



جمعية طهور بعنيزة  
Tahoor Association in Onaizah  
إدارة التطوير - مشروع التميز المؤسسي



## سياسة التخطيط الاستراتيجي



جمعية طهور بعنيزة  
Tahoor Association in Onaizah

تم اعتماد هذه السياسة في اجتماع مجلس إدارة  
رقم (1) لعام 2026م في 23 / 08 / 1447هـ الموافق 11 / 02 / 2026م



النسخة الأولى

07	عدد الصفحات	02	رقم الإصدار	02	سياسة تميز:
2026 / 02 / 11	تاريخ التعديل	2022 / 03 / 21	تاريخ الإصدار		

## سياسة التخطيط الاستراتيجي

### أولاً: المقدمة

انطلاقاً من رسالة جمعية طهور لرعاية ومساندة مرضى السرطان بعنيزة في تقديم خدمات خيرية نوعية ومستدامة، وحرصها على تعزيز كفاءة التخطيط ووضوح التوجه الاستراتيجي، تم إعداد سياسة التخطيط الاستراتيجي لتكون الإطار المنظم لإعداد وتطبيق ومتابعة الخطة الاستراتيجية للجمعية. وتهدف هذه السياسة إلى دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتحقيق المواءمة مع رؤية المملكة 2030 وأهداف التنمية المستدامة، واستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، بما يسهم في تعظيم الأثر، ورفع كفاءة الأداء، وضمان الاستدامة المؤسسية..

### أولاً - الغرض من السياسة:

تهدف سياسة التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي:

- 1- تنظيم منهجية إعداد ونشر الخطة الاستراتيجية للجمعية وفق أسس علمية ومعايير مؤسسية معتمدة.
- 2- ضمان مواءمة استراتيجية الجمعية مع رؤية المملكة 2030 وأهداف التنمية المستدامة ذات العلاقة.
- 3- تمكين الجمعية من استشراف المستقبل والاستعداد للتغيرات من خلال تحليل البيانات ودراسة الاتجاهات والمخاطر الاستراتيجية.
- 4- إشراك أصحاب المصلحة والمعنيين في تحديد التوجهات الاستراتيجية واحتياجاتهم وتوقعاتهم.
- 5- تحويل الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية إلى أهداف استراتيجية واضحة وبرامج ومبادرات تشغيلية قابلة للقياس.
- 6- تعزيز التكامل بين الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية والهيكل التنظيمي ونظم إدارة الأداء.
- 7- دعم كفاءة التنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق مستهدفات الخطة.
- 8- ضمان استدامة الأثر المؤسسي ورفع مستوى النضج المؤسسي والتميز في أداء الجمعية.

### ثانياً - السياسات (الالتزامات):

#### المحور الأول: إعداد ونشر الخطة الاستراتيجية

- 1- تلتزم الجمعية بمواءمة خطتها الاستراتيجية مع رؤية المملكة 2030 وأهدافها الاستراتيجية وأهداف التنمية المستدامة.
- 2- تلتزم الجمعية بتضمين متطلبات استشراف المستقبل وتطوير وتدريب العاملين على الاستعداد والاستجابة للتغيير من خلال تطوير أدوات متجددة لاستشراف المستقبل وتحليل البيانات الضخمة المطلوبة لهذا الغرض
- 3- تلتزم الجمعية بتحديد ودراسة احتياجات وتطلعات كافة شرائح المعنيين وإشراكهم في إعداد الخطة الاستراتيجية
- 4- تلتزم الجمعية بضمان شمول التخطيط الاستراتيجي لجمع وتحليل كافة المعلومات الداخلية والخارجية والخاصة ذات العلاقة مثل التكنولوجيا ونماذج العمل وعمل التحليل الواقعي للجمعية، وتطوير وتحديد عوامل النجاح الرئيسية وتطوير الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وترجمتها إلى برامج تشغيلية وتحديد المسؤوليات والمدة الزمنية للتنفيذ.
- 5- تلتزم الجمعية بإعداد وصياغة رؤيتها ورسالتها، وتحديث القيم المؤسسة للعاملين بما يتوافق مع مبادئ ومفاهيم العمل الخيري، وتطوير هذه الرؤية والرسالة وتحديث القيم المؤسسية وتحكيمها كلما دعت الحاجة لذلك.

- 6- تلتزم الجمعية بتطوير نموذج العمل الملائم لتحقيق استراتيجيتها وبناء مؤشرات الأداء وخطط العمل؛ لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة وتحديد المسؤوليات والمدة الزمنية لتنفيذ البرامج وتطبيق آلية مناسبة للتأكد من دقة وضع وقياس المؤشرات ومصداقية النتائج المتعلقة بالخطة الاستراتيجية.
  - 7- تلتزم الجمعية بضمان شمولية الخطة الاستراتيجية لخطط البديلة وتحديد المخاطر الاستراتيجية ووضع الإجراءات الكفيلة بمواجهة هذه المخاطر.
  - 8- تلتزم الجمعية بنشر وتعميم الخطة الاستراتيجية على كافة المستويات ولكافة المعنيين والتأكد من استيعابهم لمعطياتها
- المحور الثاني: تطبيق ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية**
- 9- تلتزم الجمعية بتحديد الخطط التشغيلية لكافة المستويات وبناء المبادرات والبرامج التشغيلية وربطها بالعمليات الرئيسية والفرعية والنظم الإدارية ذات العلاقة
  - 10- تلتزم الجمعية بوضع آلية لإدارة المشاريع، تشمل التخطيط المالي ودراسات الجدوى الاقتصادية، وتنفيذها وفق آلية متكاملة تتضمن تحليل المخاطر، وتحديد مؤشرات الأداء ونتائج المشاريع، وإجراء المراجعة الدورية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
  - 11- وضع نظام إدارة الأداء ومراجعة الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها وفق آليات تطور وتحديثها للتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعداد التقارير الدورية للمتابعة والإنجاز
  - 12- بناء وتحديث الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لمواءمة ودعم تنفيذ المبادرات والمشاريع وربط أهداف الوحدات التنظيمية بأهداف الخطة الاستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية

### ثالثاً – المسؤوليات

- 1- الجمعية العمومية: المصادقة على الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها من مجلس الإدارة.
- 2- مجلس الإدارة: اعتماد السياسة والخطة الاستراتيجية، ومتابعة تنفيذها، وضمان المواءمة مع رؤية المملكة 2030 وأهداف التنمية المستدامة، ورفع الخطة للمصادقة عليها من الجمعية العمومية.
- 3- لجنة التميز المؤسسي: مراجعة وتوجيه الخطط الاستراتيجية، ودعم تطوير المبادرات ومؤشرات الأداء لضمان التميز المؤسسي.
- 4- الإدارة التنفيذية: متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والمبادرات، وتوفير البيانات المطلوبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج تقارير الأداء.
- 5- إدارة التطوير وإدارة التخطيط التابع لها: إعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية، تطوير أدوات استشراف المستقبل وتحليل البيانات، متابعة مؤشرات الأداء، وإعداد تقارير الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وتقديم التوصيات لتحديث الخطة عند الحاجة.
- 6- جميع الوحدات التنظيمية: تنفيذ البرامج والمبادرات التشغيلية، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمراجعة الأداء وتحقيق الأهداف.

### رابعاً – المستندات الواجب توافرها:

- 1- السياسة المعتمدة للتخطيط الاستراتيجي
- 2- الخطة الاستراتيجية المصادق عليها من الجمعية العمومية
- 3- الخطط التشغيلية للوحدات التنظيمية
- 4- سجلات مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
- 5- تقارير الأداء الدورية

- 6- محاضرات اجتماعات لجنة التميز المؤسسي  
7- سجلات المبادرات والمشاريع الاستراتيجية  
8- سجلات إدارة المخاطر الاستراتيجية وخطط الطوارئ.

### خامسا - النطاق (المستفيدون والمستهدفون من السياسة):

- 1- تشمل جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي من الإعداد، التطبيق، والمتابعة، بما في ذلك إعداد الخطط التشغيلية والمبادرات المرتبطة بالاستراتيجية.  
2- تنطبق على جميع الوحدات التنظيمية والإدارات والأقسام التابعة للجمعية، بما في ذلك إدارة التخطيط ولجنة التميز المؤسسي والإدارة التنفيذية.  
3- تغطي السياسة جميع الأنشطة الاستراتيجية للجمعية المتعلقة بتحقيق الرؤية، الرسالة، والقيم المؤسسية، وضمان المواءمة مع رؤية المملكة 2030 وأهداف التنمية المستدامة.  
4- تشمل جمع وتحليل البيانات، واستشراف المستقبل، وتحديد المخاطر الاستراتيجية، وتقييم الأداء على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي.  
5- تنطبق على كافة البرامج والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية والتشغيلية، بما في ذلك تطوير مؤشرات الأداء وخطط الطوارئ والإجراءات التصحيحية..

### سادسا - تطبيق السياسة:

م	الخطوات	المسؤولية	الزمن	قياس الفعالية
1	تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأدوار والمسؤوليات	مجلس الإدارة - لجنة التميز	عند إعداد أو تحديث الخطة	قرار تشكيل الفريق ومحاضرات الاجتماعات
2	مراجعة التوجهات الوطنية ورؤية المملكة 2030 وأهداف التنمية المستدامة	إدارة التخطيط	بداية دورة التخطيط	توثيق المواءمة ضمن وثيقة الخطة
3	جمع وتحليل البيانات الداخلية والخارجية وإجراء تحليل الواقع (الموقفي)	إدارة التخطيط	خلال مرحلة الإعداد	تقارير تحليل الوضع القائم (SWOT / PESTLE)
4	إشراك أصحاب المصلحة وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم	الإدارة التنفيذية - إدارة التخطيط	أثناء الإعداد	نتائج ورش العمل والاستبانات
5	إعداد وصياغة الرؤية والرسالة والقيم وتحديثها عند الحاجة	مجلس الإدارة - لجنة التميز	عند إعداد أو مراجعة الخطة	اعتماد الصيغة النهائية
6	تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وعوامل النجاح الرئيسية	مجلس الإدارة - لجنة التميز	مرحلة التصميم	مصفوفة الأهداف الاستراتيجية
7	تطوير نموذج العمل وبناء مؤشرات الأداء الاستراتيجية	إدارة التخطيط	مرحلة التصميم	اعتماد المؤشرات وموثوقية القياس
8	ترجمة الأهداف إلى برامج ومبادرات وخطط تشغيلية	الإدارة التنفيذية - الوحدات التنظيمية	سنوياً	اكتمال الخطط التشغيلية

م	الخطوات	المسؤولية	الزمن	قياس الفعالية
9	تحديد المخاطر الاستراتيجية وإعداد الخطط البديلة	إدارة التخطيط - إدارة المخاطر	أثناء الإعداد والتحديث	سجل المخاطر والخطط البديلة
10	اعتماد الخطة الاستراتيجية من مجلس الإدارة	مجلس الإدارة	بعد الإعداد	محضر الاعتماد
11	رفع الخطة للجمعية العمومية للمصادقة	مجلس الإدارة	حسب دورة الاجتماعات	محضر مصادقة الجمعية العمومية
12	نشر وتعميم الخطة على كافة المستويات	الإدارة التنفيذية	بعد المصادقة	محاضر الاجتماعات والتعاميم
13	متابعة تنفيذ المبادرات والمشاريع	الإدارة التنفيذية	ربع سنوي	نسب الإنجاز
14	قياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وإعداد التقارير	إدارة التخطيط	ربع سنوي / سنوي	تقارير الأداء المعتمدة
15	مراجعة الخطة الاستراتيجية وتحديثها عند الحاجة	لجنة التميز - مجلس الإدارة	سنويًا أو عند التغيرات	قرارات التحديث

#### سابعاً - القياس:

م	المؤشر	المستهدف	الاستفادة من القياس	كيفية القياس
1	نسبة اعتماد الخطة الاستراتيجية من مجلس الإدارة والجمعية العمومية	100%	ضمان نظامية الخطة وصحة الحوكمة	محاضر الاعتماد والمصادقة
2	مستوى مواءمة الخطة الاستراتيجية مع رؤية المملكة 2030	90%+	تعزيز الاتساق مع التوجهات الوطنية	نموذج مواءمة معتمد
3	نسبة مشاركة أصحاب المصلحة في إعداد الخطة	70%+	تحسين جودة التخطيط وواقعيته	عدد المشاركين ÷ الجهات المستهدفة x 100%
4	نسبة اكتمال تحليل الوضع القائم (الموقفي) الداخلي والخارجي	100%	دعم دقة الأهداف الاستراتيجية	تقارير التحليل المعتمدة
5	نسبة ربط الأهداف الاستراتيجية بالخطط التشغيلية	95%+	ضمان قابلية التنفيذ	مصفوفة الربط الاستراتيجي
6	نسبة المبادرات المرتبطة بمؤشرات أداء معتمدة	100%	رفع فاعلية المتابعة والقياس	سجلات مؤشرات الأداء
7	نسبة تنفيذ المبادرات الاستراتيجية وفق الخطة الزمنية	80%+	قياس كفاءة التنفيذ	تقارير الإنجاز الدورية
8	نسبة اكتمال تقارير الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	100%	دعم اتخاذ القرار	تقارير الأداء المعتمدة
9	نسبة تحقيق مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية	80%+	قياس أثر الخطة الاستراتيجية	نتائج مؤشرات الأداء
10	عدد مراجعات وتحديثات الخطة الاستراتيجية المعتمدة سنويًا	1	ضمان المرونة والاستجابة للتغيير	محاضر المراجعة والتحديث



## ثامنا - تحكيم الخطة الاستراتيجية

تحرص الجمعية على تحكيم الخطة الاستراتيجية للتحقق من جودتها ومواءمتها للتوجهات الوطنية وأفضل الممارسات:

- 1- إخضاع الخطة الاستراتيجية للتحكيم من قبل جهات أو خبراء مختصين مستقلين أو من خلال لجنة التميز المؤسسي وفق آلية معتمدة.
- 2- التأكد من سلامة المنهجية، ووضوح الأهداف، وقابلية القياس، واتساق المبادرات ومؤشرات الأداء.
- 3- توثيق ملاحظات التحكيم ونتائجها ضمن محاضر وتقارير رسمية.
- 4- تضمين مخرجات التحكيم ضمن النسخة النهائية للخطة واعتمادها من مجلس الإدارة ورفعها للجمعية العمومية للمصادقة.

## تاسعا - مخرجات السياسة

ينتج عن تطبيق سياسة التخطيط الاستراتيجي المخرجات التالية:

- 1- خطة استراتيجية معتمدة من مجلس الإدارة ومصادق عليها من الجمعية العمومية.
- 2- خطط تشغيلية سنوية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
- 3- مصفوفة مواءمة الاستراتيجية مع رؤية المملكة 2030 وأهداف التنمية المستدامة.
- 4- نموذج عمل معتمد يدعم تحقيق التوجه الاستراتيجي للجمعية.
- 5- برامج ومبادرات ومشاريع استراتيجية محددة بمؤشرات أداء واضحة.
- 6- مؤشرات أداء استراتيجية وتشغيلية قابلة للقياس والمتابعة.
- 7- تقارير دورية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.
- 8- سجل للمخاطر الاستراتيجية والخطط البديلة.
- 9- تقارير تحكيم الخطة الاستراتيجية ومخرجاتها.
- 10- توصيات تطوير وتحديث الخطة الاستراتيجية بناءً على نتائج القياس والتحسين المستمر.

## عاشرا - التطوير:

- 1- المراجعة الدورية للسياسة للتأكد من ملاءمتها للتوجهات الاستراتيجية والمتغيرات الداخلية والخارجية.
- 2- عند مراجعة وتحديث الخطة والسياسة، تؤخذ نتائج تحكيم الخطة الاستراتيجية بعين الاعتبار؛ لتعزيز التكامل بين القياس والتحسين المستمر.
- 3- الاستفادة من نتائج قياس مؤشرات الأداء وتقارير المتابعة في تحديد فرص التحسين.
- 4- تحديث آليات التخطيط والتنفيذ بما يتوافق مع أفضل الممارسات ونماذج التميز المؤسسي.
- 5- الأخذ بملاحظات الجهات الرقابية ولجنة التميز وأصحاب المصلحة عند تطوير السياسة.
- 6- اعتماد أي تحديثات جوهرية على السياسة من الجهة المختصة وفق الأنظمة المعمول بها.

## حادي عشر - المراجع:

- 1- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية، واللائحة التنفيذية له

- 2- قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية والمؤسسات الأهلية.
- 3- رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامج تحقيقها.
- 4- أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs 2030).
- 5- معيار التخطيط الاستراتيجي في جائزة التميز في العمل الخيري.
- 6- دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية.
- 7- اللائحة الأساسية لجمعية طهور.
- 8- محاضر اجتماعات مجلس الإدارة ذات العلاقة.
- 9- محاضر اعتماد الجمعية العمومية للخطة الاستراتيجية.
- 10- محاضر اجتماعات لجنة التميز المؤسسي وفريق إعداد الخطة الاستراتيجية.

## ثاني عشر - الاعتماد:

تم اعتماد هذه السياسة في اجتماع مجلس إدارة رقم (1) لعام 2026م في 23 / 8 / 1447هـ الموافق 11 / 2 / 2026م

رئيس مجلس الإدارة



أنس بن محمد السليم

