



الخطة الاستراتيجية





المحتويات

مقدمة	1
منهجية صياغة الاستراتيجية للجمعية	2
تحليل swot	3
تحليل أصحاب المصلحة	4
عملية الإدارة الاستراتيجية	5
الرؤية والرسالة والقيم	6
الأهداف الاستراتيجية	7
توافق أهداف الجمعية مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة	8
التوجهات الاستراتيجية	9



الأهداف النوعية	10
بطاقة الاداء المتوازن	11
مؤشرات الاداء الرئيسية	12
إدارة المخاطر	13
آلية تنفيذ وتطوير الخطة	14
فريق إعداد الخطة	15



يمثل هذا الملف الوثيقة الاستراتيجية العامة و الخطة الاستراتيجية لجمعية سنابل المدينة الخيرية وهو التوجه الاستراتيجي للجمعية لفترة الخمس سنوات القادمة وذلك لتشكيل منهجية لتسيير أعمالها، و توفر رؤية وتصوراً واضحاً لمستقبلها.

وتتضح أهمية الخطة الاستراتيجية للجمعية من خلال المزايا والمنافع المتنوعة المخطط تحقيقها ومن هذه المزايا والمنافع ما يلي:

- دقة واكتمال تحديد الاعتبارات الحاكمة أو المؤثرة في واقع ومستقبل الجمعية وجودة تحديد أساليب التعامل معها، بما يحقق التميز و الريادة المستهدفة للجمعية.
- ترسيخ ثقافة ومنهج التفكير الاستراتيجي لدى منسوبي الجمعية، وتأكيد ذلك في كافة مبادرات ومشاريع الجمعية.



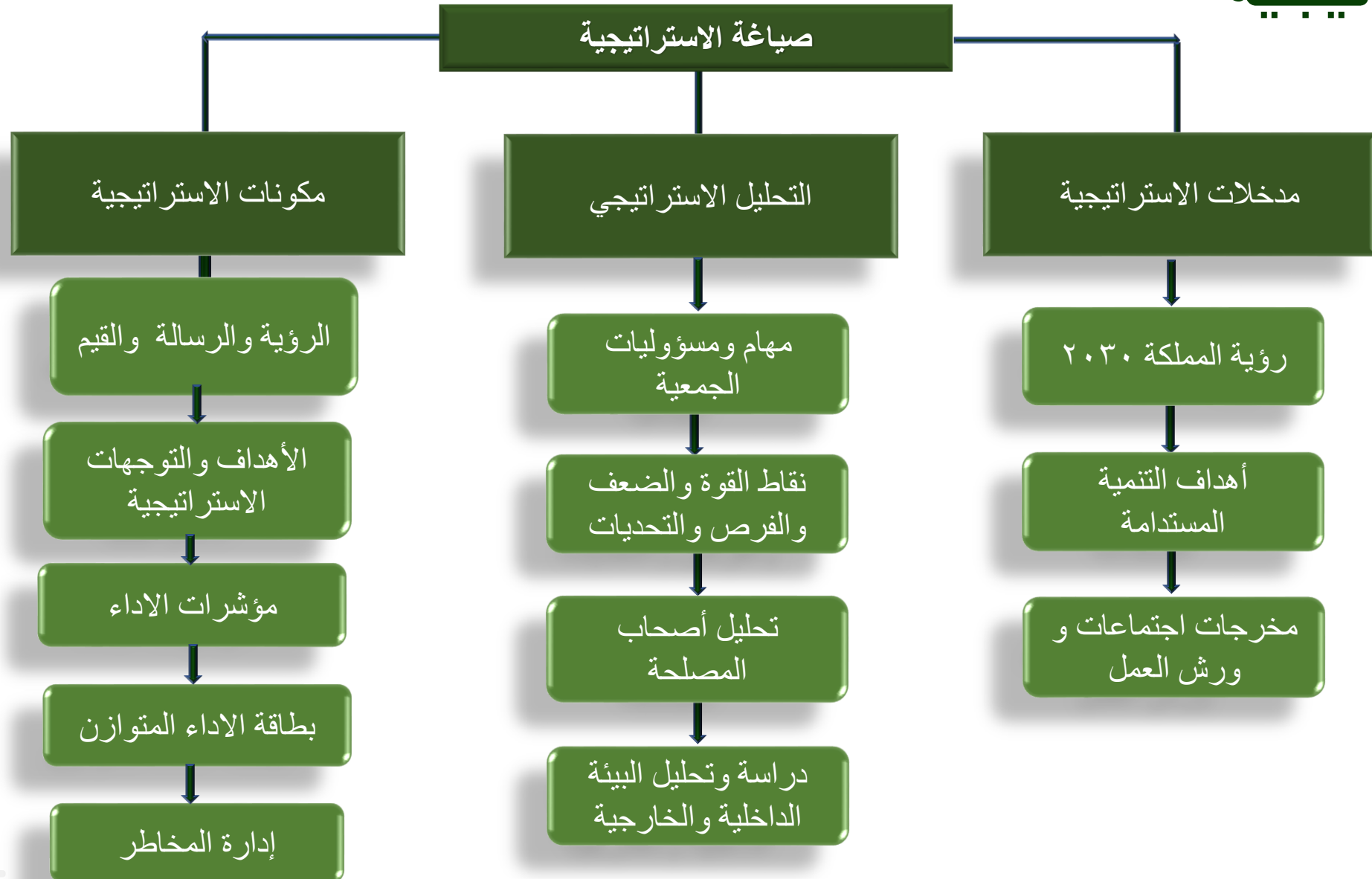
- بناء وتدعيم سلوك الالتزام بمعايير ومواصفات التمييز المؤسسي في برامج وأنشطة وخدمات الجمعية .
- توفير البيانات عن إمكانات وقدرات الجمعية وتحليل ما لديها من نقاط قوة وجوانب ضعف في بيئتها الداخلية وما يتوافر في بيئتها الخارجية من فرص أو قيود.
- وجود رؤية استراتيجية واضحة للجمعية ومنسوبيها، لما هو متوقع أن تكون عليه الجمعية في المستقبل على المستوى المحلي والإقليمي.
- وجود رسالة للجمعية محفزه لمنسوبيها.
- دقة واكتمال الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجمعية، والتأكد من جودة وجدوى ما تقوم به الجمعية من برامج ومشاريع وأنشطة.



- ترسيخ الالتزام بالجودة والتوجه بالنتائج في كافة برامج وأنشطة وخدمات الجمعية ومبادراتها ومشاريعها، بما يحقق الريادة في خدمة وتنمية المجتمع.
- وجود أسس واضحة لتفعيل الشراكات المجتمعية وتأكيد دور الشركاء الاستراتيجيين .
- ضمان جودة وجدوى السياسات وقواعد ونظم العمل بالجمعية، لبناء بيئة وثقافة عمل تحفز على الأداء المتميز وتنمي الرغبة والقدرة على الإبداع والتفكير.



منهجية صياغة الاستراتيجية





S
Strength

W
Weakness

O
Opportunity

T
Threat

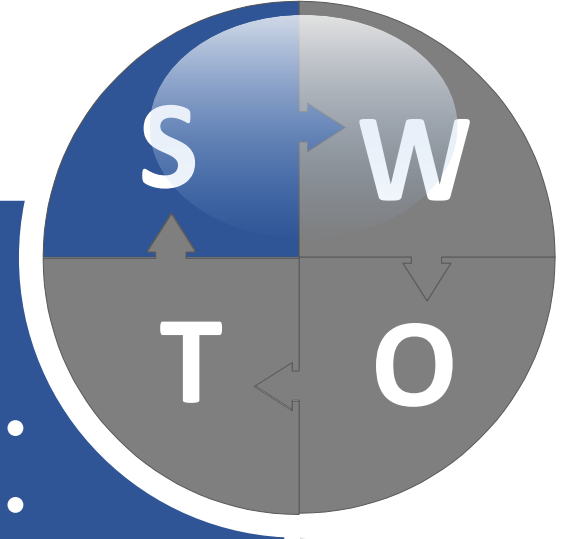


تحليل swot



نقاط القوة

- خدمة فقراء المدينة المنورة وما للمدينة من فضل وحب لدى الناس.
- ترابط وانسجام الإدارة التنفيذية مع مجلس الإدارة.
- وجود قاعدة بيانات مناسبة وقوية ومحدثة للمستفيدين من أنشطة وخدمات الجمعية.
- وجود مورد استثماري ومانحين دائمين.
- وجود خطة لتطوير أعمال الجمعية.





الأهداف الذكية

نقاط القوة	ماذا يمكن أن نفعل
خدمة فقراء المدينة المنورة وما للمدينة من فضل وحب لدى الناس.	• عمل خطة تسويقية قوية للتعريف بالجمعية في المدن الرئيسية جدة/ الرياض/ القصيم/ الدمام. • تسويق برامج ومشاريع الجمعية على الزوار والحجاج والمعتمرين. • برامج تختص بخدمة الحجاج والمعتمرين.
ترابط وانسجام الإدارة التنفيذية مع مجلس الإدارة.	• المحافظة على قوة العلاقة والثقة بتقارير واجتماعات شهرية.



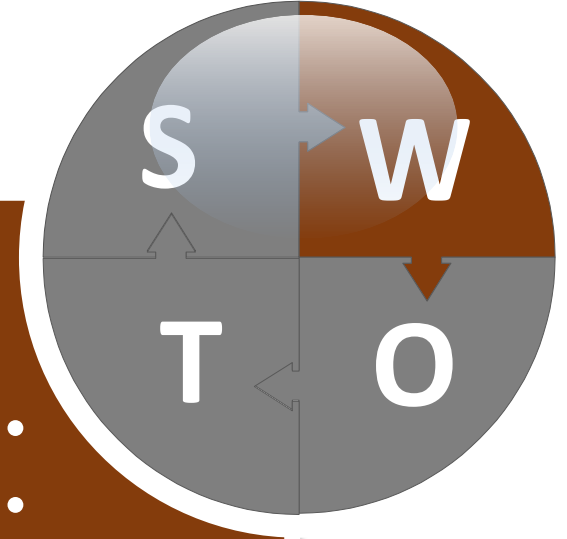
الأهداف الذكية

نقاط القوة	ماذا يمكن أن نفعل
وجود قاعدة بيانات مناسبة وقوية ومحدثة للمستفيدين من أنشطة وخدمات الجمعية.	• العمل على تحديث قاعدة البيانات وزيادة قوتها بالتعرف على المؤهلات العلمية والتدريبية والهوايات التي ممكن تكون اساس للاختيار في مشاريع التمكين.
وجود مورد استثماري ومانحين دائمين.	• وضع خطة للاستثمار. • تقوية التواصل مع المانحين بالتقارير الشهرية لتحفيزهم للبقاء والزيادة عن طريقهم او من دائرة معارفهم.



الأهداف الذكية

نقاط القوة	ماذا يمكن أن نفعل
وجود خطة لتطوير أعمال الجمعية.	• توظيف مسؤول جودة لمتابعة تنفيذ الأهداف مع كل الإدارات. • بناء نظام المتابعة والتقييم. • التعاقد مع مستشار تطوير.



نقاط الضعف

- قلة عدد مصادر الجمعية المستدامة.
- ضعف الناحية الإعلامية.
- ضعف البنية التحتية من قواعد وأنظمة العمل في الجمعية.
- ضعف البنية التحتية التقنية.
- عدم وجود برامج تمكين سابقة أو خبرة سابقة بإدارة مشاريع التمكين والاستدامة.
- عدم وجود مقر دائم ملك.
- ضعف القدرات البشرية التخصصية.



الأهداف الذكية

نقاط الضعف	ماذا يمكن أن نفعل
قلة عدد مصادر الجمعية المستدامة	• تنويع مصادر دخل الجمعية. • توفير وقف او مشروع استثماري.
ضعف الناحية الإعلامية	• توقيع اتفاقية تسويقية مع احد الشركات المتخصصة للدعاية والتسويق. • تحسين الصور الذهنية للجمعية عبر وسائل التواصل المختلفة والمشاهير.



الأهداف الذكية

نقاط الضعف	ماذا يمكن أن نفعل
ضعف البنية التحتية من قواعد وأنظمة العمل في الجمعية	• بناء أنظمة ولوائح العمل واعتمادها. • بناء النظام الوثائقي لدليل العمليات والإجراءات للجمعية بكافة النماذج.
ضعف البنية التحتية التقنية	• بناء منصة متكاملة خاصة بالجمعية. • توفير أجهزة كمبيوتر جديدة وتطوير شبكة داخلية.



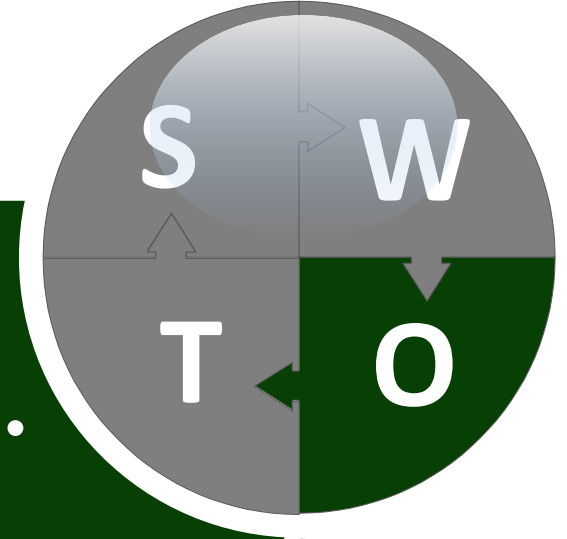
الأهداف الذكية

نقاط الضعف	ماذا يمكن أن نفعل
عدم وجود برامج تمكين سابقة او خبرة سابقة بإدارة مشاريع التمكين والاستدامة	• عمل شراكات مع جهات تدريبية متخصصة لتمكين المستفيدين من أعمال لها مردود مالي. • زيارات لجمعيات متميزة في برامج التمكين للاستفادة من الخبرات. • تأهيل وتمكين المستفيدين.
عدم وجود مقر دائم ملك	• متابعة المنحة الوزارية وعمل مخططات وتقدير تكلفة للبناء وترتيب متطلبات الدعم المالي الحكومي واستكمال اللازم مع المانحين خلال سنة ٢٠٢٤. • تسويق دعم مقر الجمعية.



الأهداف الذكية

نقاط الضعف	ماذا يمكن أن نفعل
ضعف القدرات البشرية التخصصية	• استقطاب العناصر البشرية المميزة والاحتفاظ بها. • بناء الصف الثاني من القيادات. • تنمية مهارات وقدرات منسوبي الجمعية وفق خطة معتمدة. • توفير بيئة عمل داخلية جاذبة ومحفزة.



الفرص

- الشراكات الممكنة مع الجهات الحكومية والخاصة والجمعيات المماثلة.
- التوجيه الإيجابي لدى الجهات المانحة والشركات لدعم المشاريع التنموية.
- الاستفادة من دعم المنصات الحكومية.
- رغبة ذوي المعرفة والخبرة في العمل التطوعي.



الأهداف الذكية

الفرص	ماذا يمكن أن نفعل
الشراكات الممكنة مع الجهات الحكومية والخاصة والجمعيات المماثلة	• عمل قائمة بالجمعيات التي تستفيد الجمعية من الشراكات معهم وعمل خطة لإتمام الشراكات وتفعيلها. • شراكات مع جهات حكومية او خاصة تقدم خدمات للأسر المستفيدة.
وجود رغبة لدى الجهات المانحة والشركات لدعم المشاريع التنموية	• العمل على مشاريع التمكين وتسويقها. • خطة للتسويق على الجهات المانحة والشركات. • تدريب موظفي تنمية الموارد على رفع مشاريع مناسبة للشركات والجهات المانحة.



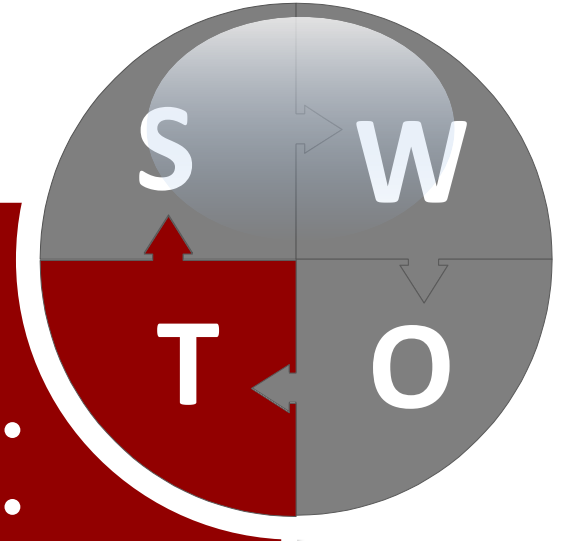
الأهداف الذكية

الفرص	ماذا يمكن أن نفعل
الاستفادة من دعم المنصات الحكومية	• رفع المشاريع على المنصات الحكومية.
رغبة ذوي المعرفة والخبرة للعمل التطوعي	• عمل منصة تطوع بجميع الاعمال الموسمية وغير الموسمية والمؤهلات المطلوبة لأدائها وتسويقها عبر المنصة.



التحديات

- موسمية فرص الإيرادات وارتباطها بمواسم معينة.
- انقطاع أحد الداعمين الرئيسيين للجمعية.
- احتمالية تناقص او عدم استقرار الدعم الحكومي.





الأهداف الذكية

التحديات	ماذا يمكن أن نفعل
موسمية فرص الإيرادات وارتباطها بمواسم معينة	• تفعيل مشاريع اضافية بشكل شهري وعمل تسويق لها حتى تكون الإيرادات مستمرة. • التركيز على التسويق للشركات والمؤسسات المانحة في فترة الركود وعلى مشاريع التمكين.
انقطاع أحد الداعمين الرئيسيين للجمعية	• عمل اتفاقيات شراكة مع الداعمين الحاليين واستقطاب مانحين جدد. • تحديث قاعدة بيانات المتبرعين (افراد وشركات).



الأهداف الذكية

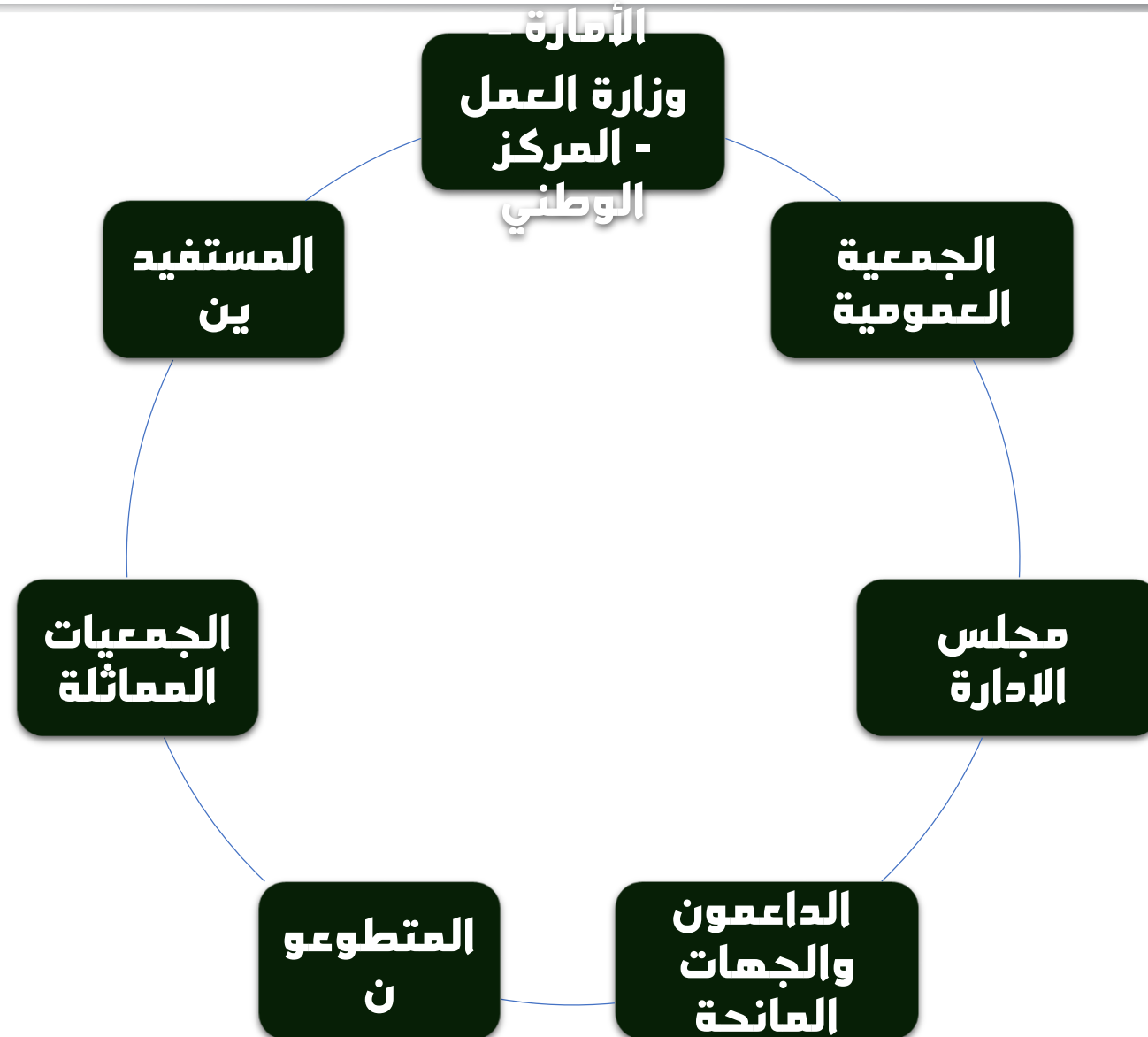
التحديات	ماذا يمكن أن نفعل
احتمالية تناقص او عدم استقرار الدعم الحكومي	• العمل على تحديد الالتزامات الحكومية للدعم وتوفير متطلباتها ومتابعة اجراءاتها. • تنويع مصادر دخل الجمعية.



تحليل أصحاب المصلحة



تحليل أصحاب المصلحة





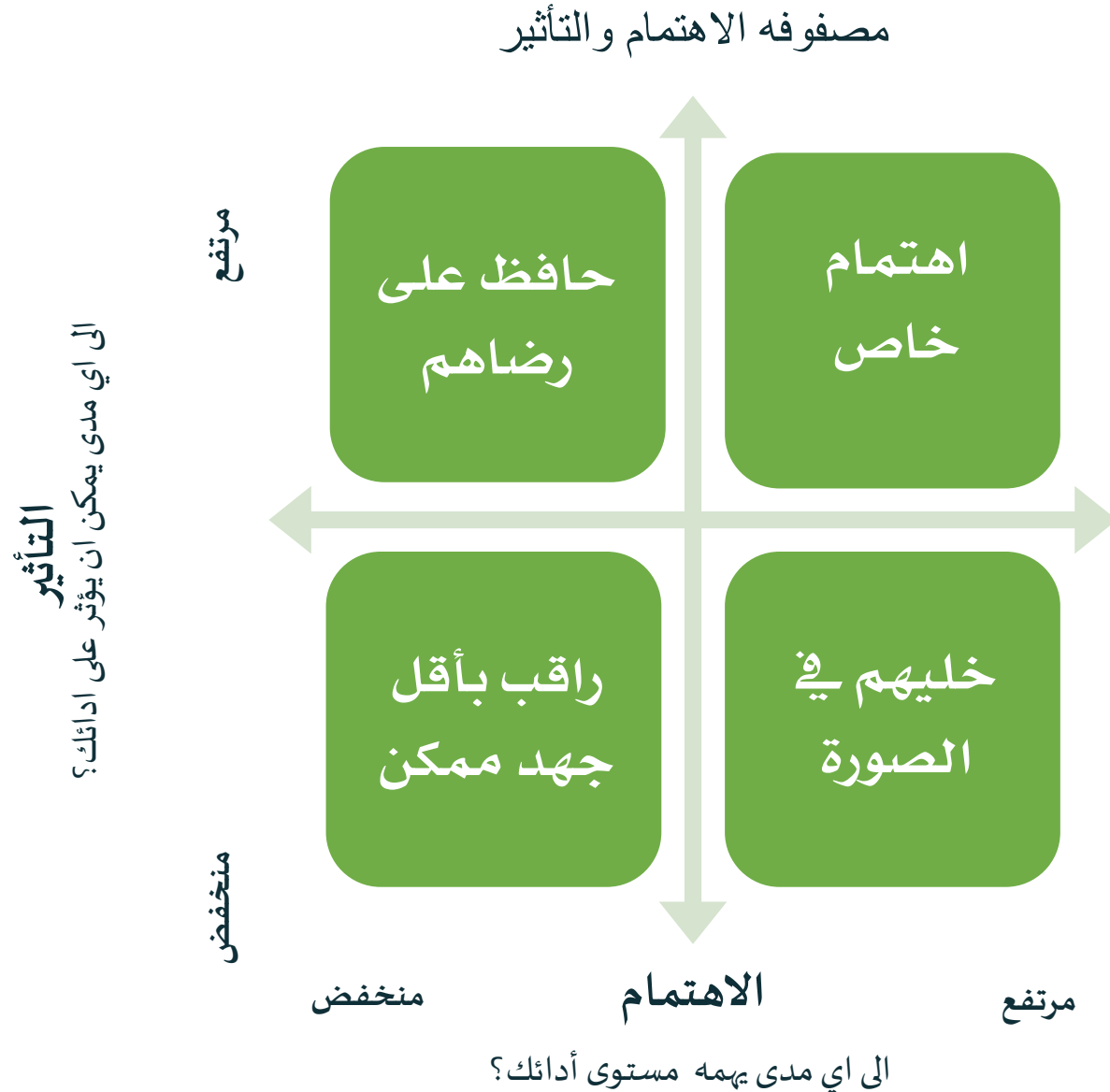
تحليل أصحاب المصلحة

توقعات أصحاب المصلحة

مجلس الإدارة	الجمعية العمومية	الأمانة – وزارة العمل - المركز الوطني – هيئة تطوير المدينة	المستفيدين
• الالتزام بالأنظمة واللوائح الداخلية. • العمل بجد وإخلاص وبروح الفريق. • الابتداء والابتكار. • رفع تقارير الإنجازات.	• الاطلاع على إنجازات الجمعية • الدعوة للاجتماعات الدورية	• الالتزام بالقرارات والأنظمة. • الشفافية التواصل الفعال. • الالتزام بمعايير الحوكمة المعتمدة. • الالتزام بالتعاميم واللوائح. • تقارير دورية.	
الجمعيات المماثلة	المتطوعون	الداعمون والجهات المانحة	
• تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب. • التكامل في تقديم الخدمات للمستفيدين.	• فتح فرص تطوعية في مجالات عمل الجمعية. • تمكين وتقدير المتطوعون.	• تعظيم اجر الأوقاف والاستثمارات. • نمذجة مشاريع الجمعية ووضوح الإجراءات. • تسهيل عملية التبرع والوصول الى البيانات. • الإفصاح والشفافية. • الاحترافية في تقديم وتنفيذ المبادرات.	
			• تقديم الدعم المادي لهم. • حفظ كرامتهم. • تمكينهم وتأهيلهم.



تحليل أصحاب المصلحة

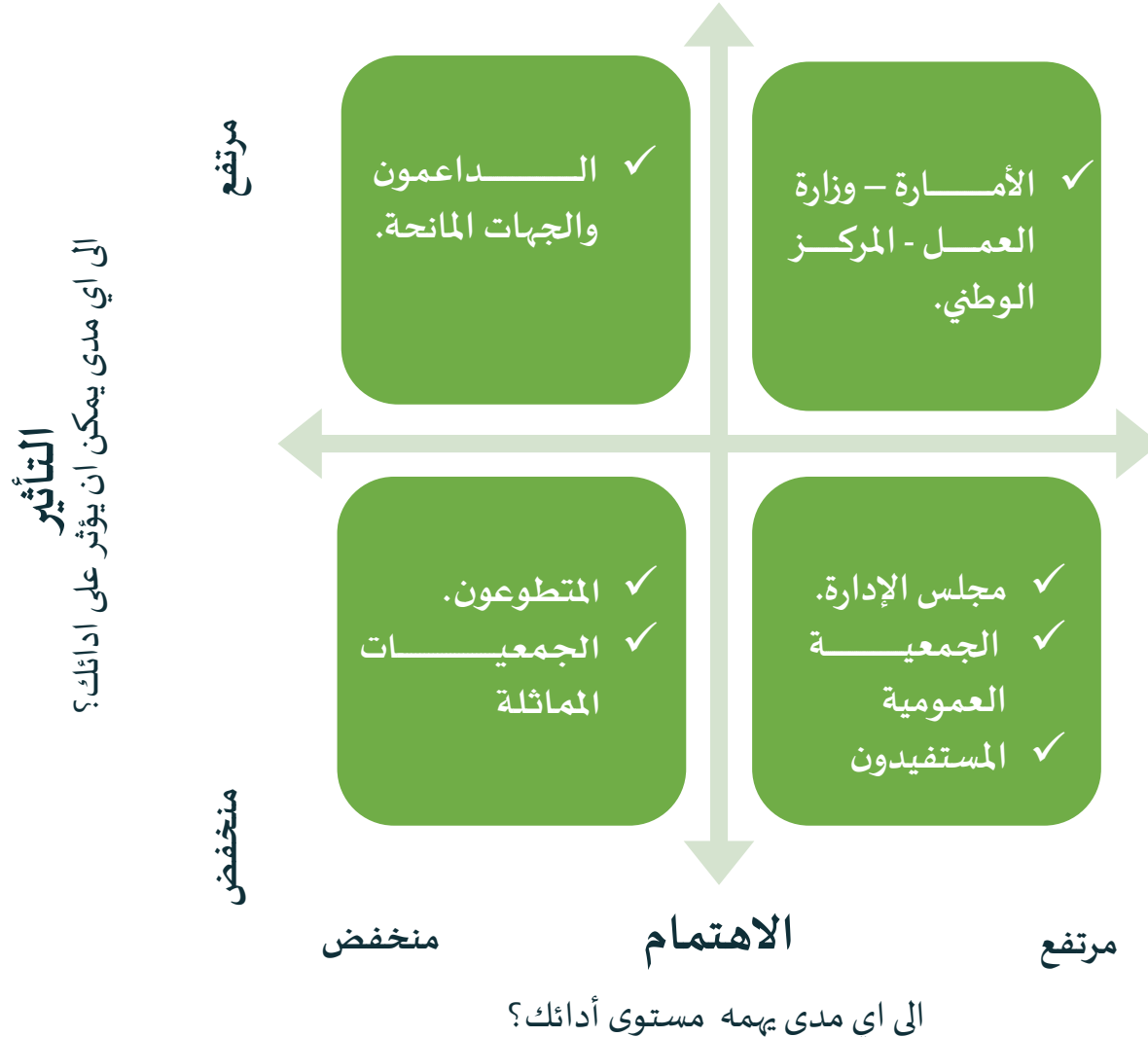


تصنيف أصحاب
المصلحة حسب
أولوية التعامل معهم

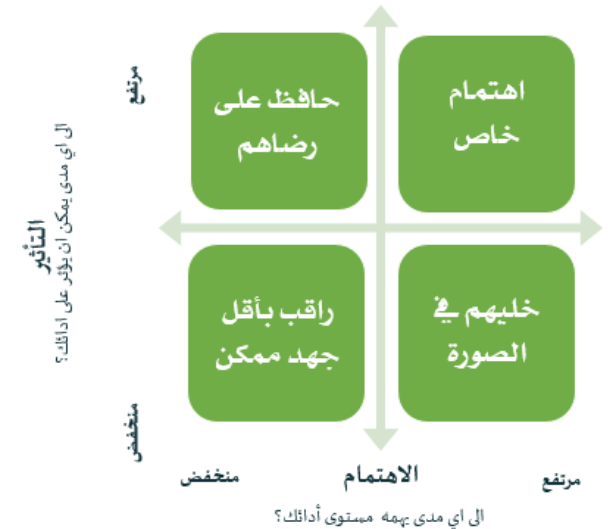


تحليل أصحاب المصلحة

مصفوفة الاهتمام والتأثير



تصنيف أصحاب
المصلحة حسب
أولوية التعامل معهم





تحليل أصحاب المصلحة

فئة اصحاب المصلحة	بما نعد أصحاب المصلحة
الأمانة – وزارة العمل - المركز الوطني	• الشفافية والتواصل الفعال. • الالتزام بمعايير الحوكمة المعتمدة. • الالتزام بالتعاميم واللوائح. • موازنة معتمدة وواضحة.
مجلس الإدارة	• الالتزام بالأنظمة واللوائح الداخلية. • العمل بجهد واخلاص وبروح الفريق. • مشاركة مجلس الادارة في وضع خطة تنمية الموارد. • الاستفادة من اعضاء المجلس في دعم مشاريع وبرامج الجمعية • الابداع والابتكار
الجمعية العمومية	• الاطلاع على انجازات الجمعية. • الدعوة للاجتماعات الدورية. • تزويدهم بالنشرات الإلكترونية البريدية وتقارير الإنجاز.

بما نعد
أصحاب
المصلحة



تحليل أصحاب المصلحة

فئة اصحاب المصلحة	بما نعد أصحاب المصلحة
الداعمون والجهات المانحة	• تعظيم اجر الأوقاف. • نمذجة مشاريع الجمعية ووضوح الاجراءات • تسهل عملية التبرع والوصول الى البيانات • التواصل المستمر مع المانحين والتعرف على طلباتهم وتلبيتها والشفافية معهم. • الالتزام بمنهجيات الدعم المقررة لديهم. • ابتكار مشاريع نوعية واحترافية. • التنفيذ الاحترافي للمشاريع.
المتطوعون	• قسم إدارة المتطوعين مؤهل ومدرب وفق معايير معتمدة. • فتح فرص تطوعية تلبي تطلعاتهم. • تمكين وتقدير المتطوعين.
الجمعيات المماثلة	• شراكات تكاملية. • تقديم الخبرات والمعلومات.

بما نعد
أصحاب
المصلحة



تحليل أصحاب المصلحة

فئة اصحاب المصلحة	بما نعد أصحاب المصلحة
المستفيدون	• تحويلهم من الحاجة الى الاكتفاء. • تقديم الدعم المادي لهم. • حفظ كرامتهم. • تسهيل وصول خدمات الجمعية لهم. • وضوح وشفافية إجراءات وشروط الدعم. • قوة التواصل وسرعة الاستجابة.

بما نعد
أصحاب
المصلحة



تحليل أصحاب المصلحة

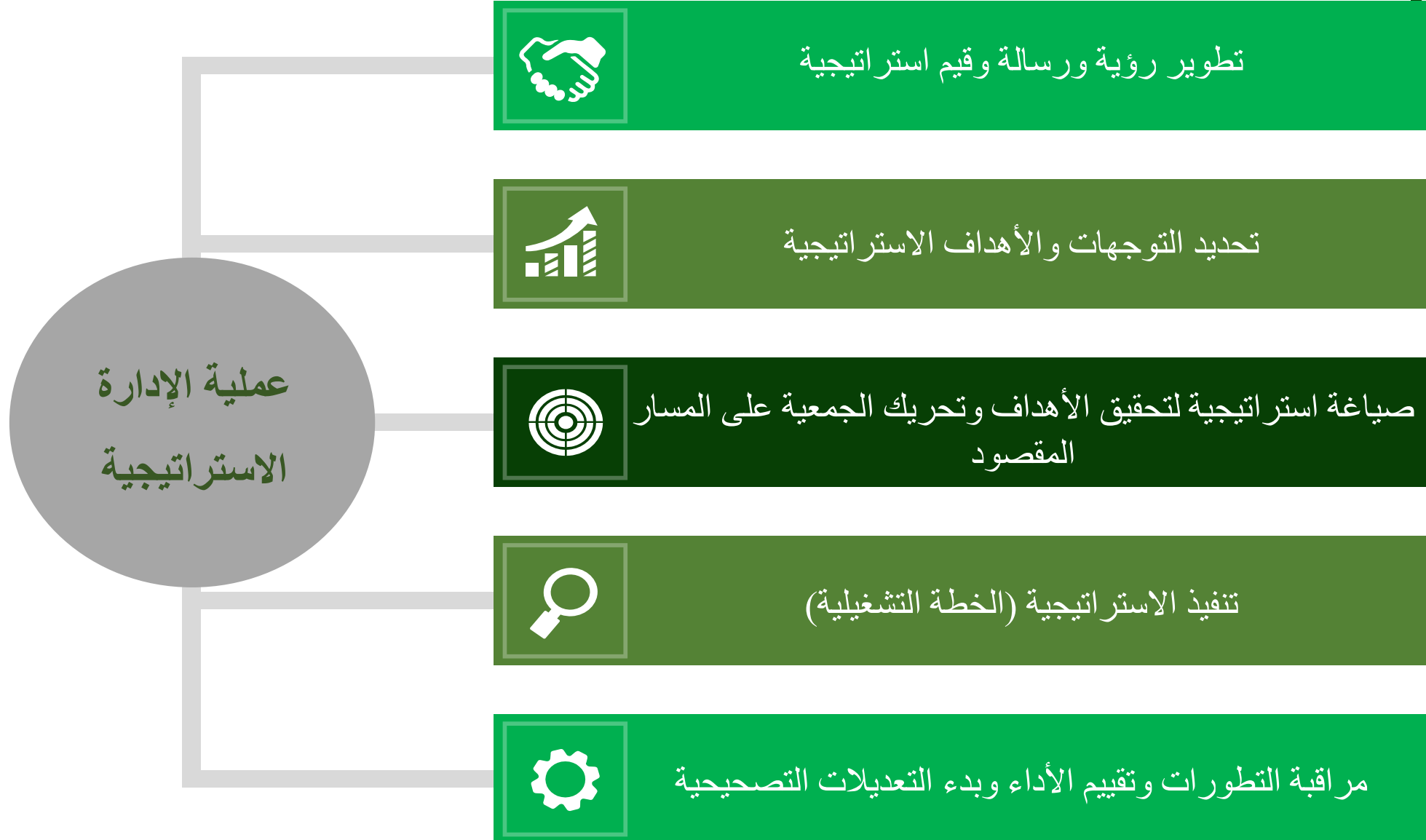
فئة اصحاب المصلحة	الاجراء المطلوب اتخاذه	الشخص المسؤول عن تنفيذ الاجراء	متى يجب اتخاذ الاجراء	كيفية اتخاذ الاجراء

خطة
أصحاب
المصلحة

الخطة التشغيلية



عملية الإدارة الاستراتيجية

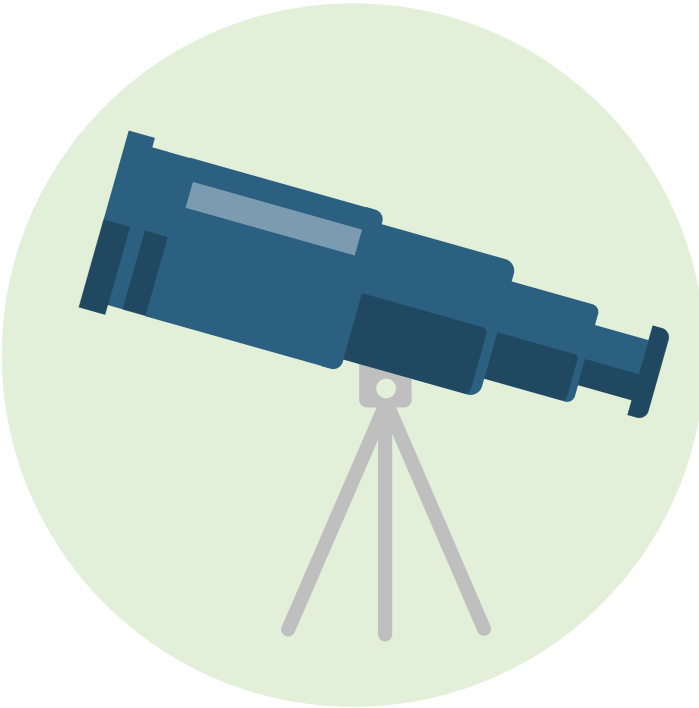




الرؤية



التكامل والتميز في دعم وتمكين الأسر الفقيرة في المدينة المنورة





١- أهم البرامج والأنشطة خلال الـ ٥ سنوات القادمة:

- التوجه نحو المشاريع التنموية (زيادة مشروع تنموي سنوياً).
- إضافة عدد ٢ مبادرة او مشروع مبتكر سنوياً.
- تطبيق منهجية إدارة المشاريع الاحترافية
- تطبيق نظام قياس الأثر لكافة البرامج والمشاريع والأنشطة المنفذة في الجمعية مع بداية عام ٢٠٢٤.



٢- الموارد البشرية والهيكلية والفروع:

- استقطاب كفاءات متميزة
- ادراج وحدة تطوع.
- تطوير وتدريب الموظفين (٢٠ ساعات تدريبية سنوياً للموظف).



٣- الوضع المالي (الايادات - المصاريف - الارباح).



- زيادة الايرادات سنوياً بمقدار ٢٠%
- شراء أو بناء مقر ملك للجمعية خلال الخمس سنوات.
- شراء وقف او مشروع استثمار للجمعية يحقق دخل بمقدار (٢٠٠,٠٠٠) سنوياً خلال ٣ سنوات.
- تنويع مصادر تمويل أنشطة وخدمات الجمعية لتطوير هيكل تمويل الجمعية ٦٠% من الدخل من خمس مصادر مختلفة.



رؤية فريق العمل

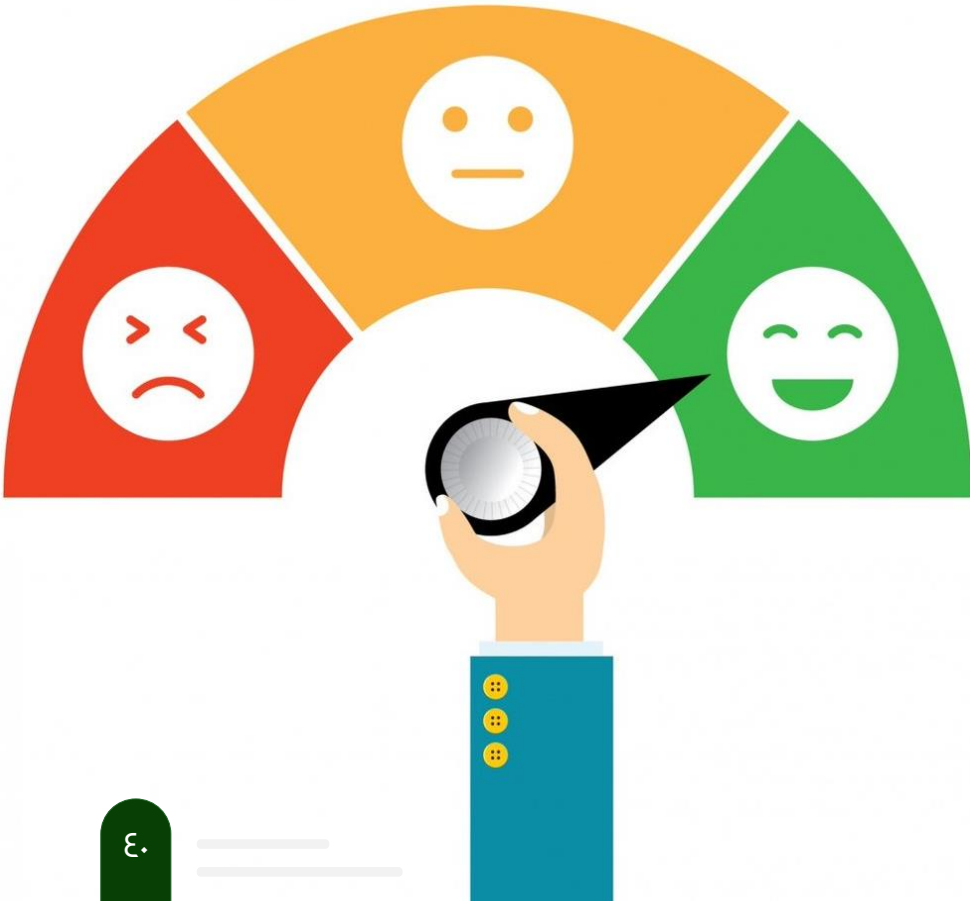
٤-التقنية



- أتمتة جميع الأنشطة والإجراءات. نهاية عام ٢٠٢٤.
- منصة للتطوع نهاية عام ٢٠٢٣
- التحول الى نظام خاص متكامل لأعمال الجمعية نهاية عام ٢٠٢٤



٥- العملاء



- النمو بعدد المستفيدين بنسبة ٢٠% سنوياً.
- التميز في خدمة العملاء نسبة ١% رضا العملاء زيادة سنوياً
- قياس الرضا لجميع العملاء وأصحاب المصلحة



MISSION & VISION

الرسالة



**جمعية خيرية تعنى بدعم وتمكين الأسر
الفقيرة بالمدينة المنورة من خلال عمل
مؤسسي وفريق مؤهل وبرامج نوعية
وشراكات استراتيجية فاعلة.**



القيم





م	القيمة	الشرح
١	التكامل	التكامل في تقديم الدعم للأسر المحتاجة، نقدم الدعم بيد والتأهيل والتمكين بيد أخرى، ليكونوا مواطنين منتجين فاعلين في المجتمع.
٢	السرية والخصوصية	تلتزم الجمعية بالحفاظ على سرية معلومات المستفيدين، وتعي خطورة كشف هذه المعلومات.
٣	الشفافية	البيان والوضوح، وخلق بيئة تكون فيها المعلومات متاحة ومفهومة.
٤	الشراكات التكاملية	نعمل بشكل تعاوني وتكاملي مع الآخرين لتلبية احتياجات المجتمع.
٥	التأثير	نحن ملتزمون بتعظيم نتائج جهودنا، والتأثير ليس فقط على حياة الفرد، ولكن نسعى جاهدين لإحداث تأثير هادف على المجتمع ككل لتحسين حياة الناس.
٦	الاحترافية	ممارسة العمل بمهارة وجودة عالية ضمن إطار العمل المؤسسي.
٧	التميز	نسعى جاهدين للتميز في كل جزء من أجزاء عملنا والتحسين المستمر.



الأهداف الاستراتيجية



الأهداف الاستراتيجية



1 التكامل في تمكين ورعاية المستفيدين من خدمات الجمعية.

1

2 تحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة.

2

3 تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.

3

4 تأسيس البنية التحتية التقنية والتحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية.

4

5 استقطاب و تطوير الكفاءات البشرية وتطوير بيئة عمل محفزة.

5

6 تنمية وتشجيع العمل التطوعي.

6

7 تنمية الموارد المالية للجمعية وتحقيق الاستدامة.

7

8 تحسين الكفاءة المالية وترشيد الإنفاق.

8



توافق أهداف الجمعية مع
(رؤية المملكة ٢٠٣٠ -
أهداف التنمية
المستدامة)



ترابط أهداف الجمعية

		أهداف الجمعية
• القضاء على الفقر • العمل اللائق ونمو الاقتصاد. • القضاء التام على الجوع	• تحسين جاهزية الشباب لدخول سوق العمل. • زيادة مساهمة الأسر المنتجة في الاقتصاد.	التكامل في تمكين ورعاية المستفيدين من خدمات الجمعية.
	• الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.	تحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة.
السلام والعدل والمؤسسات القوية (إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات)	• تطوير منظومة الخدمات الاجتماعية لتكون أكثر كفاءة وتمكيناً	تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.
	• تطوير الحكومة الإلكترونية. • الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.	التحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية.



ترابط أهداف الجمعية

أهداف الجمعية	رؤية 2030 VISION 2030	أهداف التنمية المستدامة
استقطاب و تطوير الكفاءات البشرية وتطوير بيئة عمل محفزة.	• زيادة معدلات التوظيف	• العمل اللائق ونمو الاقتصاد
تنمية وتشجيع العمل التطوعي.	• نشر الوعي والثقافة بأهمية تفعيل دور العمل التطوعي والوصول الى عدد مليون متطوع عام ٢٠٣٠م.	
تنمية الموارد المالية للجمعية وتحقيق الاستدامة.	• رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي من أقل من ١% الى ٥%.	• عقد الشراكات لتحقيق الأهداف
تحسين الكفاءة المالية وترشيد الإنفاق.	• تعزيز فاعلية التخطيط المالي وكفاءة الإنفاق، وتعزيز الشفافية.	



التوجهات الاستراتيجية



التوجهات الاستراتيجية

المنظور	بيان بالتوجهات الاستراتيجية
المستفيدين وأصحاب المصلحة	➤ التوجه نحو التمكين والتدريب للمستفيدين. ➤ التحول من الدعم الإعاشي إلى الدعم التنموية. ➤ بناء الشراكات الاستراتيجية مع الجمعيات النوعية المتخصصة لتقديم خدمات نوعية للمستفيدين على سبيل المثال: (ساعي - حياة - ظهور - اسرتي - سند - كنف) ➤ بناء شراكات استراتيجية مع جهات متخصصة بالتنمية والتمكين والتدريب.



التوجهات الاستراتيجية

المنظور	بيان بالتوجهات الاستراتيجية
العمليات الداخلية	➤ التوجه نحو تقديم البرامج والأنشطة في بيئة إلكترونية. ➤ تحقيق النمذجة (التحول التدريجي إلى نمذجة أعمال الجمعية) ➤ تفعيل العمل المؤسسي (تطبيق مفاهيم وأفكار وممارسات العمل المؤسسي). ➤ بناء وتطوير بيئة عمل جاذبة محفزة.



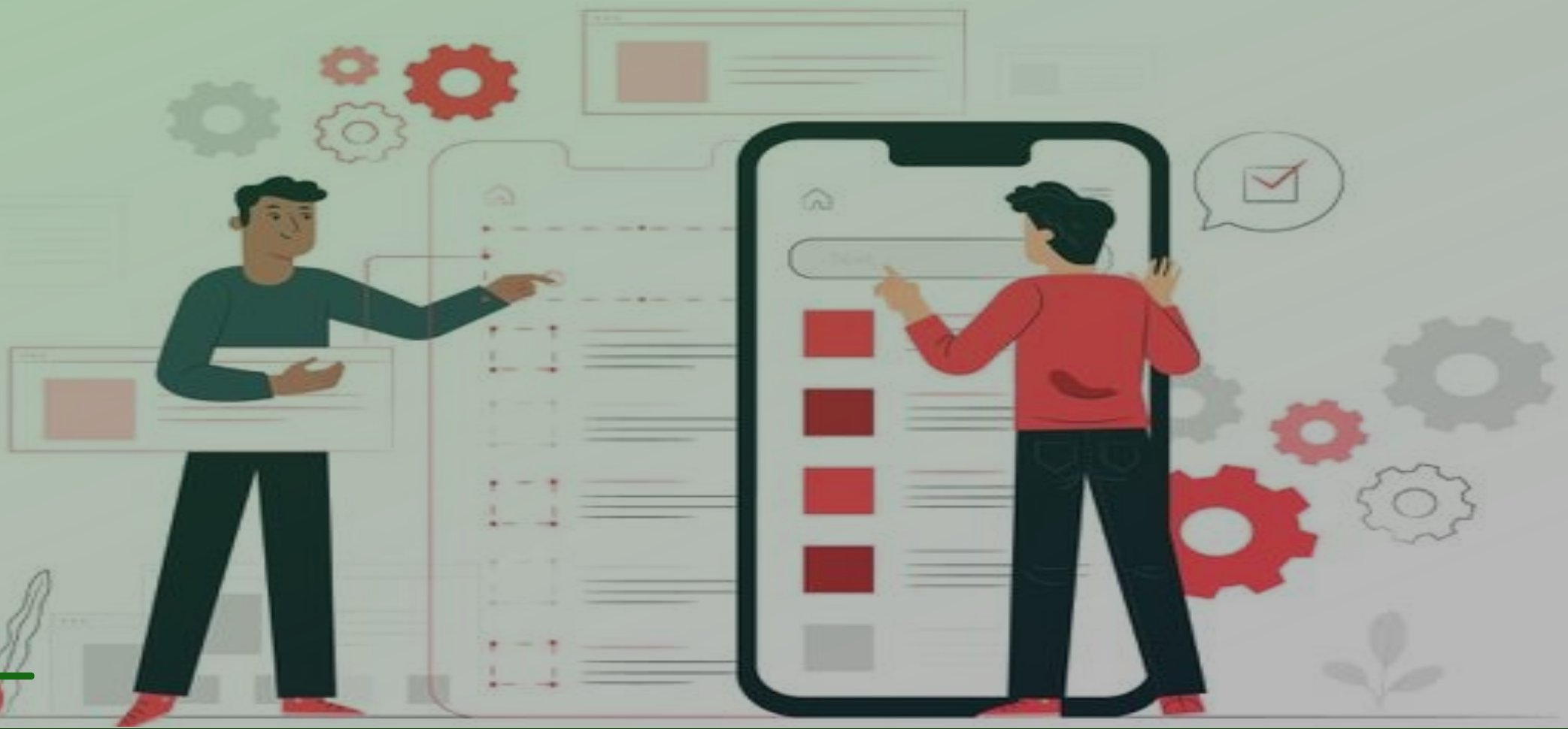
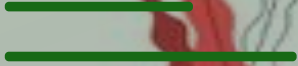
التوجهات الاستراتيجية

المنظور	بيان بالتوجهات الاستراتيجية
التعلم والنمو	➤ ترسيخ مفهوم الاستثمار في المورد البشري للجمعية. ➤ بناء صف ثاني من القيادات بالجمعية. ➤ تطبيق سياسة التدوير الوظيفي. ➤ بناء وتطوير منظومة تحفيز متكاملة تساهم في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بهم. ➤ تفعيل نظام التدريب داخل الجمعية وتعميق مفهوم المنظمة المتعلمة.



التوجهات الاستراتيجية

المنظور	بيان بالتوجهات الاستراتيجية
المالي	➤ تنويع مصادر تمويل أنشطة وخدمات الجمعية لتطوير هيكل تمويل الجمعية. ➤ تنويع وتطوير أساليب الترويج لجذب فئات نوعية جديدة مستهدفة من الكفاء والمحسنين والشركات والاحتفاظ بهم. ➤ استثمار الأموال الفائضة في مشاريع ذات مخاطر منخفضة. ➤ تفعيل نظام خدمة العملاء للداعمين والممولين الحاليين للاحتفاظ بهم وتنمية مساهمتهم. ➤ ضبط الإنفاق والتحكم في التكلفة لتحقيق اقتصاديات استخدام واستثمار أموال وأصول الجمعية. ➤ تطبيق معايير الجودة ونظام قياس الأثر لكافة البرامج والمشاريع والأنشطة والفعاليات المنفذة في الجمعية.



الأهداف التفصيلية النوعية





الأهداف النوعية

المنظور	الهدف الاستراتيجي	بيان بالأهداف النوعية	عام بدء تنفيذ الهدف				
			٢٠٢٠	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣	٢٠٢٤
المستفيدون وأصحاب المصلحة	التكامل في تمكين ورعاية المستفيدين من خدمات الجمعية	• البداية بمشروع تمكين واحد عام (٢٠٢٣) بزيادة مشروع جديد كل عام. • تحويل عدد (١٠) أسر من الحاجة الى الاكتفاء عام (٢٠٢٣) بزيادة ١٠٠٪ سنوياً لخلق فرص وظيفية لهم. • تمكين وتدريب عدد (٢٠) مستفيد عام (٢٠٢٣) بزيادة ١٠٠٪ سنوياً لخلق فرص وظيفية لهم. • تحسين جودة البحوث الأسرية والاجتماعية. • إنشاء وتفعيل نظام قياس الأثر مع بداية عام ٢٠٢٤ • شراكات نوعية لعدد من مشاريع الجمعية بحيث لا تقل عن عدد ٢ شراكة سنوية تخدم المستفيدين.	★	★	★	★	★
	تحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة	• تحقيق نسبة رضا ٩٠٪ لجميع أصحاب المصلحة مع زيادة سنوية بنسبة ١٪.	★	★	★	★	★



الأهداف النوعية

المنظور	الهدف الاستراتيجي	بيان بالأهداف النوعية	عام بدء تنفيذ الهدف				
			٢٠٢٦	٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢
العمليات الداخلية	تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية	- استكمال السياسات و الإجراءات و اللوائح التنظيمية (موظفين ، بنية مؤسسية ، أتمتة العمليات الإدارية) مع نهاية عام ٢٠٢٣. - إعداد خطة لتقديم الجمعية على جوائز العمل الخيري محلياً وإقليمياً. - الحصول على شهادة الايزو ٩٠٠١ عام ٢٠٢٤م.			★	★	★
	تأسيس البنية التحتية التقنية والتحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية	- تطوير نظام اداري وتقني (بيئة رقمية بشكل كامل) عام ٢٠٢٤م. - أتمت جميع الأنشطة والإجراءات. (الوصول الى صفر أوراق) نهاية عام ٢٠٢٤. - منصة إلكترونية للتطوع نهاية عام ٢٠٢٤ - إضافة تطبيق خاص للجمعية للمستخدمين نهاية عام ٢٠٢٤م.	★	★	★	★	★



الأهداف النوعية

المنظور	الهدف الاستراتيجي	بيان بالأهداف النوعية	عام بدء تنفيذ الهدف				
			٢٠٢٦	٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢
التعليم والنمو	استقطاب و تطوير الكفاءات البشرية وتطوير بيئة عمل محفزة	• بناء الصف الثاني من القيادات بنهاية عام ٢٠٢٥. • الانتهاء من بناء وتطوير الأنظمة الخاصة بالقدرات المؤسسية خلال عام ٢٠٢٣م. • توفير بيئة عمل داخلية جاذبة ومحفزة. • عدد (٢٠) ساعة تدريبية لكل موظف و(٣٠) ساعة تدريبية لكل مدير إدارة.	★	★	★	★	★
	تنمية وتشجيع العمل التطوعي	• إنشاء وحدة التطوع في عام ٢٠٢٣م. • استقطاب ٢٠ متطوع خلال عام ٢٠٢٣م بزيادة ٢٠ متطوع جديد سنوياً.	★	★	★	★	★



الأهداف النوعية

المنظور	الهدف الاستراتيجي	بيان بالأهداف النوعية					عام بدء تنفيذ الهدف				
							٢٠٢٦	٢٠٢٥	٢٠٢٤	٢٠٢٣	٢٠٢٢
المالي	تنمية الموارد المالية للجمعية وتحقيق الاستدامة	• تنويع مصادر الدخل ٦٠٪ من مصادر الدخل ٥ مصادر مختلفة. • زيادة الإيرادات بنسبة ٢٠٪ سنوياً. • شراء وقف للجمعية يحقق (٢٠٠,٠٠٠) ريال سنوياً بنهاية عام ٢٠٢٥م. • شراء او بناء مقر للجمعية بنهاية عام ٢٠٢٧م. • تحقيق ٥٠٪ من الاستدامة المالية للجمعية خلال فترة تنفيذ الخطة. • شراكات نوعية لعدد من مشاريع الجمعية بحيث لا تقل عن عدد ٢ شراكة سنوية بقيمة لا تقل عن ٢٠٠,٠٠٠ ريال سنوياً.					★	★	★	★	★
	تحسين الكفاءة المالية وترشيد الإنفاق	• الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة بأقل التكاليف. • استثمار الشراكات لترشيد النفقات وتقليل الهدر المالي • وتحقيق درجة عالية ضمن معيار السالمة المالية.					★	★	★	★	★



بطاقة الأداء المتوازن



بطاقة الأداء المتوازن



كان الاهتمام في إدارة المؤسسات في الماضي (١٨٥٠ - ١٩٨٠) مُركّزاً على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية، وفي عام ١٩٩٢ م قام كل من (روبرت كبلن) بروفيسور في التطوير القيادي كلية ادارة الاعمال، جامعة هارفرد (وديفيد نورتون) مؤسس ورئيس مؤسسة الحلول الحديثة بتطوير منهج جديد في الاستراتيجية آخذين في الاعتبار نقاط الضعف والغموض في منهج الإدارة السابق.



كبلن ونورتون وصفا بطاقة الأداء المتوازن على أنها تحتفظ بالمقاييس المالية التقليدية التي تتحدث عن شواهد الماضي، لكن هذه المقاييس غير كافية لقيادة استثمارات المنظمة مستقبلاً أو على مستوى الأمد البعيد لعدم معرفتنا عن مقدرتها وعلاقتها مع العملاء باعتبارها كانت نقطة غير حرجية للنجاح، ولأن المقاييس المالية ليست كافية لوحدها، ولهذا على المنظمة أن تطور لها قيم مستقبلية مع مرور الزمن من خلال استثمارها **للعلماء والعاملين والعمليات والموردين والتقنية**، ولهذا أوجدا أداة للربط فيما بينهم أطلقا عليها بطاقة الأداء المتوازن.





بطاقة الأداء المتوازن

- ✓ العمود الأول: يسجل به الأهداف الخاصة بالبطاقة وهي الأهداف الاستراتيجية للخطة حسب كل محور.
- ✓ العمود الثاني: تسجل به المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.
- ✓ العمود الثالث: يسجل به القيمة المستهدفة للمؤشر المراد قياس في نهاية فترة القياس المطلوبة.
- ✓ العمود الرابع: تسجل به المبادرات والبرامج التي ستقوم بها لتحقيق الهدف.

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على ٤ محاور كل محور يشمل ٤ أعمدة.

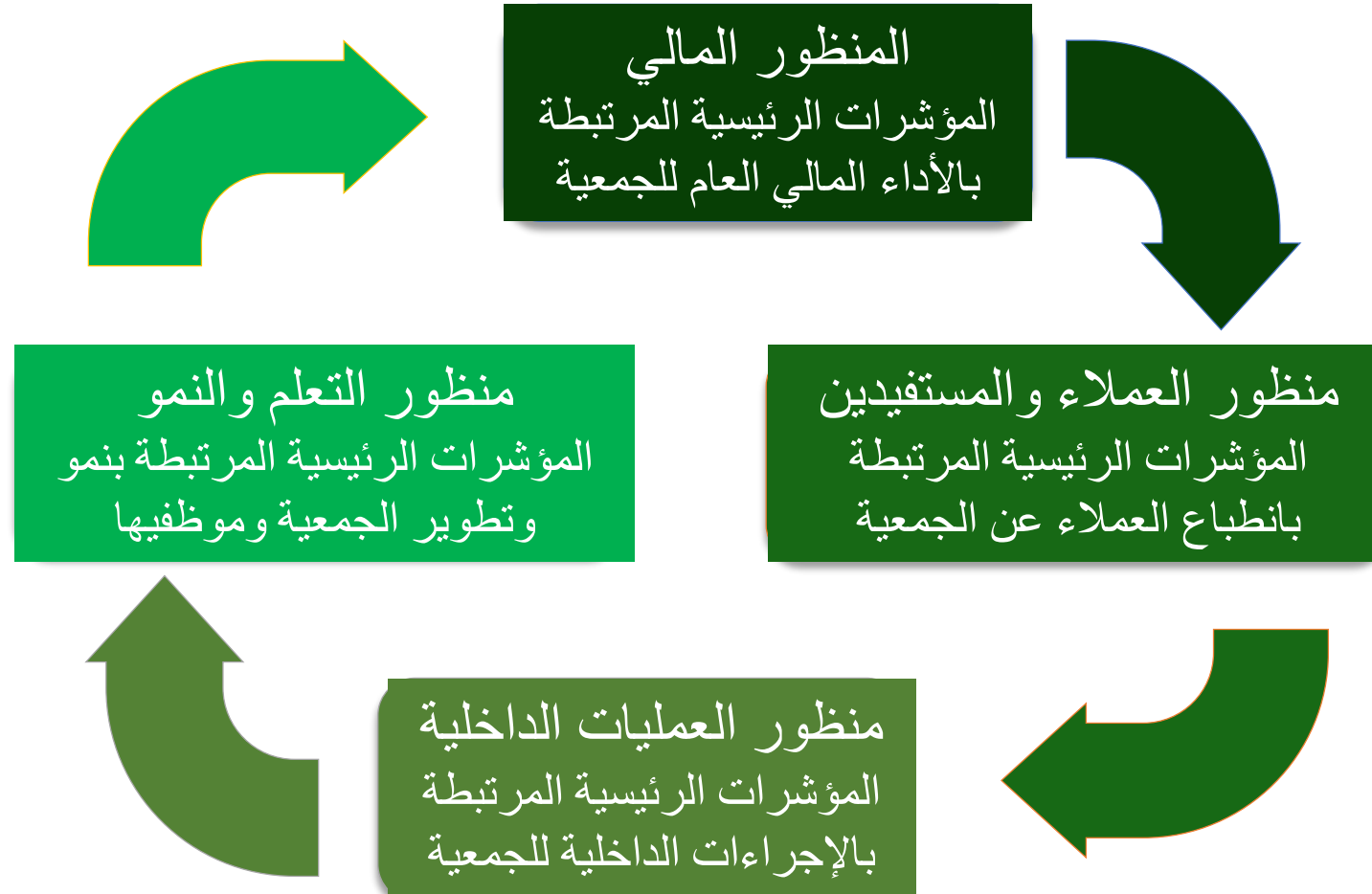


المنظور المالي

الهدف	المؤشر	المستهدف	البرامج

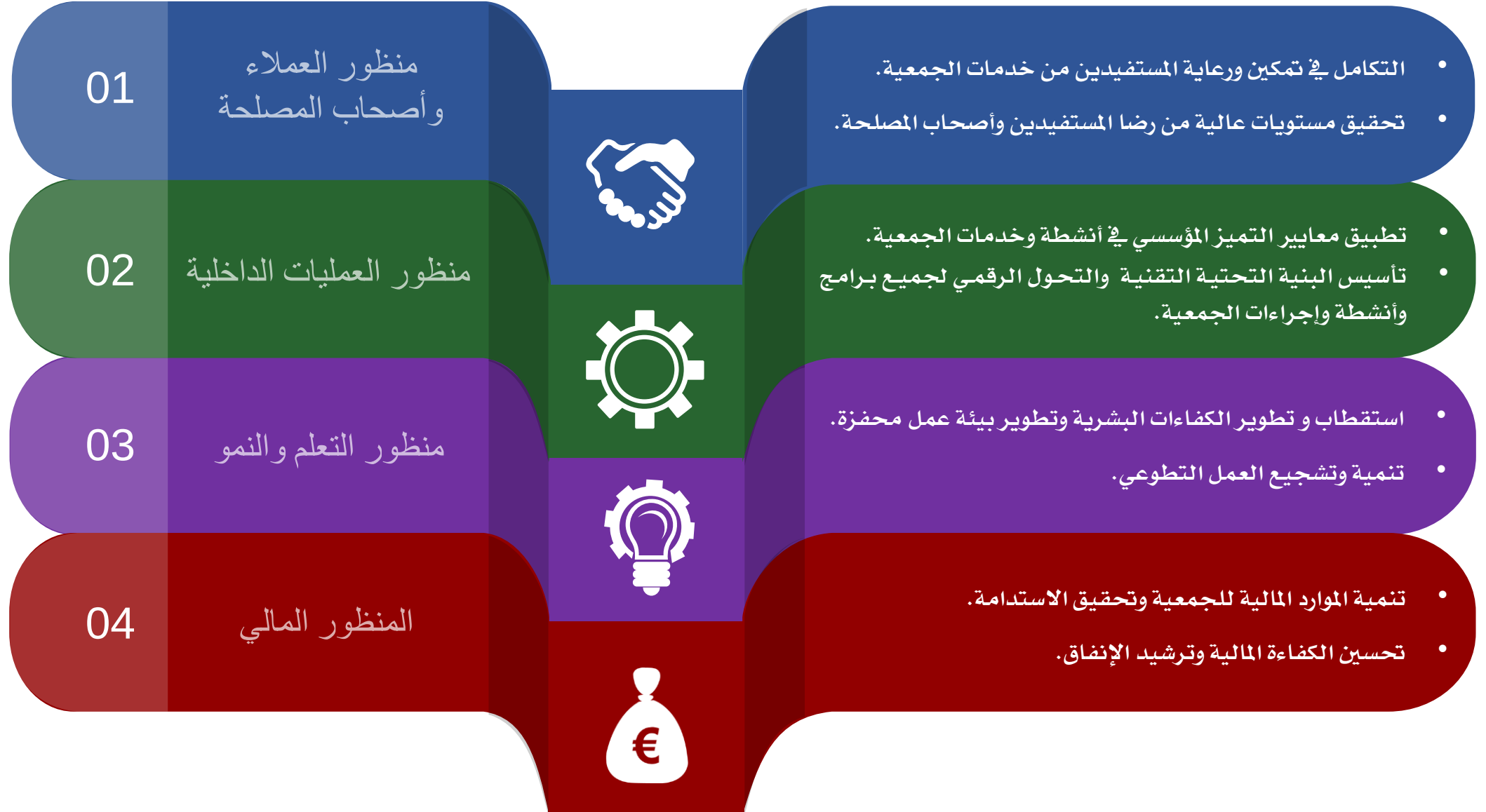


ماذا سوف نقيس؟





بطاقة الأداء المتوازن





مؤشرات الأداء

منظور العملاء والمستفيدين

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
التكامل في تمكين ورعاية المستفيدين من خدمات الجمعية	# مشاريع التمكين.	٢	• تقديم دورات تدريبية بالشراكات مع المعاهد المتخصصة لتأهيل أبناء وبنات الأسر المحتاجة.
	# الأسر المكتفية.	١٠	• مشروع (تمكين رواد الاعمال) تأهيل الأسر المستفيدة لتأسيس وإدارة مشاريع تجارية ناجحة.
	# الأشخاص الذي تم تمكينهم.	٢٠	• مشروع الرعاية الصحية للأسر بالشراكة مع المستشفيات والمستوصفات.
	# الأشخاص الذي تم توظيفهم بعد التمكين.	١٠	• مشروع تمكين وتوظيف المستفيدين بالشراكة مع الضمان الاجتماعي.
	# عدد الشراكات.	٢	• مشروع التأمين الطبي بالشراكة مع جمعية كنف.
	% الشراكات المفعلة.	٢	• مشروع الاكاديمية التدريبية لربات البيوت.
	# عدد المستفيدين من المشاريع الموسمية والدائمة.	٢٠ + %	• نشر ثقافة الاعتماد على النفس (تنظيم برامج تأهيل لتوعية المستفيدين)
			• مشروع تجهيز وثائق المشاريع وتسويقها.
			• المشاريع الدائمة والموسمية (الكسوة، الاضاحي، إفطار صائم، زكاة الفطر، الزكاة، سداد الفواتير والاجار، الأجهزة المنزلية، سقيا، وجبات الزوار، السلال، القسائم الشرائية، كفالة الايتام).
			• تحدث استمارة البحث الاجتماعي



مؤشرات الأداء

منظور العملاء والمستفيدين

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
تحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة	% رضا المستفيدين.	٩٢%	• نظام التواصل الفعال وتقوية العلاقات مع المانحين افراد ومؤسسات
	% رضا المانحين والمتبرعين.	٩٠%	• عبر التقارير الدورية (التوقيت- المشاريع - الحصول على الدعم- المتابعة) .
	% رضا الموظفين.	٨٧%	• مشروع استكمال وتحديث قاعدة بيانات المستفيدين من خدمات الجمعية.
	# التقارير لمجلس الإدارة	١٢	• مشروع قياس رضا جميع أصحاب المصلحة (المستفيد، المانح او المتبرع، الموظف .. الخ).
	# التقارير للجمعية العمومية.	٤	• تطوير المنصة الالكترونية وتحديثها بشكل شهري.
			• التقارير الشهرية لمجلس الإدارة.
			• مشروع المعايدة لعيد الفطر والأضحى.



مؤشرات الأداء

منظور العمليات الداخلية

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية	% انتهاء اللوائح.	١٠٠%	• مشروع استكمال السياسات و الإجراءات و اللوائح التنظيمية (موظفين،
	# المراجعات الداخلية	٤	بنية مؤسسية، أتمتة العمليات الإدارية) مع نهاية عام ٢٠٢٣.
	# الأخطاء في المراجعات الداخلية.	٥	• إعداد خطة لتقديم الجمعية على جوائز العمل الخيري محلياً وإقليمياً.
	% الالتزام في متابعة الخطة التشغيلية.	١٠٠%	• مشروع الجاهزية للحصول على جائزة التميز المؤسسي.
	% تحقيق الخطة التشغيلية لأهدافها.	١٠٠%	• مشروع المراجعة الداخلية الدورية.
			• مشروع نشر ثقافة التميز في الجمعية.
			• مشروع متابعة أداء الخطة التشغيلية وفق مؤشرات قياس الأداء (بطاقات الأداء المتوازن).
			• مشروع الحصول على شهادة الايزو ISO 9001-2015 عام ٢٠٢٤م.



منظور العمليات الداخلية

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
تأسيس البنية التحتية التقنية والتحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية	% انتهاء اعمال البنية التحتية التقنية. % المعاملات الورقية.	١٠٠% اقل من ٢٠%	• مشروع تأسيس الشبكة الخاصة بالجمعية. • مشروع تأسيس السيرفر وأمن البيانات. • مشروع حماية النظام ضد الهجمات والفيروسات. • مشروع تحديث أجهزة الكمبيوتر. • تفعيل نظام خير بشكل كامل.



مؤشرات الأداء

منظور التعلم والنمو

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
استقطاب وتطوير بيئة عمل محفزة	% رضا الموظفين	٩٠%	• مشروع إعداد الأدلة النوعية للموارد البشرية بالجمعية (استقطاب- تدريب- تحفيز - تقييم).
	# الشكاوى	اقل من ٣	• تطوير لائحة الرواتب والبدلات والمزايا لمنسوبي الجمعية.
	# ساعات التدريب لكل موظف	٢٠ ساعة	• تطوير الهيكل التنظيمي العام والهيكل التنظيمية الفرعية بالجمعية.
	# الأفكار الجديدة	٥٠	• إنشاء وتطوير الإجراءات والنماذج.
	% الأفكار القابلة للتطبيق	٥	• وضع خطة التدريب لموظفي الجمعية.
			• قياس أثر التدريب لموظفي الجمعية.
			• بناء (٢) من قيادات الصف الثاني.
			• تطوير بيئة العمل المكتبية الخاصة بالموظف.
			• مشروع جائزة الفكرة الابداعية (بنك الأفكار).
			• جائزة موظف العام



منظور التعلم والنمو

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
تنمية وتشجيع العمل التطوعي	# المتطوعين النوعين المستقطبين # الساعات التطوعية	٢٠ متطوع ١٠٠٠ ساعة	- إعداد لوائح وآليات العمل التطوعي. - إنشاء منصة تطوع. - استقطاب ٢٠ متطوع نوعي خلال عام ٢٠٢٣ م. - إعداد قائمة بالوظائف والمهام التي بحاجة الى متطوعين.



مؤشرات الأداء

المنظور المالي

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
تنمية الموارد المالية للجمعية وتحقيق الاستدامة	% الإيرادات السنوية للجمعية.	+ ٢٠ %	• تأهيل منسوبي الوحدات المختصة بالجمعية لإعداد المشاريع وفق متطلبات الجهات المانحة.
	# المتبرعين.	+ ٢٠ %	• مشروع استكمال وتحديث قاعدة البيانات عن الجهات المانحة.
	% المتبرعين الجدد	٣٠ %	• مشروع الخدمة الذاتية الإلكترونية للمانحين والداعمين.
	% تكرار التبرع	٦٠ %	• مشروع الخطة الإعلامية للجمعية.
	% تنوع مصادر الدخل	٦٠ % من ٥ مصادر متنوعة	• مشروع تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي
			• عمل حملة إعلامية رئيسية و ٣ حملات مساندة.
			• التبرع من خلال الرسائل sms واشتراك ١٠٠٠ مشترك خلال عام ٢٠٢٣
			• ليحقق دخل شهري لا يقل عن (١٠,٠٠٠) ريال شهريا.
			• انشاء صندوق استثماري بقيمة (٠٠٠٠٠)
			• مشاركة الجمعية في الأيام العالمية.



المنظور المالي

الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف	المبادرات والبرامج
تحسين الكفاءة المالية وترشيد الإنفاق	% الالتزام بالموازنة	٩٥%	• مشروع عمل دليل اجراءات وخطة للصيانة الوقائية للتعامل مع الأجهزة والتكليف لخفض المصاريف التشغيلية ١٠%.
	% الانتهاء من ادلة وإجراءات الصيانة الوقائية.	١٠٠%	• خطة صيانة الأصول الثابتة لتحسين العمر التشغيلي لها ورفع كفاءة استغلالها.
	% التقليل من المصاريف التشغيلية.	٢٠%	• مشروع تقليل مستوى الاستهلاك في الأجهزة الكهربائية وذلك من خلال وضع آلية للتحكم الآلي في الاستهلاك بالنسبة للأجهزة الإلكترونية وكذلك التكيف والإضاءة.
			• مشروع تقليل مستوى الاستهلاك من استخدام المستلزمات المكتبية والورقية واحبار الطابعات وذلك من خلال وضع آلية مشاركة الملفات والتقارير بين جميع منسوبي الجمعية وتفعيل البريد الإلكتروني والطباعة المركزية داخل الجمعية للتقليل من عدد الطابعات.
			• الاستفادة من برنامج الاستثمار الاجتماعي.



مؤشرات الاداء الرئيسية



منظور	المستفيدون وأصحاب المصلحة		المسؤول المالك	الوزن النسبي	قطبية المؤشر	دورية القياس
الهدف	التكامل في تمكين ورعاية المستفيدين من خدمات الجمعية.		أحمد الجهني	٧٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	١	# الأشخاص الذي تم تمكينهم.	أحمد الجهني	٤٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	٢	# المستفيدين من المشاريع الموسمية والدائمة.	أحمد الجهني	٦٠%	↖	ربع سنوي



منظور	المستفيدون وأصحاب المصلحة		المسؤول المالك	الوزن النسبي	قطبية المؤشر	دورية القياس
الهدف	تحقيق مستويات عالية من رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة.		أحمد الجهني	٣٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	١	% رضا أصحاب المصلحة.	محمد الخطيب	٤٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	٢	% التقارير المنجزة.	بندر الحجوري	٦٠%	↖	ربع سنوي



منظور	العمليات الداخلية		المسؤول المالك	الوزن النسبي	قطبية المؤشر	دورية القياس
الهدف	تطبيق معايير التميز المؤسسي في أنشطة وخدمات الجمعية.		محمد أرسلان	٦٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	١	% اكتمال اللوائح والإجراءات المؤتمتة.	محمد أرسلان	٤٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	٢	# الأخطاء في المراجعات الداخلية.	المراجع الداخلي	٦٠%	↙	ربع سنوي



منظور	العمليات الداخلية		المسؤول المالك	الوزن النسبي	قطبية المؤشر	دورية القياس
الهدف	تأسيس البنية التحتية التقنية والتحول الرقمي لجميع برامج وأنشطة وإجراءات الجمعية.		حسن	٤٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	١	% انتهاء اعمال البنية التحتية التقنية.	حسن	٥٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	٢	% المعاملات الورقية.	حسن	٥٠%	↙	ربع سنوي



منظور	التعلم والنمو		المسؤول المالك	الوزن النسبي	قطبية المؤشر	دورية القياس
الهدف	استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية وتطوير بيئة عمل محفزة.		محمد الخطيب	٧٥%	↖	ربع سنوي
المؤشر	١	# الساعات التدريبية لكل موظف	محمد الخطيب	٧٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	٢	% الأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق	محمد الخطيب	٣٠%	↖	ربع سنوي



منظور	التعلم والنمو		المسؤول المالك	الوزن النسبي	قطبية المؤشر	دورية القياس
الهدف	تنمية وتشجيع العمل التطوعي		محمد الجهني	٢٥%	↖	ربع سنوي
المؤشر	١	# المتطوعين النوعين المستقطبين	محمد الجهني	٥٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	٢	# الساعات التطوعية	محمد الجهني	٥٠%	↖	ربع سنوي



منظور	المالي وإدارة الموازنة		المسؤول المالك	الوزن النسبي	قطبية المؤشر	دورية القياس
الهدف	تنمية الموارد المالية للجمعية وتحقيق الاستدامة		محمد الخياط	٧٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	١	% زيادة الإيرادات السنوية للجمعية.	محمد الخياط	٦٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	٢	% تنوع مصادر الدخل	محمد الخياط	٤٠%	↖	ربع سنوي



منظور	المالي وإدارة الموازنة		المسؤول المالك	الوزن النسبي	قطبية المؤشر	دورية القياس
الهدف	تحسين الكفاءة المالية وترشيد الإنفاق		عبد الله رضوان	٣٠%	↖	ربع سنوي
المؤشر	١	% الالتزام بالموازنة.	عبد الله رضوان	٧٠%	←	ربع سنوي
المؤشر	٢	% الانتهاء من ادلة وإجراءات الصيانة الوقائية.	محمد أرسلان	٣٠%	↖	ربع سنوي



يشير إلى وجود مشكلة كبرى تعوق تحقيق المستهدف المطلوب

يشير إلى وجود قلق من احتمال عدم تحقيق المستهدف المطلوب

يشير إلى سير المستهدف نحو التحقق وفق الخطة الموضوعة





مثال المؤشر: % رضا الموظفين



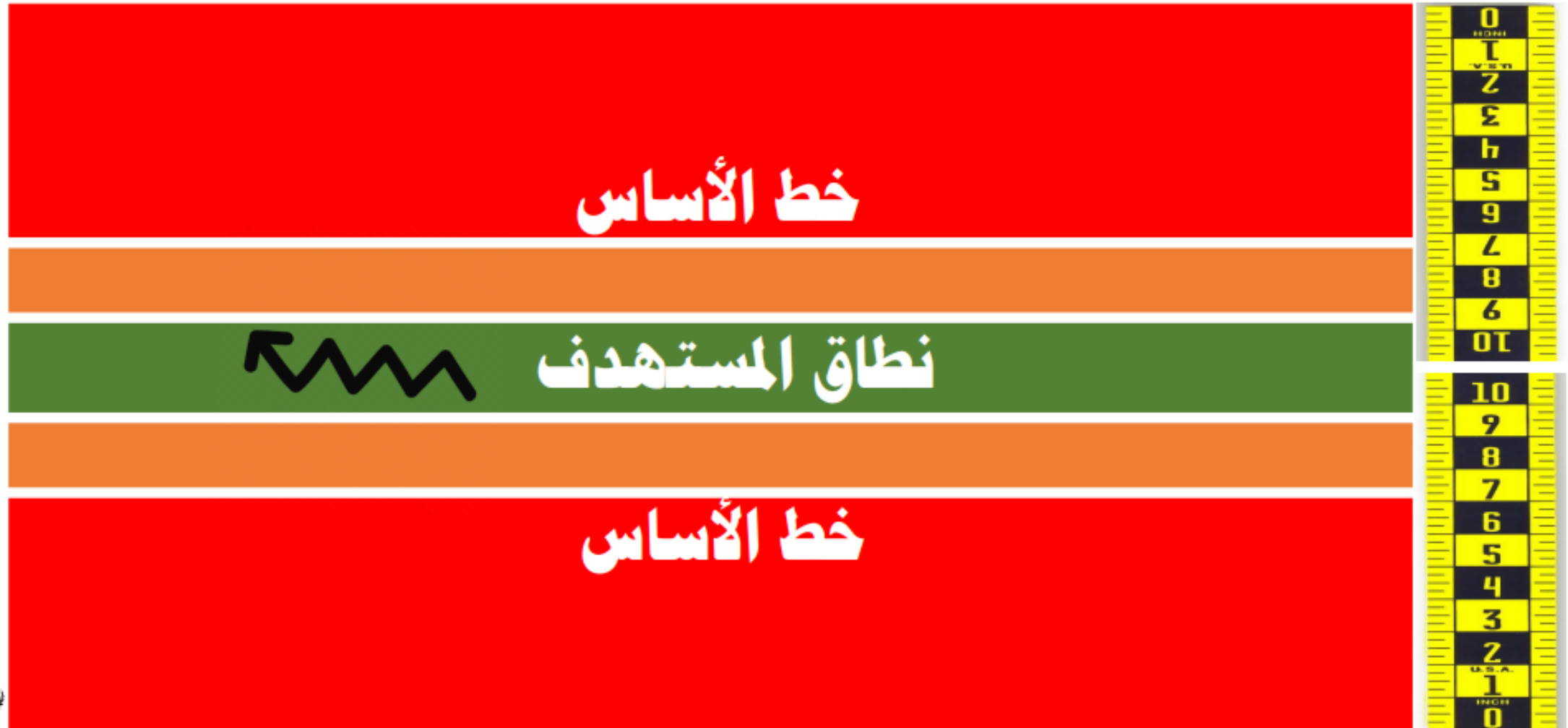


مثال المؤشر: # الملفات المتراكمة





مثال المؤشر: % إنحراف الموازنة



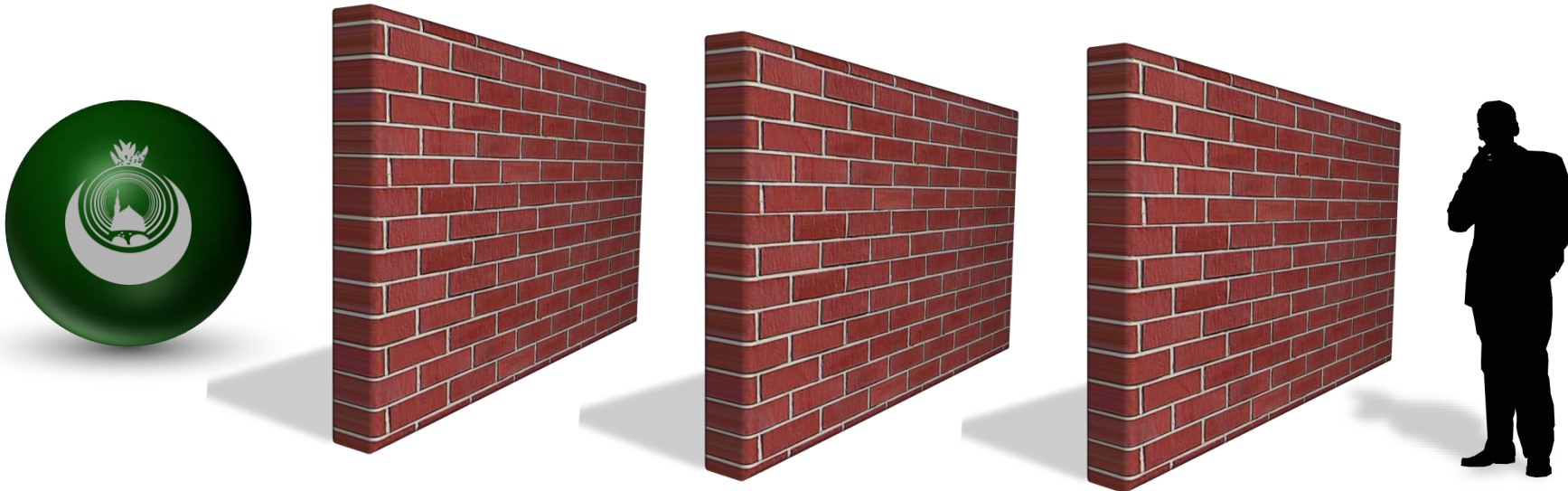


إدارة المخاطر



مخاطر الخطة الاستراتيجية واستراتيجيات التخفيف للقضاء على المخاطر

من المتوقع أن يواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجمعية بعض المخاطر المحتملة والتي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ثم رؤية ورسالة الجمعية، ولذا لا بد من الاستعداد بآليات للتعامل مع تلك المخاطر.





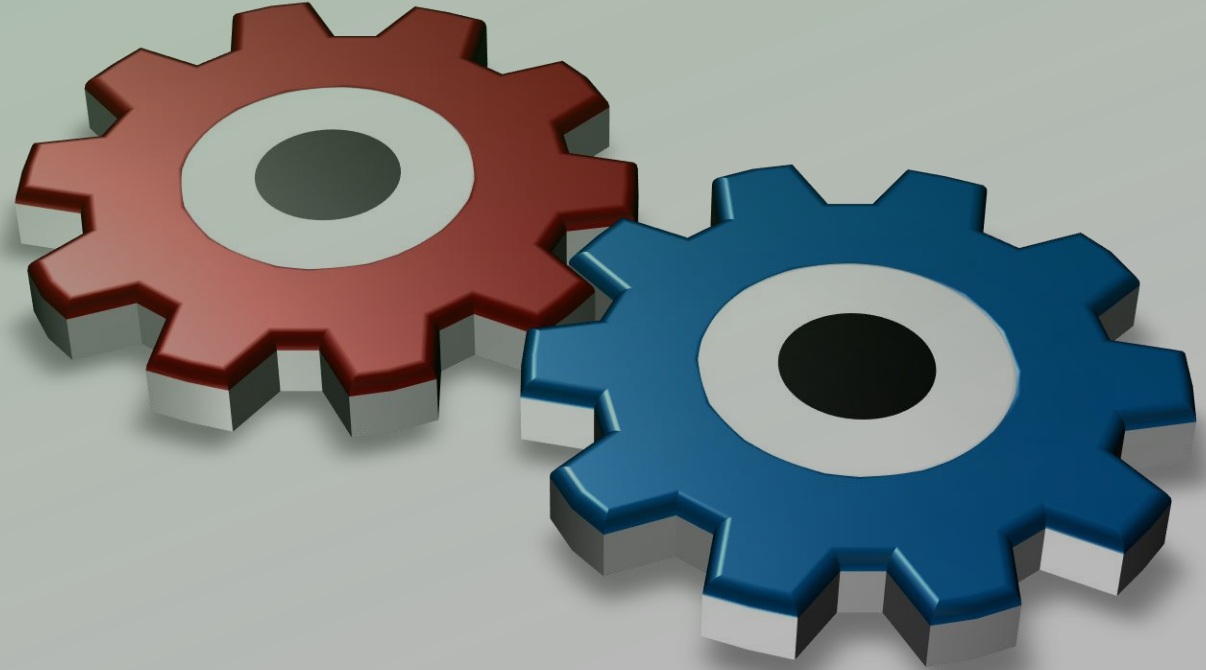
إدارة المخاطر

آلية التعامل مع المخاطر	احتمال حدوث المخاطر			المخاطر المتوقعة
	منخفض	متوسط	مرتفع	
• تبني الادارة العليا للخطة. • التهيئة الصحيحة لعملية التغيير. • مشاركة الموظفين بوضع الخطط التشغيلية. • تهيئة الاشخاص المناسبين لإدارة التغيير. • التسويق لإيجابيات التغيير. • التدرج في التغيير. • التدريب والتأهيل. • نظام حوافز فعال.		✓		مقاومة الموظفين للخطة الاستراتيجية (مقاومة التغيير). ٧٠% من محاولات التغيير يكون مصيرها الفشل! حوالي ٣٩% منها يكون السبب الرئيسي في فشلها مقاومة التغيير من قبل الموظفين.
• إعداد برنامج الصف الثاني لتأهيل قيادات جديدة قادرة على إدارة الجمعية.		✓		تسرب الكفاءات



إدارة المخاطر

آلية التعامل مع المخاطر	احتمال حدوث المخاطر			المخاطر المتوقعة
	منخفض	متوسط	مرتفع	
• إعداد وتفعيل بطاقة الأداء المتوازن.			✓	ضعف قياس الأثر
• خطة للاستدامة المالية.		✓		عدم أو ضعف التمويل لبرامج ومشاريع الخطة
• استقطاب العناصر البشرية المتميزة وفق نظام استقطاب قوي وفعال. • تدريب وتمكين بعض منسوبي وموظفي الجمعية من إدارة هذه الأقسام. • التحفيز المادي والمعنوي.			✓	عدم توفر قيادات كافية لإدارة أقسام ووحدات الجمعية الرئيسية
- إعداد نظام للجدارات الوظيفية بالجمعية. - إعداد نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية.		✓		ضعف أداء الموظفين



آلية تنفيذ وتطوير الخطة



آلية تنفيذ وتطوير للخطة الاستراتيجية للجمعية:

تتوقف كفاءة وفعالية الخطة الاستراتيجية بدرجة كبيرة على جودة عملية متابعة تنفيذ هذه الخطة، حيث يتم التأكد من دقة ومشروعية الممارسات والإجراءات الخاصة بالمشاريع وإدخال التعديلات اللازمة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للخطة متضمنة الرؤية والرسالة، وتتضمن آلية التنفيذ والتقييم للخطة الاستراتيجية للجمعية ما يلي:



١. أدوات المتابعة والتقييم
تقارير المتابعة والانجازات الدورية (شهرية/ ربع سنوية/ نصف سنو
الاجتماعات الدورية (أسبوعية / شهرية).
إشارات الإنذار المبكر المرتبطة بالفجوة بين التخطيط والتنفيذ.



آلية تنفيذ وتطوير للخطة الاستراتيجية للجمعية:

٢. مصادر المتابعة والتقييم:

مصادر داخلية بالجمعية:

✓ منسوبي الجمعية كل حسب وظيفته

✓ مدراء الإدارات والأقسام

✓ فرق العمل النوعية

مصادر خارجية:

✓ المستفيدين

✓ المانحين

✓ الداعمين

✓ التقارير الراجعة من التقديم على الجوائز

✓ جهات رسمية

✓ أخرى





فريق إعداد الخطة الاستراتيجية

م	الاسم	المسمى الوظيفي
١	أ. عبد الله عبد الجليل مرشد	المدير التنفيذي للجمعية
٢	أ. محمد بن محمد طارق أرسلان	مستشار التطوير المؤسسي
٣	أ. محمد عصام الخطيب	مدير الشؤون الادارية والمالية
٤	أ. أحمد دهيس الجهني	مدير خدمة المجتمع
٥	أ. محمد حامد الخياط	مدير تنمية الموارد
٦	أ. عبد الله حاتم رضوان	المحاسب
٧	أ. بندر معتاد الحجوري	أخصائي أرشفة
٨	أ. عبد الرحمن عبد الله المطيري	أخصائي الحوكمة



قمر بحمد الله

