



# وثيقة التوجه الاستراتيجي

## جمعية غمار الشبابية

٢٠٢٦ - ٢٠٢٩





# تجاربنا تجاربكم تجاربنا تجاربكم



رقم الإصدار

١٠

تاريخ الإصدار

يناير ٢٠٢٦

الإعداد

شركة رنين

إشراف

المجلس التخصصي للجمعيات الشبابية

اعتماد

جمعية غمار الشبابية



سالم البقعاوي

ميزر الشمري

مشعل الشمري

عبدالعزیز العامري

**فريق الإعداد  
من الجمعية**





## فهرس المحتويات

المنهجيات المستخدمة

23

المنطلق الاستراتيجي

13

الملخص التنفيذي

10

مؤشرات الاستراتيجية

58

التوجه الاستراتيجي

48

المحددات الرئيسية

31

### الجهة الإشرافية

وزارة الموارد البشرية  
والتنمية الاجتماعية



### التصنيف

خدمات الشباب  
والنشر

### مقر الجمعية

الشرقية - الخفجي



الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود

الشباب هم الثروة الحقيقية في كل أمة، فهم الغالبية عدداً، والطاقة الناشطة المتجددة دوماً التي تمثل عصب التنمية وذخيرتها، في عالم يشهد وطيس التنافس بين الأمم لبناء حضارتها على اقتصاد المعرفة.

خادم الحرمين الشريفين



الأمير محمد بن سلمان آل سعود

ثروتنا الأولى التي لا تعادلها ثروة مهما بلغت: شعبٌ طموحٌ، معظمه من الشباب، هو فخر بلادنا وضمانٌ مستقبليها بعون الله.

صاحب السمو الملكي، ولي العهد، رئيس مجلس الوزراء، ورئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.



بسم الله الرحمن الرحيم

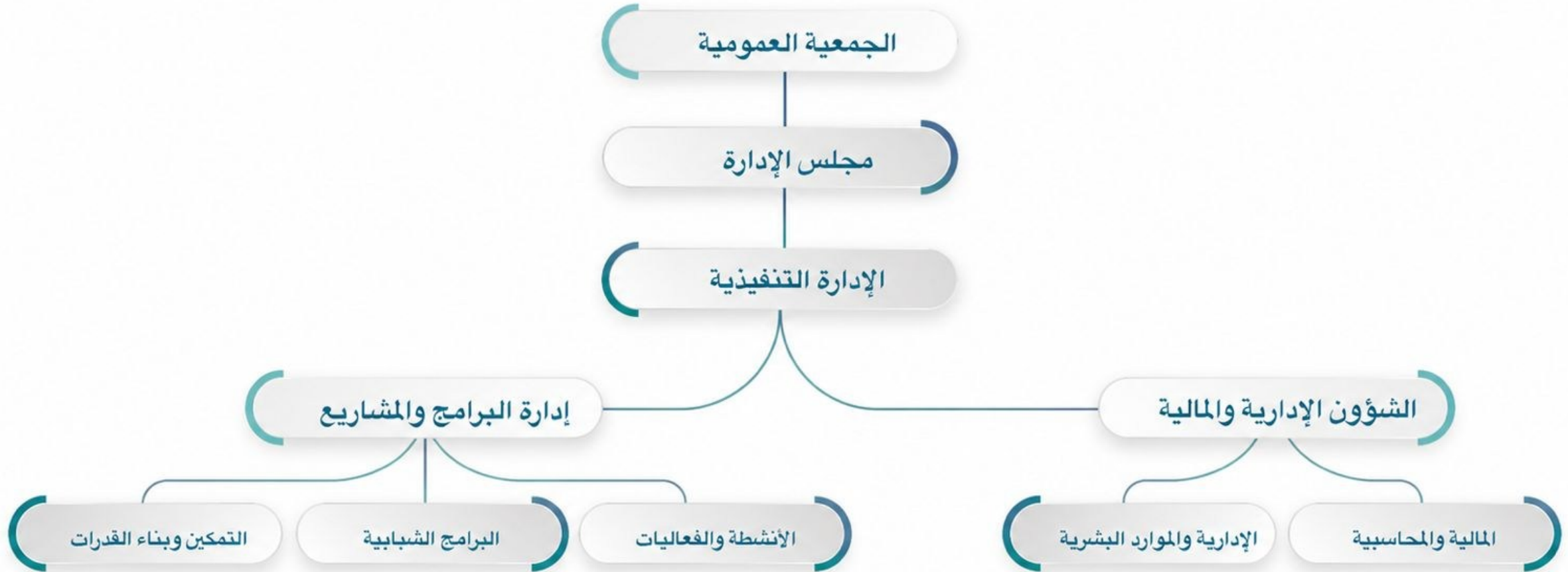
انطلاقًا من رؤية جمعية غمار الشبابية في صناعة جيلٍ واعٍ ومتميز يقود الأثر في مجتمعه، تواصل الجمعية جهودها في تمكين الشباب عبر تنمية مهاراتهم وتعزيز قيمهم وتوفير الفرص التي تؤهلهم ليكونوا قادة فاعلين في مسيرة التنمية المجتمعية. ولقد حرصت الجمعية خلال مسيرتها على تقديم مبادرات نوعية وبرامج تنموية تُلبي احتياجات الشباب وتواكب تطوراتهم، مع العمل المستمر على بناء شراكات فاعلة تُسهم في توسيع دائرة الأثر وتعزيز دور الشباب في خدمة مجتمعهم. ونسعى بعون الله في المرحلة القادمة إلى تعزيز منهجيتنا الاستراتيجية، والاستمرار في تقديم برامج مبتكرة تُسهم في تحقيق أثر مستدام يعكس رسالة الجمعية وأهدافها. والله ولي التوفيق.



رئيس مجلس الإدارة  
أ. سالم بن خلف البقاوي



## الهيكل التنظيمي للجمعية





# الملخص التنفيذي

## الملخص التنفيذي

تعكس هذه الوثيقة رؤيتنا الشاملة وتطلعاتنا نحو تمكين الشباب وبناء مستقبل أكثر استقرارًا وإيجابية لهم ولمجتمعهم، حيث تم إعدادها بعناية استنادًا إلى المعلومات والخبرات المكتسبة من خلال ورش عمل، ومناقشات تفاعلية مع أصحاب المصلحة، وتحليل واقع العمل الشبابي واحتياجاته، كما تتضمن الوثيقة رؤية الجمعية ورسالتها وقيمتها ومسارات عملها الرئيسية، إضافة إلى المؤشرات والممكنات الاستراتيجية التي تقود جهود الجمعية نحو تحقيق أثر ملموس في تنمية الشباب.





التركيز على الاستفادة من أهم الممكّنات والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يخدم الفئات المستفيدة.

تزويد أصحاب المصلحة برؤية واضحة للجمعية وما يمكنهم القيام به لتطوير وتحسين أدائها وزيادة فعاليتها في المجتمع للقيام بدورها.

توضح توجه الجمعية للأعضاء، والمانحين، والشركاء، والجمهور العام حتى يتمكنوا من تقييم أداء الجمعية بناءً على تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

توفر إطاراً لاتخاذ القرارات وتحديد أين يجب توجيه الموارد وأولويات استقطاب الكفاءات وجلب الممكّنات لإنجاح دور الجمعية المجتمعي.

تعزز الثقة بين الأطراف المعنية والمؤيدين، مما يزيد من الدعم والتعاون طويل الأمد.

تعزز القدرة على القيادة، والتخطيط، والتنفيذ الفعال، ومراقبة الأداء، والتحسين المستمر، وهي جميعها عناصر مهمة لتحقيق طموح الجمعية.

وتمثل هذه الخارطة أداة توجيهية لتحديد الأولويات والمبادرات والبرامج والأنشطة المستقبلية، بما يعزز دور الشباب كشركاء فاعلين في التنمية ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وعليه يمكن تلخيص أهداف هذه الوثيقة الاستراتيجية فيما يلي:

هذه أهم الأهداف لهذه الوثيقة ونسأل الله تعالى التوفيق والإعانة لتحقيق أعلى عائد بأفضل الإمكانيات وأن يبارك الله في الجهود التي بذلت لأجل تحقيق الهدف الذي يرنو إليه قيادات ومنسوبي الجمعية، وأن تسهم هذه الوثيقة في تطوير وتحسين الأداء والعمل.



# منطلق التوجه الاستراتيجي

5%

من الناتج المحلي  
مليون متطوع

من خلال الاطلاع على واقع مساهمة القطاع غير الربحي في المؤشرات التنموية الإجمالية، وفهم مكونات هذا الواقع واتجاهاته، يمكن تحديد المسارات التي تسهم في رفع كفاءة القطاع وتعظيم أثره التنموي.

حجم تقديم السلع والخدمات ومدى التغطية الجغرافية

0.05%

جمعية لكل ١٥٠٠٠ نسمة  
٧% من الجمعيات التي  
تخدم الأولويات التنموية

حجم القوى العاملة في القطاع

0.6%

نسبة الموظفين في  
القطاع فقط من  
إجمالي القوى العاملة

حجم مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي

0.29%

مساهمة القطاع في  
الناتج المحلي غير  
النفطي

تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق، وتحقيق الاستدامة والأثر الاجتماعي العميق للمنظمات غير الربحية، وتعزيز دورها في الابتكار، وقيام هذه المنظمات بتقديم الخدمات بجودة عالية، وذلك من خلال بناء منظومة متقدمة لدعم تطورها.

الهدف  
الاستراتيجي

رقم 2, 3, 6

تنمية القطاع غير الربحي وزيادة تنوعه وتأثيره، ليصبح هذا القطاع من ركائز البنية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، ومسانداً لمنظومة الدعم الحكومي، ومصدراً للوظائف.

الهدف  
الاستراتيجي

رقم 1, 3, 6

ثلاثة محاور بُنيت عليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من أجل تعزيز ركائز القوة لدى المملكة



وطن طموح

اقتصاد مزدهر

مجتمع حيوي

## وتماشياً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها الطموحة التي تتقاطع مع منظومة العمل الشبابي

تحسين نمط حياة الفرد من خلال تهيئة البيئة اللازمة لدعم واستحداث خيارات جديدة تعزز مشاركة المواطن والمقيم في الأنشطة الثقافية والترفيهية والرياضية والأنماط الأخرى الملائمة التي تساهم في تعزيز جودة حياة الفرد والأسرة، وتوليد الوظائف، وتنويع النشاط الاقتصادي، وتعزيز مكانة المدن السعودية في ترتيب أفضل المدن العالمية.

برنامج جودة الحياة



يهدف إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم المبكر وحتى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للوصول إلى المستويات العالمية من خلال برامج تعليم وتأهيل وتدريب تواكب مستجدات العصر ومتطلباته، وتتواءم مع احتياجات التنمية وسوق العمل المحلي والعالمي المتسارعة والمتجددة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بالشراكة مع جميع الجهات ذات العلاقة محلياً ودولياً، كما يساهم البرنامج في تطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب بما فيها المعلمين والمدربين وأعضاء هيئة التدريس والحوكمة وأنظمة التقويم والجودة والمناهج والمسارات التعليمية والمهنية والبيئة التعليمية والتدريبية لكافة مراحل التعليم والتدريب لتتسجم مع التوجهات الحديثة والمبتكرة في مجالات التعليم والتدريب.

برنامج تنمية القدرات البشرية  
Human Capability Development Program





وتتم تصميم ٢٠  
**مبادرة استراتيجية**  
تغطي كافة الركائز  
والأهداف  
الاستراتيجية وتشمل  
**٤٧ مشروع .**



ترتكز الاستراتيجية على  
**٥ ركائز أساسية** تحتوي  
كل ركيزة مجموعة من  
الأهداف الاستراتيجية  
وقد ارتبطت الركائز في  
الوصول للغايات  
الاستراتيجية بغايتين  
رئيسية (منظومة تنموية  
داعمة، شباب مؤثر).



وبناءً على التقييم  
الاستراتيجي الذي  
بنيت عليه استراتيجية  
التنمية الشبابية، حدد  
التحليل (١٨) **تحدياً**  
**رئيسياً** تؤثر مباشرة  
على الشباب، وترتبط  
ب (٥٢) **سبباً جذرياً**

## استراتيجية التنمية الشبابية

حددت الاستراتيجية عملها ضمن ٨ أطر  
تمثل أبعاد الاستراتيجية حيث تعتبر هذه  
الأبعاد هي مجالات تدخل الاستراتيجية وقد  
تم بناء كافة المدخلات على هذه الأطر أثناء  
التحليل للوضع الراهن وجمع آراء أصحاب  
المصلحة وتحليل الممارسات العالمية  
والمقارنات المعيارية.



ثروة شبابية طموحة مؤثرة محلياً وعالمياً

تنمية فرص وخيارات الشباب بما يعظم اهتماماتهم وقدراتهم من خلال تضافر الجهود لتحقيق التطلعات الوطنية

٥ ابتكار ونتاجية	٤ انتماء ومشاركة	٣ حماية ورفاه	٢ أطر شبابية وعاملون	١ أنظمة ومحتوى
بناء شباب متفهمين، كفؤ وذات حس ريادي، وتوفير منصة تسهل وصول الشباب الى الخدمات المتوفرة لهم	تعزيز الميَّة الوطني ودور الشباب في المجتمع من خلال توسيع آفاق عملهم وتشجيعهم على المشاركة في عمليات صناعة القرار وفي تمثيل المملكة دولياً وفي المشاركات المجتمعية	تحسين جودة حياة الشباب من خلال توفير بيئات آمنة ودعم المبادرات التي تشجع على اعتماد حياة صحية ونشطة ومساندة الشباب في مراحلهم الانتقالية	دعم اطر الشبابية كالمؤسسات والمشروعات الشبابية باضافة الى العاملين في مجال التنمية الشبابية لتوفير منظومة شبابية قادرة ومتعددة مادي وتقنيا	اسناد شؤون الشباب الى كيان مختص والعمل على تقليص الفجوات التشريعية وتشجيع نشر ابحاث الفكرية التي تناول موضوعات الشباب وبناء مؤشر يقيس أداء المملكة
٥,١ تفعيل دور الشباب في الابتكار والريادة بكافة المجالات	٤,١ تحفيز مشاركة وادماج الشباب محليا وعالميا	٣,١ تشجيع تبني الشباب سلوب حياة نشط	٢,١ بناء القدرات المؤسسية للأطر الشبابية وتعزيز استدامتها لتقديم أفضل الخدمات والفرص والدعم	١,١ تهيئة ويجاد بيئة تنظيمية داعمة لممارسات التنمية الشبابية
٥,٢ رفع إنتاجية الشباب وتنمية امكاناتهم في القطاعات المختلفة	٤,٢ تعميق فخر الشباب بهويتهم وثقافتهم	٣,٢ تعزيز الاستقرار النفسي والاجتماعي لدى الشباب	٢,٢ تأهيل العاملين مع الشباب بمسارات أكاديمية ومهنية واعدة	١,٢ تمكين البيئة المعززة للمحتوى المتخصص في التنمية الشبابية
شباب مؤثر		منظومة تنموية داعمة		

الرؤية  
الرسالة  
الركائز  
وصف الركائز  
اهداف الاستراتيجية

وانطلاقاً من الجهود الوطنية لتعزيز تمكين الشباب عبر الاستراتيجية الوطنية للتنمية الشبابية التي تقوم على خمس ركائز وعشرة أهداف استراتيجية



ثروة شبابية طموحة مؤثرة محلياً وعالمياً

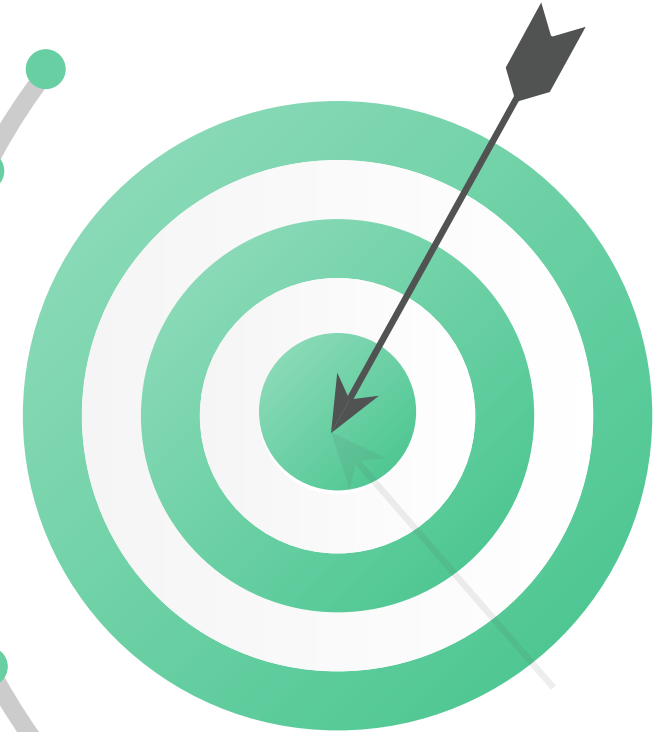
تنمية فرص وخيارات الشباب من خلال تضافر الجهود بما يعظم اهتماماتهم وقدراتهم لتحقيق التطلعات الوطنية

5	4	3	2	1
<p><b>ابتكار وإنتاجية</b></p> <p>5.1 تفعيل دور الشباب في الابتكار الريادة بكافة المجالات</p> <p>18 إنشاء مختبر الشباب للابتكار</p> <p>19 إنشاء منصة التنمية الشبابية</p>	<p><b>انتماء و مشاركة</b></p> <p>4.1 تحفيز مشاركة وادماج الشباب محلياً وعالمياً</p> <p>14 تعزيز دور الشباب في عمليات صناعة القرار</p> <p>15 تشجيع المشاركة المجتمعية لدى الشباب</p> <p>16 تهيئة الشباب للمشاركات الدولية</p>	<p><b>حماية ورفاه</b></p> <p>3.1 تشجيع تبني الشباب لاسلوب حياة نشط</p> <p>11 تعظيم أثر المبادرات القائمة لتشجيع أسلوب الحياة النشط في الأوساط الشبابية</p>	<p><b>أطر شبابية وعاملون</b></p> <p>2.1 بناء القدرات المؤسسية للأطر الشبابية وتعزيز استدامتها لتقديم أفضل الخدمات والفرص والدعم</p> <p>6 تصميم وتطوير أطر فاعلة للتنمية الشبابية</p> <p>7 تعزيز الاستدامة المالية للأطر الشبابية</p>	<p><b>أنظمة ومحتوى</b></p> <p>1.1 تهيئة وإيجاد بيئة تنظيمية داعمة لممارسات التنمية الشبابية</p> <p>1 تأسيس الكيان التنظيمي للتنمية الشبابية</p> <p>2 استحداث التشريعات المنظمة لممارسات التنمية الشبابية</p>
<p>5.2 رفع إنتاجية الشباب وتنمية امكاناتهم في القطاعات المختلفة</p> <p>20 تأهيل الكوادر الوطنية الشابة في مختلف القطاعات الحيوية</p>	<p>4.2 تعميق فخر الشباب بهويتهم وثقافتهم</p> <p>17 تعزيز الانتماء الوطني لدى الشباب</p>	<p>3.2 تعزيز الاستقرار النفسي والاجتماعي لدى الشباب</p> <p>12 تصميم واطلاق برنامج للانتقال الامن بين المراحل العمرية</p> <p>13 توفير بيئات واقعية وافترضية آمنة للشباب</p>	<p>2.2 تأهيل العاملين مع الشباب بمسارات أكاديمية ومهنية واعدة</p> <p>8 بناء برامج أكاديمية في الجامعات السعودية للتنمية الشبابية</p> <p>9 توفير فرص ابتعاث خارجية في مجالات التنمية الشبابية</p> <p>10 تطوير مسارات مهنية واعدة لوظائف التنمية الشبابية</p>	<p>1.2 تمكين البيئة المعززة للمحتوى المتخصص في التنمية الشبابية</p> <p>3 تأسيس وتشغيل المؤسسة الفكرية المتخصصة بالسياسات والابحاث الشبابية</p> <p>4 صناعة محتوى إعلامي متخصص</p> <p>5 تطوير أداء المملكة في المؤشرات العالمية الشبابية</p>

ومن خلال هذه الجهود تم تحديد مجموعة من المبادرات الاستراتيجية لكل ركيزة، بما يتناسب مع التحديات والفرص في قطاع تنمية الشباب بالمملكة

## أهداف الجمعية وفق اللائحة الأساسية.

١. المساهمة في تقديم البرامج والمبادرات لاستثمار أوقات الشباب بشكل إيجابي
٢. تقديم الاستشارات الشخصية والمهنية والسلوكية والاجتماعية للشباب
٣. تفعيل دور الشباب في بناء وتنمية المجتمع
٤. تعزيز القيم والسلوك الإيجابي لدى الشباب
٥. تعزيز القدرات الشبابية على الاعتماد على الذات والتنمية الشخصية
٦. تطوير قدرات شباب المجتمع في التواصل الحضاري
٧. تشجيع ودعم المبادرات الشبابية
٨. تحصين الشباب من الأفكار المتطرفة والسلوكيات المنحرفة
٩. الاهتمام بالقضايا الاجتماعية التي تمس الشباب



## حيث جاءت مواءمة أهداف الجمعية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، لتسهم في تحقيق محاورها الثلاثة: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح.

م	هدف الجمعية	المحور في الرؤية	الهدف الاستراتيجي في الرؤية	إسهام الهدف في الرؤية
١	المساهمة في تقديم البرامج والمبادرات لاستثمار أوقات الشباب بشكل إيجابي	مجتمع حيوي	تعزيز ممارسة الأنشطة الثقافية والترفيهية	يسهم في تعزيز جودة الحياة من خلال إيجاد بيئات وأنشطة تُمكّن الشباب من استثمار أوقاتهم بطرق إيجابية ومؤثرة.
٢	تقديم الاستشارات الشخصية والمهنية والسلوكية والاجتماعية للشباب	اقتصاد مزدهر	تمكين المواطنين من خلال التعليم والتدريب	يسهم في تمكين الشباب لتحديد مساراتهم المهنية وتنمية مهاراتهم الشخصية بما يعزز مشاركتهم الإنتاجية في الاقتصاد الوطني.
٣	تفعيل دور الشباب في بناء وتنمية المجتمع	وطن طموح	تمكين المواطنين وتحفيزهم لتحمل المسؤولية	يعزز المشاركة المجتمعية للشباب كعنصر فاعل في التنمية الوطنية وبناء مجتمع متماسك.
٤	تعزيز القيم والسلوك الإيجابي لدى الشباب	مجتمع حيوي	تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية	يسهم في غرس القيم والسلوكيات التي تعزز التماسك الاجتماعي والانتماء الوطني لدى الشباب.
٥	تعزيز القدرات الشبابية على الاعتماد على الذات والتنمية الشخصية	اقتصاد مزدهر	تنمية القدرات والمهارات لمواكبة احتياجات سوق العمل	يدعم تمكين الشباب لتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية بما يرفع من جاهزيتهم للمشاركة الفعالة في سوق العمل.
٦	تطوير قدرات شباب المجتمع في التواصل الحضاري	مجتمع حيوي	تعزيز التواصل الثقافي والحضاري بين المملكة والعالم	يرسخ صورة إيجابية للمملكة من خلال شباب يمتلكون مهارات التواصل والانفتاح الحضاري الواعي.
٧	تشجيع ودعم المبادرات الشبابية	وطن طموح	دعم مبادرات القطاع غير الربحي وتمكينه من الأثر	يعزز روح المبادرة والمسؤولية المجتمعية لدى الشباب ويدعم الابتكار الاجتماعي.
٨	تحصين الشباب من الأفكار المتطرفة والسلوكيات المنحرفة	مجتمع حيوي	تعزيز الوسطية والانتماء الوطني	يسهم في بناء وعي فكري سليم لدى الشباب ويحافظ على تماسك المجتمع وأمنه الفكري.
٩	الاهتمام بالقضايا الاجتماعية التي تمس الشباب	مجتمع حيوي	تعزيز جودة الحياة ودعم الفئات الاجتماعية	يسهم في معالجة التحديات الاجتماعية للشباب ورفع مستوى رفاههم وجودة حياتهم.

م	هدف الجمعية	ركيزة الإستراتيجية	اسهام الهدف في الركيزة
١	المساهمة في تقديم البرامج والمبادرات لاستثمار أوقات الشباب بشكل إيجابي	الحماية والرفاه	يسهم في توفير أوقات فراغ ذات قيمة وإيجابية، مما يعزز جودة حياة الشباب ويحد من الفراغ والسلوكيات السلبية.
٢	تقديم الاستشارات الشخصية والمهنية والسلوكية والاجتماعية للشباب	دعم الأطر الشبابية	يعزز قدرات الشباب ويقوّي الأطر التي تدعمهم، مما يسهم في بناء منظومة مؤهلة للتوجيه والتمكين.
٣	تفعيل دور الشباب في بناء وتنمية المجتمع	الانتماء والمشاركة	يحقّز مشاركة الشباب الفعّالة في المجتمع، ويغدّي شعور الانتماء والقيادة والمسؤولية بينهم.
٤	تعزيز القيم والسلوك الإيجابي لدى الشباب	الأنظمة والمحتوى	يسهم في ترسيخ المحتوى القيمي والسلوكي المناسب عبر أطر تنظيمية ومحتوى يوجّه السلوك الإيجابي.
٥	تعزيز القدرات الشبابية على الاعتماد على الذات والتنمية الشخصية	الابتكار والإنتاجية	يمكّن الشباب من تطوير أنفسهم وريادياً، ويشجّعهم على إنتاج المبادرات والمشاريع، مما يرتبط بالابتكار والإنتاجية.
٦	تطوير قدرات شباب المجتمع في التواصل الحضاري	الانتماء والمشاركة	يسهم في تمكين الشباب ليكونوا سفراء للثقافة السعودية، ويعزّز دورهم في الانخراط الحضاري محلياً ودولياً.
٧	تشجيع ودعم المبادرات الشبابية	الابتكار والإنتاجية	يدعم بيئة المبادرة والريادة بين الشباب، مما يتوافق مع ركيزة الابتكار والإنتاجية في الاستراتيجية.
٨	تحصين الشباب من الأفكار المتطرفة والسلوكيات المنحرفة	الأنظمة والمحتوى	يسهم في بناء أطر تنظيمية ومحتوى وقائي يحد من الانحراف ويعزّز الأمن الفكري ضمن الركيزة.
٩	الاهتمام بالقضايا الاجتماعية التي تمس الشباب	الحماية والرفاه	يعالج التحديات الاجتماعية ويعمل على رفاهية الشباب، مما يتوافق مع ركيزة الحماية والرفاه.

ومن هذا المنطلق، تنطلق **جمعية غمار الشبابية** في بناء توجهها الاستراتيجي بمواءمة مسارها التنموي مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما تحمله من تطلعات لبناء **مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح**. ويرتكز هذا التوجه على تعزيز دور الجمعية في دعم وتمكين الشباب انسجاماً مع **الاستراتيجية الوطنية للتنمية الشبابية**، بما يسهم في تمكينهم وجعلهم شركاء فاعلين في مسيرة التنمية المستدامة. كما تسعى الجمعية إلى توجيه برامجها ومبادراتها بما يضمن تحقيق أثر تنموي متوافق مع الأولويات الوطنية المستقبلية.

## حيث تؤكد الجمعية التزامها بالمضي قدماً نحو تحقيق أثر تنموي ملموس من خلال:

- الاستثمار في قدرات الشباب وتنمية مهاراتهم المستقبلية.
  - تعزيز القيم الوطنية والانتماء المجتمعي والمسؤولية الاجتماعية.
  - بناء بيئة محفزة للإبداع والمبادرة والمشاركة الفاعلة.
  - المساهمة في تحقيق مستهدفات التحول الوطني ورؤية ٢٠٣٠.
- كما تمثل هذه الوثيقة نقطة انطلاق جديدة نحو **مرحلة التنفيذ والتأثير**، حيث سترجم الأهداف والمرتكزات إلى خطط عملية وبرامج نوعية تعزز مكانة الجمعية كمحرك تنموي فاعل في خدمة شباب الوطن وبناء مجتمع مزدهر بالمعرفة والعطاء.



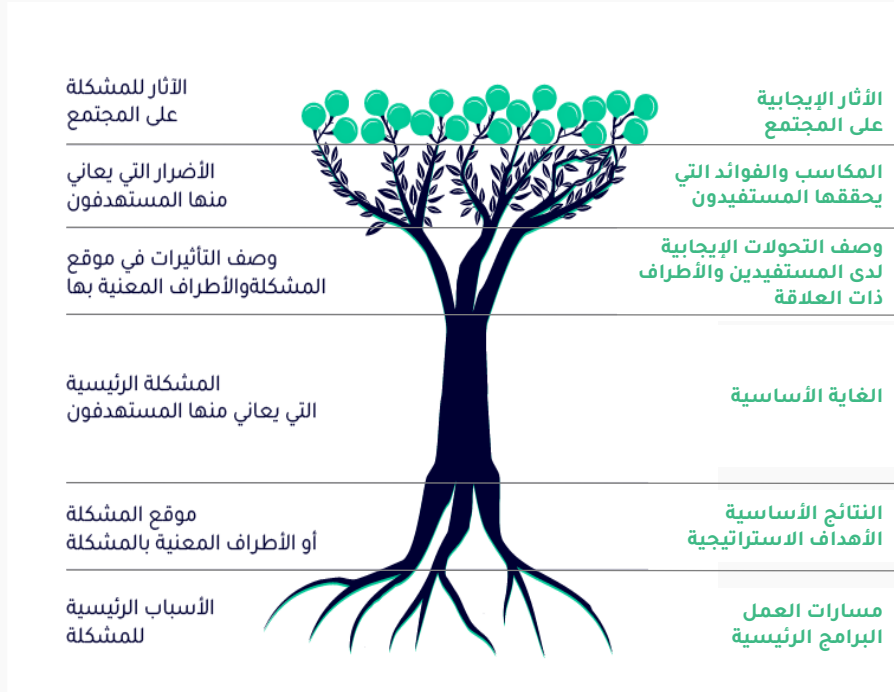
# المنهجيات المستخدمة

هي أداة تخطيط استراتيجي للمنظمات المجتمعية، تساعد على رسم مسار للتغيير يربط بين الأثر بعيد المدى والتدخلات التي تقوم بها المنظمة.

## تتكون نظرية التغيير من خمسة عناصر رئيسية:

- النتيجة بعيدة المدى التي بإمكان المنظمة تحقيقها.
- النتائج متوسطة وقريبة المدى حصولها للوصول للنتيجة بعيدة المدى (المتطلبات).
- مؤشرات النتائج.
- التدخلات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق النتائج.
- الفرضيات التي بُنيت عليها نظرية التغيير.

نظرية التغيير تهدف إلى وضع مسار عملي واضح، يربط بين البرامج والأنشطة، والأثر بعيد المدى؛ بالإضافة إلى أنها تسهل عملية التقييم والمتابعة.



رسم تقريبي لشكل نظرية التغيير، يشكل الهدف بعيد المدى مع جميع المتطلبات ما يسمى بمسار التغيير Pathway of change وهو يعد الجزء الأبرز من نظرية التغيير عند رسمها، ويكون أشبه بشكل الهياكل الإدارية المعروف بترتيبه المنطقي المتسلسل

## عناصر الحلقات الذهبية

ماذا؟

يتحدث هذا الحيز عن مسارات العمل وخطة الأداء التي يتم وضعها.

من خلال (مسار)

كيف؟

كون التركيز في هذه الطبقة من الدائرة عملياً أكثر منه شعورياً. وتتعلق برسالة المنظمة.

نعمل على (فعل)

لماذا؟

هذا الحيز من الحلقات الذهبية هو الجزء الأكثر أهمية لعمل المنظمة، لأنه على هذا الجزء بالذات يحدد جوهر النشاط المجتمعي والسبب الحقيقي الذي يبرر المنظمة.

وصولاً إلى (حالة)

## منهجية العمل على الحلقات الذهبية

تتميز منهجية الحلقات الذهبية بالقدرة على توجيه العمل والمنظمة إلى الجوانب والنقاط التي تعد مهمة حقاً في مسيرة الإلهام والتأثير على المجتمع للوصول للفئة المستهدفة وتحقيق الأثر والرسالة التي نشأت من أجلها المنظمة.

هي عناصر لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة تحدد السلبيات والإيجابيات داخل المنظمة. نقاط القوة هي عبارة عن ميزات المنظمة التي تعطيها أفضلية تنافسية عن المنظمات الأخرى أما نقاط الضعف فهي تمثل السلبيات التي قد تعيق المنظمة من إنجاز أهدافها. من بعض نقاط الضعف هي السمعة السيئة، نقص في القدرات والإمكانات، أو ضعف في سلسلة التوريد وغيرها.

هذه العناصر تستخدم لتحليل البيئة الخارجية التي قد تؤثر على أداء المنظمة من التهديدات التي يمكن أن تواجهها مثلًا تغييرات اقتصادية، تغييرات معينة في القوانين والأنظمة التي قد تؤثر بشكل سلبي، مشاكل في الوصول، وغيرها. وبنفس الوقت تستطيع المنظمة استكشاف فرص يمكن تطبيقها لزيادة النتائج وفعاليتها ومن بعض الأمثلة: ابتكارات جديدة، عادات جديدة في المجتمع، أو اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات أخرى.

### البيئة الداخلية

نقاط القوة  
نقاط  
الضعف

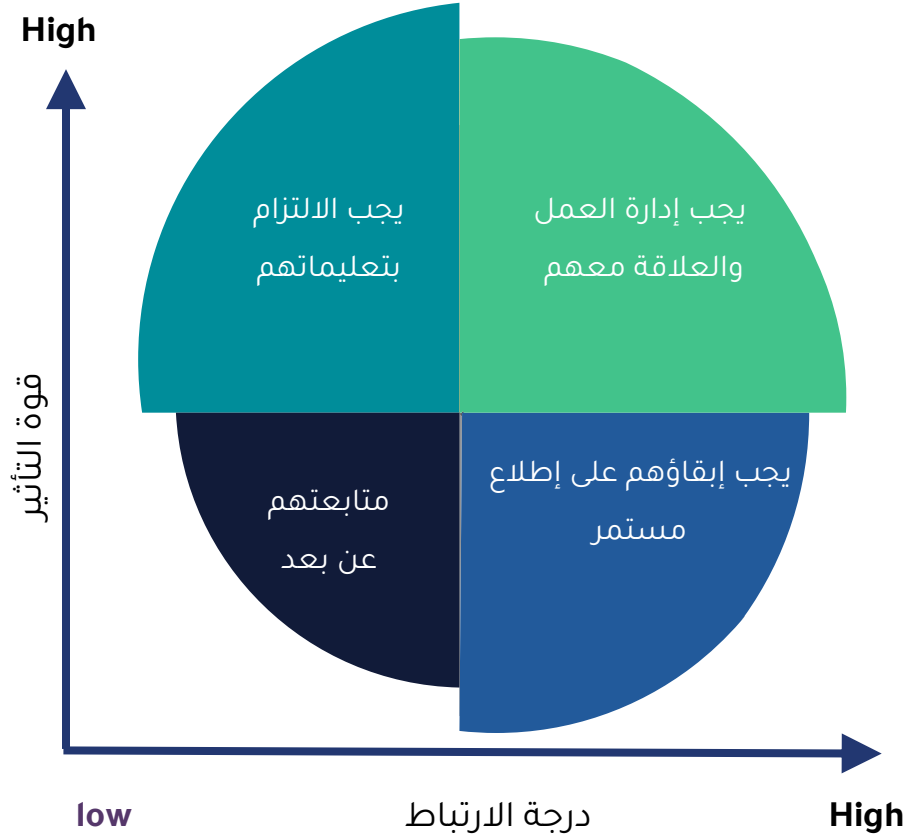
### البيئة الخارجية

الفرص  
التهديدات

## مصفوفة SWOT تحليل البيئة الداخلية والخارجية

أداة الـ SWOT هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي وتستخدم لتحديد نقاط أساسية وهي القوة Strengths والضعف weaknesses والفرص opportunities والتهديدات threats ويمكن استخدامها سواء على نطاق المنظمات أو على نطاق أصغر كالمشاريع والمنتجات.

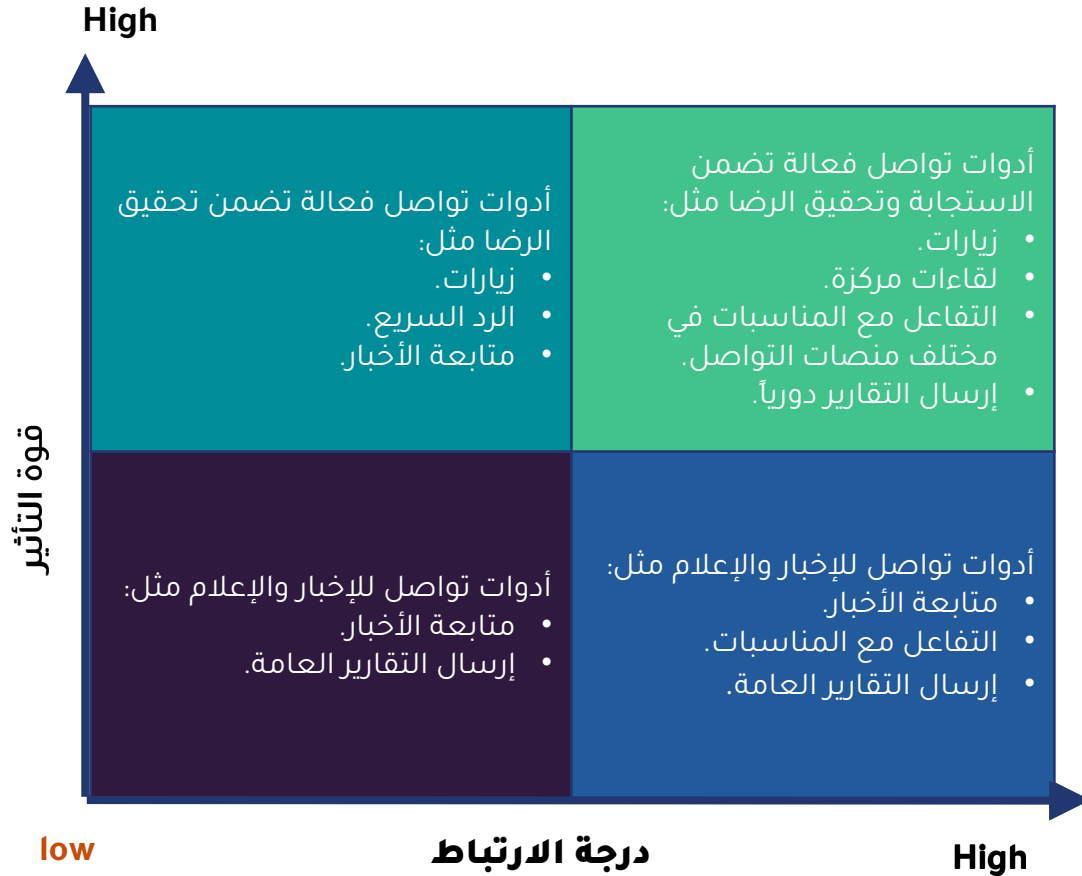
## مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة



يتم العمل على هذه المصفوفة بعد جمع وحصر أصحاب المصلحة المعنيين بالجمعية حيث يتم تصنيفهم حسب اتجاهين (قوة التأثير - قوة الارتباط) حيث يجب التعامل معهم حسب الاستراتيجيات التالية:

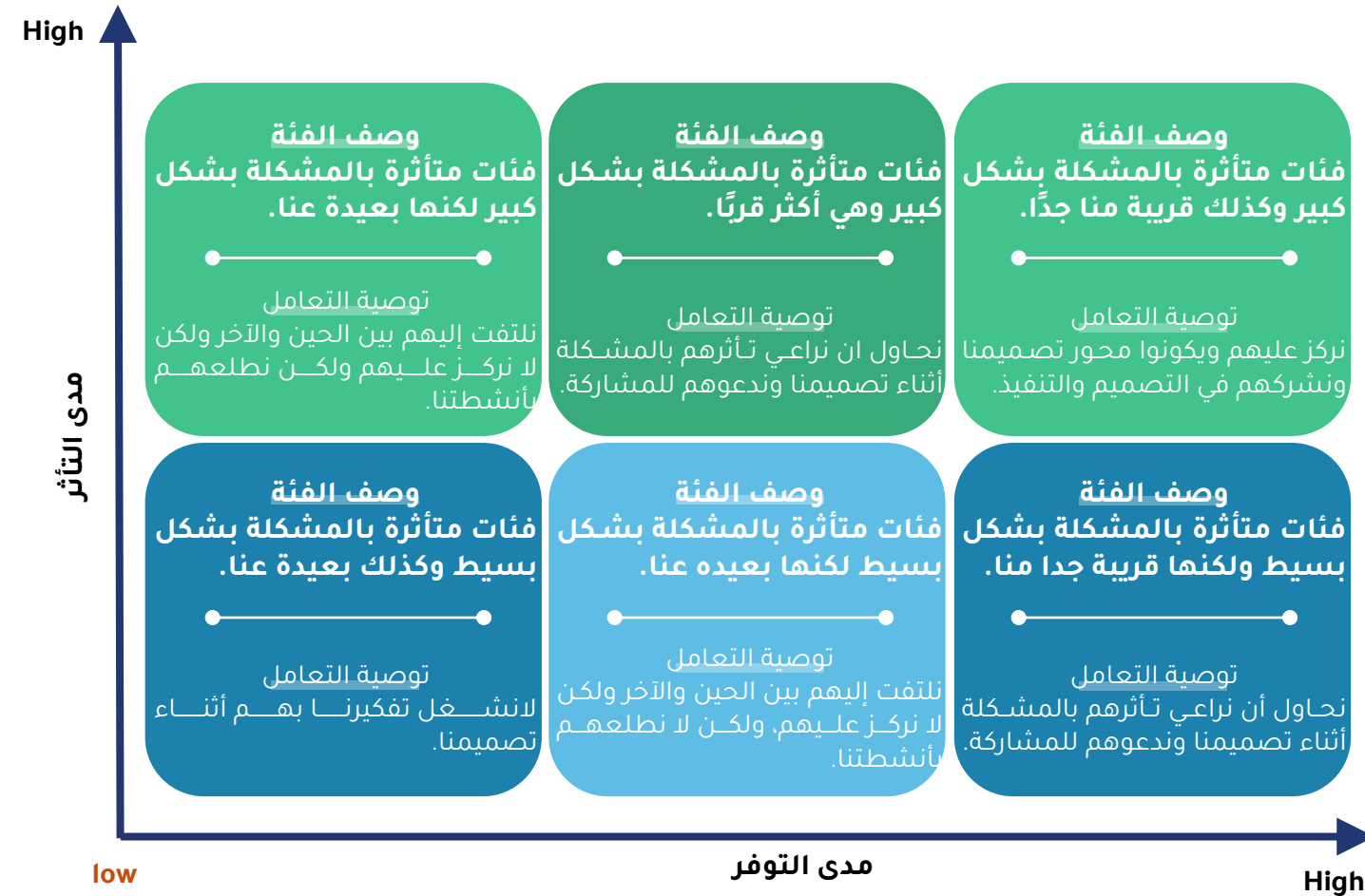
- 1. يجب إدارة العمل والعلاقة معهم : في حال ارتفاع قوة التأثير وارتفاع درجة الارتباط.
- 2. يجب إبقاؤهم على اطلاع مستمر: في حال ارتفاع درجة الارتباط وضعف قوة التأثير.
- 3. يجب الالتزام بتعليماتهم: في حال ارتفاع قوة التأثير وضعف درجة الارتباط.
- 4. متابعتهم عن بعد: في حال ضعف درجة الارتباط وضعف قوة التأثير.

## مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة



لا بد من تسخير أدوات التواصل المتنوعة مع أصحاب المصلحة حسب استراتيجية التواصل لضمان توزيع الجهود الاتصالية وتحقيق التوازن. في الجدول التالي نوضح أساليب التواصل مع بعض الأدوات المقترحة:

- 01 هذا المستوى يتطلب مجهود كبير وأساليب وطرق متنوعة اتصالية وخلق أفكار تضمن رضا صاحب المصلحة
- 02 هذا المستوى يتطلب مجهود أقل في الحالة الاتصالية مع صاحب المصلحة

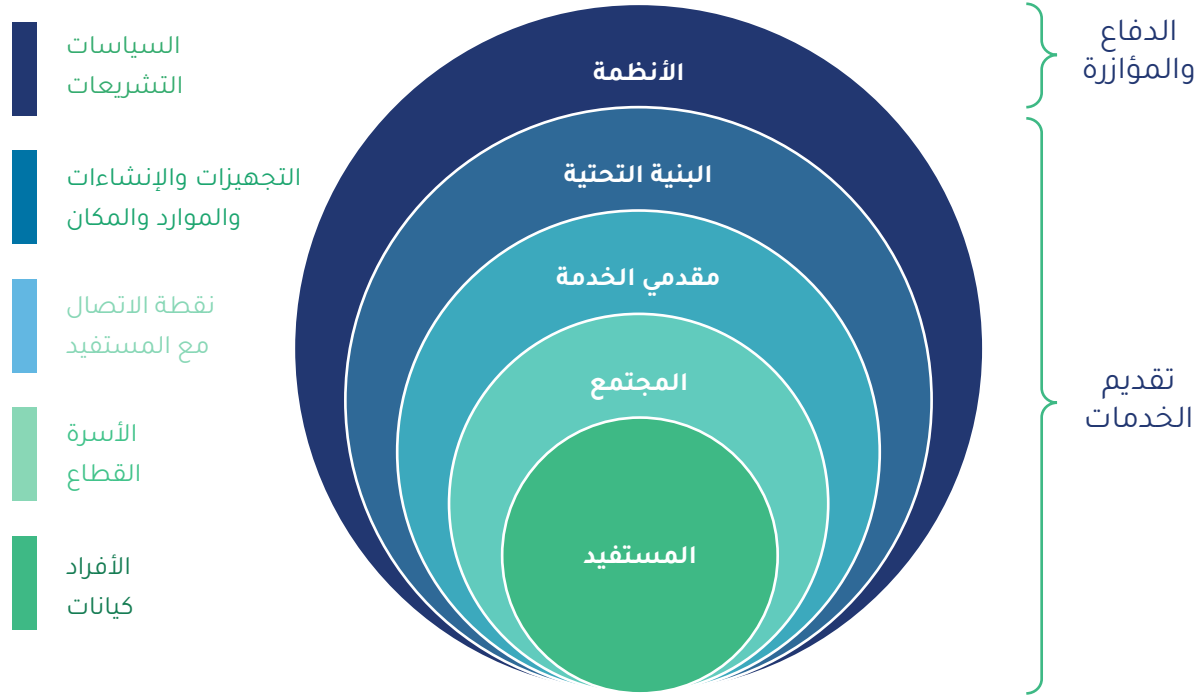


تعتمد مصفوفة التوفر والتأثر على تحليل الفئات المستهدفة وفق بعدين رئيسيين:

• **مدى التأثر بالمشكلة (عموديًا):** يوضح حجم الأثر الذي تتركه المشكلة على الفئة.

• **مدى التوفر أو القرب (أفقيًا):** يعبر عن سهولة الوصول لتلك الفئة والتفاعل معها.

تساعد المصفوفة في تحديد أولويات التدخل بحيث تُركّز الجهود على الفئات الأكثر تأثرًا والأقرب للجمعية، مع مراعاة الفئات الأخرى بدرجات متفاوتة من الاهتمام والمشاركة.



توضح منهجية **مستويات التدخل التنموي** موقع الجمعية ونطاق عملها ضمن منظومة التنمية، سواء كان تركيزها على **تقديم الخدمات المباشرة للمستفيدين والمجتمع**، أو على **المستويات المؤسسية والتشريعية الأوسع**. تساعد هذه الأداة في تحديد **مستوى تدخل الجمعية** بدقة، لضمان اتساق أنشطتها مع دورها التنموي الحقيقي وتعزيز تكامل الجهود مع بقية الفاعلين في القطاع.



# المحددات الرئيسية



## تحليل SWOT (البيئة الداخلية)

### نقاط الضعف



١. عدم توفر مقر ثابت ومجهز لتنفيذ البرامج والأنشطة.
٢. محدودية عدد الموظفين في بعض الإدارات التشغيلية.
٣. قلة الموارد المالية وتأثيرها على توسع البرامج واستدامتها.
٤. محدودية أنظمة وإجراءات العمل المؤسسي.

### نقاط القوة



١. القدرة على الوصول المباشر والفعال إلى المستفيدين.
٢. فاعلية مجلس الإدارة في أداء أدواره الإشرافية والداعمة.
٣. تمتع الجمعية بقوة حضور وتأثير إعلامي يعزز الوصول والتفاعل.
٤. توفر خبرة عملية في تنفيذ البرامج والمبادرات.
٥. وجود فريق تنفيذي متفرغ يساهم في استمرارية التنفيذ.
٦. قدرة الجمعية على استقطاب وتفعيل المتطوعين بفاعلية.



## تحليل SWOT (البيئة الخارجية)

### التحديات



١. كثرة الجهات غير الربحية المنافسة مع شحّ الدعم، مما يقلل فرص الحصول على المنح.
٢. عدم استقرار واستدامة مصادر الدعم المالي للجمعية.
٣. ارتفاع مستوى المنافسة على تنفيذ بعض البرامج على مستوى المحافظة.
٤. تغيير أولويات بعض الداعمين والجهات المانحة بعيداً عن برامج الشباب.
٥. احتمالية صدور أنظمة أو اشتراطات تنظيمية جديدة تزيد من متطلبات الامتثال على الجمعية.

### الفرص



١. قوة العلاقة والتواصل الفعّال مع الجهات الحكومية الداعمة للقطاع.
٢. وجود شركات كبرى تعمل في المنطقة ولديها توجه لدعم المؤسسات غير الربحية.
٣. كون الجمعية الجهة الوحيدة المتخصصة في العمل مع الشباب في الخفجي، مما يعزز ميزتها التنافسية.
٤. توفر بيئات شبابية قريبة (الكليات والمعاهد) تسهم في توسيع قاعدة المستفيدين.
٥. إمكانية عقد شراكات استراتيجية مستدامة مع الكليات والمعاهد والجهات التعليمية.



## استراتيجيات (W-O الضعف-الفرص)

١. استثمار العلاقة مع الجهات الحكومية وشركات البترول للحصول على مقر ثابت وتجهيزه لتقديم البرامج الشبابية.
٢. بناء برامج تدريبية وتطوعية مع الكليات والمعاهد لسد نقص الكوادر الإدارية والتنفيذية في الجمعية.
٣. الحصول على منح موجهة لبناء القدرات المؤسسية وتطوير الأنظمة والإجراءات ونظم المتابعة والتقييم.



## تحليل

# TOWS

## استراتيجيات (S-O القوة-الفرص)

١. تصميم برامج نوعية للشباب المتميزين تستثمر قوة الوصول والتأثير الإعلامي وعلاقة الجمعية بالجهات الحكومية لتعزيز أثر البرامج الشبابية في الخفجي.
٢. عقد شراكات استراتيجية مع شركات البترول والجهات المانحة لتوفير برامج تدريبية وفرص تطوع وتوظيف للشباب.
٣. تفعيل الشراكات مع الكليات والمعاهد لتقديم مبادرات مشتركة في التوجيه والإرشاد والأنشطة القيادية للشباب.





## استراتيجيات (W-T الضعف-التهديدات)

١. إعداد خطة استدامة مالية تتضمن بناء احتياطي مالي تدريجي وترشيد التكاليف التشغيلية للتحوط ضد تقلبات الدعم.
٢. تطوير أنظمة حوكمة وإجراءات عمل واضحة تقلل أثر تغيّر اللوائح أو اشتراطات الجهات التنظيمية.
٣. بناء برنامج متكامل لبناء قدرات الكوادر الإدارية والتنفيذية والمتطوعين للحد من ضعف الخبرة والاعتماد على أفراد محدودين.



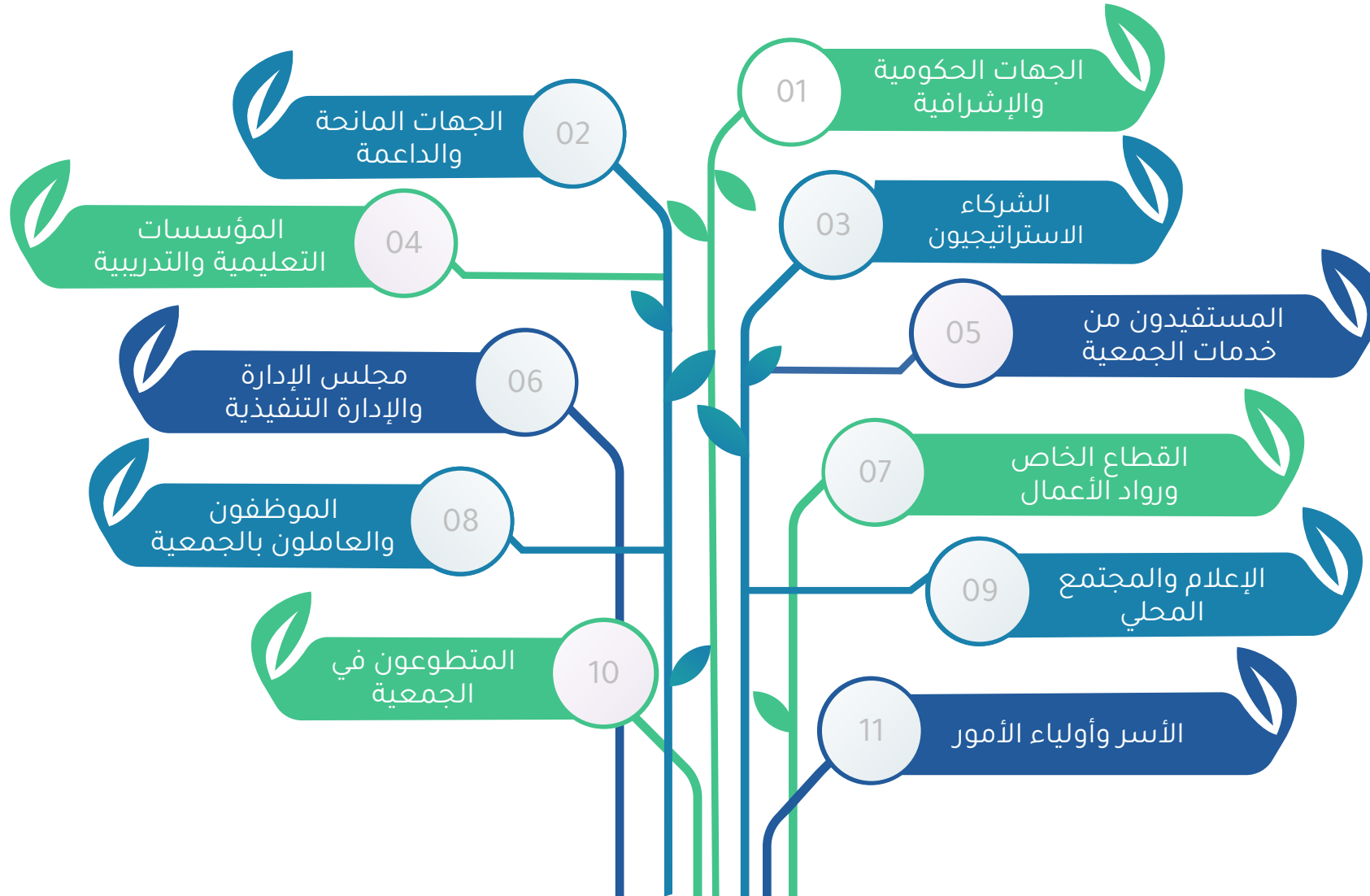
## تحليل TOWS

## استراتيجيات (S-T القوة-التهديدات)

١. استخدام قوة التأثير الإعلامي للجمعية في إبراز تميز رسالتها وبرامجها مقارنة ببقية الجهات غير الربحية في المنطقة.
٢. تنويع مصادر التمويل من خلال استقطاب داعمين جدد وبناء شراكات استراتيجية تقلل الاعتماد على جهة واحدة.
٣. تطوير حزمة برامج متميزة للشباب المتميزين بما يعزز تفضيل الداعمين لتمويل برامج الجمعية رغم المنافسة.



# أنواع أصحاب المصلحة المعنيين بالجمعية



صندوق دعم  
الجمعيات  
Associations  
Support Fund



المجلس التخصصي  
للجمعيات الشبابية  
Specialized Council for Youth NGOs



مجلس  
الجمعيات  
الأهلية  
Council Of CSA



المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



“الجهات الداعمة  
ذات المسؤولية  
المجتمعية”

المنصة الوطنية  
للعمل التطوعي



KJO  
عمليات الخفجي المشتركة  
AL KHAFJI JOINT OPERATIONS

aramco



إحسان

# إعادة توزيع أصحاب المصلحة من حيث التأثير والارتباط



صاحب المصلحة	ماذا أقدم له؟! (توقعاته)	ماذا يقدم لي؟
الشركاء والمؤسسات المانحة والداعمون	شفافية عالية في التقارير المالية والفنية، وضوح في الأهداف والمؤشرات، التزام بالحوكمة، إشراكهم في التخطيط والتقييم، إبراز الأثر المتحقق من دعمهم	تمويل مستدام، دعم استراتيجي، بناء مصداقية، فتح قنوات دعم وشراكات جديدة
منسوبي الجمعية والمتطوعون	بيئة عمل محفزة، وضوح الأدوار والمسؤوليات، برامج تدريب وتمكين، تقدير وتحفيز، إشراكهم في التطوير والتحسين	تنفيذ البرامج، نقل المعرفة، الاستقرار التشغيلي، تعزيز الثقافة المؤسسية
المستفيدون من خدمات الجمعية	برامج عالية الجودة، استجابة لاحتياجاتهم الفعلية، متابعة وتقييم مستمر، قنوات تواصل فعالة، احترام وخصوصية	تحقيق رسالة الجمعية، قياس الأثر المجتمعي، تحسين تصميم البرامج، تعزيز الثقة المجتمعية

صاحب المصلحة	ماذا أقدم له؟! (توقعاته)	ماذا يقدم لي؟
المركز الوطني لتنمية القطاع الريحي	التزام كامل بالأنظمة واللوائح، تقارير دورية دقيقة، حوكمة فعالة، التوافق مع التوجهات الوطنية	اعتماد نظامي، إشراف، دعم تنظيمي، فرص تمكين وتطوير
المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني	الالتزام باتفاقيات الشراكة، جودة التنفيذ التدريبي، الالتزام بالمعايير المهنية	اعتماد برامج، دعم فني وتدريب، رفع جودة المخرجات
إمارة المنطقة	التنسيق الرسمي، الالتزام بالتوجيهات، التقارير الدورية، مواءمة البرامج مع احتياجات المنطقة	تسهيلات رسمية، دعم محلي، تعزيز الموثوقية

صاحب المصلحة	ماذا أقدم له؟! (توقعاته)	ماذا يقدم لي؟
الجمعية العمومية	تقارير أداء وإنجاز شفافية، مشاركة في القرارات الاستراتيجية، وضوح الأثر	شرعية نظامية، اعتماد القرارات، دعم توجهات الجمعية
وحدة الإشراف الفني بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	الالتزام باللوائح، التقارير الفنية، الاستجابة للملاحظات	إشراف فني، تنظيم، تصحيح المسار
أفراد المجتمع	توعية مستمرة، مبادرات ذات قيمة، حضور إعلامي إيجابي، إشراك مجتمعي	قبول مجتمعي، سمعة طيبة، دعم معنوي ومجتمعي

صاحب المصلحة	ماذا أقدم له؟! (توقعاته)	ماذا يقدم لي؟
الجمعيات الشبابية داخل وخارج المنطقة	تنسيق، تبادل خبرات، مشاركة تجارب ناجحة	تكامل، شراكات مستقبلية، تعلم مؤسسي
الشركات والمؤسسات التجارية	فرص مسؤولية اجتماعية، إبراز الأثر، شراكات مرنة	دعم مالي أو عيني محتمل، رعاية برامج
المؤسسات التعليمية	برامج مشتركة، فرص تدريب وتطوع، أنشطة لاصفية	مستفيدين، متطوعين، قنوات وصول للشباب

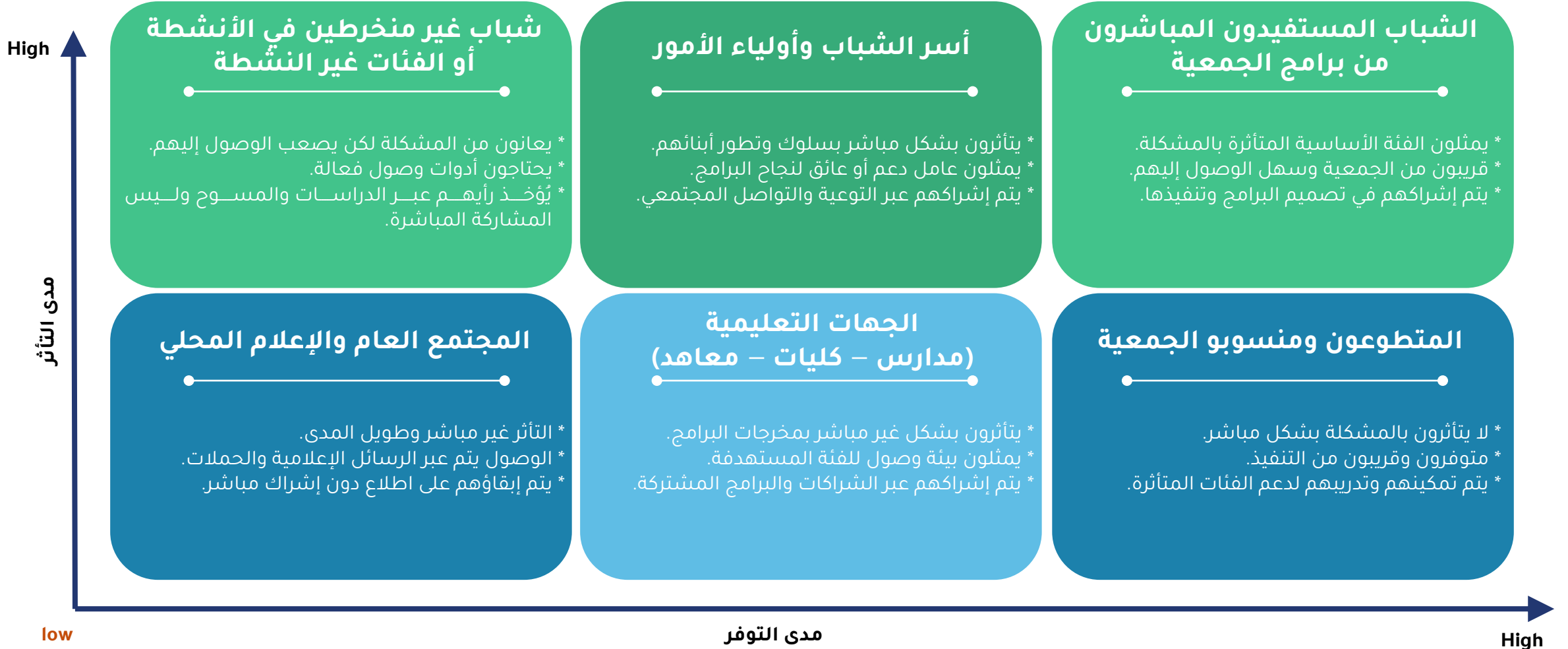
## الفئة المستفيدة

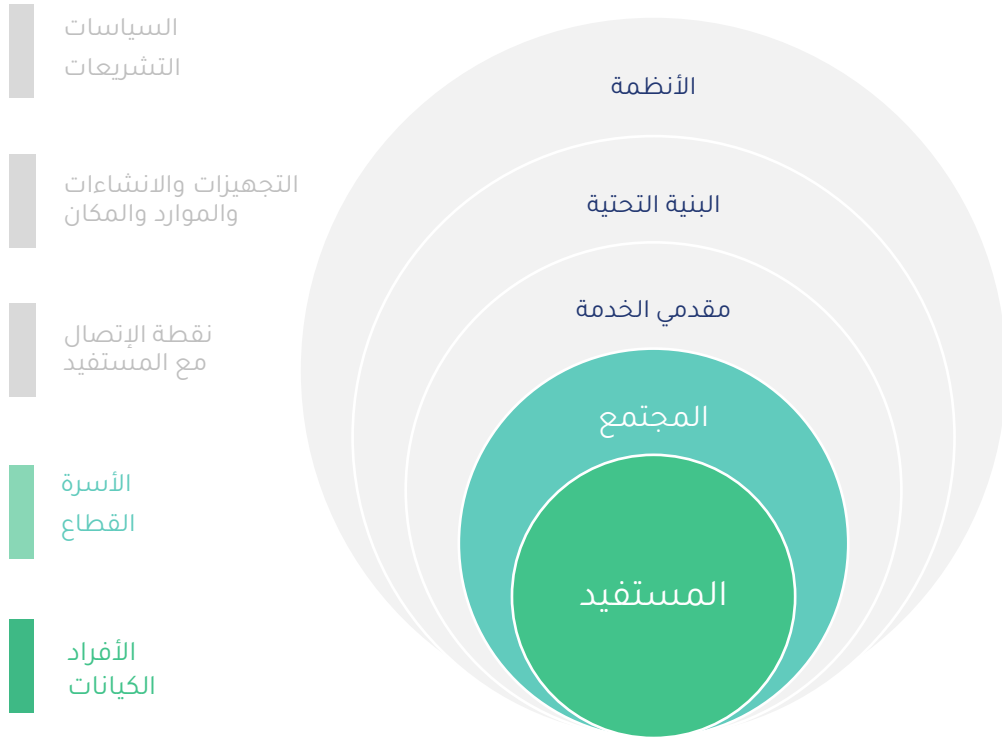
مجال القضية المجتمعية:

ضعف جاهزية الشباب للقيام بدور فاعل ومؤثر في المجتمع.

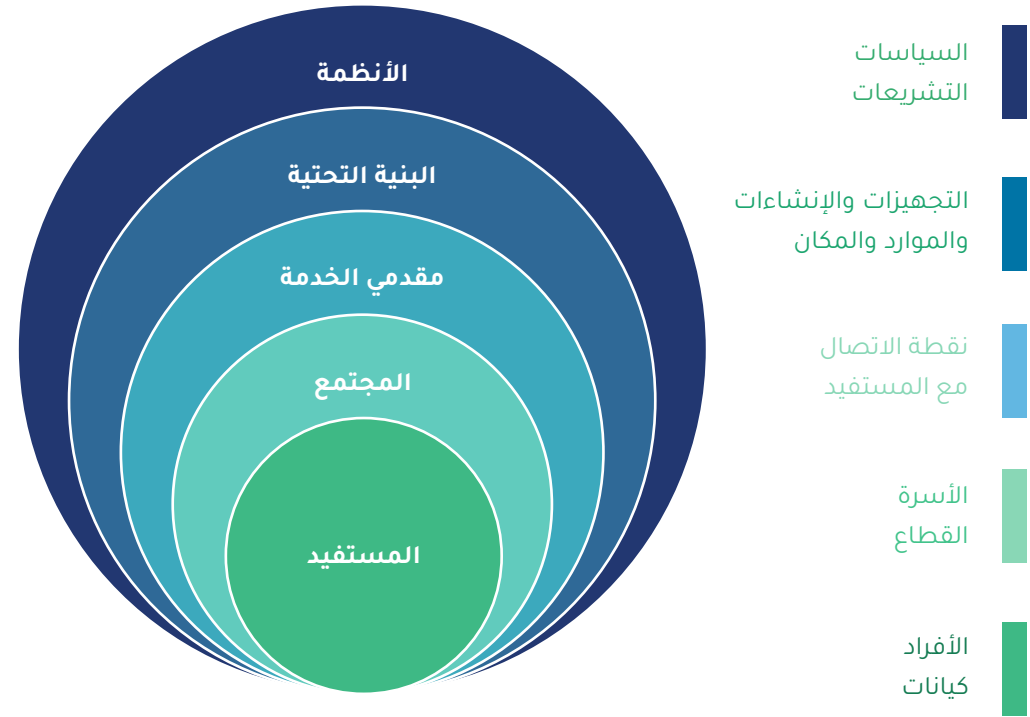
تعريف المستفيد:

الشباب من الجنسين (مرحلة التعليم العام - الثانوي والجامعي المبكر).





إطار عمل الجمعية



الإطار العام







# التوجه الاستراتيجي



بناء قدراتهم الشخصية والمهنية  
والقيادية، وتعزيز جاهزيتهم  
للمشاركة المجتمعية الفاعلة.



تمكين شباب التعليم العام  
المتميزين



شباب ممكن ومؤثر مجتمعيًا



# الرؤية

شباب ممكن ومؤثر مجتمعيًا.





# الرسالة

تمكين شباب التعليم العام المتميزين  
بالمهارات والقيم والفرص؛ ليصبحوا قادة  
فاعلين في التنمية المجتمعية.







## تصميم برامج مهنية احترافية

01

تصميم وتنفيذ برامج مهنية احترافية تعزز فرص الشباب في سوق العمل (مثل: شهادات احترافية، PMD، تصوير احترافي، تسويق إلكتروني...).

## تصميم برامج مهارة حياتية

02

تصميم وتنفيذ برامج حياتية تنمّي مهارات المستقبل والمهارات الشخصية والاجتماعية لطلاب التعليم العام.

## تصميم التجارب

03

مشاركة الشباب في تصميم البرامج والتجارب العملية التي تنمّي مهاراتهم العملية والقيادية.

## قيادة التجارب

04

إتاحة الفرصة للشباب لتولي أدوار ومسؤوليات عملية رئيسية في قيادة البرامج والتجارب داخل الجمعية.

## الإشراك المجتمعي

05

استثمار طاقات المجتمع في دعم برامج الجمعية عبر إشراك المتطوعين والأسر والمهنيين في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

## نشر الوعي

06

تنمية إدراك الشباب والمجتمع بأهمية المهارات المهنية والتطوير الذاتي ودور الشباب في التنمية المجتمعية.

# مسارات العمل

## مسارات العمل

نشر الوعي

الإشراك المجتمعي

قيادة التجارب

تصميم تجارب

تصميم برامج مهارية  
حياتية

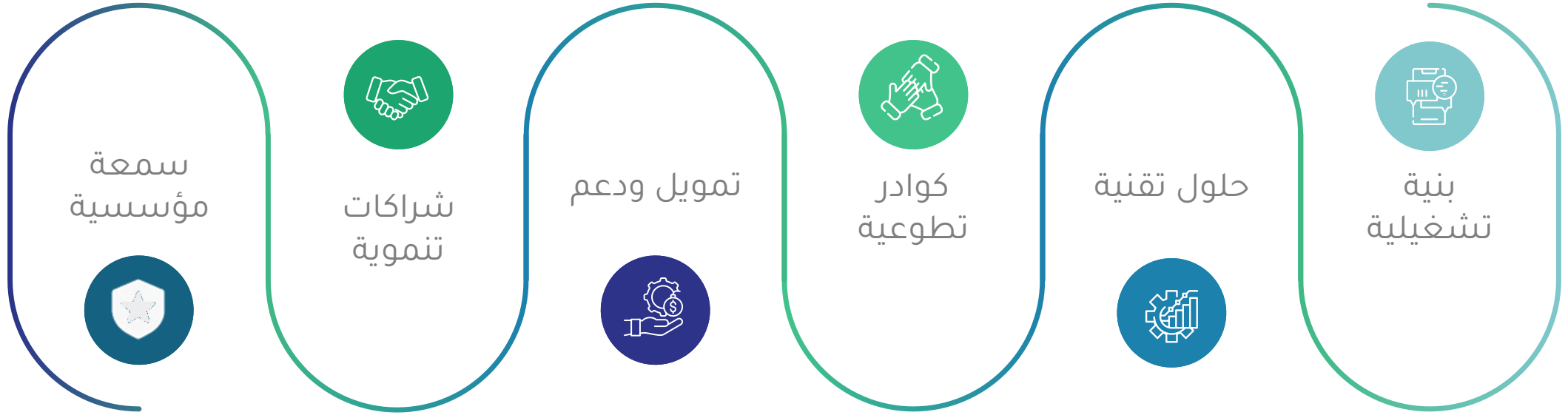
تصميم برامج مهنية  
احترافية

## الأهداف الإستراتيجية

تعزيز مشاركة الأسرة والمجتمع  
في تمكين الشباب

تأهيل شباب التعليم العام  
مهنيًا وحياتياً.

تمكين الشباب المتميزين قيادياً



القيمة	تعريفها	آليات ووسائل التطبيق	من يتمثل القيمة	من يتأثر بالقيمة
الابتكار	تطوير الأفكار والبرامج بأساليب إبداعية تلبى احتياجات الشباب والمجتمع.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبادرات مبتكرة</li> <li>• تشجيع الأفكار الجديدة</li> <li>• التحسين المستمر</li> </ul>	الإدارة فرق العمل	الشباب المستفيدون
الأثر	تحقيق نتائج مجتمعية ملموسة ومستدامة تُعكس رسالة الجمعية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس الأثر</li> <li>• مؤشرات أداء</li> <li>• تطوير البرامج</li> </ul>	الإدارة التنفيذية فرق البرامج	المجتمع الجهات الداعمة
الجودة	تقديم خدمات وبرامج بمعايير عالية تحقق رضا المستفيدين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معايير واضحة</li> <li>• تقييم دوري</li> <li>• تحسين الأداء</li> </ul>	جميع منسوبي الجمعية	المستفيدون الشركاء
الالتزام	التقيد بالأنظمة والسياسات وتحمل المسؤولية المؤسسية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسات معتمدة</li> <li>• متابعة الإنجاز</li> <li>• وضوح الأدوار</li> </ul>	مجلس الإدارة الإدارة التنفيذية	الجهات الرسمية الداعمون
الشفافية	الوضوح في القرارات وإدارة الموارد والتواصل المؤسسي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقارير دورية</li> <li>• إفصاح مالي</li> <li>• قنوات تواصل</li> </ul>	مجلس الإدارة الإدارة المالية	المجتمع الشركاء





# المؤشرات الاستراتيجية

الأهداف	مسارات العمل	المؤشرات	وحدة القياس	آلية التحقق	دورية القياس
تأهيل شباب التعليم العام مهنيًا وحياتيًا	تصميم برامج مهارية حياتية	عدد البرامج المهارية الحياتية المنفذة	عدد	تقارير البرامج وخطط التنفيذ	سنوي
	تصميم برامج مهارية حياتية	نسبة تحسن المهارات الحياتية لدى الطلاب	%	تقييم قبل/بعد البرامج	سنوي
	تصميم برامج مهنية احترافية	عدد البرامج المهنية الاحترافية المقدمة	عدد	تقارير البرامج	سنوي
	تصميم برامج مهنية احترافية	نسبة جاهزية الطلاب للمسار المهني	%	استبيانات قياس الجاهزية	سنوي

الأهداف	مسارات العمل	المؤشرات	وحدة القياس	آلية التحقق	دورية القياس
تمكين الشباب المتميزين قياديا	تصميم التجارب	عدد التجارب القيادية المصممة للشباب	عدد	وثائق التصميم وتقارير البرامج	سنوي
	تصميم التجارب	مستوى جودة تصميم التجارب القيادية	%	نماذج تقييم الجودة	سنوي
	قيادة التجارب	عدد الشباب المشاركين في التجارب القيادية	عدد	سجلات المشاركة	سنوي
	قيادة التجارب	نسبة تطور المهارات القيادية لدى المشاركين	%	تقييم قبل/بعد التجربة	سنوي

الأهداف	مسارات العمل	المؤشرات	وحدة القياس	آلية التحقق	دورية القياس
تعزيز مشاركة الأسرة والمجتمع في تمكين الشباب	نشر الوعي	عدد الحملات التوعوية الموجهة للأسرة والمجتمع	عدد	تقارير الحملات	سنوي
	نشر الوعي	مستوى الوعي المجتمعي بقضايا تمكين الشباب	نسبة	استبيانات قياس الوعي	سنوي
	الإشراك المجتمعي	عدد المبادرات المشتركة مع الأسرة والمجتمع	عدد	تقارير المبادرات	سنوي
	الإشراك المجتمعي	نسبة مشاركة الأسرة والمجتمع في البرامج	نسبة	سجلات الحضور والمتابعة	سنوي

الممكنات	الإدارة أو القسم	المؤشرات	وحدة القياس	آلية التحقق	دورية القياس
بنية تشغيلية	الإدارة التنفيذية	نسبة اكتمال السياسات والإجراءات المعتمدة	%	قائمة السياسات المعتمدة	نصف سنوي
	الإدارة التنفيذية	وضوح الهيكل وتوصيف الوظائف	%	بطاقات الوصف الوظيفي	سنوي
	الشؤون الإدارية	الالتزام بسير العمليات التشغيلية	%	تقارير المتابعة	ربع سنوي
حلول تقنية	الشؤون الإدارية والمالية	توفر الأنظمة التقنية الأساسية	عدد	حصر الأنظمة المفعّلة	سنوي
	الإدارة التنفيذية	مستوى استخدام الأنظمة التقنية	%	تقارير الاستخدام	ربع سنوي
	إدارة البرامج والمشاريع	أتمتة عمليات البرامج	%	نماذج وتقارير رقمية	نصف سنوي
كوادر تطوعية	إدارة البرامج والمشاريع	عدد المتطوعين النشطين	عدد	منصة التطوع / السجلات	ربع سنوي
	إدارة البرامج الشبابية	نسبة استمرارية المتطوعين	%	مقارنة التسجيل والاستمرار	نصف سنوي
	الإدارة التنفيذية	عدد ساعات التطوع المنفذة	ساعة	تقارير الأنشطة	ربع سنوي

الممكنات	الإدارة أو القسم	المؤشرات	وحدة القياس	آلية التحقق	دورية القياس
تمويل ودعم	المالية والمحاسبة	تنوع مصادر التمويل	عدد	تقارير الإيرادات	سنوي
	مجلس الإدارة	نسبة تحقيق المستهدف المالي	%	الميزانية المعتمدة مقابل المنفذ	ربع سنوي
	الإدارة التنفيذية	عدد الجهات الداعمة	عدد	اتفاقيات الدعم	سنوي
شراكات تنمية	مجلس الإدارة	عدد الشراكات الاستراتيجية	عدد	مذكرات التفاهم	سنوي
	الإدارة التنفيذية	نسبة الشراكات المفعلة	%	تقارير تنفيذ الشراكات	نصف سنوي
	إدارة البرامج والمشاريع	أثر الشراكات على البرامج	%	نتائج البرامج المشتركة	سنوي
سمعة مؤسسية	الإدارة التنفيذية	مستوى رضا المستفيدين	%	استبيانات الرضا	ربع سنوي
	الإدارة التنفيذية	الحضور الإعلامي والمؤسسي	عدد	تقارير الإعلام والتواصل	ربع سنوي
	مجلس الإدارة	مستوى الثقة لدى الشركاء	%	استبيانات / خطابات دعم	سنوي

# الاستديوهات الشبابية

