

# التوجه الاستراتيجي

## الخطة الاستراتيجية الثالثة

### جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري

١٤٤٦هـ - ١٤٤٨هـ

٢٠٢٥م - ٢٠٢٧م

## الفهرس:

٣	نبذة عن الجمعية
٤	الملخص التنفيذي
٥	مصطلحات الوثيقة
٦	منطلق التوجه الاستراتيجي للجمعية
٧	تحليل سوات (SWOT) لبناء خطة استراتيجية
٩	مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة
١٠	المحددات الرئيسية
١١	أصحاب المصلحة المعنيين بالجمعية
١١	الفئات المستفيدة من برامج الجمعية
١٢	مصفوفة التوفر والتأثر
١٣	المنظومة القيمية
١٦	تحرير رؤية الجمعية
١٧	تحرير رسالة الجمعية
١٨	المحاور الاستراتيجية
١٩	الأهداف الاستراتيجية
٢٠	الخارطة الاستراتيجية
٢١	ربط الأهداف الاستراتيجية بأهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠)
٢٢	ربط الأهداف الاستراتيجية بأهداف التنمية المستدامة
٢٣	الخطة الاستراتيجية
٢٨	الخطة التشغيلية

## نبذة عن الجمعية:

جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري مؤسسة خيرية غير ربحية مسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم ٦٢٦ تأسست عام ١٤١٥هـ.

تشرف إدارتها الرئيسية على (١٣) فرع تغطي المنطقة الجغرافية لمنطقة المدينة المنورة، مسجل في قاعدة البيانات الخاصة بها أكثر من ١٣,٥٠٠ أسرة. لديها أكثر من ٩٠ منتج خيري يخدم الأسر المستفيدة، بالإضافة إلى تقديم الجمعية للخدمات المجتمعية والموسمية من توزيع الوجبات ومشاريع سقي الماء، وخبرتها في تقديم الحضانه للجمعيات الناشئة.

ومن أهم العمليات التي تشرف عليها الجمعية (المساعدات العينية والنقدية، إدارة المستودعات، البحث الطارئ، الرعاية الطارئة، إدارة الكوارث، محطات المياه، تأثيث المساجد، إكرام ضيوف الرحمن، مشروع إفطار صائم، استقبال التمور والأضاحي).

وحصلت الجمعية على شهادة الجودة أيزو ٩٠٠١ في عام ٢٠٢٠م، وشهادة التميز في العمل الاجتماعي ٢٠١٩م في محافظة العيص، وجائزة المشاركة المجتمعية لخدمة ضيوف الرحمن لـ ٤ سنوات على التوالي ٢٠١٥-٢٠١٨م، كما حصلت على جائزة المدينة المنورة فرع الخدمات العامة في مجال الخدمات الاجتماعية لعامي ٢٠٠٧م و٢٠٠٣م. ومنذ تأسيس الجمعية، فهي منطلقة في العمل الخيري لتعطيها ثمارها اليانعة، ويعم الخير أرجاء المنطقة، وكانت ولازالت محل ثقة المانحين والمتبرعين والداعمين يدعمون مشاريعها ويؤازرونها ويشاركون في أعمالها، ولله الحمد.

## الملخص التنفيذي:

تم إعداد وثيقة التوجه الاستراتيجي الثالث على أساس نتائج الخطط التشغيلية السابقة للجمعية، وتحليل (SWOT)، ولقاءات مع اللجنة المشكلة في بناء الخطة الاستراتيجية للجمعية، وتعتبر هذه الوثيقة الدليل الرئيسي لمسار عمل الجمعية من خلال رؤية الجمعية ورسالتها أهدافها الاستراتيجية والمؤشرات الاستراتيجية والقيم، مما يساعد الجمعية في تحديد أولويات برامجها وأنشطتها ومبادراتها، وعليه فإن أهداف الوثيقة الاستراتيجية ما يلي:

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

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

٣. توضيح توجه الجمعية للأعضاء، والمناحين، والشركاء، والجمهور العام حتى يتمكنوا من تقييم أداء الجمعية بناء على تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

٤. توفر إطاراً لاتخاذ القرارات وتحديد أين يجب توجيه الموارد.

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

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

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.

## مصطلحات الوثيقة:

- التوجه الاستراتيجي: الأسس والمبادئ التي توجه نشاطات الجمعية وتؤثر فيها بشكل رئيسي وتشكل العمليات التي ترمي إلى تحقيق أفضل أداء.
- أصحاب المصلحة: هم الأطراف ذو العلاقة بالجمعية والذين يتأثرون ويأثرون في أدائها أو قراراتها وأنشطتها.
- الغاية: هي الغرض النهائي الذي يحققه مجموع التوجه الاستراتيجي أو يساهم في تحقيقه.
- الرؤية: بيان مختصر للحالة المستقبلية التي تريد الجمعية أن تكون فيها وتساعد في توجيه الأنشطة وتحديد الأهداف الرئيسية.
- الرسالة: بيان مختصر يوضح كيفية تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها الجمعية.
- القيم المؤسسية: هي المبادئ والمعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة وتتبنها في عملياتها وتفاعلاتها، وترشد موظفيها في التصرفات واتخاذ القرارات.
- الأهداف الاستراتيجية: هي ركيزة أساسية وتصف النتائج النهائية بعيدة المدى التي تسعى الجمعية للوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد.
- الفئة المستفيدة: مصطلح يشير إلى الأفراد أو المجموعات التي تقع ضمن محددات معينة كمستهدفين لتلقي الخدمات والمشاركة في البرامج.

## منطلق التوجه الاستراتيجي للجمعية:

تعد جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري من أهم الجمعيات الخيرية في منطقة المدينة المنورة، وتعنى بالمساهمة في تحسين الظروف المعيشية للأسر المستفيدة، وتأهيلها، وتعزيز مشاركتها التنموية والاجتماعية، وتأتي هذه الوثيقة لترسم الخطوط العريضة للتوجهات الاستراتيجية للجمعية خلال الفترة القادمة.

جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري مرجعا رائدا في تقديم الحضارة التأسيسية للجمعيات الناشئة، وامتلاكها لقاعدة بيانات الأسر المستفيدة وتقديمها للخدمات التي تحتاجها وفقا لأعلى المعايير المهنية والأخلاقية.

وتسعى جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التوجهات التالية:

- التركيز على تقديم خدمات الرعاية والتأهيل للمستفيدين، وتلبية احتياجاتهم، وقياس الأثر.
- الاستعانة بأحدث التقنيات والأساليب في تقديم الخدمات.
- التحسين المستمر للموظفين والعاملين في الجمعية.
- التعاون مع الجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة.
- الحرص على الاستدامة المالية، وقياس الاستثمار الاجتماعي.

## تحليل سوات (SWOT) لبناء خطة استراتيجية:

### البيئة الداخلية:

#### نقاط القوة:

الموقع الجغرافي	باحثين متعاونين على مستوى المنطقة	قاعدة بيانات الأسر المستفيدة
تنوع في الفرص التطوعية	تنوع استقبال التبرعات	ثقة المجتمع
خدمات لوجستية من مستودعات ومركبات وعدد كبير من الموظفين	لديها تدفقات نقدية متميزة خلال العام	متابعة المهام وما يسند إليها من مهام من قبل الجهات الحكومية
مشاريع استثمارية	الإدارات التخصصية الداخلية	العقارات التي تملكها الجمعية
العمل على المشاريع الموسمية	علاقات مع جهات خارجية مختلفة	متجر إلكتروني
مساعدة ورعاية وتأهيل الأسر الفقيرة	بيت خبرة للجمعيات	التدخل السريع والأعمال الميدانية
دعم المستفيدين دوريا في مكان تواجد	حضانها لمشاريع خيرية حتى الاستقلال	تطبيق التخطيط للجمعية والمشاريع
المبادرة بتقديم المساعدات المتنوعة الفورية	تشغيل وإدارة المشاريع الخيرية والتنمية	وجود رؤية ورسالة أهداف استراتيجية للجمعية
التطوير المستمر للأداء والموظفين		الاستقرار الإداري

#### نقاط الضعف:

البوابة الداخلية بجميع برامجها لا تتوافق مع التطورات المتجددة	لا يوجد الاستغلال الأمثل للموارد والخدمات	عدم الابتكار والابداع في تقديم البرامج والأنشطة
قلة المشاريع الاستثمارية والأوقاف	عدم وجود دليل متكامل للإجراءات	تشعب الهيكل التنظيمي
ضعف حصر الأصول ومتابعتها	ضعف معايير الحوكمة المالية	تفعيل إدارة الجودة وتطبيقها
ارتفاع أسعار بعض منتجات الجمعية مقارنة بالسوق أو الجمعيات الأخرى	لا يوجد نموذج عمل للخطة التشغيلية موحدة تعمل عليه الإدارات	ضعف في تحويل البرامج والأنشطة والمنتجات لمشاريع استثمارية
عدم وجود حوافز مالية ومعنوية	قلة اجتماعات المدراء مع موظفيهم	لا يوجد قياس أثر للبرامج المنفذة
لا توجد ميزانية لتدريب الموظفين	كثرة الأهداف الاستراتيجية	ضعف الجانب الإعلامي ومع المتبرعين
ضعف البرامج التطوعية الاحترافية	ضعف برنامج تسجيل المستفيدين	لا يوجد إدارة لمشاريع الجمعية
عدم منح الصلاحيات للكوادر البشرية	الفجوة الواسعة بين الموظفين والقيادة	عدم تنفيذ المشاريع من الشركاء
عدم إعادة النظر في الفروع وإمكانية ضمها وتحويلها لمراكز تقديم خدمات	عدم وجود موظفين متفرغين للتأهيل في الفروع	لا توجد برامج تنمية تتواءم مع الرؤية المستقبلية في الرعاية والتأهيل
ضعف متابعة الخطة التشغيلية والاستراتيجية	التركيز على الطريقة التقليدية في جمع التبرعات	عدم التركيز في الفئات والخدمات المقدمة مما يضعف الأثر الاجتماعي
التوسع والتشعب في تقديم الخدمات والأعمال والبرامج والمشاريع	التركيز على خفض التكاليف دون التركيز على تنوع مصادر الدخل	البطء في إنجاز طلبات المستفيدين والتجاوب معهم
تدمير الموظفين من العمل في الجمعية	ضعف المستوى الثقافي للمناديب	التأخير في تحديث الأسر المستفيدة
ضعف إدارة المجلس	تأخير سير المعاملات	عدم تعاون الموظفين في الأقسام

## البيئة الخارجية:

### الفرص:

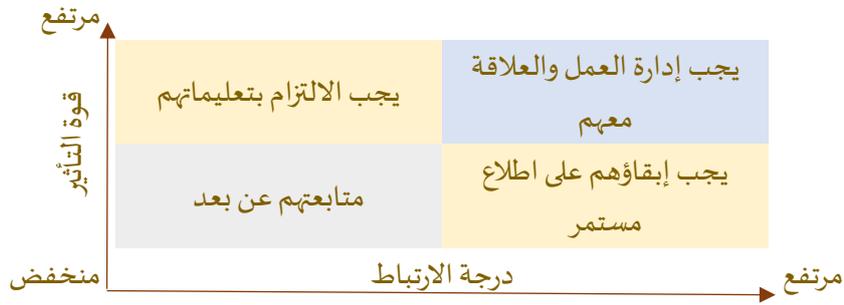
تطوير وتنمية مشروع السقيا بالفرع	التسويق الالكتروني	عوائد الضريبة
وقف جانب المسجد النبوي	السمعة والعلاقات الجيدة	الاستفادة الكثافة السكانية
تأهيل وتوظيف ابناء الاسر المستفيدة في مشاريع الجمعية الموسمية	الاستفادة من الأعداد الكبيرة للمتطوعين	مشاركة الفروع مع بعضها في منصات مشتركة واحدة
استغلال مواقع الفروع جغرافيا (بالقرب من الشركات والمصانع الكبرى)	الانطلاق من خلال مستهدفات ومبادرات الرؤية والمركز الوطني	الاتجاه إلى التخصص وتحديد الفئة المستفيدة والمستهدفة
الاستفادة من بناء تقارير الاستثمار الاجتماعي للمانحين	المشاريع التجارية وخاصة في مجال الأغذية	بناء شراكات استراتيجية مع الجهات المختلفة (المسؤولية الاجتماعية)
وجود ابتكارات ومبادرات تساهم في زيادة الموارد وتخفيف عبء المصروفات	تحسين جودة العمل وضبطه قبل المشاركة في جوائز التميز	تحويل مشاريع الجمعية ومشاريع خدمة المجتمع إلى استثمار اجتماعي
التحليل الجيد من واقع الميدان	تفعيل مجال الاستشارات الإدارية	استقطاب المتخصصين والخبراء
استخدام القوة الشرائية كجهة توريد تجارية	دخول منافسات من خلال مشاريع الاسكان التنموي (الإسناد الحكومي)	ربط أهداف الجمعية مع رؤية المملكة، ونشر ذلك في برامجها التعريفية
علاقات رئيس المجلس وأعضاء الإدارة ورؤساء وأعضاء اللجان بالفروع	تخفيف الالتزام بتنفيذ المشاريع والمهام التخصصية إلى متخصصين محترفين	تسويق المبادرات المجتمعية والمؤسسية

### التحديات

عدم الاستقرار الوظيفي للعاملين	إثبات ملكية أملاك ومشاريع الجمعية	الموظفين المتعاونين الغير رسميين
لا يوجد دعم كامل لتشغيلي منذ بداية العام	عدم وجود كفاءة عالية في تطبيق معيار السلامة المالية	التأخر في استيفاء الحقوق لشركاء الجمعية في تنفيذ مشاريع أو توريد
الديون على الجمعية	ارتفاع مستوى الذمم والالتزام	لا يوجد سجل للمخاطر
عدم التوافق مع اللوائح والسياسات	لا يوجد خطة استدامة مالية	لا يوجد مقترات باسم الجمعية
عدم وجود مهام وظيفية واضحة ومحددة ومعتمدة ومجمعة	اهتزاز ثقة المستفيدين والمتبرعين بسبب بعض الممارسات الخاطئة	عدم وجود خطط واضحة على المستوى المالي والإداري
اعتماد الجمعية الاساسي في الايرادات على بعض أعضاء الجمعية والمجلس	ايقاف الدعم من قبل المنصات الحكومية والجهات المانحة	التوسع بالإدارات رغم تفاوت أعمالها مما يرهق الجمعية ماليا
عدم إدراك المنسويين بالتوجه الحقيقي للجمعية	عدم الالتزام بالخطة والعمل على المؤشرات	اتساع الجمعية في مشاريعها مع وجود جمعيات متخصصة
اتجاه الجمعيات إلى التخصص	ضعف التسويق الاعلامي	قلة المشاريع الاستثمارية
تحسين البرامج الإلكترونية عامة	تسرب الشائعات السيئة بين الموظفين	ضعف التركيز على الشراكات الفاعلة
ضعف إمكانية الموارد البشرية وقتها	عدم الشفافية في ترقية الموظفين	انخفاض نسبة دعم المشاريع

## 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 إطلاع 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.



لابد 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:

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



## المحددات الرئيسية:

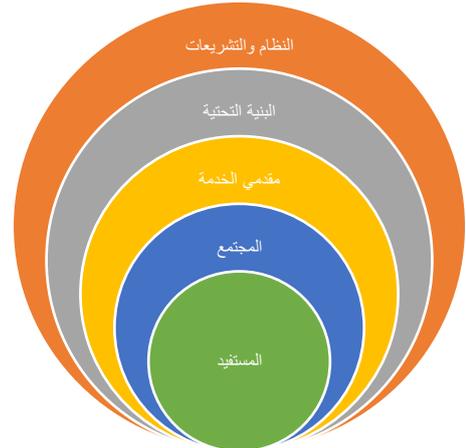
- تصنيف الجمعية الجديد المحدث لعام ٢٠٢٥ م: (الخدمات الاجتماعية/ دعم الدخل وصيانتها/ خدمات دعم الدخل)
- أهداف الجمعية الرسمية وفق اللائحة الأساسية المحدثه في عام ٢٠٢٥ م:
  ١. تقديم المساعدات المادية والعينية للفئات المحتاجة.
  ٢. تحسين المستوى المعيشي للفئة المستفيدة.
  ٣. تأهيل الاسر المستفيدة وتمكينهم للاعتماد على أنفسهم.
  ٤. تدريب أبناء المستفيدين وتأهيلهم لسوق العمل.
  ٥. تقديم المساعدات الطارئة في أوقات الكوارث والأزمات.
  ٦. تنفيذ ودعم المشاريع والبرامج الموسمية.

## مستويات التدخل التنموي



إطار عمل الجمعية

النظام والتشريعات	البنية التحتية	مقدمي الخدمة	المجتمع	الكيان
السياسات واللوائح	التجهيزات والإنشاءات والموارد والمكان	نقطة الاتصال مع المستفيد	القطاعات	الكيانات والمؤسسات



الإطار العام

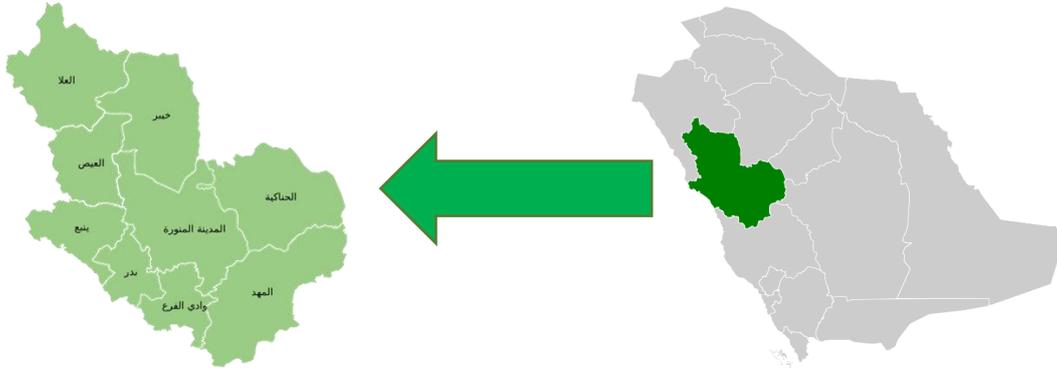
النظام والتشريعات	البنية التحتية	مقدمي الخدمة	المجتمع	المستفيد
السياسات واللوائح	التجهيزات والإنشاءات والموارد والمكان	نقطة الاتصال مع المستفيد	الأسرة والقطاع	الأفراد والكيانات

## أصحاب المصلحة المعنيين بالجمعية:

الجهات المانحة	الوزارات المعنية	الجهات الإرشاقية	الأسر المسجلة
المتبرعين	الجمعيات المشابهة	الجهات التعليمية	القطاع الخاص
الزوار	المعتمدين	المجتمع المدني	الموظفين

## الفئات المستفيدة من برامج الجمعية:

أسر الأيتام	الأرامل	المطلقات	الأسر الفقيرة
شباب وفتيات وأرباب الأسر المستفيدة الباحثين عن عمل			العجزة وكبار السن



- تشمل نطاق خدمات الجمعية نسبة (٧,٧%) من إجمالي مساحة المملكة العربية السعودية.
- بلغت عدد الأسر في منطقة المدينة المنورة في إحصائية عام ٢٠٢٢م إجمالي (٥١٨,٦٨٣) أسرة، وعدد الأسر المستفيدة من خدمات الجمعية قرابة (١٣,٥٠٠) أسرة أي بنسبة (٢,٦%) من أسر منطقة المدينة.

## إعادة توزيع أصحاب المصلحة من حيث التأثير والارتباط



## مصفوفة التوفر والتأثر

مدى التأثر	فئات متأثرة بالمشكلة بشكل كبير ولكنها بعيدة عنا	فئات متأثرة بالمشكلة بشكل كبير وهي أكثر قرباً	فئات متأثرة بالمشكلة بشكل كبير وكذلك قريبة منا جداً
	نلفت إليهم بين الحين والآخر ولكن لا نركز عليهم، ونطلعهم بأنشطتنا	نحاول أن نرعى تأثيرهم بالمشكلة أثناء تصميمنا وندعوهم للمشاركة	نركز عليهم ويكونوا محور تصميمنا ونشركهم في التصميم والتنفيذ
	لا نشغل تفكيرنا بهم أثناء تصميمنا	نلفت إليهم بين الحين والآخر ولكن لا نركز عليه، ونطلعهم بأنشطتنا	نحاول أن نرعى تأثيرهم بالمشكلة أثناء تصميمنا وندعوهم للمشاركة
	فئات متأثرة بالمشكلة بشكل بسيط وبعيدة عنا	فئات متأثرة بالمشكلة بشكل كبير ولكنها بعيدة عنا	فئات متأثرة بالمشكلة بشكل بسيط ولكنها قريبة منا جداً
مدى التوفر			

## تحليل مصفوفة التوفر والتأثر

مدى التأثر	القطاع الخاص	المتعاونين والمناديب	الأسر المستفيدة
	المجتمع المدني	المعتمدين والزوار	الجهات الإشرافية
مدى التوفر			

## عوامل النجاح في الجمعية:

- إدارة التطوع: تمتلك الجمعية فرصة في نشر الفرص التطوعية، واستقطاب المتطوعين.
- ترابط إداري: قرب الإدارة التنفيذية من إدارات الجمعية، وتبنيها سياسة الباب المفتوح لتقبل وجهات النظر.
- خدمات متميزة: تتميز الجمعية بقدرتها على تقديم خدمات واحتياجات الأسر المستفيدة، وتقديم برامج التأهيل.
- شراكات تنموية: تمتلك الجمعية وجاهه وتقبل في المجتمع، وعلاقات مع الجهات ذات العلاقة.
- بيئة جاذبة: يمكن بناء بيئة أكثر جاذبية وحاضنة للعمل بجودة عالية.
- مستقبل زاهر: أهداف الجمعية تتوافق مع أهداف التنمية المستدامة للمملكة (٢٠٣٠).

## المنظومة القيمية:

القيمة	تعريفها
فرق عمل	التعاون والتكامل مع الجميع لتحقيق أهداف الجمعية ورؤيتها
المبادرة	البدء والمشاركة في الأعمال التي من شأنها تحقيق أهداف الجمعية وخدماتها
الإتقان	القيام بالأعمال على الوجه الأمثل في الوقت المحدد وبأقل جهد وتكلفة
الإبداع	التجديد والتطوير المستمر في أداء الأعمال المتعلقة بالجمعية وخدماتها
الاحتساب	طلب الأجر من الله ابتداء فيما يقوم به من أعمال على الوجه الأكمل
الشفافية	الإفصاح بمسؤولية عن البيانات والمعلومات لكل أحد فيما يخصه

## تطبيقات المنظومة القيمية:

الفئات المستهدفة بالمنظومة القيمية				القيمة
الداعمين (أفراد والمؤسسات)	الشركاء (أفراد وجهات)	المستفيدين (الذين تقدم لهم الخدمة)	العاملين (منسوبي الجمعية)	
أن يوافق الداعم على مشاركة غيره في مشاريعه.	أن يعمل الشريك مع شركاء آخرين في نشاط أو أكثر من أنشطة الجمعية.	أن يقترح المستفيد وسائل وبرامج في تقديم خدمات الجمعية.	أن تعقد الجمعية اجتماعات دورية لعدد من الفئات. أن تكون الجمعية لجان عمل لأهداف معينة.	فرق عمل
	أن ينسق مع الشركاء فيما بينهم في الخدمات المشتركة أو المشابهة وتوزيع الأدوار بينهم.	أن يشارك المستفيد في الخدمة المقدمة له ولغيره.	أن تُشرك كواادر خارجية في تقديم بعض البرامج. أن يشعر العاملون أنهم على اختلاف مستوياتهم يحققون هدف الجمعية. أن تشارك إدارة الجمعية العاملين فيها على تطوير برامجها ولوائجها، وتضع الآليات للاستفادة منها.	

الفئات المستهدفة بالمنظومة القيمية				القيمة
الداعمين (أفراد والمؤسسات)	الشركاء (أفراد وجهات)	المستفيدون (الذين تقدم لهم الخدمة)	العاملين (منسوبي الجمعية)	
أن يبادر الداعم في الرد على المشاريع المقدمة إليه.	أن يبادر الشريك في تطوير العمل في الجمعية (حسب مجال الشراكة).	أن يبادر المستفيد إلى الدلالة والإرشاد إلى المستحقين.	أن يكون المنسوب متواجداً عند الحاجة.	المبادرة
أن يشارك الداعم في تقديم مشاريع جديدة للجمعية حسب رؤية الجمعية ورسالتها.	أن يبادر الشريك في تذليل الصعوبات التي تواجه الجمعية.	أن يبادر المستفيد إلى المشاركة في برامج الجمعية التي تقدم له.	أن يبادر المنسوب بعرض أفكاره وأساليبه العملية، ويشارك في الأنشطة بفاعلية.	
أن يبادر الداعم في حل بعض المشاكل التي تعيق عملية الدعم.			أن تشجّع 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 وتشجّعهم.	
			أن تصل الجمعية للداعمين المناسبين والقادرين على دعم أنشطة الجمعية في أقل وقت.	
أن يوجه الداعم دعمه للأئفح والأصلح.	أن ينفذ الشريك البرامج المتفق عليها مع الجمعية وفق معايير الجودة المعتمدة.	أن يوظف المستفيد الخدمات التي تقدم له لتحقيق العيش الكريم.	أن يلتزم العاملون بأعمالهم ومهامهم حسب معايير الجودة المطلوبة.	الإتقان
أن يتقيد الداعم بالدعم في الوقت المخصص والأنشطة المحددة المتفق عليها.			أن تستفيد الجمعية من التقنيات الحديثة التي تساعد على تقديم الخدمة بمهنية وجودة.	
			أن تنقذ الجمعية بنود الشراكة بمهارة عالية وبما يخدم أهدافها.	

الفئات المستهدفة بالمنظومة القيمية				القيمة
الداعمين (أفراد والمؤسسات)	الشركاء (أفراد وجهات)	المستفيدون (الذين تقدم لهم الخدمة)	العاملين (منسوبي الجمعية)	
أن يساهم الداعم بطرق إبداعية تعظم من أثر المشروع عند دعمه.	أن يقدم الشريك برامج إبداعية في تفعيل الشراكة مع الجمعية.	أن يساهم المستفيد بطرح أفكار جديدة في تقديم الخدمات وتطويرها.	أن تضع الجمعية آلية لجمع الأفكار الإبداعية من عاملها، وتنمي مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين.	الإبداع
			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 تهيء الجمعية مشاريع إبداعية تحقق طموحات الداعمين.	
أن يحتسب في صنع فرص موائمة لأنشطة الجمعية.	أن يحتسب في تقديم الخبرة.	أن يحتسب في الصبر والتعفف والكف عن المسألة.	أن يستشعر العامل أن عمله عمل صالح يحتسبه عند الله.	الاحتساب
أن يحتسب في النفقة والبدل.	أن يحتسب في تسخير كافة إمكانياته لخدمة الجمعية.	أن يحتسب في ذكر الحاجة دون تكبر.	أن يحتسب العامل الوقت الزائد فوق ساعات العمل.	
أن يحتسب في التسويق للجمعية والدلالة عليها.		أن يحتسب في الدلالة على غيره من أهل الاحتياج.	أن يحتسب العامل الأجر في تطوير إمكاناته ومهاراته.	
أن يحتسب في بذل النصح والتوجيه.			أن يحتسب العامل ما يقوم به من خدمة للمجتمع في جميع أوجه البر التي تقوم بها الجمعية.	
أن يحتسب في الحفاظ على سمعة العمل الخيري وعدم نشر الأخطاء.				
أن يُفصح الداعمون عن استراتيجياتهم في الدعم عبر قنواتهم الإعلامية، ويلتزمون بها.	أن يقدم الشريك الخدمة حسب مبادئ وقيم الجمعية في حدود الشراكة.	أن يحدد المستفيد المعلومة بكل صدق وأمانة.	أن تُفصح إدارة الجمعية للعامل عن حقوقه ومستحقاته، وما عليه من حقوق وواجبات.	الشفافية
			أن توفر الجمعية بيئة مناسبة لتقبل النقد البناء وحرية الرأي.	
			أن تقدم الجمعية الخدمة حسب حاجة المستفيد بواقعية، ودون وعود غير موجودة.	
أن يتواصل الداعم بشفافية في إمكانية تقديم الدعم من عدمه مع بيان الأسباب.	أن يقدم الشريك كافة الإمكانيات التي يمكن أن تفيد الجمعية.	أن يبادر بتقديم كل ما يحتاجه الباحث لمساعدته.	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.	

## تحرير رؤية الجمعية:

### الرؤية:

(+5%) من تحسين الأثر

وتعني: بأن الجمعية سوف تعمل خلال الثلاث السنوات القادمة على:

- ١- زيادة تحسين الظروف المعيشية للأسر المستفيدة بنسبة (5%).
- ٢- زيادة المشاركة التنموية بنسبة (5%).
- ٣- زيادة المشاركة الاجتماعية بنسبة (5%).

عناصر الرؤية		
الدور	الأثر	الشريحة المستهدفة
زيادة تحسين الظروف المعيشية	5%	✓ الأسر المستفيدة
زيادة المشاركة التنموية	5%	✓ الأسر المستفيدة ✓ الجمعية
زيادة المشاركة الاجتماعية	5%	✓ الأسر المستفيدة ✓ المجتمع المدني والزائرين ✓ الجهات ذات العلاقة

## تحرير رسالة الجمعية:

ربط رسالة الجمعية بأهدافها الستة، وهي:	ربط رسالة الجمعية بأهدافها الستة، وهي:
١. تخفيض معدل البطالة من (١١,٦%) إلى (٧%).	١. تقديم المساعدات المادية والعينية للفئات المحتاجة.
٢. رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من (٢٢%) إلى (٣٠%).	٢. تحسين المستوى المعيشي للفئة المستفيدة.
٣. زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من (٨ ملايين) إلى (٣٠ مليون) معتمر.	٣. تأهيل الأسر المستفيدة وتمكينهم للاعتماد على أنفسهم.
٤. رفع نسبة مدخرات الأسر من إجمالي دخلها من (٦%) إلى (١٠%).	٤. تدريب أبناء المستفيدين وتأهيلهم لسوق العمل.
٥. رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من (١%) إلى (٥%).	٥. تقديم المساعدات الطارئة في أوقات الكوارث والأزمات.
٦. الوصول إلى (١) مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنوياً مقابل (١١ ألف).	٦. تنفيذ ودعم المشاريع والبرامج الموسمية.

## الرسالة:

المساهمة في تحسين الظروف المعيشية للأسر المستفيدة،  
وتعزيز مشاركتنا التنموية والاجتماعية

\* ضمن مرتكز المجتمع الحيوي

إتاحة فرص تملك السكن الملائم للأسر السعودية

برنامج تنمية القدرات البشرية

تعزيز مشاركة الأسرة لتحضير مستقبل أبنائهم

برنامج جودة الحياة

تحسين الظروف المعيشية

رؤية  
VISION  
2030

## المحاور الاستراتيجية

المحور (٥)	المحور (٤)	المحور (٣)	المحور (٢)	المحور (١)
القيادة الإدارية والمالية	التواصل المؤسسي	الاستدامة المالية	تعزيز المشاركة التنموية والاجتماعية	تحسين الظروف المعيشية

## الأهداف الاستراتيجية:

المحور الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي	الهدف التفصيلي	م ٢٠٢٥	م ٢٠٢٦	م ٢٠٢٧	
تحسين الظروف المعيشية	تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	دراسة الاحتياج	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	
		تمكين الأسر من السكن الملائم	%٥٠+	%٥٠+	%٥٠+	
		توفير احتياج الأسر من الخدمات الإنسانية والإغاثية	%٥٠+	%٥٠+	%٥٠+	
تعزيز المشاركة التنمية والاجتماعية	استثمار التطوع في تنفيذ المشاريع	تمكين الأسر من برامج الاكتفاء	%٥٠+	%٥٠+	%٥٠+	
		صناعة فرص تطوعية متميزة وعامة	١١٠	١٣٥	١٦٠	
		أثر الفرص التطوعية على الجمعية	٨٠٠,٠٠٠	٨٥٠,٠٠٠	٩٠٠,٠٠٠	
تعزيز المشاركة التنمية والاجتماعية	استثمار مشاريع السقيا	نشر ثقافة التطوع	١٠	١٣	١٦	
		دراسة احتياج مشاريع السقيا	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	
		تحقيق الاستدامة المالية في سقيا الماء	١٦٠ ألف	٢١٢ ألف	٢٦٥ ألف	
	استثمار المشاريع الموسمية	استثمار مشروع زكاة الفطر	٩٠٠ ألف	٩٥٠ ألف	مليون	
		استثمار مشروع الأضاحي	٥٠ ألف	٦٠ ألف	٧٠ ألف	
		استثمار مشاريع إقطار صائم	٣,٥ مليون	٣,٧ مليون	٤ مليون	
الاستدامة المالية	تبي الأوقاف ومتابعتها	استثمار مشاريع ضيافة الحجاج والزوار	٣٠٠ ألف	٣٢٠ ألف	٣٥٠ ألف	
		زيادة إيرادات الأوقاف والمحافظة عليها	%١٠	%١١	%١٢	
	تبي مشاريع استثمارية خيرية تشكل مورداً ذاتياً للميزانية	بناء قدرات الجمعية في مجال كتابة المشاريع وجلب الأموال	١	١	١	
		تقليل الاعتماد على التبرعات	وضع مستهدف قطبية منخفضة			
		توسع آلية جلب التبرعات	زيادة إيرادات التبرعات المالية	%٥٠+	%٥٠+	%٥٠+
التواصل المؤسسي	تحسين أداء المصاريف المالية	زيادة إيرادات التبرعات العينية	%٥٠+	%٥٠+	%٥٠+	
		تقليل النفقات الإدارية	%١٥	%١٥	%١٥	
	تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى الجهات الخارجية	تحسين ملف المخاطر	%٩٠	%٩٢	%٩٤	
		لقاءات المؤسسات الخارجية (حكومية - مانحة - خاصة)	٥	٧	٩	
القيادة الإدارية والمالية	تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى المجتمع المحلي	مشاركة الجمعية الفاعلة في المناسبات العامة	٤	٦	٨	
		تعميم رسالة وأهداف الجمعية	٢٠	٣٠	٤٠	
	تحسين جودة حياة الموظفين (الاتصال الداخلي)	تعزيز العلاقات مع العملاء الخارجيين	١٠	١٥	٢٠	
		تفعيل أدوات الاتصال الداخلي	٨	٨	٨	
القيادة الإدارية والمالية	تفعيل إدارة الابتكار والمعرفة	توفير برامج تدريب وبناء قدرات للموظفين	٥	٧	١٠	
		نقل الخبرات والتجارب للجمعيات الأخرى	٤	٦	٩	
		نقل الخبرات وتجارب الموظفين داخل الجمعية	٦	١٠	١٥	
	تطوير نظم ولوائح إدارية ومالية داخلية ضابطة لشؤون عمل الجمعية	بناء قيادات الصف الثاني	٣	٤	٥	
		تطوير أداء الموارد البشرية	%٨٠	%٩٠	%١٠٠	
		تطوير أداء الإدارة المالية	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	
		تطوير أداء الإدارة التنفيذية	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	
		تطوير البنية التقنية الإدارية	%٨٠	%٩٠	%١٠٠	
تنفيذ مقاييس رضا المستفيدين	%٨٠	%٨٥	%٩٠			

## الخارطة الاستراتيجية:

الرسالة	المساهمة في تحسين الظروف المعيشية للأسر المستفيدة، وتعزيز مشاركتنا التنموية والاجتماعية	الرؤية	%٥+
---------	--	--------	-----

العلاء:	تنفيذ برامج تنموية تحسن من الظروف المعيشية	تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى الجهات الخارجية	تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى المجتمع المحلي
العمليات الداخلية:	تطوير نظم ولوائح إدارية ومالية داخلية ضابطة لشؤون عمل الجمعية	تحسين جودة حياة الموظفين (الاتصال الداخلي)	
التعلم والنمو:	استثمار التطوع في تنفيذ المشاريع	تفعيل إدارة الابتكار والمعرفة	
البعد المالي:	استثمار المشاريع الموسمية	تشي الأوقاف ومتابعتها	تشي مشاريع استثمارية خيرية تشكل مورداً ذاتياً للميزانية
	مشاريع السقيا	توسيع آلية جلب التبرعات	تحسين أداء المصاريف المالية

القيم					
العمل الجماعي	المبادرة	الإتقان	الإبداع	الاحتساب	الشفافية

## ربط الأهداف الاستراتيجية بأهداف رؤية المملكة (٢٠٣٠):

الأهداف الاستراتيجية		أهداف رؤية المملكة 2030 VISION 2030 Kingdom of Saudi Arabia	ت
استثمار مشاريع السقيا	استثمار التطوع في تنفيذ المشاريع	دعم نمو القطاع غير الربحي	١
تبني مشاريع استثمارية خيرية تشكل مورداً ذاتياً للميزانية	استثمار المشاريع الموسمية		
تبني الأوقاف ومتابعتها	تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق	٢
تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى المجتمع المحلي	تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى الجهات الخارجية		
تطوير نظم ولوائح إدارية ومالية داخلية ضابطة لشؤون عمل الجمعية	تحسين أداء المصاريف المالية		
تحسين جودة حياة الموظفين (الاتصال الداخلي)	تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	تطوير رأس المال البشري بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل	٣
استثمار التطوع في تنفيذ المشاريع	تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	تحسين فعالية وكفاءة منظومة الخدمات الاجتماعية	٤
استثمار المشاريع الموسمية	استثمار مشاريع السقيا		
تفعيل إدارة الابتكار والمعرفة	تحسين جودة حياة الموظفين (الاتصال الداخلي)	تعزيز قيم الاتقان والانضباط	٥
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية		الارتقاء بجودة الحياة في المدن السعودية	٦
توسيع آلية جلب التبرعات	تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى المجتمع المحلي	تعزيز قيام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية	٧
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية		إتاحة فرص تملك السكن المناسب للأسر السعودية	٨
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية		زيادة مساهمة الأسر المنتجة في الاقتصاد	٩
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية		زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل	١٠
استثمار مشاريع السقيا	استثمار التطوع في تنفيذ المشاريع	تمكين المواطنين من خلال منظومة الخدمات الاجتماعية	١١
استثمار المشاريع الموسمية			
تفعيل إدارة الابتكار والمعرفة	تحسين جودة حياة الموظفين (الاتصال الداخلي)	تعزيز القيم الإسلامية	١٢
تفعيل إدارة الابتكار والمعرفة	تحسين جودة حياة الموظفين (الاتصال الداخلي)	تعزيز الهوية الوطنية	١٣
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية		تعزيز مشاركة الأسرة في التحضير لمستقبل أبنائهم	١٤
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية		تعزيز حصانة المجتمع تجاه المخدرات	١٥

## ربط الأهداف الاستراتيجية بأهداف التنمية المستدامة:

الأهداف الاستراتيجية	أهداف التنمية المستدامة	ت
		
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	القضاء على الفقر	١
	القضاء التام على الجوع	٢
تحسين جودة حياة الموظفين (الاتصال الداخلي)	تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	٣
تحسين جودة حياة الموظفين (الاتصال الداخلي)	تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	٤
تفعيل إدارة الابتكار والمعرفة		
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	المساواة بين الجنسين	٥
استثمار مشاريع السقيا	المياه النظيفة والنظافة الصحية	٦
استثمار المشاريع الموسمية	طاقة نظيفة وبأسعار معقولة	٧
تبني مشاريع استثمارية خيرية تشكل مورداً ذاتياً للميزانية	تبني الأوقاف ومتابعتها	٨
تحسين أداء المصاريف المالية	توسيع آلية جلب التبرعات	
تفعيل إدارة الابتكار والمعرفة	الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية	٩
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	الحد من أوجه عدم المساواة	١٠
استثمار مشاريع السقيا	استثمار التطوع في تنفيذ المشاريع	١١
تبني الأوقاف ومتابعتها	استثمار المشاريع الموسمية	
استثمار المشاريع الموسمية	استثمار مشاريع السقيا	١٢
تنفيذ برامج تنمية تحسن من الظروف المعيشية	الحياة في البر	١٣
تطوير نظم ولوائح إدارية ومالية داخلية ضابطة لشؤون عمل الجمعية	السلام والعدل والمؤسسات القوية	١٤
تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى المجتمع المحلي	تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى الجهات الخارجية	١٥
--	العمل المناخي	١٦
--	الحياة تحت الماء	١٧

## الخطة الاستراتيجية

### المحور (١): تحسين الظروف المعيشية

المستهدف			المسؤول عن القياس	المسؤول عن التنفيذ	المؤشرات	الهدف التفصيلي		الهدف الاستراتيجي	
٢٠٢٧	٢٠٢٦	٢٠٢٥				١,١,١	٢,١,١	١,١	
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	إدارة الرعاية	إدارة الرعاية في الفروع	نسبة الأسر التي تم دراسة احتياجاتها	دراسة الاحتياج	١,١,١		
%٥+	%٥+	%٥+	إدارة الرعاية	إدارة الرعاية في الفروع	عدد الوحدات السكنية التي تم تلميحها عدد الوحدات السكنية التي تم ترميمها عدد الوحدات السكنية التي تم ترميمها عدد الوحدات السكنية التي تم دعم الإيجار	تمكين الأسر من السكن الملائم	٢,١,١		
%٥+	%٥+	%٥+	إدارة الرعاية	إدارة الرعاية في الفروع	عدد الأسر المستفيدة من مشروع الإطعام عدد الأسر المستفيدة من مشروع تفريغ الكرب عدد الأسر المستفيدة من مشروع الكسوة	توفير احتياج الأسر من الخدمات الإنسانية والإغاثية	٣,١,١	تنفيذ برامج تنموية تحسن من الظروف المعيشية	١,١
%٥+	%٥+	%٥+	إدارة التأهيل	وحدات التأهيل في الفروع	تأهيل ١٠٠ مستفيد من الأسر المستفيدة من مشروع التوظيف عدد الأسر المستفيدة من مشروع التوظيف عدد الأسر المستفيدة من مشروع التدريب عدد الأسر المستفيدة من مشروع الأسر المنتجة	تمكين الأسر من برامج الاكتفاء	٤,١,١		

المحور (٢): تعزيز المشاركة التنموية والاجتماعية

المستهدف			المسؤول عن القياس	المسؤول عن التنفيذ	المؤشرات	الهدف التفصيلي		الهدف الاستراتيجي	
٢٠٢٧	٢٠٢٦	٢٠٢٥				الهدف	الهدف	الهدف	الهدف
١٤٠	١٢٠	١٠٠	إدارة التطوع	وحدات التطوع	عدد الفرص المنشورة في الموقع	صناعة فرص تطوعية متميزة	١,١,٢	استثمار التطوع في تنفيذ المشاريع	١,٢
١٠٠٠	٨٤٠	٧٠٠			عدد المتطوعين المشاركين في الفرص التطوعية العامة				
٢٠	١٥	١٠	إدارة الخطة	إدارة التطوع	عدد المتطوعين المشاركين في الفرص التطوعية المتميزة				
٤٥,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	٣٥,٢٠٠	إدارة التطوع	وحدات التطوع	عدد ساعات التطوع	أثر الفرص التطوعية على الجمعية	٢,١,٢		
٩٠٠,٠٠٠	٨٥٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠			مبلغ العائد الاقتصادي للتطوع				
٨	٦	٤	إدارة الخطة	إدارة التطوع	عدد الرسائل لجميع العاملين بالجمعية عن أهمية التطوع	نشر ثقافة التطوع	٣,١,٢		
٦	٥	٤			عدد الزيارات للمدارس				
١	١	١			معدل تحفيز المتطوعين				
١	١	١			عدد المشاركات في فعاليات التطوع				
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	إدارة الخطة	قسم السقيا	نسبة مشاريع السقيا التي تم دراسة احتياجاتها	دراسة احتياج مشاريع السقيا	١,٢,٢	استثمار مشاريع السقيا	٢,٢
٢٥٠ ألف	٢٠٠ ألف	١٥٠ ألف	إدارة الخطة	قسم السقيا	العائد المالي لعبوات الماء التي تم توزيعها	تحقيق الاستدامة المالية في سقيا الماء	٢,٢,٢		
١٥ ألف	١٢ ألف	١٠ ألف			العائد المالي لمشاريع السقيا المتنوعة				
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠			نسبة تشغيل محطات السقيا				
٤٥,٠٠٠	٤٠,٠٠٠	٣٠,٠٠٠	إدارة الرعاية	إدارة الرعاية	عدد الزكوات العيني المستقبلية	استثمار مشروع زكاة الفطر	١,٣,٢	استثمار المشاريع الموسمية	٣,٢
مليون	٩٥٠ ألف	٩٠٠ ألف	الشؤون المالية	إدارة الرعاية	النسبة التشغيلية المتحققة في زكاة الفطر				
٧٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	إدارة الرعاية	إدارة الرعاية	عدد الأضاحي المستقبلية	استثمار مشروع الأضاحي	٢,٣,٢		
٧٠٠ ألف	٦٠٠ ألف	٥٠٠ ألف	خدمة المجتمع	خدمة المجتمع والفروع	عدد الوجبات الموزعة خلال العام	استثمار مشاريع إفطار صائم	٣,٣,٢		
٥٠٠ ألف	٤٨٠ ألف	٤٦٠ ألف	خدمة المجتمع	خدمة المجتمع والفروع	عدد الوجبات الموزعة خلال شهر رمضان				
٤ مليون	٣,٧ مليون	٣,٥ مليون	الشؤون المالية	خدمة المجتمع	النسبة التشغيلية المتحققة في مشروع إفطار صائم				
٣٥٠ ألف	٣٢٠ ألف	٣٠٠ ألف	خدمة المجتمع	خدمة المجتمع والفروع	عدد الوجبات للموزعة	استثمار مشاريع ضيافة الحجاج والزوار	٤,٣,٢		

المحور (٣): الاستدامة المالية

المستهدف			المسؤول عن القياس	المسؤول عن التنفيذ	المؤشرات	الهدف التفصيلي		الهدف الاستراتيجي	
٢٠٢٧	٢٠٢٦	٢٠٢٥				١,١,٣	١,٣		
%٨٠	%٦٠	%٤٠	إدارة الخطة	قسم الأوقاف	نسبة الالتزام بنظامية الأوقاف القائمة وتسجيلها	زيادة إيرادات الأوقاف والمحافظة عليها	١,١,٣	تبني الأوقاف ومتابعتها	١,٣
%١٢	%١١	%١٠	الشؤون المالية	قسم الأوقاف	نسبة إيرادات الأوقاف إلى إجمالي إيرادات المصروفات التشغيلية				
١	٠	١	قسم الأوقاف	قسم الأوقاف	عدد الأوقاف الجديدة				
١	١	١	إدارة الخطة	قسم الأوقاف	عدد المشاريع الاستثمارية المعتمدة	بناء قدرات الجمعية في مجال كتابة المشاريع وجلب الأموال	١,٢,٣	تبني مشاريع استثمارية خيرية تشكل مورداً ذاتياً للميزانية	٢,٣
وضع مستهدف قطبية منخفضة			الشؤون المالية	والاستثمار	نسبة إيرادات المشاريع الاستثمارية إلى نسبة إيرادات النسبة التشغيلية من التبرعات	تقليل الاعتماد على التبرعات	٢,٢,٣		
%٥+	%٥+	%٥+	الشؤون المالية	إدارة تنمية الموارد المالية	معدل نمو الإيرادات من التبرعات والمنح مقارنة بالسنة السابقة	زيادة إيرادات التبرعات المالية	١,٣,٣	توسع آلية جلب التبرعات	٣,٣
%٥+	%٥+	%٥+	الشؤون المالية		معدل نمو الإيرادات من التبرعات مقارنة بالسنة السابقة	زيادة إيرادات التبرعات العينية	٢,٣,٣		
%١٥	%١٥	%١٥	الشؤون المالية	الشؤون المالية	نسبة المصاريف التشغيلية مقارنة بالسنة السابقة	تقليل النفقات الإدارية	١,٤,٣	تحسين أداء المصاريف المالية	٤,٣
%٩٤	%٩٢	%٩٠	المراجعة الداخلية	الشؤون المالية	نسبة تطبيق معيار السلامة المالية	تحسين ملف المخاطر	٢,٤,٣		

المحور (٤): التواصل المؤسسي

المستهدف			المسؤول عن القياس	المسؤول عن التنفيذ	المؤشرات	الهدف التفصيلي		الهدف الاستراتيجي	
٢٠٢٧	٢٠٢٦	٢٠٢٥				١,١,٤	٢,١,٤	١,٤	
٦	٥	٤	إدارة الخطة	إدارة العلاقات العامة والإعلام	عدد اللقاءات مع الجهات الخارجية	لقاءات المؤسسات الخارجية (حكومية – مانحة – خاصة)	١,١,٤	تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى الجهات الخارجية	١,٤
٣	٢	١	إدارة الخطة	إدارة العلاقات العامة والإعلام	عدد ورش العمل المشاركة فيها الجمعية	مشاركة الجمعية الفاعلة في المناسبات العامة	٢,١,٤		
٤	٣	٢	إدارة الخطة	إدارة العلاقات العامة والإعلام	عدد المناسبات العامة التي شاركت فيها الجمعية	مشاركة الجمعية الفاعلة في المناسبات العامة	٢,١,٤		
٤	٣	٢	إدارة الخطة	إدارة العلاقات العامة والإعلام	عدد الندوات والملتقيات التي شاركت فيها الجمعية	مشاركة الجمعية الفاعلة في المناسبات العامة	٢,١,٤		
٤٠	٣٠	٢٠	إدارة الخطة	إدارة العلاقات العامة والإعلام	عدد المواد الإعلامية التعريفية برسالة الجمعية وأهدافها	تعميم رسالة وأهداف الجمعية	١,٢,٤	تعزيز صورة الجمعية الايجابية لدى المجتمع المحلي	٢,٤
٢٠	١٥	١٠	إدارة الخطة	إدارة العلاقات العامة والإعلام	تنفيذ الزيارات الخارجية التعريفية	تعزيز العلاقات مع العملاء الخارجيين	٢,٢,٤		
%٨٠	%٧٠	%٦٠	إدارة الخطة	إدارة العلاقات العامة والإعلام	نسبة استجابة العملاء لخدمة الجمعية	تعزيز العلاقات مع العملاء الخارجيين	٢,٢,٤		
٦	٦	٦	إدارة الخطة	إدارة العلاقات العامة والإعلام	عدد الفعاليات التي تنظمها الجمعية	تفعيل أدوات الاتصال الداخلي	١,٣,٤	تحسين جودة حياة الموظفين (الاتصال الداخلي)	٣,٤
٢	٢	٢	إدارة الخطة	إدارة العلاقات العامة والإعلام	عقد الاجتماعات الدورية	تفعيل أدوات الاتصال الداخلي	١,٣,٤		

المحور (٥): القيادة الإدارية والمالية

المستهدف			المسؤول عن القياس	المسؤول عن التنفيذ	المؤشرات	الهدف التفصيلي		الهدف الاستراتيجي	
٢٠٢٧	٢٠٢٦	٢٠٢٥				الهدف التفصيلي	الهدف الاستراتيجي		
١٠	٧	٥	إدارة الخطة	الموارد البشرية	عدد البرامج التدريبية المنفذة	توفير برامج تدريب وبناء قدرات للموظفين	١,١,٥	تفعيل إدارة الابتكار والمعرفة	١,٥
%٣٥	%٣٠	%٢٥	إدارة الخطة		عدد الموظفين المستهدفين بالتدريب				
٨	٦	٤	إدارة الخطة	العلاقات والإعلام	عدد الجمعيات المستفيدة	نقل الخبرات والتجارب للجمعيات الأخرى	٢,١,٥		
١٥	١٠	٦	إدارة الخطة	الموارد البشرية	عدد الموظفين الذين نقلوا خبراتهم	نقل الخبرات وتجارب الموظفين داخل الجمعية	٣,١,٥		
%٩٠	%٨٥	%٨٠	إدارة الخطة	الموارد البشرية	نسبة وضوح المستندات التي تم إعدادها	بناء قيادات الصف الثاني	٤,١,٥		
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	إدارة الخطة	الموارد البشرية	نسبة فعالية المرشحين للصف الثاني				
%١٠٠	%٩٠	%٨٠	إدارة الخطة	المستشار الإداري	نسبة اللوائح والسياسات المحدثة الضابطة لأعمال الجمعية	تطوير أداء الموارد البشرية	١,٢,٥	تطوير نظم ولوائح إدارية ومالية داخلية ضابطة لشؤون عمل الجمعية	٢,٥
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	إدارة الخطة	المستشار الإداري	نسبة اكتمال الدليل الإجرائي للجمعية				
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	إدارة الخطة	الموارد البشرية	نسبة التزام الجمعية بحماية حقوقها				
%١٠٠	%٩٥	%٩٠	إدارة الخطة	الموارد البشرية	نسبة الأداء الوظيفي من التقييم السنوي للموظفين				
%٩٠	%٨٥	%٨٠	إدارة الخطة	الموارد البشرية	نسبة كفاءة خطة التوظيف				
١٠٠	١٠٠	١٠٠	إدارة الخطة	الشؤون المالية	عدد التقارير المالية المطلوبة من الإدارات المعنية والجهات الخارجية	تطوير أداء الإدارة المالية	٢,٢,٥		
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	إدارة الخطة		نسبة حصر الأصول والممتلكات				
.	.	١	إدارة الخطة		إعداد خطة مالية طويلة المدى (٥ سنوات)				
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المراجعة الداخلية	الوحدة القانونية	نسبة تحديث اللائحة المالية والسياسات والإجراءات	تطوير أداء الإدارة التنفيذية	٣,٢,٥		
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	إدارة الخطة		نسبة تطبيق الرقابة القانونية على أداء الجمعية				
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	إدارة الخطة		نسبة تطبيق الرقابة الداخلية على أداء الجمعية				
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	إدارة الخطة		عدد الاجتماعات الدورية مع فروع الجمعية				
٢	٢	٢	إدارة الخطة	المسؤول التنفيذي	عدد الاجتماعات الدورية مع موظفي الجمعية	تطوير أداء الإدارة التنفيذية	٣,٢,٥		
٢	٢	٢			عدد الاجتماعات الدورية مع إدارات الجمعية				
٦	٤	٢			نسبة متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ولجنة الإدارة التنفيذية				
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠			عدد الزيارات الميدانية لفروع الجمعية				
١٣	١٣	١٣			عدد التوجهات المباشرة في متابعة التقارير الصادرة من إدارة الخطة				
٦	٤	٢			نسبة التقدم في جوائز التميز				
%٥٠	%٤٥	-	إدارة الخطة	المستشار الإداري	نسبة الأداء الاستراتيجي للجمعية	تطوير البنية التقنية الإدارية	٤,٢,٥	تطوير نظم ولوائح إدارية ومالية داخلية ضابطة لشؤون عمل الجمعية	٢,٥
%٩٠	%٨٥	%٨٠	إدارة الخطة	إدارة الخطة	نسبة تطوير البرامج الداخلية للجمعية				
%١٠٠	%٩٠	%٨٠	إدارة الخطة	وحدة التقنية	نسبة تنفيذ طلبات الدعم الفني	تنفيذ مقاييس رضا المستفيدين	٥,٢,٥		
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	إدارة الخطة	مكتب خدمات المستفيدين والشركاء	نسبة رضا المستفيدين من برامج تحسين الظروف المعيشية				
%٩٠	%٨٥	%٨٠	إدارة الخطة	مكتب خدمات المستفيدين والشركاء	نسبة رضا الداعمين (الأفراد/الجهات)	تنفيذ مقاييس رضا المستفيدين	٥,٢,٥		
%٩٠	%٨٥	%٨٠	إدارة الخطة	مكتب خدمات المستفيدين والشركاء	نسبة رضا العاملين في الجمعية				
%٩٠	%٨٥	%٨٠	إدارة الخطة	مكتب خدمات المستفيدين والشركاء	نسبة رضا المتطوعين في الجمعية				
%٩٠	%٨٥	%٨٠	إدارة الخطة	مكتب خدمات المستفيدين والشركاء	نسبة رضا الموردين للجمعية				

## فكرة عمل الخطط التشغيلية لتنفيذ الاستراتيجية الثالثة للجمعية



## نموذج متابعة مؤشرات الخطة الاستراتيجية من خلال تنفيذ الخطة التشغيلية

نسبة تحقيق الهدف	تحديد المستهدف												الموظف المسؤول	التكلفة التقديرية	المبادرات أو الإجراءات من قبل الفرع وبمتابعة من الإدارة	المؤشر الاستراتيجي	مستهدف عام ٢٠٢٥م	الهدف التنفيذي
	الربع الرابع			الربع الثالث			الربع الثاني			الربع الأول								
	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١						

،، تم بحمد لله ،،

# شكرا لكم ،،،