

# الخطة الاستراتيجية الثانية (١٤٤١ / ١٤٤٥هـ)

## (الوثيقة الاستراتيجية)

### لجمعية مستودع المدينة المنورة الخيري

حتى عام ١٤٤٥هـ



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي الكريم وآله وصحابه والتابعين لهم بإحسان، وبعد:

### توطئة:

فبعد مرور أكثر من (١٧) عاماً من الخبرات الميدانية المتميزة في العمل الخيري لمستودع المدينة المنورة الخيري تحت إشراف مباشر من أمانة منطقة المدينة المنورة، صدر ترخيص جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري تحت مظلة وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بتاريخ (١٧/٠٢/١٤٣٤هـ) برقم (٦٢٦).

ومنذ ذلك التاريخ المفصلي في مسيرتها المباركة انطلقت الجمعية بخطى ثابتة نحو تجويد العمل وتحسينه، برسالتها ورؤيتها وقيمتها ومحاورها الاستراتيجية، وأهدافها بعيدة المدى، ومؤشرات القياس والأداء التنفيذية، والغايات المنشودة في كل هدف، ومبادراتها النوعية.

وكان عام ١٤٣٤هـ مضمراً لتجهيز البنية التحتية الإدارية، واستقطاب الكفاءات النوعية، والاستعداد للانطلاق الجاد في الخطط التنفيذية، والتي كانت:

١/ أولها عام ١٤٣٥هـ تحت شعار (اكتب ما تعمل، و نفذ ما تكتب)، بمجموع (٨١) هدفاً تفصيلياً، و(٢٤٤) مؤشراً إجرائياً، و(٤) تقارير دورية، وحققت نجاحاً بنسبة (٧٢.٢%).

٢/ تبعثها الخطة التنفيذية الثانية لعام ١٤٣٦هـ تحت شعار (التزم بتنفيذ معايير الأداء)، بمجموع (١١١) هدفاً تفصيلياً، و(٦٠٦) مؤشراً إجرائياً، و(١٠) تقارير شهرية، وحققت نجاحاً بنسبة (٧٤%).

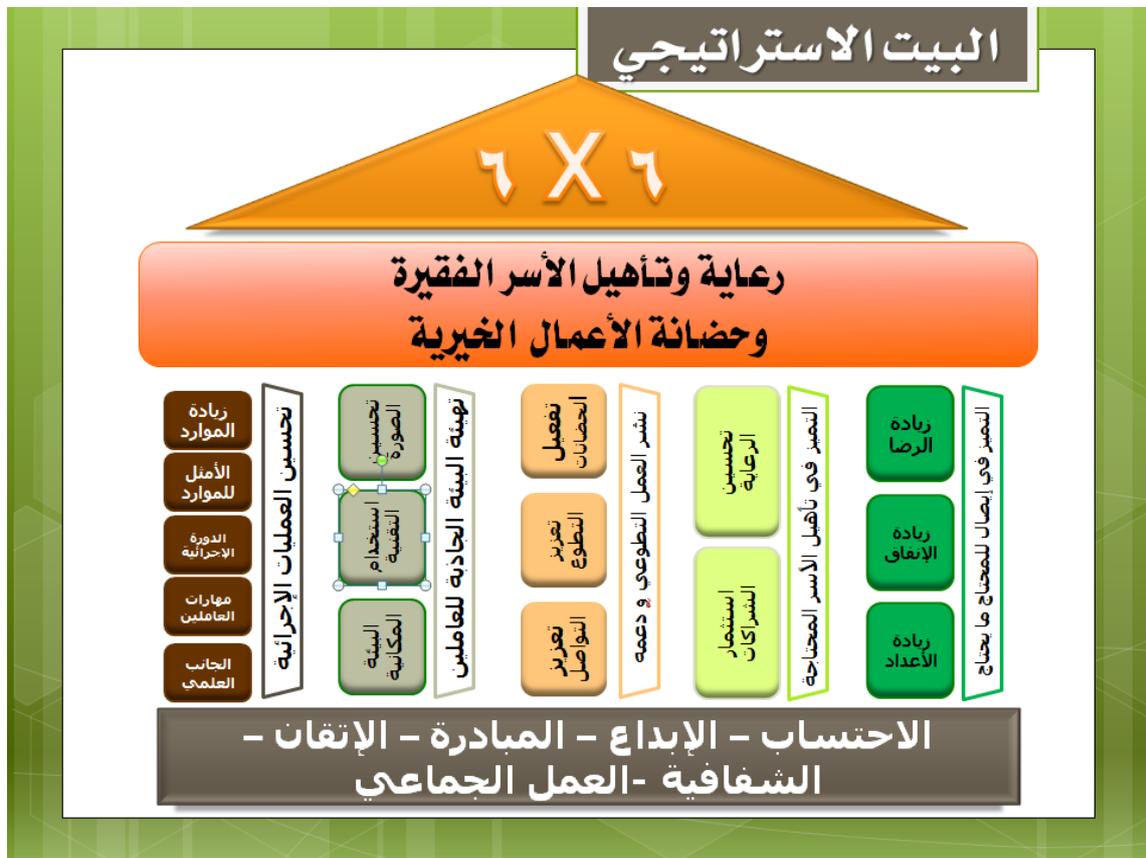
٣/ تلتها خطتها التنفيذية الثالثة عام ١٤٣٧هـ تحت شعار (الإتقان في التنفيذ)، بمجموع (١٢٧) هدفاً تفصيلياً، و(٨٨١) مؤشراً إجرائياً، و(٤١) تقاريراً أسبوعياً، وحققت نجاحاً بنسبة (٨٦%).

٤/ ثم انطلقت الخطة التنفيذية الرابعة لعام ١٤٣٨هـ تحت شعار (توجيه واضح ومتابعة مستمرة)، شاركت فيها كافة فروع ومشاريع الجمعية، بمجموع (١٥٢) هدفاً تفصيلياً، و(٢٨٩١) مؤشراً إجرائياً، و(١٧٣) تقريراً يومياً، حققت في مرحلتها الأولى نتائج إنجاز بنسبة (٧٧%)، مع جودة بلغت نسبتها (٧٤%).

٥/ وفي مرحلتها الثانية (خطة التحول الإلكتروني) والتي استهدفت تفعيل المحتويات الإلكترونية لدى الجميع، وحققت نسبة نجاح (٨٢%).

٦/ وتلتهما الخطة التنفيذية الخامسة للعام المالي ٢٠١٨/١٤٣٩هـ تحت شعار (التأهيل وتنمية الموارد المالية)، بمجموع (١٤٨) هدفاً تفصيلياً، و(١٩٣٣) مؤشراً إجرائياً، و(٢٠٠) تقريراً يومياً، وحققت الجمعية نسبة نجاح (٨٤.٤%).

٧/ وفي استعداد الجمعية لإغلاق بيتها الاستراتيجي الأول تم تدشين الخطة التنفيذية السادسة (والأخيرة ضمن البيت الاستراتيجي الحالي) للعام المالي ٢٠١٩م/١٤٤٠هـ، تحت شعار (الجاهزية) وستغلق بنهاية شهر ربيع الثاني الجاري ١٤٤١هـ، وقد تضمنت (١٧٣) هدفاً تفصيلياً، و(٢٨٢٤) مؤشراً إجرائياً، وجاءت نسبة الإنجاز العامة للربع الثاني (٧٥.٢٥%)، من خلال (١٦٥) تقريراً يومياً.



## وبناء على نتائج إغلاق البيت الاستراتيجي الأول المبدئية بنهاية الخطة التنفيذية الخامسة لعام

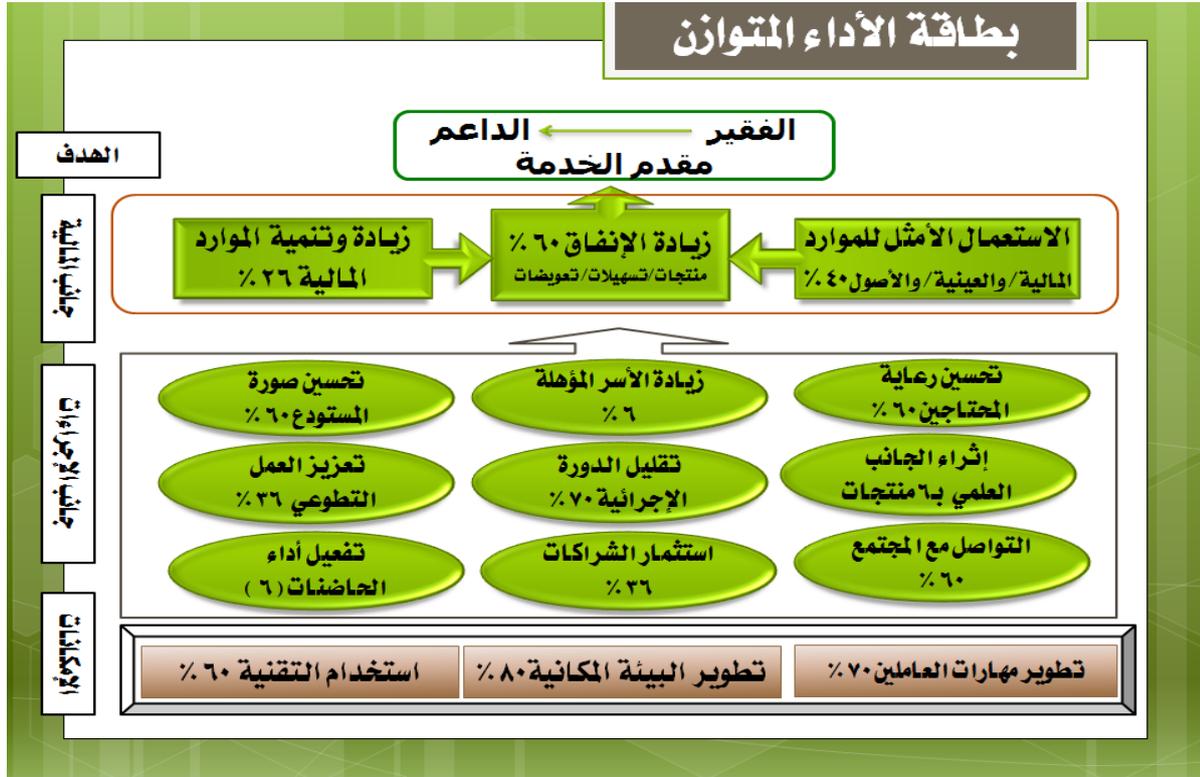
١٤٣٩هـ، والربع الأول للخطة التنفيذية السادسة، والتي تضمنت ما يلي:

الأهداف الاستراتيجية ١٦	المؤشر	الغاية	المتحقق
١. تحسين صورة المستودع	نسبة الرضا	٦٠ %	١٠٠ %
انطلقت الجمعية بعدد (٢٩٤٤) بروشور لعام ١٤٣٤هـ، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (٦٠٨٠) بنسبة زيادة ١٠٦ %			
انطلقت الجمعية عام ١٤٣٤هـ بعدد (٣٧) منتجاً خبيراً، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (١١٥) بنسبة زيادة ٢١٠ %			
٢. تعزيز استخدام التقنية	نسبة الأتمتة	٦٠ %	٨٥ %
عدد البرامج الإلكترونية عام ١٤٣٤هـ (برنامجان)، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (١٤) بنسبة زيادة ٦٠٠ %			
٣. تحسين البيئة المكانية	نسبة الرضا	٨٠ %	٨٠ %
الأصول المسجلة عام ١٤٣٤هـ (١,٦٨٠,٥٢٢)، تضاعف في عام ١٤٣٩هـ إلى (١٠,٣٢٤,٠٩١) بزيادة ٥١٤ %			
نسبة رضا الموظفين (٧٦%) لعام ١٤٣٦هـ ٧٦ %			
٤. استثمار الشركات مع المجتمع	نسبة تفعيل الشركات	٣٦ %	٤٠ %
عدد الشركات في عام ١٤٣٤هـ (٢٤)، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (٣٤) بنسبة زيادة ٤١.٦ %			
٥. تحسين رعاية المحتاجين	نسبة تغطية الاحتياجات	٦٠ %	65 %
عدد مشاريع الرعاية في عام ١٤٣٤هـ (١٩٩)، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (٢٨١) بنسبة زيادة ٤١ %			
٦. تفعيل أداء حاضنات الأعمال الخيرية	عدد المشاريع المستقلة	٦	٥
عدد مشاريع الحضانة في عام ١٤٣٤هـ (هدية المدينة) فقط، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (٥) بزيادة ٤			
الإفناق على مشاريع خدمة المجتمع لعام ١٤٣٤هـ (٤٠٤٠٣.٦٧٣)، وفي عام ١٤٣٩هـ (٩,٨٧١,٠٥٩) بزيادة ٥٦ %			
٧. تعزيز العمل التطوعي	نسبة المشاركة	٣٦ %	٧- %
بلغت إعداد المتطوعين عام ١٤٣٤هـ (١٠٢٠)، انخفض في عام ١٤٣٩هـ إلى (٩٤٦) بنسبة نقص ٧- %			
٨. تعزيز التواصل مع المجتمع	نسبة التواصل	٦٠ %	٦٠ %
تشير الإحصائيات إلى (٤١) من كبار الداعمين لعام ١٤٣٤هـ، وفي عام ٢٠١٨م (٩١١١) بنسبة زيادة ٢٠٠٠ %			
٩. الاستعمال الأمثل للموارد	فاعلية الأداء	٤٠ %	٤٠ %
المركبات لعام ١٤٣٤هـ (١٣٢)، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (٢٢٠) بسجلات إدارة الصيانة بنسبة زيادة ١٦٦ %			
تشير الإحصائيات أن نسبة زيادة الوارد في إدارة الخدمات من عام ١٤٣٤هـ وحتى ١٤٣٨هـ ٤٥ %			
تشير الإحصائيات أن نسبة زيادة المباع في إدارة الخدمات من عام ١٤٣٤هـ وحتى ١٤٣٨هـ ٢٠٩ %			
١٠. زيادة الموارد المالية	نسبة الزيادة السنوية	٢٦ %	٤١ %
أعداد المواد الإعلامية في عام ١٤٣٤هـ (٦٠)، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (٥٨٥) بنسبة زيادة ٤١ %			
الإيرادات المالية في حدود (٢٧ مليون) في عام ١٤٣٤هـ، بلغت عام ١٤٣٩هـ (١٦٧ مليون) بنسبة زيادة ٦١٨ %			

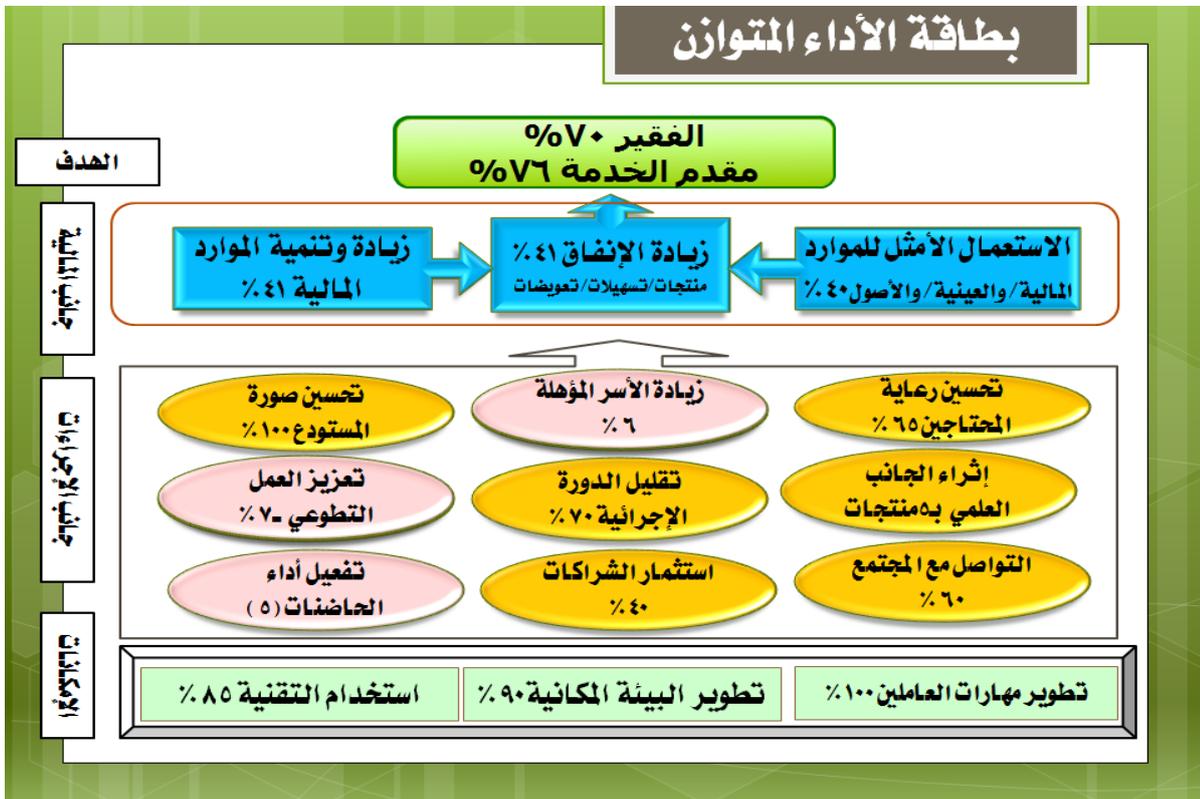
الأهداف الاستراتيجية ١٦	المؤشر	الغاية	المتحقق
بلغت أعداد الأوقاف في عام ١٤٣٤هـ (١٣)، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (٣٨) بنسبة زيادة			%٢٩٢
١١. إثراء الجانب العلمي التطبيقي للعمل الخيري	عدد الفعاليات	٦	٦
بلغ عدد الإصدارات العمية والإلكترونية للجمعية بنهاية عام ١٤٣٩هـ (٦) منتجات بنسبة زيادة			٦
١٢. تقليل الدورة الإجرائية	مدة الإجراء	% ٧٠	%٧٠
عدد الموظفين في عام ١٤٣٤هـ (١٢٩)، في حين بلغ عددهم في عام ١٤٣٩هـ (٣٣٠) بنسبة زيادة			%١٥٦
١٣. زيادة مهارات العاملين	نسبة الإتقان لمهارات	% ٧٠	%٧٠
عدد البرامج التدريبية المقدمة لهم في عام ١٤٣٤هـ (٤)، في حين بلغت في عام ١٤٣٩هـ (٦) بنسبة زيادة			%٥٠
مؤشرات الأداء المطلوبة منهم لعام ١٤٣٤هـ (٢٤٤)، في حين بلغت في عام ١٤٣٩هـ (١٩٢٣) بنسبة زيادة			%٧٨٨
وعدد التقارير الإدارية المطلوبة منهم لعام ١٤٣٤هـ (٤)، في حين بلغت في عام ١٤٣٩هـ (٢٠٠) بنسبة زيادة			%٥٠٠٠
١٤. زيادة رضا المستفيد	نسبة الرضا	%٨٠	%٧٠
نسبة رضا المستفيدين (%٧٠) بنهاية عام ١٤٣٦هـ			%٧٠
١٥. زيادة الإنفاق على المحتاج	نسبة الأسر الجديدة	% ٦	%٤١
المصروفات عام ١٤٣٤هـ (٣٢،١٥٩،٤٩٢)، وبلغت عام ١٤٣٩هـ (١٤٨،٦٢٢،٢٢٥) بنسبة زيادة			%٤٦٢
بلغت ميزانية الرعاية لعام ١٤٣٤هـ (٧٦١١٦٦٤)، وبلغت عام ١٤٣٩هـ (١٢٥٥٥٠٢٩) بنسبة زيادة			%٦٥
١٦. زيادة أعداد الأسر المؤهلة	نسبة الأسر المكتفية	% ٦	%٦ غير دقيقة
عدد السر المسجلة في عام ١٤٣٤هـ (٢٣٦٨١)، في حين بلغت عام ١٤٣٩هـ (٢٢٠٦٣) بنسبة نقص			%٧.٦-
بلغت برامج التأهيل لعام ١٤٣٤هـ (٦٥)، في حين بلغت لعام ١٤٣٩هـ (٥١) بنسبة انخفاض			%٧٨-
وبلغ الإنفاق على التأهيل لعام ١٤٣٥هـ (٥٣٢٨٠١٠)، في حين بلغ عام ١٤٣٩هـ (١٣٨٠١٦٠٦) بنسبة			%٢٦٠+



## الصورة الذهنية المبدئية لبطاقة الأداء المتوازن



## النتيجة الفعلية النهائية لبطاقة الأداء المتوازن



## البيت الاستراتيجي الجديد:

**توطئة:** بفضل الله وتوفيقه تمت مناقشة موضوع بناء البيت الاستراتيجي الجديد لجمعية مستودع

المدينة المنورة الخيري حتى نهاية العام ١٤٤٥هـ خلال:

- الاجتماع السنوي للمدراء التنفيذيين المنعقد بتاريخ ٢٥/٦/١٤٤٠هـ بفرع الراددي.

- اجتماعات اللجنة التنفيذية رقم (٢٣١، ٢٣٠، ٢٢٩، ٢٢٨، ٢٢٧، ٢٢٦، ٢٢٥).

- قروبات الواتساب (قروب البيت الاستراتيجي) و(قروب اللجنة التنفيذية).

وجاءت النتائج الأولية على النحو التالي :

### أولاً : رسالة الجمعية:

#### رعاية وتأهيل الأسر الفقيرة وحضانة الأعمال الخيرية

أوصت اللجنة التنفيذية برقم (١/٢٢٣) في ٢٥/١/١٤٤١هـ (بأن رسالة الجمعية الاستراتيجية ثابتة

لا تتغير لأنها تتفق مع أهداف تأسيس الجمعية).

وقد تضمنت ثلاث جمل:

١- **رعاية الأسر الفقيرة:** كلمة (رعاية): نكرة في سياق الإثبات، ويقضي ذلك العموم أي الرعاية

الكاملة والنامة من كل وجه حتى لا تحتاج الأسرة أحداً من الخلق قدر الوسع والطاقة، وكلمة (الأسر): تُخرج

بذلك الأفراد، وكلمة (الفقيرة): تخرج بذلك مستوري الحال والمستكثرين، فلا بد إذن من بحث دقيق في أحوال

الأسر.

٢- **تأهيل الأسر الفقيرة:** كلمة (تأهيل): أي من كل جانب فهناك جانب تعزيز الإيمان، وجانب

إكسابهم معارف ومهارات لاستغنائهم عن الخلق، وكلمة (الأسر الفقيرة): أي التي يربها المستودع، والمقصود

تأهيلها جميعاً أو أفراد منها حتى يتم استغنائهم بفضل من الله و منة.

ويتبن من هذا أن رسالة المستودع هي نقل الأسر من اليد السفلى الى العليا و من أسر آخذة إلى

منفقة، وبذلك يصلح المجتمع.

٣- **حضانة الأعمال الخيرية:** كلمة (حضانة): يعني أن توفر البيئة والموارد والدعم المعنوي والغطاء النظامي لمشاريع خيرية خارج النطاقين السابقين حتى تستوي على سوقها وتنضج فتستقل بنفسها، وتستفيد من الخبرات المتراكمة في المستودع، وهذا يمثل أيضاً تميزاً في رسالة المستودع.

### ثانياً: الرؤية :

(١٤٤٥)

وتقرأ: بنهاية العام الهجري ١٤٤٥ هـ ستكون جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري قد:

رقم (٥): أشرفت في حضانتها على (٥) مشاريع رئيسة (هدية المدينة) و(حفظ النعمة) و(دعم التطوع) و(مشاريع السقيا) و(المساجد).

رقم (٤): وركزت في الرعاية على (٤) حالات (الكوارث العامة) و(المرحجة غير المستقرة) و(المستقرة مؤقتاً) (المستقرة المستمرة)، وقدمت الرعاية من خلال (٤) لجان :

رقم (٤) نفسه: (الطوارئ) و(التدخل السريع) و(الخدمات النوعية)، إضافة إلى (السكن الملائم) للأسر المستقرة : السكن / أو ترميمه / أو تأثيثه / أو المساهمة في الإيجارات

رقم (٤): وتأهلت بجدارة للمنافسة على (٤) جوائز للتميز الإداري (مناطقية) بمنطقة المدينة المنورة، و(محلية) داخل المملكة العربية السعودية، و(إقليمية) ضمن دول الخليج، و(دولية) عربياً أو عالمياً.

رقم (١): وأهلت (١٠٠٠) سنوياً.

ثالثا: آداب وقيم الجمعية: حددت في العبارة التالية:

نحن: (فرق عمل) (مبادرة)، تعمل: (باحساب) (وإبداع)، شعارها: (الإتقان) (والشفافية)

## العمل الجماعي

الشفافية

المبادرة

الإتقان

الاحساب

الإبداع

### (فرق عمل):

ويقصد بها أن من قيم الجمعية العمل الجماعي والتعاون والتكامل مع الجميع لتحقيق أهداف الجمعية ورؤيتها، ويظهر عند التطبيق قيم ضمنية مثل التفويض، والتقدير والاحترام، وتقبل الآخرين.

### (ومن تطبيقاتها) لكافة أصحاب المصلحة:

- أن تكون الجمعية لجان عمل لأهداف معينة.
- أن تعقد الجمعية اجتماعات دورية لعدد من الفئات ( قيادات - عاملون ... ).
- أن تشترك كوادر خارجية في تقديم بعض برامج الجمعية.
- أن يشعر العاملون أنهم على اختلاف مستوياتهم يحققون هدف الجمعية.
- أن تشارك إدارة الجمعية العاملين فيها على تطوير برامجها ولوائحها ، وتضع الآليات للاستفادة منها.
- أن يشارك المستفيد في الخدمة المقدمة له ولغيره.
- أن يقترح المستفيد وسائل وبرامج في تقديم خدمات الجمعية.
- أن يعمل الشريك مع شركاء آخرين في نشاط أو أكثر من أنشطة الجمعية.
- أن ينسق مع الشركاء فيما بينهم في الخدمات المشتركة او المشابهة وتوزيع الأدوار بينهم.
- أن يوافق الداعم على مشاركة غيره في مشاريعه.

## (مبادرة):

ويقصد بها أن من قيم الجمعية البدء والمشاركة في الأعمال التي من شأنها تحقيق أهداف الجمعية وخدماتها، ويظهر عند التطبيق قيم ضمنية مثل الحماسة، والشجاعة، والمسؤولية، والانتماء.

### (ومن تطبيقاتها) لكافة أصحاب المصلحة:

- أن يكون العامل متواجداً عند الحاجة.
- أن يبادر العامل بعرض أفكاره وأساليبه العملية، ويشارك في الأنشطة بفاعلية.
- أن تشجع الجمعية العاملين على المبادرات في مجال عمل الجمعية.
- أن تبادر الجمعية إلى تلمس حاجات العاملين وتحقيق معايير الرضى الوظيفي لدى العاملين.
- أن تفتح الجمعية قنوات وبرامج لمبادرات المستفيدين وتشجعهم.
- أن تصل الجمعية للداعمين المناسبين والقادرين على دعم أنشطة الجمعية في أقل وقت.
- أن يبادر المستفيد إلى الدلالة والإرشاد إلى المستحقين.
- أن يبادر المستفيد إلى المشاركة في برامج الجمعية التي تقدم له.
- أن يبادر الشريك في تطوير العمل في الجمعية (حسب مجال الشراكة).
- أن يبادر الشريك في تذليل الصعوبات التي تواجه الجمعية.
- أن يبادر الداعم في الرد على المشاريع المقدمة إليه.
- أن يشارك الداعم في تقديم مشاريع جديدة للجمعية حسب رؤية الجمعية ورسالتها.
- أن يبادر الداعم في حل بعض المشاكل التي تعيق عملية الدعم.

(باحساب):

ويقصد بها أن من قيم الجمعية طلب الأجر من الله ابتداء فيما يقوم به من أعمال على الوجه الأكمل، ويظهر عند التطبيق قيم ضمنية مثل البذل والإخلاص والأمانة والمسؤولية والصبر.

(ومن تطبيقاتها) لكافة أصحاب المصلحة:

- أن يستشعر العامل أن عمله عمل صالح يحتسبه عند الله .
- أن يحتسب العامل الوقت الزائد فوق ساعات العمل.
- أن يحتسب العامل الأجر في تطوير إمكاناته ومهاراته.
- أن يحتسب العامل ما يقوم به من خدمة للمجتمع في جميع أوجه البر التي تقوم بها الجمعية.
- أن يحتسب في الصبر والتعفف والكف عن المسألة .
- أن يحتسب في ذكر الحاجة دون تكثّر .
- أن يحتسب في الدلالة على غيره من أهل الاحتياج.
- أن يحتسب في تقديم الخبرة .
- أن يحتسب في تسخير كافة إمكانياته لخدمة الجمعية.
- أن يحتسب في صنع فرص موائمة لأنشطة الجمعية.
- أن يحتسب في النفقة والبذل .
- أن يحتسب في التسويق للجمعية والدلالة عليها .
- أن يحتسب في بذل النصح والتوجيه.
- أن يحتسب في الحفاظ على سمعة العمل الخيري وعدم نشر الأخطاء .

## (وإبداع):

ويقصد بها أن من قيم الجمعية التجديد والتطوير المستمر في أداء الأعمال المتعلقة بالجمعية وخدماتها، ويظهر عند التطبيق قيم ضمنية مثل: الطلاقة، والمرونة والأصالة والبحث والاطلاع.

### (ومن تطبيقاتها) لكافة أصحاب المصلحة:

- أن تضع الجمعية آلية لجمع الأفكار الإبداعية من عاملها ، وتنمي مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.
- أن تستفيد الجمعية من قدرات وميول العاملين.
- أن تنتقي الجمعية الطرق الإبداعية لتأهيل المستفيد لنفسه.
- أن تقدم الجمعية أدوات إبداعية للشركاء لسهولة تحقيق أهدافهم .
- أن تهيم الجمعية مشاريع إبداعية تحقق طموحات الداعمين.
- أن يساهم المستفيد بطرح أفكارٍ جديدة في تقديم الخدمات وتطويرها.
- أن يقدم الشريك برامج إبداعية في تفعيل الشراكة مع الجمعية.
- أن يساهم الداعم بطرق إبداعية تعظم من أثر المشروع عند دعمه.

## (الإتقان):

ويقصد بها أن من قيم الجمعية القيام بالأعمال على الوجه الأمثل في الوقت المحدد وبأقل جهد وتكلفة التنظيم، ويظهر عند التطبيق قيم ضمنية مثل التحسين المستمر والرقابة الذاتية والجودة.

### (ومن تطبيقاتها) لكافة أصحاب المصلحة:

- أن يلتزم العاملون بأعمالهم ومهامهم حسب معايير الجودة المطلوبة.
- أن تستفيد الجمعية من التقنيات الحديثة التي تساعد على تقديم الخدمة بمهنية وجودة.
- أن تنفذ الجمعية بنود الشراكة بمهارة عالية وبما يخدم أهدافها.
- أن يوظف المستفيد الخدمات التي تقدم له لتحقيق العيش الكريم .
- أن ينفذ الشريك البرامج المتفق عليها مع الجمعية وفق معايير الجودة المعتمدة.
- أن يوجه الداعم دعمه للأفصح والأصلح.
- أن يتقيد الداعم بالدعم في الوقت المخصص والأنشطة المحددة المتفق عليها.

### (الشفافية):

ويقصد بها أن من قيم الجمعية الإفصاح بمسؤولية عن البيانات والمعلومات لكل أحد فيما يخصه ويظهر عند التطبيق قيم ضمنية مثل الصدق، الوضوح، الأمانة، الموضوعية، الدقة.

### (ومن تطبيقاتها) لكافة أصحاب المصلحة:

- أن تُفصح إدارة الجمعية للعامل عن حقوقه ومستحقاته ، وما عليه من حقوق وواجبات.
- أن توفر الجمعية بيئة مناسبة لتقبل النقد البناء وحرية الرأي.
- أن تقدم الجمعية الخدمة حسب حاجة المستفيد بواقعية ، ودون وعود غير موجودة.
- أن تزود الجمعية الشركاء والداعمين بالتقارير الفنية وتقارير المشاريع واللوائح والأنظمة التي تخص كل فئة بكل شفافية ووضوح عند طلبها أو الحاجة إليها.
- أن تحقق الجمعية رغبة الداعم في دعمه حسب اشتراطه.
- أن يحدد المستفيد المعلومة بكل صدق وأمانة.
- أن يبادر بتقديم كل ما يحتاجه الباحث لمساعدته.
- أن يقدم الشريك الخدمة حسب مبادئ وقيم الجمعية في حدود الشراكة.
- أن يقدم الشريك كافة الإمكانيات التي يمكن أن تفيد الجمعية.
- أن يُفصح الداعمون عن استراتيجياتهم في الدعم عبر قنواتهم الإعلامية، ويلتزمون بها.
- أن يتواصل الداعم بشفافية في إمكانية تقديم الدعم من عدمه مع بيان الأسباب.

## رابعاً: خلصت النتائج والمناقشات في تحديد (٦) محاور استراتيجية، على النحو التالي:

### ١: محور الرعاية:

ويتم العمل في هذا المحور على تطوير عمليات البحث والتسجيل، ودراسة معادلة الموازنة المعتمدة في نموذج التسجيل السابق، والاستفادة من البوابات الإلكترونية الرسمية في عملية البحث والتسجيل، واستقطاب المتخصصين في مجال البحث الاجتماعي، مع تطوير مهارات الباحثين الحاليين، وتقسيم نتائج البحث إلى حالتين: (حرجة / أو مستقرة).

ويقصد (بالحرجة) هي الحالات التي تكون تحت تأثير ظرف حرج كانقطاع الكهرباء، أو فقدان المأوى، أو الحالات المرضية الطارئة ونحوها، وتقسيمها إلى حالات (طوارئ عامة)، أو (حالات فردية).

ويقصد (بالحالات المستقرة) التي تكون فيها الأسرة آمنة في سكنها ويهددها بعض التوقعات المستقبلية، كالإنذار بفصل التيار، أو التهديد بالطرد من المنزل، أو نحوها، ويمكن تقسمها إلى (مستقرة مؤقتة) تحتاج لدعم معين كسلة غذائية أو كسوة أو العلاج أو تفريج كربة.

وأما (المستقرة) فهي التي تعاني من إشكاليات مستمرة في السكن وضعف الدخل والعوز الدائم بسبب فقدان العائل أو إعاقة ونحوها.

وتقدم الجمعية رعايتها لهم من خلال (لجان الطوارئ) للكوارث العامة وتشكل في حينها في فروع الجمعية، ولجان (التدخل السريع) للحالات الحرجة الفردية، في حين يتم التعامل مع الحالات المستقرة مؤقتاً عبر التسويق لخدمات السلة الغذائية والكسوة والعلاج وتفريج الكربات.

وتركز الجمعية في رعايتها للحالات المستقرة المستمرة والمسجلة في كشوف الجمعية بالمساهمة في تأمين السكن الملائم لهم، أو ترميم منازلهم المتهالكة، أو تأثيثها إن كانت في حاجة، أو دعمهم في نسبة من الإيجارات الحالة.

وشعار هذه المحور نحن في جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري

(ندعم الاكتفاء ولا نوطن الاحتياج)

## ٢: محور التأهيل:

ويتم العمل في هذا المحور على تنفيذ البرنامج الاستراتيجي للتأهيل (إكتفاء) والذي يقوم على إنشاء وحدات متخصصة للتأهيل في كافة فروع الجمعية تقوم كل وحدة بحصر كافة بيانات أفراد الأسر المسجلة في كشوفات الجمعية والتي يمكن استهدافهم بالتأهيل.

ويكلف كل فرع بإعداد خطة لتأهيل الأسر المسجلة لديهم وفقاً للإمكانيات والظروف الخاصة بكل فرع في منطقة معينة، مع تقديم البرنامج عدداً من الخيارات المتنوعة للبرامج والأنشطة التأهيلية يتعلق بعضها بالشباب والآخر بالفتيات.

كل ذلك يتم عبر نماذج معتمدة مسبقاً يتم التدريب على تعبئتها دورياً، مع متابعة عمليات التنفيذ الفعلية وتقويمها.

أضافة إلى دعم محور التأهيل بشراكات فاعلة لدعم برامج وانشطة التأهيل مادياً أو من خلال تقديم فرص التدريب والتوظيف وغيرها.

ويتضمن هذا المحور أيضاً تطبيق مفهوم التأهيل التنموي الذي يساعد السر على استدامة الدخل المالي وتطوره من خلال مشاريع صغيرة ومبتكرة تتميز بالتناسب مع وضع الأسرة المستهدفة الاجتماعي والقيمي، وسهولة التعلم والتدريب والتنفيذ، مع درجة عالية من الأمان ومحدودية المخاطر.

وشعار هذه المحور نحن في جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري

(وجهة الباحثين عن التنمية)

### ٣: محور الحضانة (حضانتنا إشرافية):

ويتم العمل في هذا المحور على التركيز في نشر الخبرات الميدانية لدى الجمعية على مواصلة الإشرافي المعرفي، للمشاريع المنبثقة من الجمعية كالمشروع هدية المدينة وحفظ النعمة ومشاريع السقيا والمساهمة في تجهيز المساجد.

مع التركيز في الفترة الاستراتيجية المقبلة على دعم استقلالية مشروع هدية المدينة وحفظ النعمة للاستقلال الإداري والمالي في جمعيات مستقلة.

وإدراج مشاريع السقيا والمساجد والتطوع ضمن المبادرات والخدمات الاجتماعية مع تحويل مشروع مصنع المياه لمحور الاستدامة المالية والعلاقات.

وشعار هذه المحور نحن في جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري

(حضانتنا إشرافية)

### ٤: محور التطوع :

ويتم العمل في هذا المحور على تفعيل مجالات التطوع واستقطاب المتطوعين من كافة شرائح المجتمع وإتاحة الفرصة لهم لتقديم ما لديهم من خبرات وخدمات للعمل الخيري والاجتماعي عبر فرص تطوعية عامة تستهدف أنواع المتطوعين.

مع التركيز على بناء نماذج نوعية من التطوع الاحترافي المخصص لأصحاب الخبرات والمعارف والإنجازات النوعية في المجتمع للمساهمة في العمل الخيري.

جل ذلك سيتم من خلال وحدات متخصصة لإدارة التطوع والمتطوعين في فروع الجمعية ومشاريعها.

## ٥: محور (الاستدامة المالية والعلاقات):

ويتم العمل في هذا المحور على التركيز على تحقيق الاستدامة المالية التي تغطي الميزانية التشغيلية للجمعية عبر حسن إدارة الأوقاف والمشاريع الاستثمارية وأهمها مصنع المياه. إضافة إلى تفعيل نشر منتجات الجمعية الخيرية عبر التطبيقات الإلكترونية المتطورة وبرامج الإعلام والعلاقات العامة لدعم برامج وأنشطة الجمعية الرعوية والتأهيلية وميزانيتها التشغيلية.

## ٦: محور القيادة الإدارية والمالية:

يتعلق هذا المحور الاستراتيجي بالقيادة الإدارية والمالية للجمعية من خلال الجودة في إدارة الموارد البشرية واستقطاب الكوادر وتوطينها والخبرات العملية وضبط استقبال وصرف الموارد المالية في تحقيق رسالة الجمعية ورؤيتها، وتطبيق برامج التحفيز الفعال والشفاف لهم، وتحقيق الجودة في إدارة ومتابعة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للجمعية.

## رابعاً: خلصت النتائج والمناقشات بتحديد (٢١) هدفاً رئيساً، على النحو التالي:

١: محور الرعاية (ندعم الاكتفاء ولا نوطن الاحتياج): ويتضمن (٤) أهداف رئيسة هي:

١/ تقنين عمليات البحث والتسجيل وفق الحالات إما [حرجة]: (طوارئ عامة)/ (حالات

فردية) أو [مستقرة]: (مؤقتة)/ (مستمرة) بجودة (١٠٠%)، خلال (٧٢) ساعة. (١ع)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
٧٢ ساعة	٤ أيام	٥ أيام	٦ أيام	٧ أيام	عدد الأسر المحدث بياناتها ميدانياً من الأسر المعلنة إعلامياً	نسبة الأسر المحدثه إلى إجمالي الأسر المعلنة	(١-١ع)
٧٢ ساعة	٤ أيام	٥ أيام	٦ أيام	٧ أيام	عدد الأسر المسجل بياناتها في برنامج الرعاية الإلكتروني	نسبة الأسر المسجلة إلى إجمالي الأسر المحدثه	(٢-١ع)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- التأكد من تسجيل كافة كشوفات الأسر المسجلة في كل فرع ضمن بوابة الرعاية الالكترونية.
- جدولة عمليات تحديث البحث للأسر المسجلة والجديدة.
- تنفيذ عمليات البحث الميداني والاستفادة من البيانات الإلكترونية الرسمية المتاحة.
- فرز الحالات المبحوثة إلى (حرجة) تكون تحت تأثير ظرف حرج، و(مستقرة) وهي الأسرة الآمنة في سكنها ولكن يهددها بعض التوقعات المستقبلية المشككة.
- تقسيم الحرجة إلى (عامة) تباشرها لجان الطوارئ، و(خاصة) تباشرها لجان التدخل السريع.
- تقسيم المستقرة إلى (مؤقتة) ويقصد بها الحالات التي يتم اتخاذ قرار بدعمها مرة واحدة دون جدولة بواحد أو أكثر من (الخدمات النوعية)، فيما يقصد بالمستقرة الحالات التي يتم اتخاذ قرار بدعمها دورياً بأحد الخدمات النوعية مع تحويلها لخدمة السكن الموائم.
- استقطاب الباحثين الاجتماعيين وتطوير وتنمية مهارتهم.
- عقد الاجتماعات الدورية بين مسؤولي الرعاية .

٢/ تحسين عمليات الفرق الميدانية للتدخل السريع للحالات الحرجة (الطوارئ العامة) و(الحالات الفردية)، لنقلها للاستقرار خلال (٢٤) ساعة عمل. (٢٤)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
%١٠٠	%٩٠	%٨٠	%٧٠	%٦٠	عدد الأسر التي تم نقلها من الحالة الحرجة إلى الاستقرار خلال ٢٤ ساعة	نسبة الحالات الحرجة التي تم خدمتها خلال ٢٤ ساعة إلى إجمالي الحالات الحرجة المستهدفة	(١-٢٤)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- رفع مستوى التوقعات في حالات التغيرات المناخية والبيئة مثل السيول والزلازل حفظنا الله.
- تقنين الإجراءات المتخذة في تكوين لجان الطوارئ حال الحاجة لها.
- تأمين قدر مناسب من التجهيزات كالحيام في المستودعات نسأل الله السلامة للجميع.
- رفع مستوى التنسيق مع الجهات المشاركة في مباشرة الطوارئ.
- الاطلاع الدوري على التجارب الناجحة في مباشرة الطوارئ والإفادة منها.
- تكوين فرق التدخل السريع في كافة الفروع تباشر الحالات الفردية الحرجة.
- وضع منهجية عمل لفرق التدخل السريع لتقنين وتوحيد عملها الميداني.
- تدريب أعضاء الفرق الميدانية للجان التدخل السريع ميدانياً بشكل دوري.
- تأمين ميزانية مناسبة لدعم عمليات التدخل السريع والتسويق النشط لها.
- استطاب المتطوعين الأكفاء للمشاركة الميدانية في حالات التدخل السريع.
- إحالة الحالة الحرجة بعد تأمين استقرارها إلى البحث مجدداً لتحديد نوع الرعاية المقدمة لها.
- تدشين أيقونة في البوابة الإلكترونية للرعاية لتسجيل الحالات الحرجة وإعداد الإحصائيات لها.

٣/ شمول خدمات الرعاية الأساسية أو واحد منها (التسكين/ الترميم/ التأثيث/ دعم الإيجارات) للأسر المسجلة في الجمعية (حالة مستقرة ومستمرة) بغاية تصل إلى ٨٠%. (٣٤)  
ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
%٨٠	%٦٠	%٣٠	%٥	%٣	عدد الأسر المستقرة التي خدمت بأحد خدمات التسكين أو الترميم أو التأثيث أو دعم الإيجارات	نسبة الأسر المستهدفة بوحدة أو أكثر من خدمات الرعاية الأساسية إلى إجمالي الحالات المستقرة	(١-٣٤)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- التركيز المستمر على خدمات السكن الملائم الذي يجد من حاجة الأسر الفقيرة.
- عقد شراكات فاعلة مع الجهات ذات العلاقة في مشاريع الإسكان.
- وضع منهجية محكمة لمشاريع الإسكان في الجمعية وفروعها.
- التدقيق والمراجعة القانونية لعقود الإسكان قبل اعتمادها.
- تدشين فرص للتطوع الاحترافي للمكاتب الاستشارية والقانونية والهندسية.
- تصنيف الأسر المسجلة حسب الاحتياج لخدمات الرعاية الأساسية الأربع:
  - (التسكين) لمن تنطبق عليهم الشروط لامتلاك مساكن.
  - (الترميم) لمن يملكون مساكن متهالكة.
  - (التأثيث) لمن يملكون مساكن جيدة وتحتاج إلى تأثيث.
  - (دعم الإيجارات) لمن لا يندرجون تحت أي شيء ممن سبق.
- متابعة صرف نسبة من مخصصات الزكاة والرعاية في الفروع لدعم السكن الملائم.
- الدراسة والمناقشة حول منتجات الإسكان التنموي للاستفادة منها.
- الاطلاع على التجارب الناجحة إقليمياً وعالمياً في الإسكان والإفادة منها.

٤/ التسويق الفعال لدعم الخدمات الأربع (للحالات المستقرة مؤقتاً) وتشمل (السلة الغذائية/ الكسوة/ العلاج/ تفريغ الكربات) أو أحدها، بغاية تصل إلى ٧٥%. (٤٤)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
%٧٥	%٦٠	%٥٠	%٢٥	%٢٠	عدد الأسر المستقرة التي خدمت بأحد خدمات السلة الغذائية أو الكسوة أو العلاج أو تفريج الكربات	نسبة الأسر المستهدفة بوحدة أو أكثر من خدمات الرعاية الأربع إلى إجمالي الحالات المؤقتة	(١-٤٤)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- الاستمرار في دعم الأسر المستقرة بالخدمات النوعية الأربع.
- الاعتماد على التسويق للخدمات النوعية بالتنسيق مع العلاقات العامة والإعلام.
- عدم اعتماد صرف المبالغ المالية لتأمينها إلا فيما ندر.
- التركيز في توزيع الخدمات على الحالات الأكثر حاجة مع توجيهها للتأهيل .
- تشمل خدمة السلة الغذائية تأمين مصادر الماء، وكافة منتجات الإطعام الخيرية في الجمعية.
- تشمل السلة الغذائية تنفيذ مشروع زكاة الفطر في الإدارة الرئيسة، وفروع الجمعية.
- تشمل خدمة الكسوة كافة منتجات الكسوة الخيرية (المدرسية والشتاء والعيدين).
- تشمل خدمة العلاج كافة المنتجات الخيرية الصحية كلجنة المواسة (أسر المرضى).
- تشمل خدمة تفريج الكربات كافة أنشطة وبرامج الرعاية السابقة كلجنة الغائب (أسر السجناء والمدمنين)، ولجنة الإنجاز (الحقوق والمزايا الحكومية)، لجنة بريد المودة، ولجنة الهدايا والتشجيع.
- تنفيذ استبانة لاستطلاع رضا المستفيدين وتحليلها.
- تطوير العمل بإدارة الخدمات والتبرعات العينية وصلات الكسوة.
- رفع مستوى العناية بالمركبات وصيانتها وتسجيلها إلكترونياً.

**٢: محور التأهيل (وجهة الباحث عن التنمية): ويتضمن (٤) أهداف رئيسة هي:**

٥ / بناء وحدات تأهيلية متخصصة بالفروع بجودة تصل إلى ٨٥%. (ت ١)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عددًا من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
١٤	١٢	١٠	٨	٦	عدد الفروع التي أسست وحدات التأهيل إداريا	عدد الفروع التي فعلت وحدات التأهيل فيها	(ت ١-١)
%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	%٦٥	نسبة جودة تفعيل وحدات التأهيل ميدانيا	نسبة جودة تشغيل وحدات التأهيل المفعلة	(ت ١-٢)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- متابعة تحديث قاعدة بيانات الأسر إلكترونياً.
- استقطاب الكفاءات في مجال التأهيل والتنمية.
- تطوير وتنمية مهارات العاملين في التأهيل.
- بناء مصادر للمعرفة حول تجارب التأهيل الناجحة والإفادة منها.
- عقد لقاءات وورش عمل دورية بين منسوبي التأهيل.
- إنشاء قاعدة بيانات لسوق العمل.
- التسويق للمشاريع المستهدفة والاستفادة منها.
- إعداد الدراسات حول مستجدات سوق العمل والتأهيل.
- استضافات ذو الخبرات والكفاءة في مجال التأهيل والتشاور البناء معهم.
- تنفيذ الزيارات الميدانية لوحدات التأهيل وتقييمها.

٦/ نجاح خطة برنامج اكتفاء الاستراتيجي للتأهيل، بنسبة تصل إلى ٨٥%. (ت ٢)  
ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عددًا من  
المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٤٨٥	استهداف ٢٠٠ فرداً بأحد مسارات برنامج اكتفاء الثلاثة	عدد المستهدفين بمسارات برنامج اكتفاء الاستراتيجي	(ت ١-٢)
%٨٥	%٧٥	%٦٥	%٥٥	%٤٠	عدد من تم توظيفهم إلى عدد المستهدفين بالتدريب	عدد الحاصلين على وظيفة لا يقل دخلها عن ٣٠٠٠ ريال شهريا	(ت ٢-٢)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- عقد ورش حول شرح برنامج اكتفاء لكافة الفروع.
- التدريب المستمر على التعامل مع النماذج المعتدة في البرنامج.
- تعبئة وتحديث نماذج إحصائيات الأسر بالفروع.
- متابعة تعبئة النماذج للخطة التنفيذية السنوية.
- وضع خطة خاصة لأهداف كل فرع حسب الفرص والامكانيات، ومتابعة تنفيذها.
- حصر وتوزيع الأفراد المستهدفين بالتأهيل في كل فرع وفق الخطة الخاصة بكل فرع.
- تحقيق العدد المستهدف بالتأهيل من الأسر المستهدفة، وفق الخطة الخاصة بكل فرع.
- رفع التقرير عن تحقق مؤشرات خطة التأهيل وفق خطة كل فرع دورياً.

٧/ تمكين الأسر المستهدفة ببرنامج (التأهيل التنموي) بنسبة تصل إلى ١٥%. (ت ٣)  
ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من  
المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
%١٥	%١٠	%٥	%٣	%٢	عدد الأسر المؤهلة تنموياً إلى عدد الأسر المستهدفة بالتدريب	عدد الأسر المستهدفة بمسار التأهيل التنموي	(ت ٣-١)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- يقصد بالتأهيل التنموي التأهيل النوعي القائم على تأمين دخل مالي يتزايد للأسر المنتجة.
- من أمثلة التأهيل التنموي امتلاك خطوط الإنتاج الصناعية البسيطة كصناعة الجوارب والعلب والكاسات والتحف والتغليفات ونحوها.
- مشاريع التأهيل التنموي المستهدفة تلك التي تتناسب مع وضع الأسرة الاجتماعي والقيمي.
- مشاريع التأهيل التنموي المستهدفة ذات التكلفة الاقتصادية المناسبة للدعم المالي.
- مشاريع التأهيل التنموي المستهدفة تلك التي تتصف بدرجة عالية من الأمان والسهولة.
- مشاريع التأهيل التنموي المستهدفة تلك التي لا تحتاج إلى مساحات كبيرة.

## ٨/ تحقيق (٣٠) شراكة فاعلة وداعمة لأهداف التأهيل ضمن برنامج (إكتفاء). (ت ٤)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	عدد شركات التأهيل المنفذة	عدد شركات التأهيل المنفذة	(ت ٤-١)
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	عدد الشركات المفعلة إلى الشركات المنفذة	نسبة تفعيل الشركات المنفذة	(ت ٤-٢)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- الاستمرار في التسويق لبرنامج اكتفاء والتأهيل التنموي.
- تنفيذ الزيارات الميدانية للمؤسسات المانحة.
- التسجيل الإلكتروني للبرنامج عبر منصات الدعم الوزاري والخيري الرسمي.
- تقسيم البرنامج لمنتجات تأهيلية بسيطة والتسويق لكل منتج على حده.
- استهداف صغار الداعمين لدعم البرنامج.
- تنوع مجالات الدعم من دعم مادي، أو تسهيلات، أو فرص تدريبية، أو وظيفية وغيرها.

**٣: محور الحضانة (حضانتنا إشرافية): ويتضمن (٣) أهداف رئيسة هي:**

٩/ تطوير خدمات مشروع (هدية المدينة) واستحداث (١٠) خدمات إبداعية جديدة، وتمكين المشروع للاستقلال المالي والإداري كلياً بنسبة ١٠٠٪. (م١)  
ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	نسبة نجاح خطة مشروع هدية المدينة	نسبة تنفيذ خطة المشروع المعتمدة واستحداث ١٠ خدمات جديدة	(١م-١)
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	نسبة إيرادات المشروع المالية إلى الميزانية التشغيلية	نسبة تغطية الميزانية التشغيلية السنوية للمشروع	(٢م-١)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- وضع خطة استراتيجية لاستقلال مشروع هدية المدينة واتخاذ الإجراءات.
- وضع خطة استراتيجية لتنمية موارد المشروع والوصول للاكتفاء الكامل.
- تفعيل برامج العلاقات العامة.
- تسويق برامج مشروع هدية المدينة المنورة وزيارة الداعمين.
- صيانة المستودعات وملحقاتها.
- تنفيذ برنامج هدية المعتمدين خلال موسم العمرة.
- تنفيذ برنامج إفطار صائم خلال شهر رمضان المبارك.
- عقد الشراكات مع الجهات المانحة والجهات الحكومية.
- تنفيذ برنامج لحوم الهدي والأضاحي.
- تنفيذ برنامج استقبال زكاة التمور من المزارعين.

١٠ / تحسين عمليات مشروع (حفظ النعمة) وتطبيق خطته الاستراتيجية، وتمكين المشروع للاستقلال المالي والإداري كلياً بنسبة ١٠٠%. (٢م)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٥	%٧٠	نسبة نجاح خطة مشروع حفظ النعمة ومدى تطوير قدراته التشغيلية	نسبة تنفيذ خطة مشروع حفظ النعمة وتطوير قدراته الميدانية والإعلامية والتسويقية	(١-٢م)
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	نسبة إيرادات المشروع المالية إلى الميزانية التشغيلية	نسبة تغطية الميزانية التشغيلية السنوية للمشروع	(٢-٢م)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- وضع خطة استراتيجية لاستقلال مشروع حفظ النعمة واتخاذ الإجراءات.
- وضع خطة استراتيجية لتنمية موارد المشروع والوصول للاكتفاء المحلي.
- زيادة عدد الوجبات الموزعة يومياً مع الالتزام الصارم بمعايير الصحة والسلامة.
- توزيع فرق العمل والإشراف الميداني.
- متابعة الصيانة والنظافة للمبنى، وتطبيق معايير جودة المواد المستخدمة.
- متابعة الصيانة المركبات وتأمينها، وإدخال بياناتها ضمن البرنامج الإلكتروني.
- تطبيق نظامية الوظائف في المشروع، واستقطاب الكفاءات.
- بناء شراكات مجتمعية متنوعة.
- تنمية الوعي المجتمعي لحفظ النعمة.
- حوسبة أعمال المشروع.
- استقطاب وتشغيل فرق المتطوعين.

## ١١ / دعم المبادرات والخدمات الاجتماعية وتقديم المساعدة العينية والمعنوية والإدارية لنجاحها

بغاية تصل إلى (٣) مبادرات وخدمات نوعية. (٣م)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عددًا من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	اعتماد اللوائح الهندسية الداخلية ونسبة تطبيقها على المشاريع الهندسية	نسبة تطبيق اللوائح الهندسية الداخلية المعتمدة على المواقع الإنشائية	(١-٣م)
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	دراسة مبادرات السقيا وتطويرها ونسبة تطبيقها	نسبة تطوير وتنفيذ مبادرات السقيا في المحطات والبرادات	(٢-٣م)
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	نسبة إيرادات إدارة السقيا إلى الميزانية التشغيلية	نسبة تغطية الميزانية التشغيلية لإدارة السقيا	(٣-٣م)
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	اعتماد لوائح المساجد ونسبة تطبيقها على المشاريع الإنشائية	نسبة تطبيق لوائح المساجد المعتمدة على المواقع الإنشائية	(٣-٣م)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- تقويم مشاريع السقيا بالجمعية، وإعداد تقارير دورية عن تشغيل المصنع.
- تقويم ومتابعة أعمال مشاريع إفطار صائم.
- تقويم ومتابعة برنامج حملة العمرة والحج.
- تقويم ومتابعة المشاريع المتعلقة بالمساجد.
- تنفيذ زيارات تفقدية للفروع لمتابعة أداء خدمة المجتمع فيها.
- إقامة دورات تدريبية لمدراء خدمة المجتمع في الفروع.
- إعداد تقارير شاملة عن المشاريع والمبادرات.
- شراكات مع الجهات ذات الاختصاص وتفعيلها.

٤: محور التطوع (التطوع والمتطوعين): ويتضمن (٣) أهداف رئيسة هي:

١٢ / تدشين فرصة تطوعية متميزة تستقطب المتطوعين بغاية تصل إلى (٢٠٠) فرصة. (ط ١)  
ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عددًا من  
المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
٢٠٠	١٥٠	١٠٠	٥٠	٢٥	نشر احتياج الإدارة والفروع للمتطوعين من خلال منصة رسمية وفق فرص تطوعية محددة	عدد الفرص التطوعية التي تم نشرها عبر المنصة الوطنية للتطوع	(١٦-١)
٤٠٠	٣٠٠	٢٠٠	١٠٠	٥٠	عدد المتطوعين المتقدمين على الفرص من خلال المنصة الرسمية	عدد المتطوعين المشاركين في الفرص التطوعية	(١٦-٢)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- العمل على نشر مفهوم التطوع وأنه "اقتطاع جزءا من الوقت لخدمة الآخرين"، وأنه عطاء بلا مقابل وخدمة من دون جزاء.
- التأكيد على شروط التطوع والتي من أهمها، الرغبة في خدمة الآخرين والسعي لنفعهم والحرص على ذلك وأن يكون لدى الإنسان ميل فطري أو مكتسب نحو خدمة الآخرين بلا مقابل.
- والمعرفة الجيدة فيما سيقدمه من خدمة وعطاء وأداء.
- والمهارة والقدرة على ممارسة وتطبيق خدمات التطوع.
- تقويم ودراسة مشروع الفرص التطوعية السابقة.
- تعزيز ثقافة التطوع بين إدارات الجمعية.
- تطوير منصة العمل الإلكتروني الخاصة بالتطوع.
- تطوير ملف الحوافز للمتطوعين.

١٣ / دعم وتفعيل مفهوم التطوع الاحترافي بغاية تصل إلى (٢٠) نموذجاً تطوعياً نوعياً. (ط٢)  
ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من  
المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
٢٠	١٨	١٥	١٠	٥	عدد نماذج فرص التطوع النوعية، مثل: الأطباء، المحامين، مكاتب استشارية	عدد النماذج المصممة للفرص التطوعية الاحترافية	(ط٢-١)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- يقصد بالتطوع الاحترافي تطوع ذوي الخبرات المتميزة والإنجازات النوعية بجزء من أوقاتهم لتقديم خدمات تطوعية نوعية وخاصة للجمعية ومنسوبيها وأسرهم المسجلة.
- تصنيف نماذج التطوع الاحترافي حسب حاجة الجمعية وأفرادها، كاستشارات القانونية والإدارية والهندسية والنظامية ونحوها.
- تقييم ودراسة نماذج التطوع الاحترافي السابقة.
- وضع الحوافز والتسهيلات لذوي التخصصات النادرة والنوعية للتطوع في الجمعية.
- تطوير أيقونة للتطوع الاحترافي ضمن منصة العمل الإلكتروني الخاصة بالتطوع.

## ١٤ / بناء وحدات تطوع متخصصة بالفروع بجودة تصل إلى ٧٠٪. (ط ١)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
١٠ فروع	٨ فروع	٥ فروع	٣ فروع	-	يتطلب تأسيس وحدات التطوع في الفروع بأن تكون الوحدة مؤسسة وفق معيار موحد للتطوع يسمى (إدامة)	عدد الوحدات التطوعية المستكمل تأسيسها في فروع الجمعية وفق معيار (إدامة)	(ط ٣-١)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- استقطاب الكفاءات في مجال التطوع وإدارة المتطوعين.
- تطوير وتنمية مهارات العاملين في التطوع.
- بناء مصادر للمعرفة حول تجارب التطوع الناجحة والإفادة منها.
- عقد لقاءات وورش عمل دورية بين منسوبي التطوع.
- إنشاء قاعدة بيانات للراغبين في التطوع.
- التسويق لدعم الفرص التطوعية.
- عقد شراكات مع الجهات التي تدعم التطوع.
- استضافات ذو الخبرات والكفاءة في مجال التطوع والتشاور البناء معهم.
- تنفيذ الزيارات الميدانية لوحدات التطوع بالفروع وتقييمها.

**٥: محور (الاستدامة المالية والعلاقات): ويتضمن (٤) أهداف رئيسة هي:**

**١٥ / تغطية نسبة ١٥% سنوياً من الميزانية التشغيلية للجمعية من إيرادات الأوقاف**

**والاستثمارات. (س١)**

**ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من**

**المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:**

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
%١٥	%١٣	%١١	%١٠	%٥	حساب إيرادات اوقاف الجمعية ومقارنتها بإجمالي دخل الجمعية	نسبة تأمين الميزانية التشغيلية للجمعية وفروعها من إيرادات الأوقاف	(س١-١)
تفعيل ٤	تفعيل ٣	تفعيل ٢	تفعيل ١	٤ دراسات	اعتماد الدراسات والبدء بتفعيلها حسب الأولوية ومتابعة ذلك.	عدد دراسات الاستثمار في الجمعية المفعلة	(س١-٢)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- متابعة تشغيل الأوقاف، وإعداد التقارير التفصيلية عنها وعن صيانتها.
- التقديم للمؤسسات المانحة والوزارة لدعم المشاريع والأوقاف.
- إعداد دراسات جدوى للمشاريع الاستثمارية في الجمعية وفروعها.
- نشر ودعم مفهوم الترشيد وبيع الخدمات في الجمعية وفروعها.
- التسويق لأوقاف الجمعية، ومتابعة تنمية الأوقاف وتشغيلها.
- متابعة الموارد المالية (إيجارات، مكاتب، عقار، مشتركون، تجار، متبرعون) وإعداد التقارير اللازمة.
- تحقيق مفهوم الاستدامة المالية في الفروع من خلال الأوقاف والاستثمارات.
- حصر الإيرادات الخاصة للمحصلين وتسليمها للمالية.

١٦ / استعادة رأس مال مشروع مصنع المياه بنسبة ١٠٠% من أرباح البيع والتشغيل. (س ٢)  
ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من  
المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
٤ مليون ريال	٣ مليون ريال	٢ مليون ريال	١ مليون ريال	١ مليون ريال	حساب أرباح مصنع المياه بعد حسم الميزانية السوية التشغيلية للمصنع	نسبة تحقيق أرباح مصنع المياه خلال السنة المالية (٢٠٢١م)	(س ٢-١)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- إعداد دراسة جدوى حول سوق توزيع المياه بالمدينة ومحافظاتها.
- البحث والترشيح للمشغل التجاري لمنتجات المياه.
- متابعة إيرادات التسويق والتشغيل وتقويمها.
- تطوير عمليات الإنتاج وتنويعها حسب حاجة العرض والطلب.

١٧ / تفعيل التطبيقات الإلكترونية لمنتجات الجمعية الخيرية، لتغطية ١٠% من الميزانية

التشغيلية من الإيرادات. (س ٣)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
١٥%	١٣%	١١%	١٠%	٥%	حساب إيرادات المتجر الإلكتروني ومقارنته بإجمالي دخل الجمعية	نسبة تأمين الميزانية التشغيلية للجمعية وفروعها من إيرادات متاجر المنتجات الخيرية الإلكترونية	(س ٣-١)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- دراسة السوق الفعلية للتطبيقات الإلكترونية.
- البحث والترشيح عن الشركة المنفذة للتطبيقات.
- تدشين المنتجات الخيرية إلكترونياً وفق جدول استراتيجية.
- متابعة وتقييم الإيرادات الفعلية من التسويق الإلكتروني.
- الاطلاع على التجارب الإلكترونية الناجحة والاستفادة من النتائج.
- تطوير آليات التسويق الإلكتروني وفتح أسواق ومستهدفين جدد باستمرار.
- متابعة تفعيل الاستقطاع الشهري، وزيادة أعداد المتبرعين.
- متابعة وصول ودخول الاستثمارات في البنك وبدء الاستقطاع ومتابعة المقتطعين.

١٨ / تغطية نسبة ٥٠% سنوياً من الميزانية التشغيلية للجمعية من برامج العلاقات والإعلام.

(س٤)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
١٠+%	١٠+%	١٠+%	١٠+%	-	حساب إجمالي إيرادات الجمعية من (الأوقاف، الاستثمارات، تبرعات، تسويق) مقارنة بالعام الماضي	نسبة زيادة إيرادات الجمعية لعام ٢٠٢١ مقارنة بعام ٢٠٢٠	(س٤-١)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- تطوير موقع الجمعية على الانترنت والعناية بتحديثه يومياً.
- إعداد دليل بجمع بيانات وأرقام التواصل للمانحين من المؤسسات والشركات والأفراد.
- استهداف المنشآت التجارية ذات التصنيف (منشآت كبيرة ومتطورة) للتبرع بباقي الهلل.
- تطوير مهارات المسوقين في الإعلام وتنمية الموارد.
- رفع عدد الداعمين، وتحديث قاعدة البيانات الإلكترونية.
- الاستفادة من فرق التطوع في تنمية الموارد.
- تعبئة (نموذج بطاقة تواصل، وإرسال رسائل للمتبرعين).
- إعداد دفتر لزيارات التجار والمسؤولين لتدوين انطباعاتهم تجاه الجمعية الخيرية.
- توثيق جميع أعمال ومساهمات الفرع، تمهيداً لإعداد التقرير السنوي.
- تنفيذ برنامج استقبال وتبادل الزيارات.
- زيادة عقد الشراكات الفاعلة مع الدوائر الحكومية والمؤسسات التجارية وغيرها.
- تحديث المعارض الإعلامية والمشاركة في المراكز التجارية.
- تفعيل قنوات التواصل الاجتماعي للجمعية.
- تنفيذ أنشطة تستهدف العملاء الداخليين من منسوبي الجمعية.
- تقويم نتائج برامج العلاقات العامة والإعلام في رفع إيرادات الجمعية.

**٦: محور القيادة الإدارية والمالية: ويتضمن (٣) أهداف رئيسة هي:**

**١٩ / استقطاب وتمكين وتطوير وتوطين الكفاءات البشرية بنسبة ١٠٠٪. (ق ١)**

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عددًا من

**المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:**

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
١٢٥	١٠٠	٧٥	٥٠	٢٥	استهداف الموظفين ببرامج التدريب	عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب بـ (١٢ ساعة تدريبية)	(ق ١-١)
%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٥	قياس الموظف عن الدورات في تطبيقه العملي	مستوى قياس أثر التدريب	(ق ١-٢)
١٠٠ %	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	تطبيق آلية تقييم برنامج شفاف على جميع الموظفين	نسبة جودة تطبيق برنامج شفاف لتقويم الأداء الوظيفي على كافة الكادر البشري العامل بالجمعية	(ق ١-٣)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- متابعة بيانات الجمعية على أنظمة العمل الرسمية بشكل دوري.
- متابعة تطوير وتفعيل العناصر الخاصة بالاتصالات الإدارية في البوابة الإلكترونية.
- تحديث بيانات العاملين في الجمعية وفروعها في التأمينات الاجتماعية وفق الأنظمة الرسمية.
- تفعيل تطبيقات برنامج شفاف، ومتابعة تقويم أداء الموظفين.
- برمجة أداة تقويم الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين (شفاف) إلكترونياً.
- متابعة خدمات الصيانة، والضيافة، والنظافة، والحراسات.
- التميز في استهداف منسوبي الجمعية بالتدريب المكثف وفق الاحتياج.
- تحليل وتحديد المخاطر المتوقعة ووضع الخطط للتعامل معها في حينه.
- تقديم الدعم الفني، وتحسين الشبكة الداخلية ودعمها ببرامج الحماية وتشغيل السحابة الإلكترونية.
- تطوير حقيبة الصيانة السوفتوير والهاردوير.
- تأهيل وتطوير الموظفين واستقطاب وتوظيف كوادر نسائية مؤهلة.

٢٠ / تقارير مالية متخصصة داعمة للقرارات المفصلية بغاية تصل إلى (١٥٠) تقريراً. (ق ٢)  
ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من  
المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	ربط فروع الجمعية بالبوابة المالية وقياس نسبة تشغيلها	عدد الفروع المرتبطة بالبوابة المالية ونسبة جودة التشغيل الحساب المالي	(ق ٢-١)
٤٥	٣٥	٣٠	٢٠	٢٠	إعداد التقارير المالية لقياس تشغيل الجمعية وفروعها ومشاريعها	عدد التقارير المالية للجمعية وفروعها ومشاريعها لتجويد سير العمل	(ق ٢-٢)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- العمل بالبرنامج المالي في جميع الفروع.
- تدريب العاملين على البرنامج المالي.
- إعداد تقرير الموازنة المالية العامة.
- متابعة عمليات الدورة المستندية المالية.
- إعداد التقارير المالية وتحليلها.
- إعداد تقارير نظام التحويل السريع، والشيكات، المشتريات والأصول.

## ٢١ / تحقيق (٤) جوائز للتميز الإداري. (ق ٣)

ويتطلب العمل في تحقيق هذا الهدف الرئيس خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، متابعة عدداً من

المؤشرات الاستراتيجية على النحو التالي:

المستهدف حسب الفترات					شرح المؤشر	المؤشرات الاستراتيجية	ت
٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	٢٠٢٠			
١	١	١	١	-	المشاركة في جوائز التميز بهدف الحصول على الجائزة وتحسين أداء الجمعية	عدد جوائز التميز التي حصلت عليها الجمعية بفروعها ومشاريعها	(ق ٣-١)
%٩٥	%٩٠	%٨٥	%٨٠	%٧٥	قياس نسبة تفعيل الخطة التشغيلية السنوية	نسبة أداء تفعيل الخطة التشغيلية	(ق ٣-٢)

ويتطلب عدد من المبادرات، منها:

- إعداد التقارير الدورية عن سير الخطة التنفيذية.
- متابعة جودة أداء المؤشرات.
- تطبيق معايير جائزة التميز الإداري في أمانة منطقة المدينة المنورة.
- تطبيق معايير جائزة التميز لجائزة السبيعي الخيرية.
- تطبيق معايير جائزة الملك عبد العزيز للتميز.

## خامساً: البيت الاستراتيجي:



## سادساً : شمولية منظومة الأهداف الاستراتيجية لأطراف بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري من المنظمات الاجتماعية غير الربحية التي يجب أن يكون تصنيف المنظور الرباعي فيها من الأعلى إلى الأسفل (المنظور المالي) ثم (العملاء) ثم (العمليات) ثم (التعلم والنمو) ولضمان شمولية الأهداف الاستراتيجية للمناظير الأربعة تم توزيعها على النحو التالي :

