



الخطة الاستراتيجية

٢٠٢٤ - ٢٠٢٨ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# أولاً : المقدمة

تمهيد	□
كلمة رئيس مجلس الإدارة	□
الملخص التنفيذي	□
نشأة الجمعية	□
أهداف الجمعية	□
الهيكل التنظيمي	□
نطاق العمل	□

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وبعد

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم ركائز الإدارة الحديثة لذا فقد حرصت إدارة الجمعية على هذا الجانب وجعلته في مقدمة أولوياتها حيث تم العمل على بناء هذه الاستراتيجية للسنوات الأربع المقبلة ٢٠٢٤ م- ٢٠٢٨ م لتعزيز انطلاقتها نحو المستقبل وتعظيم دورها الهام والحيوي في تنمية المجتمع وتتميز هذه الخطة بالواقعية والشمول ومراعاة وضع الجمعية الراهن المبني على التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي ووضع متطلبات جميع الأطراف والمستفيدين في بؤرة اهتمامها، باستخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة ( المستفيدون، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والبعد المالي) كما تم بناء مصفوفة مؤشرات قياس الأداء بشكل شامل يراعي كافة العناصر والمتغيرات المؤثرة على وضعها الحالي ونموها المستقبلي، والعمل على تصحيح أي انحرافات.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وبعد

لم يعد التخطيط الاستراتيجي عملية اختيارية للمنظمات والأفراد في هذا العصر الذي يعتمد على قواعد البيانات والرؤى الاستشرافية في صناعة النجاح، فقد تصاعدت أهمية التخطيط الاستراتيجي مؤخرًا لما يمثله من عملية شاملة تضع الإطار الكلي الجامع لعمل المنظمات. كما أن التخطيط الاستراتيجي يجسد خطوة مهمة في نمو المنظمة، ويرسم معالم الطريق بوضوح تام، ويوفر إطار عمل لمواءمة الأنشطة التي تدعم بشكل فعال رسالتها.

من هذا المنطلق حرصت قيادة جمعية محارِب للعناية بالمساجد على بناء هذه الوثيقة الهامة لتكون منطلقاً لكافة مشاريعها ومبادراتها في خدمة بيوت الله تعالى، ويسعدني أن أقدم بكل الفخر هذا العمل المتكامل كمنهاج عمل للجمعية خلال السنوات الخمس المقبلة وأتقدم بالشكر الجزيل لفريق عمل الخطة وكل من ساهم فيها من أعضاء المجلس داعياً الله عز وجل أن يوفقنا ويسد لنا لتنفيذ أهداف الجمعية وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

رئيس مجلس الإدارة

سلمان بن حسن العفالق

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، والتابعين وتابع التابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

أعدت جمعية محارِب للعناية بالمساجد بمحافظة الأحساء هذه الوثيقة عقب عدد من ورش العمل، وبناءً على تحليل نتائج استبانات ودراسة واقع الجمعية، وبيئتها الداخلية والخارجية، وذلك لاستشراف مستقبل الجمعية خلال الأعوام الخمسة القادمة بمشيئة الله تعالى، وتعتبر هذه الوثيقة الموجه الرئيس لمسارات العمل في الجمعية مما يساعد في تحديد الأولويات والبرامج والأنشطة؛ ولذا يمكن إجمال أهداف هذه الوثيقة فيما يلي:

- تحديد التوجه الاستراتيجي للجمعية .
- وضع اطار عمل متكامل للجمعية يشمل كافة الأبعاد الإدارية والفنية خلال المرحلة المقبلة.
- قياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية من خلال منهجية "بطاقة الأداء المتوازن".
- التركيز على بناء القدرات المؤسسية والاستدامة المالية والمفاهيم والنظم الإدارية الحديثة .

نسأل الله تعالى التوفيق والإعانة وأن يبارك الله في الجهود التي بذلت لأجل تحقيق المصالح المرجوة والنفعة العام الذي يرنو إليه قيادات ومنسوبو الجمعية وأن تسهم هذه الوثيقة في تطوير وتحسين الأداء والعمل.

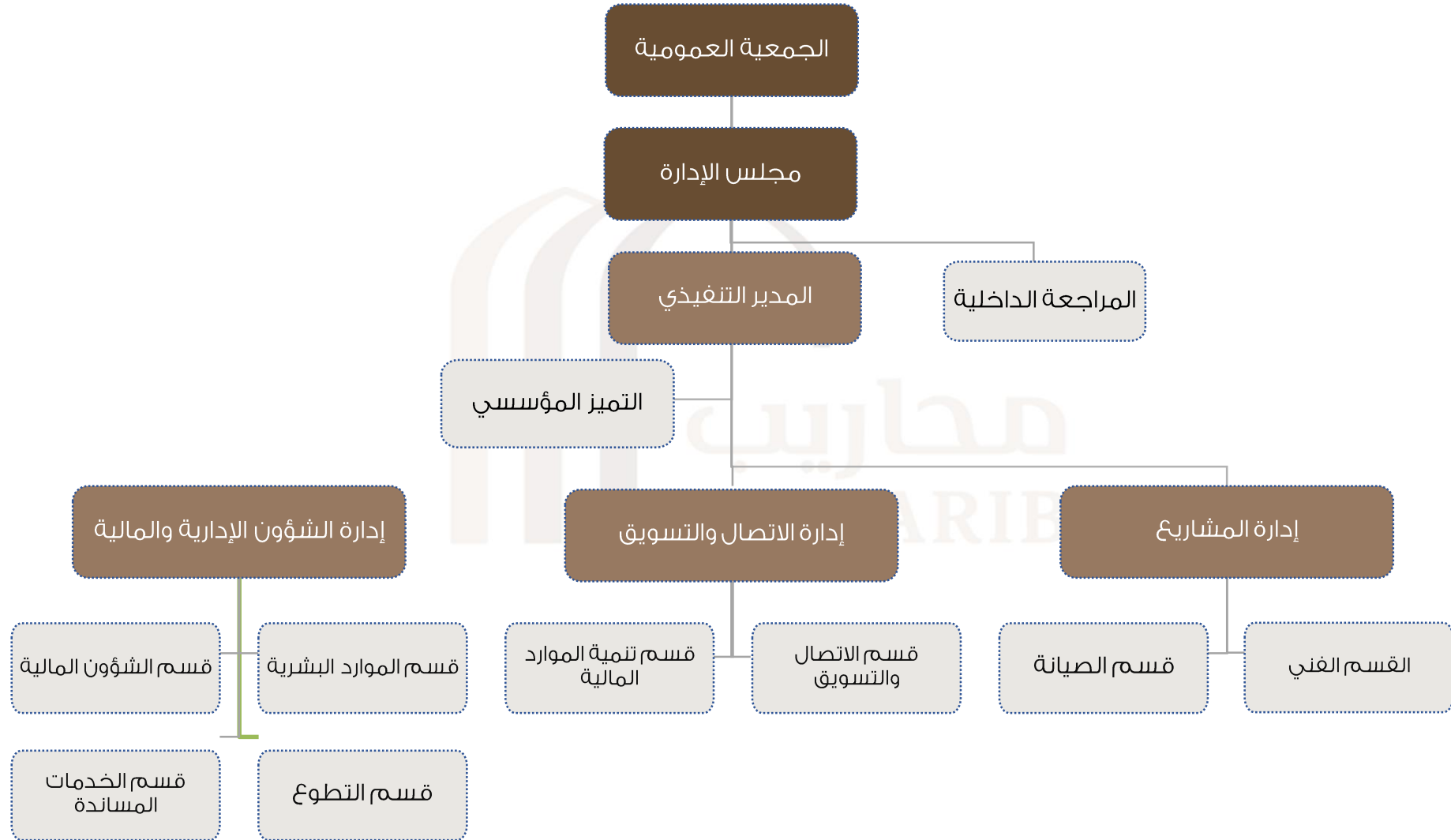
جمعية أهلية غير ربحية تأسست في تاريخ ٢٢ / ٠٦ / ١٤٤٤هـ ترخيص رقم ٥٠٩٥ مقرها محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية تعنى ببيوت الله تعالى المساجد (تصميماً وبناءً وترميمياً وصيانة ) وتسعى الجمعية لصناعة قيمة مضافة من خلال تصاميم احترافية للمساجد تتوافق مع معايير ومواصفات البناء الحديث (الكود السعودي) من حيث توفر اشتراطات السلامة والحفاظ على البيئة وتوفير الطاقة واستغلال المرافق، كما تقوم الجمعية ببناء وتشبيد المساجد وترميمها وصيانتها وتوفير التمويل اللازم وفقاً للمعايير والمواصفات المعتمدة لضمان جودة التنفيذ واستدامة الخدمات.

## أهداف الجمعية

١	وضع معايير بناء المساجد.
٢	بناء المساجد بمعايير جودة حديثة ومستدامة.
٣	صيانة ونظافة المساجد وتأمين احتياجاتها.
٤	ترميم المساجد وإعادة تأهيلها وفق معايير حديثة.
٥	خلق فرص تطوعية لخدمة بيوت الله.



## الهيكل التنظيمي





النطاق الجغرافي للجمعية

محافظة الأحساء

# ثانياً: منهجية إعداد الخطة

- منهجية إعداد الخطة
- خطوات العمل
- المنطلقات المرجعية للخطة
- فريق عمل الخطة

## منهجية إعداد الخطة

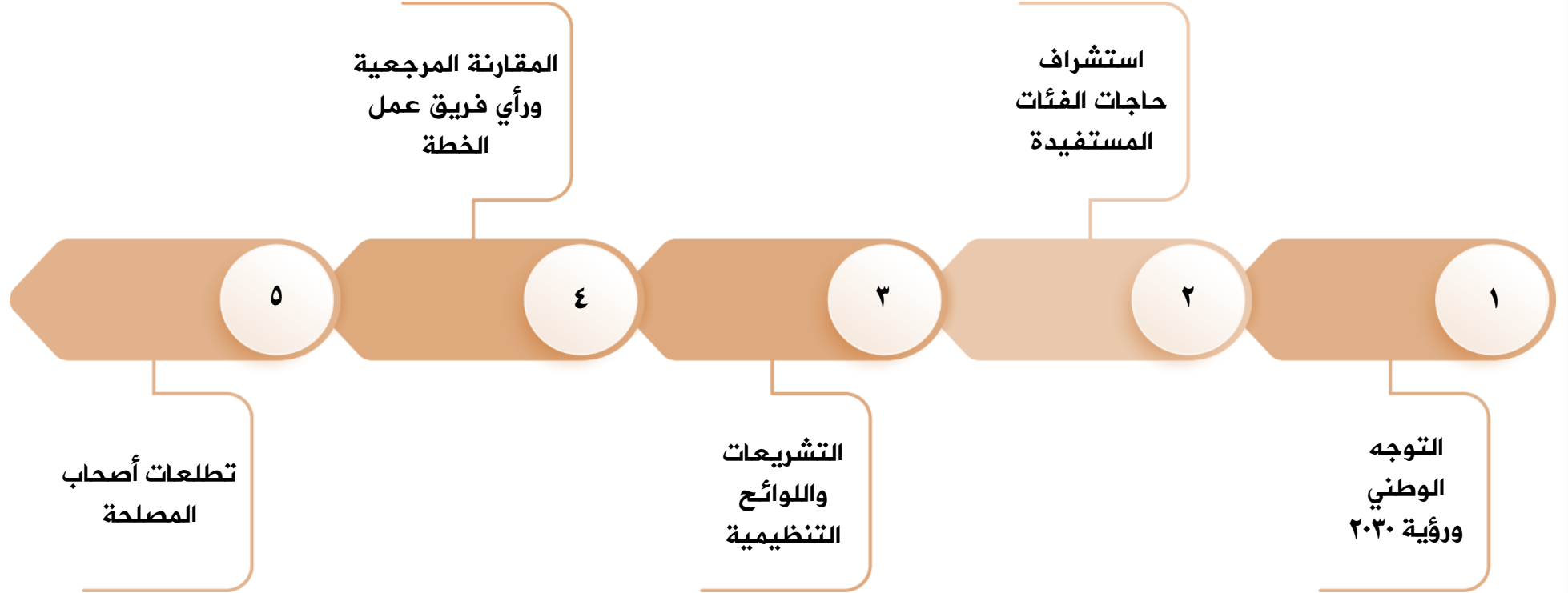


يقوم البناء الاستراتيجية للجمعية للأعوام ٢٠٢٣-٢٠٢٥م على معايير استراتيجية تتواءم ومعطيات الواقع المعاصر والتنبؤات المستقبلية ضمن خطة أولويات تراعي أهمية وأثر كل منها على الجمعية والمستفيدين وأصحاب المصلحة ، حيث تم مراعاة التشاركية في كافة مراحل إعداد الاستراتيجية والاستفادة من كافة المدخلات التي تساعدنا في بناء التوجه الاستراتيجي كما راعت المنهجية أهمية تكامل الأدوار بين كافة الإدارات التنفيذية بهدف تنسيقها وتحديد مسؤوليات التنفيذ ومالكي المبادرات ليسهل متابعة أداؤها من خلال مؤشرات الأداء ومن خلال تبني المبادرات في الخطط التنفيذية ، وقد استند بناء الاستراتيجية على المعايير

التالية:

١	اعتماد قرار بناء خطة استراتيجية للجمعية من مجلس الإدارة .
٢	تشكيل فريق عمل التخطيط الاستراتيجي.
٣	بناء التوجه الاستراتيجي.
٤	( التحليل البيئي) من خلال التحليل الرباعي، نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
٥	تحديد الأهداف الاستراتيجية التي ستساهم في تحقيق رؤية الجمعية للفترة المقبلة.
٦	تحديد المبادرات والمشاريع التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية.
٧	إعداد مصفوفة مؤشرات الأداء التي ستعتمد في قياس الأداء المؤسسي.
٨	إعداد المسودة النهائية للخطة ومناقشتها مع لجنة التخطيط الاستراتيجي.
٩	رفع الخطة لاعتمادها من قبل مجلس الإدارة بصورتها النهائية.
١٠	إعلان الخطة وتعميمها والبدء بالتنفيذ ومتابعة الأداء وقياس النتائج .

## المنطلقات المرجعية للخطة



## فريق عمل الخطة

الوظيفة	الاسم	م
رئيس الفريق	م. عبد الله بن إبراهيم المقهوي	١
عضواً	م. عماد بن محمد الجبر	٢
عضوا	د. عدنان بن عبد الله الملحم	٣
عضواً	م. عبد الرحمن بن سليمان الجغيمان	٤
عضواً	أ. عزام بن خالد الربيعة	٥
استشاري	أ. محب بن عبد الله عامر	٦

# ثالثاً: الركائز الاستراتيجية

- مجالات العمل الرئيسة
- الفئات المستفيدة والأثر
- الشركاء الرئيسين
- أصحاب المصلحة
- تحليل الشركاء وأصحاب المصلحة
- عوامل النجاح الرئيسة





## الفئات المستفيدة والأثر

الفئة المستهدفة هي الفئة أو الشريحة المجتمعية التي توجه الجمعية برامجها وخدماتها لهم وقد تم تحديد الفئات المستهدفة للجمعية انطلاقاً من طبيعة عمل الجمعية وأهدافها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية بحيث تشمل الفئات التالية:

المساجد والمصلون	المانحون	إدارة المساجد	الفئات المستفيدة
٧٠٪	١٠٪	٢٠٪	نسبة التركيز
مسجد مثالي مستدام ورضا تام عن الخدمة المقدمة	ثقة تامة وتواصل مستمر	شراكة فاعلة لتحقيق تنمية مستدامة	الأثر

## الشركاء الرئيسيين

قطاع الأعمال	القطاع غير الربحي	القطاع الحكومي	
الشركات الكبرى	الغرف التجارية	وزارة الشؤون الإسلامية والمساجد	شركاء التنفيذ
المؤسسات المتخصصة	الجمعيات ذات العلاقة	أمانة الأحساء	
		المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	
قطاع الأعمال	القطاع غير الربحي	القطاع الحكومي	
المؤسسات المانحة	الشركات الكبرى (المسؤولية المجتمعية)	صندوق دعم الجمعيات	شركاء التمويل
كبار الداعمين	المنصات الحكومية ( صندوق دعم الجمعيات – منصة وقفي – منصة إحسان – منصة تبرع )	صندوق تنمية الموارد البشرية هدف	
الهيئة العامة للأوقاف	البنوك	بنك التنمية الاجتماعية	
قطاع الأعمال	القطاع غير الربحي	القطاع الحكومي	
المؤسسات المانحة	مراكز الأبحاث الخاصة	الجامعات – مراكز الأبحاث	شركاء الأبحاث
مركز الأبحاث الخيرية		المؤسسات الخيرية المتخصصة	
قطاع الأعمال	القطاع غير الربحي	القطاع الحكومي	
الصحف الإلكترونية	المؤسسات الإعلامية	الصحف الكبرى	شركاء الإعلام
الفضائيات		الإذاعة والتلفاز	

## أصحاب المصلحة

الجهات ذات العلاقة	ماذا يريدون منا	ماذا نريد منهم
محافظة الأحساء	برامج متميزة - الالتزام بالأنظمة- تعظيم الأثر	الموافقات الرسمية - تسريع الإجراءات
المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	الحكومة - برامج متميزة - الالتزام بالأنظمة- تعظيم الأثر	الموافقات الرسمية -الدعم المالي - تسريع الإجراءات
فرع وزارة الشؤون الإسلامية بالمنطقة الشرقية	برامج متميزة - الالتزام بالأنظمة- تعظيم الأثر	الموافقات الرسمية-تخصيص الأراضي - تسريع الإجراءات
أمانة الأحساء	الشراكات الفاعلة - التواصل الفعال - البرامج المشتركة	الشراكات الفاعلة - التكامل - البرامج المشتركة
الهيئة العامة للأوقاف	الشراكات الفاعلة - التواصل الفعال - البرامج المشتركة	الشراكات الفاعلة - التكامل - البرامج المشتركة
الجمعية العمومية	الإنجاز - التواصل الفعال - التكريم والتقدير	الالتزام بواجبات العضوية - إبراز دور الجمعية
مجلس الإدارة	تحقيق الأهداف والاستراتيجيات -التطوير المستمر	الإشراف الفعال -الدعم المعنوي
الجهات الداعمة والمانحون	الإنجاز -البرامج النوعية - التواصل الفعال	تيسير آلية المنح - الدعم والتبرع - المشاركة بالأفكار

الجهات ذات العلاقة	ماذا يريدون منا	ماذا نريد منهم
الموظفون	الأمان الوظيفي - بيئة عمل آمنة - التحفيز	الإنجاز - روح الفريق - الإبداع - الالتزام
المتطوعون	وضوح الفرص التطوعية - التقدير - بيئة عمل مناسبة	الالتزام - التفاعل
الجهات الإعلامية	التقارير الدورية - الإنجازات - التواصل	إبراز الجمعية إعلامياً
المكاتب الهندسية	برامج مشتركة - تحقيق الأهداف - الالتزام بالموصفات	الالتزام - نقل الخبرات والتجارب - الدعم الفني
الجهات غير الربحية	التعاون والشراكة الفاعلة - تحقيق الأهداف المشتركة	الالتزام - المشاركة الفاعلة
الموردون	الالتزام المالي - التواصل	الالتزام بالموصفات - جودة الأسعار
المجتمع	برامج متميزة - تعظيم الأثر	التفاعل - الدعم المالي - المشاركة الفاعلة
البنوك	الالتزام - التفاعل - الالتزام بالأنظمة	الالتزام - التفاعل - الدعم المالي - تسهيل الاجراءات

## تحليل الشركاء وأصحاب المصلحة

بهدف بناء علاقات قوية ومميزة مع الشركاء وأصحاب المصلحة قام فريق الاستراتيجية بتحليل كافة الشركاء وأصحاب المصلحة وتصنيفهم وتحديد أدوارهم على مستوى السياسات و البرامج والمبادرات و على المستوى التشغيلي وتحديد استراتيجيات التعامل معهم والجدول التالي يوضح العلاقات مع الشركاء وأصحاب المصلحة وفقا لمحددات القوة والاهتمام :

مقدار القوة	قوي	الموردون المكاتب الهندسية الهيئة العامة للأوقاف المجتمع	محافظة الأحساء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي إدارة المساجد والدعوة والإرشاد بالأحساء الجمعية العمومية مجلس الإدارة الموظفون الجهات الداعمة والمانحون
	ضعيف	الجهات غير الربحية البنوك	المتطوعون الجهات الإعلامية
		ضعيف	قوي
مقدار التأثير			

التركيز على تلبية الاحتياجات المباشرة للشركاء	كبير	التعامل عن قرب والتواصل المستمر	كبير جدا
تلبية المتطلبات المشتركة	ضعيف	إدامة التواصل في مجال الاهتمام	متوسط

## عوامل النجاح الرئيسية

متابعة وتقويم  
الأداء الاستراتيجي

كفاية الموارد المالية  
واستدامتها

الكوادر البشرية  
المؤهلة

التحسين المستمر

التركيز على  
تحقيق الأهداف

براج نوعية  
ذات أثر مستدام

# رابعاً: الإطار الاستراتيجي

- نموذج العمل
- نموذج سلسلة القيمة
- الرؤية
- الرسالة
- القيم



## نموذج العمل

الشراكات الرئيسية	الأنشطة الرئيسية	القيم المقترحة	العلاقات مع العملاء	شرائح العملاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>شراكات التنفيذ</li> <li>الشراكات التمويلية</li> <li>شراكات الأبحاث والدراسات</li> <li>الشراكات الإعلامية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدراسات والتصاميم</li> <li>بناء المساجد</li> <li>ترميم المساجد</li> <li>صيانة المساجد</li> <li>التشغيل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدراسات والتصاميم المبتكرة</li> <li>الإشراف الفعال</li> <li>الاستدامة البيئية</li> <li>الخدمة النوعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل المباشر</li> <li>الهاتف</li> <li>البريد الإلكتروني</li> <li>وسائل الإعلام</li> <li>الموقع والتطبيقات الإلكترونية</li> <li>وسائل التواصل الاجتماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة المساجد</li> <li>المانحون</li> <li>مساجد المحافظة</li> <li>المصلون</li> </ul>
	<p>الموارد الرئيسية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الموارد البشرية</li> <li>الموارد المالية</li> <li>الموارد التقنية</li> </ul>		<p>القنوات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مقر الجمعية</li> <li>الفروع والمكاتب</li> <li>شبكة الإنترنت</li> </ul>	
	<p>هيكل التكاليف</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المصاريف التشغيلية</li> <li>تكاليف الأنشطة و المبادرات</li> <li>تكاليف الأصول والممتلكات</li> </ul>	<p>مصادر الإيرادات</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الوصايا والأوقاف</li> <li>الاستثمار</li> <li>الإسناد الحكومي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كبار الداعمين</li> <li>التبرعات العينية</li> <li>منصات التبرع الإلكتروني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الجهات المانحة</li> <li>أفراد المجتمع</li> <li>الدعم الحكومي</li> </ul>



## نموذج سلسلة القيمة

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 والمساندة وأنشطة الحوكمة للمنظمة وتحليل الأنشطة الرئيسية وتحديد القيم المضافة لكل منها بالإضافة إلى تحديد نطاق العمل المقترح الذي يسهم في تقديم قيم مضافة في مجال عمل المنظمة واقتراح الاستراتيجية المثلى من منطلق القيمة المضافة وتكمن أهمية نموذج سلسلة القيمة في أنه يساعد على تحليل درجة التكامل بين الأنشطة الرئيسية اللازمة لتقديم خدمات المنظمة ابتداء من المرحلة الأولى وحتى المرحلة النهائية.



الإخلاص - الإتقان  
الابتكار - التطوير  
المسؤولية - الشراكة

القيم



جمعية متخصصة في  
العناية بالمساجد تصميماً  
وبناءً وترميمياً وصيانةً  
بمبادرات نوعية ووسائل  
حديثه، وشراكات مجتمعية  
من خلال كوادر متخصصة و  
بيئة عمل جاذبة.

الرسالة



الريادة في العناية  
بالمساجد

الرؤية

## الريادة في العناية بالمساجد

تحقيق مخرجات ونتائج ذات جودة عالية بشكل مستمر ترضي العاملين والمستفيدين

الريادة

رعاية والاهتمام ببيوت الله تعالى (تصميماً وبناءً وترميمياً وصيانة ) لصناعة قيمة مضافة من خلال تصاميم احترافية للمساجد تتوافق مع معايير ومواصفات البناء الحديث من حيث توفر اشتراطات السلامة والحفاظ على البيئة وتوفير الطاقة واستغلال المرافق وفقاً للمعايير والمواصفات المعتمدة لضمان جودة التنفيذ واستدامة الخدمات.

العناية بالمساجد

جمعية متخصصة في العناية بالمساجد تصميماً وبناءً وترميمياً وصيانة بمبادرات نوعية ووسائل حديثة، وشراكات مجتمعية من خلال كوادر متخصصة و بيئة عمل جاذبة.

توفير المتطلبات وتقديم كافة ما تحتاجه المساجد من خدمات	العناية بالمساجد
تصميم نماذج مبتكرة للمساجد والإشراف على تنفيذها بدقة واحترافية إضافة إلى أعمال الترميم والصيانة والتشغيل والنظافة وفق معايير علمية .	تصميماً وبناءً وترميمياً وصيانة
أفكار ومشاريع متجددة وخطط عمل شاملة لمعالجة كافة ما يحتاجه المجتمع في كافة المجالات	مبادرات نوعية
تكوين شبكة واسعة من العلاقات والشراكات مع كافة قطاعات المجتمع لتحقيق قيمة مضافة للجمعية من خلال الاستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة للشركاء.	شراكات مجتمعية
بناء واستقطاب فريق عمل ذو قدرات عالية وتدريبه تدريباً احترافياً في كافة المجالات الفنية والإدارية لتحقيق أهداف واستراتيجيات الجمعية بكفاءة وفاعلية.	كوادر متخصصة
عمل منظم يقوم على معايير إدارية حديثة وقدرات مؤسسية يقدم خدماته باحترافية	بيئة عمل احترافية

## شرح معاني القيم

نعمل جاهدين أن تكون أعمالنا خالصة لله تعالى ونسعى لغرس هذه القيمة في نفوس كافة المنتمين للجمعية حتى يتولد لدى الجميع الشعور بالرقابة الذاتية وإتقان العمل، واستشعار عظم الثواب المترتب على الأعمال والخدمات التي تقدم للمستفيدين.

الإخلاص

نلتزم بالإتقان والتحسين المستمر وتطبيق معايير الجودة بجدارات علمية وقدرات مهارية عالية لتحقيق التميز في كافة أعمالنا وخدماتنا وتعظيم الأثر وتحقيق رضا المستفيدين .

الإتقان

نعمل على صنع بيئة داخلية محفزة للابتكار والإبداع تسعى باستمرار لتقديم المبادرات الإبداعية لخلق ميزة تنافسية إيجابية بما يحقق رؤيتنا ويلبي تطلعات المستفيدين.

الابتكار

نلتزم بالتطوير والتحسين المستمر وتطبيق معايير الجودة بجدارات علمية وقدرات مهارية عالية لتحقيق التميز في كافة أعمالنا وخدماتنا وتعظيم الأثر وتحقيق رضا المستفيدين .

التطوير

القيام بالواجب والإيجابية وحسن التصرف وسرعة الاستجابة وتحمل نتائج أعمالنا وتصرفاتنا تجاه الآخرين وتجاه المجتمع ككل أخلاقيات نسعى لتنميتها في فريق العمل والمنتسبين للجمعية.

المسؤولية

ملتزمون بالسعي لتحقيق التكامل في كافة أعمالنا الداخلية وعلاقتنا الخارجية وبناء الصورة الكاملة من خلال منظومة من الشراكات الفاعلة القائمة على مبادئ التنسيق والتعاون والتكامل.

الشراكة

# خامساً: التحليل الاستراتيجي

تحليل البيئة الداخلية



تحليل البيئة الخارجية



المقارنة المرجعة



القضايا الاستراتيجية



## تحليل البيئة الداخلية والخارجية

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يتوفر استراتيجية ولوائح داخلية وسياسات للحوكمة</li> <li>لا يتوفر كادر وظيفي متخصص</li> <li>لا يوجد منظومة قيم مشتركة</li> <li>لا يوجد مقر دائم للجمعية</li> <li>لا يوجد موارد مالية وأوقاف تحقق الاستفادة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجه قيادة الجمعية للبناء المؤسسي والاستراتيجي</li> <li>تعاون مجلس الإدارة وتجانس أفراده</li> <li>تنوع الخبرات الإدارية والفنية لأعضاء مجلس الإدارة</li> <li>تنوع المبادرات والمشاريع مما يعطي فرصة لدعم الجمعية</li> <li>توفر مبادرات وبرامج مميزة ذات قبول مجتمعي</li> </ul>
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>قلة روافد الدعم المالي للجمعية</li> <li>تغير سياسات الدعم للجهات المانحة ( حكومية – أهلية )</li> <li>المنافسة القوية مع القطاع الخاص في مجال التوظيف</li> <li>ارتفاع تكلفة التقنية وما يرتبط بها من أجهزة حديثة</li> <li>قلة الكفاءات في مجالات التقنية المختلفة</li> <li>المنافسة القوية مع الجمعيات الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة ودعمها للعمل الخيري</li> <li>إقبال المجتمع على بناء ورعاية المساجد</li> <li>تطوير الجهات الاشرافية للأنظمة الداعمة للعمل الخيري</li> <li>كثرة عدد الجهات المانحة الداعمة للعمل التنموي</li> <li>إمكانية الحصول على منح وأوقاف لضمان الاستفادة</li> <li>إمكانية تقديم الخدمات والبرامج بمقابل مادي</li> <li>إمكانية الاستثمار والعمل التجاري لدعم برامج الجمعية</li> </ul>



## المقارنة المرجعية

ضمن إطار المقارنة المرجعية قام فريق الخطة الاستراتيجية بإجراء دراسة للمقارنة المرجعية مع عدد من الجمعيات المماثلة وبعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية والجهات الخاصة والجدول التالي يوضح أبرز الجهات التي شملتها عملية المقارنة المرجعية وجانب التميز في كل جهة :

المجال	جمعية العناية بمساجد الطرق	جمعية مآذن للعناية بالمساجد بالرياض	جمعية العناية بالمساجد بالشرقية	جمعية يعمر للعناية بالمساجد
الأنظمة الإدارية	✓	-	✓	✓
الاستراتيجيات	✓	-	-	-
الموارد البشرية	✓	✓	-	-
الاستدامة المالية	✓	-	✓	✓
التسويق	✓	-	✓	✓
المخرجات والأثر	✓	✓	✓	✓
الخدمات والبنية التحتية	✓	✓	✓	✓

## القضايا الاستراتيجية

استناداً إلى نتائج وتوصيات التحليل البيئي الاستراتيجي ( تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية ونتائج تحليل الشركاء وأصحاب المصلحة ومرئيات المستفيدين الخارجيين والداخليين ) قام فريق الخطة الاستراتيجية بتحليل الموقف الراهن وتحديد القضايا الاستراتيجية والنظر في معالجتها ضمن عملية صياغة الخطة الاستراتيجية) وضمن هذا الإطار تم تحديد أهم العناصر الأساسية في التحليل الرباعي ممثلة في أهم نقاط القوة والضعف وكذلك أهم الفرص والتهديدات للجمعية ، وفقا لذلك تم استخلاص أهم القضايا الاستراتيجية.

إيجاد مقر دائم للجمعية

استقطاب وبناء الكوادر البشرية

ابتكار مبادرات متجددة ذات أثر

بناء منظومة شراكات مجتمعية

استثمار العمل التطوعي

بناء القدرات المؤسسية

البناء التقني

بناء الصورة الذهنية للجمعية

بناء منظومة للتواصل الفعال

تنمية الموارد المالية واستدامتها

# سادساً: الأهداف الاستراتيجية

- الأهداف الاستراتيجية
- الوزن النسبي للأهداف الاستراتيجية
- الأهداف والمبادرات التنفيذية

الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية			
بناء منظومة تواصل مؤسسي فعالة	العمليات الداخلية	الارتقاء بمعايير بناء وصيانة وترميم المساجد	المستفيدون
بناء وتعزيز الصورة الذهنية للجمعية		بناء وتشبيد المساجد وفق أعلى المعايير	
بناء شراكات تكاملية وتطوعية فعالة		توفير خدمات شاملة لصيانة ونظافة المساجد	
بناء وتمتين القدرات المؤسسية		تحقيق العناية المتكاملة لترميم المساجد	
توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للإنجاز	التعلم والنمو	تنويع مصادر الدخل لتحقيق الاستدامة المالية	الجانب المالي
استقطاب وبناء قدرات بشرية تنافسية		تحقيق السلامة المالية وكفاءة الإنفاق	

## الوزن النسبي للأهداف الاستراتيجية

تم الاتفاق على تحديد أولوية الأهداف لإعطاء وزن نسبي لكل هدف وفقا لتصنيف الهدف من خلال سلسلة القيمة المؤسسية التي حددتها العمليات الرئيسية والمساندة لرؤية الجمعية وبناء على ذلك تم إعطاء وزن نسبي لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية حسب الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن :

الوزن النسبي	الأهداف الاستراتيجية	
٢٠٪	الارتقاء بمعايير بناء وصيانة وترميم المساجد	المستفيدون
٢٠٪	بناء وتشبيد المساجد وفق أعلى المعايير	
٤٠٪	توفير خدمات شاملة لصيانة ونظافة المساجد	
٢٠٪	تحقيق العناية المتكاملة لترميم المساجد	
٣٠٪	بناء منظومة تواصل مؤسسي فعال	العمليات الداخلية
٢٠٪	بناء وتعزيز الصورة الذهنية للجمعية	
٣٠٪	بناء وتمتين القدرات المؤسسية	
٢٠٪	بناء شراكات تكاملية وتطوعية فعّالة	الجانب المالي
٧٠٪	تنويع مصادر الدخل لتحقيق الاستدامة المالية	
٣٠٪	تحقيق السلامة المالية وكفاءة الإنفاق	
٦٠٪	توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للإنجاز	التعلم والنمو
٤٠٪	استقطاب وبناء قدرات بشرية تنافسية	

الهدف الاستراتيجي الأول  
الارتقاء بمعايير بناء وصيانة وترميم المساجد

يركز هذا الهدف على وضع معايير احترافية لبناء المساجد وبناء وتشبيد المساجد وفقاً لمعايير البناء والتصاميم المعتمدة من الجمعية بعد إجراء الدراسات اللازمة والحصول على التراخيص الرسمية من الجهات المعنية والتعاقد والمتابعة مع المقاولين والمكاتب الهندسية حتى نهاية المشروع

المبادرات

إعداد معايير بناء المساجد	إعداد معايير وإجراءات ترميم المساجد	وضع معايير صيانة وعناية المساجد
تأهيل المكاتب الهندسية	تصميم نماذج خاصة ببناء المساجد	تأهيل المقاولين

الهدف الاستراتيجي الثاني  
بناء وتشبيد المساجد وفق أعلى المعايير

يركز هذا الهدف على وضع معايير احترافية لبناء المساجد وبناء وتشبيد المساجد وفقاً لمعايير البناء والتصاميم المعتمدة من الجمعية بعد إجراء الدراسات اللازمة والحصول على التراخيص الرسمية من الجهات المعنية والتعاقد والمتابعة مع المقاولين والمكاتب الهندسية حتى نهاية المشروع

المبادرات

بناء المساجد عن طريق الأفراد

بناء المساجد عن طريق نظار الأوقاف

بناء المساجد عن طريق المانحين

استكمال بناء المساجد المتعثرة

الهدف الاستراتيجي الثالث  
 توفير خدمات شاملة لصيانة ونظافة المساجد

يركز هذا الهدف على صيانة وتشغيل المساجد ونظافتها وتأمين مستلزماتها وفقاً للمعايير والمواصفات المعتمدة من الجمعية بعد إجراء الدراسات اللازمة والحصول على التراخيص الرسمية من الجهات المعنية والتعاقد والمتابعة مع المقاولين بصورة مستمرة

المبادرات

صيانة المساجد عن طريق منصة إحسان	صيانة المساجد عن طريق نظار الأوقاف	صيانة المساجد عن طريق المانحين
		صيانة المساجد عن طريق الأفراد



الهدف الاستراتيجي الرابع  
تحقيق العناية المتكاملة لترميم المساجد

يركز هذا الهدف على ترميم المساجد وفقاً للمعايير والمواصفات المعتمدة من الجمعية بعد إجراء الدراسات اللازمة والحصول على التراخيص الرسمية من الجهات المعنية والتعاقد والمتابعة مع المقاولين والمكاتب الهندسية حتى نهاية المشروع واستلامه

المبادرات

ترميم المساجد عن طريق منصة إحسان

ترميم المساجد عن طريق نظار الأوقاف

ترميم المساجد عن طريق المانحين

ترميم المساجد عن طريق الأفراد

ترميم المساجد عن طريق هيئة الأوقاف

الهدف الاستراتيجي الخامس  
 بناء منظومة تواصل مؤسسي فعال

تهدف الجمعية من خلال هذا الهدف إلى بناء منظومة تواصل فعالة مع كافة فئات المجتمع من خلال تطوير آليات التواصل وصناعة محتوى إعلامي وتسويقي جذاب يتناسب مع تغيرات الخطاب المعاصر لبناء سمعة مميزة للجمعية وتعزيز صورتها الذهنية وإبراز دورها المجتمعي.

المبادرات

الفعاليات الخارجية	الفعاليات الداخلية	المعارض
		الزيارات

**الهدف الاستراتيجي السادس**  
**بناء وتعزيز الصورة الذهنية للجمعية**

تهدف الجمعية من خلال هذا الهدف إلى بناء وتعزيز صورتها الذهنية بالمجتمع من خلال تطوير آليات وصناعة محتوى إعلامي جاذب يتناسب مع تغيرات الخطاب المعاصر لبناء سمعة مميزة للجمعية وإبراز دورها المجتمعي.

المبادرات

إنتاج المحتوى الإعلامي	حسابات التواصل الاجتماعي	الموقع الرسمي
	الأخبار الإعلامية	التقارير الإعلامية

الهدف الاستراتيجي السابع  
 بناء شراكات تكاملية وتطوعية فعّالة

يركز هذا الهدف على التوسع في العلاقات من خلال بناء الشراكات المجتمعية مع كافة القطاعات الحكومية والأهلية والخاصة وتوسيع برامج العمل التطوعي لاستيعاب الطاقات والقدرات البشرية التي تسهم في تحقيق أهداف الجمعية واستراتيجياته.

المبادرات

الفرق التطوعية

المبادرات التطوعية

الشراكات المجتمعية

الهدف الاستراتيجي الثامن  
بناء وتمتين القدرات المؤسسية

يركز هذا الهدف على بناء منظومة القدرات المؤسسية بإعداد الأنظمة واللوائح الإدارية الداخلية وتطبيق نظام الجودة الشاملة ومعايير التميز المؤسسي للوصول إلى الحوكمة الرشيدة، وضمان تحقيق رؤية الجمعية وأهدافها واستراتيجياتها بكفاءة وفاعلية تكفل رضا كافة المستفيدين .

المبادرات

إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها	بناء وتطوير الأنظمة واللوائح الإدارية	الجودة الشاملة
التميز المؤسسي	الحوكمة	رضا أصحاب المصلحة

الهدف الاستراتيجي التاسع  
تنويع مصادر الدخل لتحقيق الاستدامة المالية

لما للاستدامة المالية من أهمية بالغة في ديمومة الجمعية واستمرارية برامجها ومشاريعها الاجتماعية والتنمية فسيتم العمل على تفعيل كافة قنوات ومسارات جمع التبرعات بنوعيتها النقدي والعيني وتسويق مشاريع الجمعية على الجهات المانحة وكبار الداعمين والتركيز على الأفراد خصوصاً مسار الاستقطاع والعضويات.

المبادرات

ترميم المساجد	صيانة المساجد	بناء المساجد
مشروع استثماري	مشروع وقف الجمعية	نظافة المساجد
مشروع مقر الجمعية	التبرعات العينية	مشروع سقيا الماء

الهدف الاستراتيجي العاشر  
تحقيق السلامة المالية وكفاءة الإنفاق

سوف يتم التركيز بإذن الله تعالى على تعزيز منظومة إمكانات السلامة المالية من خلال تطبيق معايير المحاسبة والرقابة المالية وتعزيز كفاءة الانفاق لتحقيق أعلى معدل للإنجاز بأقل التكاليف الممكنة .

المبادرات

سياسات الصرف المالي وترشيد النفقات	حوسبة العمليات المالية	الخطط والموازنات المالية
المراجع القانوني	الميزانية الختامية	التقارير المالية الدورية

الهدف الاستراتيجي الحادي عشر  
توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للإنجاز

سوف تعمل إدارة الجمعية على إيجاد بيئة عمل جاذبة لمنسوبيها تحفزهم على الإنجاز بكفاءة وفاعلية تتوفر بها كافة  
الممكنات الإدارية والتقنية من مكاتب وأجهزة ونظم وبرمجيات تقنية ووسائل الراحة وأنظمة السلامة المهنية

المبادرات

التجهيزات المكتبية	التكييف والإضاءة والتهوية	السلامة في بيئة العمل
صيانة وتطوير المرافق	التدوير وتوفير الطاقة	النظم والبرمجيات
الأجهزة والمعدات التقنية	الأمن السيبراني	المقر الدائم للجمعية



الهدف الاستراتيجي الثاني عشر  
استقطاب وبناء قدرات بشرية تنافسية

ستركز الجمعية من خلال هذه الهدف على بناء فريق عمل متميز ذو قدرات إدارية وفنية منافسة من خلال الاستقطاب والتوظيف ثم التدريب المستمر لتنمية وصقل المهارات اللازمة للإنجاز بكفاءة وفاعلية والحفاظ على رأس المال البشري من خلال التمكين والتحفيز المستمر

المبادرات

التحفيز الوظيفي

التدريب والتطوير

الاستقطاب والتوظيف

# سابعاً: مصفوفة مؤشرات الأداء

مصفوفة مؤشرات الأداء



الهدف الاستراتيجي الأول

الارتقاء بمعايير بناء وصيانة وترميم المساجد

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
٠١-٠١	عدد دراسات معايير بناء المساجد		١	القسم الفني	ربع سنوي	+
٠١-٠٢	عدد دراسات معايير صيانة المساجد		١		ربع سنوي	+
٠١-٠٣	عدد المكاتب الهندسية والمقاولين المؤهلة		١		ربع سنوي	+
٠١-٠٤	عدد نماذج المساجد الجديدة		٣		ربع سنوي	+
٠١-٠٥	نسبة رضا الموردين		%٩٠		سنوي	
٠١-٠٦	نسبة رضا الداعمين		%٩٠		سنوي	

## مصفوفة مؤشرات الأداء

### الهدف الاستراتيجي الثاني بناء وتشبيد المساجد وفق أعلى المعايير

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
٠٢-٠٧	عدد المساجد التي تم تشييدها		٣	القسم الفني	ربع سنوي	+
٠٢-٠٨	عدد المساجد المتعثرة التي تم استكمالها		٢		ربع سنوي	+
٠٣-٠٩	نسبة رضا المستفيدين		%٩٠		ربع سنوي	+

الهدف الاستراتيجي الثالث  
توفير خدمات شاملة لصيانة ونظافة المساجد

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
٠٣-١٠	عدد المساجد التي تمت صيانتها		٤٠	قسم الصيانة	ربع سنوي	+
٠٣-١١	عدد المساجد التي تم تنفيذ نظافتها		٤٠		ربع سنوي	+
٠٣-١٢	نسبة رضا المستفيدين		%٩٠		ربع سنوي	+

الهدف الاستراتيجي الرابع  
تحقيق العناية المتكاملة لترميم المساجد

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
٠٤-١٣	عدد المساجد التي تم ترميمها		٨	قسم الصيانة	ربع سنوي	+
٠٤-١٤	نسبة رضا المستفيدين		%٩٠		ربع سنوي	+

## مصفوفة مؤشرات الأداء

### الهدف الاستراتيجي الخامس بناء منظومة تواصل مؤسسي فعال

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
٠٥-١٥	عدد المعارض التعريفية	٤×٤	١٦	قسم التسويق والإعلام قسم الاتصال والشراكات	ربع سنوي	+
٠٥-١٦	عدد فعاليات التواصل الداخلي	٤×٧	٢٨		ربع سنوي	+
٠٥-١٧	عدد فعاليات التواصل الخارجي	٤×٦	٢٤		ربع سنوي	+
٠٥-١٨	عدد الزائرين للجمعية	٤×٥٠	٢٠٠		ربع سنوي	+
٠٥-١٩	نسبة رضا المجتمع		%٩٠		ربع سنوي	+

مصفوفة مؤشرات الأداء

الهدف الاستراتيجي السادس  
بناء وتعزيز الصورة الذهنية للجمعية

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
٠٦-٢	عدد التقارير الصادرة	٤×٥	٢٠	قسم التسويق والإعلام قسم الاتصال والشراكات	ربع سنوي	+
٠٦-٢١	عدد زوار موقع الجمعية	٤×٢٥٠٠٠	١٠٠,٠٠٠		ربع سنوي	+
٠٦-٢٢	عدد مشتركى منصات التواصل	٤×٥٠٠٠	٢٠,٠٠٠		ربع سنوي	+
٠٦-٢٣	عدد الاخبار الصحفية المنشورة	٤×١٢×٤	١٩٢		ربع سنوي	+
٠٦-٢٤	عدد المنتجات الإعلامية المرئية	٤×٤	١٦			
٠٦-٢٥	عدد المنتجات الإعلامية المقروءة	٤×١٢	٤٨			
٠٦-٢٦	عدد المشاركات الاذاعية والتلفزيونية	٤×١٢	٤٨		ربع سنوي	+
٠٦-٢٧	نسبة رضا المجتمع		٪٩٠		ربع سنوي	+



الهدف الاستراتيجي السابع  
بناء شراكات تكاملية وتطوعية فعّالة

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
٠٧-٢٨	عدد الشراكات	٤×٤	١٦	قسم الاتصال والشراكات وقسم التطوع	ربع سنوي	+
٠٧-٢٩	عدد برامج الشراكات الفعّالة	٤×٨	٣٢		ربع سنوي	+
٠٧-٣٠	عدد الساعات التطوعية	٤×١٢×٨×٣٠	١٢٥٢٠		ربع سنوي	+
٠٧-٣١	عدد المتطوعين	٤×١٢×٣٠	١٤٤٠		ربع سنوي	+
٠٧-٣٢	نسبة رضا الشركاء والمتطوعين		%٩٠		ربع سنوي	+

## مصفوفة مؤشرات الأداء

### الهدف الاستراتيجي الثامن بناء وتمتين القدرات المؤسسية

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
٠٨-٣٣	عدد اللوائح والسياسات الجديدة	٤×٥	٢٠	إدارة التميز المؤسسي	ربع سنوي	+
٠٨-٣٤	عدد اللوائح والسياسات المحدثة	٤×٥	٢٠		ربع سنوي	+
٠٨-٣٥	عدد الخطط التشغيلية	٤×١	٤		سنوي	
٠٨-٣٦	نسبة تطبيق اللوائح والسياسات		٪١٠٠		ربع سنوي	+
٠٨-٣٧	نسبة الحوكمة		٪١٠٠		ربع سنوي	+
٠٨-٣٨	نسبة رضا أصحاب المصلحة		٪٩٠		ربع سنوي	+

الهدف الاستراتيجي التاسع  
تنويع مصادر الدخل لتحقيق الاستدامة المالية

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
٠٩-٣٩	حجم إيرادات بناء المساجد	٢,٠٠٠,٠٠٠×٤	٨,٠٠٠,٠٠٠	قسم تنمية الموارد المالية	ربع سنوي	+
٠٩-٤٠	حجم إيرادات صيانة المساجد	١,٠٠٠,٠٠٠×٤	٤,٠٠٠,٠٠٠		ربع سنوي	+
٠٩-٤١	حجم إيرادات ترميم المساجد	١,٠٠٠,٠٠٠×٤	٤,٠٠٠,٠٠٠		ربع سنوي	+
٠٩-٤٢	حجم إيرادات نظافة وتشغيل المساجد	١,٠٠٠,٠٠٠×٤	٤,٠٠٠,٠٠٠		ربع سنوي	+
٠٩-٤٣	حجم إيرادات التبرعات العامة	٥٠٠,٠٠٠×٤	٢,٠٠٠,٠٠٠		ربع سنوي	+
٠٩-٤٤	حجم إيرادات المشاريع الاستثمارية	١	٥٠٠,٠٠٠		ربع سنوي	+
٠٩-٤٥	حجم إيرادات المشاريع الوقفية	١	٥٠٠,٠٠٠		ربع سنوي	+
٠٩-٤٦	نسبة رضا المانحين والمتبرعين		%٩٠		ربع سنوي	+

## مصفوفة مؤشرات الأداء

### الهدف الاستراتيجي العاشر تحقيق السلامة المالية وكفاءة الإنفاق

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
١٠-٤٧	نسبة المصروفات الإدارية		٪١٥	قسم الشؤون المالية	ربع سنوي	+
١٠-٤٨	نسبة مصاريف البرامج والمشاريع		٪٨٥		ربع سنوي	+
١٠-٤٩	نسبة نمو الإيرادات السنوية		٪١٥		ربع سنوي	+
١٠-٥٠	نسبة كفاءة جمع التبرعات		٪٨٥		ربع سنوي	+
١٠-٥١	نسبة حوسبة العمليات المالية		٪١٠٠		ربع سنوي	+
١٠-٥٢	نسبة معيار السلامة المالية في الحوكمة		٪١٠٠		ربع سنوي	-

الهدف الاستراتيجي الحادي عشر  
توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للإنجاز

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
١١-٥٣	مستوى جاهزية بيئة العمل		٪١٠٠	قسم الشؤون الإدارية قسم تقنية المعلومات	ربع سنوي	+
١١-٥٤	مستوى جاهزية الأجهزة التقنية		٪١٠٠		ربع سنوي	+
١١-٥٥	مستوى جاهزية السلامة في بيئة العمل		٪١٠٠		ربع سنوي	+
١١-٥٦	نسبة طلبات المستخدمين إلكترونياً		٪١٠٠		ربع سنوي	+
١١-٥٧	مستوى الأمن السيبراني		٪١٠٠		ربع سنوي	+
١١-٥٨	نسبة رضا العاملين عن بيئة العمل		٪١٠٠		ربع سنوي	+

الهدف الاستراتيجي الثاني عشر  
استقطاب وبناء قدرات بشرية تنافسية

رقم المؤشر	مؤشرات الأداء	خط الأساس	المستهدف	مسؤولية التنفيذ	دورية القياس	القطبية
١٢-٥٩	عدد الكفاءات البشرية المستقطبة	٤×٢	٨	قسم الموارد البشرية	ربع سنوي	+
١٢-٦٠	عدد الكفاءات البشرية التي تم توظيفها		٢٤		ربع سنوي	+
١٢-٦١	عدد البرامج التدريبية لتطوير العاملين	٤×٥	٢٠		ربع سنوي	+
١٢-٦٢	نسبة رضا الموظفين عن التدريب		%٩٠		ربع سنوي	+
١٢-٦٣	متوسط تقييم أداء الموظفين		%٩٠		ربع سنوي	+
١٢-٦٤	نسبة الرضا الوظيفي		%٩٠		ربع سنوي	+

# ثامناً: حوكمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

- حوكمة تنفيذ الخطة
- آلية التنفيذ والمتابعة
- متطلبات التنفيذ



ستقوم الجمعية بالعمل على تنفيذ ما جاء في خطتها من أهداف استراتيجية ومبادرات من خلال حوكمة الأداء الاستراتيجي الذي يعزز قدرتها على الإنجاز من خلال إيجاد منظومة إدارية فاعلة تمكنها من التفاعل مع العناصر الخارجية بشكل منهجي وتنظم التواصل الداخلي لتأصيل الإدراك الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية وتزيد من الكفاءة والفاعلية بشكل متنامي على المدى الطويل ، حيث سيتم بلورة هيكلية إدارية تفعل فيها إدارة الجمعية الخارطة الاستراتيجية لمتابعة وتقويم الأداء لتحقيق الاستراتيجية بشكل مؤسسي منظم وشمولي وتتكون هذه الهيكلية من ثلاث عناصر وهي :

#### ١- توزيع الأدوار والمسؤوليات نحو الاستراتيجية:

وذلك بأن يختص كل قيادي في الجمعية بجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية للعمل على كسر حاجز الدوائر المنفصلة ودعم التعاون والتكامل والعمل المؤسسي بما يخدم الاستراتيجية بشكل منظم ومسؤولية واضحة .

#### ٢- توثيق ومتابعة الأداء الاستراتيجي :

منذ لحظة إعلان البدء بتنفيذ الخطة الاستراتيجية فسيتم العمل على جمع وتوثيق كافة البيانات والمعلومات اللازمة من خلال نماذج موحدة للتقارير والمؤشرات ومواعيد محددة ومتابعة دقيقة من قبل الإدارة دون تضخيم أو إهمال .

مع وضوح الاستراتيجية ووضوح المسؤولية وتوزيع الأدوار باحترافية فسيكون لاجتماعات الإدارة الاستراتيجية معنى يتجاوز مراجعة الأداء إلى مناقشة الاستراتيجية وفعاليتها في خدمة أهدافها بأعلى درجات الشفافية والتجرد لتتيح لفريق الإدارة دراسة وتطوير الأداء

الاستراتيجي .



## حوكمة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ستقوم الجمعية بالعمل على تنفيذ ما جاء في خطتها من أهداف استراتيجية ومبادرات من خلال حوكمة الأداء الاستراتيجي الذي يعزز قدرتها على الإنجاز من خلال منظومة إدارية فاعلة تمكنها من التفاعل مع العناصر الخارجية بشكل منهجي وتنظم التواصل الداخلي لتأصيل الإدراك الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية وتزيد من الكفاءة والفاعلية بشكل متنامي على المدى الطويل ، حيث سيتم بلورة هيكلية إدارية تفاعل فيها إدارة الجمعية الخارطة الاستراتيجية لمتابعة وتقويم الأداء لتحقيق الاستراتيجية بشكل مؤسسي منظم وشمولي وتتكون هذه الهيكلية من ثلاث عناصر وهي :

### ١- توزيع الأدوار والمسؤوليات

وذلك بأن يختص كل قيادي في الجمعية بجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية للعمل على كسر حاجز الدوائر المنفصلة ودعم التعاون والتكامل والعمل المؤسسي بما يخدم الاستراتيجية بشكل منظم ومسؤولية واضحة

### ٢- توثيق ومتابعة الأداء

منذ لحظة إعلان البدء بتنفيذ الخطة الاستراتيجية فسيتم العمل على جمع وتوثيق كافة البيانات والمعلومات اللازمة من خلال نماذج موحدة للتقارير والمؤشرات ومواعيد محددة ومتابعة دقيقة من قبل الإدارة دون تضخيم أو إهمال

### ٣- آلية اتخاذ القرار

مع وضوح الاستراتيجية ووضوح المسؤولية وتوزيع الأدوار باحترافية فسيكون لاجتماعات الإدارة الاستراتيجية معنى يتجاوز مراجعة الأداء إلى مناقشة الاستراتيجية وفعاليتها في خدمة أهدافها بأعلى درجات الشفافية والتجرد لتتيح لفريق الإدارة دراسة وتطوير الأداء الاستراتيجي .

## آلية التنفيذ والمتابعة

لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق أهداف وغايات الجمعية بكفاءة وفاعلية فيتطلب ذلك وجود آليه واضحة لمتابعة تنفيذ هذه الخطة ، حيث يتم التأكد من تنفيذ المشاريع والبرامج المخطط لها ونسب الإنجاز حسب مؤشرات الأداء والتدخل السريع في حالات التعثر وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتتضمن آلية التنفيذ والمتابعة للخطة الاستراتيجية للجمعية ما يلي:

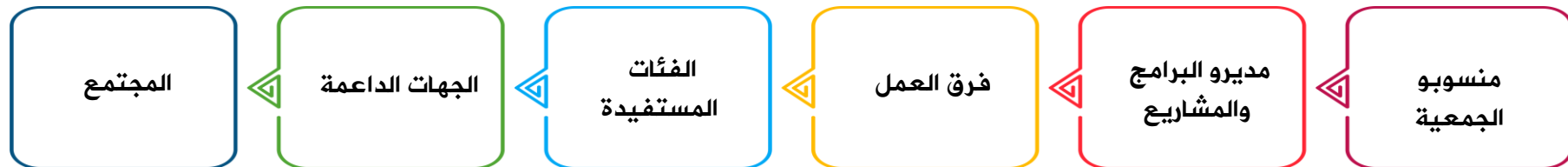
### أدوات المتابعة والتقييم

١- تقارير الأداء الدورية	( شهرية - ربع سنوية - نصف سنوية - سنوية ) .
٢- الاجتماعات الدورية	( أسبوعية - شهرية - ربع سنوية ) .

### مصادر المتابعة والتقييم

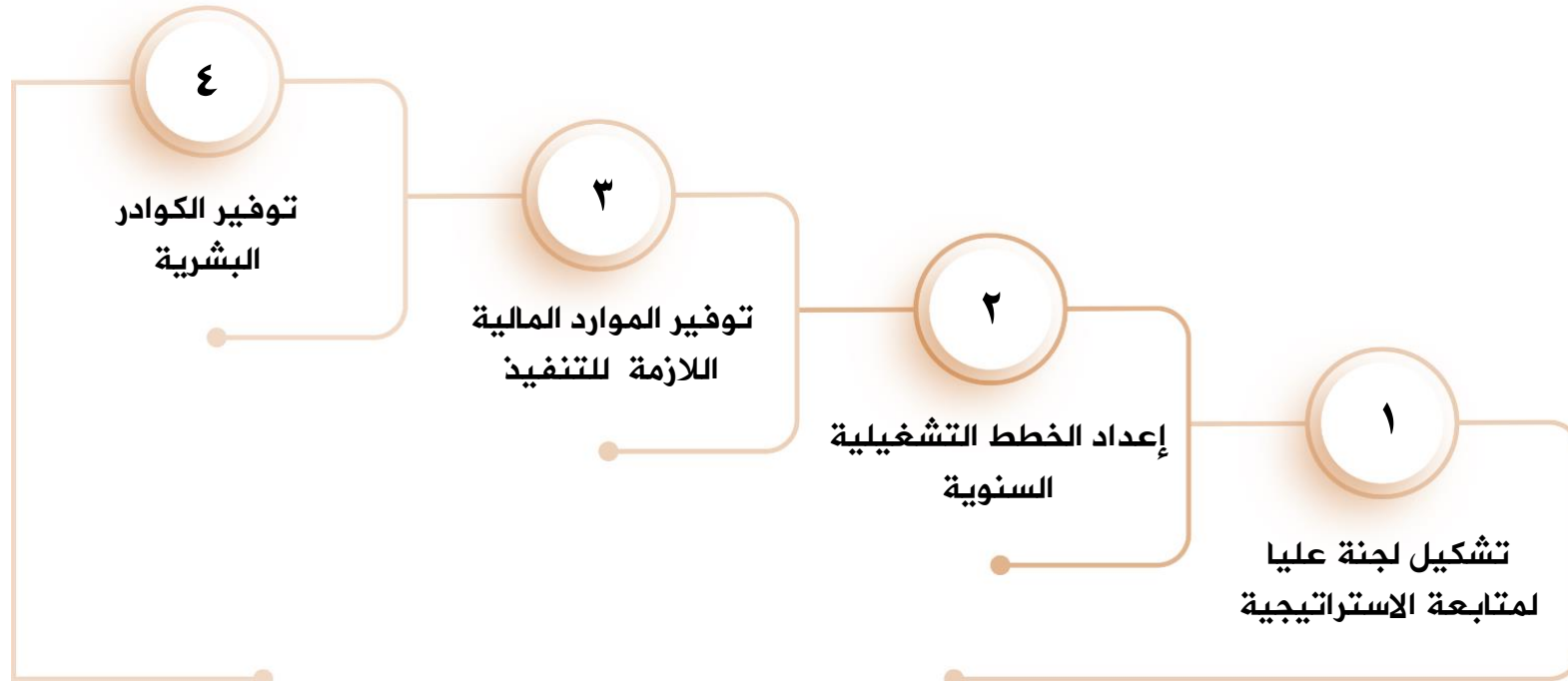
#### مصادر خارجية

#### مصادر داخلية



## متطلبات التنفيذ

في إطار سعي الجمعية لتحقيق رؤيتها، وتنفيذ خطتها الاستراتيجية ستقوم ومن خلال العمل بروح الفريق واستثمار المتطوعين وتفعيل الشراكات مع كافة القطاعات بالعمل الدؤوب وتكثيف الجهود لتنفيذ ما جاء في استراتيجيتها من مبادرات ومشاريع بكفاءة وفاعلية من خلال متابعة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي وفقاً لمؤشرات الأداء التي تم بناءها، وتحقيقاً لهذه الغاية سوف تعمل الجمعية على توفير المتطلبات التالية للعمل على نجاح الاستراتيجية :-



## الخريطة الاستراتيجية

الرؤية	الريادة في العناية بالمساجد	الرسالة	جمعية متخصصة في العناية بالمساجد تصميماً وبناءً وترميمياً وصيانة بمبادرات نوعية ووسائل حديثة، وشراكات مجتمعية من خلال كوادر متخصصة وبيئة عمل جاذبة	القيم	الإخلاص - الإتيان - الابتكار التطوير - المسؤولية - الشراكة
الفئات المستفيدة	إدارة المساجد	المانحون	المساجد	المصلون	الأثر
الأثر	شراكة فاعلة لتحقيق تنمية مستدامة	ثقة تامة وتواصل مستمر	مسجد مثالي مستدام	رضا تام عن الخدمة المقدمة	

## الأهداف الاستراتيجية

الارتقاء بمعايير بناء وصيانة وترميم المساجد	العمليات الداخلية	بناء منظومة تواصل مؤسسي فعال	المستفيدون
بناء وتشبيد المساجد وفق أعلى المعايير		بناء وتعزيز الصورة الذهنية للجمعية	
توفير خدمات شاملة لصيانة ونظافة المساجد		بناء شراكات تكاملية وتطوعية فعالة	
تحقيق العناية المتكاملة لترميم المساجد	العلم والنمو	بناء وتمتين القدرات المؤسسية	الجانب المالي
تنويع مصادر الدخل لتحقيق الاستدامة المالية		توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للإنجاز	
تحقيق السلامة المالية وكفاءة الإنفاق		استقطاب وبناء قدرات بشرية تنافسية	