



الوثيقة الشاملة

وثيقة قطاع الاستراتيجية

الاصدار الثالث 2022م



7	المقدمة:
9	الهدف الرئيسي للقطاع:
9	مهام القطاع:
9	.....
9	المرجعية الإدارية:
9	.....
9	يتبع قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي قطاع المدير العام.
10	الهدف من الوثيقة:
10	النطاق:
10	المستفيدون:
10	الإرتباط:
16	المقدمة:
16	الهدف من الوثيقة:
16	المستفيدون:
16	الارتباط:
17	السياسة:
17	دورية التحديث:
17	التحديثات:
18	المسؤولية التنفيذية لتحقيق الانتشار الأفقي:
18	المرجعية الإدارية:
18	مراحل الانتشار الأفقي:
19	الأدوات المحققة للانتشار الأفقي:
19	التخطيط للانتشار الشامل:
20	مؤشرات قياس مكونات التوجه الاستراتيجي
20	أدوات الانتشار الأفقي:
22	المقدمة:
22	الهدف من الوثيقة:
22	المستفيدون:
22	الارتباط:
23	السياسة:
23	دورية التحديث:
23	التحديثات:

33	المستفيدون:
33	الارتباط:
34	مفهوم التميز المؤسسي لدى جمعية زمزم:
34	أن التميز رحلة غير منتهية تتبنى:
34	السياسة:
34	دورية التحديث:
34	التحديثات:
35	أداة التنفيذ:
35	نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة:
35	نموذج المؤسسة الأوروبية إدارة الجودة EFQM:
35	نموذج جائزة التميز في العمل الخيري:
37	المسؤولية التنفيذية للعمل على التميز:
37	المرجعية الإدارية:
37	معالم رحلة التميز في الجمعية:
38	متطلبات التميز:
38	ركائز داعمة للتميز:
38	مؤشرات القياس:
38	وفقا للمستهدفات المدونة في المسار الاستراتيجي لوحدة الجودة والتميز حتى 2022م.
40	المقدمة:
40	المجال الاقتصادي: (زيادة الأثر والنفع الاقتصادي المباشر وغير المباشر):
40	المجال البيئي: (تقليل الأثر البيئي لعملياتنا الداخلية، والأثر البيئي على مجتمعنا):
40	المجال الاجتماعي:
41	النطاق:
41	المستفيدون:
41	الارتباط:
42	دورية التحديث:
42	التحديثات:
43	المسؤولية التنفيذية لتحقيق الإستدامة:
43	المرجعية الإدارية:
43	المحاور الرئيسة للاستدامة في جمعية زمزم:
44	الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية حسب الأولوية:
44	تطبيق الإستدامة في جمعية زمزم:
44	تقرير الإستدامة السنوي:
45	معايير المبادرة العالمية للتقارير لإعداد تقارير الإستدامة:
45	وتنقسم المعايير إلى أربع سلاسل على النحو التالي:
45	مبادئ تحديد محتوى التقرير:

62	محاور المنظمة المتعلمة:
62	وفيما يلي المحاور الثلاثة للمنظمة المتعلمة وتفريعاتها:
62	- البيئة الداعمة للتعلم
62	- عمليات وممارسات التعلم الملموسة
62	- القيادة المعززة للتعلم
63	كيف تتعلم المنظمة؟
63	مؤشرات القياس
64	بيانات التواصل:

# قطاع الاستراتيجية

## إعداد

أ. بشيت بن حمد المطرفي

مشرف قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي

## تاريخ الإصدار

2022/1/1م

## الرقم

003

# المقدمة

---

## المقدمة:

يسعى قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي إلى تعميق العمل بمنهجية التخطيط بأنواعه، طويل المدى الاستراتيجي (وقصير المدى التشغيلي)، بدءاً بالتعريف بأهمية وكيفية وضع الخطط، ثم متابعة العمل بها من قبل منسوبي الجمعية، وذلك لضمان جودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وصولاً إلى رؤية الجمعية.

ومن هذا المنطلق، يعمل قطاع الاستراتيجية على ضبط الأداء من خلال رسم سياسات حاکمة لتنفيذ استراتيجية الجمعية بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للجمعية، ومع رؤية الوطن 2030. وللوصول إلى هذا الهدف فقد التزم القطاع بإعداد بعض السياسات التي تفسر وتقنن بعض المفاهيم الاستراتيجية، كما هو مدون في هذه الوثيقة. وفق الله الجميع لما يحب ويرضى.

# قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي

---



## الهدف الرئيسي للقطاع:

إدارة استراتيجية الجمعية بدءاً من الإشراف على التخطيط، ثم متابعة التنفيذ للخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وقياس الأداء ومراجعة الاستراتيجية، وتحديد التحديات، ووضع الحلول بما يحقق ضمان جودة تنفيذ أعمال وأنشطة الجمعية.

## مهام القطاع:

1. إدارة سياسات الجمعية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي 2016-2030م والخطط الاستراتيجية الخمسية، والخطط التشغيلية السنوية، بما في ذلك مراجعة وتحديث الاستراتيجية.
2. نشر وتعميق الوعي بالعمل المؤسسي بين منسوبي الجمعية.
3. تعميق مفاهيم التعلم والمنظمة المتعلمة وتعزيز المهارات بين منسوبي الجمعية وفقاً للاحتياج.
4. متابعة الالتزام بتطبيق أنظمة الجودة وإجراءاتها.
5. الإشراف على تطبيقات الإستدامة من خلال وضع المبادرات المحققة للاستدامة ومتابعة تنفيذها من قبل الإدارات
6. الإشراف على إنجاز التقارير السنوية التالية: (تقرير الأداء الاستراتيجي، تقرير الأداء التشغيلي، تقرير الإستدامة السنوي، تقرير قياس الأثر الاجتماعي).
7. الإشراف على تحقيق التميز في الجمعية.
8. ربط الإدارة التنفيذية واللجنة التحضيرية ومجلس الإدارة مع الإدارة الوسطى ممثلة في مديري الإدارات بالجمعية في جوانب إعداد الخطط ومتابعة وتحليل الأداء، ومناقشة التحديات على المستوى التشغيلي والاستراتيجي، عبر عقد ورش العمل وإدارة حلقات النقاش ومناقشة التقارير ربع السنوية وتنفيذ المراجعة الاستراتيجية السنوية.

## المرجعية الإدارية:

يتبع قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي قطاع المدير العام.



## الهدف من الوثيقة:

ضبط السياسات المتعلقة بالمفاهيم الاستراتيجية بما يسهم في تيسير فهمها وبالتالي تسهيل تطبيقها والعمل وفق مضامينها من قبل العاملين المعنيين بها في الجمعية.



## النطاق:

1. تطبق هذه الوثيقة على أعمال ومهام قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.
2. يعنى بفهم أو تطبيق هذه الوثيقة كل العاملين في الجمعية بدءاً من مجلس الإدارة والجمعية العمومية وصولاً إلى العاملين في الصفوف الأمامية.



## المستفيدون:

1. جميع العاملين في الجمعية.
2. الأطراف المعنية ممن لهم علاقة بالاستراتيجية.



## الإرتباط:

1. ترتبط هذه الوثيقة بوثيقة استراتيجية الجمعية، ومصفوفة الصالحيات والمسؤوليات ذات العلاقة بالسياسات المدرجة هنا.
2. كما ترتبط برؤية الوطن 2030م فيما يخص التنمية الاجتماعية والخدمات الصحية.

## قائمة السياسات الاستراتيجية لقطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي (المرحلة الأولى من مراحل التوجه الاستراتيجي):

1	يلتزم قطاع الاستراتيجية بالسعي لتطبيق مفاهيم الانتشار الأفقي للجمعية، والمنصوص عليها ضمن التوجه الاستراتيجي للجمعية.
2	يلتزم قطاع الاستراتيجية بالسعي لتطبيق مفاهيم التعمق العمودي للجمعية، والمنصوص عليها ضمن التوجه الاستراتيجي للجمعية.
3	يلتزم قطاع الاستراتيجية بالعمل على تمتين البناء المؤسسي للجمعية، كهدف استراتيجي يجب تحقيقه على مستوى المشاريع التأسيسية والأطراف التنظيمية.
4	يلتزم قطاع الاستراتيجية بتحقيق غرس وتعزيز قيم الجمعية المنصوص عليها ضمن الخطة الاستراتيجية.
5	يلتزم قطاع إدارة الاستراتيجية بتوجيه وتسيير أعمال الجمعية نحو التميز المؤسسي المبني على الممارسات الجيدة محلياً وإقليمياً وعالمياً، والمحقق لنتائج أداء باهرة ومستدامة.
6	يلتزم قطاع الاستراتيجية بالسعي لتطبيق مفاهيم الإستدامة وترسيخها كمنهجية عمل في إدارة الجمعية.
7	يلتزم قطاع الاستراتيجية بقياس الأثر الاجتماعي والعائد الاجتماعي على الاستثمار أينما كان ذلك مطلوباً للتحقق من أثر المشاريع والبرامج.

## التعريفات:

يقصد بالكلمات والعبارات التالية المعاني المذكورة مقابل كل منها:

الجمعية	جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية.
قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي	أحد القطاعات الرئيسية التي ينضوي تحتها عدد من الإدارات إدارة الأداء الاستراتيجي والأنظمة الإدارية، إدارة الجودة والإستدامة والتميز المؤسسي، إدارة التطوير والتدريب، والتي تعنى بإدارة ومتابعة استراتيجية الجمعية وقياس أدائها وصولاً إلى أعلى مستويات التميز المتاحة.
الإدارة العليا	مجلس الإدارة + اللجنة التحضيرية.
السياسات	الإطار العام والحاكم أعمال الإدارة التنفيذية.
اللائحة	هي بيان تفصيلي للسياسات.
السنة	هي السنة الميلادية.
ربع سنوي	كل ثلاثة أشهر من السنة الميلادية.
الانتشار الأفقي	توفير خدمات الجمعية الحالية في مدن وقرى منطقة مكة المكرمة، ثم مواصلة الانتشار في مدن وقرى المملكة العربية بوسائل محددة تنسجم مع النطاق الجغرافي لعمل الجمعية.
التعمق العمودي	تقديم خدمات نوعية، وإضافية على مستوى منطقة مكة المكرمة وعلى مستوى المملكة العربية السعودية.
القيم	هي تلك المبادئ العليا التي تحكم الممارسات السلوكية للعاملين في الجمعية وتوجه إجراءات العمل، وبمعنى آخر القيم هي تلك المحفزات التي تدفعنا لفعل أو تمنعنا عن فعل آخر.
التميز	تتبنى الجمعية تعريف التميز لدى المؤسسة الأوروبية إدارة الجودة: (المؤسسات المتميزة تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها).

الإستدامة	الإدارة المتكاملة لأداء البيئي والاجتماعي الاقتصادي بما يعود بالنفع ويعظم الفائدة لجميع الأطراف المعنية.
قياس الأثر الاجتماعي	قياس أثر التغيرات (النتائج التي تطرأ بشكل مقصود أو غير مقصود على المستفيدين بسبب الأنشطة المقدمة من الجمعية والتي يحددها المستفيد بقيمة اقتصادية مجملية.
العائد الاجتماعي على الاستثمار	منهجية عمل لقياس وتفسير مفهوم واسع للقيمة بأخذ العوامل الاجتماعية والاقتصادية في الحسبان
تمتين البناء المؤسسي	دعم البنية التحتية للجمعية بالبرامج والمشروعات ذات الأثر في تحقيق الاستراتيجية على المستويين الإداري والتقني.

# 2. السياسات

---

1.

# سياسة الانتشار الأفقي

---

## المقدمة:

أطلقت جمعية زمزم التوجه الاستراتيجي طويل المدى 2016 - 2030م والمتزامن مع رؤية الوطن 2030م، وتضمن هذا التوجه عدة محاور استراتيجية مقسمة على ثلاث خطط استراتيجية خمسية. ومن هذه المحاور، محور الانتشار الأفقي المتوقع العمل عليه خلال الخطة الخمسية 2016 - 2020م على أن يستكمل في الخطة الخمسية التالية 2021 - 2025م وبدء العمل على الانتشار الأفقي منذ البداية وفقا لجدولة زمنية متضمنة في الخطط التشغيلية السنوية.

## الهدف من الوثيقة:

وضع سياسة واضحة الاستكمال الانتشار الأفقي على مستوى منطقة مكة المكرمة وعلى مستوى المملكة العربية السعودية بما يحقق رؤية الجمعية ورسالتها التي تهدف إلى خدمة ذوي الاحتياج وإيصال خدماتها الصحية إلى من ال يستطيع الوصول لمقرات الجمعية وفروعها الرئيسية.

## النطاق:

تطبق هذه السياسة في مجال الخدمات الصحية وتقديمها على مستوى المنطقة والوطن.

## المستفيدون:

جميع منسوبي قطاع الخدمات الصحية، والمستفيدون من ذوي الاحتياج.

## الارتباط:

ترتبط هذه السياسة مباشرة بالتوجه الاستراتيجي للجمعية والخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية لقطاع الخدمات الصحية.



## السياسة:

أداة تنفيذها	نص السياسة	ت
الخطة الاستراتيجية الخطة التشغيلية	تلتزم جمعية زمزم بالعمل على الانتشار الأفقي لخدماتها الصحية لكي تصل إلى مدن وقرى منطقة مكة المكرمة خلال الفترات الزمنية المحددة وفقا للتوجه الاستراتيجي للجمعية 2016-2030م وبما تقتضيه مراحل الخطط الاستراتيجية الخمسية، ثم مواصلة الانتشار إلى مدن وقرى المملكة العربية السعودية بوسائل تنسجم مع النطاق الجغرافي لعمل الجمعية.	1

## دورية التحديث:

سني	نصف سنوي

## التحديثات:

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
مراجعة شاملة		التطوير	أ.بشيت المطرفي	المدير العام

## المسؤولية التنفيذية لتحقيق الانتشار الأفقي:

قطاع الخدمات الصحية هو الجهة المسؤولة بشكل رئيسي لتحقيق الانتشار الأفقي وتضمين هذه الغاية في خططها التشغيلية بالتنسيق مع قطاع الاستراتيجية.

## المرجعية الإدارية:

قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.

## مراحل الانتشار الأفقي:

- مرحلة الخطة الاستراتيجية الخمسية 2016 – 2020 م من التوجه الاستراتيجي 2016-2030 م
- انتشار الخدمات الصحية الحالية أفقياً في مدن وقرى منطقة مكة المكرمة.
- مرحلة الخطة الاستراتيجية الخمسية 2021 – 2025 م من التوجه الاستراتيجي 2016-2030 م
- انتشار أفقي في المدن الكبرى والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
- مرحلة الخطة الاستراتيجية الخمسية 2026 – 2030 م من التوجه الاستراتيجي 2016-2030 م
- تحقيق الانتشار الشامل في الخدمات والفعاليات.

## الأدوات المحققة للانتشار الأفقي:

- افتتاح فروع في محافظات منطقة مكة المكرمة. (وفقا لسياسة افتتاح الفروع لدى قطاع الخدمات الصحية).
- افتتاح مكاتب في محافظات منطقة مكة المكرمة. (وفقا لسياسة افتتاح المكاتب التعريفية لدى قطاع تنمية الموارد والتسويق).
- تسيير قوافل طبية في المحافظات والقرى ومراكز الأمانة. (وفقا لسياسة البرامج الميدانية - إدارة البرامج الميدانية).
- بناء شراكات مع جهات خارج منطقة مكة المكرمة تسمح بوصول الخدمات الصحية إلى المدن والقرى والمراكز على مستوى المملكة العربية السعودية. (وفقا لسياسة بناء الشراكات في الجمعية لدى إدارة الشراكات الاستراتيجية).
- تعيين منسقين أو متعاونين أو متطوعين داخل القرى أو مراكز الأمانة وتأهيلهم لتمثيل الجمعية هناك.
- توظيف وسائل التواصل الاجتماعي وما يستجد في مجال التقنية للوصول بخدمات الجمعية الصحية إلى مستوى الانتشار الشامل. (وفقا لسياسة إدارة الموارد الإلكترونية الاستثمار وسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق أهداف الجمعية - إدارة الموارد الإلكترونية).

## التخطيط للانتشار الشامل:

- البناء على أولوية الاحتياج في تحديد مواقع الانتشار وزمن الانتشار (إلى أين نصل بخدماتنا، ومتى نصل بها).
- ويتم تحديد أولوية الاحتياج عبر:
  - . إجراء دراسات مسحية للمناطق المستهدفة داخل نطاق منطقة مكة المكرمة.
  - . التنسيق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة (وزارة الصحة، أمانة منطقة مكة المكرمة، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية).
  - . دراسة المعلومات المتوفرة لدى الجهات المعنية.
- يبنى هذا الاحتياج وفق الأهداف الاستراتيجية الأربعة التي تعنى بالخدمات الصحية) تعزيز الصحة، الرعاية الصحية، الاستشارات، الدراسات، ويتفرع عن هذه الأهداف البرامج والمشاريع الصحية الأساسية أو أي برامج إضافية او نوعية يتم اقتراحها (من قبل لجنة البرامج الصحية وفق استراتيجية الجمعية).
- يتم تحديد مدى الانتشار من خلال وضع مستهدفات سنوية حتى نهاية كل خطة استراتيجية خمسية. (وفقا لخطة قطاع الخدمات الصحية).
- تحديد مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس حجم وفاعلية الانتشار. (تم الترتيب لوضعها بين إدارة الأداء وقطاع الخدمات الصحية).
- العمل على تحقيق الكفاءة في الانتشار. ونعني بالكفاءة هنا: تقديم خدماتنا الصحية بجودة عالية مقابل موارد معقولة مقارنة بقوائم الأسعار في القطاع الصحي. (وفقا لمعايير الإدارة الطبية واعتماد لجنة الخدمات الصحية).
- التركيز على استدامة الصحة عند توزيع الخدمات. وتحقيق استدامة الصحة بناء على ما يلي:
  - . الأولوية لبرامج تعزيز الصحة والوقاية (البرامج المباشرة، استثمار وسائل التواصل الاجتماعي)...
  - التركيز على البرامج الصحية ذات الأثر:
    - . على المجتمع (تنمية التجمعات السكانية).
    - . على الأفراد.
  - . التركيز على حل المشكلات الصحية الأكثر شيوعا والأعلى أثرا.
  - . العمل من خلال الشراكات.

## مؤشرات قياس مكونات التوجه الاستراتيجي (تمتين البناء في المجالين التقني والإداري):

- مؤشر الأداء: نسبة اكتمال برامج تمتين البناء في المجالين التقني والإداري.
- المستهدف: 100%.

### أدوات الانتشار الأفقي:

- القوافل الميدانية.
- الشراكات مع المحافظات أو مراكز الأمانة المختلفة.
- الشراكة مع وزارة الصحة.
- الشراكة مع الجمعيات الخيرية.

2.

# سياسة التعمق العمودي

---

## المقدمة:

أطلقت جمعية زمزم التوجه الاستراتيجي طويل المدى 2016 - 2030م والمتزامن مع رؤية الوطن 2030م، وتضمن هذا التوجه عدة محاور استراتيجية مقسمة على ثلاث خطط استراتيجية خمسية. ومن هذه المحاور، محور التعمق العمودي المتوقع العمل عليه قبل نهاية الخطة الخمسية 2016 - 2020م على أن يستكمل في الخطة الخمسية التالية 2021 - 2025م.

## الهدف من الوثيقة:

وضع سياسة واضحة لإحداث التعمق العمودي على مستوى منطقة مكة المكرمة وعلى مستوى المملكة العربية السعودية بما يحقق رؤية الجمعية ورسالتها التي تهدف إلى خدمة ذوي الاحتياج.

## النطاق:

تطبق هذه السياسة في مجال الخدمات الصحية وتقديمها على مستوى المنطقة والوطن.

## المستفيدون:

جميع منسوبي قطاع الخدمات الصحية، والمستفيدون من ذوي الاحتياج.

## الارتباط:

ترتبط هذه السياسة مباشرة بالتوجه الاستراتيجي للجمعية والخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية لقطاع الخدمات الصحية.

## السياسة:

أداة تنفيذها	نص السياسة	ت
الخطة الاستراتيجية الخطة التشغيلية	تلتزم جمعية زمزم بالعمل على تنويع خدماتها وذلك بإضافة خدمات جديدة تتواءم مع متطلبات ذوي الاحتياجات لخدماتها الصحية، كما تلتزم الجمعية بتجويد خدماتها المقدمة لتكون خدمات نوعية محققة للاحتياجات المستفيدين في المدن وفي القرى.	1

## دورية التحديث:

سني	نصف سنوي
-----	----------

## التحديثات:

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
مراجعة شاملة		التطوير	أ. بشيت المطرفي	المدير العام

## المسؤولية التنفيذية لتحقيق التعمق العمودي:

قطاع الخدمات الصحية هو الجهة المسؤولة بشكل رئيس لتحقيق التعمق العمودي وتضمين هذه الغاية في خططها التشغيلية بالتنسيق مع قطاع الاستراتيجية.

## المرجعية الإدارية:

قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.

## مراحل التعمق العمودي:

- مرحلة الخطة الاستراتيجية الخمسية 2016 – 2020 م من التوجه الاستراتيجي 2016-2030م:
- قبل نهاية هذه المرحلة يتم التجهيز للتعمق العمودي في الخدمات والفعاليات ضمن النطاق الجغرافي لمنطقة مكة المكرمة.
- مرحلة الخطة الاستراتيجية الخمسية 2021 – 2025 م من التوجه الاستراتيجي 2016-2030م:
- إحداث التعمق العمودي في الخدمات والفعاليات على مستوى مدن وقرى منطقة مكة المكرمة.
- مرحلة الخطة الاستراتيجية الخمسية 2026 – 2030 م من التوجه الاستراتيجي 2016-2030م:
- الانتشار في أعماق الخدمات والفعاليات.
- التألق في تقديم الخدمات على المستوى القاري والعالمي.



## متطلبات تحقيق التعمق العمودي:

- استكمال الانتشار الأفقي ضمن النطاق الجغرافي في منطقة مكة المكرمة.
- إجراء الدراسات المسحية الميدانية والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة (وزارة الصحة، أمانة منطقة مكة المكرمة، المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي... ( إطلاق برامج إضافية، أو اقتراح تنفيذ برامج نوعية جديدة، وفقا للاحتياجات الصحية الحقيقية في كل (محافظة / قرية / حي / ...).
- توظيف مخرجات التقارير التعقيبية لجوائز التميز المؤسسي التي تشارك فيها الجمعية بهدف تجويد الخدمات المقدمة.
- توظيف معمل الابتكار إبداع أفكار جديدة ومنتجات خدمية تسهم في سد الاحتياجات المتباينة للمستخدمين.
- استثمار مكتب إدارة المشاريع للتخطيط لمشاريع التعمق العمودي والإشراف على تنفيذها.
- إجراء المزيد من دراسات قياس الأثر الاجتماعي لتحديد الخدمات الأكثر أثرا في تنمية المجتمع صحيا.
- بناء شراكات مع جهات داخل وخارج منطقة مكة المكرمة تسمح بوصول الخدمات الصحية إلى المدن والقرى والمراكز على مستوى المملكة العربية السعودية.

## التخطيط للتعمق العمودي:

- البدء في اقتراح وتنفيذ مشاريع التجهيز للتعمق العمودي من خلال عقد ورش عمل قبل إطلاق الخطة التشغيلية لعام 2020 بهدف إنتاج مبادرات إعدادية لبرامج ومشاريع التعمق العمودي المتوقع تنفيذها مع انطلاقة الخطة الاستراتيجية 2021 – 2025م (قطاع الخدمات الصحية هو المعني الرئيس بهذه البرامج والمشاريع).
- توزيع الخدمات النوعية حسب الاحتياج الذي تم مسبقا تعريف آليات تحديده ضمن النطاق الجغرافي بمنطقة مكة المكرمة.
- العمل من البداية وأعيننا على النهاية المنشودة في الرؤية (النموذج الملهم) والمتمثل في خدمات متألفة محليا وقاريا وعالميا. حيث ينبغي على كل من يمثل جمعية زمزم أن يستوعب المسار الاستراتيجي الذي تتدرج فيه خدماتنا، وأن ما نفعله الآن البد أن يفضي إلى تحقيق رؤية الجمعية في 2030م، والمقدمات الحالية تقود إلى النتائج المنشودة.
- تحديد مؤشرات أداء كمية ونوعية لقياس مدى جودة الخدمات وفاعلية تلبيتها للاحتياج. (تم الترتيب لوضعها بين إدارة الأداء وقطاع الخدمات الصحية).
- العمل على تحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات الإضافية والنوعية. ونعني بالكفاءة هنا: تقديم خدماتنا الصحية بجودة عالية مقابل موارد معقولة مقارنة بقوائم الأسعار في القطاع الصحي. (وفقا لمعايير الإدارة الطبية واعتماد لجنة البرامج الصحية).
- التركيز على استدامة الصحة عند توزيع الخدمات. وتتحقق استدامة الصحة بناء على ما يلي:
  - الأولوية لبرامج تعزيز الصحة والوقاية (البرامج المباشرة، استثمار وسائل التواصل الاجتماعي)...
  - التركيز على البرامج الصحية ذات الأثر:
  - على المجتمع (تنمية التجمعات السكانية)
  - على الأفراد.
- التركيز على حل المشكلات الصحية الأكثر شيوعا والأعلى أثرا.
- العمل من خلال الشراكات.

## مؤشرات قياس مكونات التوجه الاستراتيجي:

- التجهيز للتعلم العمودي التجهيز الشامل للتعلم العمودي في الخدمات والفعاليات في المنطقة.
- مؤشر الأداء: نسبة الجاهزية للتعلم العمودي.
- المستهدف: 100% مما يتفق عليه أنه الحد الأدنى من الجاهزية عند إعداد الخطة التشغيلية للعام 2020.

3.

# سياسة تمتين البناء المؤسسي

---

## المقدمة:

أطلقت جمعية زمزم التوجه الاستراتيجي طويل المدى 2016 - 2030م والمتزامن مع رؤية الوطن 2030، وتضمن هذا التوجه عدة محاور استراتيجية مقسمة على ثلاث خطط استراتيجية خمسية. ومن هذه المحاور، محور تمثين البناء المؤسسي المتوقع العمل عليه خلال الخطة الخمسية 2016 - 2020م استعدادا للمرحلة التالية التي عنوانها التمكين والتوسع. وقد بدئ العمل على تمثين البناء المؤسسي منذ البداية وفقا لجدولة زمنية متضمنة في الخطط التشغيلية السنوية وشاملة لمشروعات تقنية ومشروعات إدارية.

## الهدف من الوثيقة:

وضع سياسة واضحة الستكمال تمثين البناء المؤسسي بشقيه التقني والإداري على مستوى الجمعية بكافة فروعها في منطقة مكة المكرمة بما يحقق رؤية الجمعية ورسالتها من خلال استحداث مشاريع ذات أثر كبير مما يسمح للجمعية للنطاق إلى آفاق أبعد خلال المراحل الاستراتيجية التالية من توجهها الاستراتيجي.

## النطاق:

تطبق هذه السياسة في كافة إدارات ووحدات الجمعية وكافة فروعها ولجميع العاملين وتتركز على مشاريع وبرامج ذات أثر كبير في مجالي البناء التقني والبناء الإداري والقيمي.

## المستفيدون:

جميع العاملين في الجمعية، والمستفيدون من ذوي الاحتياج، وكافة الأطراف المعنية.

## الارتباط:

ترتبط هذه السياسة مباشرة بالهدف الاستراتيجي المحدد ضمن المرحلة الأولى من مراحل التوجه الاستراتيجي للجمعية كما يرتبط تنفيذا وقياسا بالخطتين الاستراتيجية والتشغيلية لكافة قطاعات الجمعية وفروعها.

## مفهوم تمثين البناء المؤسسي:

دعم البنية التحتية للجمعية بالسياسات واللوائح والبرامج والمشروعات ذات الأثر في تحقيق الاستراتيجية على المستويين الإداري والتقني.

## السياسة:

ت	نص السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم جمعية زمزم بالعمل على استحداث السياسات واللوائح والمشروعات والبرامج في مجال التقنية وفي المجال الإداري والقيمي للوصول إلى مرحلة الجاهزية للانطلاق للمرحلة الاستراتيجية التالية (ما بعد 2020 إلى 2030 م) وتلتزم هذه السياسة استكشاف الثغرات الحالية، وتوقع الاحتياجات المستقبلية على مستوى أتمة أعمال الجمعية وإنشاء أو استكمال الأنظمة واللوائح الإدارية والتقنية وغرس القيم الجوهرية وتأهيل الكوادر البشرية، واتخاذ ما يلزم لضمان حسن سير أعمال الجمعية على طريق التميز المؤسسي.	الخطة الاستراتيجية الخطة التشغيلية

## دورية التحديث:

نصف سنوي	سنوي

## التحديثات:

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
مراجعة شاملة		التطوير	أ.بشيت المطرفي	المدير العام

## أداة التنفيذ:

الخطة الاستراتيجية، والخطط التشغيلية السنوية مع التركيز على بعد التعلم والنمو لقياس مدى الوفاء بمستهدفات التمتين ذات العالقة.

## المسؤولية التنفيذية لتحقيق تمتين البناء المؤسسي:

قطاع الإدارة العامة ممثلة في لجنة الوثيقة الشاملة ووحدة العلامة وإدارة التقنية وقطاع الاستراتيجية ممثلاً في وحدة التطوير وإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي.

## المرجعية الإدارية:

اللجنة التحضيرية.

## المرحلة الزمنية لاستكمال تمتين البناء المؤسسي:

- تم تمديد استكمال تمتين البناء المؤسسي ليستمر خلال الخطة الاستراتيجية 2021 - 2025م من التوجه الاستراتيجي 2020-2030م.

## مجالات تمتين البناء المؤسسي:

### - البناء التقني:

- استحداث مشاريع تقنية أو بناء أنظمة تقنية تشمل جميع خدمات الجمعية.
- توسيع مدى الأنظمة التقنية في الجمعية لتشمل خدمة الأطراف المعنية ذات العالقة المباشرة بخدمات الجمعية مثل الربط مع مزودي الخدمة المؤهلين تقنيا، وإتاحة الفرصة لشركائنا للاستفادة من انظمتنا التقنية بما يحقق الأهداف المشتركة بيننا.
- استشراف المستقبل وما يتطلبه من احتياجات تقنية مستجدة.

### - البناء القيمي: استكمال غرس وتعزيز القيم السبع الجوهرية للجمعية من خلال:

- إعداد الحقائق التدريبية لكل قيمة مع التطبيق.
- نشر القيم عبر الوسائل التقنية الداخلية والخارجية.
- قياس مدى تمثل العاملين والمتطوعين لقيم الجمعية أثناء ممارساتهم السلوكية.

### - البناء الإداري:

- بناء الأنظمة والسياسات واللوائح الإدارية اللازمة لتعزيز العمل المؤسسي للجمعية.
- الوصول إلى مستوى ريادي من حوكمة أعمال الجمعية.
- تعميق القيادة التشاركية كمظهر من مظاهر العمل المؤسسي الممتين.
- تعزيز قدرات ومهارات العاملين والمتطوعين بالجمعية والوصول بها إلى مستوى يكفل لها القيام بمهامها بما يتوافق مع طموحات التوجه الاستراتيجي.
- تشجيع الابتكار الفردي والمؤسسي من خلال إيجاد بيئة محفزة على إبداع الأفكار وتوظيفها لخدمة الجمعية.

## مؤشرات قياس مكونات التوجه الاستراتيجي: (تمتين البناء في المجالين

### التقني والإداري).

- مؤشر الأداء: نسبة اكتمال برامج تمتين البناء في المجالين التقني والإداري.
- المستهدف: 100%.

## أدوات تمتين البناء المؤسسي:

- وجود وثيقة شاملة لكل إدارة من إدارات الجمعية.
- اكتمال منظومة البرامج التقنية والتطبيقات الخاصة بالجمعية.
- الانتقال إلى التخزين السحابي.

4.

# سياسة التميز المؤسسي

---



## المقدمة:

أطلقت جمعية زمزم التوجه الاستراتيجي طويل المدى 2016 - 2030م والمتزامن مع رؤية الوطن 2030م، وتضمن هذا التوجه عدة محاور استراتيجية مقسمة على ثلاث خطط استراتيجية خمسية تهدف في نهايتها إلى تحقيق رؤية الجمعية المتمثلة في النموذج المرجعي والملهم والمتألق محليا وإقليميا وعالميا في صناعة وقيادة العمل الصحي الخيري المستدام والمتكامل. وهنا يكمن إصرار الجمعية للسير في رحلة التميز والاستنارة بالممارسات الجيدة عالميا.

## الهدف من الوثيقة:

وضع سياسة واضحة وفق منهجيات محددة تستلهم الممارسات الجيدة التي تمكن الجمعية من الوصول إلى أعلى مستوى ممكن في سلم التميز.

## النطاق:

تطبق هذه السياسة بشمولية على جميع إدارات ووحدات الجمعية وتهم جميع الأطراف المعنية.

## المستفيدون:

جميع العاملين والمتطوعين بالجمعية إضافة إلى الأطراف المعنية الأخرى.

## الارتباط:

ترتبط هذه السياسة مباشرة بالتوجه الاستراتيجي للجمعية والخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية لقطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.

## مفهوم التميز المؤسسي لدى جمعية زمزم:

تتبنى الجمعية تعريف التميز لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: المؤسسات المتميزة تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها.

### ويشتق من هذا المفهوم:

أن التميز رحلة غير منتهية تتبنى:

- إدراك توقعات المعنيين واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها.
- استلهام الممارسات المتميزة محليا وقاريا وعالميا.
- تحقيق نتائج يمكن مقارنتها مع المؤسسات المتميزة في ذات المجال أو ما يشابهه.
- العمل على ضمان استدامة هذه النتائج المتميزة وتطوير الأداء باستمرار.

## السياسة:

ت	نص السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم جمعية زمزم بالسير على طريق التميز والتقدم من مستوى إلى مستوى وفق خطط واضحة تستند على استلهام الممارسات الجيدة وإجراء المقارنات المعيارية محليا وإقليميا وعالميا وبما يضمن العمل على تقديم خدمات متميزة يحتذى بها.	نماذج الجودة ونماذج التميز (نموذج EFQM نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة، نموذج التميز في العمل الخيري، نموذج المنظمة الموثوقة (بيكاسو).

## دورية التحديث:

نصف سنوي	سنوي

## التحديثات:

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
مراجعة شاملة		التطوير	أ. بشيت المطرفي	المدير العام

## أداة التنفيذ:

نماذج الجودة ونماذج التميز المعتمدة ومنها: (نموذج EFQM، نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة، نموذج التميز في العمل الخيري، نموذج ربيز "بيكاسو" - نحتاج هنا إلى تعريف مبسط بكل نقطة على حده).

### نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة:

- يعد نموذج التميز النموذج الوطني للتميز المؤسسي الصادر عن جائزة الملك عبد العزيز للجودة أحد المرتكزات الأساسية لمسيرة التميز في المملكة، حيث روعي في تصميمه وبناء معاييرها الرئيسي والفرعية عددا من العناصر الرئيسية لتجعل منه نموذجا وطنيا موحدًا للجودة والتميز المؤسسي لجميع القطاعات في المملكة.

### نموذج المؤسسة الأوروبية إدارة الجودة EFQM:

- تهدف هذه الجائزة إلى تقدير دور الشركات التي تحقق نتائج متميزة ومستدامة في كل مجالات نموذج تميز المؤسسة الأوروبية إدارة الجودة.
- للجائزة ثلاثة مكونات:
- المفاهيم الأساسية، المعايير (الممكنات والنتائج) ، منطق رادار.

### نموذج جائزة التميز في العمل الخيري:

- جائزة تهدف إلى دعم ونشر التميز المؤسسي، وتكريم أفضل الممارسات في مجال العمل الخيري من خلال توفير مرجعية وأسس معيارية لقياس التقدم في أداء المنشآت الخيرية.
- تتكون من ثلاثة مكونات:
- مفاهيم أساسية، معايير "منهجيات ونتائج"، أسلوب الرادار للتقييم.

### نموذج المنظمة الموثوقة النسخة العربية لنموذج بيكاسو سابقا:

هو نظام يضم مجموعة من معايير الجودة التي تهدف إلى المساعدة في إدارة المنظمة غير الربحية بفاعلية وكفاءة أكثر، ويعتمد هذا الإصدار على الإطار البريطاني (المنظمة الموثوقة Trusted Charity) المملوك للمنظمة البريطانية (Charity Evaluation Services, CES).

- يشتمل نظام المنظمة الموثوقة على مجموعة من المعايير ، ومستويين لإنجاز، كما يعزز التحسين المستمر من خلال عملية التقييم الذاتي.
- يساعد نظام ربيز على تبني نظام منهجي فيما تقوم به المنظمة من أعمال والذي ينطلق من تفعيل التقييم الذاتي الداخلي، بالإضافة إلى المساعدة في تحديد التحسينات المطلوبة، ووضع موازنة سنوية للمنظمة، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق تلك التحسينات في فترة معقولة.

## المسؤولية التنفيذية للعمل على التميز:

وحدة التطوير هو الجهة المسؤولة بشكل رئيس لتحقيق مستوى عال من التميز.

## المرجعية الإدارية:

قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.

## معالم رحلة التميز في الجمعية:

• رسم خارطة الطريق إلى التميز والمنسجمة مع التوجه الاستراتيجي للجمعية 2016 – 2030. وتظهر هذه الخارطة من خلال مستهدفات رحلة التميز على مدى سنوات الخطة الاستراتيجية. (إدارة الجودة والإستدامة والتميز المؤسسي).

• التركيز على احتياجات المعنيين وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها، وذلك من خلال استطلاعات الرأي للمعنيين ومن أمثلتها تحديد القضايا الجوهرية كما يتم إيضاحه سنويا في تقرير الإستدامة.

• العمل على المفاهيم الأساسية الثمانية للتميز (نموذج EFQM نسخة 2013)، وما يقابلها في النماذج المشابهة.

• التركيز على استدامة النتائج والتي من مؤشراتنا استمرار الجمعية على تحقيق مستهدفاتها الجيدة عبر عدد من السنوات وباتجاه متصاعد أو مستقر على الأقل.

• التخطيط للممكنات المحققة للنتائج (قانون باريتو 20 – 80: وينص القانون على أن: 30% من الأسباب التي نأخذ بها تحقق 80 % من النتائج التي نحصل عليها).

• استدامة التحسين والتطوير والمقارنة.

## متطلبات التميز:

- وعي القيادة بأهمية العمل على التميز المؤسسي (ورش العمل بحضور مجلس الإدارة وأعضاء من الجمعية العمومية).
- نشر ثقافة التميز (استثمار التقنية في النشر).
- التقويم الذاتي أو الداخلي أداء الجمعية.
- وضع خطة التحسين باتجاه التميز (بناء على فرص التحسين التي تنتج عن التقويم الداخلي).
- إشراك المعنيين ومعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم (ورش عمل، استطلاعات الرأي، الشكاوى والاقتراحات).
- إدماج جميع العاملين لتبني التميز (استمرار التوعية والتثقيف للجميع).
- بناء منهجيات التميز.
- العمل على استدامة النتائج (التخطيط المسبق يسهم في استدامة النتائج).
- التقويم الخارجي أو المنافسة على جوائز التميز ذات العالقة.
- الاستفادة من التقارير التعقيبية في وضع فرص التحسين.
- تقديم الاستشارات للجهات الراغبة في تبادل الخبرة مع الجمعية.
- استمرار التقويم والتعلم والإبداع والابتكار والتحسين.

## ركائز داعمة للتميز:

- التميز ثقافة مؤسسية يتبناها الجميع:
- التميز ليس شهادة تستلم، أو جائزة تحصد.
- بل خارطة طريق واضحة وممنهجة ومستمرة يتم العمل عليها وتحسينها.
- القيادة هي المحرك للتغيير الذي يقود إلى التميز (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام).
- الشراكات ركيزة تبدأ بالتعرف على عوامل النجاح في الجمعية ثم استطلاع احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.
- الشراكات ذات أهمية لتحقيق معظم النتائج المرتبطة مباشرة بالأطراف المعنية.
- تجويد العمليات من خلال تبنى أنظمة ومواصفات الجودة التي تكفل السير وفق إجراءات وعمليات واضحة ومنتظمة وموحدة لدى وحدات وفروع الجمعية.
- الهوية التي تعبر عن استراتيجية الجمعية وقيمها وتبرز الصورة الذهنية الإيجابية لها. (العلاقات العامة والإعلام والتسويق الاحترافي).
- الثروة البشرية المؤهلة مع المحافظة عليها ودعم ولائها وانتمائها للجمعية.
- القرارات الرشيدة المبنية على المعرفة (المعلومات والدراسات).
- التعلم ثم الابتكار:
- الذي يقود إلى تحسين تطوير الأداء الفردي والمؤسسي.
- إيجاد الحلول ومواجهة التحديات.
- التكيف مع التغيير والمستجدات.

## مؤشرات القياس:

وفقا للمستهدفات المدونة في المسار الاستراتيجي لوجدة الجودة والتميز حتى 2022م.

5.

# سياسة الإستدامة

---

## المقدمة:

اتخذت إدارة جمعية زمزم منذ العام 2012م من الإستدامة منهجية تدير بها مواردها المتاحة وتحقق من خلالها قيمة وفائدة أكبر لجميع الاطراف المعنية وحققت الجمعية بذلك زيادة مشهودة من خلال تقاريرها السنوية المتسمة بالشمولية والشفافية والإفصاح، ثم أطلقت الجمعية التوجه الاستراتيجي لها طويل المدى 2016-2030م والملتزامن مع رؤية الوطن 2030م، والذي أكد على أهمية إدارة الجمعية لمواردها المتنوعة بكفاءة عالية وقد تعمق هذا الاتجاه عبر التزام الجمعية بإدراج هدف استراتيجي مستقل يتعلق بإدارة الجمعية بمنهجية الإستدامة وأصبح على كل إدارة أن تدرج مبادرات خاصة بها تحقق من خلالها مستهدفات متعلقة بهذا الهدف.

## مفهوم الإستدامة:

الإدارة المتكاملة لأداء البيئي والاجتماعي الاقتصادي بما يعود بالنفع ويعظم الفائدة لجميع الأطراف المعنية.

## لماذا الإستدامة:

1. اختارت الجمعية الإستدامة نهجا مسؤول إدارة مواردها لقناعتها بأن إدارة الإستدامة تساعد المؤسسات على مواجهة تحديات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وعندما نتحدث عن الإستدامة في جمعية.
2. زمزم فنذكر هنا ما يمكن أن تحققه الإستدامة في الجمعية على مستوى المجالات الثلاثة:

### المجال الاقتصادي: (زيادة الأثر والنفع الاقتصادي المباشر وغير المباشر):

- إدارة الموارد المالية الثابتة – الأوقاف.
- الاستثمار.
- إدارة المصروفات والأنفاق.
- إدارة تنمية الموارد المالية وزيادة التبرعات.

### المجال البيئي: (تقليل الأثر البيئي لعملياتنا الداخلية، والأثر البيئي على مجتمعنا):

- استهلاك الطاقة.
- استهلاك المياه.
- استهلاك المواد والورق.
- مبادرات إعادة التدوير.

### المجال الاجتماعي:

- الإستدامة الصحية – تعزيز الصحة والوقاية.
- استثمار الثروة البشرية – التأهيل والتدريب، توطين الوظائف.
- استثمار التطوع وإدارة المتطوعين.



## الهدف من الوثيقة:

وضع سياسة متكاملة إدارة الجمعية بمنهجية الإستدامة من خلال الإدارة المتكاملة أداؤها الاقتصادي والبيئي والاجتماعي بما يحقق قيمة وفائدة أكبر للجمعية ولجميع الأطراف المعنية.

## النطاق:

تطبق هذه السياسة في كافة إدارات ووحدات الجمعية وكافة فروعها ولجميع العاملين وتتركز على مبادرات ذات أثر كبير في مجالات الإستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

## المستفيدون:

جميع العاملين في الجمعية، والمستفيدون من ذوي الاحتياج، وكافة الأطراف المعنية، وكافة شرائح المجتمع.

## الارتباط:

ترتبط هذه السياسة مباشرة بالتوجه الاستراتيجي للجمعية والخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية السنوية لكافة قطاعات الجمعية وفروعها.

ت	نص السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم جمعية زمزم بإدارة الجمعية وفق منهجية الإستدامة بما يحقق القيمة والفائدة الأكبر للجمعية ولجميع الأطراف المعنية، كما تلتزم الجمعية باستثمار مواردها المتاحة في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بوعي يسمح باستدامة هذه الموارد.	الخطة الاستراتيجية، والخطط التشغيلية السنوية مع التركيز على الهدف الاستراتيجي المتضمن إدارة الجمعية بمنهجية الإستدامة، كما يشكل إصدار تقارير الإستدامة السنوية أداة ضبط الإستدامة الموارد.

## دورية التحديث:

سني	نصف سنوي
-----	----------

## التحديثات:

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
مراجعة شاملة		التطوير	أ.بشيت المطرفي	المدير العام

## المسؤولية التنفيذية لتحقيق الإستدامة:

قطاع الاستراتيجية ممثل في وحدة التطوير، كما تسهم جميع الإدارات في تحقيق مستهدفات الهدف الاستراتيجي المتعلق بالإستدامة.

## المرجعية الإدارية:

قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.

## المحاور الرئيسة للإستدامة في جمعية زمزم:

يتمحور نهج جمعية زمزم في إدارة الإستدامة على المحاور الثلاثة التالية:

- الشراكات الاستراتيجية – خفض التكلفة واستدامة النتائج.
- تحقيق جودة المخرجات – خدمات صحية بجودة عالية في مجالات تعزيز الصحة والوقاية والرعاية الصحية أولوية والعلاج الخيري.
- تحسين الكفاءة الداخلية – إدارة العمليات بوعي بيئي وبناء القدرات الداخلية التطوير المستمر للأنظمة الداخلية و تحقيق الإستدامة المالية.

## الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية حسب الأولوية:

تمثل احتياجات الأطراف المعنية عنصرا مهما من عناصر الإستدامة وتعبّر عن قيمة الشفافية التي تبناها جمعية زمزم، لذلك فإن أولويات القضايا الجوهرية لدى الأطراف المعنية لجمعية زمزم تعتبر من أهم محتويات التقرير السنوي للإستدامة الذي تصدره الجمعية، وبناء على مخرجات تطوير مصفوفة القضايا الجوهرية، تعمل جمعية زمزم وبشكل سنوي على تطوير خارطة الأطراف المعنية اعتمادا على أولويات هذه الأطراف التي يتم تحديدها من خلال التواصل مع ممثليهم. وتفعيل لهذه الأولويات يرصد تقرير الإستدامة السنوي المبادرات أو الإجراءات التي أطلقت استجابة لهذه التوقعات.

## تطبيق الإستدامة في جمعية زمزم:

- نشر ثقافة الإستدامة بين منسوبي الجمعية (عاملين ومتطوعين).
- العمل على هدف استراتيجي يختص بالإستدامة (إدارة الجمعية بمنهجية الإستدامة).
- تعميم المبادرات المحققة للإستدامة على كل إدارات الجمعية وإدراجها ضمن الخطة التشغيلية السنوية وقياس مدى تحققها وفق مؤشرات استراتيجية وتشغيلية.
- إعداد تقرير الإستدامة السنوي كأحد أهم المخرجات التي تبرز دور الجمعية في إدارة مواردها.

## تقرير الإستدامة السنوي:

هو وثيقة يتم إعدادها ونشرها بشكل سنوي، ويتم اعتمادها من قبل المبادرة العالمية للتقارير (GRI)، والتي تشترط منهجية محددة لإعداد تقارير الإستدامة التي ينبغي أن توفر رضا متوازنا ومعقولا لمساهمات المنظمة الإيجابية والسلبية في سعيها لتحقيق هدف التنمية المستدامة، وتتيح المعلومات المتوفرة من خلال تقارير الإستدامة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين تكوين آراء واتخاذ قرارات مبنية على حقائق بشأن مساهمة المنظمة في تحقيق هدف التنمية المستدامة.

## معايير المبادرة العالمية للتقارير لإعداد تقارير الإستدامة:

تم تصميم معايير المبادرة العالمية للتقارير (GRI) كمجموعة من المعايير المترابطة. وقد تم تطويرها بصفة أساسية ليتم استخدامها معاً لمساعدة المنظمة في إعداد تقرير الإستدامة الذي يعتمد على مبادئ إعداد التقارير ويركز على موضوعات جوهرية.

### وتنقسم المعايير إلى أربع سلاسل على النحو التالي:

1. المعايير العالمية وتحتها سلاسل الـ 100 وهي ثلاثة معايير عالمية: 101 - الأساسيات، 102 - الإفصاحات العامة، 103 - منهج الإدارة.
2. المعايير ذات الموضوعات المحددة وتحتها سلاسل: 200 - الموضوعات الاقتصادية، 300 - الموضوعات البيئية، 400 - الموضوعات الاجتماعية.

## مبادئ تحديد محتوى التقرير:

1. شمول أصحاب المصلحة.
2. سياق الإستدامة.
3. الأهمية النسبية.
4. الاكتمال.

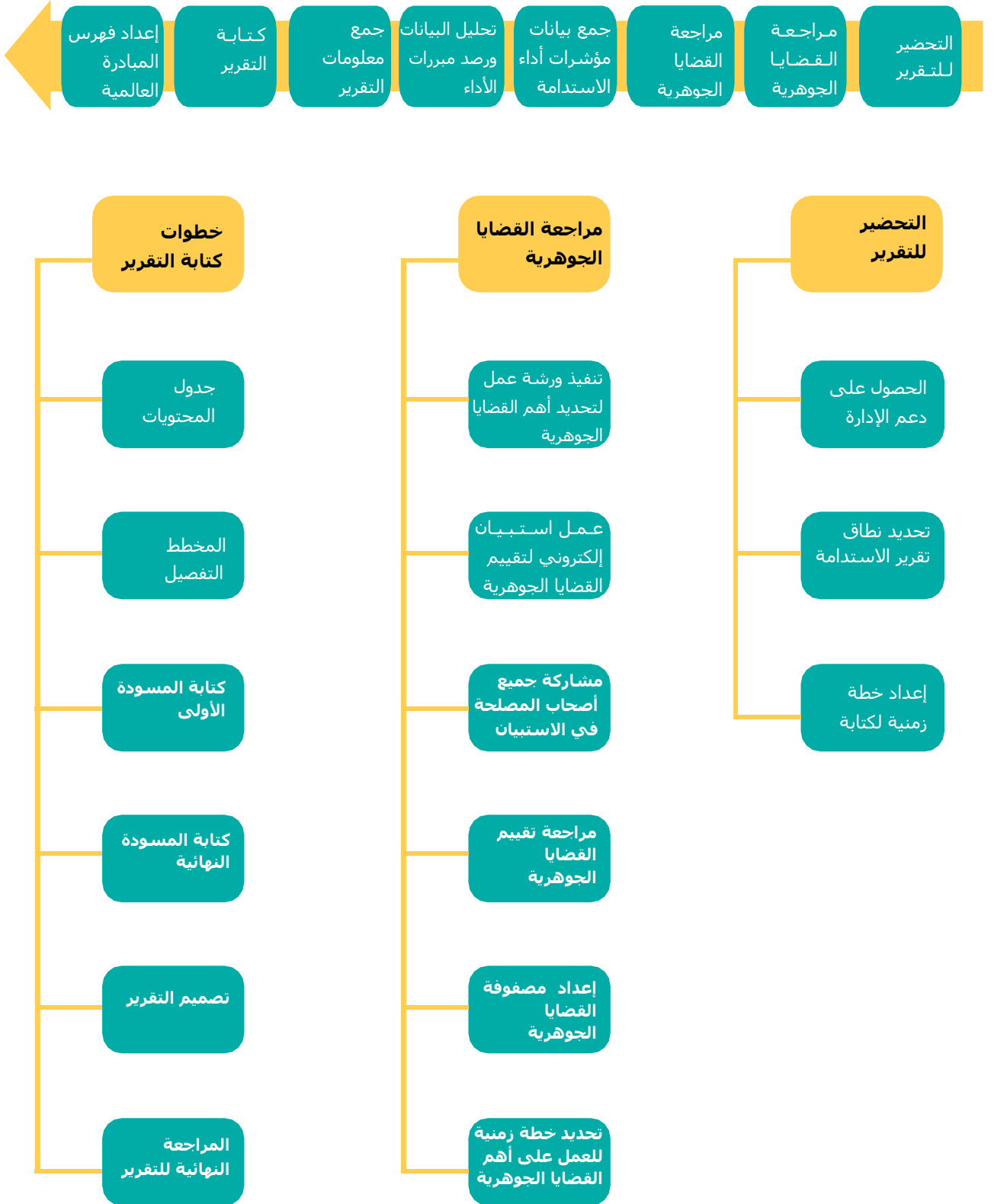
## مبادئ تحديد جودة التقرير:

5. الدقة.
6. التوازن.
7. الوضوح.
8. إمكانية المقارنة.
9. الموثوقية.
10. التوقيت المناسب.

## مؤشرات القياس:

- وفقاً للمستهدفات المدونة في المسار الاستراتيجي لوحدة الجودة والإستدامة والتميز المؤسسي حتى 2020م.

## مراحل إعداد تقرير الإستدامة في جمعية زمزم:



6.

# سياسة غرس وتعزيز القيم

---

## مقدمة:

أطلقت جمعية زمزم التوجه الاستراتيجي طويل المدى 2016-2030م والمتزامن مع رؤية الوطن 2030م، وتضمن هذا التوجه عدة محاور استراتيجية مقسمة على ثلاث خطط استراتيجية خمسية تهدف في نهايتها إلى تحقيق رؤية الجمعية ورسالتها من خلال أهداف استراتيجية تركز على خمس قيم جوهرية تعتبر أساسا في أداء أفرادها لأعمالهم، وفي ضبط التواصل الداخلي بين العاملين في الجمعية ومع الأطراف المعنية خارج الجمعية.

## الهدف من الوثيقة:

وضع سياسة واضحة ومحددة تصل حال تنفيذها إلى مستوى عال من تمثل العاملين بالجمعية للقيم وتتضمن هذه السياسة عدة محاور من أهمها التدريب على القيم، ونشر القيم، وقياس عمق الممارسة لهذه القيم.

## النطاق:

تطبق هذه السياسة بشمولية على جميع إدارات ووحدات الجمعية وتهم جميع الأطراف المعنية.

## المستفيدون:

جميع العاملين والمتطوعين بالجمعية إضافة إلى الأطراف المعنية الأخرى.

## الارتباط:

ترتبط هذه السياسة مباشرة بالتوجه الاستراتيجي للجمعية والخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية لقطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.



## تعريف أهم المصطلحات:

ت	المصطلح	التعريف
1	القيم	هي الإطار الأخلاقي والضابط المهني الحاكم لسلوكيات العاملين في زمزم. وبمعنى إجرائي هي تلك المحفزات التي تدفعنا للقيام بسلوك أو الامتناع عن آخر.
2	غرس	العملية الموجهة لبناء منهجي لقيمة او أكثر لدى العاملين في زمزم لم يكونوا قد تعرفوا عليها وتمثلوها في زمزم بذات الشكل المنهجي.
3	تعزيز	العملية التي نهدف من خلالها إلى المزيد من التبني أو التعميق لتمثل العاملين في زمزم لقيمة أو أكثر.

## قيم الجمعية وتعريفاتها:

ت	القيمة	التعريف
1	نحن مسؤولون	<p>مسؤولون: <b>(جميعا)</b> نهتم بصحة الفرد ونعتني بها أيما اعتناء، وهذا هو الدور الذي نؤديه بقوة واهتمام ومصادقية. إن من نساعدهم يضعون فينا كامل ثقتهم، ويطمئنون إلى أننا سنعينهم ليتحسنوا ويسعدوا بالحياة، ذلك هو هدفنا فعال.</p> <p>مسؤولون: <b>(كقيادات)</b> نهىء بيئة جاذبة للعاملين معنا، وملتزم معهم بالعمل وفق منهجيات مؤسسية تطمئنهم على أن حقوقهم العادلة مكفولة لهم سعيا نحو الأداء الأفضل.</p> <p>مسؤولون <b>(كمجلس الإدارة وجميع القيادات)</b> نضمن لجميع الأطراف المعنية الشفافية، وحقهم في المساءلة بما يعظم المنفعة لمجتمعنا.</p>
2	نحن مهتمون	<p>مهتمون: <b>(جميعا)</b> نمد يد العون لذوي الاحتياج وأولئك ممن لم يحظوا بالاهتمام الكافي، ونعاملهم بعطف وبمحببة.</p> <p>مهتمون <b>(كقيادات)</b> ندعم العاملين معنا من خلال متابعة أحوالهم، ونضمن لهم قدرا من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، بما يحقق درجة عالية من الرضا لديهم.</p> <p>مهتمون: <b>(جميعا)</b> نتواصل مع سائر الأطراف المعنية بما يلبي احتياجاتهم ويحقق رغباتهم ويسهم في إحداث التكامل المنشود معهم وصولا إلى درجة عالية من جودة خدماتنا.</p>
3	نحن متعاونون	<p>متعاونون: <b>(جميعا)</b> نبحث مع المستفيدين، وبشكل منتظم، عن طرق لتيسير وتسريع إجراءات حصولهم على الخدمة التي يستحقونها وبأعلى مستوى ممكن.</p> <p>متعاونون: <b>(جميعا)</b> نعزيز أداء فرق العمل من العاملين معنا بالدعم والمساعدة، ونخرج سويا بالأفكار القيمة، وننجز أنشطتنا مجتمعين.</p> <p>متعاونون: <b>(جميعا)</b> نؤمن بأننا نكون أفضل من خلال بناء شراكتنا مع جميع الأطراف المعنية، ونتمثل السلوكيات الصحيحة معا، ونبني بيئات عمل نافعة ومحفزة.</p>

ت	القيمة	التعريف
4	نحن ممكنون	<p>ممكنون: <b>(جميعا)</b> نسعى لتلبية الاحتياجات الصحية لذوي الاحتياج، نتعامل معهم بالرفق ونحرص على حفظ كرامتهم، نستهدف معا تحقيق استدامة الصحة وجودة الحياة لهم.</p> <p>ممكنون: <b>(كقيادات)</b> نهيب العاملين معنا ليكونوا أفضل، وليؤدوا أدوارا أكبر، تطور مهاراتهم، ونمنحهم الثقة ونتيح لهم الفرص.</p> <p>ممكنون: <b>(جميعا)</b> نستثمر سخاء داعمينا فنجمع سائر الأطراف المعنية لتقديم خدمات صحية ذات نتائج مفيدة تسهم في تلبية الاحتياجات الصحية.</p>
5	نحن مبتكرون	<p>مبتكرون: <b>(جميعا)</b> نبحث كل يوم عن فرص لتحسين لخدماتنا ألننا نتمسك بالتزامنا بإنقاذ الأرواح.</p> <p>مبتكرون: <b>(جميعا)</b> نسعى الستثارة الحلول المبتكرة لدى العاملين معنا لتطوير أنفسنا ولتقديم طرق جديدة لتحسين عملياتنا.</p> <p>مبتكرون: <b>(جميعا)</b> نجتهد لتلبية احتياجات الأطراف المعنية، نهدف الابتكار أساليب عمل جديدة، ونقدم منتجات وخدمات جديدة لمن يدعمنا ويشاركنا.</p>

## السياسة:

ت	نص السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم زمزم بغرس وتعزيز القيم الجوهرية الخمس لدى العاملين بما يضمن تمثلهم لهذه القيم كممارسة سلوكية عملية مع بعضهم البعض ومع مختلف الأطراف المعنية بدء من المستفيدين من ذوي الاحتياجات.	حقائب القيم (وأهم محتوياتها عرض مفاهيم كل قيمة، واستعراض المؤشرات السلوكية التي تعبر عن كل قيمة، وتدريب القيادات والعاملين على أساليب تمثلها وطرق قياسها). البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، موقع الجمعية، لقاءات واجتماعات الجمعية، اللوحات الجدارية والمكتبية.

## دورية التحديث:

سبب	نصف سنوي	سنوي

## التحديثات:

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
مراجعة شاملة		التطوير	أ.عمر الخيري	المدير العام

## لماذا ينبغي أن يكون لزمزم منظومة من القيم الجوهرية؟

- من الطبيعي أن تتبنى كل منظمة تطمح إلى التفوق استراتيجية ذات مدى متوسط أو بعيد وتعتبر القيم من اهم محتويات أي خطة استراتيجية مع الرسالة والرؤية والأهداف. وتنبع أهمية القيم من كونها:
  - تعتبر داعما لتحقيق الغايات الاستراتيجية لزمزم من رسالة ورؤية وأهداف.
  - تدعم انسجام سلوك العاملين أثناء أدائهم أعمالهم وتوحد بين منطلقاتهم الأخلاقية والمهنية فيتم تعظيم الإنتاجية والقيمة المضافة ألدوارهم في زمزم.
  - تشكل قيم العمل منظومة من الضوابط المهنية، والأخلاقية، والتعاليم، والمبادئ التي تعزز التأطير الإيجابي لسلوك العاملين، وتسهم في رسم الطريق الصحيح الذي يحفز العاملين للقيام بمهامهم العملية، وتعظيم إنتاجيتهم،
  - كما تمثل القيم الجدار الواقي الذي يحمي العاملين من الوقوع في الأخطاء، وارتكاب المخالفات التي لا تتسجم مع المبادئ الأخلاقية والمهنية المتوافق عليها في المجتمع المحيط.

## كيف تبني زمزم منظومة القيم الجوهرية؟

- وفقا للآلية إعداد الخطة الاستراتيجية فإن تحديد القيم الجوهرية أو الاستراتيجية لزمزم يأتي ضمن الخطوات الأولى لبناء الاستراتيجية مثل صياغة رؤية ورسالة زمزم والغرض من وجودها، وتحديد عوامل النجاح والأهداف الاستراتيجية.
- يأتي بعد ذلك طرح القيم على العاملين في زمزم وبعض الأطراف المعنية عبر عدة ورش عمل للتنقيح وتحديد الأولويات.
- يتم بعد ذلك نشر القيم ضمن نشر الاستراتيجية.
- عادة ما نقوم في زمزم بمراجعة منظومة القيم قبل نهاية كل ضمن المراجعة الاستراتيجية السنوية.

## ما علاقة القيم بعلامتنا؟

هناك علاقة وطيدة بين القيم والعلامة في زمزم، حيث أن بناء العلامة يأتي خادما ومعززا لتنفيذ الاستراتيجية ومنبثقا من رؤية زمزم ورسالتها، وانطلاقا من ذلك قام خبير للعلامة بإعادة تشكيل القيم وفقا للهوية التي يراها الأمثل لتحقيق طموحات زمزم بينما أبقى على مضمونها الداخلي، حيث اتسمت القيم المعاد صياغتها بالإيجاز في العبارات، وبالتركيز على الجانب الوجداني، وبالتعبير عن زمزم بلغة (نحن). وتم إعادة توزيع المؤشرات السلوكية للقيم السبع السابقة على القيم الخمس الحالية. وتم إعادة تعريف القيم بناء على المجال الأوسع الذي شملته بعض القيم الحالية، وبناء على إعادة صياغة خطابنا في زمزم للتواصل الداخلي والخارجي.

## المسؤولية التنفيذية لغرس وتعزيز القيم:

قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي ممثل في وحدة التطوير هو الجهة المسؤولة بشكل رئيس لتحقيق مستوى عال من تمثل العاملين والمتطوعين بالجمعية للقيم الجوهرية المحددة في التوجه الاستراتيجي للجمعية. ويتم قياس مدى التمثل من خلال استطلاع 360 حول مدى تمثل العاملين، والقيادات من ضمنهم كقنوات، لكل قيمة. ويتم مقارنة نتائج القياس بمستهدفات استراتيجية وتشغيلية ثم مقارنتها بما هو متاح من نتائج محلية أو عالمية.

## المرجعية الإدارية:

نائب المدير العام والمشرف على قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.

## مراحل تطبيق غرس وتعزيز القيم:

- بعد بناء القيم وإقرارها من قبل مجلس الإدارة تقوم الجهة المعنية بوضع خطة غرس وتعزيز القيم والتي ينبغي ان تحقق مستهدفات واضحة على مستوى تمثل منسوبي الجمعية لكل قيمة.
- تحديد المؤشرات السلوكية لكل قيمة على حدة، من خلال عرض مؤشرات مقترحة على جميع العاملين بالبريد وبعض الأطراف المعنية ليقوموا بإبداء رأيهم حولها بالموافقة أو الإضافة أو التعديل أو الحذف.
- التدريب على القيم مع قياس أثر التدريب.
- نشر القيم وفقا لأهم الوسائل فاعلية من خلال الاطلاع على أكثر الممارسات فاعلية في هذا الصدد، مع التأكيد على استثمار التقنية والفعاليات الداخلية والخارجية لنشر القيم.
- قياس أثر النشر من خلال استطلاعات رأي عن مدى فاعلية كل وسيلة من الوسائل التي استخدمتها الجمعية لنشر القيم.
- تقويم مدى تمثل العاملين والمتطوعين للقيم كممارسة سلوكية في بيئة العمل. ويشمل هذا التقويم المستوى المعرفي القياس القبلي والبعدي قبل وبعد التدريب ، وعلى مستوى سلوك الأفراد المالحظ من خلال استطلاعات الرأي 360، وعلى مستوى الأثر لدى المستفيدين وبعض الأطراف المعنية.

## مؤشرات تمثل القيم:

يعتمد تقويم مدى تمثل العاملين للقيم على قياس مؤشرات محددة في عدة مجالات منها حيث يتم تفكيك المؤشرات التالية إلى عبارات يتضمنها استطلاع تم الحديث عنه سابقا أو تضمينها في الأدوات الأخرى للقياس التي يأتي الحديث عنها لاحقا:

- مستوى الوعي بأهمية القيم
- مستوى المعرفة بالقيم
- مستوى ممارسة القيم كسلوك
- مستوى حل المشكلات باستخدام القيم
- مستوى حث الآخرين للالتزام بالقيم

يتم قياس ما سبق من خلال عدة أدوات منها: القياس القبلي والبعدي، استطلاعات الرأي، الملاحظة المباشرة، التغذية الراجعة من المستفيدين حول البنود ذات العلاقة بالقيم. ( القياس القبلي والبعدي مرتبط غالبا بالمستوى المعرفي، بينما تنعكس الملاحظة المباشرة من خلال إجابة الرئيس أو الزميل أو المستفيد على عبارات الاستطلاع التي تتضمن مؤشرات سلوكية لكل قيمة).

## الجهات الداعمة لنشر القيم:

- قطاع الخدمات الصحية
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة العلاقات العامة والإعلام
- وحدة العلامة
- وحدة الدراسات والأبحاث ومركز المعلومات

## مؤشرات القياس:

- وفقا للمستهدفات المدونة في الخطة الاستراتيجية 2021 – 2025، والخطة التشغيلية التي يجري العمل على إدخالها ونشرها حاليا.

## مرفقات ذات علاقة:

1. المؤشرات السلوكية للقيم الخمس
2. وثيقة تربط القيم بالهوية
3. نموذج لحقيبة تدريبية على قيمة الرفق وحفظ الكرامة) قيمة سابقة حتى 2020م.
4. نموذج لقياس قبلي ويعدي لقيمة الشفافية. وعادة ما يتم إرساله إلكترونيا بصيغة (إكسل)ليجيب عليه المتدرب قبل التدريب، وبعده.



7.

# سياسة المنظمة المتعلمة

---

## مقدمة:

بناء على المراجعة الاستراتيجية التي أجرتها الجمعية في نهاية العام 2017م ، تم إضافة هدف استراتيجي بعنوان (التحول إلى منظمة متعلمة وملهمة) وكان المقصد من تبني هذا الهدف هو إدارة التغيير المقصود الذي تطمح إليه جمعية زمزم باتجاه تحقيق رؤيتها المتضمنة (النموذج الملهم) في إطار التوجه الاستراتيجي طويل المدى 2016-2030م والملتزم مع رؤية الوطن 2030م.

وتضمن هذا التوجه عدة محاور استراتيجية مقسمة على ثلاث خطط استراتيجية خمسية تهدف في نهايتها إلى تحقيق رؤية الجمعية المتمثلة في النموذج المرجعي والملهم والمتألق محليا وإقليميا وعالميا في صناعة وقيادة العمل الخيري المستدام والمتكامل. وهنا يكمن إصرار الجمعية للسير في رحلة التميز والاستنارة بالممارسات الجيدة عالميا.

## الهدف من الوثيقة:

وضع سياسة واضحة وفق منهجيات محددة تتضمن استلهاً وتطبيق وقياس ممارسات التعلم الجيدة التي تدعم تحقيق الجمعية لهدف التحول إلى منظمة متعلمة وملهمة.

## النطاق:

هذه السياسة شمولية على جميع إدارات ووحدات الجمعية وتهم جميع تطبيق الأطراف المعنية.

## المستفيدون:

العاملون والمتطوعون بالجمعية إضافة إلى الأطراف المعنية الأخرى.

## الارتباط:

ترتبط هذه السياسة مباشرة بالتوجه الاستراتيجي والهدف الاستراتيجي المتعلق بالمنظمة المتعلمة وبالخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية لقطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.

## مفهوم المنظمة المتعلمة لدى جمعية زمزم:

المنظمة المتعلمة هي التي تحفز التعلم بين العاملين معها، وتشجع تبادل المعلومات بينهم كأفراد وكمجموعات، وتسمح بتنوع الآراء، وتحترم الاختلاف، وتتبنى الأنظمة التي تساعد على وجود قوى عاملة أكثر معرفة، وتطور نماذج تعلم متنوعة مما يؤدي إلى إيجاد منظمة قابلة للتغير إلى الأفضل، وعاملين منفتحين على أفكار جديدة يتداولونها للوصول إلى تحقيق رؤية المنظمة.

## ماذا نستفيد من التحول إلى منظمة متعلمة؟

- تظهر للأهمية هنا من خلال توقع تحقق الكثير من المكتسبات مثل:
- تيسير عملية تبادل المعلومات ونقل المعرفة بين العاملين.
  - دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
  - رفع مستوى الرضا لدى العاملين
  - زيادة كفاءة الأداء العاملين
  - تحسين قدرة زمزم على التكيف مع المتغيرات والمستجدات

ت	نص السياسة	أداة تنفيذها
1	تلتزم زمزم بالعمل على التحول إلى منظمة متعلمة وملهمة من خلال السير على منهجية علمية ذات محاور وأبعاد تفضي إلى تبني نماذج جديدة للتعليم لدى منسوبي زمزم على مستوى الأفراد والمجموعات داخل زمزم وخارجها لمختلف الأطراف المعنية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محاور المنظمة المتعلمة الثلاثة مع تفرعاتها (الموضحة أدناه).</li> <li>• استطلاع المنظمة المتعلمة للعاملين.</li> <li>• إنجاز فرص التحسين المحققة للتحول إلى المنظمة المتعلمة.</li> </ul>

## دورية التحديث:

سبب	نصف سنوي	سنوي

## التحديثات:

نوع التعديل	تاريخه	الهدف منه	المسؤول عنه	جهة الاعتماد
مراجعة شاملة		التطوير	أ.عمر الخيري	المدير العام

## المسؤولية التنفيذية للعمل على التحول إلى منظمة متعلمة:

---

• وحدة التطوير.

## المرجعية الإدارية:

---

نائب المدير العام والمشرف على قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي.

## محاو المنظمة المتعلمة:

تتباين المدارس في النظر إلى محاور ومكونات المنظمة المتعلمة، ونحن في زمزم أخذنا بالمحاور التي أوردتها ثلاثة من أساتذة مدرسة هارفارد لأعمال في نشرة هارفارد الدورية بعنوان ( هل منظمك متعلمة؟)، وذلك لسهولة قياس أدائنا كمنظمة متعلمة من خلالها وفقا لما ورد في مقالهم العلمي من إيراد لثلاثة محاور تم تقسيمها إلى بنود وسنعمل في زمزم على صياغة عبارات تحت كل بند لتشكّل هذه العبارات محتوى الاستطلاع الذي سيتم توزيعه على العاملين في المنظمة، ويأتي بعد ذلك مقارنة أدائنا كمنظمة متعلمة مع المقياس الوارد في النشرة العلمية (لهارفارد). ويتم التحسين على ذلك بدء من 2021م من خلال مبادرات تشغيلية.

## وفيما يلي المحاور الثلاثة للمنظمة المتعلمة وتفريعاتها:

### - البيئة الداعمة للتعلم

- الأمن النفسي
- احترام التنوع في الآراء
- الانفتاح على الأفكار الجديدة
- مساحة الوقت المخصص للمراجعة والتحسين

### - عمليات وممارسات التعلم الملموسة

- التجريب ( أساليب، خدمات، منتجات)
- جمع المعلومات
- التحليل
- التعليم والتدريب
- نقل المعلومات

### - القيادة المعززة للتعلم

- ممارسات القيادة مع العاملين فيما يخص الاستماع إليهم، وتشجيع التعلم واحترام الاختلاف وتوفير الدعم للعاملين وبيئة التعلم.

## كيف تتعلم المنظمة؟

ولذا فإن عمل المنظمة المتعلمة يسير في حلقة دائرية منتظمة عبر الخطوات الآتية:

1. اكتساب أفكار ومعرفة جديدة وتعلمها.
2. تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
3. التبادل الحر والمستمر لأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
5. قياس نتائج التغيير.
6. التعلم من الممارسة ثم التحسين.
7. نقل أفضل الممارسات الداخلية لدى كافة الإدارات والأقسام

## مؤشرات القياس

- وفقا للمستهدفات الاستراتيجية المدونة تحت هدف التحول إلى منظمة متعلمة وملهمة ضمن الخطة 2021 – 2025م
- إجراء استطلاع سنوي حول مستوى تحقق المنظمة المتعلمة لدينا 2021-2025م.

## بيانات التواصل:

نائب المدير العام والمشرف على قطاع الاستراتيجية والتطوير والتميز المؤسسي  
البريد الإلكتروني: [besheit@zmzm.org](mailto:besheit@zmzm.org)  
تحويلة داخلية: 2100



**9200 333 77**

**zmzm.sa**