهات ذات العلاقة وتحقيق الهدف الأكبر من المشروع.
- البحث عن معايير لتأهيل الشباب لسوق العمل.
- حصر الجهات ذات العلاقة التي تدعم المشروع.
- نشر إنجازات المشروع.

الهدف الاستراتيجي التاسع  
تعزيز المسؤولية المجتمعية

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- تحقيق التواصل، والتفاعل، والتماسك المجتمعي بين أفراد المجتمع ومؤسساته.
- تشجيع المؤسسات في تحقيق التوازن بين الربح المادي وخدمة المجتمع وسلامة البيئة التسويق الاجتماعي لمشاريع وبرامج المسؤولية المجتمعية التي توائم بين الرفاه المجتمعي والعمل المؤسسي.
- تطوير وإثراء المعرفة في مجال المسؤولية الاجتماعية كمرتكز للتنمية المستدامة في المجتمع.
- العمل على تفعيل المبادرات الاجتماعية من خلال الشراكة مع مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص.



- المساهمة في وضع الحلول العلمية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المجتمع من خلال البرامج التي تحقق التنمية المستدامة في المجتمع.
- تنمية المهارات والقدرات الذاتية لدى منسوبي الوقف واستثمارها في خدمة المجتمع.

### الهدف الاستراتيجي العاشر

### الإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠

٢٠٢٣-٢٠٢٥

- العمل على تطوير حوكمة الوقف.
- نشر ثقافة التقنية الحديثة في العمليات.
- الشراكات الاستراتيجية.
- ترشيد الاستهلاك.
- تعزيز ونشر ثقافة العمل التطوعي.

