

الْمُؤْلِسَةُ الْخَيْرِيَّةُ لِإِعْنَايَةِ بِمَسَاجِدِ الْطَّرْقِ

بترخيص من وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد



## تقرير الخطة الاستراتيجية والتشغيلية

2017-2021



## الفهرس

١١	الملخص التنفيذي
١٣	الفصل الأول: نبذة عن الواقع الحالي
١٣	(١-١) تعريف بالمؤسسة
١٣	(٢-١) تطور المؤسسة
١٣	(٣-١) الرؤية
١٣	(٤-١) الرسالة
١٣	(٥-١) القيم
١٤	(٦-١) الأهداف
١٥	الفصل الثاني: منهجية إعداد الاستراتيجية
١٥	مقدمة
١٦	(١-٢) تقييم البيئة الداخلية
١٦	(٢-٢) تقييم البيئة الخارجية
١٧	(٣-٢) التحليل الاستراتيجي
١٧	(٤-٢) تحديد الملامح الاستراتيجية
١٧	(٥-٢) تطوير خطة الانتشار
١٨	(٦-٢) تطوير معايير الأداء وتكوين الخارطة الاستراتيجية
١٨	(٧-٢) تطوير خطة البرامج
١٨	(٨-٢) تطوير الخطة الاستثمارية
١٨	(٩-٢) إعداد الموازنة التقديرية
١٨	(١٠-٢) إدارة التغيير ومتطلبات التحول
١٩	الفصل الثالث: نتائج تقييم البيئة الداخلية
١٩	مقدمة
٢٠	(١-٣) نتائج التقييم العام للبيئة الداخلية

٢١	(٢-٣) نقاط القوة والضعف
٢٤	الفصل الرابع: نتائج تقييم البيئة الخارجية
٢٤	مقدمة
٢٥	(١-٤) الفرص والتحديات
٢٩	الفصل الخامس: التحليل الاستراتيجي
٢٩	مقدمة
٣٠	(١-٥) مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix)
٣٥	(٢-٥) مصفوفة تحليل العوامل الخارجية (EFE Matrix)
٣٥	(٣-٥) مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي (IE Matrix)
٣٧	(٤-٥) مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)
٣٩	(٥-٥) نموذج سلسلة القيمة
٤٧	(٦-٥) مصفوفة جاذبية الأنشطة / تميز الخدمات
٥٠	(٧-٥) نموذج الأعمال
٥١	(٨-٥) القضايا الاستراتيجية
٦١	الفصل السادس: الملامح الاستراتيجية
٦١	مقدمة
٦١	(١-٦) الرؤية
٦١	(٢-٦) الرسالة
٦١	(٣-٦) القيم الرئيسة
٦٢	(٤-٦) الأهداف الاستراتيجية
٦٤	(٥-٦) مصفوفة مطابقة الأهداف الاستراتيجية بالقضايا الاستراتيجية
٦٥	(٦-٦) هيكل الشراكات الاستراتيجية
٧١	(٧-٦) الهيكل التنظيمي
٧٢	الفصل السابع: خطة الانتشار
٧٢	(٨-٧) تمهيد

٧٤	(٢-٧) المستهدفات الكلية
٧٧	(٣-٧) مراكز الانتشار
٨١	(٤-٧) مستهدفات الخطة
٨٢	<b>الفصل الثامن: معايير الأداء</b>
٨٢	مقدمة
٨٢	(١-٨) مؤشرات الأداء
٨٤	(٢-٨) الخارطة الاستراتيجية
٨٤	١-٦-٨ المحاور الاستراتيجية
٨٤	٢-٢-٨ الأبعاد الاستراتيجية
٨٧	(٣-٨) مقاييس الأداء
٨٨	٥-١: مؤشر التوسع والانتشار
٨٩	٥-٢: مؤشر جودة وتميز المساجد واستدامتها
٩٠	٥-٣: مؤشر جودة إدارة المشاريع
٩١	٥-٤: مؤشر نشر التطوع
٩٢	٥-٥: مؤشر فعالية التطوع
٩٣	٥-٦: مؤشر أثر التطوع
٩٤	٥-٧: مؤشر تنوع الشراكات
٩٥	٥-٨: مؤشر أثر الشراكات وفعاليتها
٩٦	٥-٩: مؤشر الموارد البشرية
٩٧	٥-١٠: مؤشر البنية التنظيمية
٩٨	٥-١١: مؤشر البنية التقنية
٩٩	٥-١٢: مؤشر التواجد الإعلامي
١٠٠	٥-١٣: مؤشر الصورة الذهنية
١٠١	٥-١٤: مؤشر تنمية الموارد
١٠٢	٥-١٥: مؤشر الإيرادات المباشرة



١٠٣	٥-٣: مؤشر التشغيل المالي
١٠٤	الفصل التاسع: خطة البرامج
١٠٤	مقدمة
١٠٥	(١-٩) برامج الهدف الاستراتيجي الأول: الارتقاء بمستوى خدمة مساجد الطرق واستدامتها
١٠٦	(٢-٩) برامج الهدف الاستراتيجي الثاني: تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة
١٠٧	(٣-٩) برامج الهدف الاستراتيجي الثالث: بناء شراكات استراتيجية وتفعيتها
١٠٨	(٤-٩) برامج الهدف الاستراتيجي الرابع: تطوير البنية المؤسسية
١١٠	(٥-٩) برامج الهدف الاستراتيجي الخامس: تحقيق الاستدامة المالية
١١١	الفصل العاشر: الخطة الاستثمارية
١١١	(١-١٠) الملامح العامة
١١١	١-١-١٠ الرؤية
١١١	٢-١-١٠ الرسالة
١١١	٣-١-١٠ المحاور الاستراتيجية
١١١	٤-١-١٠ معايير النجاح
١١٢	٥-١-١٠ المجلس الوقفي
١١٢	٦-١-١٠ تكوين المجلس
١١٢	٧-١-١٠ شراكات عمل المجلس والجمهور المستهدف
١١٣	٨-١-١٠ ضوابط الاستثمار
١١٣	٩-١-١٠ أسس تقدير الخطة الاستثمارية
١١٤	الفصل الحادي عشر: الموازنة التقديرية
١١٤	مقدمة
١١٥	(١-١١) الإيرادات
١١٦	١-١-١١ التبرعات غير المقيدة
١١٨	٢-١-١١ التبرعات المقيدة
١١٩	٣-١-١١ الإيرادات الوقافية

١٢٠	٤-١١ إجمالي الإيرادات السنوية
١٢١	٢-١١) المصارييف:
١٢١	١-٢-١١ المصارييف الإدارية والعمومية
١٢٢	٢-٢-١١ تكاليف الأنشطة الرئيسية
١٢٤	٣-٢-١١ تكاليف مبادرات وبرامج الخطة الاستراتيجية
١٢٥	٤-٢-١١ إجمالي المصارييف
١٢٦	(٣-١١) قائمة الأنشطة
١٢٨	الفصل الثاني عشر: إدارة التغيير ومتطلبات التحول
١٢٨	مقدمة
١٢٨	(١-١٢) إدارة التغيير
١٢٩	(٢-١٢) خطة نشر الوعي الاستراتيجي
١٣٠	(٣-١٢) متطلبات التحول والنجاحات السريعة
١٣١	الملحق: تفصيل مبادرات وبرامج الخطة الاستراتيجية
١٣٢	الهدف الأول: الارتقاء بمستوى خدمة المساجد واستدامتها
١٤٠	الهدف الثاني: تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة
١٤٧	الهدف الثالث: بناء شراكات استراتيجية وتفعيلها
١٥٥	الهدف الرابع: تطوير البنية المؤسسية
١٦٥	الهدف الخامس: تحقيق الاستدامة المالية



## فهرس الأشكال

١٥	شكل رقم (١-٢): منهجية إعداد الاستراتيجية
٢٠	شكل رقم (١-٣): نتيجة التقييم العام
٢٠	شكل رقم (٢-٣) : نتيجة التقييم العام حسب المحاور
٣٦	شكل رقم (١-٥): مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي
٣٨	شكل رقم (٢-٥): مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)
٣٩	شكل رقم (٣-٥): نموذج سلسلة القيمة
٤٩	شكل رقم (٤-٥): مصفوفة جاذبية النشاط/تميز المنتجات والخدمات
٥٠	شكل رقم (٥-٥): نموذج الأعمال للمؤسسة (Business Model Canvas)
٦٦	شكل رقم (١-٦): الشراكات الحكومية
٦٧	شكل رقم (٢-٦): الشراكات المهنية
٦٨	شكل رقم (٣-٦): الشراكات العلمية
٦٩	شكل رقم (٤-٦): الشراكات الإعلامية
٧٠	شكل رقم (٥-٦): الشراكات التمويلية
٧٣	شكل رقم (١-٧): مراكز الانطلاق الرئيسية للمؤسسة
٧٦	شكل رقم (٢-٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى المملكة
٧٧	شكل رقم (٣-٧) الطرق الرئيسية لمركز الرياض
٧٧	شكل رقم (٤-٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى مركز الرياض
٧٨	شكل رقم (٥-٧) الطرق الرئيسية لمركز جدة

- ٧٨ شكل رقم (٦-٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى مركز جدة
- ٧٩ شكل رقم (٧-٧) الطرق الرئيسية لمركز الدمام
- ٧٩ شكل رقم (٨-٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى مركز الدمام
- ٨٠ شكل رقم (٩-٧) الطرق الرئيسية لمركز المدينة المنورة
- ٨٠ شكل رقم (١٠-٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى مركز المدينة المنورة
- ٨٦ شكل رقم (١-٨): الخارطة الاستراتيجية
- ١١٥ شكل رقم (١-١١): مصادر الإيرادات
- ١١٦ شكل رقم (٢-١١): تطور التبرعات غير المقيدة حتى عام ٢٠٢١ م
- ١١٨ شكل رقم (٣-١١): تطور التبرعات المقيدة المستهدفة حتى عام ٢٠٢١ م
- ١٢٠ شكل رقم (٤-١١): إجمالي الإيرادات السنوية المتاحة
- ١٢١ شكل رقم (٥-١١): نمو المصاريف الإدارية والعمومية للسنوات الخمس
- ١٢٣ شكل رقم (٦-١١): نمو تكاليف الأنشطة الرئيسية للسنوات الخمس
- ١٢٤ شكل رقم (٧-١١): تكاليف مبادرات وبرامج الخطة الاستراتيجية للسنوات الخمس
- ١٢٥ شكل رقم (٨-١١): إجمالي مصاريف السنة الأولى بأنواعها
- ١٢٥ شكل رقم (٩-١١): نمو المصاريف للسنوات الخمس بأنواعها
- ١٢٧ شكل رقم (١٠-١١): تطور صافي التغير في الأصول
- ١٢٧ شكل رقم (١١-١١): تطور الإيرادات والمصروفات المتوقعة
- ١٢٨ شكل رقم (١-١٢): نموذج ADKAR



## تنوية

بالرغم من أن مراس للاستشارات قد بذلت العناية الفائقة، واتخذت كافة التدابير اللازمة في إعداد هذه الوثيقة، فإنها لا تتحمل أية مسؤولية عن الأخطاء، أو الحذف، أو الأضرار التي قد تنتجم عن استخدام المعلومات التي تحتوي عليها هذه الوثيقة.

إن أسماء الجهات، أو المؤسسات الرسمية، أو غير الرسمية قد ذكرت في هذه الوثيقة بهدف التوضيح والمقارنة فقط، ومن دون نية التعدي على الملكية، أو انتهاكها، أو المساس بها.

إن هذه الفقرة الواردة على هذه الصفحة تعد جزءاً أساسياً من هذه الوثيقة. وفي حال حذفت هذه الصفحة، أو فقدت، أو أتلفت، سواء بشكلها الإلكتروني أو المطبوع، فإن محتويات هذه الفقرة تبقى سارية المفعول.

## الملخص التنفيذي

الحمد لله الذي جعل المساجد هي بيوت الله التي يعمرها المؤمنون ليهربوا من مشاغل الدنيا بحلوها ومرّها إلى روحانية التواصل مع رب الدنيا والآخرة. إن للمسجد في الإسلام مكانة عظيمة في قلوب المؤمنين جميعاً فهو رمز للإسلام يعلو بمكانته العالية لتشع نور الرحمن في ربوع الأرض كلها. ومن هذه المكانة الكبيرة والمنزلة الرفيعة أنشئت المؤسسة الخيرية للعناية بمساجد الطرق (المؤسسة) للعناية بالمساجد على الطرق السريعة بين مدن المملكة بتخريص من وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد وقد جاء هذا المشروع استجابة لهذه المعطيات وتوضيحاً للدور الاستراتيجي الذي تتطلع المؤسسة إلى تأديته عبر تطوير خطة استراتيجية شاملة خطة تشغيلية لها.

توجد لدى المؤسسة خطة استراتيجية ولوائح تم تطويرها منذ أن كانت لجنة للعناية بمساجد الطرق بمنطقة الرياض، وقد ساهمت إلى جانب الخطط التشغيلية المنبثقة عنها إلى تحول اللجنة إلى مؤسسة خيرية على مستوى المملكة، وذلك من خلال السير نحو أهداف واضحة وتحقيق إنجازات ملموسة. وفي الوقت الراهن؛ فما زال التخطيط مستمراً، حيث توجد لدى المؤسسة موازنة سنوية وتوجهات استراتيجية وخطط تشغيلية شكلت إلى جانب الخطة الاستراتيجية أحد أبرز مدخلات هذا التقرير.

مرةً مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بعدة مراحل؛ شملت: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، التحليل الاستراتيجي، صياغة الملامح الاستراتيجية، تطوير خطة الانتشار، بناء الخارطة الاستراتيجية، تطوير خطة البرامج، تطوير خطة استثمارية، إعداد الموازنة التقديرية، تحديد متطلبات التحول.

تم تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال نموذج التميز الأوروبي للجودة (EFQM Model) بشكل أساسي بالإضافة إلى الاستعانة بجائزه مؤسسة السبيعي للتميز في العمل الخيري، حيث تم تحليل البنية المؤسسية عبر سلسلة من اللقاءات والزيارات قام بها الفريق الاستشاري أدت إلى معرفة الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد الفجوة والمبادرات اللازمة لردمها، وانتهى التحليل بالوصول إلى أبرز نقاط القوة والضعف (مواطن التطوير) الخاصة بالمؤسسة.

بموازاة تحليل البيئة الداخلية تم تحليل البيئة الخارجية من خلال جمع البيانات المكتبية الكمية والنوعية، مع تحليل أبرز المعطيات والعوامل العامة المؤثرة (النظامية والسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية) في السياق البيئي العام، إضافة إلى تحليل ذوي العلاقة في السياق البيئي الخاص من خلال المقابلات، كما تم التعرف على أبرز الجهات المشابهة محلياً عبر دراسة مكتبية، وقد انتهى تحليل البيئة الخارجية بالوصول إلى أبرز الفرص والتحديات المحاطة بالمؤسسة.

وفي ضوء تحليل عوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، تمت عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام مختلف أدوات التحليل المناسبة، واختتم التحليل بالوصول إلى أبرز القضايا الاستراتيجية، مع الوقف على العوامل المؤثرة في كل قضية وتحليلها في ورشة عمل للخروج بجملة من المبادرات التي تسهم في إيجابية التعامل معها، بحيث تشكل بجملتها الحجر الأساس لتطوير البرامج المناسبة.

وبعًا لذلك، تم تحديد الملامح الاستراتيجية العامة بدءً بصياغة رؤية المؤسسة ورسالتها، كما تبلورت مجموعة من القيم التي تحكم عمل المؤسسة، وفي ضوئها ستمارس نشاطاتها وتحقق أهدافها. وانطلاقاً من الرؤية والرسالة والقيم، أعدت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية المتراقبة والمتكاملة التي تعالج القضايا الاستراتيجية كافة، كما تم إعداد مصفوفة للتحقق من ذلك، واختتمت التوجهات الاستراتيجية بتطوير الهيكل التنظيمي المستهدف للمؤسسة، والذي يعبر عن التوجه المستقبلي لها. أما على المستوى التشغيلي، فقد تم تطوير مؤشرات أداء لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية ينبثق عنها مقاييس أداء ذات قراءات مستهدفة لضمان تنفيذ ومراقبة أداء برامج الخطة الاستراتيجية، كما تم تسكين هذه المؤشرات في الخارطة الاستراتيجية وفقاً للمحاور والأبعاد الاستراتيجية التي تم تطويرها.

وحتى يتم تحقيق القراءات المستهدفة فلا بد من تنفيذ العديد من المبادرات والبرامج ، لذا فقد تم تطوير خطة للبرامج، حيث صُنفت وفقاً للأهداف الاستراتيجية ووزعت على سنوات الخطة بناءً على العديد من العوامل.

وعلى الصعيد التمويلي، فقد تم تطوير "الخطة الاستثمارية" بهدف رسم الملامح والضوابط العامة للعمل الاستثماري في المؤسسة بما يضمن تحقيق الغرض الأساسي لها وهو توفير الأموال اللازمة لنشاط المؤسسة في الوقت المناسب وبالقدر المناسب مع المحافظة على تخفيض مستوى المخاطرة من خلال تنوع الاستثمارات. وبناء على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة في المرحلة القادمة، تم إعداد الموازنة التقديرية لها للسنوات الخمسة القادمة (٢٠١٧-٢٠٢١) وذلك بما يتفق مع توجهات الخطة الاستثمارية والتي ركزت على تنمية الموارد المالية للمؤسسة، أما من ناحية التكاليف فقد تم تقدير حجم المصارييف المتوقعة بما يشمل تكاليف برامج الخطة الاستراتيجية سعيًا لتحقيق متطلبات المؤسسة وتطلعاتها للسنوات القادمة.

وقد اختتمت هذه الوثيقة بفصل "إدارة التغيير ومتطلبات التحول" والذي يهدف إلى تخفيف الآثار الجانبية التي قد تنشأ عند تطبيق الخطة الاستراتيجية أو ما يتربّع على تطبيقها من متطلبات خلال الفترة القادمة. لذا فقد تناول هذا الفصل بعض الأنشطة الالزمة لإدارة التغيير؛ سواءً كانت أنشطة تأهيلية وتدريبية أو أنشطة توعوية وفعاليات وغير ذلك، تلا ذلك تحديد المتطلبات الالزمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية (متطلبات التحول) وتحقيق نجاحات سريعة، والتي من أهمها تفعيل الهيكل التنظيمي المستهدف، والذي تم تطويره وإدراجه في هذا التقرير.

وختاماً، فإن فريق العمل يتطلع إلى أن يسهم هذا الجهد في تنظيم وتطوير عمل المؤسسة وأن يكون الركيزة الأساسية والخارطة المستقبلية لها في المرحلة المقبلة باذن الله تعالى.



## الفصل الأول: نبذة عن الواقع الحالي

### (ا-١) تعريف بالمؤسسة

مؤسسة خيرية أهلية تعنى بمساجد الطرق ومرافقها بناءً، وتجهيزاً، ونظافةً، وصيانةً، خدمةً للمسافرين على الطرق السريعة، بناءً على تصريح رقم ٢٠١٦ من وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، واختارت لنفسها اسماً مختصراً هو (مساجدنا على الطرق) للدلالة عليها.

### (ا-٢) تطور المؤسسة

كانت المساندة الرسمية للمبادرة الأهلية أول خطوة عملية في مسيرة المؤسسة الخيرية، حيث صدرت موافقة معالي وزير الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد على إنشاء لجنة للعناية بمساجد الطرق في منطقة الرياض برقم ٤٦/ق/م بتاريخ ١٤٣٣/٧/٨ هـ في توجيه إلى عمل أهلي مؤسسي موحد، والهدف خدمة مستحقة لبيوت الله تنتظم من خلالها الجهود الخيرية. وفي تاريخ ٢٨/٨/١٤٣٦ صدر القرار رقم ١٤٣/أ/م من معالي وزير الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بترقية اللجنة إلى مؤسسة خيرية تحت مسمى المؤسسة الخيرية للعناية بمساجد الطرق "مساجدنا على الطرق" ليشمل نطاقها جميع أنحاء المملكة، وما هذه الخطوة إلا ثمرة للجهود المبذولة، والنتائج المرضية التي حققتها كللجنة على مستوى منطقة الرياض. ومع اتساع اختصاص المؤسسة ليشمل مساجد الطرق في أنحاء المملكة، فقد تابعت خطى المؤسسة لتحقيق هذا الهدف بدءاً بتأسيس مكتبين في المنطقة الشرقية ومنطقة مكة المكرمة.

### (ا-٣) الرؤية

"أن تكون مساجد الطرق نموذجية ومستدامة في خدماتها تعتمد مواصفات قياسية في أعمالها جاذبة لعابري ومرتادي الطريق تليق بمكانة المسجد".

### (ا-٤) الرسالة

"العمل على بناء نظام مؤسسي متخصص يعني بمساجد الطرق وكافة مرافقها ومستلزماتها ويسمى في اظهار هذه المساجد وخدماتها على الوجه اللائق بها".

### (ا-٥) القيم

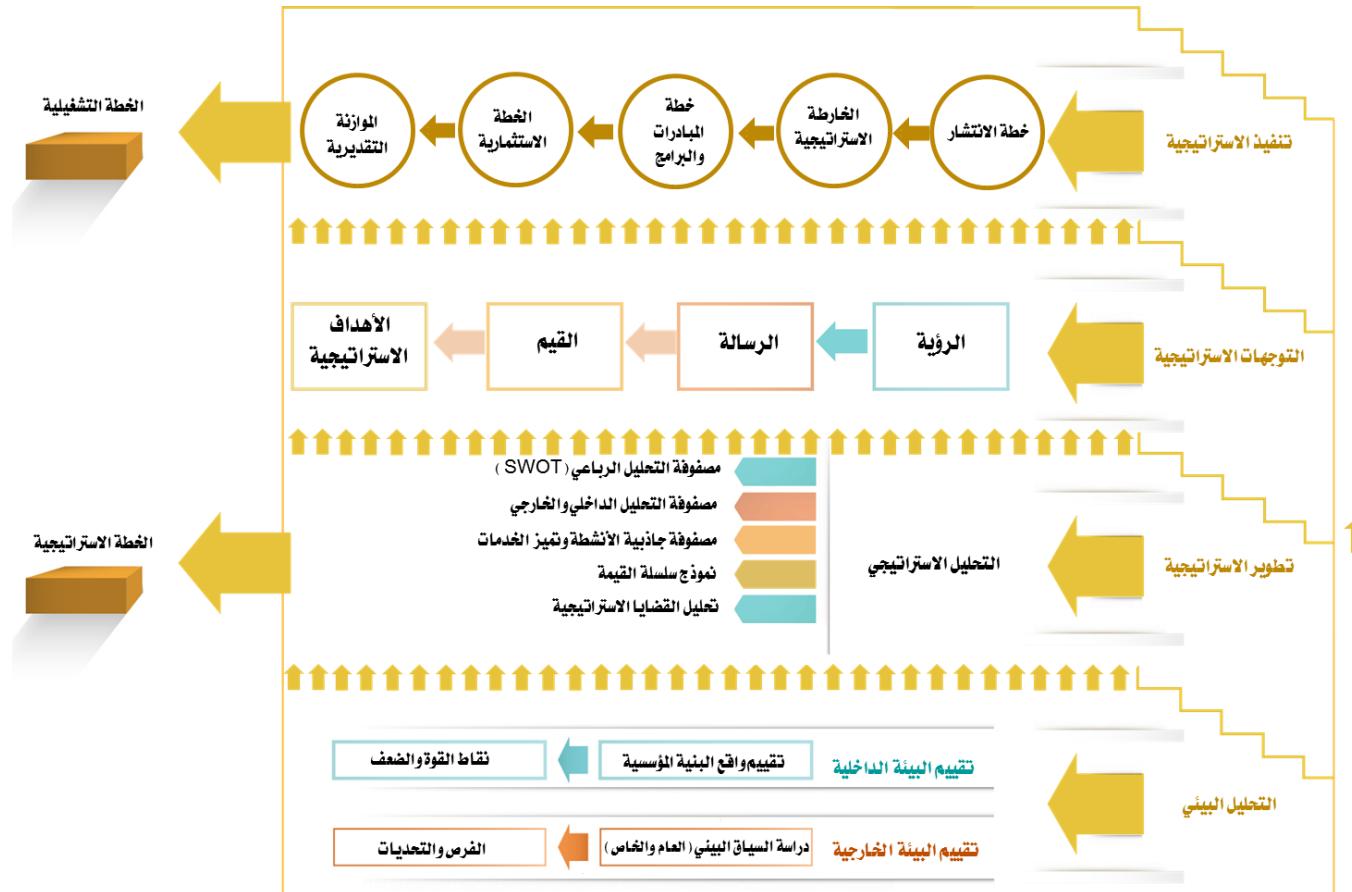
الابتكار والتطوير - الشراكة والتكميل - التعزيز والتحفيز - العناية بالبيئة الداخلية والخارجية - الاستفادة القصوى من التكنولوجيا والطاقة البديلة - نبدأ مع تقدير وعناية لما انتهى إليه الآخرون.

## (٦-١) الأهداف

١. العناية بمساجد الطرق وتأمين احتياجاتها وصيانتها.
٢. دراسة أوضاع مساجد الطرق واقتراح الحلول المناسبة لمشاكلتها.
٣. فتح المجال للمحسنين للمساهمة في عمارة مساجد الطرق، وصيانتها، وتيسير ذلك عليهم.
٤. عقد شراكات مجتمعية مع الجهات الحكومية والخاصة للرقي بمساجد الطرق.
٥. تقديم الدعم الإداري والفنى للراغبين فى بناء مساجد الطرق.
٦. تنظيم حملات إعلامية لتوسيع المجتمع بضرورة الحفاظ على نظافة مساجد الطرق.
٧. تبني الدراسات والبحوث المتعلقة بمساجد الطرق وإقامة المؤتمرات والندوات.

## الفصل الثاني: منهجية إعداد الاستراتيجية

### مقدمة



شكل رقم (١-٢): منهجية إعداد الاستراتيجية

يستعرض هذا الفصل منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية والتشغيلية والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها والخطوات التي اتبعت للوصول إلى النتائج. وتماشياً مع الأساليب المتعارف عليها؛ مرّ إعداد الخطة الاستراتيجية والتشغيلية بعدة مراحل وهي: تقييم البيئة الداخلية، تقييم البيئة الخارجية، التحليل الاستراتيجي، تحديد الملامح الاستراتيجية، تطوير خطة الانتشار، تطوير معايير الأداء وبناء خارطة الاستراتيجية، تطوير خطة البرامج، تطوير الخطة الاستثمارية، إعداد الموازنة التقديرية، إدارة التغيير ومتطلبات التحول. وبوضوح الرسم المقابل المنهجية المتبعة لإعداد استراتيجية المؤسسة.

## (٢-١) تقييم البيئة الداخلية

يتم تقييم مكونات البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف وفقاً لنموذج التميز الأوروبي للجودة (EFQM) وجائزة مؤسسة السباعي للتميز في العمل الخيري، وفق مجموعتين من المحاور؛ واحدة تخص الممكنت التي تؤثر في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها، وتمثل في (القيادة، الاستراتيجية، الكوادر البشرية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات، الحوكمة والشفافية، تنمية الموارد المالية والأوقاف)، والثانية تخص مدى وجود مؤشرات أداء لقياس النتائج التي تتحققها المنظمة بالنسبة لكل من (المستفيدين، الكوادر البشرية، المجتمع، النتائج الرئيسية). ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات لأغراض التحليل من خلال إجراء المقابلات والاطلاع على التقارير والوثائق والنظم ذات العلاقة، وعلى الإجراءات والأساليب المستخدمة، والفعاليات القائمة لتكوين صورة واقعية عن البيئة الداخلية للمنظمة.

وأجمالاً، فإن أبرز الأهداف الرئيسية للتقييم تتركز حول تحديد الملامح الحالية للبنية المؤسسية للمنظمة بغية تكوين صورة مرجعية لرصد الأداء المؤسسي خلال سنوات الخطة ورصد عناصر القوة ومواطن التطوير، والاستفادة منها كمدخل من المدخلات الرئيسية لتطوير الخطة الاستراتيجية، والتعامل الإيجابي مع مواطن التطوير من خلال إيجاد المبادرات المناسبة التي من شأنها الارتقاء بالبنية المؤسسية وردم الفجوات الحالية له وصولاً لتحقيق الوضع الأمثل. مع التأكيد على ضرورة متابعة تقييم البيئة الداخلية لرصد أي انحرافات قد تحدث أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية (هناك تقرير خاص بتقييم البيئة الداخلية)

## (٢-٢) تقييم البيئة الخارجية

يتم تقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات المحيطة بعمل المنظمة بعدة أساليب تشمل التعرف على عوامل السياق البيئي النظامية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية من خلال جمع البيانات والمعلومات واستقراء الإحصاءات، كما يشمل التقييم استطلاع آراء ومقترنات بعض فئات أصحاب المصلحة من خلال الزيارات والمقابلات، بالإضافة إلى دراسة واقع مقدمي الخدمات والتعرف على المؤسسات المماثلة أو المتكاملة في خدماتها مع خدمات المنظمة، بهدف التعرف على هيكلية القطاع، والوقوف على بعض أبرز المقارنات المرجعية، التي تسهم في بلورة التوجهات الاستراتيجية وبعض المبادرات اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة أعمال المنظمة وخدماتها مستقبلاً. كما يتم استقصاء آراء ومقترنات منسوببي المنظمة وبعض المسؤولين والمختصين في ورشة عمل تفاعلية لتكوين صورة واقعية عن البيئة الخارجية. مع التأكيد على ضرورة متابعة تقييم البيئة الخارجية لرصد أي انحرافات قد تحدث أثناء التنفيذ (هناك تقرير خاص بتقييم البيئة الخارجية).

## (٣) التحليل الاستراتيجي

في ضوء تقييم البيئة الداخلية والخارجية، يتم تحديد الاستراتيجيات والمبادرات المختلفة باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix) حيث يتم الربط بين نقاط القوة والضعف المؤثرة في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات المؤثرة في البيئة الخارجية، سعياً لاستثمار نقاط القوة والفرص المتاحة للتغلب على نقاط الضعف ومواجهة التحديات. كما يتم في هذه المرحلة تحديد التموض الاستراتيجي للمنظمة باستخدام مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي (IE Matrix) والتي تنتج عن استخدام مصفوفة تحليل العوامل الداخلية ومصفوفة تحليل العوامل الخارجية، حيث يتم تقييم كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) وعناصر البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) وتحديد الوزن المناسب لها. كما يتم في هذه المرحلة تحديد مختلف مختل夫 أنشطة المنظمة الرئيسية والمساندة وأنشطة الحكومة، وذلك لتحديد الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة ونطاق العمل الذي يسهم في تحسين أداء المنظمة، وذلك باتباع نموذج سلسلة القيمة (Value Chain Model). وينتهي التحليل في الوصول إلى صورة مجملة من القضايا الاستراتيجية التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند بناء التوجهات الاستراتيجية كونها تشكل المنطلق . الرئيس لوضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

## (٤) تحديد الملامح الاستراتيجية

وفقاً لمعطيات التحليل الاستراتيجي يقوم الفريق الاستشاري بالتعاون مع منسوبي المنظمة بصياغة الملامح الاستراتيجية لها والمتمثلة في الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية، كما يتم تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل شراراتها بما يتناسب مع توجهاتها الاستراتيجية.

## (٥) تطوير خطة الانتشار

يتم في هذه المرحلة تقدير عدد المساجد التي سيتم بناؤها وترميمها وصيانتها والتکاليف المترتبة عليها، وذلك بعد تحديد مراكز الانطلاق الرئيسية للطرق التي تستهدف المؤسسة تغطيتها في السنوات المقبلة.



## (٦) تطوير معايير الأداء وتكوين الخارطة الاستراتيجية

وفقاً لمعطيات التحليل والملامح الاستراتيجية، يتم تطوير مؤشرات الأداء (الأهداف التشغيلية) لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية بحيث تضمن بشموليتها تحقيق هذه الأهداف بشكل تام عبر مجموعة من المقاييس المنبثقة من هذه المؤشرات، حيث تتم مراقبتها ومتابعتها باستمرار لتحديد مستوى الإنجاز بها. كما يتم في هذه المرحلة بناء الخارطة الاستراتيجية من حيث المحاور والأبعاد الاستراتيجية وتسكين مؤشرات الأداء بها.

## (٧) تطوير خطة البرامج

يتم في هذه المرحلة ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بجملة من المبادرات والبرامج التي تحقق تلك الأهداف، حيث يتم توزيع هذه البرامج على سنوات الخطة التشغيلية بناءً على العديد من العوامل الأساسية في تحديد أولويات تلك البرامج.

## (٨) تطوير الخطة الاستثمارية

يتم في هذه المرحلة تطوير الخطة الاستثمارية للمنظمة بما في ذلك الملامح الاستراتيجية للخطة من رؤية ورسالة ومحاور استراتيجية ومعايير نجاح إلى جانب تحديد الضوابط والأسس الاستثمارية.

## (٩) إعداد الموازنة التقديرية

تضمن هذه المرحلة إعداد الموازنة التقديرية (الإيرادات والتكاليف المتوقعة) خلال سنوات الخطة التشغيلية بما يتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية، أخذًا بعين الاعتبار البرامج المتضمنة في الخطة، وانعكاساتها على الوضع المالي للمنظمة.

## (١٠) إدارة التغيير ومتطلبات التحول

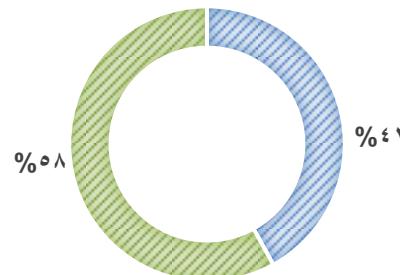
يتم في هذه المرحلة استعراض كيفية إدارة التغيير لتطبيق الخطة الاستراتيجية بغرض تخفيف الآثار الجانبية التي تنشأ عن تعديل مسار المنظمة، كما يتم تطوير خطة نشر الوعي الاستراتيجي وتحديد متطلبات التحول اللازمة لتطبيق الخطة الاستراتيجية وتحقيق النجاحات السريعة.

## الفصل الثالث: نتائج تقييم البيئة الداخلية

### مقدمة

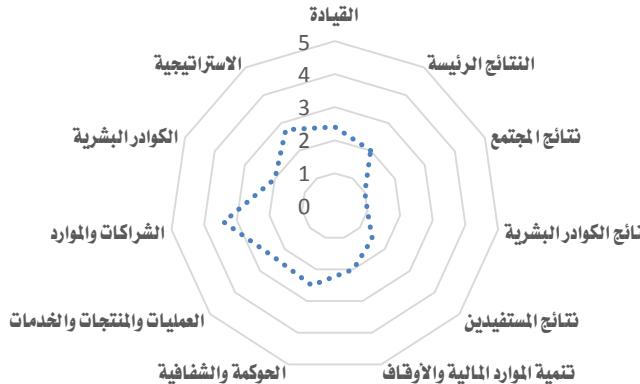
يهدف تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة إلى معرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بها، بهدف تعزيز نقاط القوة واستثمارها في الاستفادة من الفرص، وردم الفجوات في البيئة الداخلية من خلال مجموعة من المبادرات التطويرية التي تعالج نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط قوة. وقد تم تقييم البيئة الداخلية بشكل مفصل باستخدام نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وجائزة مؤسسة السبيعي وذلك في تقرير مستقل "تقرير تقييم البيئة الداخلية". ونورد هنا النتائج الرئيسية لهذا التقرير بما يشمل نتيجة تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة ونقاط القوة والضعف (مواطن التطوير).

الفجوة ■ الوضع الحالي



شكل رقم (١-٣) : نتيجة التقييم العام

الوضع الحالي .....



شكل رقم (٢-٣) : نتيجة التقييم العام حسب المحاور

### ٣-ا) نتائج التقييم العام للبيئة الداخلية

كانت نتيجة التقييم العام للمؤسسة بنسبة (٤٢%) ، ومن ثم فإن المؤسسة بحاجة إلى جسر الفجوة التي تقدر نسبتها بـ (٥٨%) كما هو موضح بالشكل المقابل.

كما جاءت نتائج التقييم العام للمؤسسة حسب المحاور كما هو موضح بالجدول التالي:

الدرجة	المحور
٢.٤	القيادة
٢.٧٥	الاستراتيجية
٢	الكوادر البشرية
٣.٤	الشراكات والموارد
٢.٤	العمليات والمنتجات والخدمات
٢.٥	الحكومة والشفافية
٢	تنمية الموارد المالية والأوقاف
١.٥	نتائج المستفيدين
١	نتائج الكوادر البشرية
١	نتائج المجتمع
٢	نتائج الرئيسة
٢.١	المعدل العام

جدول رقم (١-٣) : نتائج التقييم العام حسب المحاور

### ٣-٢) نقاط القوة والضعف

تشكل نقاط القوة والضعف مدخلاً هاماً للتحليل الاستراتيجي إلى جانب الفرص والتحديات، وقد تم التوصل لها بعد تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال الزيارات والمقابلات ومرئيات الفريق الاستشاري، كما تم تحليلها سعياً للوصول إلى نتائج تساعد في عملية التحليل الاستراتيجي وبناء التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

- **تحليل نقاط القوة**

#### ١- الوضع النظامي للمؤسسة

تتميز المؤسسة كونها جهة مستقلة مرخصة من قبل وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد؛ تسعى إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها بكل حيادية دون تحقيق أي مكاسب مادية أو ربحية؛ مما يكسبها ثقة الداعمين والمستفيدين على حد سواء، ويعطيها فرصة لنشر عملها بمختلف الوسائل المتاحة، وفقاً لما تقرره اللوائح المنظمة لذلك.

#### ٢- الانفراد في التخصص

تتميز المؤسسة بأنها الجهة الوحيدة المختصة بتقديم الخدمات لمساجد الطرق في المملكة، حيث تمثل هذه الريادة إلى جانب طبيعة عمل المؤسسة المرغوب عند عموم الناس (خدمة المساجد) وجود حاجة ماسة لتلك الخدمة عاملًا أساسياً في رغبة المتبوعين والمانحين بالتبوع للمؤسسة. وعلاوةً على ذلك، فإن تقديم مثل هذا النوع من الخدمات يتميز بسهولة وقوه وضوح الأثر للمستفيدين؛ مما يعكس إيجاباً على الصورة الذهنية في المجتمع ويزيد من إيرادات المؤسسة نتيجةً لذلك.

#### ٣- تميز خدمات المؤسسة وتنوعها

تقديم المؤسسة مجموعةً متنوعةً من الخدمات ذات الجودة المتميزة، حيث تتفاوت هذه الخدمات ما بين الصيانة (دائمة / دورية / طارئة) وأعمال الترميم (توسيعة / تشطيط / تعديلات) إلى أن تصل إلى مشاريع البناء الكامل. وقد لوحظ تميز خدمات المؤسسة من خلال زيارة ميدانية قام بها الفريق الاستشاري بالتعاون مع المؤسسة. كما يمكن للمؤسسة مستقبلاً التنوع في مشاريع البناء بحيث تشمل مصليات صغيرة إلى جانب جوامعها الكبيرة.



#### ٤- وجود برامج مميزة لدى المؤسسة

تتميز المؤسسة بوجود برامج محفزة للمجتمع من شأنها تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها بأقل التكاليف الممكنة وذلك من خلال استثمار المسؤولية المجتمعية لدى الشركات والاسهام في تحقيق السعودية والتنمية المجتمعية (برنامج طهرا)، واستثمار الجانب التطوعي لدى أفراد المجتمع في خدمة مساجد الطرق وصيانتها والمحافظة عليها (برنامج أصدقاء مساجدنا) إلى جانب تشجيع أصحاب المحطات لتحقيق التميز من خلال استخدام وسائل التحفيز المختلفة (برنامج شريك تميز).

#### ٥- تميز الأنظمة الإلكترونية

توفر لدى المؤسسة الأنظمة والبرامج والتطبيقات والوسائل التقنية اللازمة لتنفيذ ومتابعة بعض الإجراءات الإدارية والتواصل مع أصحاب العلاقة ومراقبة سير المشاريع والحفاظ على الممتلكات وغير ذلك. كما يتتوفر لديها موقع إلكتروني متميز يمثل واجهة للتفاعل والتواصل مع المستفيدين بشكل خاص والمجتمع بأكمله بشكل عام.

#### ٦- كفاءة التواصل الداخلي في المؤسسة

تعتمد الإدارة العليا ممثلة بالمدير العام على سياسة الباب المفتوح لاستقبال المقترنات والأفكار والملاحظات من الموظفين، إلى جانب استخدام مختلف الوسائل للتواصل الداخلي بين الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية؛ مما أدى إلى وجود مرؤونة عالية في التواصل الداخلي والاتصال الإداري. كما تتميز المؤسسة بتوصلها الأسبوعي مع مكاتبها في مناطق المملكة من خلال الاجتماع بهم عن بعد لمتابعة سير الأعمال ومناقشة آخر المستجدات.

#### ٧- فاعلية التواصل الخارجي وعقد الشراكات

أدى التواصل الخارجي الذي تقوم به المؤسسة إلى إقامة شراكات وتحالفات مع العديد من الشركاء الداعمين. وتتنوع تلك الشراكات ما بين شراكات داعمة واستشارية وتنفيذية وتدريبية واعلامية. وقد يسرت هذه الشبكة من الشراكات على المؤسسة الحصول على الدعم الذي تحتاجه لممارسة أعمالها وتنفيذ مشروعاتها. كما تقوم المؤسسة بالتواصل المستمر مع المستفيدين من خلال المقابلات الشخصية والموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها ذلك من وسائل التواصل المختلفة.

## • تحليل نقاط الضعف

### ١- ضعف التوثيق وحوكمة الموارد البشرية

لوحظ وجود ضعف في اهتمام المؤسسة بتوثيق السياسات والإجراءات والعمليات واللوائح التنظيمية؛ مما قد يؤثر سلباً على سير الأعمال وإنجازها، وربما يرجع ذلك لكون المؤسسة لازالت في مرحلة التأسيس.

### ٢- ضعف الاستدامة المالية

تنحصر مصادر التمويل الذاتية للمؤسسة حالياً في التبرعات العامة والتبرعات المقيدة للصيانة والإنشاءات؛ في ظل غيابِ للأوقاف التمويلية التي من المفترض الاعتماد عليها بشكل أساسى في المرحلة المقبلة كمصدر دخل ثابت للمؤسسة إلى جانب الاستثمارات المختلفة؛ وذلك تجنباً للتقلبات الاقتصادية أو السياسية التي قد تحدث في المستقبل.

### ٣- قلة الموارد البشرية

يعد عدد الكوادر الوظيفية قليلاً (خصوصاً في مكاتب المناطق) مقارنة بحجم الأعمال والخدمات المتوقعة التي ستقدمها المؤسسة، حيث توجد أقسام غير مفعّلة في الهيكل التنظيمي المؤقت، الأمر الذي قد يزيد الأعباء المهنية والإدارية على موظفي المؤسسة وربما يؤثر سلباً على إنجاز الأعمال بالشكل الأمثل. كما أن المؤسسة تفتقر إلى خطة إحلال أو توفر صفات قيادي ثانٍ قادر على تولي أمور المؤسسة في حال غياب القيادات العليا فيها، وذلك نظراً لحداثتها.

### ٤- ضعف جوانب التحفيز والتدريب والتطوير

على الرغم من وجود سياسات موثقة للتحفيز في المؤسسة، إلا أن التطبيق العملي لذلك يتم على نطاق محدود جداً؛ مما قد ينعكس سلباً على مستوى الرضا ومعدل التسرب الوظيفي في المؤسسة. كما لا تتوفر لدى المؤسسة سياسات واجراءات لتدريب وتطوير الموظفين أو خطط وبرامج تربوية؛ مما قد ينعكس سلباً على قدرتهم وكفاءتهم المهنية ومستوى تطورهم ورضاهما عن مدى تحقيق طموحاتهم الشخصية.

### ٥- ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي

يقتصر عمل المؤسسة حالياً في مجالات الإعلام والتسويق على توزيع البروشورات وإعلان بعض الأخبار على الموقع الإلكتروني مع تفاعل متواضع على وسائل التواصل الاجتماعي إلى جانب التواصل مع المتر Gunn.

## الفصل الرابع: نتائج تقييم البيئة الخارجية

### مقدمة

يهدف تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة للتعرف على الفرص والتحديات المحيطة بعملها، وقد تم تقييم البيئة الخارجية بعدة أساليب شملت التعرف على عوامل السياق البيئي النظمية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية من خلال جمع البيانات والمعلومات واستقراء الإحصاءات، كما شمل التقييم استطلاع آراء ومقترنات بعض فئات أصحاب المصلحة من خلال الزيارات والمقابلات. بالإضافة إلى التعرف على المؤسسات المماثلة أو المتكاملة في خدماتها مع خدمات المؤسسة، بهدف التعرف على هيكلية القطاع، والوقوف على بعض أبرز المقارنات المرجعية، التي تسهم في بلورة التوجهات الاستراتيجية وتطوير بعض المبادرات اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة أعمال المؤسسة وخدماتها مستقبلاً. وبالتالي مع ذلك تم استقصاء آراء ومقترنات منسوبى المؤسسة في ورشة عمل تفاعلية لتكوين صورة واقعية عن البيئة الخارجية للمؤسسة. ونورد هنا أبرز نتائج تحليل البيئة الخارجية والمتمثلة في العديد من الفرص والتحديات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهي على النحو الآتي:

## (٤-١) الفرص والتحديات

تشكل الفرص والتحديات مدخلاً هاماً للتحليل الاستراتيجي إلى جانب نقاط القوة والضعف، وقد تم التوصل لها بعد تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال دراسة فئات من أصحاب المصلحة وتحليل السياق البيئي العام ودراسة الجهات المماثلة. كما تم تحليل الفرص والتحديات للوصول إلى نتائج تساعد في عملية التحليل الاستراتيجي وبناء التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

### • تحليل الفرص:

#### ١. توفر عدد كبير من مساجد الطرق بحاجة للعناية بها.

تعتبر هذه الفرصة واحدة من أهم الفرص الاستراتيجية التي تنبئ بوجود طلب كبير على خدمات المؤسسة وأنشطتها، حيث تتميز المملكة باتساع رقتها وطول الطرق الإقليمية بين مناطقها مما أدى لتوفير عدد كبير من الطرق التي لا يوجد بها مساجد أو يوجد بها مساجد بدائية تحتاج لمزيد من التطوير والعناية.

#### ٢. عدم وجود جهة أخرى تقدم الخدمة بشكل مؤسسي.

تتمتع المؤسسة ب憑ردها وريادتها في نشاطها محلياً وإقليمياً حيث لا توجد أي جهة تقوم بنفس النشاط بشكل متخصص، وإنما بعض الأعمال والأنشطة المصاحبة لأنشطتها الأساسية وهو ما يعطيها ميزة كبيرة في هذا المجال.

#### ٣. مكانة المسجد في قلوب المجتمع.

لا يوجد خلاف على مكانة المسجد في قلوب كل المسلمين في شتى بقاع الأرض، وهي ميزة كبيرة للمؤسسة تكسبها تأييد أفراد المجتمع ودعمهم لأنشطتها وهو أمر تفتقده كثير من مؤسسات العمل الخيري والأهلي.

#### ٤. دعم رجال الأعمال والقطاع الخاص

تميز المملكة بفضل الله بمساهمات رجال الأعمال ودعمهم للعمل الخيري، كان هذا ولا زال بشكل فردي تقرباً إلى الله من التجار وأصحاب رؤوس الأموال، وقد تطور الأمر فأخذ شكل آخر (مع احتفاظه بشكله الأصلي) حيث انتشرت برامج المسؤولية المجتمعية لدى كثير من الشركات والمنظمات مما أكسب العمل كثيراً من الاحترافية والتخصص، ولعل هذا أحد أبرز الفرص لتوفير الدعم اللازم لأنشطة المؤسسة.

## ٥. الدعم الحكومي من قبل وزارة الشؤون البلدية والقروية

تعتبر وزارة الشؤون البلدية والقروية أبرز الجهات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وقد أعربت الوزارة عن دعمها وترحيبها الكامل بأنشطة المؤسسة واستعدادها للتنسيق مع المؤسسة وتسهيل عملها.

## ٦. توجه الدولة والمجتمع للعمل الخيري والتطوعي

يلعب المجتمع الخيري دوراً ذا أهمية كبيرة في المجتمع السعودي، لذلك توليه المملكة أهمية خاصة في الفترة المقبلة، وقد أشارت رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى أهمية العمل الخيري ودوره التنموي المستهدف، ويأتي نشاط المؤسسة كواحد من الأنشطة التنموية الملحوظة مما يمثل فرصة كبيرة لتعزيز دورها والاستفادة من الدعم الحكومي.

## ٧. انخفاض تكاليف بناء المساجد أو صيانتها مقارنة بالمساجد داخل المدن

يعتبر انخفاض تكاليف بناء المساجد مقارنة بالمساجد داخل المدن أحد الفرص الهامة التي يجب الاستفادة منها وخاصة في التسويق المباشر مع الأفراد.

## ٨. تنوع الموردين وانتشارهم قد يمثل فرصة للحصول على عروض متميزة

يعتبر تنوع الموردين وانتشارهم فرصة كبيرة أمام المؤسسة لاختيار أفضل الموردين وبناء شراكات معهم مما يوفر للمؤسسة كثيراً من النفقات.

## ٩. انتشار التقنية فرصة لتسهيل أعمال المتابعة والإشراف

يعتبر التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وانتشار الأجهزة الذكية واستخدام الإنترن特 وشبكات التواصل الاجتماعي وخصوصاً (تويتر) من أبرز الفرص التي يجب استثمارها سواءً من الناحية الإعلامية أو من ناحية رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة وإيصالها للمستفيدين، كما يشكل الإعلام الجديد فرصة للأسر المنتجة للتجارة الإلكترونية.

## ١٠. وجود شركات (مؤهلة) يمكن التعاون معها لخدمة المساجد

تسعى الشركات المؤهلة لإثبات كفاءتها وتعزيز جدارتها بإدارة محطات الوقود والتي يعد المسجد أحد أبرز العناصر بها، وهي بلا شك تسعى للحفاظ على حالة المسجد وصيانته، مما يوفر فرصة كبيرة أمام المؤسسة لبناء شراكات مع هذه الشركات.

## ١١. مبادرات برنامج التحول الوطني

يشتمل برنامج التحول الوطني على العديد من المبادرات المعنية بتطوير الطرق ورفع كفاءتها وكذلك محطات الوقود، ولعل هذا يمثل فرصة أمام المؤسسة مستقبلاً.

• تحليل التحديات:

**١. اتساع رقعة المملكة وتباعد المحطات على الطرق**

على الرغم من أن اتساع رقعة المملكة يمثل فرصة كبيرة لزيادة الطلب على أنشطة المؤسسة إلا أن هذا الاتساع يمثل تحدياً من زاوية أخرى تظهر في صعوبة انتشار الفروع في المملكة وتغطيتها لكل الطرق والمساجد الواقعة عليها.

**٢. النظام الجديد للجمعيات والمؤسسات الأهلية**

يمثل صدور النظام الجديد للجمعيات والمؤسسات الأهلية أحد التحديات الهامة أمام المؤسسة نظراً لبعض الإجراءات الرسمية التي سيتوجب عليها اتباعها في توفيق أوضاعها أو حتى في ممارسة أنشطتها من الناحية الإدارية والمالية.

**٣. الركود الاقتصادي وتراجع القطاع الخاص**

تمر المملكة بحالة من الركود الاقتصادي وتراجع معدلات النمو نظراً لأنخفاض أسعار النفط واعتماد القطاع الخاص بشكل كبير على الإنفاق الحكومي، مما قد يمثل تحدياً أمام توفير التمويل اللازم لنشاط المؤسسة مستقبلاً.

**٤. عدم تعاون الشركات المشغلة أو اقتناعهم بدور المؤسسة**

يمثل عدم اقتناع الشركات المشغلة لمحطات الوقود بدور المؤسسة أحد أبرز التحديات أمامها؛ مما يعكس في كثير من الأحيان على تعاونهم مع المؤسسة ويصعب من قيام المؤسسة بأعمالها وأنشطتها داخل بعض محطات الوقود.

**٥. كثافة وسوء استخدام المساجد والمرافق لمرتادي الطرق بسبب ضعف الوعي**

تعتبر سوء نظافة المساجد أحد أبرز مشاكل العناية بها، والسبب الرئيس في هذا يرجع لكتافة وسوء استخدام المساجد والمرافق لمرتادي الطرق بسبب ضعف الوعي ولعل هذا الأمر يمثل أحد أهم التحديات طويلة الأمد نظراً لارتباطه بثقافة ووعي المجتمع.

**٦. ضعف تطبيق الأنظمة واللوائح من قبل البلديات**

على الرغم من وجود شروط خاصة بنظافة المسجد والعنابة به في نماذج تقييم محطات الوقود إلا أن تطبيق هذه النماذج لا زال ضعيفاً مما يعكس في ضعف اهتمام مسؤولي محطات الوقود بالمساجد والعنابة بها.



على الرغم من توافر ١٠ شركات مؤهلة لإدارة محطات الوقود إلا أن هناك الكثير من المحطات تدار بشكل عشوائي من قبل مشغلين غير منظمين مما يعكس في إدارة المسجد والحفظ عليه.

#### ٨. ضعف التنسيق والتكميل بين مقدمي خدمات العناية بالمساجد

يشكل ضعف التنسيق والتكميل بين مقدمي خدمات العناية بالمساجد التحديات أمام المؤسسة؛ مما يستوجب عليها القيام بالتنسيق اللازم مع مقدمي الخدمات من محسنين ورجال أعمال أو مؤسسات خيرية.

## الفصل الخامس: التحليل الاستراتيجي

### مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تطبيق العديد من أدوات التحليل الاستراتيجية بفرض الوقف على نتائجها، والاستفادة منها في تحديد شكل التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، والوصول إلى أنسبها؛ بحيث تتلاءم مع طبيعة أعمال المؤسسة وخدماتها. ويتضمن هذا الفصل نتائج التحليل الرباعي، وتحديد التموض الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحليل القضايا الاستراتيجية، وفيما يأتي تعريف موجز بالأدوات الاستراتيجية المستخدمة في هذا الفصل.

الهدف من تطبيقها	أداة التحليل الاستراتيجي
تقييم نقاط قوة وضعف المؤسسة بشكل عام، من خلال مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix).	مصفوفات التحليل الداخلي والخارجي
تقييم الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة بشكل عام، من خلال مصفوفة تحليل العوامل الخارجية (EEF Matrix).	مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)
تحديد التموض الاستراتيجي والتوجه المستقبلي للمؤسسة باستخدام (IE Matrix).	(Mchnzy Matrix)
تحديد أبرز الاستراتيجيات والمبادرات من خلال استقراء هذه العناصر (القوة والضعف، الفرص والتحديات).	نموذج سلسلة القيمة (Value Chain model)
تحديد المجالات أو الخدمات الرئيسية للمؤسسة.	(Business Model)
تحديد الجاذبية لكل من هذه المجالات أو الخدمات.	القضايا الاستراتيجية
تحديد تميز المؤسسة في كل من هذه المجالات أو الخدمات.	
تحديد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وأنشطتها المساندة وأنشطة الحكومة.	
تحليل الأنشطة الرئيسية للمؤسسة، وتحديد القيم المضافة لكل منها.	
تحديد شرائح العملاء وطبيعة العلاقات معهم.	
تحديد الأنشطة الرئيسية والشراكات اللازمة.	
تحديد هيكل التكاليف ومصادر الإيرادات وغير ذلك.	
تحديد القضايا الاستراتيجية وتحليلها.	
تطوير الأفكار والمبادرات اللازمة لمعالجة القضايا الاستراتيجية.	

جدول رقم (١-٥) : أدوات التحليل الاستراتيجي

## (٤-١) مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE Matrix)

لمزيد من تحليل عناصر البيئة الداخلية، فإن مصفوفة تقييم العوامل الداخلية تعد من الأدوات الاستراتيجية التي تسهم في تقييم أبرز عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، عن طريق تقييم أبرز نقاط القوة والضعف، وتحديد مدى تأثيرها عليها، وذلك وفقاً للاتي:

- إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر القوة والضعف (من ١٠ إلى ٢٠ عنصر)، وفقاً لأهميته مقارنة ببقية العناصر، وذلك من خلال توزيع (١٠٠) درجة، تمثل مجموع أوزان عناصر البيئة الداخلية، بحيث تكون نسبة كل عنصر هي نسبة مقارنة بالعناصر الأخرى وفقاً لأهميته.
- تقييم كل عنصر من عناصر القوة والضعف وفقاً لمدى كفاءة كل عنصر لدى المنظمة، بحيث يكون التقييم وفقاً للاتي:
  - نقاط القوة: (التقييم ٣ : يمثل مستوى منخفض من القوة) ، (التقييم ٤: يمثل مستوى عالي من القوة).
  - نقاط الضعف: (التقييم ١ : يمثل مستوى عالي من الضعف) ، (التقييم ٢ : يمثل مستوى منخفض من الضعف).
- بعد ذلك يتم تحديد التقييم المرجح لكل عنصر، من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم العام المعطى له.
- أما إجمالي التقييم المرجح، فينبع من خلال جمع التقييم المرجح لكافة العناصر.

• جاءت نتيجة التقييم العام للبيئة الداخلية للمؤسسة على النحو الآتي:

أبرز نقاط القوة والضعف	م	
الوضع النظامي للمؤسسة	١	
الانفراد في التخصص	٢	
تميز خدمات المؤسسة وتنوعها	٣	
وجود برامج مميزة لدى المؤسسة	٤	
تميز الأنظمة الإلكترونية	٥	
كفاءة التواصل الداخلي في المؤسسة	٦	
فاعلية التواصل الخارجي وعقد الشراكات	٧	
أبرز نقاط الضعف		
ضعف التوثيق وحوكمة الموارد البشرية	٨	
ضعف الاستدامة المالية	٩	
قلة الموارد البشرية	١٠	
ضعف جوانب التحفيز والتدريب والتطوير	١١	
ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي	١٢	
إجمالي التقييم المرجع		
١ مستوى عالي من الضعف ، ٢ مستوى منخفض من الضعف ٣ مستوى منخفض من القوة ٤ مستوى عالي من القوة		

بناءً على نتيجة التقييم المرجع العام للبيئة الداخلية (٤٠.٤٢ من ٤)، نستنتج أن هناك ضعفاً نسبياً في إمكانات البنية الداخلية للمؤسسة، مما يستدعي العمل على تطوير مختلف عناصر البيئة الداخلية وبالأخص المؤثرة منها للنهوض بمستوى المؤسسة وتحقيق المأمول منها في الأعوام القادمة.

## (٥-٢) مصفوفة تحليل العوامل الخارجية (EFE Matrix)

تعد مصفوفة تحليل العوامل الخارجية من الأدوات الاستراتيجية الفعالة التي تسهم في تقييم أبرز عناصر البيئة الخارجية للمنظمة عن طريق تحليل أبرز عناصر الفرص والتحديات، وتحديد مدى تجاوبها نحوها، وذلك وفقاً للآتي:

- إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر الفرص والتحديات (من ١٠ إلى ٢٠ عنصر) وفقاً لأهميته، مقارنة بباقي العناصر؛ وذلك من خلال توزيع (١٠٠) درجة، تمثل مجموع أوزان عناصر البيئة الخارجية، بحيث تكون نسبة كل عنصر هي نسبة مقارنة بالعناصر الأخرى، وفقاً لأهميته.
- تقييم كل عنصر من عناصر الفرص والتحديات وفقاً لقدرة المنظمة على التجاوب مع هذه العناصر، وذلك وفقاً للآتي:
  - (التقييم ١: تجاوب ضعيف جداً) ، (التقييم ٢: تجاوب متوسط )
  - (التقييم ٣: تجاوب فوق المتوسط) ، (التقييم ٤: تجاوب قوي جداً )
- بعد ذلك يتم تحديد التقييم المرجح لكل عنصر، من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم العام المعطى له.
- أما إجمالي التقييم المرجح، فينتج من خلال جمع التقييم المرجح لكافة العناصر.

• جاءت نتيجة التقييم العام للبيئة الخارجية للمؤسسة على النحو الآتي:

م	أبرز الفرص والتحديات	وزن العنصر %	تقييم العنصر	التقييم المرجع %
<b>أبرز الفرص</b>				
١	توفر عدد كبير من مساجد الطرق بحاجة للعناية بها	٦.٥	٤	٢٦
٢	عدم وجود جهة أخرى تقدم الخدمة بشكل مؤسسي	٤	٢.٥	١٠
٣	مكانة المسجد في قلوب المجتمع	٦	٣.٥	٢١
٤	دعم رجال الأعمال والقطاع الخاص	٨.٥	٢.٥	٢١.٢٥
٥	الدعم الحكومي من قبل وزارة الشؤون البلدية والقروية	٧.٥	٢	١٥
٦	توجه الدولة والمجتمع للعمل الخيري والتطوعي	٥.٥	٢	١١
٧	انخفاض تكاليف بناء المساجد أو صيانتها مقارنة بالمساجد داخل المدن	٥.٥	٢.٥	١٣.٧٥
٨	تنوع الموردين وانتشارهم قد يمثل فرصة للحصول على عروض متميزة	٢.٥	١	٢.٥
٩	انتشار التقنية فرصة لتسهيل أعمال المتابعة والإشراف	٣	٢.٥	٧.٥
١٠	وجود شركات (مؤهلة) يمكن التعاون معها لخدمة المساجد	٥	١.٥	٧.٥
١١	مبادرات برنامج التحول الوطني	٣.٥	١	٣.٥
<b>أبرز التحديات</b>				
١٢	اتساع رقعة المملكة وتباعد المحطات على الطرق	٦	٢	١٢
١٣	النظام الجديد للجمعيات والمؤسسات الأهلية	٤.٥	١.٥	٦.٧٥
١٤	الركود الاقتصادي وتراجع القطاع الخاص	٥	٢	١٠

٦.٧٥	١.٥	٤.٥	عدم تعاون الشركات المشغلة أو اقتناعهم بدور المؤسسة	١٥
١٥	٢	٧.٥	كثافة وسوء استخدام المساجد والمرافق لمرتادي الطرق بسبب ضعف الوعي	١٦
٧.٥	١	٧.٥	ضعف تطبيق الأنظمة واللوائح من قبل البلديات	١٧
٧.٥	١.٥	٥	الادارة العشوائية في تشغيل المحطات وعدم اعطاء أهمية للمسجد بالنسبة لمشغل المحطات	١٨
٦.٢٥	٢.٥	٢.٥	ضعف التنسيق والتكميل بين مقدمي خدمات العناية بالمساجد	١٩
٦.١	—	٪١٠٠	<b>إجمالي التقييم المرجح</b>	
١ تجاوب ضعيف جداً ٢ تجاوب متوسط ٣ تجاوب فوق المتوسط ٤ تجاوب قوي جداً				

وبناءً على نتيجة التقييم المرجح العام لعوامل البيئة الخارجية (٦.١ من ٤) فإننا نستنتج أن قدرة المؤسسة على توظيف إمكاناتها في الاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات تعد ضعيفة إلى حد ما، رغم وجود العديد من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة؛ مما يستدعي العمل على تعزيز الإمكانيات والقدرات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات بالشكل الأمثل ووضعها محل الاعتبار والتركيز عليها في الأعوام المقبلة.

### (٣-٥) مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي (IE Matrix)

تعد مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي من الأدوات الفعالة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية (IFE)، وتحليل عوامل البيئة الخارجية (EFE) وفقاً لما يأتي:

- يتم تقسيم المصفوفة على ثلاث مناطق، بحيث تمثل كل منطقة توجهاً استراتيجياً محدداً، وفقاً للآتي:

#### ◦ منطقة النمو والتوسع (I,II,IV)

تتركز أبرز التوجهات الاستراتيجية حول تقديم خدمات جديدة، واستهداف شرائح جديدة، والتكامل العامودي والأفقي، أو تنويع الأنشطة الداخلية والخارجية وزيادتها، مع التركيز على المنتجات والخدمات الحالية

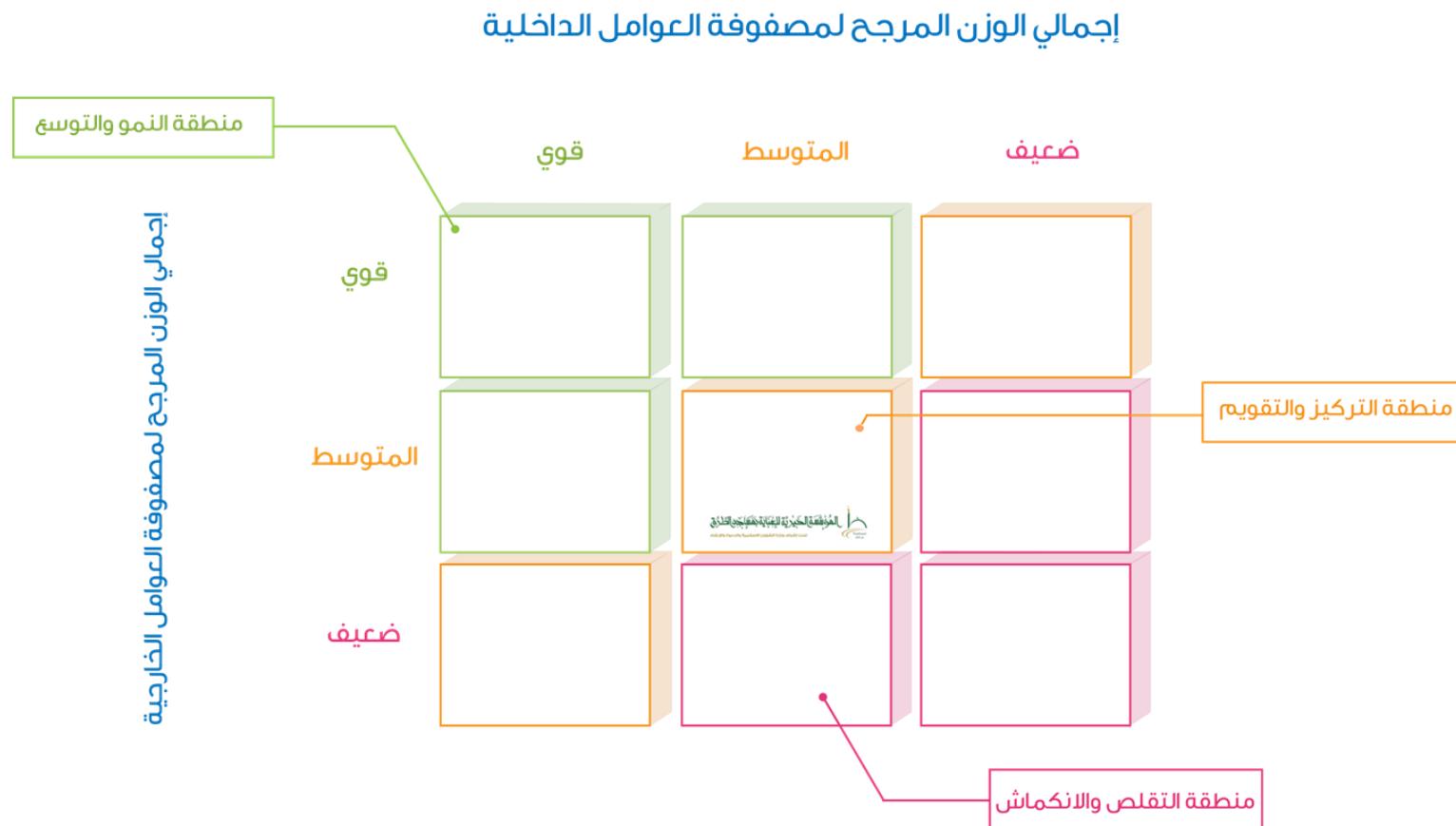
#### ◦ منطقة التركيز والتطوير (III,V,VII)

تتركز أبرز التوجهات الاستراتيجية حول التركيز على المنتجات والخدمات الحالية، من خلال العمل على تطوير إمكانيات المنظمة الداخلية وقدراتها، والارتقاء بها؛ بحيث تساهم في زيادة جودة أدائها، كما يمكن أن تشمل هذه المنطقة تقديم خدمات جديدة.

#### ◦ منطقة الانكماش والتصفية (VI,VIII,IX)

تتركز أبرز التوجهات الاستراتيجية حول العمل على تقليل أنشطة المنظمة المختلفة؛ للتقليل من المصارييف التشغيلية، إضافة إلى التوجه نحو تصفيتها.

- يتم تحديد موقع المنظمة في إحدى المناطق الثلاث، من خلال رسم إحداثياتها (اجمالي التقييم المرجح للبيئة الداخلية (المحور الأفقي)، واجمالي التقييم المرجح للبيئة الخارجية (المحور الرأسي) على مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي.



شكل رقم (١-٥): مصفوفة التحليل الداخلي والخارجي

بناءً على نتائج التقييم الموضح في الشكل، نستنتج أن الوضع الاستراتيجي للمؤسسة هو في منطقة التركيز والتطوير، وهذا يدل على ضرورة تعزيز إمكانات المؤسسة لل التجاوب مع العوامل والمتغيرات الخارجية، والذي يستلزم التوجه نحو تطوير قدراتها وإمكاناتها وزيادة كفاءتها بحيث يسهم ذلك في زيادة جودة أدائها وقدرتها على التوسيع وتطوير خدمات جديدة، ولكن هذا لا يعني عدم استثمار الفرص المتاحة للمؤسسة أو فتح مكاتب جديدة خلال السنوات المقبلة.

## (٤-٥) مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)

تهدف مصفوفة التحليل الرباعي إلى اقتراح عدد من الأفكار والمبادرات والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة؛ وذلك من خلال ربط نقاط القوة والضعف مع الفرص والتحديات لتطوير أربعة أنواع من المبادرات الاستراتيجية؛ وهي:

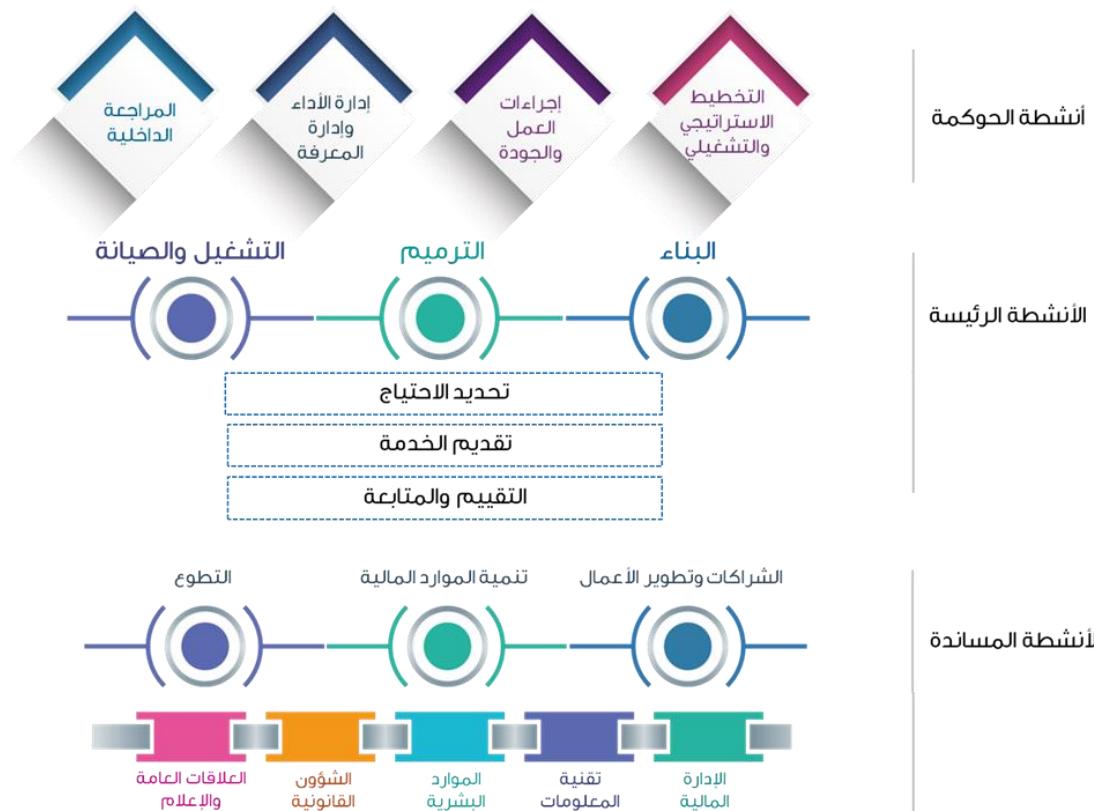
١. استراتيجيات الاستفادة من نقاط القوة في استثمار الفرص المتاحة (SO Strategies).
٢. استراتيجيات استثمار الفرص للتغلب على نقاط الضعف (WO Strategies).
٣. استراتيجيات استخدام نقاط القوة لتجنب المخاطر (ST Strategies).
٤. استراتيجيات دفاعية، تهدف إلى تقليل نقاط الضعف، ومحاولة تجنب المخاطر (WT Strategies).

كما هو مبين في الشكل الآتي:

التحديات	الفرص	العوامل البيئية الخارجية
<p>١. اتساع رقعة المملكة وتباعد المحطات على الطرق</p> <p>٢. النظام الجديد للجمعيات والمؤسسات الأهلية</p> <p>٣. الركود الاقتصادي وتراجع القطاع الخاص</p> <p>٤. عدم تعاون الشركات المشغلة أو افتقارهم بدور المؤسسة</p> <p>٥. كثافة وسوء استخدام المساجد والمراافق لمرتادي الطرق بسبب ضعف الوعي</p> <p>٦. ضعف تطبيق الأنظمة واللوائح من قبل البلديات</p> <p>٧. الإدارة العشوائية في تشغيل المحطات وعدم اعطاء أهمية للمسجد بالنسبة لمشغل المحطات</p> <p>٨. ضعف التنسيق والتكميل بين مقدمي خدمات العناية بالمساجد</p>	<p>١. توفر عدد كبير من مساجد الطرق بحاجة للعناية بها</p> <p>٢. عدم وجود جهة أخرى تقدم الخدمة بشكل مؤسسي</p> <p>٣. مكانة المسجد في قلوب المجتمع</p> <p>٤. دعم رجال الأعمال والقطاع الخاص</p> <p>٥. الدعم الحكومي من قبل وزارة الشؤون البلدية والقروية</p> <p>٦. توجه الدولة والمجتمع للعمل الخيري والتطوعي</p> <p>٧. انخفاض تكاليف بناء المساجد أو صيانتها مقارنة بالمساجد داخل المدن</p> <p>٨. تنوع الموردين وانتشارهم قد يمثل فرصة للحصول على عروض متميزة</p> <p>٩. انتشار التقنية فرصة لتسهيل أعمال المتابعة والإشراف</p> <p>١٠. وجود شركات (مؤهلة) يمكن التعاون معها لخدمة المساجد</p> <p>١١. مبادرات برنامج التحول الوطني</p>	<b>مقابل</b> <b>الداخلية</b>
<p>تطوير آليات الشراكة الفاعلة مع الأمانات والبلديات الفرعية بما يضمن تطبيق الأنظمة على كافة المحطات.</p> <p>تطوير برامج التوعية من خلال الشراكة مع القطاعات المتخصصة.</p> <p>التواصل مع رجال الأعمال والقطاع الخاص لدعم المؤسسة.</p> <p>الانتشار في كافة مناطق المملكة عن طريق المكاتب أو المندوبين أو الشركات مع وزارة الشؤون الإسلامية أو المؤسسات المانحة.</p> <p>تسويق برامج المؤسسة على الشركات المؤهلة.</p> <p>عقد شراكات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص كالمولدين والشركات المؤهلة.</p> <p>عقد ورش عمل وملتقيات للجهات المقدمة للخدمة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير برنامج وطني للعناية بمساجد الطرق يمكن رفعه للمقام السامي لإدراجه ضمن مبادرات التحول الوطني.</li> <li>• تطوير أدوات وبرامج الرقابة الإلكترونية لتسهيل عملية الإشراف والرقابة على التنفيذ والصيانة.</li> <li>• بحث كل أوجه الدعم الحكومي الذي تتبعه الأنظمة الخاصة بالمؤسسات الخيرية.</li> <li>• تطوير نموذج مقنع لإيجاد رعاية لبرامج المؤسسة.</li> <li>• الحصول على أراضي خاصة للمؤسسة لبناء مساجد الطرق.</li> <li>• السعي لاستصدار نظام يمنع المؤسسة ضابطاً للجودة فيما يخص مساجد الطرق.</li> <li>• الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية في أعمال المتابعة والإشراف.</li> </ul>	<b>نقاط القوة</b>
<p>تطبيق ونشر مفاهيم الحكومة في الموارد البشرية.</p> <p>الاستفادة من انتشار الجهات الخدمية الحكومية على الطرق في الجانب الإعلامي للمؤسسة.</p> <p>الاستفادة من تزول أسعار العقار وأنظمة رسوم الأراضي وغيرها في الحصول على أوقاف مميزة.</p> <p>إيجاد لجنة متخصصة في الاستثمار وتنمية الموارد المالية.</p> <p>تفعيل الشراكات مع هيئة السياحة والجمعيات المتخصصة في مجال نشر الوعي وترسيخ الثقافة العامة.</p> <p>تفعيل برامج الشركات التطوعية في كافة مجالات أعمال المؤسسة مع الجهات الرسمية كالجامعات.</p> <p>الاستفادة من الشخصيات البارزة إعلامياً واجتماعياً في المجتمع.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير نماذج الأوقاف للمؤسسة.</li> <li>• تطوير نماذج استثمارية تسمح للمؤسسة الاستثمار بشكل مباشر أو غير مباشر.</li> <li>• تطوير خطة متكاملة لإدارة الموارد البشرية تشمل الاستقطاب والتدريب والاستبقاء مع أدوات قياس واضحة.</li> <li>• تطوير خطة للإعلام والتسويق تشمل تحديد الشركاء والأدوار مع أدوات قياس واضحة.</li> <li>• التركيز على برامج المسؤولية الاجتماعية في الدعم المالي.</li> <li>• إيجاد مشاريع استثمارية للمؤسسة بالشراكة مع قطاع الأعمال.</li> <li>• الاستفادة من برنامج التوطين عبر الاستثمار الاجتماعي.</li> <li>• استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إبراز إنجازات المؤسسة.</li> </ul>	<b>نقاط الضعف</b>

شكل رقم (٢-٥): مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)

## ٥-٥) نموذج سلسلة القيمة



شكل رقم (٣-٥): نموذج سلسلة القيمة

أما عن نموذج سلسلة القيمة الخاص ب مجال عمل المؤسسة، فإن الشكل (٣-٥) يبين الأنشطة الرئيسية في منتصفه، في حين أن أنشطة الحكومة في الجزء العلوي منه والأنشطة المساعدة في الجزء السفلي.

يعد نموذج سلسلة القيمة من الأدوات التحليلية التي تساعد على فهم القطاع، والبحث عن أدوار مستقبلية فاعلة للمنظمة (قيمة مضافة). كما يقوم بتحديد الأنشطة الرئيسية للمنظمة وأنشطتها المساعدة وأنشطة الحكومة، وتحليل الأنشطة الرئيسية وتحديد القيم المضافة لكل منها، بالإضافة إلى تحديد نطاق العمل المقترن، الذي يسهم في تقديم قيم مضافة في مجال عمل المنظمة، واقتراح استراتيجية المثلث من منطلق القيمة المضافة. وتكمّن أهمية نموذج سلسلة القيمة في أنه يساعد على تحليل درجة التكامل بين الأنشطة الرئيسية اللازمة لتقديم خدمات المنظمة ابتداءً من المرحلة الأولى وحتى المرحلة النهائية. إن القصور في أداء أي نشاط من الأنشطة، ولا سيما الرئيسية منها، يؤدي إلى ضعف السلسلة؛ وبالتالي اختلال التوازن بين القيم التي يضيفها كل نشاط إلى الآخر.

## • الأنشطة الرئيسية:

### ◦ أولاً: البناء

يشمل هذا النشاط إجراء الدراسات اللازمة للتواصل المستمر مع الجهات الحكومية من وزارات وبلديات فرعية وأمانات إلى جانب التواصل مع أصحاب المحطات ومرتادي الطريق، وذلك لمعرفة وتحديد المحطات ذات الحاجة إلى خدمات المؤسسة فيما يتعلق في مجال البناء. بحيث يتم تقديم الخدمات المناسبة بناءً على تلك النتائج، ليتم بعد ذلك تقييم تلك الخدمات المقدمة من خلال التواصل مع المستفيدين وقياس رضاهما عنها مع الحرص على استمرارية التواصل معهم لمعرفة آرائهم واحتياجاتهم مع ضرورة متابعة تلك الخدمات والإشراف عليها بشكل دوري. ويندرج تحت هذا النشاط العديد من الأنشطة الفرعية:

#### ▪ تحديد الاحتياج:

يعنى هذا النشاط بمعرفة وتحديد المحطات ذات الحاجة إلى خدمات المؤسسة فيما يتعلق في مجال البناء من خلال إجراء الدراسات الميدانية والتواصل المستمر مع ذوي العلاقة، كما يشمل هذا النشاط تحديد الاحتياجات والموارد اللازمة للمؤسسة لتقديم الخدمات والعمل على توفيرها. وتؤدي المؤسسة العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- تقييم الوضع الحالي عن طريق المسح الميداني.
- تحديد المواقع واختيار المحطات وفق المعايير التي تم الاتفاق عليها.
- قياس كثافة استخدام المساجد القائمة حالياً.
- التواصل مع البلدية / مالك المحطة وتوقيع اتفاقية قبل البدء بالبناء.
- التواصل مع مالك المحطة أو المشغل لاستصدار التراخيص.
- تحديد الاحتياجات المالية والبشرية والتقنية اللازمة للبناء.
- توفير التمويل اللازم للبناء من خلال الجهود الإعلامية والتسويقية.
- عقد شراكات مع جهات استشارية وتنفيذية ومكاتب هندسية لتولي المشاريع.
- تعيين الجهة المنفذة للمشروع والتأكد من استحقاقها وكفاءتها ومن ثم تسليمها الموقع.

## ▪ تقديم الخدمة:

يعنى هذا النشاط بتقديم خدمات البناء اعتماداً على نتائج الدراسات والأبحاث، ولا تقتصر تلك الخدمات على القيام بعملية البناء فحسب، بل تمتد لتشمل العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة، ومنها:

- وضع تصاميم نموذجية للبناء.
- اختيار التصميم المناسب المطابق للمواصفات والمقاييس وجدول الكميات.
- تطوير كود البناء.
- القيام بعملية البناء عن طريق المقاولين.
- تحديد الآلية المناسبة للإشراف على التنفيذ.
- تطبيق المعايير في عملية البناء.
- تركيب كاميرات لمراقبة سير المشروع وضمان الجودة.
- إصدار تراخيص البناء للمحطات واعتمادها (مستقبلاً).

## ◦ ثانياً: الترميم

يشمل هذا النشاط إجراء الدراسات اللازمة للتواصل المستمر مع الجهات الحكومية من وزارات وبلديات فرعية وأمانات إلى جانب التواصل مع أصحاب المحطات ومرتادي الطريق، وذلك لمعرفة وتحديد المحطات ذات الحاجة إلى خدمات المؤسسة فيما يتعلق في مجال الترميم، بحيث يتم تقديم الخدمات المناسبة بناءً على تلك النتائج، ليتم بعد ذلك تقييم تلك الخدمات المقدمة من خلال التواصل مع المستفيدين وقياس رضاهم عنها مع الحرص على استمرارية التواصل معهم لمعرفة آرائهم واحتياجاتهم مع ضرورة متابعة تلك الخدمات والإشراف عليها بشكل دوري. ويندرج تحت هذا النشاط العديد من الأنشطة الفرعية:

## ▪ تحديد الاحتياج:

يعنى هذا النشاط بمعرفة وتحديد المحطات ذات الحاجة إلى خدمات المؤسسة فيما يتعلق في مجال الترميم من خلال إجراء الدراسات الميدانية والتواصل المستمر مع ذوي العلاقة، كما يشمل هذا النشاط تحديد الاحتياجات والموارد اللازمة لتقديم الخدمات والعمل على توفيرها.

وتؤدي المؤسسة العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- تقييم الوضع الحالي عن طريق المسح الميداني.

- تحديد الموقع و اختيار المحطات وفق المعايير التي تم الاتفاق عليها.
- قياس كثافة استخدام المساجد القائمة حالياً.
- التواصل مع البلدية / مالك المحطة وتوقيع اتفاقية قبل البدء بالترميم.
- تحديد الاحتياجات المالية والبشرية والتقنية اللازمة للترميم.
- توفير التمويل اللازم للبناء من خلال الجهد الإعلامية والتسويقية.
- عقد شراكات مع جهات استشارية وتنفيذية ومكاتب هندسية لتولي المشاريع.
- تعيين الجهة المنفذة للمشروع والتأكد من استحقاقها وكفاءتها ومن ثم تسليمها الموقع.
- الطلب من المقاول وضع الاحتياجات المطلوبة لأعمال الترميم حسب مواصفات المؤسسة.

#### ▪ تقديم الخدمة:

يعنى هذا النشاط بتقديم خدمات الترميم اعتماداً على نتائج الدراسات والأبحاث، وتؤدي المؤسسة العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- القيام بعملية الترميم عن طريق المقاولين.
- تحديد الآلية المناسبة للإشراف على التنفيذ.
- تركيب كاميرات لمراقبة سير المشروع وضمان الجودة.

#### ◦ ثالثاً: التشغيل والصيانة

يشمل هذا النشاط إجراء الدراسات اللاحقة والتواصل المستمر مع الجهات الحكومية من وزارات وبلديات فرعية وأمانات إلى جانب التواصل مع أصحاب المحطات ومرتادي الطريق، وذلك لمعرفة وتحديد المحطات ذات الحاجة إلى خدمات المؤسسة فيما يتعلق في مجال التشغيل والصيانة. بحيث يتم تقديم الخدمات المناسبة بناءً على تلك النتائج، ليتم بعد ذلك تقييم تلك الخدمات المقدمة من خلال التواصل مع المستفيدين وقياس رضاهم عنها مع الحرص على استمرارية التواصل معهم لمعرفة آرائهم واحتياجاتهم مع ضرورة متابعة تلك الخدمات والإشراف عليها بشكل دوري. ويندرج تحت هذا النشاط العديد من الأنشطة الفرعية:

#### ▪ تحديد الاحتياج:

يعنى هذا النشاط بمعروفة وتحديد المحطات ذات الحاجة إلى خدمات المؤسسة فيما يتعلق في مجال التشغيل والصيانة من خلال إجراء الدراسات الميدانية والتواصل المستمر مع ذوي العلاقة، كما يشمل هذا النشاط تحديد الاحتياجات والموارد اللازمة لتقديم الخدمات والعمل على توفيرها. وتؤدي المؤسسة العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- تقييم الوضع الحالي عن طريق المسح الميداني.
- تحديد الواقع واختيار المحطات وفق المعايير التي تم الاتفاق عليها.
- قياس كثافة استخدام المساجد القائمة حالياً.
- التواصل مع البلدية / مالك المحطة وتوقيع اتفاقية التشغيل والصيانة.
- تحديد الاحتياجات المالية والبشرية والتقنية اللازمة للتشغيل والصيانة.
- توفير التمويل اللازم للبناء من خلال الجهود الإعلامية والتسويقية.
- عقد شراكات مع شركات الصيانة والنظافة.
- تعيين الجهة المنفذة لمشروع الصيانة والتشغيل والتأكد من استحقاقها وكفاءتها ومن ثم تسليمها الموقع وسيارة الصيانة.

#### ▪ تقديم الخدمة:

يعنى هذا النشاط بتقديم خدمات التشغيل والصيانة اعتماداً على نتائج الدراسات والأبحاث، وتؤدي المؤسسة العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- القيام بالتشغيل والصيانة عن طريق المقاولين.
- تحديد الآلية المناسبة للإشراف على المقاولين.
- تركيب كاميرات لمراقبة أعمال الصيانة وتقييم مستوى النظافة.

#### ▪ التقييم والمتابعة:

يعنى هذا النشاط بتقييم الخدمات المقدمة من خلال التواصل مع المستفيدين وقياس رضاهم إلى جانب متابعة تلك الخدمات والإشراف عليها بشكل دوري. ويشمل هذا النشاط العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة وهي على النحو التالي:

- التواصل مع المستفيدين هاتفياً وعبر مختلف وسائل التواصل.

- إعداد استبيانات بسيطة لقياس رضا المستفيدين.
- تحليل الاستبيانات للخروج بنتائج واضحة.
- تطوير الحلول اللازمة لتطوير عمل المؤسسة بناءً على نتائج الاستبيانات.
- إتاحة المجال للمستفيدين لتقديم المقترنات والشكاوى ودراستها بعد ذلك ومعالجتها.
- القيام بزيارات متابعة لأعمال التشغيل والصيانة.
- إعداد التقارير الدورية.
- الاستعانة بفرق التطوع للتقييم والإشراف والمتابعة.
- المتابعة عن طريق نظام G.I.S.
- تركيب كاميرات لمراقبة أعمال الصيانة وتقييم مستوى النظافة.
- مخاطبة المقاول لتصحيح الوضع في حال تدني مستوى الخدمة.

## • الأنشطة المساعدة

### ◦ الشراكات وتطوير الأعمال

يعنى هذا النشاط بعقد الشراكات ومذكرات التفاهم مع القطاعات المختلفة (الحكومي، الخاص، الخيري) وإيجاد الآليات التي تعزز من تفعيل تلك الشراكات وتنمي أثرها، كما يعنى هذا النشاط بتطوير برامج المؤسسة وأليات عملها للنهوض بمستواها وتحقيق رؤيتها ورسالتها. وتؤدى المؤسسة العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- التنسيق مع الجهات الحكومية وتفعيل الأنظمة واللوائح بما يضمن تنفيذ الخدمات.
- تفعيل البرامج التي أوجدها المؤسسة (طهرا - شريك تميز - أصدقاء مساجدن) بالتنسيق مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والخيري.
- إيجاد آليات تحفيزية لأصحاب المحطات للتعاون مع المؤسسة مثل عرض الأرقام التي توضح زيادة المبيعات للمحطات التي تعاونت مع المؤسسة.
- تطوير نماذج الشراكات الاستثمارية مع القطاع الخاص والخيري.
- إبراز أهمية دور نشاط المؤسسة وتميزها من ناحية النفع العام مقارنة ببقية النشاطات ومساجد المدن.
- تحديد الجهات ذات العلاقة مع عمل المؤسسة (خيري - حكومي - خاص)

- القيام بزيارات للتعرف بالمؤسسة وتبادل العمل والاستفادة من خدمات الطرف الآخر.
- إعداد مسودة مذكرات تعاون وتحويلها للمستشار القانوني للمؤسسة للمراجعة.
- تفعيل مذكرات التعاون والشراكات.
- تحويل الشراكات إلى تطبيقات ذكية.
- تفعيل برنامج التوطين عبر الاستثمار الاجتماعي (طهرا) مع وزارة العمل.
- تسويق برنامج "شريك تميز" للشركات المشغلة.
- تفعيل برامج التطوع "أصدقاء مساجدنا" في المجتمع.
- توقيع شراكات في الأبحاث والتطوير والدراسات مع مراكز الأبحاث المتخصصة أو التابعة للجامعات.
- تطوير برنامج لتقدير المساجد على الطرق في المملكة.

## ◦ تنمية الموارد المالية

يعنى هذا النشاط بتنمية الموارد المالية لدى المؤسسة من خلال فتح قنوات وطرق عديدة لجلب التبرعات والحصول على الدعم، بالإضافة إلى تفعيل الجانب الاستثماري والوقفي لدى المؤسسة. وتؤدي المؤسسة العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- تأسيس أوقاف تمويلية للمؤسسة.
- التركيز في الأوقاف على العقارات من أجل إيجاد أصول استثمارية.
- العمل مع الجهات الحكومية لتخصيص أراضي للمؤسسة لهدف الاستثمار.
- التوسع في النماذج الاستثمارية حول المساجد.
- الاستفادة من التطبيقات الإلكترونية والمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة في تنمية الموارد المالية.
- الدعايات للقطاع الخاص على مطبوعات المؤسسة.
- تفعيل العلاقة الوثيقة بين المسلم والمسجد في الحصول على الدعم.
- قياس مدى وصول رسائل التبرعات للناس لتقدير مقدم الخدمة.

## ◦ التطوع

يعنى هذا النشاط بتفعيل الجانب التطوعي لدى المؤسسة من خلال تحفيز أفراد المجتمع وفتح باب العمل التطوعي أمامهم، وما يتبع ذلك من متطلبات وجهود لتشكيل الفرق التطوعية وإدارتها. وتؤدي المؤسسة العديد من الأدوار والمبادرات ذات القيمة المضافة في هذا الجانب، ومنها:

- توعية المجتمع بفضل العمل التطوعي وأهميته في المجتمع
- فرز المتطوعين حسب قدراتهم وإمكاناتهم وميولهم وانت茂انهم للعمل الخيري.
- استثمار الوسائل التقنية في تفعيل التطوع.
- عقد شراكات مع المدارس والجامعات لتمكين المتطوعين من العمل مع المؤسسة.
- تكوين رؤساء فرق لتشكيل فرق التطوع وتدريبهم على العمل.

## ٦-٥) مصفوفة جاذبية الأنشطة / تميز الخدمات

تعد مصفوفة (جاذبية النشاط / تميز الخدمات) من أهم المصفوفات التي تستخدم في تحديد التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمنشآت؛ بحيث تسهم في تقييم مختلف الأنشطة، أو الخدمات المرتبطة بها، وفقاً لما يأتي:

### • تقييم جاذبية النشاط

- يتم إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر تقييم الأنشطة وفقاً لأهميته في القطاع، من خلال توزيع ١٠٠ درجة، تمثل مجموع أوزان كافة العناصر.
- يتم تقييم جاذبية كل نشاط (مجال) وفقاً لما يأتي:
- (التقييم: ٩-٧ : مرتفع ) ، (التقييم: ٦-٤ : متوسط ) ، (التقييم: ٣-١ : منخفض)
- يتم بعد ذلك تحديد التقييم المرجح لكل عنصر في النشاط، من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم المعطى له.
- يتم بعد ذلك تحديد إجمالي التقييم المرجح (الجاذبية) لكل نشاط، من خلال جمع التقييم المرجح لعناصر تقييم النشاط؛ وذلك لكافة الأنشطة.

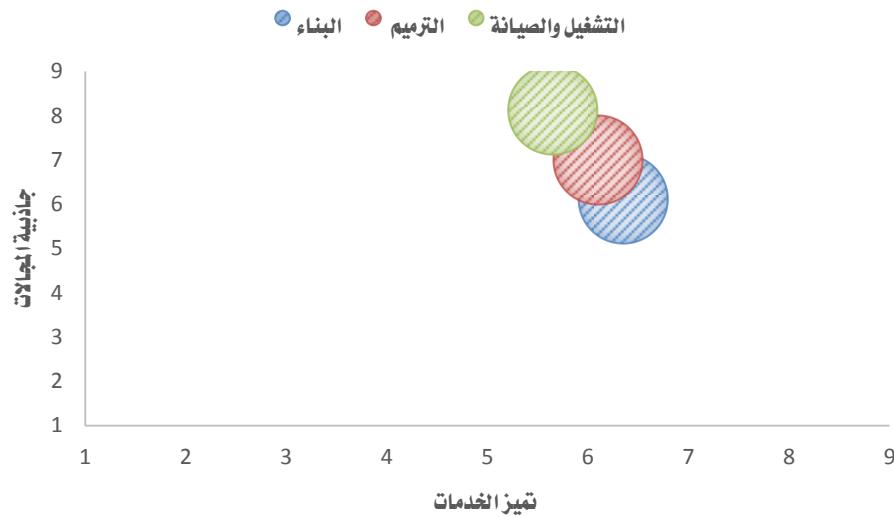
جاءت نتيجة تقييم جاذبية مختلف الأنشطة الرئيسة (المجالات) كما في الجدول التالي:

عنصر التقييم	الوزن النسبي	البناء	الترميم	التشغيل والصيانة
سهولة الانتشار	% ١٧	٣	٧	٨.٥
حجم الاحتياج	% ٢٠	٣	٥.٥	٩
التكامل (عدم التغطية)	% ١٣	٥.٥	٥.٥	٨
استدامة الأثر	% ٣٠	٩	٨	٧.٥
القبول والدعم المجتمعي	% ٢٠	٨	٨	٨
الإجمالي	% ١٠٠	٦.١٢	٧	٨.١٣

## • تقييم تميز المنتجات والخدمات

- يتم إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من عناصر تقييم الخدمات وفقاً لأهميته في تميز الخدمة أو المنتج؛ وذلك من خلال توزيع ١٠٠ درجة، تمثل مجموع أوزان كافة العناصر.
  - يتم تقييم تميز كل خدمة أو منتج وفقاً لما يأتي:
  - (التقييم: ٩-٧ : مرتفع ) ، (التقييم: ٦-٤ : متوسط ) ، (التقييم: ٣-١ : منخفض)
  - يتم تحديد التقييم المرجح لكل عنصر من عناصر تقييم تميز الخدمة من خلال ضرب وزن العنصر في التقييم المعطى له.
  - يتم تحديد إجمالي التقييم المرجح (التميز) لكل خدمة أو منتج، من خلال جمع التقييم المرجح لكل عنصر؛ وذلك لكافة الخدمات.
- ولقد جاءت نتيجة تقييم تميز الخدمات والمنتجات كما في الجدول التالي:

عناصر التقييم	الوزن النسبي	البناء	الترميم	التشغيل والصيانة
توفر الكفاءات والخبرات	% ١٧.٥	٤.٥	٤.٥	٦.٥
الجودة	% ٣٢.٥	٦.٥	٦.٥	٦
تغطية التكاليف	% ٣٠	٧	٦.٥	٥
وجود شراكات	% ٤٠	٦.٥	٦	٥
إجمالي الوزن المرجح	% ١٠٠	٦.٣٥	٦.١	٥.٦٥



شكل رقم (٤-٥): مصفوفة جاذبية النشاط/ تميز المنتجات والخدمات

يتضح من الشكل رقم (٤-٥) أن أكثر المجالات الرئيسية جاذبيةً للمؤسسة هو مجال التشغيل والصيانة ويليه الترميم ثم البناء؛ نظراً لارتفاع حجم الاحتياج وسهولة انتشار المؤسسة في مجال التشغيل والصيانة بشكل ملحوظ مقارنة بالمجالات الأخرى كالترميم والبناء، وبالتالي فعل المؤسسة تنمية قدراتها الداخلية في ذلك المجال للتوسيع به.

ومما سبق نرى أهمية التوجه الاستراتيجي نحو التوسيع في مجال التشغيل والصيانة، مع ضرورة العمل على تقديم خدمات في مجالات البناء والترميم؛ نظراً لاستمرارية الاحتياج له. وبناءً على ذلك، فإن أولويات عمل المؤسسة المستقبلية (حسب الترتيب)

تتركز حول:

١. التشغيل والصيانة.
٢. الترميم.
٣. البناء.

## ٧-٥) نموذج الأعمال

تم بناء نموذج الأعمال (Business Model Canvas) وفقاً لنتائج التحليل والمعطيات السابقة وكما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (٥-٥): نموذج الأعمال للمؤسسة (Business Model Canvas)

## ٨-٥) القضايا الاستراتيجية

تشكل القضايا الاستراتيجية الاعتبارات الأساسية في النتائج التحليلية للمنظمات غير الربحية، فبتحديدتها يتم التعرف على الأهداف الرئيسية للمنظمة، والوصول إلى خطتها الاستراتيجية، وفي هذا التقرير تم تحديد هذه القضايا بناءً على نتائج تحليل البيئة الداخلية (القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) إلى جانب تحليل نتائج الأدوات الاستراتيجية المستخدمة (Value Chain Model, IE, Mchenzy, SWOT Matrices). وقد تم حصرها باحدى عشرة قضية، حيث نوقشت في ورشة عمل ضمت العديد من منسوببي المؤسسة بهدف الوقوف على مسبباتها ونتائجها ومناقشتها، والخروج بجملة من المتطلبات والمبادرات التي يعتقد أنها ستسمم إيجاباً في تعامل المؤسسة مع كل منها.

### • القضية الأولى: المرجعية النظامية

#### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية انعكاسات النظام الجديد للجمعيات والمؤسسات الأهلية على المؤسسة ومتطلبات التحول التي يجب على المؤسسة القيام بها إلى جانب مناقشة التبعات المترتبة على ذلك التحول وإمكانيات تطبيقه.

#### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- تمثل الاستفادة من الميزات التي تقدمها وزارة العمل والتنمية الاجتماعية للجهات التابعة لها من الدعم المادي والنظامي أبرز ميزات تحول التبعية الإدارية والمالية لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، كما لا توجد تبعات سلبية واضحة جراء ذلك التحول.
- تُعد المؤسسة جاهزة للتحول إلى حدٍ ما، ولكن لا بأس بفتح نقاش مع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية للاطلاع على المتطلبات الالزامية للتحول لمعرفة الفجوات والعمل عليها في الفترة المقبلة.
- قد يؤدي تمسّك وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد بالجهات التابعة لها ومنها المؤسسة إلى تأخر التحول وتطبيق النظام إلى جانب بعض القضايا كقبول التبرعات وانتخاب مجلس إدارة للمؤسسة.

#### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- مراجعة نظام الجمعيات التابعة لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية ومقارنته بواقع المؤسسة لتحديد الفجوة وجرتها.
- معرفة الحقوق المستحقة للمؤسسة بناءً على التحول.



## • القضية الثانية: تنوع الخدمات

### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية إمكانية تقديم خدمات المؤسسة في استراحات الطرق واستراحات وزن الشاحنات إلى جانب التنويع في خدماتها أو توسيع نطاق عملها.

### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- على الرغم من وجود احتياج حالي لخدمات المؤسسات في استراحات الطرق واستراحات وزن الشاحنات، إلا أنها لا ترغب حالياً على المدى القصير بتقديم خدماتها في تلك الأماكن؛ وذلك بسبب عدم تمكّنها من تغطية احتياج محطّات الوقود على المدى القصير والمتوسط إلى جانب انعدام الأمان والخدمات حالياً في تلك الأماكن، حيث لا بد من توفرها حتى تتمكن المؤسسة من تقديم خدماتها.
- تشكل الفرص الاستثمارية التي تدر عائدًا ماديًّا على المؤسسة أبرز عوامل جذب المؤسسة لتقديم خدماتها في استراحات الطرق واستراحات وزن الشاحنات.
- لا توجد رغبة أو نية للمؤسسة لتنويع خدماتها حالياً، كما لا يوجد لديها مانع من تنويع خدماتها مستقبلاً في حال دعت الحاجة لذلك.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- السعي لاعتماد المؤسسة كضابط جودة (اعتماد المحطّات) بالتعاون مع الوزارات والجهات الحكومية المعنية.

## • القضية الثالثة: الانتشار الجغرافي

### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية توجه المؤسسة في الانتشار الجغرافي على مستوى المملكة خلال الخمس سنوات المقبلة والمسارات التي ستتم تغطيتها والاعتبارات الأساسية لذلك الانتشار.

### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- هناك توجه لدى المؤسسة للانتشار جغرافياً على مستوى المملكة لتغطية جميع الطرق السريعة، والأولوية خلال السنوات المقبلة لمسارات الحج والعمراء (مداخل المملكة الحدودية للحج والعمراء) ومن ثم جميع المنافذ الحدودية، وذلك تماشياً مع رؤية (٢٠٣٠) لتفعيل السياحة الخارجية وتعزيزها، كما تهدف المؤسسة إلى تغطية طريق خارجي واحد على الأقل من كل مدينة من المدن الأربع (الرياض، الدمام، جدة، المدينة المنورة).
- تشكل برامج المؤسسة الحالية (طهرا، شريك تميز، أصدقاء مساجدنا) الوسيلة الأنسب لذلك الانتشار؛ نظراً لإمكانات المؤسسة وقدرتها الداخلية، لذا وجب تفعيل تلك البرامج والتركيز عليها بشكل أكبر في الفترة المقبلة وخصوصاً برنامج شريك تميز.



- يعتبر معيار الحركة المرورية على الطريق أبرز معايير أو عوامل جذب المؤسسة لتجطية طريق ما، والتي يمكن الحصول عليها عن طريق وزارة النقل، أما بالنسبة للمحطات على الطرق فيمكن معرفة الحركة عليها بشكل دقيق من خلال معرفة كمية استهلاك الوقود بها، والتي قد يمكن الحصول عليها من شركة أرامكو.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- توجيه حركة توقف الباصات على الطرق إلى محطات "شريك تميز" كنوع من التحفيز للمحطات.
- افتتاح مكاتب للمؤسسة في المدن الرئيسية في المملكة في السنوات المقبلة والبدء بالمدينة المنورة.

### • القضية الرابعة: الإشراف مقابل التنفيذ

#### ◦ وصف القضية

تناولت هذه القضية أهمية اقتصار دور المؤسسة على الإشراف فيما يتعلق بمشاريع البناء والترميم، وعدم دخولها في التنفيذ، والذي يستنزف ثروات المؤسسة ويعيقها من التوسيع والانتشار على مستوى المملكة.

#### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- لوحظ في المؤسسة تعثر معظم مشاريعها وتأخيرها عن وقتها المحدد لها؛ مما قد يضطرها أحياناً إلى تنفيذ المشاريع بنفسها، لذا فعليها البحث عن مقاولين ذي كفاءة عالية، والتأكد من كفاءتهم من خلال الاتفاق مع كل منهم على مشروع واحدٍ كاختبار لهم، ومن ثم عقد شراكات معهم في حال نجاحهم في المشروع وإنفائه في الوقت المحدد له، على أن تتضمن تلك الشراكات إكمال آلية مشاريع متعددة من مقاولين آخرين كوضع احترازي.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- الحرص على وضع بند التكلفة الجزائية في أي عقد من عقود المشاريع.
- عقد شراكات طويلة المدى مع مقاولين ذي كفاءة عالية.



## • القضية الخامسة: الوعي المجتمعي

### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية أهمية توعية المجتمع وتشقيفه للحفاظ على الممتلكات والمراافق والخدمات، وذلك في سبيل ديمومة أثر خدمات المؤسسة واستمراريتها، حيث لوحظ انخفاض مستوى الوعي لدى الكثير من مرتدادي الطريق وانعكاس ذلك على تصرفاتهم في المسجد والمراافق التي حوله، كما تناقش هذه القضية أهمية توعية أصحاب المحطات بأهمية الحفاظ على نظافة المسجد والمراافق والاهتمام بمستوى الجودة بهما وذلك من خلال التعاون مع المؤسسة وتمكنها من تقديم خدماتها أو من خلال تأهيل ذاتها لتصبح شريك تميز لدى المؤسسة.

### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- لا بد من تنويع وسائل توعية المجتمع والسائلين في المحافظة على المسجد ومرافقه وذلك لاختلاف الشرائح المخاطبة واختلاف خصائصها وقدراتها. ومن أبرز الأساليب التي يمكن استخدامها: وسائل التواصل الاجتماعي كالفيسبوك وتويتر، الصور والملصقات، المنشورات الورقية إلى جانب تمكين مرتدادي الطريق من الحفاظ على المسجد ومرافقه وتحفيزهم، وذلك عبر توفير مناديل وسلات للمهملات مع الحفاظ على صيانة مرافق المسجد.
- تعتبر الزيارات الميدانية إلى جانب التواصل المستمر مع أصحاب المحطات أبرز وسائل التوعية التي يمكن استخدامها لتوعيتهم بأهمية المحافظة على نظافة المسجد ومرافقه، وذلك من خلال بيان فضل ذلك والأجر العظيم عند الله تعالى مع عرض قصص نجاح المؤسسة في بعض المحطات إلى جانب التسويق لبرنامج "شريك تميز" وتوضيح الفوائد المتحققة منه للمحطة والمجتمع.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- عمل خطة توعوية داخل المسجد ومرافقه تشمل وضع لوحات وملصقات فيهما.
- الاستفادة من نقاط التفتيش لتوزيع بروشورات للتوعية عبر التعاون مع مكاتب الدعاوة وتوعية الجاليات.
- الاستفادة من جميع العمالة الموجودة في المحطة كأصدقاء للمساجد (حملات دورية لنظافة المسجد بهدايا رمزية).
- توعية سائقي الباصات واستهدافهم كشركاء للمؤسسة في مجال التوعية (توعية الركاب)

## • القضية السادسة: التطوع

### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة فتح قنوات تطوعية للمؤسسة لتوظيف الكفاءات والقدرات التطوعية في مجالات المؤسسة وخدماتها الرئيسة أو المساندة، بالإضافة إلى الاستفادة من انتشار ثقافة المسؤولية المجتمعية في الشركات بما يخدم المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها.

### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- تنوع وسائل جذب وتوظيف القدرات التطوعية لدعم أنشطة المؤسسة ما بين الحضور الفعال للملتقى الإعلامية والتطوعية وإيجاد منصة إلكترونية للتطوع والتواصل مع الجامعات والمدارس والشركات والجمعيات التطوعية والفرق التطوعية المتخصصة وعقد الشراكات معهم لاستثمار القدرات التطوعية الموجودة عندهم.
- هناك العديد من صور وأشكال قنوات التطوع التي يمكن إتاحتها للمتطوعين، ومن أبرزها: الجوانب الإعلامية، التوعية المجتمعية، الصيانة والنظافة، تقديم البلاغات وتوثيق ذلك بالصور، استلام البلاغات، الدراسات الميدانية، الإشراف والمتابعة، الأعمال المكتبية، التدريب والتنمية البشرية.
- من أجل توظيف العمل التطوعي بشكل فعال وتحقيق الاستفادة القصوى منه لا بد من تحديد الاحتياجات ووضع توصيف وظيفي ونطاق عمل للمتطوعين، فرز المتطوعين حسب قدراتهم وإمكاناتهم وميلهم وانتمائهم للعمل الخيري لاعتماد منهج التخصصية في تحديد المهام، تطوير نظام وتعليمات لتوضيح حقوقهم وواجباتهم، بالإضافة إلى تأسيس قسم للعمل التطوعي في المؤسسة (أو ضمن مهام قسم آخر) لإدارة العمل بشكل مؤسسي.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- إعداد لائحة تنظيمية للأعمال التطوعية.
- تطوير برامج وفرص تطوعية تناسب مختلف فئات المجتمع.
- إيجاد فرص تطوعية للعمل عن بعد للمرأة.
- عقد شراكات مع الجامعات والقطاعين الحكومي والخاص إلى جانب القطاع الخيري.



## • القضية السابعة: الحضور الإعلامي

### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية مدى أهمية تعزيز الدور الإعلامي للمؤسسة والتعریف بأنشطتها في سبيل إبراز دورها وإنجازاتها. ويتعین لمزيد من الحضور والتواصل الإعلامي، الاهتمام بوسائل التواصل الاجتماعي للتعریف بالمؤسسة وإنجازاتها وتسويق خدماتها وبرامجها على المتبوعين والمانحين للحصول على الدعم اللازم ورعاية المشاريع والبرامج.

### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- تعاني المؤسسة من ضعف ملحوظ في الجانب الإعلامي والتواصل الاجتماعي ويعزى ذلك إلى: وجود إدارة غير مفعولة للتسويق والإعلام تعاني من ضعف شديد في الكوادر البشرية، عدم وجود خطة إعلامية، عدم وضوح السياسات والإجراءات الإعلامية.
- يوجد العديد من الوسائل الإعلامية وقنوات التواصل الاجتماعي التي يجب استخدامها والتركيز عليها للنهوض بالجانب الإعلامي للمؤسسة وضمان التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة ومنها: وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة كالفيسبوك والتويتر، الموقع الإلكتروني، المجلات والصحف، الإذاعة، الدوريات والنشرات، التقارير، حضور الفعاليات، القنوات المحلية والفضائية، قنوات اليوتيوب الحيوية.
- تختلف طبيعة التواصل المطلوب مع كل من المستفيدين والمتبوعين نظراً لاختلاف اهتماماتهم وحاجاتهم، فالتواصل مع المستفيدين يجب أن يركز على معرفة احتياجاتهم لتلبيتها، والتأكد من رضاهم عن الخدمات المقدمة وجودتها، ويعد الموقع الإلكتروني للمؤسسة ونشاطها على موقع التواصل الاجتماعي من أفضل طرق التواصل المستخدمة في ذلك إلى جانب تلقي الاتصالات الهاتفية والرد عليها. أما التواصل مع المتبوعين فيتمثل في إرسال التقارير المختلفة لهم مع التركيز على المحتوى التسويقي وإبراز الإنجازات بها، وإطلاعهم على سير المشاريع التي تبرعوا بها، بالإضافة إلى إشراك بعضهم في القرارات المتعلقة بالاستثمارات المالية.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- تفعيل الموقع الإلكتروني وتطويره وتحديث محتواه بشكل مستمر ليكون بوابة تفاعلية مع المانحين والمتطلعين والمستفيدين.
- استقطاب كفاءات في مجال الإعلام والتسويق.
- توظيف المشاهير والاستفادة منهم في وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة.
- إبراز إنجازات المؤسسة ونجاحاتها من خلال الحملات التسويقية والموقع الإلكتروني والتقارير السنوية وغيرها من وسائل التواصل.



## • القضية الثامنة: الشراكات الاستراتيجية

### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة بناء شبكة متكاملة من الشراكات مع مختلف الجهات والمؤسسات المعنية، كما تناقش مجالات وصور هذه الشراكات. حيث تشكل الشراكات الاستراتيجية عاملاً هاماً لنجاح أي منشأة؛ فمن خلالها تستطيع المنشآة تقديم خدماتها بشكل أفضل أو تتمكن من التوسيع والتنوع في تقديم خدماتها بيسر وسهولة.

### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- توفر لدى المؤسسة شراكات متعددة مع مؤسسات مانحة وشركات خاصة وجهات حكومية وجامعات وغيرها، وتتنوع هذه الشراكات ما بين شراكات داعمة وإعلامية وتنفيذية وغير ذلك، إلا أن الأثر المتحقق من معظم هذه الشراكات يعد محدوداً، مما يستدعي العمل على تعديل تلك الشراكات وعقد شراكات جديدة فاعلة. وتعد الشراكة مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتكنولوجيا من أبرز الشراكات الفاعلة حالياً وذات أثر ملموس.
- يجب على المؤسسة التركيز على الشراكات الحكومية كمنطلق للعمل إلى جانب الاهتمام بالشراكات التنفيذية مع المقاولين والمكاتب الاستشارية لإتقان العمل وإنجازه في وقته، ومن ثم الاستفادة من الشراكات الإعلامية لإبراز الإنجازات والنجاحات ونشر سمعة المؤسسة في المجتمع.
- تمثل أوجه الشراكة وسبل التعاون مع الجهات الحكومية في تملك الأرضي وتسهيل الإجراءات وإعطاء الرخص واعتماد المؤسسة كضابط جودة، أما الشراكات التنفيذية فتتنوع أوجه الشراكة ما بين تنفيذ الأعمال وإتقانها والاستجابة السريعة لشكوى والملاحظات مع المراقبة في الأسعار مستقبلاً وتحصر أوجه الشراكات الإعلامية في إبراز إنجازات المؤسسة ونجاحاتها وتغطية أخبارها ونشر سمعتها في المجتمع.
- تعتبر الشراكة مع المحطات تحت برنامج "شريك تميز" شراكة من نوع خاص ذات طبيعة مميزة، وتمثل أحد أهم الشراكات لدى المؤسسة.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- حصر المجالات المستهدفة لعقد الشراكات.
- وضع معايير لعقد الشراكات.
- عقد شراكات استراتيجية مع قطاعات الدولة الثلاث (الحكومي والخاص والخيري).
- تقييم أثر هذه الشراكات سنويًا لتعزيز الشراكات ذات الأثر المحدود أو إعادة النظر فيها.

## • القضية التاسعة: الاستقطاب والاستبقاء

### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية أهمية وجود كوادر بشرية مميزة لدى المؤسسة لارتقاء بالعمل وتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها، مع العمل على استبقاء تلك الكفاءات للتقليل من معدل الدوران الوظيفي الذي غالباً ما يضر المؤسسات ويعيقها من تحقيق أهدافها.

### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- تبيّن من خلال تحليل القضية أن ارتفاع معدل الدوران الوظيفي في المؤسسة يعود لسبعين رئيسين إما الإقالة أو الاستقالة وكل منها مسببات عديدة، فمن أبرز أسباب الاستقالات: وجود مركزية شديدة وعدم تفويض للصلاحيات، عدم وجود نظام للترقيات والعلاوات، عدم وجود نظام للحوافز والمكافآت عدم وجود استقرار (أمان وظيفي)، عدم وجود سلم رواتب للموظفين، عدم وجود مسار وظيفي واضح، عدم وجود لائحة صلاحيات لجميع المستويات الوظيفية، عدم معرفة بعض الموظفين وصفهم الوظيفي أو طلب أعمال منهم خارج وصفهم الوظيفي، التأخر أو التخبط في إنجاز المعاملات الإدارية لشؤون الموظفين، وإعطاء صورة عن جو العمل عند التعيين مخالفة للواقع. أما أسباب الإقالات فتمكن في عدم وجود خطة توظيف مبنية على دراسة الاحتياج الوظيفي، والاستعجال في التوظيف بعد انتهاء فترة التجربة، وضعف الاهتمام بنوعية الموظفين عند التعيين إلى جانب التسرع في قرار الإقالة.
- يوجد العديد من الطرق والآليات والوسائل المحفزة لاستقطاب الكفاءات واستبقائها (الحد من الاستقالات)، ومنها: إيجاد بيئة عمل محفزة، وجود نظام للتقدير والترقيات والعلاوات السنوية، وجود وصف وظيفي ولائحة صلاحيات شاملة، وجود سلم للرواتب، وجود سلم (مسار) وظيفي واضح، إعطاء الثقة وتفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، مشاركة الموظفين في وضع الاستراتيجيات وخطط العمل. وللحد من الإقالات فهناك بعض الوسائل المعينة على ذلك ومنها: تطوير خطة توظيف مبنية على الاحتياج الوظيفي، الدقة في تحديد المتطلبات والخبرات المناسبة والجذارات الوظيفية و اختيار الموظفين بناءً عليها، الاختيار النوعي للموارد البشرية، تعيين الموظف المناسب في المكان المناسب، توجيه إنذارات شفوية وكتابية للموظف قبل إقالته مع نصيحة وتوجيهه للصواب ما أمكن ذلك.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- إيجاد بيئة عمل محفزة من خلال تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة بما يشمل اللوائح الإدارية والمالية والأوصاف الوظيفية.
- تطوير خطة للتوظيف وأخرى للتدريب مبنية على دراسة الاحتياج التدريبي.
- تفويض الصلاحيات للموظفين وإشراكهم في القرارات لإحساسهم بأهميتها.



## • القضية العاشرة: القدرات المؤسسية

### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية المتطلبات والاحتياجات الأساسية لبناء القدرات البشرية والتقنية والتنظيمية من أجل تحسين التنسيق الإداري ومنع تداخل الصالحيات والمهام. كما تعمل هذه القضية على تحديد أبرز المحطات الأساسية للارتقاء بالبناء المؤسسي.

### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- تميز المؤسسة بقدراتها التقنية الحالية بينما تشهد ضعفاً في القدرات البشرية والتنظيمية، فهناك العديد من المتطلبات والاحتياجات الأساسية للارتقاء بها ومن أبرزها: تطوير خطة للتوظيف واستقطاب الكفاءات، تطوير خطة تدريبية مبنية على دراسة الاحتياج التدريبي، إعداد اللوائح والأنظمة والسياسات والإجراءات وتحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- من أجل الوصول إلى بناء قوي ومتوازن لا بد من المرور بمحطات أساسية في العمل ومنها: تطوير التوجهات الاستراتيجية للإدارات في المؤسسة من رؤية ورسالة وقيم وأهداف والعمل على تحقيقها من خلال استقطاب الكوادر البشرية المتميزة والعمل على استبقائها، وإعادة الهيكلة وتطوير نظام لإدارة أداء المؤسسة وأداء منسوبيها.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- تطوير خطة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- تطوير أنظمة الحوكمة.
- تطوير نظام إدارة الأداء المؤسسي.
- تطوير نظام لإدارة الجودة.
- تحديث الهيكل التنظيمي الحالي وفق الاحتياجات المستقبلية.
- تطوير اللوائح الإدارية والمالية وتفعيتها.



## • القضية الحادي عشر: الاستدامة المالية

### ◦ وصف القضية

تناقش هذه القضية ضرورة تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة وتنوع مصادر تمويلها لدعم استقرارها المالي والتأيي بها عن التقلبات الاقتصادية أو التشريعات والقرارات ذات العلاقة، كما تناقش مجالات وأوجه تحقيق الاستدامة المالية.

### ◦ أبرز نتائج تحليل القضية

- الوضع المالي الحالي للمؤسسة والتطلع المستهدف يحتمان ضرورة البحث عن مصادر تمويلية إضافية تعمل على تحقيق الاستدامة المالية.
- أوجه ومجالات تحقيق الاستدامة المالية تشمل تأسيس الأوقاف التمويلية، تطوير مشاريع استثمارية، الاستفادة من برامج المسؤولية المجتمعية في الشركات وعقد الشراكات معها، عقد الشراكات التمويلية والحصول على الرعايات للبرامج والمشاريع، عقد شراكات مع الأسواق للاستفادة من باقي الهللات لديها، تسويق المساحات الإعلانية على موقع المؤسسة الإلكتروني.

### ◦ أبرز المبادرات والمتطلبات

- نشر ثقافة الوقف.
- تسويق المشاريع الوقفية.
- تأسيس أوقاف تمويلية.
- التوجّه لأصحاب الأوقاف في المملكة سعياً لنيل جزء من ربع أوقافهم لصرفها على المؤسسة ومساجدها.
- عقد شراكات تمويلية.
- تطوير استثمارات عقارية وتجارية.
- الاستفادة من برامج المسؤولية المجتمعية في الشركات.

## الفصل السادس: الملامح الاستراتيجية

### مقدمة

يستعرض هذا الفصل في مقدمته الملامح الاستراتيجية للمؤسسة؛ من رؤية، ورسالة، وقيم، وأهداف استراتيجية تم التوصل إليها بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي من خلال استخدام مجموعة من أدوات التحليل؛ والتي رسمت توجه المؤسسة خلال المرحلة المقبلة. كما يستعرض هذا الفصل مصفوفة مطابقة الأهداف الاستراتيجية للقضايا الاستراتيجية بهدف التأكيد من معالجة الأهداف لجميع القضايا الاستراتيجية. ويختتم هذا الفصل بتقديم هيكل الشراكات والهيكل التنظيمي المقترن للمؤسسة خلال المرحلة القادمة، حيث تمت ملاءمتها لمعطيات التحليل والتوجهات الاستراتيجية.

### (٦-١) الرؤية

"أن تكون مساجدنا على الطرق ذات جودة مستدامة تليق بمكانتها".

### (٦-٢) الرسالة

"مؤسسة خيرية تسعى إلى العناية المستدامة بمساجدنا على الطرق تجهيزاً وصيانةً وفق شراكات متميزة وفعالة".

### (٦-٣) القيم الرئيسية

تمثل القيم الإطار القيمي المؤسسي الحاكم بوصفها الموجهات الداخلية التي تسهم في تطبيق التوجهات الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، بحيث يجب ترسيخها في وعي قيادات المؤسسة وممارسات الأفراد فيها. وهي على النحو الآتي:

- **الشفافية:** تؤمن المؤسسة إيماناً عملياً بشفافية الانفتاح والاتصال والمساءلة؛ فهي منفتحة على الجميع وحاضرة في وسائل التواصل ومهيئة للحوار والمناقشة.
- **التكامل:** تسعى المؤسسة إلى التكامل في خدماتها مع المؤسسات الخيرية الأخرى، فهي تغطي احتياجات وجوانب غير مخدومة من الجهات الأخرى.
- **الإتقان:** لا ترضى المؤسسة لنفسها مستوىً دون الإتقان، متحركةً الجودة في جميع أعمالها، ومحقةً لها في أدق التفاصيل، من غير كلل ولا ملل.
- **التطوع:** يُعتبر عامل الاحتساب والتطوع جزءاً لا يتجزأ من طبيعة عمل المؤسسات الخيرية، وبالتالي فإن المؤسسة تعمل على نشره وتعزيزه في نفوس منسوبيها.
- **الابتكار:** تتميز المؤسسة بالإبداع والابتكار في تطوير برامجها وتقديم خدماتها؛ مما يؤدي إلى تميز الأداء وجودة الخدمات وبأقل التكاليف.

## ٦- (٤) الأهداف الاستراتيجية

قام فريق العمل الاستشاري من خلال ورشة عمل تفاعلية مع منسوبى المؤسسة وبعض أعضاء مجلس الإدارة بالاتفاق على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بعد النظر في الرؤية والرسالة والكيفية التي من خلالها يتم معالجة القضايا الاستراتيجية. وقد برزت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية نستعرضها فيما يلي:

### ١. الارتقاء بمستوى خدمة مساجد الطرق واستدامتها.

يعبر هذا الهدف عن النشاط الرئيسي للمؤسسة والذي أنشئت من أجله، فهو يعني بتقديم كافة أنواع الدعم للمساجد من بناءً وترميمً وصيانةً وتشغيلً ونظافةً بحيث تصبح على وجهٍ يليق بمكانتها، لذا يعد هذا الهدف أهم الأهداف الاستراتيجية لأن تحقيقه يؤدي إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع يراها ويتمتع بها مرتدو الطريق. ولتحقيق هذا الهدف لا بد من القيام بدراسات ميدانية لاستكشاف الاحتياجات وتحديد أماكن تقديم الخدمات، بالإضافة إلى عقد شراكات فعالة مع الجهات التنفيذية في كل مجال من مجالات العمل الرئيسية.

### ٢. تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة.

يسعى هذا الهدف إلى التوسيع في تقديم الخدمات ورفع جودتها بأقل التكاليف الممكنة، وذلك من خلال تشجيع العمل التطوعي وفتح قنوات تطوعية للمؤسسة لاستثمار الكفاءات التطوعية المختصة في مجالات المؤسسة وأنشطتها الرئيسة والمساندة.

### ٣. بناء شراكات استراتيجية وتفعيتها.

يركز هذا الهدف على أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به الشراكات مع الجهات الحكومية والمؤسسات والشركات في تعزيز دور المؤسسة في العناية بالمساجد وتمكينها من ممارسة أعمالها. إن الاهتمام بتطوير الشراكات يعدُّ من المحاور الأساسية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يمكن من خلالها تحقيق توجهات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وينعكس على مستوى أدائها وجودة خدماتها، ولا تنحصر هذه الشراكات مع الجهات الداعمة أو المانحة، بل تمتد إلى الشراكات التنفيذية والإعلامية وغيرها من الشراكات كما سيأتي تفصيله لاحقاً في هذا الفصل.

#### ٤. تطوير البنية المؤسسية

كي تتمكن المؤسسة من تحقيق توجهاتها وممارسة أعمالها، فهي بحاجة إلى أن يكون لديها كوادر مؤهلة ومتخصصة وأنظمة ولوائح إدارية ومالية واضحة ومفعّلة. ولا يمكن تحقيق أي من الأهداف الاستراتيجية السابقة ما لم تكن هذه البنية المؤسسية جاهزة بشكل كامل وقدرة على تحمل الضغوط وتقديم الخدمات بسرعة وفعالية. لذا فإن المؤسسة ستعمل على تحقيق هذا الهدف من خلال استقطاب الخبرات والكفاءات واستبقائهما، وتنمية وتطوير المهارات الإدارية والفنية لدى الموظفين، وتوثيق السياسات والإجراءات الإدارية، وتعزيز الدور الإعلامي للمؤسسة وغير ذلك. فقد جاء هذا الهدف حتى يمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة التشغيلية على كافة المستويات الإدارية والفنية في بيئتها الداخلية، حيث يعتبر البناء المؤسسي من أبرز ركائز النجاح الذي يقوم عليه نجاح المؤسسات في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، كما أنه يشكل الأداة الفاعلة نحو تحويل الخطط إلى الواقع عملي له نتائجه وأثاره في البيئة المحيطة. وبالدرجة التي يظهر بها متماسكاً ومتناخماً، فإن الأثر يكون أكثر وضوحاً وفاعلية.

#### ٥. تحقيق الاستدامة المالية

يعمل هذا الهدف على تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة من خلال تنوع مصادر إيراداتها، وذلك بتفعيل دور قسم تنمية الموارد، وتأسيس أوقاف خاصة بها، وتنويع مشاريعها الاستثمارية، وعقد شراكات تمويلية وغير ذلك؛ تحسباً للظروف والعوامل المحيطة، والتي قد تؤثر على استدامة موارد المؤسسة المالية.

## ٦- مصفوفة مطابقة الأهداف الاستراتيجية بالقضايا الاستراتيجية

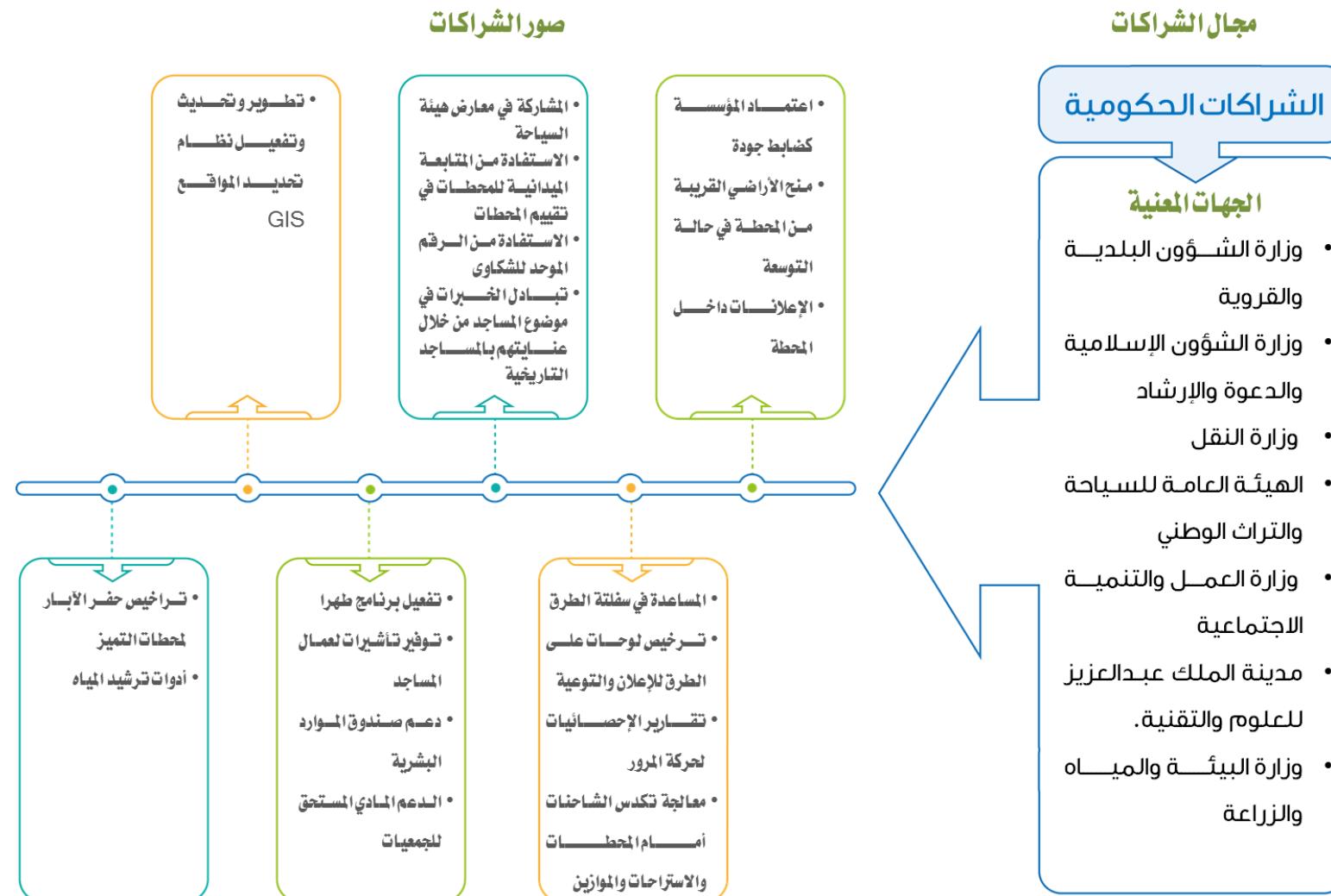
ترتبط هذه المصفوفة العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية من جهة، والقضايا الاستراتيجية من جهة أخرى، وقد تم إبراز ذلك للتأكد من أن الأهداف تغطي القضايا كافة. ويلحظ أن الهدف الواحد قد يرتبط بأكثر من قضية، وبالمقابل فإن كل قضية قد ترتبط بدورها بأكثر من هدف.

الاستدامة المالية	تطوير البنية المؤسسية	بناء شراكات استراتيجية وتفعيتها	تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة	الارتقاء بمستوى خدمة مساجد الطرق واستدامتها	الهدف
					القضية
					الرجعيية النظامية
					تنوع الخدمات
					الانتشار الجغرافي
					الإشراف مقابل التنفيذ
					الوعي المجتمعي
					التطوع
					الحضور الإعلامي
					الشراكات الاستراتيجية
					الاستقطاب والاستبقاء
					القدرات المؤسسية
					الاستدامة المالية

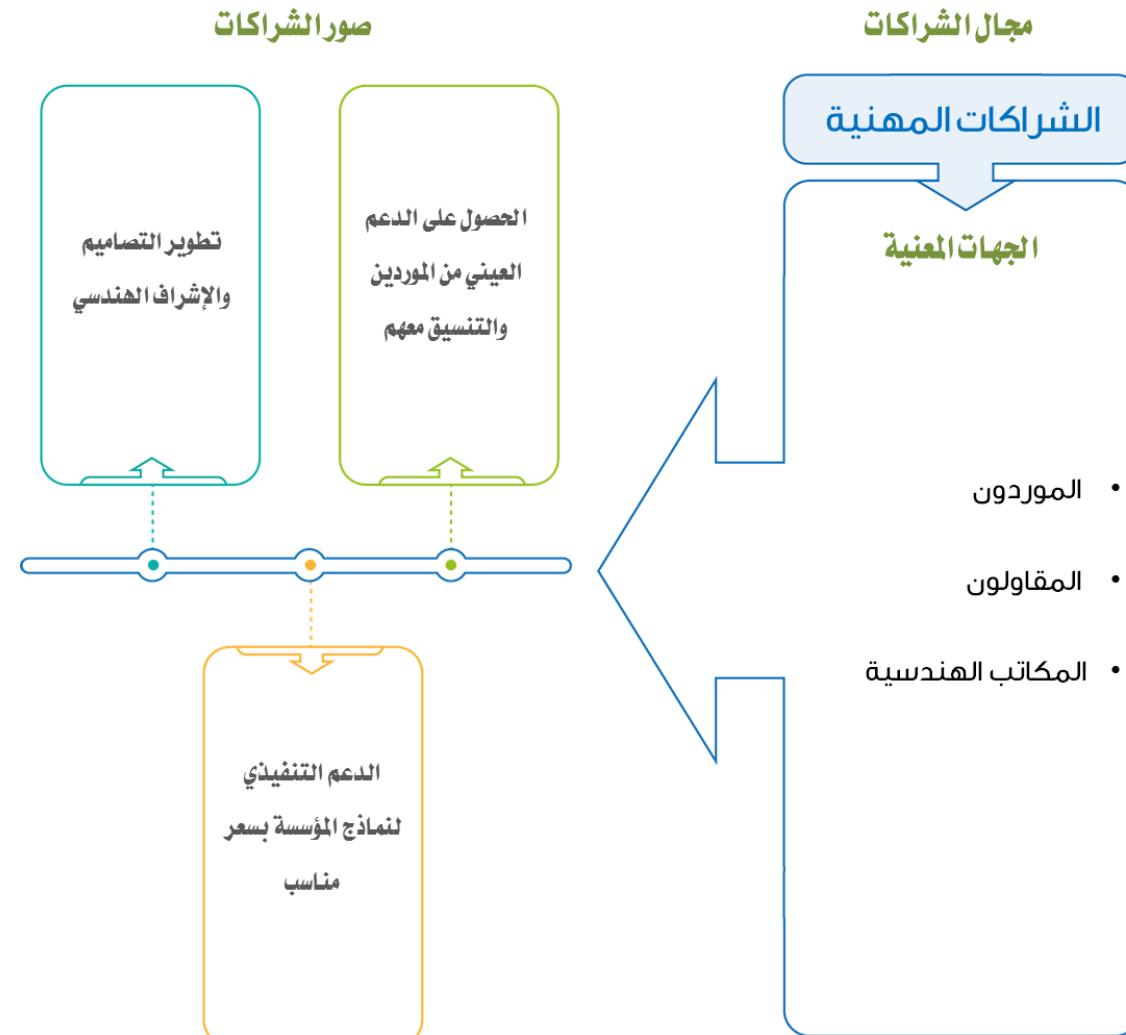
## ٦-٦) هيكل الشراكات الاستراتيجية

إن الاهتمام بتطوير الشراكات يعدُّ من المحاور الأساسية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتمد في تقديم خدماتها على شركات أو جهات تنفيذية (مقاولات)، لذا فإن وجود شراكات متميزة مع مختلف الجهات المتخصصة سينعكس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ولا تنحصر الشراكات في الجهات التنفيذية فحسب، بل تمتد إلى الشراكة الإعلامية وغيرها بهدف تعزيز الصورة الذهنية ونشر سمعتها في المجتمع، وفيما يأتي نماذج لصور الشراكات المقترنة:

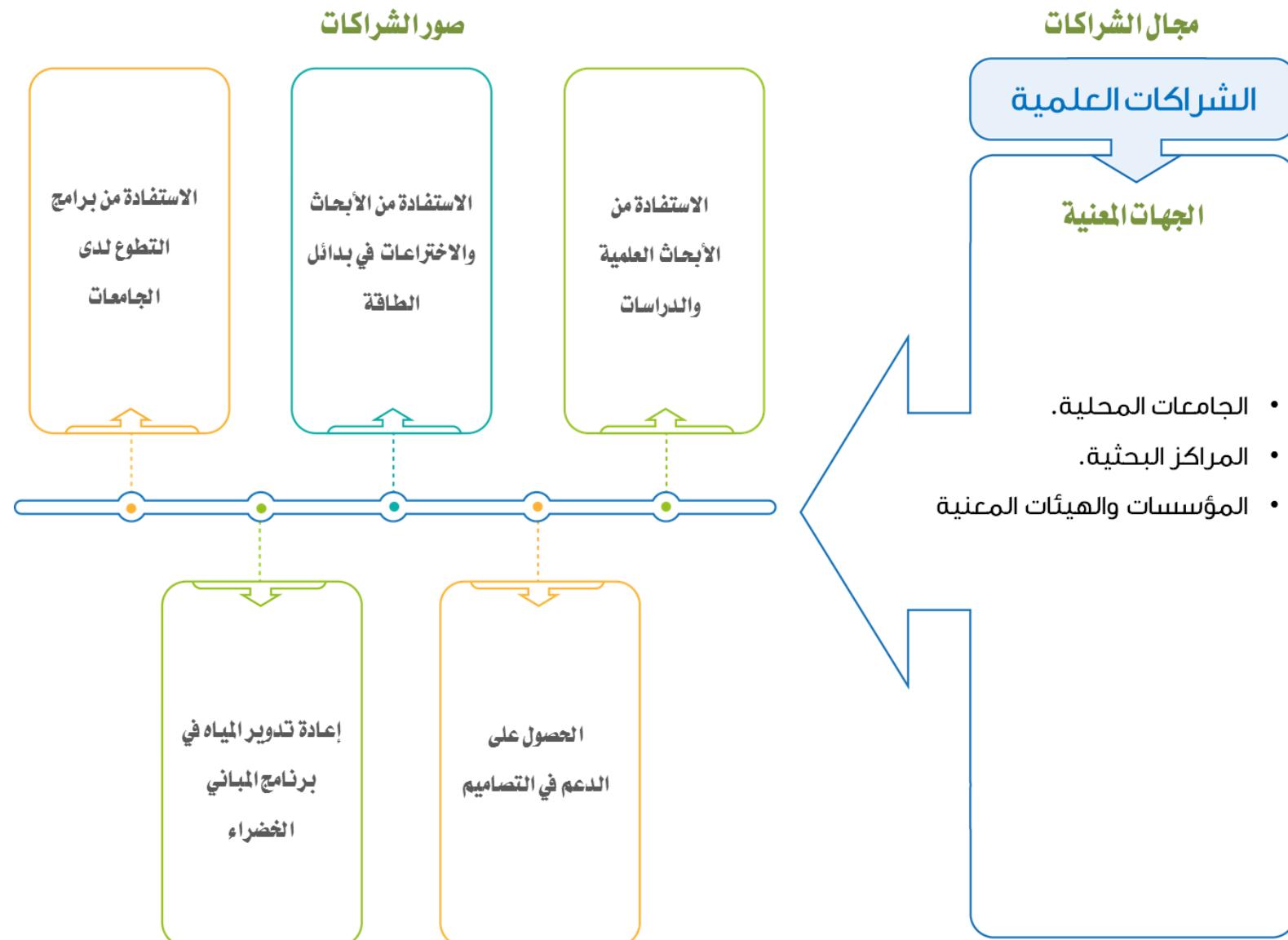
١. الشراكات الحكومية كما هو موضح بالشكل رقم (١-٦).
٢. الشراكات المهنية كما هو موضح بالشكل رقم (٢-٦).
٣. الشراكات العلمية كما هو موضح بالشكل رقم (٣-٦).
٤. الشراكات الإعلامية كما هو موضح بالشكل رقم (٤-٦).
٥. الشراكات التمويلية كما هو موضح بالشكل رقم (٥-٦)



شكل رقم (٦-١): الشراكات الحكومية

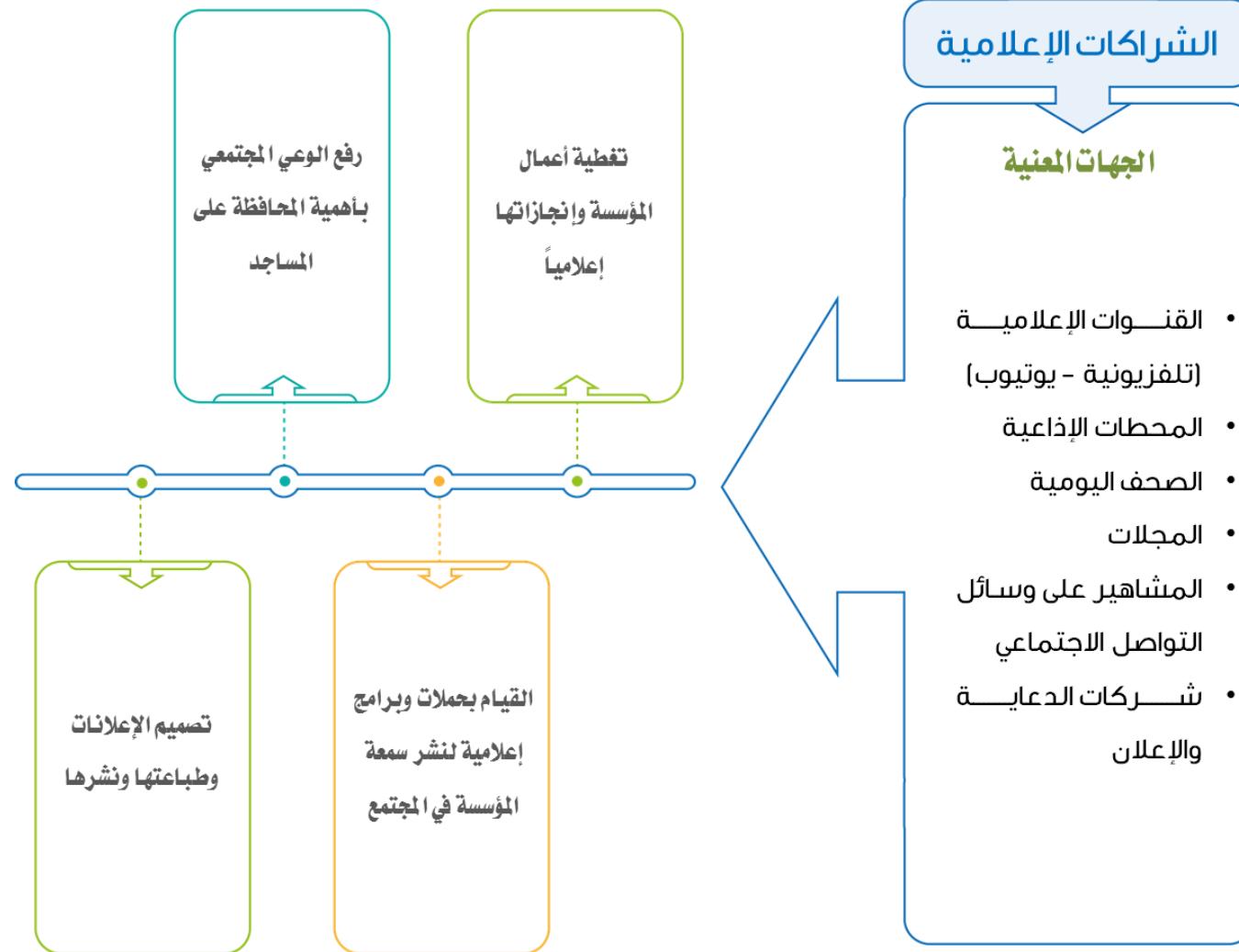


شكل رقم (٢-٦): الشراكات المهنية



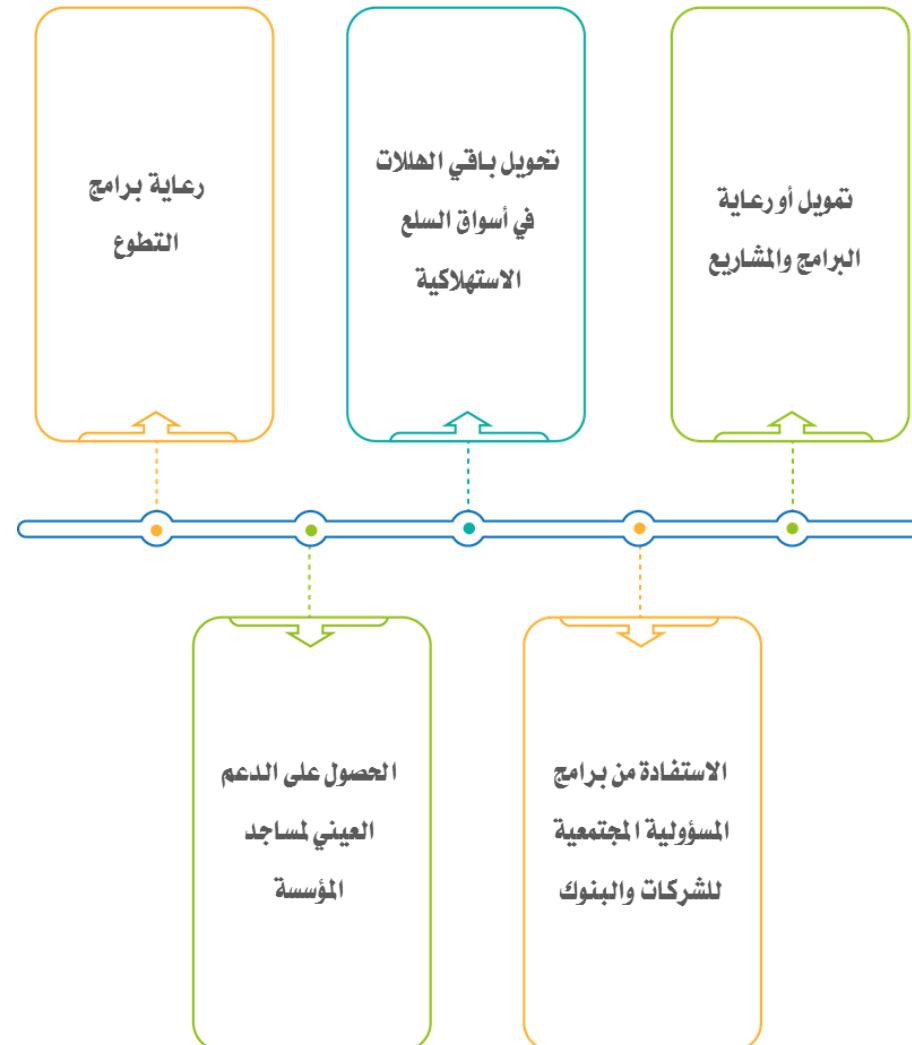
شكل رقم (٣-٦): الشراكات العلمية

## صور الشراكات

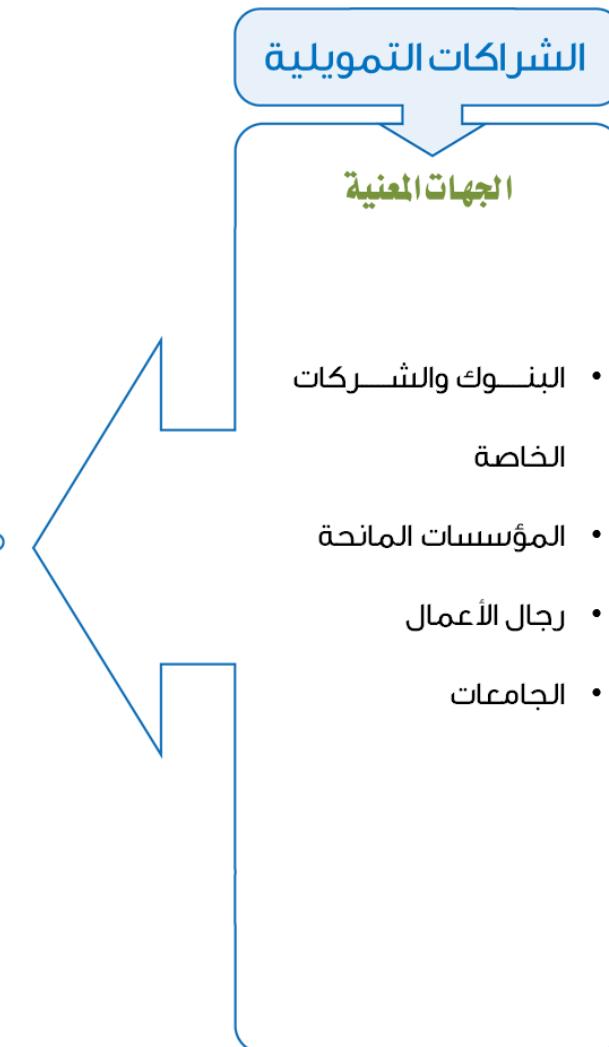


شكل رقم (٤-٦): الشراكات الإعلامية

## صور الشراكات



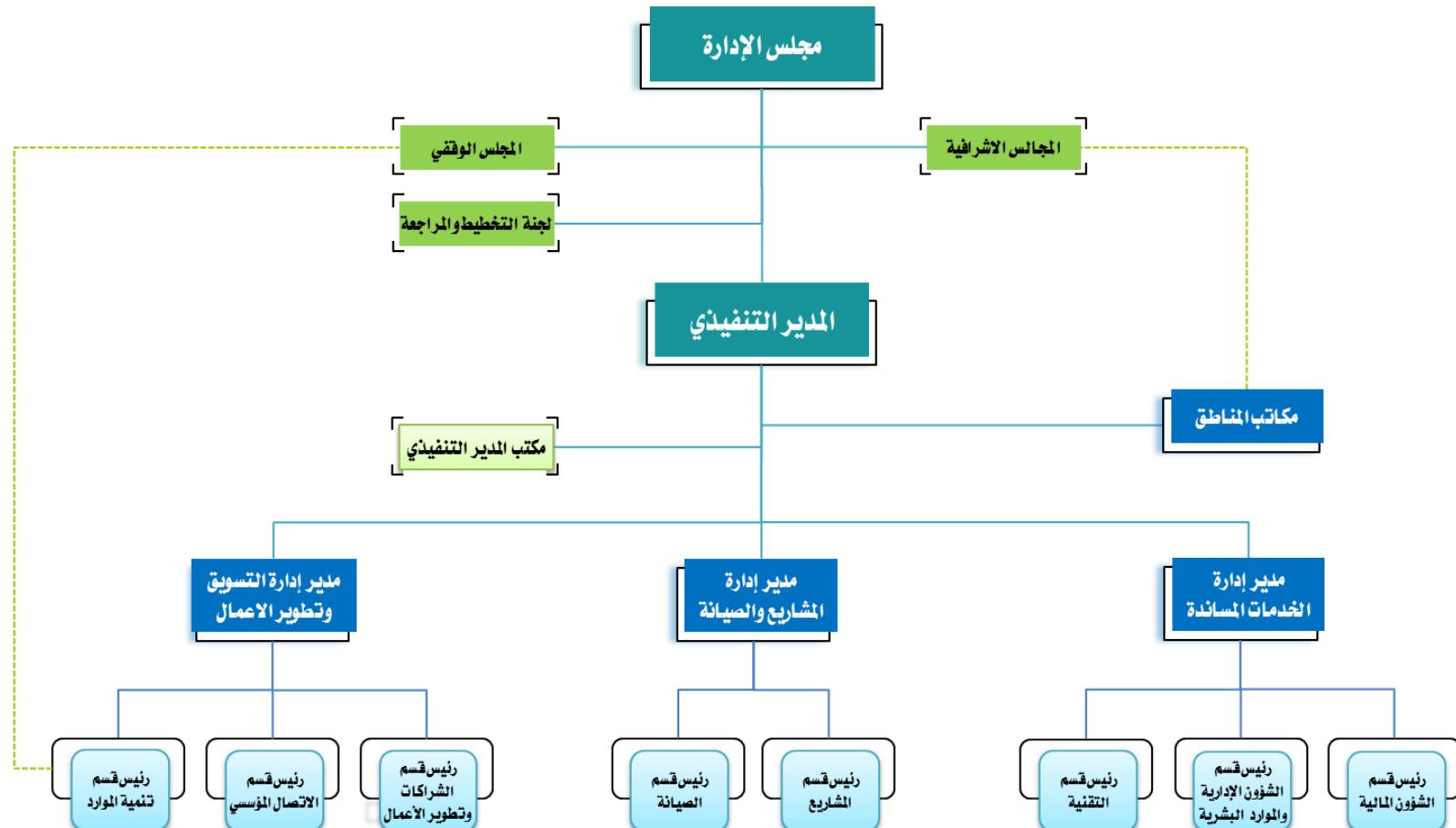
## مجال الشراكات



شكل رقم (٥-٦): الشراكات التمويلية

## (٧-٦) الهيكل التنظيمي

تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بناءً على معرفة الواقع الحالي لها واستقراء الحال المأمول لها خلال السنوات القادمة باذن الله. وقد تم استعراض الهيكل ومناقشته مع منسوبي المؤسسة. وبناءً عليه، فإن الهيكل التنظيمي الجديد اشتمل على كافة الوظائف الحالية والوظائف التي تحتاجها المؤسسة في ظل تطورها ونموها خلال السنوات القادمة باذن الله تعالى.



## الفصل السابع: خطة الانتشار

### (١-٧) تمهيد

تمثل خطة الانتشار أحد أهم مرتکزات انطلاق المؤسسة في خطتها الاستراتيجية الحالية (٢٠٢١-٢٠١٧) بعون الله، حيث تكتسب أهميتها من طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك من توجّه المؤسسة لغطية كافة أراضي المملكة وهو ما يزيد من صعوبة عملها نظراً لاتساع رقعة المملكة وطول الطرق الإقليمية بها، وتعتمد خطة الانتشار على تحديد مراكز الانطلاق الرئيسية للمؤسسة والتي تم تحديدها في أربعة مراكز تشمل:

١. الرياض
٢. الدمام
٣. المدينة المنورة
٤. جدة

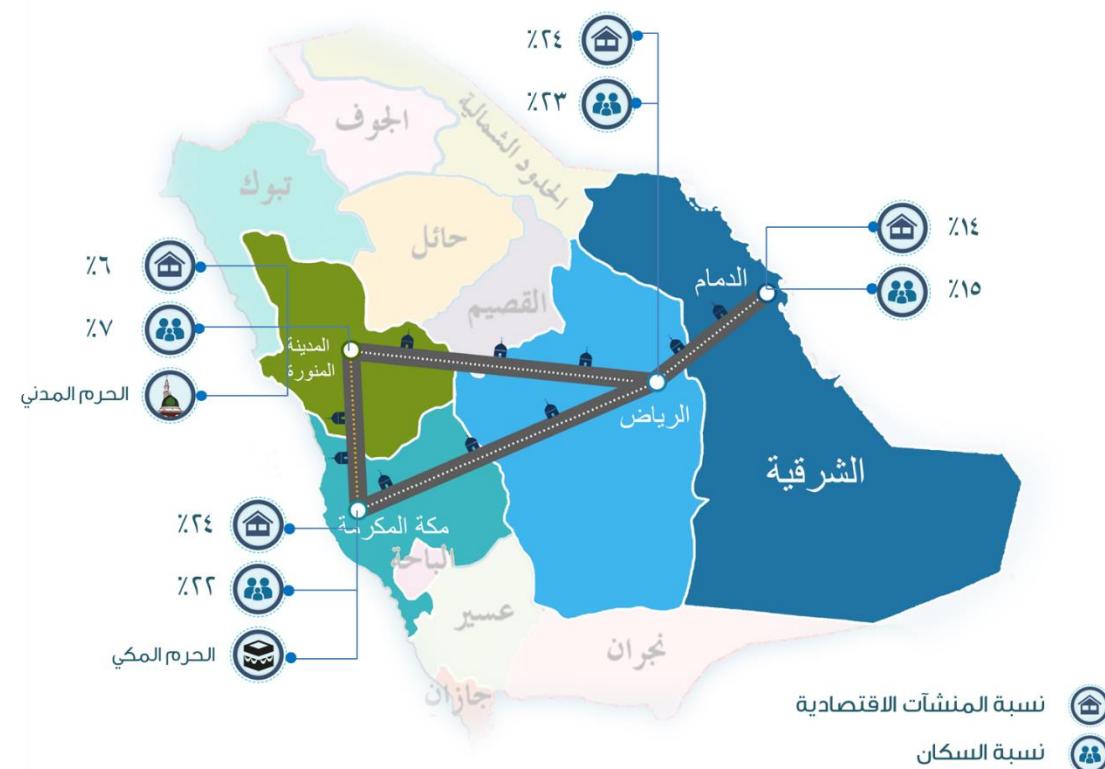
وقد تم اختيار هذه المراكز وفقاً لثلاث محددات شملت:

١. الكثافة السكانية
٢. النشاط الاقتصادي
٣. المزارات الدينية

حيث تم تقسيم مرتدى الطرق السريعة (المستفيد المباشر من نشاط المؤسسة) إلى فئتين شملت:

١. الزوار الوافدين والذين تتركز انتقالاتهم بين كل من مكة المكرمة والمدينة المنورة لأداء الحج أو العمرة وزيارة المسجد النبوي الشريف.
٢. السكان المحليين والذين تتنوع انتقالاتهم بين مختلف مناطق المملكة سواءً للعمل أو السياحة أو لأداء الحج والعمره كذلك، وهو ما يعني أن الطرق المؤدية لكل من مكة المكرمة والمدينة المنورة هي أكثر الطرق ازدحاماً بالمتقلين.

أما فيما يتعلق بالكثافة السكانية فقد أشارت إحصاءات الهيئة العامة للإحصاء إلى تركيز ما يقارب (٦٠٪) من سكان المملكة في ثلاثة مناطق فقط هي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة والمنطقة الشرقية، وعلى جانب النشاط الاقتصادي فإن الإحصاءات تشير إلى تركيز نحو (٦٢٪) من المنشآت الاقتصادية في المناطق الثلاث مما يزيد من حركة التجارة ونقل البضائع بين هذه المناطق، وهو ما يشير إلى ارتفاع الكثافة المرورية على الطرق الإقليمية بين هذه المناطق الثلاث، وتم التركيز على محافظة جدة لما تتميز به من كثافة سكانية عالية بالإضافة إلى وجود شبكة طرق واسعة بالعديد من المناطق الحيوية.



شكل رقم (١-٧): مراكز الانطلاق الرئيسية للمؤسسة

## (٢-٧) المستهدفات الكلية

تم اختيار مجموعة من أبرز الطرق ذات الكثافة العالية الرابطة بين هذه المراكز وغيرها من المدن الحيوية، والتي يبينها الجدول الآتي:

الليث	ينبع	عرعر	الخفجي	القصيم	تبوك	ابها	الإحساء	الرياض	المدينة المنورة	مكة المكرمة	المناطق
١٩٠	٣٥٠								٤٢٠	٧٩	جدة
				٣٣٠		١٠٦٤				٨٧٠	الرياض
	٢٤٢			٥١٨	٦٧٩						المدينة المنورة
		١٠٤٨	٣٠٥				١٨٠	٣٩٥			الدمام

وبناءً على هذه المسافات فإن المؤسسة تستهدف أن تقوم بتقديم خدماتها وفق الآتي:

- البناء:

تستهدف المؤسسة بناء مسجد واحد / ٣٠٠ كم في كل اتجاه، وهو ما يعني بناء نحو (٤٨) مسجد موزعة على الطرق المحددة وفق ما يبينه الجدول الآتي:

الليث	ينبع	عرعر	الخفجي	القصيم	تبوك	ابها	الإحساء	الرياض	المدينة المنورة	مكة المكرمة	المناطق
٢	٢								٢	٢	جدة
	٢			٤	٤						المدينة المنورة
				٢		٨				٦	الرياض
		٨	٢				٢	٢			الدمام

وقد تم تقدير تكلفة بناء المسجد بمليون ريال ليصل إجمالي تكلفة بناء المساجد بنحو (٤٨) مليون ريال.

## • الترميم:

تستهدف المؤسسة ترميم مسجد واحد / ١٥٠ كم في كل اتجاه، وهو ما يعني ترميم نحو (٩٦) مسجد موزعة على الطرق المحددة وفق ما يبينه الجدول الآتي:

الليث	ينبع	عرعر	الخفجي	القصيم	تبوك	ابها	الإحساء	الرياض	المدينة المنورة	مكة المكرمة	المناطق
٢٠	٤٠								٦	٢	جدة
	٤٠			٨	١٠						المدينة المنورة
				٤		١٤				١٢	الرياض
	١٤٠	٤					٢	٦			الدمام

وقد تم تقدير تكلفة ترميم المسجد الواحد بـ (٨٠٠٠) ريال ليصل إجمالي تكلفة ترميم المساجد بنحو (٧٣٦٠٠٠) ريال.

## • الصيانة:

تستهدف المؤسسة صيانة مسجد واحد / ٨٠ كم في كل اتجاه، وهو ما يعني صيانة نحو (١٧٠) مسجد (بما يشمل المساجد التي تم بناؤها أو ترميمها) موزعة على الطرق المحددة وفق ما يبينه الجدول الآتي:

الليث	ينبع	عرعر	الخفجي	القصيم	تبوك	ابها	الإحساء	الرياض	المدينة المنورة	مكة المكرمة	المناطق
٦	١٠								١٠	٢	جدة
	٦			١٤	١٨						المدينة المنورة
				٨		٣٦				٢٢	الرياض
	٣٦	٨					٤	١٠			الدمام

وقد تم تقدير تكلفة صيانة المسجد الواحد بـ (٧٥٠) ريال / شهرياً لتصل تكلفة الصيانة السنوية بعد ضم كافة المساجد نحو (١٥٣٠٠٠) ريال.

ودعماً لثقافة التطوع وتسييلاً لعمل المؤسسة وتحقيق انتشارها فإن المؤسسة تستهدف جذب نحو (١٧٠٠) متطلع على مستوى المملكة بواقع (١٠) متطلعين لصيانة كل مسجد، موزعين وفق المناطق المجاورة لهذه المساجد، كما تستهدف المؤسسة تفعيل برنامج شريك تميز والاعتماد عليه بشكل أكبر سعياً لتحقيق الانتشار المطلوب بأقل التكاليف.

بناءً على ما سبق يتبيّن لنا أن إجمالي التكاليف الازمة لتحقيق المستهدفات السابقة على مستوى المملكة وفق ما يبيّنه الجدول والشكل الآتيان:



الكل	الرئيسة	بناء	ترميم	الصيانة السنوية	الإجمالي	المتطوعون
48,000,000	70,660,000	7,360,000	15,300,000	153,000	70,660,000	1700

شكل رقم (٢٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى المملكة

## (٣-٧) مراكز الانتشار

### ا. الرياض

تتفرع من مدينة الرياض ثلاثة طرق رئيسة هي:

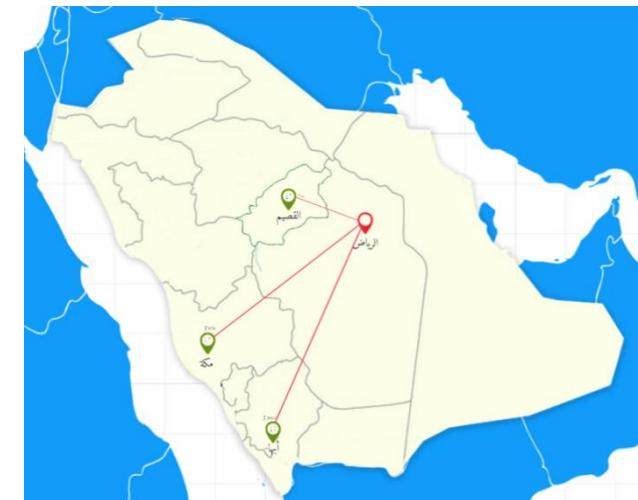
- طريق الرياض - مكة المكرمة بطول ٨٧٠ كم.
- طريق الرياض - أبها بطول ١٠٦٤ كم.
- طريق الرياض - القصيم بطول ٣٣٠ كم.

وتم تقدير تكاليف المجالات الثلاث وفق المستهدفات السابقة على النحو الآتي:

المراكز الرئيسية	بناء	ترميم	الصيانة السنوية	الإجمالي	متطوعون
الرياض	١٦٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٥٠٤٠٠٠	٢٣٤٤٠٠٠	٥٦٠



شكل رقم (٤-٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى مركز الرياض



شكل رقم (٣-٧) الطرق الرئيسية لمركز الرياض

## ٢. بـ٢:

تتفرع من مدينة جدة أربع طرق رئيسة تشمل:

- طريق جدة – مكة المكرمة بطول ٧٩ كم.
- طريق جدة – المدينة المنورة بطول ٤٠ كم.
- طريق جدة – ينبع بطول ٣٥ كم.
- طريق جدة – الليث بطول ١٩٠ كم.

وتم تقدير تكاليف المجالات الثلاث وفق المستهدفات السابقة على النحو الآتي

الراكيز الرئيسية	بناء	ترميم	الصيانة السنوية	الإجمالي	متطوعون
جدة	٨٠٠٠٠	١١٣٠٠٠	٢٥٣٠٠٠	١١٦٤٠٠٠	٢٨٠



شكل رقم (٦-٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى مركز جدة



شكل رقم (٥-٧) الطرق الرئيسية لمركز جدة

### ٣. الدمام

تتفرع من مدينة الدمام أربع طرق رئيسة تشمل:

- طريق الدمام – الرياض بطول ٣٩٥ كم.
- طريق الدمام – الإحساء بطول ١٨٠ كم.
- طريق الدمام – الخفجي بطول ٣٠٥ كم.
- طريق الدمام – عرعر بطول ١٠٤٨ كم.

وتم تقدير تكاليف المجالات الثلاث وفق المستهدفات السابقة على النحو الآتي



شكل رقم (٨-٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى مركز الدمام

شكل رقم (٧-٧) الطرق الرئيسية لمركز الدمام

## ٤. المدينة المنورة

تتفرع من المدينة المنورة ثلاثة طرق رئيسة تشمل:

- طريق المدينة المنورة - تبوك بطول ٦٧٩ كم.
- طريق المدينة المنورة - القصيم بطول ٥١٨ كم.
- طريق المدينة المنورة - ينبع بطول ٢٤٢ كم.

وتم تقدير تكاليف المجالات الثلاث وفق المستهدفات السابقة على النحو الآتي

المراكم الرئيسية	بناء	ترميم	الصيانة السنوية	الإجمالي	متطوعون
المدينة المنورة	١٠.٠٠٠.٠٠	١٧٦.٠٠٠	٣٤٣.٠٠٠	١٥١٨.٠٠٠	٣٨٠



شكل رقم (٩-٧) تكاليف تحقيق المستهدفات على مستوى مركز المدينة المنورة



شكل رقم (٩-٧) الطرق الرئيسية لمركز المدينة المنورة

## (٤-٧) مستهدفات الخطة

نظراً للواقع الاقتصادي الحالي الذي تمر به المملكة وكذلك لمراعاة متطلبات التحول اللازم للمؤسسة لتحقيق رؤية الخطة الاستراتيجية وأهدافها، فقد تم تقليل حجم مستهدفات الخطة للخمس سنوات القادمة وفق الآتي:

- **البناء:**

تم تقدير عدد المساجد التي تستهدف المؤسسة بناءها خلال سنوات الخطة بـ (١٨) مسجد وفق أولويات التنفيذ التي تراها المؤسسة موزعة وفق الآتي:

بناء المساجد	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
١	٢	٣	٥	٧	

- **الترميم:**

تستهدف الخطة ترميم (٥) مساجد سنوياً بإجمالي (٢٥) مسجد خلال سنوات الخطة.

- **الصيانة:**

تستهدف المؤسسة ضم (٥) مساجد للسنة الأولى فقط (الأولوية للمساجد التي تم بناؤها وترميمها) ثم (٧) مساجد سنوياً ليصل إجمالي المساجد المستهدف إضافتها خلال سنوات الخطة إلى (٣٣) مسجد بإجمالي (٥٨) مسجد، وكذلك فإن الخطة تستهدف جذب نحو (٥٨٠) متطوع على مستوى المملكة بواقع (١٠) متطوعين لصيانة كل مسجد، موزعين وفق المناطق المجاورة لهذه المساجد.

وبناءً على ذلك، فإن التكاليف المترتبة لتحقيق تلك المستهدفات للخمس سنوات القادمة ستكون وفق الآتي:

الإجمالي	صيانة	ترميم	بناء	المراكز الرئيسية	متطوعون
٣٩٨.....	١٩٨.....	٢٠.....	١٨.....	الإجمالي	٥٨٠

(يشار هنا إلى أن المؤسسة ستعتمد بشكل كبير على برنامج شريك تميز لتغطية ما تبقى من المساجد المستهدفة (١٧٠) مسجد، وذلك وفق القراءات المستهدفة الواردة في الفصل القادم).

## الفصل الثامن: معايير الأداء

### مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى قياس مدى نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وذلك عبر تطوير مؤشرات أداء لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية، بحيث ينبع عن كل من هذه المؤشرات مجموعة من المقاييس ذات قراءات مستهدفة تعمل المؤسسة على متابعتها ومراقبتها للتأكد من تحقيقها وتحديد مستوى الإنجاز في كل منها، كما يتم تسليم جميع مؤشرات الأداء في الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تحتوي على المحاور والأبعاد الاستراتيجية لها.

### (٨) مؤشرات الأداء

بعد أن تمت صياغة الأهداف الاستراتيجية، قام الفريق الاستشاري بوضع الآليات التي يمكن من خلالها قياس مدى نجاح تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث قام بتطوير مؤشرات أداء ينبع منها مقاييس ذات قراءات مستهدفة من شأنها أن تعطي متذبذبي القرارات في المؤسسة القدرة على تحديد مدى نجاح الفريق التنفيذي وتساعد أيضاً على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية.

لكل هدف استراتيجي أكثر من مؤشر أداء، وتتعدد تلك المؤشرات حسب مستوى التعقيد الذي يحتويه الهدف الاستراتيجي، وفيما يلي مؤشرات الأداء التي تمت صياغتها مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية
هـ-م ١: مؤشر التوسيع والانتشار	<b>٥: الارتقاء بمستوى خدمة مساجد الطرق واستدامتها</b>
هـ-م ٢: مؤشر جودة وتميز المساجد واستدامتها	
هـ-م ٣: مؤشر جودة إدارة المشاريع	
هـ-م ٤: مؤشر نشر التطوع	<b>٦: تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة</b>
هـ-م ٥: مؤشر فعالية التطوع	
هـ-م ٦: مؤشر أثر التطوع	
هـ-م ٧: مؤشر تنوع الشراكات	<b>٧: بناء شراكات استراتيجية وتفعيتها</b>
هـ-م ٨: مؤشر أثر الشراكات وفاعليتها	
هـ-م ٩: مؤشر الموارد البشرية	
هـ-م ١٠: مؤشر البنية التنظيمية	<b>٨: تطوير البنية المؤسسية</b>
هـ-م ١١: مؤشر البنية التقنية	
هـ-م ١٢: مؤشر التواجد الإعلامي	
هـ-م ١٣: مؤشر الصورة الذهنية	
هـ-م ١٤: مؤشر تنمية الموارد	<b>٩: تحقيق الاستدامة المالية</b>
هـ-م ١٥: مؤشر الإيرادات المباشرة	
هـ-م ١٦: مؤشر التشغيل المالي	

## ٢-٨) الخارطة الاستراتيجية

بعد استنباط مؤشرات الأداء، قام الفريق الاستشاري بتصميم الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تحتوي الخارطة على أربعة أبعاد استراتيجية (أفقية) وأربعة محاور استراتيجية؛ منها ثلاثة محاور (عمودية) وواحد أفقي وهو محور التميز التشغيلي، وقد تم تسكين مؤشرات الأداء بها، حيث تم وضع كل مؤشر أداء في المكان المناسب له. وفيما يلي تعريف بعناصر الخارطة الاستراتيجية:

### ١-٨ المحاور الاستراتيجية

وتمثل في الغالب الأعمدة الرأسية في الخارطة الاستراتيجية، حيث تحتوي على مؤشرات قياس أداء توضح مدى النجاح في كل محور، وتمثل المحاور في الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة الأنشطة الرئيسية في سلسلة القيمة التي تتبعها المؤسسة وتعمل على تحقيقها، وهي: البناء- الترميم - الصيانة، بالإضافة إلى المحور الخاص بالتميز التشغيلي (أفقي).

**١. البناء:** يحتوي هذا المحور على جميع العمليات التي تؤثر أو تتأثر بتقديم الخدمات في مجال البناء، حيث تناصر المؤشرات في هذا المحور على ما يكون له قدرة على قياس النجاح في تقديم تلك الخدمات للمستفيدين وتحديد مدى التميز فيها.

**٢. الترميم:** يحتوي هذا المحور على جميع العمليات التي تؤثر أو تتأثر بتقديم الخدمات في مجال الترميم، حيث تناصر المؤشرات في هذا المحور على ما يكون له قدرة على قياس النجاح في تقديم تلك الخدمات للمستفيدين وتحديد مدى التميز فيها.

**٣. الصيانة:** يحتوي هذا المحور على جميع العمليات التي تؤثر أو تتأثر بتقديم الخدمات في مجال الصيانة، حيث تناصر المؤشرات في هذا المحور على ما يكون له قدرة على قياس النجاح في تقديم تلك الخدمات للمستفيدين وتحديد مدى التميز فيها.

**٤. التميز التشغيلي:** وهو المحور الأفقي الذي يغذي جميع المحاور العمودية أعلاه ويحتوي على البعد الذي يعتبر داخلياً في عمل المؤسسة (التعلم والنمو)، وقد تم إفراد محور خاص به بسبب الأهمية الكبرى له خلال الفترة المقبلة للنهوض بمستوى المؤسسة والارتقاء بها.

### ٢-٩ الأبعاد الاستراتيجية

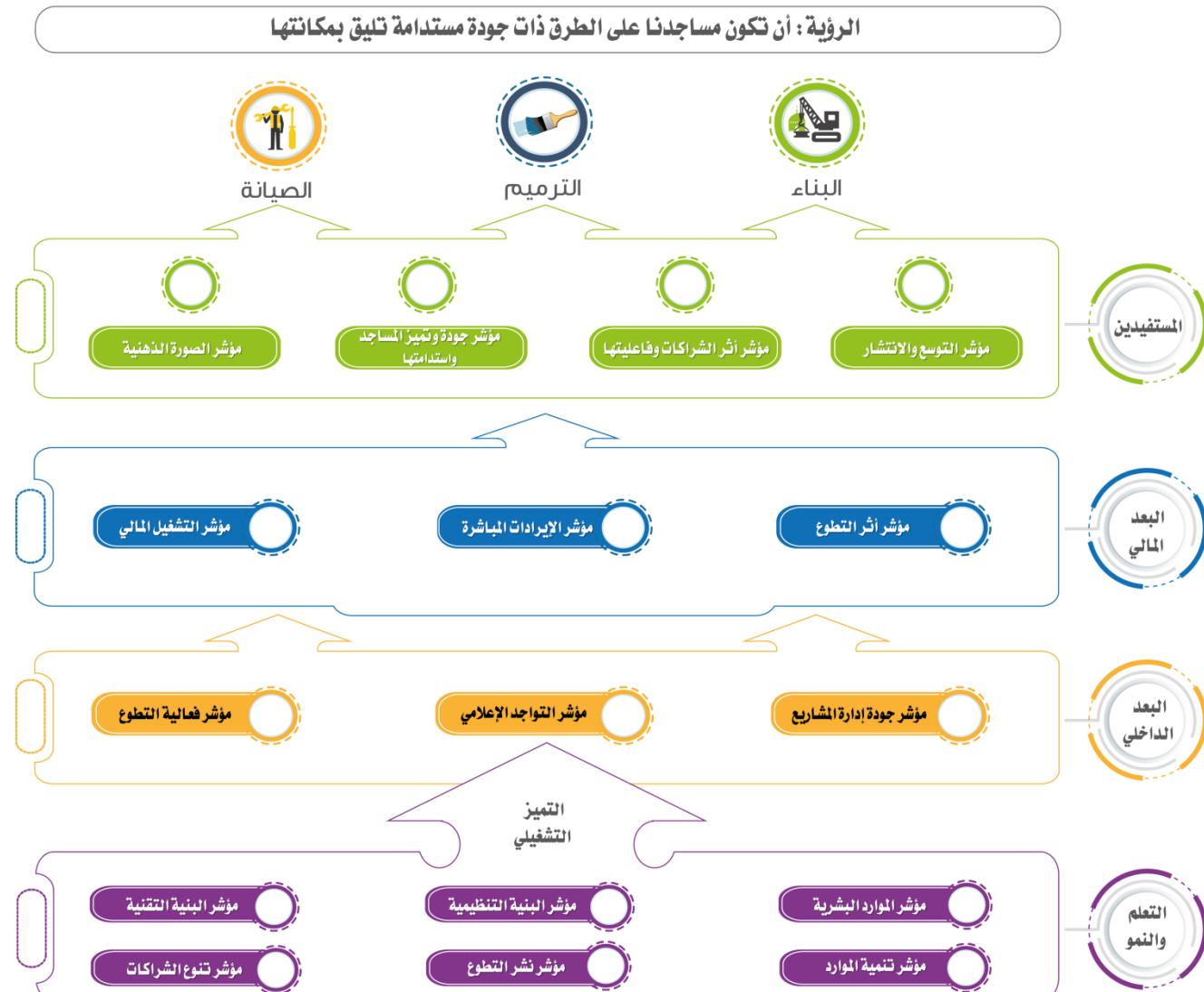
تمثل الأبعاد الاستراتيجية (الصفوف الأفقية) المكونات الاستراتيجية التي تتكون منها جميع المنظمات والمؤسسات في العالم، وهذه الأبعاد تشمل جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المؤسسة، وهي الآلية التي من خلالها يمكن قياس أداء المؤسسة ومدى نجاحها، فهذه الأبعاد تحتوي جميع الجوانب التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتبر الأساس الذي تم بناء الخطة الاستراتيجية عليه.

وبناءً على منهجية بطاقة الأداء المتوازن، فإن العلاقة بين هذه الأبعاد هي علاقة السبب والنتيجة وتنتجه من البعد الأسفل إلى البعد الأعلى، فنجاح مؤشرات قياس الأداء في البعد الأسفل هو سبب لنجاح المؤشرات التي في البعد الذي يعلوه والتي تؤثر في نتائجها.

وفيما يلي تعريف لكل بعد من الأبعاد الاستراتيجية، وهي على النحو الآتي:

١. **بعد المستفيدين:** يمثل البعد الأعلى والأخير الذي يتم من خلاله قياس نتائج الأبعاد السابقة وهو رضا المستفيدين وتلبية احتياجاتهم، وعليه فإن المؤشرات الموجودة في هذا البعد تعطي القياس الواضح لمستوى الإنجاز الكامل لجميع الأبعاد السابقة التي تصب جميعاً في مؤشرات الأداء الموجودة في هذا البعد.
٢. **البعد المالي:** يحتوي هذا البعد على مؤشرات الأداء المالية، وهي المؤشرات التي تأخذ بعين الاعتبار أوجه الإنفاق في المؤسسة والفعالية المالية.
٣. **البعد الداخلي:** يحتوي هذا البعد على مؤشرات قياس الأداء التي تقيس صميم عمل المؤسسة الذي وجدت من أجله، والعمليات التنفيذية الداخلية التي من شأنها تنفيذ المهام الأساسية لتقديم القيمة المضافة إلى المستفيدين منها.
٤. **بعد التعلم والنمو:** يحتوي هذا البعد على مؤشرات قياس الأداء التي تقيس مستوى التعلم والنمو على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأفراد كذلك، وذلك من ناحية التعلم والنمو العلمي والمعرفي والمؤسسي والمهاري والأدائي وغيره، كما يشمل هذا البعد الموارد المالية التي تسعى المؤسسة لتأمينها لتسهيل أعمالها، والاستثمارات الالزامية لتنمية مواردها إلى جانب العديد من المؤشرات الالزامية لتطوير البنية المؤسسية والارتقاء بمستوى عمل المؤسسة.

فيما يلي الخارطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة بعد تسكين مؤشرات الأداء بها:



شكل رقم (١-٨): الخارطة الاستراتيجية

### (٣-٨) مقاييس الأداء

في هذا الجزء، يقدم الفريق الاستشاري شرحاً وافياً عن كل واحد من مؤشرات الأداء الموجودة في الخارطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى العديد من المقاييس المنبثقة من كل مؤشر من المؤشرات، والتي سيكون على المؤسسة الحرص على رقابتها والتأكد من أنها تشير إلى الأرقام الإيجابية.

يجب الأخذ بعين الاعتبار كلاً مما يلي فيما يتعلق بمؤشرات الأداء ومقاييسها:

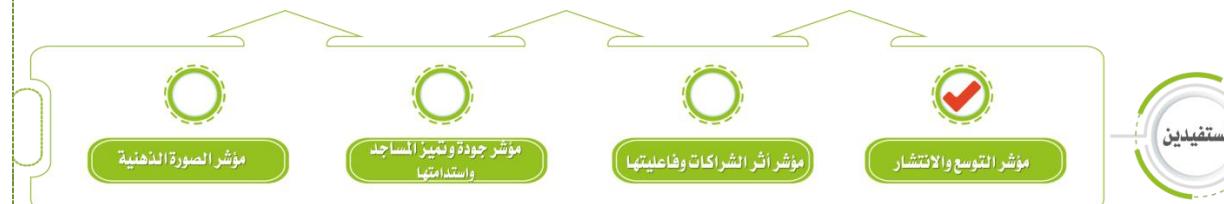
- كل مؤشر أداء يتكون من عدد من المقاييس، محصلة نتائج جميع هذه المقاييس تعطي النتيجة النهائية لمؤشر الأداء.
- فترة تكرار القياس (Frequency) لجميع المقاييس (سنويًا) إلا في حال ذكر غير ذلك.
- لكل مقياس كيفية تنفيذ معينة وآلية قياس خاصة به (عدد أو نسبة أو غير ذلك).

وفيما يلي مؤشرات الأداء والمقاييس التابعة لها، مع بيان موقع هذه المؤشرات من الخارطة الاستراتيجية:

## ١٥: الارتقاء بمستوى خدمة مساجد الطرق واستدامتها

### ١٥-١: مؤشر التوسيع والانتشار

يقيس هذا المؤشر مدى نجاح المؤسسة في تحقيق التوسيع والانتشار اللازم لتغطية احتياج المستفيدين من خدماتها.



الجهة المسئولة: إدارة المشاريع والصيانة

السنوات						المستهدفات	المقياس
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية		
٧	٥	٣	٢	١	٣	عدد المساجد التي يتم بناؤها	
٥	٥	٥	٥	٥	٣	عدد المساجد التي يتم ترميمها	
٧	٧	٧	٧	٥	٦٥	عدد المساجد التي تتم صيانتها	
٣٠	٢٥	٢٠	١٥	١٠	٦	عدد المساجد المتضمنة في برنامج شريك تميز (تراكمياً)	
٣٥	٣٠	٢٥	٢٠	١٥	٦	عدد المساجد المتضمنة في برنامج طهرا (تراكمياً)	
٢٠	١٥	١٥	١٠	٥	أقل من ٥	معدل اكتفاء المستفيدين من مساجد المؤسسة (نسبة سد احتياجهم %)	

## ١٥: الارتقاء بمستوى خدمة مساجد الطرق واستدامتها

### ١٥-٢: مؤشر جودة وتميز المساجد واستدامتها

يقيس هذا المؤشر مدى نجاح المؤسسة بتقديم خدمات مستدامة متميزة ذات جودة عالية سعياً لتحقيق رضا المستفيدين.

الجهة المسئولة: إدارة المشاريع والصيانة



السنوات						المستهدفات	المقياس
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية		
٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٧٠	٥٠	نسبة رضا المستفيدين عن خدمات المؤسسة وجودتها (%)	
٢	٢	٥	٥	٥	١٠	عدد الشكاوى الواردة من المستفيدين	
٩٥	٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٧٠	استدامة الخدمات (معدل تقييم الصيانة) (%)	
٦٠	٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٥	معدل تقييم مساجد الطرق في المملكة (%)	
٩٥	٩٥	٩٥	٩٠	٨٠	٨٠	معدل تقييم مساجد المؤسسة (%)	

## ٥: الارتقاء بمستوى خدمة مساجد الطرق واستدامتها

### ١٥ - ٣: مؤشر جودة إدارة المشاريع

يقيس هذا المؤشر مدى نجاح المؤسسة وأذرعها التنفيذية في إدارة مشاريعها، وذلك من حيث تقليل الوقت والتكلفة مع مستوى عالٍ من الجودة.

الجهة المسؤولة: إدارة المشاريع والصيانة

السنوات	القراءة الحالية						المقياس
	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	
٩٥	٩٠	٩٠	٨٥	٨٠	٦٠		نسبة الموازنة الفعلية إلى التقديرية (%)
٩٥	٩٥	٩٥	٩٥	٩٠	٨٠		نسبة الالتزام بمعايير الجودة (%)
٠	٠	٠	٠	٥	١٠		نسبة التعثر في المشاريع (%)

## ٢٥: تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة

**٢٥ - ١م: مؤشر نشر التطوع**

يقيس هذا المؤشر الجهود المبذولة من المؤسسة لتشجيع التطوع وجدب المتطوعين وتمكينهم لخدمة مجتمعهم من خلال العمل التطوعي حسب مجال وتحصص ورغبات كل منهم.

الجهة المسؤولة: إدارة التسويق وتطوير الأعمال

السنوات
المستهدفات
القياس

٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية	
١١	٩	٧	٥	٣	.	عدد البرامج التوعوية لتحفيز التطوع
١٢	١٠	٨	٦	٤	٢	عدد الملتقىات التي يتم حضورها لتوظيف القدرات التطوعية
١٢	١٠	٩	٧	٥	٣	عدد الجهات التي تتم الشراكة معها لتوظيف قدراتها التطوعية
١٤	١٢	١٠	٨	٦	٤	عدد القنوات التطوعية المتاحة من قبل المؤسسة

## ٢٥: تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة

### ٢٥-٢: مؤشر فعالية التطوع

يقيس هذا المؤشر مدى فعالية الجانب التطوعي للمؤسسة من حيث الإقبال على التطوع وتعدد البرامج التطوعية وتنوعها

الجهة المسئولة: إدارة التسويق وتطوير الأعمال



السنوات						المستهدفات	القياس
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية		
٦٠٠	٥٠٠	٤٥٠	٤٠٠	٣٥٠	٢٨٤	عدد المتطوعين المسجلين تراكمياً	
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٠	٦٠	٤٠	نسبة التنوع في المتطوعين (%)	
٧٠	٦٠	٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	نسبة التغطية الجغرافية في التطوع على مستوى المملكة (%)	
٦٠٠	٥٠٠	٣٥٠	٢٥٠	١٦٠	٢٠	عدد البرامج أو الأعمال التطوعية	
٠	٠	٢	٤	٥	٥	معدل دوران المتطوعين في البرنامج (%)	
٦٥	٥٥	٤٥	٣٥	٢٥	٥	عدد المساجد التي يتم صيانتها أو ترميمها من متطوعين	

## ٢٥: تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة

### ٢٥ - ٣: مؤشر أثر التطوع

يقيس هذا المؤشر مدى توفير المؤسسة في نفقاتها المالية بسبب اعتمادها على المتطوعين في تقديم بعض برامجها وخدماتها وأنشطتها الرئيسية أو المساندة.

الجهة المسؤولة: إدارة التسويق وتطوير الأعمال



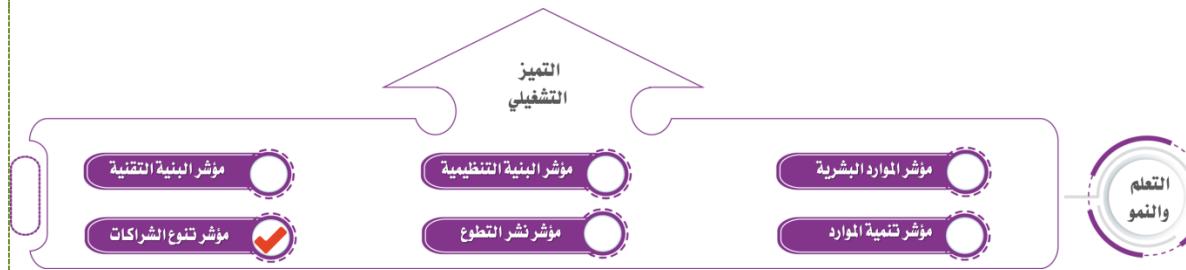
السنوات						المستهدفات	القياس	
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية			
٩٠٠٠	٧٥٠٠	٦٠٠٠	٥٠٠٠	٣٠٠٠	٦٠٠	حجم العائد على التطوع		
٨٠	٧٠	٦٠	٤٠	٣٠	١٥	معدل الاعتماد على المتطوعين في أعمال الدعم خارج الهيكل التنظيمي (%)		
٢٥	٢٠	١٥	١٠	٨	٣	عدد ساعات التطوع للمتطوع شهرياً		

## ٣٥: بناء شراكات استراتيجية وتفعيتها

### ٣٥ - ١م: مؤشر تنوع الشراكات

يقيس هذا المؤشر مدى نجاح المؤسسة في عقد وبناء شراكات استراتيجية متنوعة مع القطاعات المختلفة في المملكة من أجل النهوض بمستوى المؤسسة والارتقاء بخدماتها وربما توسيع صلاحياتها.

الجهة المسئولة: إدارة التسويق وتطوير الأعمال



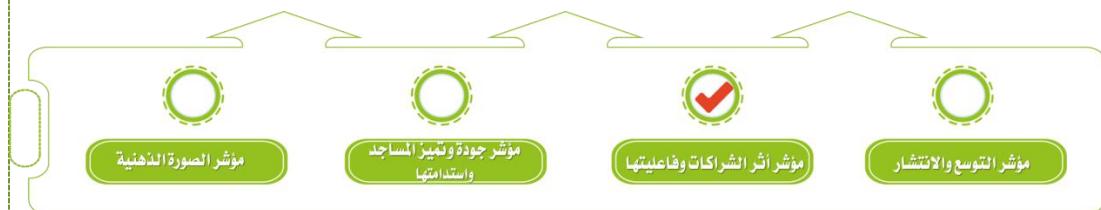
السنوات	القراءة الحالية						المستهدفات	القياس
	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦		
١٢	١٠	٨	٦	٤	١		عدد الشراكات الموقعة مع الجهات الحكومية	
١٤	١٢	١٠	٦	٤	٣		عدد الشراكات الموقعة مع الجهات الخيرية	
١٠	٨	٦	٤	٣	--		عدد الشراكات الموقعة مع القطاع الخاص	

## ٣٥: بناء شراكات استراتيجية وتفعيتها

### ٣٥ - ٢: مؤشر أثر الشراكات وفعاليتها

يقيس هذا المؤشر أثر تلك الشراكات التي تعقدها المؤسسة للتأكد من فاعليتها وقوتها، وذلك من حيث أثرها المالي على المؤسسة ومن حيث التأثير على جودة الخدمات المقدمة وغير ذلك.

الجهة المسئولة: إدارة التسويق وتطوير الأعمال

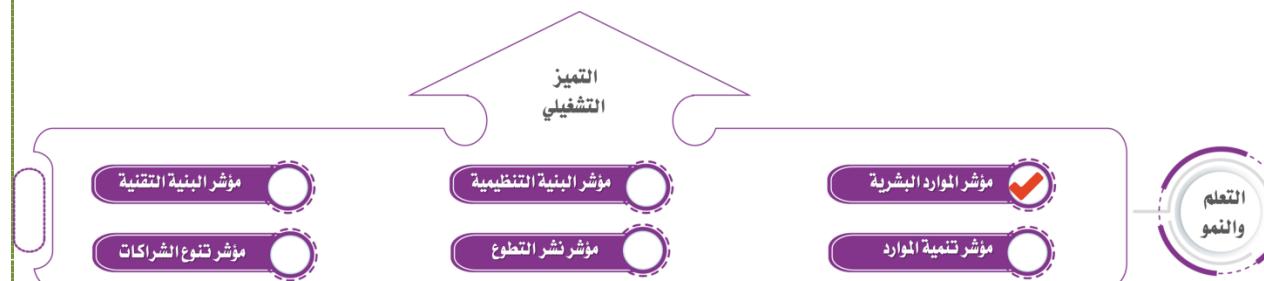


السنوات	القراءة الحالية						المستهدفات	القياس
	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٤٠		
٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٧٠	--	٤٠	نسبة الشراكات الفاعلة (%)	
٧٥	٦٥	٥٥	٤٥	٣٥	--	--	نسبة الزيادة في الإيرادات المالية جراء الشراكات التمويلية (%)	
١٠٠	١٠٠	٩٠	٨٠	٦٠	٣٠	٢٠	نسبة المشاريع المنجزة في وقتها جراء الشراكات المهنية (%)	
٩٠	٨٠	٦٠	٤٠	٣٠	٢٠	٢٠	مستوى الصورة الذهنية جراء الشراكات الإعلامية (%)	

## هـ: تطوير البنية المؤسسية

### هـ ١ـ مـ مؤشر الموارد البشرية

يقيس هذا المؤشر مدى نجاح المؤسسة في استقطاب كفاءات متميزة واستبقائها، كما يقيس اهتمام المؤسسة في الجوانب التدريبية والتأهيلية لمنسوبيها.



الجهة المسؤولة: إدارة الخدمات المساندة

### المستهدفات

### المقياس

#### السنوات

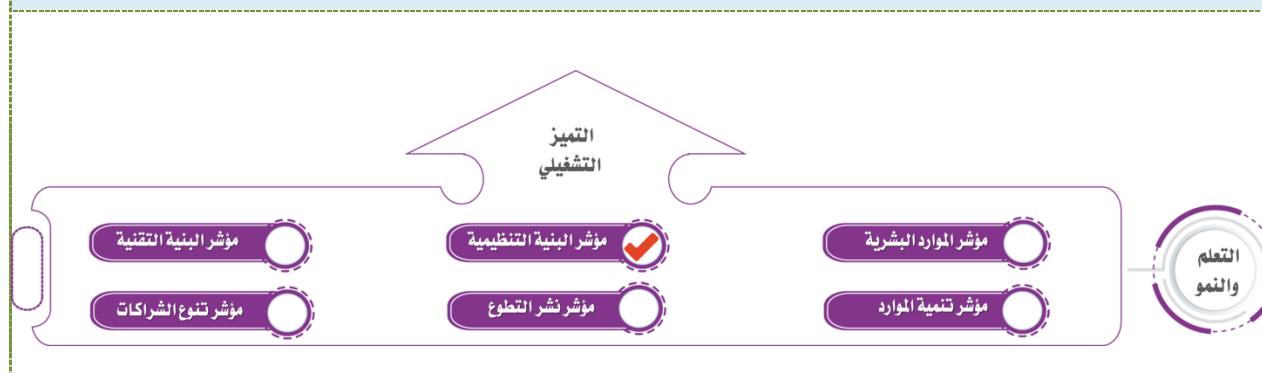
السنوات	القراءة الحالية	المستهدفات	المقياس
٢٠٢١	٩٧	نسبة كفاءة الموظفين (%)	
٢٠٢٠	٩٥	معدل الدوران الوظيفي (%)	
٢٠١٩	٩٠	عدد الدورات التدريبية للموظفين (لكل موظف)	
٢٠١٨	٨٥		
٢٠١٧	٨٠		
٢٠١٦	٦٠		

## ٥- تطوير البنية المؤسسية

### ٥- م: مؤشر البنية التنظيمية

يقيس هذا المؤشر مدى وجود لوائح إدارية ومالية مفعالة في المؤسسة ترفع من مستوى الحكومة والشفافية وتزيد رضا الموظفين، كما يقيس هذا المؤشر مدى توثيق وأتمتة إجراءات الأعمال ومرونتها.

الجهة المسؤولة: إدارة الخدمات المساندة



#### السنوات

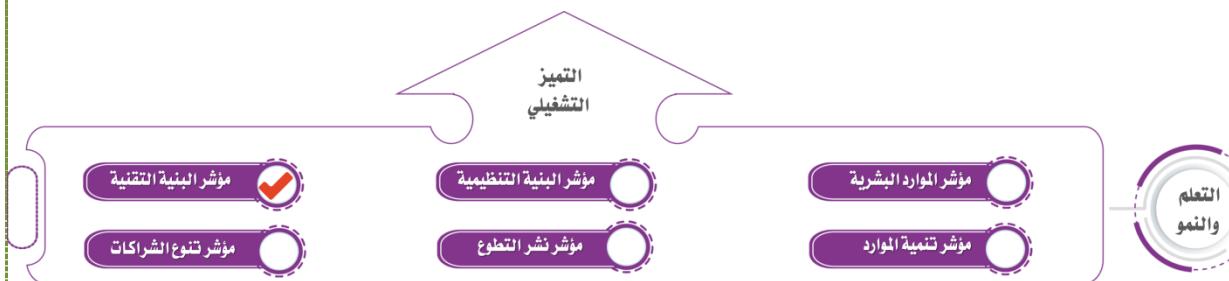
السنوات	الى ٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية	المستهدفات	المقياس
٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٨٠	٦٠	نسبة رضا الموظفين عن البنية التنظيمية (%)	
٨٥	٦٠	٥٠	٤٠	٣٠	٣٠	٣٠	نسبة شمولية اللوائح لأعمال المؤسسة (%)	
٩٠	٨٠	٦٠	٤٠	٢٠	٢٠	١٠	نسبة تطبيق الأنظمة واللوائح (%)	
١٠٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٧٠	٧٠	١	نسبة توثيق إجراءات الأعمال (%)	
٩٥	٩٠	٨٥	٨٠	٦٠	٦٠	٤٠	نسبة رضا الموظفين والعاملاء والمستفيدين عن إجراءات الأعمال في المؤسسة (%)	
٩٠	٨٠	٧٠	٦٠	٣٠	٣٠	١٠	نسبة إجراءات الأعمال المؤتمتة (%)	

## ٥: تطوير البنية المؤسسية

### ٥-٣: مؤشر البنية التقنية

يقيس هذا المؤشر مدى استخدام التقنية في المؤسسة والاعتماد عليها في إنجاز الأعمال وأداء الأنشطة الرئيسية والمساندة.

الجهة المسؤولة: إدارة الخدمات المساعدة



السنوات	المستهدفات						المقياس
	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية	
١٠٠	٩٠	٨٠	٧٠	٦٠	٤٠	١٠	نسبة رضا الموظفين والعملاء والمستفيدون عن البنية التقنية (%)
٩٠	٨٠	٧٠	٥٠	٣٠	١٠		نسبة تغطية التقنية لأعمال المؤسسة (%)

## ٥٤: تطوير البنية المؤسسية

### ٥٤-٤: مؤشر التواجد الإعلامي

يقيس هذا المؤشر الجهود التوعوية والإعلامية المبذولة لنشر سمعة المؤسسة وبناء صورة ذهنية إيجابية عنها في المجتمع

مؤشر فعالية النطاعة

مؤشر التواجد الإعلامي

مؤشر جودة إدارة المشاريع



الجهة المسئولة: إدارة التسويق وتطوير الأعمال

#### السنوات

#### المستهدفات

#### القياس

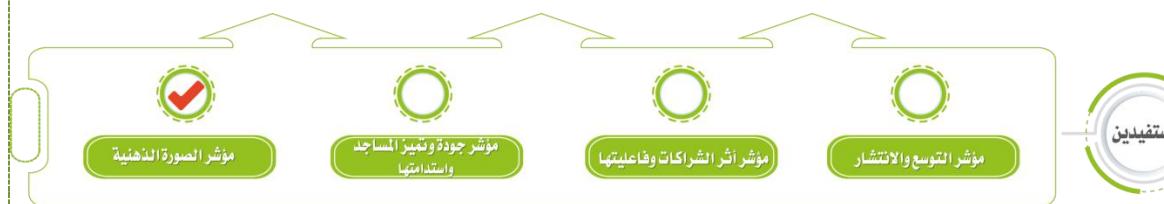
السنوات	القراءة الحالية	المستهدفات	القياس
٢٠٢١	٤٠	٤٠	عدد المشاركات في الملتقى والفعاليات والمؤتمرات والندوات
٢٠٢٠	٢٠	٢٠	عدد المقابلات الإعلامية
٢٠١٩	١٢	١٢	عدد المطبوعات (بروشورات)
٢٠١٨	٩	٣٠	عدد البرامج والحملات الإعلامية والتوعوية
٢٠١٧	٧	٨	عدد حسابات المشاهير الداعمة للمؤسسة على موقع التواصل الاجتماعي
العام	٥	٤	

## هـ: تطوير البنية المؤسسية

### هـ - مـ ٥ : مؤشر الصورة الذهنية

يقيس هذا المؤشر مدى نجاح المؤسسة في بناء صورة ذهنية إيجابية عنها في المجتمع، وبالتالي رضاه عنها وكسب دعمه لها.

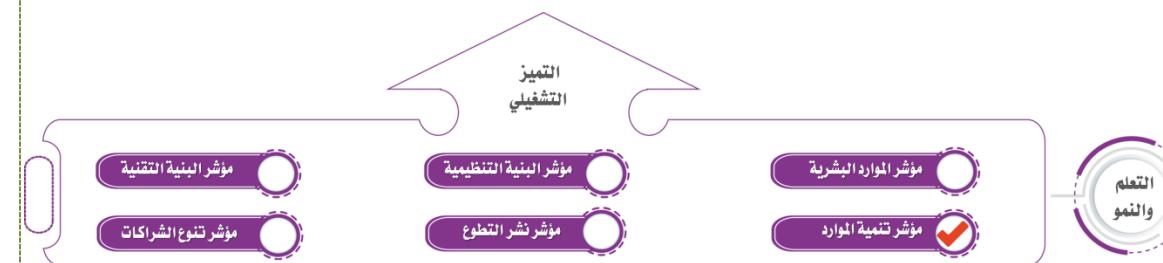
الجهة المسؤولة: إدارة التسويق وتطوير الأعمال



السنوات						المستهدفات	القياس
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية		
١٠٠	٩٠	٨٠	٧٠	٦٠	٥٠	نسبة رضا المستفيدين عن المؤسسة (%)	
٠	٠	٠	١	٢	--	عدد الحملات المضادة	
٤٠	١٢	١٠	٦	٤	٣	عدد الجهات الداعمة	
٥	٤	٣	٢	١	١	عدد شهادات الجودة والتميز التي تحصل عليها المؤسسة	

## ٥٥: تحقيق الاستدامة المالية

### ٥٥ - ١: مؤشر تنمية الموارد



الجهة المسئولة: إدارة التسويق وتطوير الأعمال

السنوات						المستهدفات	القياس
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية		
١٠ مليون	١٠ مليون	.	.	.	.	قيمة الأوقاف التي تمتلكها المؤسسة	
٦ مليون	١٥٠٠ ...	١ مليون	٥٠٠ ...	.	.	حجم الدعم المالي المقدم للمؤسسة من أوقاف أخرى	
١٤٠٠٠	٠	.	.	.	.	حجم الاستثمارات	
١٢	--	--	--	--	--	العائد على الاستثمار (ROI) (%)	
٣.٦	٤.٦	.	.	.	.	معدل الاستدامة المالية (نسبة الدخل الثابت إلى إجمالي الإيرادات) (%)	

## ٥٥: تحقيق الاستدامة المالية

### ٥٥-٢: مؤشر الإيرادات المباشرة

يقيس هذا المؤشر مدى تنوع المؤسسة لقنوات جمع التبرعات لديها؛ سعياً لتحقيق دخل إضافي لها.



الجهة المسؤولة: إدارة التسويق وتطوير الأعمال

السنوات						المستهدفات	القياس
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية		
%٩٦	%٩٦	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	نسبة الإيرادات المباشرة إلى إجمالي الإيرادات (%)	
٥	٥	٤	٣	٢	٢	عدد قنوات جمع التبرعات	

## ٥٥: تحقيق الاستدامة المالية

### ٥٥-٣: مؤشر التشغيل المالي

يقيس هذا المؤشر مدى الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من الناحية المالية، وذلك من خلال بعض المقاييس والمعادلات المالية المعهودة عليها.



الجهة المسئولة: إدارة الخدمات المساندة بالتعاون مع إدارة التسويق وتطوير الأعمال

السنوات	المستهدفات						القياس
	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	القراءة الحالية	
٣٨	٣٦	٣٧	٤١	٤٦	٤٦	٤١	نسبة المصروفات الثابتة إلى إجمالي المصروفات
٣٨	٣٦	٣٧	٤١	٤٥	٥٣	٥٣	نسبة المصروفات الثابتة إلى إجمالي الإيرادات

## الفصل التاسع: خطة البرامج

### مقدمة

تم ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بجملة من المبادرات والبرامج التي تحقق تلك الأهداف، وقد تم توزيع هذه البرامج على سنوات الخطة بناءً على العوامل الآتية: أهميتها ومدى الحاجة لها، مدى ارتباطها بمعالجة القضايا الاستراتيجية، مدى علاقتها بالمخاطر التشغيلية، مدى تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، مدى علاقتها بمواجهة التحديات، مدى ارتباطها بمعالجة مواطن التطوير. وكما هو موضح على النحو الآتي:

## ٩-ا) برامج الهدف الاستراتيجي الأول: الارتقاء بمستوى خدمة مساجد الطرق واستدامتها

السنوات					رمز المؤشرات المرتبطة	البرامج / المشاريع	المبادرات
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧			
					١م-١ه	المسح الميداني	
					١م-١ه	افتتاح المكاتب	
					٢م-١ه / ١م-١ه	بناء المساجد	
					٢م-١ه / ١م-١ه	ال تصاميم النموذجية	
					٢م-١ه / ١م-١ه	ترميم المساجد	
					٢م-١ه / ١م-١ه	صيانة المساجد	
					٢م-١ه / ١م-١ه	التواصل مع الجهات الرسمية	
					٢م-١ه / ١م-١ه	شريك تميز	
					٢م-١ه / ١م-١ه	طهرا	
					٢م-١ه / ١م-١ه	أصدقاء مساجدنا	
					٢م-١ه / ١م-١ه	نظام تقييم المساجد	
					٢م-١ه / ١م-١ه	توجيه الحافلات	
					٢م-١ه / ١م-١ه	التشجيع والتحفيز	

رفع مستوى جودة الخدمات

وتقدير الاحتياجات

تفعيل برامج المؤسسة وتنويعها

## ٢-٩) برامج الهدف الاستراتيجي الثاني: تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة

السنوات					رمز المؤشرات المرتبطة	البرامج	المبادرات
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧			
					١م-٢هـ	لائحة التطوع	تطوير البيئة التطوعية
					١م-٢هـ	التوصيف الوظيفي للمتطوعين	
					١م-٢هـ	الثقافة التطوعية	
					١م-٢هـ	جائزة التطوع	
					١م-٢هـ	الحاواز التشجيعية	
					١م-٢هـ	استكشاف المتطوعين	
					٣م-٢هـ / ٢م-٢هـ	التدريب التطوعي	
					٣م-٢هـ / ٢م-٢هـ	الأبحاث والدراسات الميدانية	
					٣م-٢هـ / ٢م-٢هـ	الأنشطة التطوعية	
					٣م-٢هـ / ٢م-٢هـ	الحملات التوعوية	

### ٣-٩) برامج الهدف الاستراتيجي الثالث: بناء شراكات استراتيجية وتفعيلاها

السنوات						رمز المؤشرات المرتبطة	البرامج	المبادرات
	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧			
						١م - ٣ هـ	الشراكات الحكومية	
						١م - ٣ هـ	الشراكات المهنية	
						١م - ٣ هـ	الشراكات العلمية	
						١م - ٣ هـ	الشراكات الإعلامية	
						١م - ٣ هـ	الشراكات التمويلية	
						٢م - ٣ هـ	معايير الشراكات	
						٢م - ٣ هـ	قياس أثر الشراكات	

تأسيس شبكة متكاملة من الشراكات  
الاستراتيجية

تحسين مستوى جودة الشراكات  
الاستراتيجية

## ٤-٩) برامج الهدف الاستراتيجي الرابع: تطوير البنية المؤسسية

السنوات					رمز المؤشرات المرتبطة	البرامج	المبادرات
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧			
					١ م - ٤ ه	الاستقطاب والاستبقاء	تطوير الموارد البشرية
					١ م - ٤ ه	ادارة الأداء	
					١ م - ٤ ه	القدرات والمهارات الوظيفية	
					٢ م - ٤ ه	السياسات والإجراءات	تطوير البنية التنظيمية
					٢ م - ٤ ه	اللوائح التنظيمية	
					٢ م - ٤ ه	التوصيف الوظيفي	
					٣ م - ٤ ه / ٢ م - ٥ ه	معايير الجودة	تعزيز القدرات التقنية
					٢ م - ٤ ه	التطوير والتحسين	
					٣ م - ٤ ه	نظام ادارة الموارد (ERP)	
					٣ م - ٤ ه	كاميرات المراقبة	

السنوات						رمز المؤشرات المرتبطة	البرامج	المبادرات
	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧			
						٤ هـ - ٤ م	الحملات الإعلامية والتوعوية	
						٤ هـ - ٤ م	الفيلم التعرفي	
						٤ هـ - ٤ م	المؤتمرات والندوات	
						٤ هـ - ٤ م	المعارض الإعلامية	
						٤ هـ - ٤ م	الفعاليات الإعلامية	
						٤ هـ - ٤ م	المقابلات الإعلامية	
						٤ هـ - ٤ م	المطبوعات والبروشورات	
						٤ هـ - ٤ م	المقاطع المرئية	
						٤ هـ - ٤ م	الإعلام الحديث	
						٤ هـ - ٤ م	الموقع الإلكتروني	

### تفعيل الجانب الإعلامي والتسويقي

## (٥-٩) برامج الهدف الاستراتيجي الخامس: تحقيق الاستدامة المالية

السنوات	رموز المؤشرات المرتبطة					البرامج	المبادرات
	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧		
					١٢-٥ هـ	أوقاف تمويلية	تنوع مصادر الإيرادات
					٢٣-٥ هـ	مشاريع استثمارية	
					٢٣-٥ هـ	رعاية البرامج	
					٢٣-٥ هـ	الإعلانات الدعائية	
					٢٣-٥ هـ	المجلس الوفقي	بناء القدرات الاستثمارية
					٢٣-٥ هـ	السياسة الاستثمارية	
					٢٣-٥ هـ	الاحتياطي النقدي	



## الفصل العاشر: الخطة الاستثمارية

### (أ-أ) الملامح العامة

#### أ-أ-أ) الرؤية

تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة

#### أ-أ-أ-أ) الرسالة

يسعى المجلس الوفقي إلى تنمية وتطوير أصول المؤسسة وإيراداتها من خلال أفضل الاستثمارات المتاحة مستعينين بالله ثم بكفاءات مالية وتسويقية متميزة.

#### أ-أ-أ-أ-أ) المحاور الاستراتيجية

- توفير السيولة النقدية اللازمة لنشاط المؤسسة في الوقت المناسب.
- تنوع مصادر الإيرادات.
- جذب وتطوير أوقاف للمؤسسة.
- تحقيق العوائد الاستثمارية المستهدفة.
- تطوير برامج الشراكات والرعاية.

#### أ-أ-أ-أ-أ-أ) معايير النجاح

لضمان الاستثمارية وتحقيق النتائج المرجوة، يجب تحقيق معايير النجاح التالية:

- الإبداع في تطوير المنتجات الوقفية.
- المهنية في تسويق المنتجات الوقفية.
- الشفافية في إدارة وتنمية كافة أوقاف المؤسسة.

#### أ-أ-أ-أ-أ-أ-أ) المجلس الوفقي

لتحقيق الأهداف العامة للخطة الاستثمارية، يتم إنشاء المجلس الوفقي لإدارة وتجهيز الأنشطة الاستثمارية للمؤسسة، تكون مهامه الرئيسية:

- الإشراف على عمل قسم تنمية الموارد.
- زيادة حجم الاستثمارات الجديدة.
- تسويق المنتجات الوقفية.
- تحقيق العوائد الاستثمارية المستهدفة.

## ٦-١. تكوين المجلس

يتكون المجلس من خمسة أعضاء وفق الآتي:

- عدد (٢) من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة.
- المدير التنفيذي للمؤسسة.
- عدد (٢) مستقلين من الخبراء والمتخصصين.

## ٦-١. شراكات عمل المجلس والجهات المستهدفة

يهدف المجلس إلى تكوين شراكات مهنية وتجارية مع العديد من الجهات، ولعل من أبرزها الجهات التالية:

- المؤسسات المانحة
- المستثمرون ورجال الأعمال
- الشركات والمؤسسات الخاصة
- مجالس المسؤولية الاجتماعية

## ٨-١-١. ضوابط الاستثمار

١. الالتزام بكافة الضوابط الشرعية في إدارة كافة الاستثمارات.
٢. ضمان الالتزام بكافة المصاريف المتوقعة للمؤسسة في الوقت المناسب.
٣. العمل على زيادة نسبة العوائد الاستثمارية للمؤسسة بهدف تنمية الموارد المالية لها.
٤. تنوع الاستثمارات بين الأنشطة الاقتصادية قدر المستطاع.
٥. ضرورة تقليل حجم مخاطر الاستثمار من متوسط إلى منخفض المخاطر.
٦. في حالة الاستثمار في أسهم، يجب التأكد من مطابقة الشركات المستهدفة للاستثمار للمعايير التالية:
  - أن تكون الشركة ذات عوائد مالية مستقرة.
  - أن تكون شركة قائمة وناضجة لا يقل عمرها عن خمس سنوات.
  - ألا يتعارض الاستثمار بها مع أي من الضوابط العامة السابقة.

## ٩-١-١. أساس تقييم الخطة الاستثمارية

١. الاحتفاظ بنسبة (٢٠٪) من عوائد الأوقاف السنوية كمحصل للاستثمار.
٢. تستهدف الخطة ألا تقل نسبة العائد السنوي للأوقاف عن ٧٪ سنويًا.
٣. الاحتفاظ بنسبة (٥٪) من التبرعات غير المقيدة كاحتياطي نقدي.

## الفصل الحادى عشر: الموازنة التقديرية

### مقدمة

يشتمل هذا الفصل على تحليل لهيكل الإيرادات المتوقعة للمؤسسة وكذلك مصاريفها الرئيسية خلال سنوات الخطة، وقد تم تقدير هذه البيانات وفقاً لما تم شرحه في الأجزاء الأخرى من التقرير وبناءً على البيانات التاريخية للمؤسسة، ويتضمن الفصل شرحاً تفصيلياً لكل من:

١. الإيرادات
٢. المصاريف
٣. قائمة الدخل

## (II) الإيرادات

بناءً على ما تم توضيجه في الخطة الاستثمارية من وضع الضوابط الأساسية للاستثمار للمؤسسة خلال الأعوام (٢٠١٧ - ٢٠٢١ م) فإن إيرادات المؤسسة تتضمن ثلاثة مصادر رئيسة، وفق ما هو موضح بالشكل الآتي:



شكل رقم (١-١١): مصادر الإيرادات

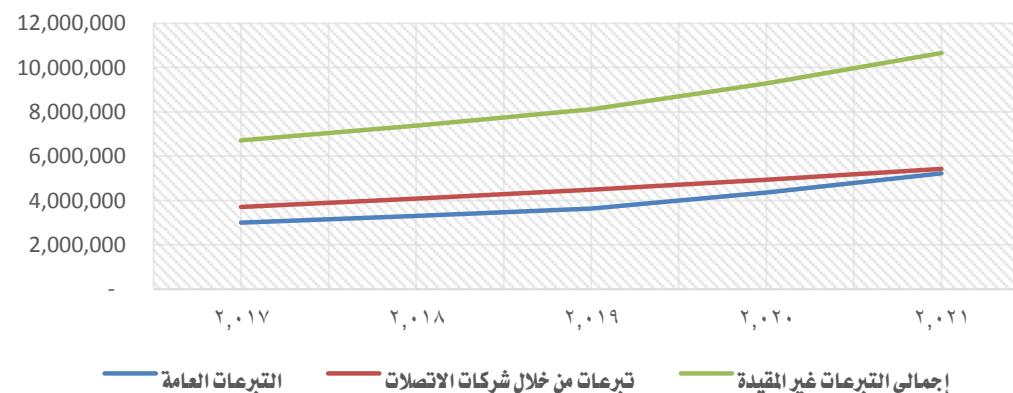
وفيما يلي شرح تفصيلي لمختلف مصادر الإيرادات:

## ١١-١) التبرعات غير المقيدة

وهي التبرعات النقدية والعينية التي تحصلها المؤسسة مباشرة من أي مصدر سواء كان أفراداً أو شركات أو غيرها، دون تحديد ماهية أو طريقة صرفها، وقد بلغ إجمالي قيمة التبرعات غير المقيدة لعام ٢٠٢١م نحو (٤٦٠) مليون ريال. وكان المصدر الرئيس لهذه التبرعات هو التبرعات عبر شركات الاتصالات (الاتصالات السعودية - موبايلي - زين) والتي بلغت قيمتها (٣٤٠) مليون ريال، والتبرعات العامة (المباشرة) والتي بلغت نحو (٨٧٠) مليون ريال.

وتستهدف المؤسسة زيادة حجم التبرعات العامة لتصل إلى (٣٢) مليون ريال للسنة الأولى للخطة ثم تزيد بنسبة (١٠٪) سنوياً للعامين التاليين ثم بزيادة (٢٠٪) للسنوات التالية، كما تستهدف زيادة حجم التبرعات من خلال شركات الاتصالات بنسبة (٢٠٪) سنوياً كما هو مبين بالجدول الآتي:

بيان	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦
التبرعات العامة	٥,٢٣٧,٢٠٠	٤,٣٥٦,٠٠٠	٣,٦٣٠,٠٠٠	٣,٣٠٠,٠٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	٨٦٩,٧٩٢
تبرعات من خلال شركات الاتصالات	٥,٤٢٢,٢٣٨	٤,٩٢٩,٣٠٧	٤,٤٨١,١٨٨	٤,٠٧٣,٨٠٧	٣,٧٠٣,٤٦١	٣,٣٦٦,٧٨٣
إجمالي التبرعات غير المقيدة	١٠,٦٤٩٤٣٨	٩,٢٨٥٣٠٧	٨,١١١,١٨٨	٧,٣٧٣,٨٠٧	٦,٧٠٣٤٦١	٤,٢٣٦,٥٧٥



شكل رقم (١١-١): تطور التبرعات غير المقيدة حتى عام ٢٠٢١م

مع التأكيد على تخصيص نسبة (٥٪) من إجمالي التبرعات غير المقيدة كاحتياطي عام كما هو مبين بالجدول الآتي:

بيان	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧
احتياطي نقدي (٥٪) من إجمالي التبرعات غير المقيدة	٥٣٢,٤٧٦	٤٦٤,٣٦٥	٤٠٥,٥٥٩	٣٦٨,٦٩٠	٣٣٥,١٧٣
الرصيد التراكمي للاحتياطي النقدي	٢,١٠٦,١٦٠	١,٥٧٣,٦٨٨	١,١٠٩,٤٢٣	٧٠٣,٨٦٣	٣٣٥,١٧٣

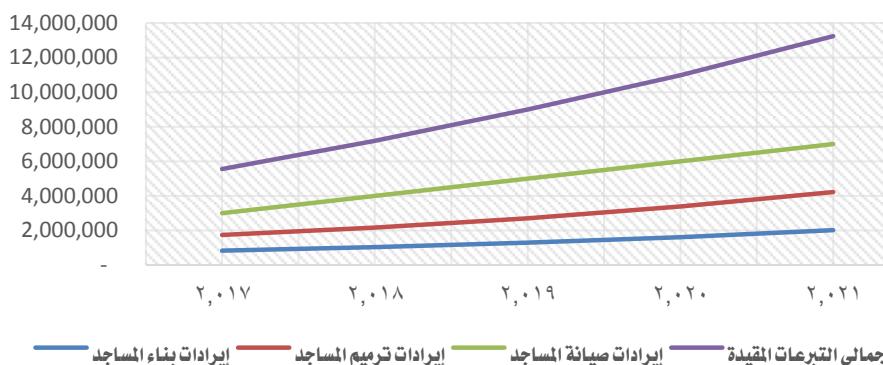
وبذلك يصبح صافي التبرعات غير المقيدة كالتالي:

بيان	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧
إجمالي التبرعات غير المقيدة	١٠,٦٤٩,٤٣٨	٩,٣٨٥,٣٠٧	٨,١١١,١٨٨	٧,٣٧٣,٨٠٧	٦,٧٠٣,٤٦١
(-) احتياطي نقدي (٥٪) من إجمالي التبرعات غير المقيدة	٥٣٢,٤٧٦	٤٦٤,٣٦٥	٤٠٥,٥٥٩	٣٦٨,٦٩٠	٣٣٥,١٧٣
صافي التبرعات غير المقيدة	١٠,١١٦,٩٦٦	٨,٨٢١,٠٤٢	٧,٧٠٥,٦٢٩	٧,٠٠٥,١١٧	٦,٣٦٨,٢٨٨

## ٢-١-٢ التبرعات المقيدة

وهي التبرعات التي يقيدها أصحابها صرفاً في مجالات محددة، حيث لا يجوز إنفاقها في أي أنشطة أو مجالات أخرى. وتتوزع هذه التبرعات على المجالات الرئيسية لعمل المؤسسة (البناء - الترميم - الصيانة) وتشير بيانات المؤسسة إلى أن إجمالي التبرعات المقيدة لعام ٢٠١٦م قد بلغ (٢٩٠) مليون ريال موزعة بين تبرعات بناء المساجد (٦٥٨) ألف ريال، وتبرعات صيانة المساجد (٦٨٧) ألف ريال وكذلك التبرعات الخاصة بترميم المساجد (١٤٠) مليون ريال، وتستهدف المؤسسة رفع نسبة التبرعات المقيدة بنسبة (٢٥٪) سنوياً. كما هو مبين بالجدول والشكل الآتيين.

بيان	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦
إيرادات بناء المساجد	٢,٠٠٩,٦٥٠	١,٦٠٧,٧٦٠	١,٢٨٦,١٧٦	١,٠٠٣,٨٩٤١	٨٢٣,١٥٣	٦٥٨,٥٢٢
إيرادات ترميم المساجد	٤,٤١٦,٤٨٦	٣,٣٧٣,١٨٨	٢,٦٩٨,٥٥١	٢,١٥٨,٨٤١	١,٧٣٧,٠٧٣	١,٣٨١,٦٥٨
إيرادات صيانة المساجد	٧,٠٠٠,٠٠٠	٦,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠	٤,٠٠٠,٠٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	٦٨٧,٠٤٨
إجمالي التبرعات المقيدة	١٣,٢٢٦,١٣٥	١٠,٩٨٠,٩٠٨	٨,٩٨٤,٧٢٧	٧,١٨٧,٧٨١	٥,٥٥٠,٢٢٥	٢,٧٢٧,٢٠٨



شكل رقم (٣-١١): تطور التبرعات المقيدة المستهدفة حتى عام ٢٠٢١م

### ٣-١-٢) الإيرادات الوقفية

تستهدف المؤسسة جذب أوقاف خاصة بها قيمتها (١٠) مليون ريال يتم تنفيذها خلال الثلاث سنوات الأولى ليبدأ جمع إيراداتها في العام الرابع للخطة بنسبة ربح لا تقل عن (٧٪) سنويًا، كما هو مبين بالجدول الآتي:

٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	رصيد حالي	بيان
١٠,٠٠٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠,٠٠٠				-	قيمة الأوقاف المستهدفة
٧٠٠,٠٠٠	٧٠٠,٠٠٠					العائد المتوقع (٧٪)

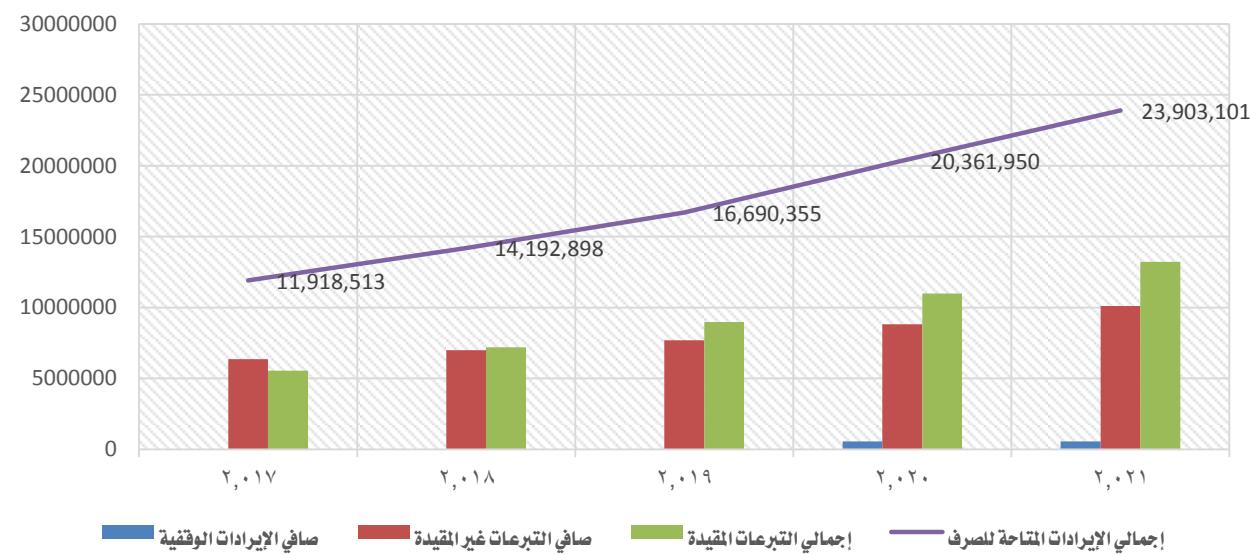
مع ملاحظة أنه سيتم تخصيص نسبة (٢٠٪) من الإيرادات الوقفية كمخصص للاستثمار ليكون صافي الإيرادات الوقفية كالتالي:

٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	رصيد حالي	بيان
١٠,٠٠٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠,٠٠٠				-	قيمة الأوقاف
٧٠٠,٠٠٠	٧٠٠,٠٠٠	-	-	-		العائد المتوقع (٧٪)
١٤٠,٠٠٠	١٤٠,٠٠٠					مخصص الاستثمار
٣٨٠,٠٠٠	١٤٠,٠٠٠					اجمالي مخصص الاستثمار التراكمي
٥٦٠,٠٠٠	٥٦٠,٠٠٠					صافي الإيرادات الوقفية

## ١١-٤ إجمالي الإيرادات السنوية

يوضح الجدول التالي إجمالي الإيرادات السنوية المتوقعة للمؤسسة خلال سنوات الخطة:

بيان	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧
صافي التبرعات غير المقيدة	١٠,١١٦,٩٦٦	٨,٨٣١,٠٤٦	٧,٧٥٥,٦٤٩	٧,٠٠٥,١١٧	٦,٣٦٨,٣٨٨
إجمالي التبرعات المقيدة	١٣,٢٢٦,١٣٥	١٠,٩٨٠,٩٠٨	٨,٩٨٤,٧٢٧	٧,١٨٧,٧٨١	٥,٥٥٠,٢٢٥
صافي الإيرادات الوقفية	٥٦٠٠٠	٥٦٠٠٠	٠	٠	٠
إجمالي الإيرادات السنوية المتاحة	٢٣,٩٠٣,١٠١	٢٠,٣٦١,٩٥٠	١٦,٧٩٠,٣٥٥	١٤,١٩٢,٨٩٨	١١,٩١٨,٥١٣



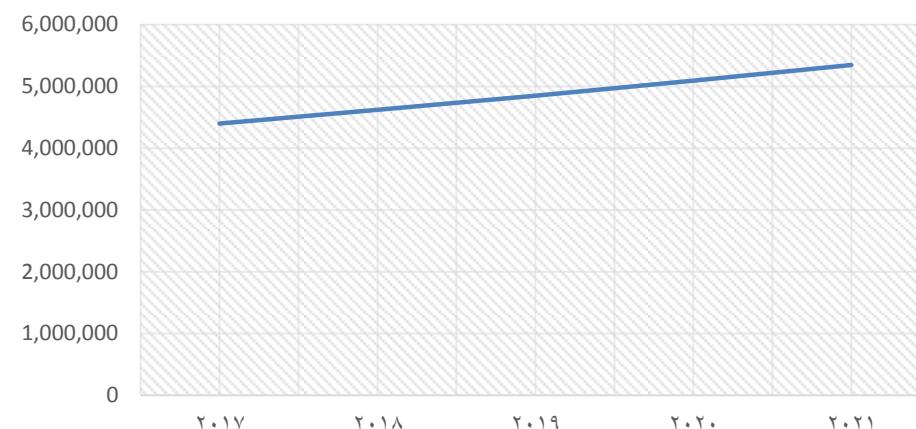
شكل رقم (٤-١١): إجمالي الإيرادات السنوية المتاحة

## ٢-٢) المصادر:

### ٢-٢-١ المصادر الإدارية والعمومية

تم تقدير المصادر الإدارية والعمومية للسنة الأولى اعتماداً على قيمة المصادر الإدارية والعموم لعام ٢٠١٦ م بتقدير نسبة نمو سنوي ١٠% للسنة الأولى، وذلك لتدعم فريق تنمية الموارد بعض الكفاءات الخاصة، ثم تنخفض إلى ٥% سنوياً على النحو الآتي:

%	%	%	%	%	نسبة النمو	البند
٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	مصاريف إدارية وعمومية
٥,٣٤٦,٦٣٠	٥,٠٩٢,٠٢٨	٤,٨٤٩,٥٥١	٤,٦١٨,٦٢٠	٤,٣٩٨,٦٨٦	٣٩٩٨٨٠٥	



شكل رقم (٢-٢-١): نمو المصادر الإدارية والعمومية للسنوات الخمس

مع ضرورة تقليل حجم المصروفات الإدارية والعمومية إلى الحد الأدنى نظراً لارتفاع نسبتها لجمالي الإيرادات المتاحصلة خلال عام ٢٠١٦ ، والتي وصلت إلى نحو (٥٣%)، وهي نسبة عالية جداً.

## ٢-٢-٢ تكاليف الأنشطة الرئيسية

تم تقدير تكاليف الأنشطة الرئيسية وفق ما تم توضيحيه في خطة الانتشار، حيث تم تقدير الأنشطة الرئيسية وفق الآتي:

- بناء المساجد، تم تقدير تكلفة بناء المسجد بمبلغ (مليون) ريال، على أن يتم بناء عدد (١٨) مسجد خلال سنوات الخطة موزعين وفق الآتي:

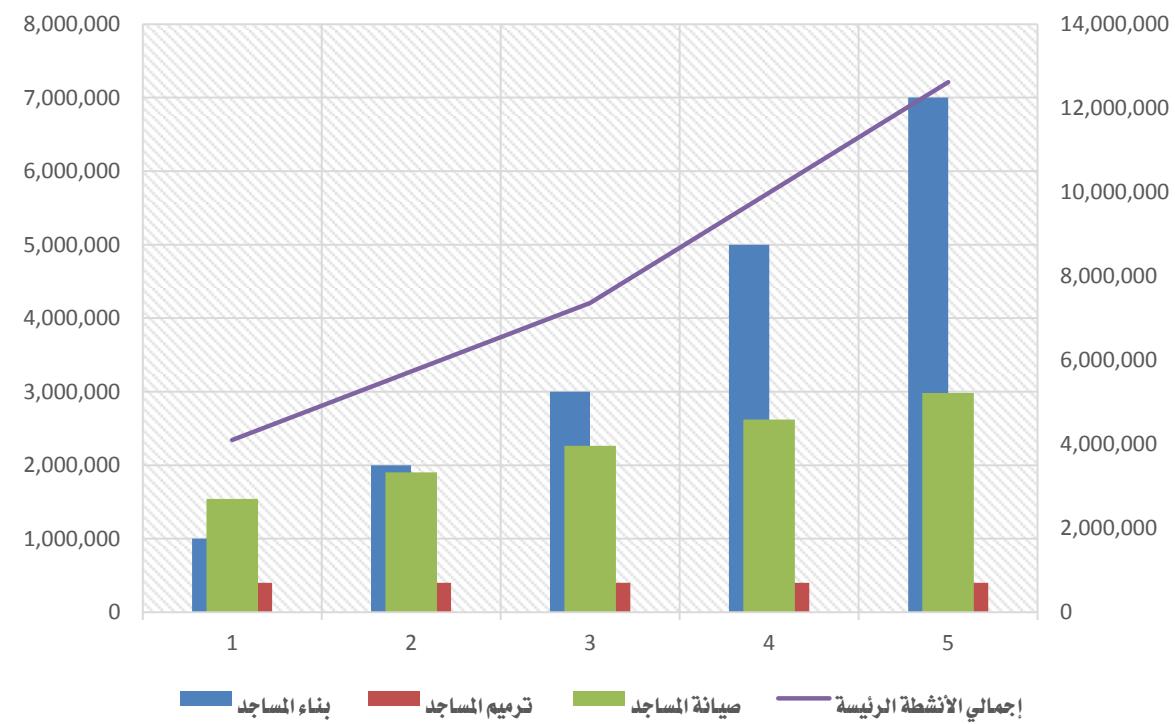
البرامج	2017	2018	2019	2020	2021
بناء المساجد	١,٠٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠	٧,٠٠٠,٠٠٠

- ترميم المساجد، تم تقدير تكلفة ترميم المسجد الواحد بمبلغ (٨٠٠) ريال، بحيث يتم ترميم عدد (٥) مساجد سنوياً.
- صيانة المساجد، تم تقدير عدد المساجد المستهدفة للصيانة بـ (٧) مساجد سنوياً متضمنين المساجد الجديدة والمساجد المرمرة، وذلك باستثناء السنة الأولى للخطة حيث تمت زيادة (٥) مساجد فقط للتركيز على أنشطة الخطة، وذلك بتكلفة شهرية (٧٥٠) ريال / مسجد، لتكون تكلفة صيانة المساجد كالتالي.

البرامج	2017	2018	2019	2020	2021
صيانة المساجد	٢,٧٠٠,٠٠٠	٣,٣٣٠,٠٠٠	٣,٩٦٠,٠٠٠	٤,٥٩٠,٠٠٠	٥,٢٢٠,٠٠٠

وبذلك يكون إجمالي تكاليف الأنشطة الرئيسية وفق ما يبينه الجدول والشكل الآتيان.

تكاليف الأنشطة الرئيسية					
البرامج	2017	2018	2019	2020	2021
بناء المساجد	١,٠٠٠,٠٠٠	٢,٠٠٠,٠٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠	٧,٠٠٠,٠٠٠
ترميم المساجد	٤٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠
صيانة المساجد	٢,٧٠٠,٠٠٠	٣,٣٣٠,٠٠٠	٣,٩٦٠,٠٠٠	٤,٥٩٠,٠٠٠	٥,٢٢٠,٠٠٠
اجمالي الأنشطة الرئيسية	٤,١٠٠,٠٠٠	٥,٧٣٠,٠٠٠	٧,٣٦٠,٠٠٠	٩,٩٩٠,٠٠٠	١٢,٦٢٠,٠٠٠

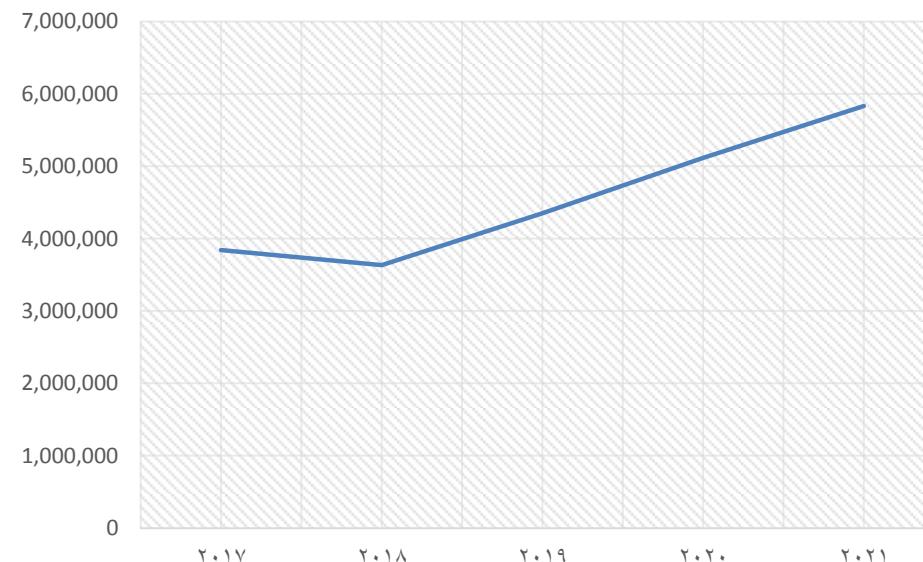


شكل رقم (٦-١١): نمو تكاليف الأنشطة الرئيسية لسنوات الخمس

## ١١-٣ تكاليف مبادرات وبرامج الخطة الاستراتيجية

وفقاً لما ورد في ملحق الخطة فإن المؤسسة تستهدف تنفيذ عدد من المبادرات الاستراتيجية التي تم تقدير تكلفتها السنوية وفق ما يبينه الجدول والشكل الآتيين:

البند	تكاليف مبادرات وبرامج الخطة الاستراتيجية	2021	2020	2019	2018	2017
	5830000	5115000	4350000	3635000	3840000	

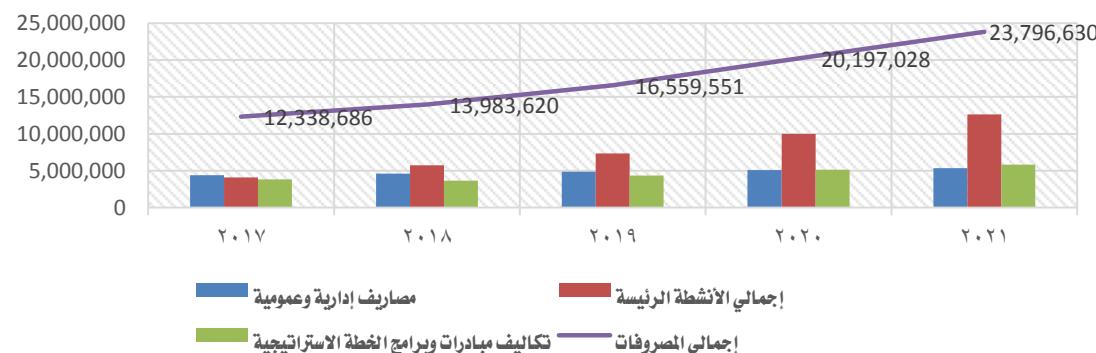


شكل رقم (٧-١١): تكاليف مبادرات وبرامج الخطة الاستراتيجية للسنوات الخمس

## ٤-٢-٤ إجمالي المصروفات

وعليه فإن إجمالي مصاريف المؤسسة على مدى سنوات الخطة سوف يكون على النحو الآتي:

بيان	2021	2020	2019	2018	2017
مصاريف إدارية وعمومية	٥,٣٤٦,٦٣٠	٥,٠٩٢,٠٢٨	٤,٨٤٩,٥٥١	٤,٦١٨,٦٦٠	٤,٣٩٨,٦٨٦
إجمالي الأنشطة الرئيسية	١٢,٦٢٠,٠٠٠	٩,٩٩٠,٠٠٠	٧,٣٦٠,٠٠٠	٥,٧٣٠,٠٠٠	٤,١٠٠,٠٠٠
تكليف مبادرات وبرامج الخطة الاستراتيجية	٥٨٣٠٠٠٠	٥١١٥٠٠٠	٤٣٥٠٠٠٠	٣٦٣٥٠٠٠	٣٨٤٠٠٠٠
إجمالي المصروفات	<b>٢٣,٧٩٦,٦٣٠</b>	<b>٢٠,١٩٧,٠٢٨</b>	<b>١٦,٥٥٩,٥٥١</b>	<b>١٣,٩٨٣,٦٢٠</b>	<b>١٢,٣٣٨,٦٨٦</b>



شكل رقم (٩-١١): نمو المصاريف لسنوات الخمس بأنواعها

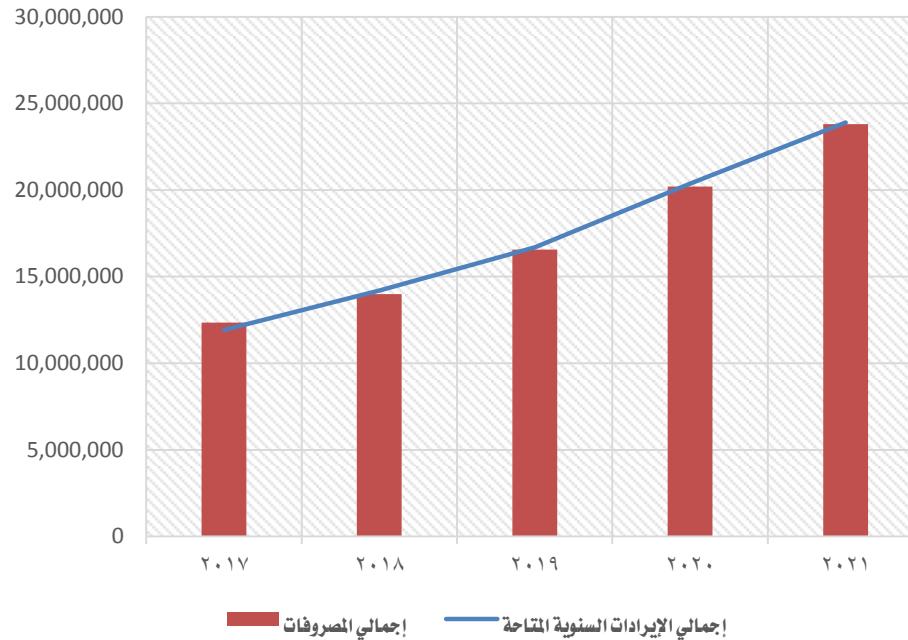


شكل رقم (٨-١١): إجمالي مصاريف السنة الأولى بأنواعها

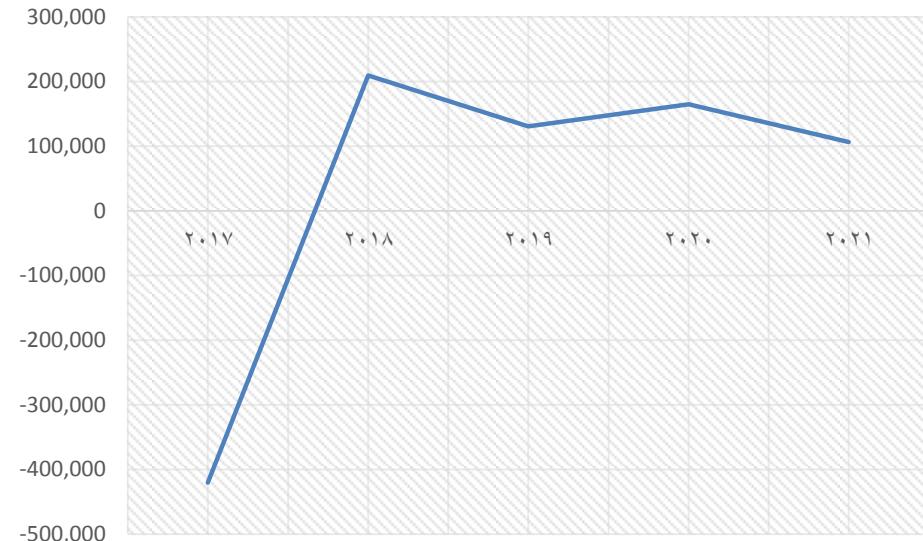
## (٣-٢) قائمة الأنشطة

قائمة الأنشطة المتوقعة خلال سنوات الخطة (٢٠١٧ - ٢٠٢١)

بيان	٢٠٢١	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧
صافي التبرعات غير المقيدة	١٠,١١٦,٩٦٦	٨,٨٤١,٠٤٢	٧,٧٥٥,٦٢٩	٧,٠٠٥,١١٧	٦,٣٦٨,٠٨٨
إجمالي التبرعات المقيدة	١٣,٢٢٦,١٣٥	١٠,٩٨٠,٩٠٨	٨,٩٨٤,٧٢٧	٧,١٨٧,٧٨١	٥,٥٥٠,٢٢٥
صافي الإيرادات الوقفية	٥٦٠٠٠	٥٦٠٠٠	٠	٠	٠
إجمالي الإيرادات السنوية المتاحة	٢٣,٩٠٣,١٠١	٢٠,٣٦١,٩٥٠	١٦,٦٩٠,٣٥٥	١٤,١٩٢,٨٩٨	١١,٩١٨,٥١٣
مصاريف إدارية وعمومية	٥,٣٤٦,٦٣٠	٥,٠٩٢,٠٢٨	٤,٨٤٩,٥٥١	٤,٦١٨,٦٦٠	٤,٣٩٨,٦٨٦
إجمالي الأنشطة الرئيسة	١٢,٦٢٠,٠٠٠	٩,٩٩٠,٠٠٠	٧,٣٦٠,٠٠٠	٥,٧٣٠,٠٠٠	٤,١٠٠,٠٠٠
تكليف مبادرات وبرامج الخطة الاستراتيجية	٥,٨٣٠,٠٠٠	٥,١١٥,٠٠٠	٤,٣٥٠,٠٠٠	٣,٦٣٥,٠٠٠	٣,٨٤٠,٠٠٠
إجمالي المصروفات	٢٣,٧٩٦,٦٣٠	٢٠,١٩٧,٠٢٨	١٦,٥٥٩,٥٥١	١٣,٩٨٣,٦٢٠	١٢,٣٣٨,٦٨٦
صافي التغير في الأصول	106,471	164,922	130,805	209,279	-420,172



شكل رقم (١٠-١١): تطور الإيرادات والمصروفات المتوقعة

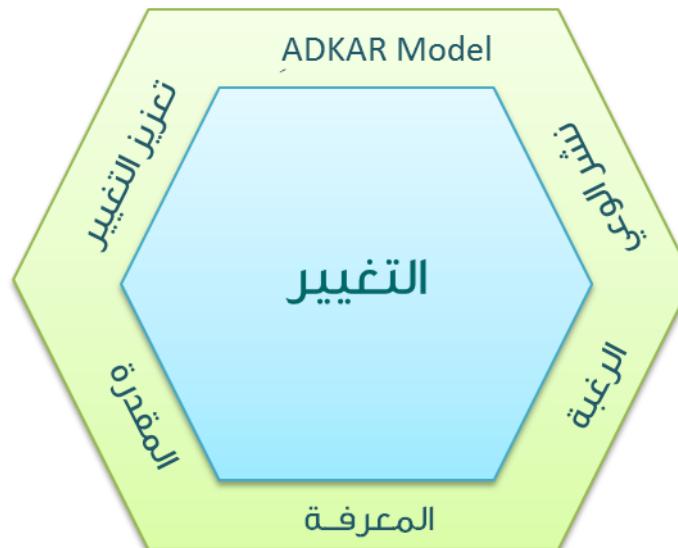


شكل رقم (١٠-١١): تطور صافي التغير في الأصول

## الفصل الثاني عشر: إدارة التغيير ومتطلبات التحول

### مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض كيفية إدارة التغيير التي يمكن اتباعها بغرض تخفيف الآثار الجانبية التي قد تنشأ عند تطبيق الخطة الاستراتيجية إلى جانب تحديد متطلبات التحول التي يجب تحقيقها خلال الفترة المقبلة.



شكل رقم (١-١٢): نموذج ADKAR

### (١-١) إدارة التغيير

يمثل نموذج (ADKAR) الموضح في شكل (١-١) منهجية رائدة في صنع التحول وتقبل التغيير، وتحقيق الأهداف وتخفيف المقاومة الناتجة عن التغيير. وتشتمل هذه المنهجية على عدة عناصر وهي على النحو الآتي:

#### ١. نشر الوعي:

نشر الوعي والمعرفة بالخطة الاستراتيجية عن طريق المنشورات واللوحات والندوات، وحلقات التوعية برؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وأثر الاستراتيجية على المؤسسة. ويلزم أن يكون نشر الوعي لجميع منسوبي المؤسسة حسب مراتبهم الإدارية والوظيفية.

#### ٢. الرغبة:

الرغبة الداخلية لدعم التغيير والمشاركة فيه، ويتم تحقيق ذلك عن طريق ورش العمل، وحلقات التوعية بالاستراتيجية الجديدة والمتغيرات المترتبة عليها، وطرحها على المنسوبين.

#### ٣. المعرفة:

توفير المعرفة والعلم حول التغيير وأدواته وطرقه، وكيفية التعامل معه، وهذا يتم عن طريق الدورات التدريبية، وورش العمل الخاصة بنقل المعرفة والمعلومات.

#### ٤. المقدمة:

المقدرة على اكتساب مهارات وقدرات وسلوكيات تعزز قابلية التغيير، والتحول إلى الوضع الجديد.

#### ٥. تعزيز التغيير:

التأكد من تعزيز التغييرات، وأن المنسوبين قد تجاوزوا مرحلة المقاومة، ويمكن تحقيقه من خلال المكافآت، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## (٢-٣) خطة نشر الوعي الاستراتيجي

قد ينطوي على تطبيق الخطة الاستراتيجية العديد من التحديات التي تتركز حول التغييرات المحتملة، ومن ثم يبدأ ظهور بعض صور وأشكال المقاومة التي تعيق تنفيذ الخطط التشغيلية. لذا فإن عملية نشر الوعي بين منسوبي المؤسسة تعدّ من أهم الركائز المهمة المؤدية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية، حيث تعمل على المساعدة في التخفيف من حدة مقاومة التغيير، وتساهم في إنجاحها. وفيما يأتي بعض الأنشطة والفعاليات الالزمة لإدارة التغيير لتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وفقاً لنموذج (ADKAR).

البيان	النشاط	المجال	م
إعداد مواد تعريفية تحوي الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية ونشرها باستخدام الوسائل المختلفة.	مطبوعات ومواد تعريفية	الوعي	١
عقد سلسلة من الفعاليات وورش العمل مثل حفل التدشين، وورش عمل تحت الإدارات على تطوير خططها التفصيلية وفقاً للتوجهات الاستراتيجية	سلسلة من الفعاليات	الرغبة	٢
إتاحة كافة المعلومات ومصادرها الخاصة بالخطة وتبني بعض المبادرات الالزمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى مسح الاحتياجات التدريبية، وعقد البرامج التدريبية الالزمة لتحسين مستويات المهارات الحالية لمنسوبي المؤسسة.	مصادر المعلومات البرامج التطويرية التدريبية	المعرفة	٣
تنفيذ مبادرات تعزيز البنية المؤسسية، مع توفير برامج للإرشاد العملي، لتمكن ذوي العلاقات من اكتساب الخبرات.	الاستشارات وبرامج الإرشاد	المقدرة	٤
تطوير بعض الأدوات التحفizية المادية والمعنوية وطرحها، ويشمل ذلك نظام للحوافز، وعقد بعض الفعاليات، التي تعزز من الرغبة في تحقيق المزيد من التغيير.	الفعاليات الاحتفالية نظام التحفيز	تعزيز التغيير	٥

## (١٢-٣) متطلبات التحول والنجاحات السريعة

يعتمد نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية على توفير كافة المتطلبات الالازمة للتنفيذ، وفيما يأتي أبرز المتطلبات التي ترسم خارطة الطريق والإطار الذي يشكل بمجمله "خطة الخطة" نحو تفعيل الخطة الاستراتيجية:

١. اعتماد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والموازنة التقديرية لها.
٢. تفعيل الهيكل التنظيمي المستهدف والأوصاف الوظيفية واللوائح الإدارية والمالية التي تم تطويرها.
٣. تبني برنامج إدارة التغيير (Change Management) ، وفقاً لنموذج (ADKAR).
٤. تنفيذ برنامج للتواصل مع كبار المسؤولين بهدف التعريف بالخطة الاستراتيجية، وأبرز المبادرات الواردة فيها.
٥. مراقبة القراءات المستهدفة لمقاييس الأداء ومتتابعة تنفيذها بشكل دوري (بطاقة الأداء المتوازن - Balanced Scorecard).
٦. قياس الانحرافات الإيجابية والسلبية في تنفيذ الخطة التشغيلية، ورصد معوقات التنفيذ واقتراح المبادرات التطويرية.
٧. وضع نظام متكامل للمساءلة (Accountability) يشمل جميع منسوبي المؤسسة.
٨. إقامة دورة توجيهية وارشادية لمنسوبي المؤسسة، يتم بها توضيح أهمية برامج كل إدارة ومدى ارتباطها بمعالجة القضايا الاستراتيجية.
٩. تفعيل برنامج تدريبي حول التخطيط وقياس الأداء المؤسسي.
١٠. نشر ثقافة التخطيط لدى مسؤولي المؤسسة.
١١. إعداد ميثاق لكل برنامج من برامج الخطة الاستراتيجية.
١٢. إعداد فلم تعريفي عن المؤسسة يبرز إنجازاتها ويوضح طبيعة عملها وفقاً لتجهاتها الاستراتيجية الجديدة.

## **الملحق: تفصيل مبادرات وبرامج الخطة الاستراتيجية**

## الهدف الأول: الارتقاء بمستوى خدمة المساجد واستدامتها

رفع مستوى جودة الخدمات وتفطية الاحتياجات	اسم المبادرة
رمز المبادرة	وصف المبادرة
<p>تركز هذه المبادرة على استمرار المؤسسة في تقديم خدماتها الثلاث من خلال شراكات مهنية وبطريقة احترافية، وذلك بعد اجراء المسح الميداني اللازم للطرق التي تعتمد المؤسسة تغطيتها؛ مما قد يتطلب افتتاح مكاتب جديدة لها في بعض المدن.</p>	<b>هـ - ١ / م</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق رضا المستفيدين من خلال توفير مساجد ذات معايير جودة عالية.</li> <li>• تحقيق رضا المستفيدين من خلال توفير مساجد نظيفة و المناسبة.</li> <li>• تلبية احتياجات المستفيدين من خلال تطبيق خطة الانتشار المستهدفة.</li> <li>• معالجة القضايا الحالية المتعلقة بمساجد الطرق.</li> </ul>	<b>وصف المبادرة</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. المسح الميداني.</li> <li>٢. افتتاح المكاتب.</li> <li>٣. بناء المساجد.</li> <li>٤. التصميم النموذجية.</li> <li>٥. ترميم المساجد.</li> <li>٦. صيانة المساجد.</li> </ol>	<b>الأهداف والسوق</b>

اسم البرنامج	المسح الميداني
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على تقييم الوضع الحالي لمساجد الطرق عن طريق إجراء مسح ميداني لها؛ من شأنه تحديد مستوى النظافة والصيانة والنوافذ الازمة للمساجد ومرافقها إلى جانب قياس كثافة استخدامها.
الأهداف والرسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الاحتياجات الازمة لمساجد الطرق.</li> <li>• معرفة وتحديد المحطات ذات الحاجة إلى خدمات المؤسسة.</li> <li>• السعي لتلبية الاحتياجات من خلال تقديم الخدمات وتطبيق البرامج.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	ضمن التكاليف الثابتة والأعمال التطوعية
الجهة المسؤولة	ادارة المشاريع والصيانة بالتعاون مع ادارة التسويق وتطوير الأعمال

اسم البرنامج	افتتاح المكاتب
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على افتتاح مكاتب للمؤسسة في المدن الرئيسية في المملكة في السنوات المقبلة لتمكينها من الانتشار بشكل مناسب، وربما يكون البدء بالمدينة المنورة نظراً للحاجة المتوقعة.
الأهداف والرسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمكين المؤسسة من التوسيع والانتشار مع الحرص على جودة الخدمات.</li> <li>• الحصول على دعم أكبر من المقربين ورجال الأعمال على مستوى المملكة.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	(١٠,٠٠٠) في كل سنة من سنوات الخطة ابتداءً من السنة الثانية.
الجهة المسؤولة	افتراض: افتتاح مكتب في المدينة المنورة فقط في السنة الثانية، الحصول على المقر وتجهيزاته كمنحة، رواتب مدير المكتب والسكرتير ضمن المصروف الإدارية والعمومية الموضحة في الموازنة التقديرية)
الجهة المسؤولة	مجلس الإدارة

بناء المساجد	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على بناء المساجد على الطرق من خلال شراكات مهنية (تنفيذية) وفق خطة الانتشار المستهدفة، بحيث تقوم المؤسسة بتوفير التمويل اللازم للمشروع واعطاء التصميم للجهة التنفيذية (المقاول) للبدء بالتنفيذ، ومن ثم متابعة سير المشروع والإشراف عليه للتأكد من الجودة وكفاءة الأداء.	وصف البرنامج
الاهداف والمسوغات	الأولوية التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق رضا المستفيدين من خلال توفير مساجد ذات معايير جودة عالية.</li> <li>• تلبية احتياجات المستفيدين من خلال تطبيق خطة الانتشار المستهدفة.</li> </ul>	متقدمة
الكلفة التقديرية	الجهة المسؤولة
تم تفصيلها في الموازنة التقديرية	ادارة المشاريع والصيانة

التصاميم النموذجية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على اعداد تصاميم نموذجية لبناء المساجد تراعي العديد من الأمور كالحجم والمنطقة الجغرافية (التراث) وتوفير الطاقة ونحو ذلك إلى جانب معالجة بعض القضايا كالزحام عند الدخول والخروج من المسجد، فعلى سبيل المثال قد تكون هناك بوابات للدخول تختلف عن بوابات الخروج بحيث تناسب حال مساجد الطرق.	وصف البرنامج
الاهداف والمسوغات	الأولوية التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إزام المنفذين (المقاولين) بتصاميم نموذجية.</li> <li>• معالجة القضايا الحالية المتعلقة بمساجد الطرق.</li> </ul>	متقدمة
الكلفة التقديرية	الجهة المسؤولة
ضمن التكاليف الثابتة والأعمال التطوعية	ادارة المشاريع والصيانة

ترميم المساجد	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على ترميم المساجد على الطرق من خلال شراكات مهنية (تنفيذية) وفق خطة الانتشار المستهدفة، بحيث تقوم المؤسسة بتوفير التمويل اللازم للمشروع، ومن ثم متابعة سير المشروع والإشراف عليه للتأكد من الجودة وكفاءة الأداء.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق رضا المستفيدين من خلال توفير مساجد مناسبة وملائمة.</li> <li>تلبية احتياجات المستفيدين من خلال تطبيق خطة الانتشار المستهدفة.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
تم تفصيلها في الموازنة التقديرية	التكلفة التقديرية
ادارة المشاريع والصيانة	الجهة المسؤولة

صيانة المساجد	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على تقديم خدمات الصيانة والنظافة للمساجد على الطرق وتشغيلها من خلال شراكات مهنية (تنفيذية) وفق خطة الانتشار المستهدفة، بحيث تقوم المؤسسة بتحديد الجهة التنفيذية والإشراف عليها وتقييم مستوى الخدمة التي تقدمه من خلال الزيارات الميدانية وكاميرات المراقبة وقياس رضا المستفيدين.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق رضا المستفيدين من خلال توفير مساجد نظيفة و المناسبة.</li> <li>تلبية احتياجات المستفيدين من خلال تطبيق خطة الانتشار المستهدفة.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
تم تفصيلها في الموازنة التقديرية	التكلفة التقديرية
ادارة المشاريع والصيانة	الجهة المسؤولة

اسم البرنامج	ال التواصل مع الجهات الرسمية
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على تعزيز التواصل المستمر مع الأمانات والبلديات الفرعية والوزارات المعنية بهدف تمكين المؤسسة من أداء عملها وتحقيق أهدافها وتطبيق الأنظمة والمعايير على كافة المحطات واعتماد المؤسسة كضابط للجودة على محطات الطرق.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية.</li> <li>• توسيع صلاحيات المؤسسة ونطاق عملها ومن ذلك اعتمادها ضابطاً للجودة.</li> <li>• تحقيق رضا المستفيدين من خلال إرثام المحطات بمستوى عالٍ من الجودة.</li> <li>• معرفة وتحديد المحطات ذات الحاجة إلى خدمات المؤسسة.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	ضمن التكاليف الثابتة
الجهة المسؤولة	المدير التنفيذي ومجلس الإدارة

اسم المبادرة	تفعيل برامج المؤسسة وتنويعها
رمز المبادرة	٢ / م - ه
وصف المبادرة	تركتز هذه المبادرة على تنويع برامج المؤسسة سعياً لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بأقل التكاليف، وذلك من خلال مختلف الوسائل والبرامج التحفيزية لمحطات التطوير ذاتها أو تعاونها مع المؤسسة للحصول على خدماتها.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق رضا المستفيدين بأقل التكاليف.</li> <li>• إمكانية التوسيع والانتشار بشكل أسهل وبأقل التكاليف.</li> <li>• تحفيز المحطات على الاهتمام بالمساجد ومرافقها وبث روح التنافس بينها.</li> <li>• تحفيز المحطات على التعاون مع المؤسسة وتطوير ذاتها.</li> <li>• تطبيق خطة التوسيع والانتشار المستهدفة.</li> </ul>
البرامج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. شريك تميز.</li> <li>٢. طهرا.</li> </ol>

٣. أصدقاء مساجدنا.
٤. نظام تقييم المساجد.
٥. توجيه الحافلات.
٦. التشجيع والتحفيز.

الاسم	شريك تميز
يعمل على تفعيل برنامج "شريك تميز" الحالي بشكل أكبر من خلال تسويقه على الشركات المؤهلة وجميع المحطات على الطرق مع التركيز على الإيجابيات والمزایا التي ستحظى بها المحطة المتميزة والتوسيع بها.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق رضا المستفيدين بأقل التكاليف.</li> <li>• إمكانية التوسيع والانتشار بشكل أسهل وبأقل التكاليف.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
٢٣٠،٠٠٠ في السنة الأولى، ٣٤٥،٠٠٠ في السنة الثانية، ٤٦٠،٠٠٠ في السنة الثالثة، ٥٧٥،٠٠٠ في السنة الرابعة، ٦٩٠،٠٠٠ في السنة الخامسة * تم الوصول إلى هذه التكاليف من خلال ضرب عدد المساجد في هذا البرنامج سنويًا في (٢٣٠٠) وهي التكلفة المقدرة من المؤسسة للمسجد الواحد.	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

الاسم	طهراً
يعمل على تفعيل برنامج "طهراً" الحالي بشكل أكبر من خلال تسويقه على البنوك والشركات لتعزيز مسؤوليتها المجتمعية أو الاستفادة من المسؤولية المجتمعية الموجودة لديها مع توضيح تفاصيل البرنامج وفوائده وبيان أثره.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق رضا المستفيدين بأقل التكاليف.</li> <li>• إمكانية التوسيع والانتشار بشكل أسهل وبأقل التكاليف.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
١٠،٨٠٠،٠٠٠ في السنة الأولى، ٢٠،٤٠٠،٠٠٠ في السنة الثانية، ٣٠،٠٠٠،٦٠٠،٠٠٠ في السنة الثالثة، ٤٠،٠٠٠،٣٠،٠٠٠ في السنة الرابعة، ٤٠،٠٠٠،١٠،٨٠٠،٠٠٠ في السنة الخامسة * تم الوصول إلى هذه التكاليف من خلال ضرب عدد المساجد في هذا البرنامج سنويًا في (١٤٠٠٠) وهي التكلفة المقدرة من المؤسسة للمسجد الواحد.	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

أصدقاء مساجدنا	اسم البرنامج
<p>يعلم على توسيع برنامج "أصدقاء مساجدنا" الحالي ليشمل الاستفادة من جميع العمالة الموجودة في المحطة كأصدقاء للمساجد من خلال مشاركتهم في بعض أعمال النظافة والصيانة، وذلك بتوعيتهم وتقديرهم وتحفيزهم بهدايا رمزية، بالإضافة إلى تعزيز ونشر التطوع بين أفراد المجتمع كما هو موضح بمبادرات وبرامج الهدف الثاني</p>	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين مستوى مساجد الطرق بأقل التكاليف على المؤسسة.</li> <li>• نشر التطوع بين العمالة الموجودة في المحطة إلى جانب أفراد المجتمع.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	تكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال بالتعاون مع إدارة المشاريع والصيانة	الجهة المسؤولة

نظام تقييم المساجد	اسم البرنامج
<p>يعلم هذا البرنامج على تطوير موقع وتطبيق على الجوال يمكن المستفيدين من تقييم مساجد الطرق ومرافقها بالتعليق وبالأرقام، وبالتالي بإمكان أي مستفيد معرفة تقييم أي مسجد على الطريق قبل النزول إليه، وبناءً على ذلك اختيار المحطة المناسبة للراحة وأداء الصلاة وفق نتائج التقييم والتعليقات.</p>	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحفيز المحطات على الاهتمام بالمساجد ومرافقها وبث روح التنافس بينها.</li> <li>• تحقيق رضا المستفيدين بأقل التكاليف.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
(١٠٠,...) ريال في السنة الأولى	تكلفة التقديرية
المدير التنفيذي بالتعاون مع مدير المشاريع والصيانة	الجهة المسؤولة

الاسم	توجيه الحالات
يعمل هذا البرنامج على التواصل مع شركات النقل للتوجيه الباصات على الطرق للتوقف عند مساجد المؤسسة أو في محطات "شريك تميز" كنوع من التحفيز لتلك المحطات.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحفيز المحطات على الطرق للتعاون مع المؤسسة وتطوير ذاتها.</li> <li>• مكافأة محطات "شريك تميز" وتحفيزهم للاستمرار في التميز.</li> <li>• تحقيق رضا المستفيدين من خلال نزولهم في استراحات مناسبة لهم.</li> <li>• دعم السياحة الداخلية والخارجية.</li> </ul>	الأهداف والسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال بالتعاون مع ادارة المشاريع والصيانة	الجهة المسؤولة

الاسم	التشجيع والتحفيز
يعمل هذا البرنامج على تحفيز أصحاب المحطات للتعاون مع المؤسسة (تقديم خدمات/ شريك تميز) من خلال عرض الأرقام التي توضح زيادة المبيعات للمحطات التي تعاونت مع المؤسسة على سبيل المثال، وغير ذلك من وسائل التحفيز.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق خطة التوسيع والانتشار المستهدفة.</li> <li>• تحقيق رضا المستفيدين بأقل التكاليف.</li> </ul>	الأهداف والسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال بالتعاون مع ادارة المشاريع والصيانة	الجهة المسؤولة

## الهدف الثاني: تحفيز العمل التطوعي في أنشطة المؤسسة

اسم المبادرة	تطوير البيئة التطوعية
رمز المبادرة	٥ - م / ه
وصف المبادرة	تركز هذه المبادرة على الأعمال التي يجب القيام بها للرفع من جاهزية المؤسسة واستعدادها لتفعيل التطوع وتمكين المتطوعين من خدمة مجتمعهم، وذلك لتأثير العملية التطوعية وزيادة كفاءتها وتحقيق أثر ملموس منها.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين مستوى جودة البرامج أو الخدمات المقدمة من قبل متطوعين.</li> <li>الاحترافية في العمل.</li> <li>الرفع من مستوى الحوكمة والشفافية.</li> </ul>
البرامج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. لائحة التطوع.</li> <li>٢. التوصيف الوظيفي للمتطوعين.</li> </ol>

اسم البرنامج	لائحة التطوع
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على تطوير نظام أو لائحة للتطوع لتوضيح حقوق المتطوعين وواجباتهم وساعات التطوع والحوافز والمخالفات وغيرها.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاحترافية في العمل.</li> <li>الرفع من مستوى الحوكمة والشفافية.</li> <li>تأثير العملية التطوعية وزيادة كفاءتها.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	(٣٠,٠٠٠) في السنة الأولى
الجهة المسؤولة	ادارة التسويق وتطوير الاعمال بالتعاون مع إدارة الخدمات المساعدة

الوصيف الوظيفي للمتطوعين	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على إعداد توصيف وظيفي دقيق واضح للمتطوعين بناءً على الاحتياجات المتوقعة (المسميات الوظيفية)، ومن ثم فرز المتطوعين حسب قدراتهم وإمكاناتهم وميولهم وفقاً لذلك، مع مراعاة تأهيلهم وتوجيههم وارشادهم وإطلاعهم على ثقافة المؤسسة وقيمها.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحترافية في العمل.</li> <li>• الرفع من مستوى الحوكمة والشفافية.</li> <li>• تأثير العملية التطوعية وزيادة كفاءتها.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
(٤٠،٠٠٠) في السنة الأولى	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال بالتعاون مع إدارة الخدمات المساندة	الجهة المسؤولة

جذب المتطوعين	اسم المبادرة
٢ - م / هـ	رمز المبادرة
<p>تركز هذه المبادرة على توعية المجتمع بأهمية التطوع ونشر الثقافة التطوعية بين مختلف فئاته وتشجيعهم على القيام بالأعمال التطوعية ومحاولة جذبهم باستخدام وسائل تحفيزية كالجوائز وغير ذلك. كما تركز هذه المبادرة على اتباع مختلف الطرق والوسائل التي تمكن المؤسسة من جذب المتطوعين كحضور الملتقى التطوعي والشراكات مع الجامعات وغيرها.</p>	وصف المبادرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترسيخ ثقافة التطوع بين أفراد المجتمع.</li> <li>• تمكين المتطوعين من التطوع في أعمال المؤسسة.</li> <li>• استثمار القدرات التطوعية وتوظيفها.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>١. الثقافة التطوعية.</li> <li>٢. جائزة التطوع.</li> <li>٣. الحواجز التشجيعية.</li> <li>٤. استكشاف المتطوعين.</li> </ol>	الأهداف والمسوغات  البرامج

الثقافة التطوعية	اسم البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على نشر ثقافة التطوع بين مختلف فئات المجتمع باستخدام مختلف الوسائل الممكنة كالزيارات الميدانية للمدارس والجامعات أو عبر المقالات الصحفية أو باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي ونحو ذلك، مع التركيز على المشاهير في المجتمع ومحاولة ضمهم لفرق التطوعية سعياً لتشجيع الآخرين؛ كونهم يمثلون قدوة لفئات مختلفة من أفراد المجتمع.</p>	وصف البرنامج
الأهداف والمسوغات	أولوية التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع التطوع وتعزيز العمل التطوعي في المملكة.</li> <li>• استثمار القدرات التطوعية وتوظيفها في خدمة بيت الله.</li> </ul>	الكلفة التقديرية
مرتفعة	الجهة المسؤولة
ضمن التكاليف الثابتة	
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	

جائزة التطوع	اسم البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على إطلاق جائزة لأفضل الأعمال التطوعية لتحفيز التطوع في الأعمال المجتمعية وبث روح التنافس بين المتطوعين؛ سعياً لتحسين وتجويد المشاريع والأعمال التطوعية.</p>	وصف البرنامج
الأهداف والمسوغات	أولوية التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين وتجويد المشاريع والأعمال التطوعية.</li> <li>• تشجيع التطوع بين أفراد المجتمع.</li> </ul>	الكلفة التقديرية
مرتفعة	الجهة المسؤولة
(٥٠,٠٠٠) في كل سنة من سنوات الخطة ابتداءً من السنة الثانية	
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	

الحاواز التشجيعية	اسم البرنامج
<p>يعلم هذا البرنامج على اطلاق مجموعة من الحواجز التشجيعية للمتطوعين كالدروع والشهادات أو تغطية تكاليف تطوعهم كتكلفة الانتقال ونحوه إلى جانب عقد اتفاقيات مع جهات عمل المتطوعين لتقديرهم أو منحهم حواجز تشجيعية من منطلق مسؤوليتهم المجتمعية.</p>	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز حس المسؤولية المجتمعية في شركات القطاع الخاص.</li> <li>• تشجيع التطوع بين أفراد المجتمع.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
(٢٠،٠٠٠) في كل سنة من سنوات الخطة ابتداءً من السنة الثانية	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

استكشاف المتطوعين	اسم البرنامج
<p>يعلم هذا البرنامج على توظيف إمكانيات المتطوعين في الأعمال المجتمعية من خلال البحث عنهم واستكشافهم، وذلك باستخدام مختلف الطرق والوسائل الممكنة كحضور الملتقيات التطوعية والتواصل مع المدارس والجامعات والمؤسسات المهنية وشركات القطاع الخاص من منطلق الاستفادة من تنامي المسؤولية المجتمعية فيها والخصائص المختلفة الموجودة بها والتي يمكن أن ترفع من جودة البرامج والأعمال التطوعية.</p>	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمكين المتطوعين من التطوع في أعمال المؤسسة.</li> <li>• استثمار القدرات التطوعية وتوظيفها في خدمة بيت الله.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

اسم المبادرة	فتح العديد من القنوات التطوعية
رمز المبادرة	٢ / ٢ هـ
وصف المبادرة	تركز هذه المبادرة على فتح العديد من القنوات أو المجالات التطوعية للمتطوعين للعمل بها، بحيث تم إتاحتها للراغبين ويتم قبولهم بالعمل بأي منها وفق مؤهلاتهم وقدراتهم وميولهم، وذلك وفق لائحة التطوع والوصف الوظيفي الذي ستقوم المؤسسة باعداده.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمكين المتطوعين من التطوع في أعمال المؤسسة.</li> <li>مواءمة رغبات وميل المتطوعين وقدراتهم من خلال تنوع القنوات التطوعية.</li> <li>تقليل التكاليف على المؤسسة في تقديم بعض الخدمات أو البرامج.</li> </ul>
البرامج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. التدريب التطوعي.</li> <li>٢. الأبحاث والدراسات الميدانية.</li> <li>٣. الأنشطة التطوعية.</li> <li>٤. الحملات التوعوية.</li> </ol>

اسم البرنامج	التدريب التطوعي
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على توظيف القدرات التطوعية وتمكينها من المشاركة في تقديم دورات تدريبية لمنسوبي المؤسسة بما يناسب تخصصاتها وخبراتها.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمكين المتطوعين من التطوع في تدريب منسوبي المؤسسة.</li> <li>مواءمة رغبات وميل المتطوعين وقدراتهم من خلال تنوع القنوات التطوعية.</li> <li>تقليل التكاليف على المؤسسة في تدريب الموظفين وتطويرهم.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	ضمن التكاليف الثابتة
الجهة المسؤولة	ادارة التسويق وتطوير الاعمال بالتعاون مع ادارة الخدمات المساندة

الأبحاث والدراسات الميدانية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على توظيف القدرات التطوعية وتمكينها من المشاركة في إعداد الأبحاث والدراسات المسحية والميدانية بما يناسب تخصصاتها وخبراتها.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>تمكين المتطوعين من التطوع في الأبحاث والدراسات.</li> <li>مواهمة رغبات وميول المتطوعين وقدراتهم من خلال تنوع القنوات التطوعية.</li> <li>تقليل التكاليف على المؤسسة في الدراسات الميدانية.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال	الجهة المسؤولة

الأنشطة التطوعية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على توظيف القدرات التطوعية وتمكينها من المشاركة في تنفيذ مختلف الأنشطة والبرامج التطوعية والمساهمة في أنشطة المؤسسة الرئيسية والمساندة أو حتى المشاركة في إرسال البلاغات والشكاوى للمؤسسة وتوثيق ذلك بالصور.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>تمكين المتطوعين من التطوع في أعمال المؤسسة.</li> <li>مواهمة رغبات وميول المتطوعين وقدراتهم من خلال تنوع القنوات التطوعية.</li> <li>تقليل التكاليف على المؤسسة في تقديم بعض الخدمات أو البرامج.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال	الجهة المسؤولة

الحملات التوعوية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على توظيف القدرات التطوعية وتمكينها من المشاركة في حملات توعوية للمجتمع لنشر ثقافة التطوع بين مختلف فئاته.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشر ثقافة التطوع والتشجيع عليه لتعزيز العمل التطوعي في المملكة.</li> <li>• تقليل التكاليف على المؤسسة في تقديم بعض الخدمات أو البرامج.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	المتطلبات التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

## الهدف الثالث: بناء شراكات استراتيجية وتفعيتها

اسم المبادرة	تأسيس شبكة متكاملة من الشراكات الاستراتيجية
رمز المبادرة	هـ - ٣ / م
وصف المبادرة	تركز هذه المبادرة على عقد مختلف أنواع الشراكات الاستراتيجية، حيث تساعد الشراكات في أداء العمليات التشغيلية والمهام اليومية للمؤسسة إلى جانب تمكينها من تقديم خدماتها بجودة وكفاءة عالية.
<b>الأهداف والمسوغات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.</li> <li>• إمكانية الانتشار الجغرافي بشكل أسرع.</li> <li>• تعزيز مبدأ التخصصية في العمل والاحترافية فيه من خلال تنوع الشراكات مع مختلف القطاعات والمؤسسات.</li> </ul>	
<b>البرامج</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>١. الشراكات الحكومية.</li> <li>٢. الشراكات المهنية.</li> <li>٣. الشراكات العلمية.</li> <li>٤. الشراكات الإعلامية.</li> <li>٥. الشراكات التمويلية.</li> </ol>	

الشراكات الحكومية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على عقد شراكات مع الجهات الحكومية المعنية كوزارة الشؤون البلدية والقروية ووزارة النقل وغيرها، سعياً للحصول على الدعم الذي تحتاجه المؤسسة لتحقيق رؤيتها وأهدافها بما يشمل تبادل المعلومات والإحصاءات والخبرات والحصول على التراخيص والتأشيرات اللازمة وغير ذلك.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسيع صلاحيات المؤسسة ونطاق عملها.</li> <li>• الحصول على الدعم اللازم لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

الشراكات المهنية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على عقد شراكات مهنية مع الجهات المنفذة لمشاريع المؤسسة كشركات المقاولات والمكاتب الهندسية والموردين؛ وذلك للحصول على جودة عالية في الأداء وبأسعار أفضل مع إمكانية الانتشار الجغرافي بشكل أسرع، بحيث يقتصر دور المؤسسة على الإشراف والمتابعة وتقييم الأداء.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال التخصصية في العمل والاحترافية فيه.</li> <li>• إمكانية الانتشار الجغرافي بشكل أسرع.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

الشراكات العلمية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على عقد شراكات علمية مع الجامعات والمراكز البحثية ونحو ذلك؛ للاستفادة من الدراسات العلمية والأبحاث والتصاميم المتوفرة لديهم وما وصلوا إليه من اختراعات في الجوانب ذات العلاقة.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات.</li> <li>• تبادل الخبرات والمعلومات والإحصاءات.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

الشراكات الإعلامية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على عقد شراكات إعلامية مع الصحف والمجلات والقنوات الفضائية وشركات الدعاية والإعلان وبعض المشاهير أو الناشطين في وسائل التواصل الاجتماعي، وذلك لبناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة وبث الرسائل الإعلامية و إيصالها للمستفيدين بسر وسهولة.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة.</li> <li>• تنوع القنوات والوسائل التي يمكن استخدامها في الجانب الإعلامي.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

الشراكات التمويلية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على عقد شراكات تمويلية مع المؤسسات المانحة ورجال الأعمال والشركات الخاصة والبنوك للاستفادة من مسؤوليتها المجتمعية في تمويل المؤسسة وأوقافها أو رعاية برامجها ومشاريعها.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على الدعم المادي اللازم لتغطية التكاليف وتقديم الخدمات.</li> <li>تحقيق الاستدامة المالية من خلال شراكات طويلة الأجل.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

تحسين مستوى جودة الشراكات الاستراتيجية	اسم المبادرة
٢٣ - هـ	رمز المبادرة
تركز هذه المبادرة على تحقيق أثر ملموس من الشراكات الاستراتيجية التي تعقدتها المؤسسة بحيث يتم الحصول على نتائج إيجابية جراء هذه الشراكات ويتحقق الهدف منها، وذلك من خلال تطوير معايير للشراكات وقياس أثرها للتأكد من قوتها وفعاليتها.	وصف المبادرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان جودة العمليات الداخلية.</li> <li>ضمان جودة البرامج والخدمات المقدمة</li> <li>تحقيق النتائج المرجوة من عقد الشراكات.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
<ol style="list-style-type: none"> <li>معايير الشراكات.</li> <li>قياس أثر الشراكات.</li> </ol>	البرامج

معايير الشراكات	اسم البرنامج
يعلم هذا البرنامج على تطوير لائحة أو معايير للشراكات بحيث تحدد الشروط والمواصفات اللازم تحقيقها في الشركاء لدى المؤسسة لمنع الاجهادات الشخصية، مع أهمية تفعيل تلك المعايير والعمل بها.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان جودة الشراكات وتحقيق النتائج المرجوة منها.</li> <li>• تجنب عقد الشراكات وحلها؛ بسبب ضعف أثرها.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال	الجهة المسؤولة

قياس أثر الشراكات	اسم البرنامج
يعلم هذا البرنامج على قياس أثر الشراكات الاستراتيجية التي تعقدتها المؤسسة من الناحية المالية أو من ناحية الجودة أو من ناحية تحقيق الشراكة للنتائج المرجوة منها بشكل عام، وذلك بهدف الإبقاء على الشراكات ذات الأثر المرتفع ومحاولة تحسين جودة الشراكات ذات الأثر المنخفض، واللجوء إلى حلها بشكل ودي وضمن القانون في حال فشل رفع أثرها.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإبقاء على الشراكات ذات الأثر المرتفع والمحافظة عليها وتعزيزها.</li> <li>• حل الشراكات ذات الأثر المنخفض أو عدم التركيز عليها بعد محاولة رفع أثرها.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
متوسطة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال	الجهة المسؤولة

## الهدف الرابع: تطوير البنية المؤسسية

اسم المبادرة	تطوير الموارد البشرية
رمز المبادرة	٤ / م - ه
وصف المبادرة	تركز هذه المبادرة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات المتميزة والعمل على استبقاؤها، وتقدير أداء العاملين في المؤسسة لمعرفة احتياجاتهم التدريبية، ومن ثم العمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بناءً على تلك الاحتياجات.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد قيادات الصف الثاني (خطة الإحلال).</li> <li>• تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية لدى الكوادر البشرية.</li> <li>• سد الاحتياج الوظيفي والاحتياجات التدريبية لدى المؤسسة.</li> <li>• تقليل معدل الدوران الوظيفي في المؤسسة.</li> </ul>
البرامج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. الاستقطاب والاستبقاء.</li> <li>٢. إدارة الأداء.</li> <li>٣. القدرات والمهارات الوظيفية.</li> </ol>

اسم البرنامج	الاستقطاب والاستبقاء
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على استقطاب الكفاءات المتميزة في مختلف مجالات عمل المؤسسة لسد احتياجاتها الوظيفي مستقبلاً، كما يعمل هذا البرنامج على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وتقليل التسرب من خلال توفير بيئة عمل محفزة (سياسات تحفيز) تزيد من الرضا الوظيفي والولاء والانتماء للمؤسسة.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد قيادات الصف الثاني "خطة الإحلال".</li> <li>• سد الاحتياج الوظيفي مستقبلاً.</li> <li>• تقليل معدل الدوران الوظيفي في المؤسسة.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	ضمن التكاليف الثابتة
الجهة المسؤولة	ادارة الخدمات المساعدة

ادارة الأداء	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على إعداد وتطوير نظام لإدارة أداء الموارد البشرية، حيث يتم من خلاله تقييم أداء العاملين في المؤسسة، وربط نتيجة ذلك التقييم بمعرفة الاحتياج التدريبي وإعطاء المكافآت والحوافز أو العقوبات وغير ذلك.	
الأهداف والمواءمات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية لدى الكوادر البشرية.</li> <li>• معرفة الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في المؤسسة.</li> <li>• تقليل معدل الدوران الوظيفي في المؤسسة.</li> </ul>	
أولوية التنفيذ	
التكلفة التقديرية	
الجهة المسؤولة	

القدرات والمهارات الوظيفية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على تنمية المهارات الحالية لمنسوبي المؤسسة وتعزيز اكتساب مهارات جديدة وفقاً لخطة تدريبية مبنية على الاحتياج التدريبي، والذي ظهر من خلال تقييم أداء منسوبي المؤسسة.	
الأهداف والمواءمات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية لدى الكوادر البشرية.</li> <li>• سد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في المؤسسة.</li> <li>• تقليل معدل الدوران الوظيفي في المؤسسة.</li> </ul>	
أولوية التنفيذ	
التكلفة التقديرية	
الجهة المسؤولة	

تطوير البنية التنظيمية	اسم المبادرة
وصف المبادرة	رمز المبادرة
<p>تركز هذه المبادرة على تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة وتحسين ممارسة أعمالها وتأهيلها للحصول على شهادات جودة، وذلك من خلال تطوير وتحديث اللوائح التنظيمية والمعايير والأوصاف الوظيفية إلى جانب توثيق كافة السياسات والإجراءات لجميع العمليات الإدارية والفنية في المؤسسة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة انسيابية الأعمال وتحسين ممارستها.</li> <li>• منع تداخل الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.</li> <li>• رفع مستوى الحكومة والشفافية.</li> <li>• إدارة المعرفة ونقل الخبرة.</li> <li>• تحسين مستوى جودة خدمات المؤسسة والعمليات المساندة بها.</li> </ul>	<b>الأهداف والمسوغات</b> الأهداف والمسوغات
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. السياسات والإجراءات.</li> <li>٢. اللوائح التنظيمية.</li> <li>٣. التوصيف الوظيفي.</li> <li>٤. معايير الجودة.</li> <li>٥. التطوير والتحسين</li> </ol>	<b>البرامج</b> البرامج
السياسات والإجراءات	اسم البرنامج
وصف البرنامج	وصف البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على تطوير البناء التنظيمي للمؤسسة وضبط الجودة من خلال تطوير أدلة السياسات والإجراءات لكافة العمليات الإدارية والفنية في المؤسسة ومن ثم العمل على أتمتها تلك الإجراءات ما أمكن ذلك.</p>	<b>الأهداف والمسوغات</b> الأهداف والمسوغات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة انسيابية الأعمال وتحسين ممارستها.</li> <li>• إدارة المعرفة ونقل الخبرة.</li> <li>• تحسين مستوى جودة خدمات المؤسسة والعمليات المساندة بها.</li> </ul>	<b>أولوية التنفيذ</b> أولوية التنفيذ
مرتفعة	أولوية التنفيذ
(٢٠٠,٠٠٠) في السنة الأولى	التكلفة التقديرية
مجلس الإدارة بالتعاون مع إدارة الخدمات المساندة وإدارة التسويق وتطوير الأعمال	<b>الجهة المسؤولة</b> الجهة المسؤولة

اللوائح التنظيمية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على تطوير البناء التنظيمي للمؤسسة من خلال تطوير أو تحديث الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية وتفعيل العمل بها بعد ذلك، بما يشمل لائحة تنظيم العمل ولائحة الصلاحيات وغيرها.	وصف البرنامج
الأهداف والرسوغات	الكلفة التقديرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة انسيابية الأعمال وتحسين ممارساتها.</li> <li>• رفع مستوى الحوكمة والشفافية.</li> <li>• رفع مستوى كفاءة المؤسسة وتقليل معدل الدوران الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومرنة وعادلة للموظفين.</li> </ul>	أولوية التنفيذ
مرتفعة	الجهة المسئولة
أولوية التنفيذ	الكلفة التقديرية
ضمن تكاليف المشروع الحالي	مجلس الإدارة

التوصيف الوظيفي	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على تطوير البناء التنظيمي للمؤسسة من خلال تطوير وصف وظيفي واضح ودقيق لجميع المناصب الوظيفية الواردة في الهيكل التنظيمي، والذي تم تطويره في المشروع الحالي بحيث يوضح ذلك الوصف المهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل الموظفين.	وصف البرنامج
الأهداف والرسوغات	الكلفة التقديرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منع تداخل الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.</li> <li>• رفع مستوى الحوكمة والشفافية.</li> </ul>	أولوية التنفيذ
مرتفعة	الجهة المسئولة
أولوية التنفيذ	الكلفة التقديرية
ضمن تكاليف المشروع الحالي	مجلس الإدارة

معايير الجودة	اسم البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على تطوير البناء التنظيمي للمؤسسة وضبط الجودة من خلال إعداد وتطوير معايير واضحة تشمل جميع الجوانب والإجراءات الداخلية والخارجية للمؤسسة كمعايير التوظيف واختيار الشركاء وإدارة المشاريع وغير ذلك، بحيث تعمل تلك المعايير على رفع مستوى الحوكمة في المؤسسة وشفافيتها وجودة خدماتها.</p>	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفع مستوى الحوكمة والشفافية.</li> <li>• زيادة انسانية الأعمال وتحسين ممارساتها.</li> <li>• تحسين مستوى جودة خدمات المؤسسة والعمليات المساندة بها.</li> <li>• الحصول على شهادات جودة.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال بالتعاون مع إدارة الخدمات المساندة وتحت اشراف لجنة التخطيط والمراجعة	الجهة المسئولة

التطوير والتحسين	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على مراجعة الأنظمة واللوائح الإدارية والمالية والأدلة الإجرائية بهدف تطويرها وتحسينها بشكل مستمر، بحيث تواكب المستجدات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية من الناحية النظامية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية (التشريعية).	
الأهداف والمسوغات	أولوية التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية من تشريعات وقرارات وغير ذلك.</li> <li>• الحفاظ على بيئة عمل محفزة ومناسبة ومتناسبة للموظفين.</li> <li>• رفع مستوى الحوكمة والشفافية.</li> <li>• زيادة انسانية الأعمال وتحسين ممارستها.</li> </ul>	
متوسطة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال بالتعاون مع إدارة الخدمات المساعدة وتحت إشراف لجنة التخطيط والمراجعة	الجهة المسؤولة

تعزيز القدرات التقنية	اسم المبادرة
٣ - ٤ / م	رمز المبادرة
وصف المبادرة	
تركز هذه المبادرة على الاستثمار الأمثل لوسائل التقنية في إجراء العمليات والمهام اليومية وتنفيذ الأنشطة الرئيسية والمساعدة سعياً للنهوض بمستوى المؤسسة وتحقيق الكفاءة التشغيلية والجودة العالمية.	
الأهداف والمسوغات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء شبكة قوية تعتمد عليها المؤسسة في إجراءاتها اليومية وفي تقديم خدماتها.</li> <li>• تجنب التعطل أو التأخير في أعمال المؤسسة.</li> <li>• تحقيق الكفاءة في العمليات الداخلية كالتنسيق والتواصل.</li> </ul>	
البرامج	
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. نظام إدارة الموارد (ERP).</li> <li>٢. كاميرات المراقبة.</li> </ol>	

اسم البرنامج	نظام إدارة الموارد (ERP)
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على شراء نظام لإدارة وتخفيض موارد المؤسسة (ERP) ملائم لحجم العمل بالمؤسسة مستقبلاً، بحيث يوفر المعلومة الصحيحة لمتخذ القرار في الوقت المناسب ويمنع تكرار إدخال البيانات.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.</li> <li>• منع هدر الوقت الحاصل بسبب تكرار إدخال البيانات.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	(٥٠٠,...)
الجهة المسؤولة	ادارة الخدمات المساندة

اسم البرنامج	كاميرات المراقبة
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على وضع كاميرات مراقبة على كافة المساجد التابعة للمؤسسة، بحيث يتم تركيبها في بداية المشروع للاستفادة منها في مراقبة سير المشروع والإشراف عليه، واستخدامها بعد ذلك كوسيلة لحماية المسجد ومرافقه من أيدي العابثين إلى جانب متابعة أعمال التشغيل والصيانة.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقليل تكلفة المراقبة والإشراف والمتابعة على المدى الطويل.</li> <li>• التدخل السريع في المشاريع المتغيرة واتخاذ الإجراء المناسب.</li> <li>• التقليل من هدر الأموال من خلال حماية الممتلكات من العبث أو السرقة.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	(٥٠٠,...)
الجهة المسؤولة	ادارة الخدمات المساندة بالتعاون مع إدارة المشاريع والصيانة

اسم المبادرة	رمز المبادرة
تفعيل الجانب الإعلامي والتسويقي	٤ - م / ه
<p>تركز هذه المبادرة على تعزيز الحضور الإعلامي والتوعوي للمؤسسة وتنشيط دورها في بناء صورة ذهنية إيجابية عنها من خلال بذل العديد من الجهد و الأنشطة الإعلامية وتطوير العديد من البرامج الازمة لنشر سمعة المؤسسة وتوضيح الدور الذي تقوم به وإبراز إنجازاتها لدى مختلف شرائح المجتمع، كما تعمل هذه المبادرة على تحقيق رضا المستفيدين والداعمين من خلال تفعيل التواصل المستمر معهم عبر الموقع الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة كالفيسبوك وتويتر.</p>	وصف المبادرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>● تحقيق رضا المستفيدين والداعمين من خلال التواصل المستمر معهم.</li> <li>● الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> <li>● توعية المجتمع بأهمية الحفاظ على نظافة وممتلكات المساجد ومرافقها.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. الحملات الإعلامية والتوعوية.</li> <li>٢. الفلم التعريفي.</li> <li>٣. المؤتمرات والندوات.</li> <li>٤. المعارض الإعلامية.</li> <li>٥. الفعاليات الإعلامية.</li> <li>٦. المقابلات الإعلامية.</li> <li>٧. المطبوعات وال BROCHURES.</li> <li>٨. المقاطع المرئية.</li> <li>٩. الإعلام الحديث.</li> <li>١٠. الموقع الإلكتروني.</li> </ol>	البرامج

الحملات الإعلامية والتوعوية	اسم البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على التعريف بالمؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية الجديدة وابراز إنجازاتها من خلال القيام بحملات اعلامية تستهدف مختلف شرائح المجتمع كعمل دعائيات وإعلانات على القنوات التلفزيونية أو المواقع الإلكترونية أو اليوتيوب وغير ذلك إلى جانب إطلاق حملات توعوية لأصحاب المحطات والمجتمع بضرورة وأهمية المحافظة على مساجد الطرق ومرافقها والإبقاء عليها نظيفة وجاذبة لمرتادي الطريق، وذلك باقامة ورش عمل ووضع لوحات وملصقات داخل المسجد ومرافقه ونحو ذلك مع استهداف سائقى الباصات كشركاء للمؤسسة في مجال التوعية.</p>	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>• الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> <li>• رفع الوعي المجتمعي بأهمية الحفاظ على مساجد الطرق ومرافقها.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
(١٥٠٠٠) في السنة الأولى و(٥٠٠٠٠) في كل سنة (من الثانية إلى الخامسة)	تكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

الفلم التعريفي	اسم البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على التعريف بالمؤسسة وابراز إنجازاتها من خلال إعداد فلم تعريفي عنها يوضح طبيعة عملها وفقاً لتوجهاتها الاستراتيجية الجديدة وأهمية الدور الذي تقوم به مع استعراض أبرز مشاريعها والأثر المتحقق منها.</p>	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>• الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
(٣٠٠٠) في السنة الأولى	تكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

اسم البرنامج	المؤتمرات والندوات
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على عقد المؤتمرات والندوات التعريفية والإعلامية والتوعوية المختلفة ودعوة بعض الجهات أو الشخصيات لحضورها أو المشاركة فيها، بالإضافة إلى حضور المؤسسة للمؤتمرات والندوات والمشاركة فيها.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>• الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	(٤٠٠٠) في كل سنة من سنوات الخطة
الجهة المسؤولة	ادارة التسويق وتطوير الاعمال

اسم البرنامج	المعارض الإعلامية
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على اقامة المعارض الدعائية والإعلامية بهدف نشر سمعة المؤسسة وبناء صورة ذهنية إيجابية عنها من خلال توزيع البروشورات وابراز قصص النجاح وعرض الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>• الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	(٤٠٠٠) في كل سنة من سنوات الخطة
الجهة المسؤولة	ادارة التسويق وتطوير الاعمال

الفعاليات الإعلامية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على اختيار بعض الفعاليات العامة مثل حفلات العيدان وغيرها والمشاركة فيها وتسجيل حضور مميز يتناسب مع هذه الفعاليات، بالإضافة إلى إقامة حفل سنوي كحصاد للإنجازات المتحققة من برامج ومشاريع.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>• الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
(٤٠,٠٠٠) في كل سنة من سنوات الخطة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

الم مقابلات الإعلامية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على الظهور في مقابلات تلفزيونية أو إذاعية أو صحفية بهدف بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة وتوعية المجتمع بالدور الذي تقوم به والمستوى الذي وصلت إليه.	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>• الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	التكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	الجهة المسؤولة

المطبوعات والبروشورات	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على التعريف بالمؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية الجديدة وابراز انجازاتها من خلال اعداد بروشورات عن المؤسسة وطبعتها وتوزيعها على نطاق واسع (بالتعاون مع نقاط التفتيش ومكاتب الدعوة وتوعية الجاليات) بحيث تستهدف مختلف شرائح المجتمع.	وصف البرنامج
الاهداف والمسوغات	الأهداف والمسوغات
<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> </ul>	مرتفعة
أولوية التنفيذ	التكلفة التقديرية
(٤٠،٠٠٠) في كل سنة من سنوات الخطة	ادارة التسويق وتطوير الأعمال
الجهة المسؤولة	الجهة المسؤولة

المقاطع المرئية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على التعريف بالمؤسسة ونشر سمعتها وتوجهاتها الاستراتيجية الجديدة من خلال اعداد مقاطع مرئية على اليوتيوب توضح عمل المؤسسة وأهمية الدور الذي تقوم به مع بيان أبرز مشاريعها والأثر المتحقق منها.	وصف البرنامج
الاهداف والمسوغات	الاهداف والمسوغات
<ul style="list-style-type: none"> <li>بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> </ul>	مرتفعة
أولوية التنفيذ	التكلفة التقديرية
ضمن التكاليف الثابتة	ادارة التسويق وتطوير الأعمال
الجهة المسؤولة	الجهة المسؤولة

الإعلام الحديث	اسم البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة وتفعيل التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة من خلال استثمار وسائل التقنية والاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي، وذلك بإنشاء حساب للمؤسسة على الفيسبوك وتويتر وإدارة هذه الحسابات ومتابعتها إلى جانب التواصل مع المشاهير وجذبهم لاستثمار شهرتهم وتأثيرهم في المجتمع وتوظيفها لصالح المؤسسة ونشر سمعتها.</p>	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>• تحقيق رضا المستفيدين والداعمين من خلال التواصل المستمر معهم.</li> <li>• الإسهام في الحصول على التمويل من مختلف الداعمين.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	تكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال	الجهة المسؤولة

الموقع الإلكتروني	اسم البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على تفعيل الموقع الإلكتروني للمؤسسة وإدارته وتحديث الأخبار عليه بهدف نشر سمعة المؤسسة وإبراز إنجازاتها، بالإضافة إلى استخدام الموقع كوسيلة فاعلة للتواصل مع المستفيدين والمتر Gunnin والرد على مقتراحاتهم واستفساراتهم واستقبال تبرعاتهم وقياس رضاهem بواسطة استبيان إلكتروني يتم تحليل نتائجه ومعالجتها.</p>	وصف البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة ونشر سمعتها.</li> <li>• تحقيق رضا المستفيدين والداعمين من خلال التواصل المستمر معهم.</li> <li>• استمرارية الحصول على الدعم من الداعمين.</li> </ul>	الأهداف والرسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة	تكلفة التقديرية
ادارة التسويق وتطوير الاعمال	الجهة المسؤولة

## الهدف الخامس: تحقيق الاستدامة المالية

نوع مصادر الإيرادات	اسم المبادرة
٥ - م	رمز المبادرة
تركز هذه المبادرة على ايجاد بعض الموارد المالية المتنوعة من خلال تأسيس أوقاف تمويلية وتطوير مشاريع استثمارية؛ مما يؤدي إلى اعتماد المؤسسة على ذاتها مالياً بشكل تدريجي، وذلك تحسباً للظروف الاقتصادية أو التشريعات ذات العلاقة.	وصف المبادرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد موارد مالية إضافية للمؤسسة تغطي بعض تكاليفها.</li> <li>• النأي بالمؤسسة عن الظروف والتقلبات الاقتصادية التي قد تحدث في المستقبل.</li> </ul>	الأهداف والمسوغات
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. أوقاف تمويلية.</li> <li>٢. مشاريع استثمارية.</li> <li>٣. رعاية البرامج.</li> <li>٤. الإعلانات الدعائية.</li> </ol>	البرامج

أوقاف تمويلية	اسم البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة من خلال تأسيس أوقاف تسهم في تعزيز مواردها المالية، بحيث يتم تخصيص الإيراد السنوي للأوقاف الإنفاق على مصاريف المؤسسة وخدماتها؛ وبالتالي لا بد من تسويق تلك المشاريع الوقفية على المحسنين ورجال الأعمال والشركات وأصحاب الأوقاف في المملكة للحصول على الدعم اللازم لها تزامناً مع نشر ثقافة الوقف في المجتمع.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة.</li> <li>• النأي بالمؤسسة عن الظروف والتقلبات الاقتصادية التي قد تحدث في المستقبل.</li> </ul>	وصف البرنامج
مرتفعة	الأهداف والرسوغات
تم تقدير قيمة الوقف في الموازنة التقديرية	أولوية التنفيذ
ادارة التسويق وتطوير الأعمال تحت اشراف المجلس الوقفى	التكلفة التقديرية
الجهة المسؤولة	

مشاريع استثمارية	اسم البرنامج
<p>يعمل هذا البرنامج على تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة من خلال تعظيل الجانب الاستثماري لها وتنمية مواردها، وذلك بالدخول في مشاريع استثمارية قائمة بنسب معينة أو تطوير مشاريع استثمارية جديدة تدر دخلاً للمؤسسة (مثل الاستثمار حول المسجد) إلى جانب تنوع مصادر التبرعات وآليات جمعها وتفعيل الطرق الحالية والتأكد من مدى كفاءتها وجودتها كقياس مدى وصول رسائل التبرعات (SMS) للناس لتقييم مقدم الخدمة على سبيل المثال.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة.</li> <li>• النأي بالمؤسسة عن الظروف والتقلبات الاقتصادية التي قد تحدث في المستقبل.</li> </ul>	وصف البرنامج
مرتفعة	الأهداف والرسوغات
مخصصات استثمارية من الإيرادات الوقفية (تم توضيحها في الموازنة التقديرية)	أولوية التنفيذ
ادارة التسويق وتطوير الأعمال	التكلفة التقديرية
الجهة المسؤولة	

اسم البرنامج	رعاية البرنامج
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة من خلال الحصول على رعاية لمشاريعها وبرامجها من المحسنين ورجال الأعمال والمؤسسات والشركات، وذلك بتسويقها عليهم واستعراض الإنجازات السابقة، بحيث يتم الإعلان عن الشركات الراعية ووضع شعاراتها في الأماكن المناسبة.
الأهداف والمسوغات	تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة.
أولوية التنفيذ	• التقليل من التكاليف على المؤسسة من خلال الحصول على الرعايات.
التكلفة التقديرية	مرتفعة
الجهة المسؤولة	ادارة التسويق وتطوير الاعمال

اسم البرنامج	الإعلانات الدعائية
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة من خلال القيام بالأعمال التسويقية لبعض الشركات، وذلك بوضع شعاراتها على مطبوعات المؤسسة وموقعها الإلكتروني، بحيث تتقاضى المؤسسة مبلغاً مالياً مقابل العقود التي تعقدها مع هذه الشركات.
الأهداف والمسوغات	• النأي بالمؤسسة عن الظروف والتقلبات الاقتصادية التي قد تحدث في المستقبل.
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	ضمن التكاليف الثابتة
الجهة المسؤولة	ادارة التسويق وتطوير الاعمال

اسم المبادرة	بناء القدرات الاستثمارية
رمز المبادرة	هـ - ٥ / م
وصف المبادرة	تركز هذه المبادرة على إدارة استثمارات المؤسسة من أجل تحقيق الاستدامة المالية والاستثمار الأمثل للموارد المالية، وذلك من خلال تطوير السياسة الاستثمارية للمؤسسة وتأسيس المجلس الاستثماري أو الوقفي، وإيجاد احتياطي نفدي سنوي.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستثمار الأمثل للموارد المالية.</li> <li>• تحسين العوائد المالية للمؤسسة من المشاريع المختلفة.</li> <li>• تحقيق الاستدامة المالية.</li> </ul>
البرامج	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. المجلس الوقفي.</li> <li>٢. السياسة الاستثمارية.</li> <li>٣. الاحتياطي النفدي.</li> </ol>

اسم البرنامج	المجلس الوقفي
وصف البرنامج	يعمل هذا البرنامج على تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة من خلال تأسيس مجلس وقفي (استثماري)؛ ي العمل على إدارة أوقاف المؤسسة وتوفير الدعم اللازم لها إلى جانب تنمية مواردها المالية، بحيث يشمل شخصيات اعتبارية ورجال أعمال؛ لتسهيل ممارسة أعماله.
الأهداف والمسوغات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثبات الموارد المالية للمؤسسة من خلال عوائد الأوقاف.</li> <li>• تسهيل الحصول على الدعم المادي المخصص للأوقاف.</li> <li>• تنمية الموارد المالية للمؤسسة وتحقيق عائد جيد على استثماراتها.</li> <li>• التخفيف من حدة تقلبات الموارد المالية للمؤسسة.</li> </ul>
أولوية التنفيذ	مرتفعة
التكلفة التقديرية	ضمن التكاليف الثابتة
الجهة المسئولة	مجلس الإدارة

السياسة الاستثمارية	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على تطوير السياسة الاستثمارية للمؤسسة، والتي تتماشى مع القواعد المتعارف عليها في إدارة الاستثمارات للجهات التي لا تستهدف الربح، بالإضافة إلى وضع الأسس الاستثمارية التي تعمل على ترشيد القرار الاستثماري الصحيح.	وصف البرنامج
• تحديد الأرضية الصلبة لاستثمارات المؤسسة. • عدم الارتجالية في اتخاذ القرار الاستثماري.	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
ضمن التكاليف الثابتة (تم تغطية بعض الجوانب في الخطة الاستثمارية)	التكلفة التقديرية
المجلس الوفقي	الجهة المسؤولة

الاحتياطي النقدي	اسم البرنامج
يعمل هذا البرنامج على ايجاد وتشكيل احتياطي نقدي سنوي تراكمي بنسبة (٥٪) من اجمالي التبرعات الغير مقيدة، بحيث يشكل هذا المبلغ سيولة مستدامة يمكن الاستفادة منها في الحالات الطارئة لا قدر الله.	وصف البرنامج
• تأمين سيولة نقدية مستدامة. • التخفيف من حدة تقلبات الموارد المالية للمؤسسة.	الأهداف والمسوغات
مرتفعة	أولوية التنفيذ
(٥٪) من التبرعات الغير مقيدة	التكلفة التقديرية
المجلس الوفقي	الجهة المسؤولة



**msajidona**

**92 000 3489**

[www.msajidona.org](http://www.msajidona.org)