



رؤية زمزم ١٤٥١ هـ / ٢٠٣٠ م

الخطة الاستراتيجية ١٤٣٧ - ١٤٤١ هـ / ٢٠١٦ - ٢٠٢٠ م

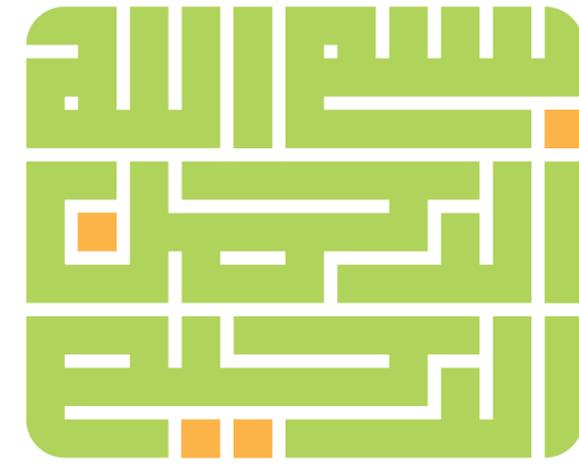
الخطة التشغيلية ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ / ٢٠١٧ م

شكر وتقدير

لسعادة الدكتور
إبراهيم شقذار
استشاري رؤية زمزم (٢٠٣٠ م)

لسعادة المهندس
سعد القرشي
استشاري بناء منظومة الأداء في الجمعية

لرئيس وأعضاء فريق الاستراتيجية في
جمعية زمزم
للخدمات الصحية التطوعية الخيرية
وجميع منسوبيها المشاركين





خادم الحرمين الشريفين
الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود



مسيرة إعداد الاستراتيجية



صاحب السمو الملكي الأمير
محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود
ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع

نموذج خطة تشغيلية لإحدى إدارات الجمعية

الخطة التشغيلية السنوية لعام ١٤٣٨هـ / ٢٠١٧م - إدارة الأداء والأنظمة الإدارية

مؤدج (١)

الهدف الاستراتيجي/ التطوير والتحديث المستمر مواكبة متطلبات المرحلة																
مؤشر الأداء الرئيسي / نسبة البرامج المنفذة لعمتين البناء المؤسسي																
الموازنة التقديرية	بطل المبادرة	فترة التنفيذ										دورية القياس	المستهدف	مؤشر الأداء (مرتبط بالمؤشر الرئيسي)	الهدف التشغيلي / البرامج / المبتدع (البرامج / المبتدع)	
		١٣	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣					٢
٤٠,٥٠٠	أ. عزام باطرف												شهري	١	تطبيق المنطومة	مشروع بناء وتطبيق منظومة الأداء
٠	أ. عزام باطرف												ربع سنوي	١	تطبيق المنهجية المعتمدة	مشروع إعداد منهجية أداة السياسات والأنظمة والبرامج
٠	أ. عزام باطرف												ربع سنوي	٦	إصدار تقارير الأداء الدورية	برنامج متابعة ومراجعة الأداء
٠	أ. عزام باطرف												شهري	١	نظام الأداء الإلكتروني	مشروع نظام الأداء الإلكتروني
٧٣٧,٥٠٠	أ. عزام باطرف												شهري	١	تنفيذ برامج القيادات	برنامج تدريب القيادات

مؤشر الأداء الرئيسي/ نسبة المبادرات المنفذة والمتحققة للاستدامة																
إجمالي الموازنة التقديرية																
٣٠,٥٠٠	أ. عزام باطرف												شهري	١	القياس القبلي والبعدي	برنامج نشر ثقافة الأداء
٠	أ. عزام باطرف												سنوي	١	المنطومة المحسنة	مشروع متابعة وتحديث منظومة الأداء
٧٨٨,٥٠٠																



صاحب السمو الملكي الأمير
مشعل بن ماجد بن عبد العزيز
محافظ محافظة جدة

١٠	المقدمة
١١	رحلة التخطيط الاستراتيجي للجمعية
١٢	مركزات إعداد الخطة الاستراتيجية ٢٠١٦ - ٢٠٢٠ م
١٤	التوجه الاستراتيجي بعيد المدى لجمعية زمزم ٢٠٢٠ م
١٦	المستفيدون والأثر الذي نريد إحداثه
١٧	قيمنا
١٨	رسالتنا
١٩	رؤيتنا
٢٠	الأهداف الاستراتيجية الأساسية
٢٢	منظومة الأداء الاستراتيجي
٢٤	الخارطة الاستراتيجية ٢٠١٦ - ٢٠٢٠ م
٢٥	المهارات الأساسية للخارطة الاستراتيجية
٢٦	قياس الجاهزية
٢٨	مبادرات سد الفجوة
٢٩	دليل الأهداف والمؤشرات
٣٢	نموذج دليل الأهداف والمؤشرات
٣٥	منهجية القياس والمتابعة

نموذج خطة تشغيلية لإحدى إدارات الجمعية

نموذج (١)

الخطة التشغيلية السنوية لعام ١٤٣٨هـ / ٢٠١٧م - إدارة التوعية الصحية

الهدف الاستراتيجي/ تعزيز الصحة والوقاية		مؤشر الأداء الرئيسي/ عدد برامج ترويج ثقافة الصحة والوقاية للقطاعات المستهدفة	
الموازنة التقديرية	بطل المبادرة	فترة التنفيذ	دورية القياس
	أ. مثال الكبيدي	١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	شهرية
	أ. مثال الكبيدي		شهرية
	أ. مثال الكبيدي		شهرية
إجمالي الموازنة التقديرية			
صفر			

مؤشر الأداء الرئيسي/ عدد المشاركات في المناسبات الصحية والأزمات		دورية القياس	
الموازنة التقديرية	بطل المبادرة	فترة التنفيذ	دورية القياس
	أ. مثال الكبيدي	١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	سنوي
	أ. مثال الكبيدي		سنوي
	أ. مثال الكبيدي		سنوي
إجمالي الموازنة التقديرية			
صفر			

الهدف الاستراتيجي / إدارة الجمعية مهيمنة الاستدامة		مؤشر الأداء الرئيسي/ نسبة المبادرات المنفذة والمحقة الاستدامة	
الموازنة التقديرية	بطل المبادرة	فترة التنفيذ	دورية القياس
	أ.صمد القامدي	١٢ ١١ ١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	ربع سنوي
إجمالي الموازنة التقديرية			
صفر			

الخطة التشغيلية ٢٠١٧م - إحصائية

عدد برامج ومشروع الخطة التشغيلية ٢٠١٧م

م	الأهداف الاستراتيجية	البرامج الصحية	البرامج البدنية والنوعية	النوعية الصحية	المرات	تمه الموارد	النوع العام	المكانب الصحية	المطوية الإحصائية	التسويق	العلاقات العامة	تقنية المعلومات	التطوير والوجود	الأداء	الولاية الصحية	الولاية	السائية
١	تعزيز الصحة والوقاية	٢	٨	١	٢												٥
٢	الرعاية الصحية للمستهلكين																
٣	الاستشارات في المجال الصحي والخبيري	٣	٣	١	١		١	٣	١		٣	٥		١	١		٢
٤	الدراسات التطبيقية في المجال الصحي		٣														
٥	استثمار العمل التطوعي		٩		١												
٦	التسويق الاحترافي الإبداعي						٢	١	١	٤	٢	٣		١	١		٣
٧	إدارة الجمعية مجهزة الاستدامة	١	٤	١		٢	٢	٢	١	١	١	٥	٥	٣	٣		٥
٨	التطوير والتحديث المستمر مواكبة متطلبات المراحل	١	٦		٤	٣	١	٣	١	٢	٢	٩	٧	١٢	١٢		٩
٩	بناء منظومة من المبادرات الاستراتيجية التكاملية المستدامة				٤												
١٠	تأمين موارد ورعايات مالية لدعم برامج وخدمات الجمعية					١٠	١٤	١	٩							٢	
١١	أوقاف يساهم ربطها في تغطية الاحتياجات المالية لبرامج الجمعية					٣											
١٢	تعزيز موارد الجمعية المالية من خلال الاستثمار																
١٣	استثمار العلاقات العامة والإعلام في تحقيق أهداف الجمعية										٢٥						٢٣
١٤	بيئة ملهمة ومحفزة للتعليم والإبداع ومعرزة للقيم										١	٤		٧	٦	١	٢
	مجموع البرامج والمشروع لكل إدارة	٧	٣٣	٧	١٣	١٩	٢٠	٢٠	١٣	٧	٢٥	٣٦	٧	٢١	١٩	١٩	٥٥

أبرز مستهدفات الخطة التشغيلية ٢٠١٧م

الخطة التشغيلية ٢٠١٧م - إحصائية

نموذج خطة تشغيلية لإحدى إدارات الجمعية

نموذج متابعة الخطة التشغيلية

نموذج تقرير متابعة إنجاز الخطة التشغيلية

مسيرة إعداد الاستراتيجية

شكر وتقدير

٣٩	
٤٠	
٤٢	
٤٣	
٤٤	
٤٥	
٤٧	

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسوله الصادق الأمين وعلى آله وصحبه ومن استن بسنته إلى يوم الدين أما بعد،

تعيش المملكة العربية السعودية مرحلة الرؤية الاستراتيجية (٢٠٣٠م) والتي تشمل كافة قطاعات العمل الحكومي والخاص والاجتماعي، وقد دأبت جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية منذ نشأتها على السير وفق خطط استراتيجية وأخرى تشغيلية، واليوم تأتي رؤيتها طويلة الأمد (٢٠٣٠م) مواكبة لخطط الدولة عموماً ووزارتي العمل والتنمية الاجتماعية والصحة خصوصاً.

العمل الذي بين أيدينا يعكس ثلاث جهود رئيسية أولها رسم رؤية (٢٠٣٠م) للجمعية وثانيها وضع تفاصيل الاستراتيجية الثالثة (٢٠١٦-٢٠٢٠م) وثالثها الخطة التشغيلية (٢٠١٧م).

وللوصول إلى هذه الوثيقة التي بين أيديكم، فقد استلزم الأمر عقد جولات من اللقاءات وورش العمل داخل وخارج الجمعية، شارك فيها جميع موظفي الجمعية تقريباً، والعديد من ممثلي الأطراف المعنية والمهتمين بالتخطيط والإدارة والعمل الطبي التخصصي، ليلخ إجمالي الوقت المستثمر لإنجاز هذا العمل بعناصره الثلاثة (الخطة الاستراتيجية، منظومة الأداء، والخطة التشغيلية) أكثر من ٢٠٠ ساعة عمل موزعة على أكثر من ٢٧ ورشة عمل).

وختاماً أسأل الله تعالى أن تكون سبباً في الارتقاء بأداء الجمعية لتحقيق رسالتها السامية نحو مجتمع منطقة مكة المكرمة ورؤيتها الشاملة على مستوى الوطن. كما نرفع أكف الضراعة إلى الله حامدين له ما من به من توفيق، راجين منه السداد في القول والعمل وأن يجزي خيراً كل العاملين الذين شاركوا بجهدهم وفكرهم وأوقاتهم لإعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة لجمعية زمزم.

أ. د. عدنان بن أحمد البار
رئيس مجلس الإدارة

أبرز مستهدفات الخطة التشغيلية ٢٠١٧م



الخطة التشغيلية

الخطة التشغيلية وتشمل المبادرات الاستراتيجية (البرامج والمشاريع) المحققة للاستراتيجية، وهي خطة يتم وضعها من قبل إدارات الجمعية بشكل سنوي، ويتم إعدادها من خلال ورش عمل ومناقشتها بحضور الإدارة التنفيذية للجمعية، والخروج بتصور كامل للخطة التشغيلية، ومن ثم اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.



بلغ عدد برامج ومشاريع الخطة التشغيلية للعام ٢٠١٧م أكثر من ٣٠٠ برنامج ومشروع، ولكل مشروع خطة زمنية تفصيلية للأنشطة المحققة له.

رحلة التخطيط الاستراتيجي للجمعية

كانت الرؤية الاستراتيجية حاضرة لدى جمعية زمزم منذ تأسيسها عام ١٤٢٦هـ حيث مر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية :



وتشكل الخطة الاستراتيجية الخمسية الثالثة المرحلة الأولى من المراحل الثلاث للتوجه الاستراتيجي طويل المدى الذي يمتد من عام ١٤٣٧ إلى ١٤٥١هـ الموافق لعام ٢٠١٦ إلى ٢٠٣٠م.

ويأتي هذا التوجه الاستراتيجي متزامناً ومنسجماً مع الرؤية الوطنية الطموحة ٢٠٣٠، ومواكباً لتطلعاتها فيما يخص القطاع الخيري.

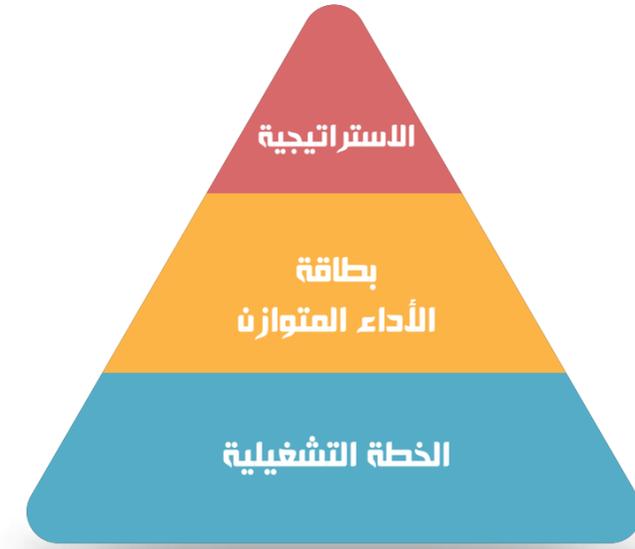
ويضع التوجه الاستراتيجي لجمعية زمزم الصحية التطوعية الخيرية صورة شاملة لمستقبل الجمعية تسهم في استكمال خطوات الريادة التي بدأتها الجمعية في خطتها السابقتين.

ولقد حرصت قيادات الجمعية ممثلة في مجلس الإدارة واللجان المتفرعة عنه على تحديد السيناريو المنشود لكل مرحلة من مراحل الخطة الاستراتيجية بدءاً من تمكين البناء المؤسسي في المرحلة الأولى وصولاً إلى بلوغ النموذج الملهم والتألق في تقديم الخدمات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي بنهاية المرحلة الثالثة، مروراً بالتمكين والتوسع الأفقي في الخدمات على مستوى النطاق الجغرافي لعمل الجمعية مع التعمق العمودي في هذه الخدمات نوعاً وكماً.

رحلة التخطيط الاستراتيجي للجمعية

ولقد عيّنت الجمعية في استراتيجيتها على وضع الأهداف التي تخدم محاور متعددة من أهمها:

- خدمة المستفيد
- الاستدامة
- إدارة الأداء
- بناء القدرات البشرية
- تفعيل وتوظيف التقنية



مما اقتضى تركيز أكبر على مشاريع تمتين البناء المؤسسي خلال الأعوام الثلاثة الأولى من الخطة (من ٢٠١٦ إلى ٢٠١٨م).

وكمطلب ضروري للتخطيط الجيد قامت الجمعية بتشخيص للواقع شمل تنفيذ ورش عمل رئيسة شارك فيها ما يقارب الـ (٢٤٠) موظف وموظفة في الجمعية. كما تخلل الورش جلسات عصف ذهني لوضع تصور حول مستقبل الجمعية في العقد القادم، والصورة الذهنية التي يرى فيها منسوبي الجمعية جمعيتهم.



منهجية القياس والمتابعة

ب - مستهدفات الأداء الاستراتيجية

مستهدفات الأداء

إجمالي ٢٠١٧	مستهدف الربع الرابع	مستهدف الربع الثالث	مستهدف الربع الثاني	مستهدف الربع الأول	التركيبة	دورية القياس	صيغة الأرقام	الإدارة	المؤشر	وحد القياس	الهدف الاستراتيجي	وحد الهدف	العنصر
١٦	٤	٧	٤	١	غير تراكمي	ربع سنوي	عدد	التوعية الصحية	عدد برامج وترويج ثقافة الصحة والوقاية الموجبة للثقافات المستهدفة	١٠٤ ع	تعزيز الصحة والوقاية	١٤	العلاء والمستفيدون
٧٨	١٠	١٠	١٤	٤	تراكمي	ربع سنوي	عدد	التوعية الصحية	عدد المشاركات في المناسبات والأزمات الصحية	٢٠١ ع	تعزيز الصحة والوقاية	١٤	العلاء والمستفيدون
٢٣٠	٢١٠	٢٥٥	٢٥٥	٢١٠	غير تراكمي	ربع سنوي	نسبة	البرامج الصحية	معدل النمو في عدد المستفيدين	١٠٣ ع	الرعاية الصحية للمستفيدين	٢٤	العلاء والمستفيدون
٢١٥	٢٣	٢٤	٢٦	٢٣	غير تراكمي	ربع سنوي	نسبة	البرامج البيئية	معدل النمو في عدد المستفيدين	١٠٣ ع	الرعاية الصحية للمستفيدين	٢٤	العلاء والمستفيدون
٣٠	٦	٦	١٤	٤	غير تراكمي	ربع سنوي	عدد	البرامج البيئية	عدد مواقع تقديم الخدمة	٢٠٢ ع	الرعاية الصحية للمستفيدين	٢٤	العلاء والمستفيدون
٧٥	٥	٦	٧	٧	غير تراكمي	ربع سنوي	عدد	الخدمات	عدد مواقع تقديم الخدمة	٢٠٢ ع	الرعاية الصحية للمستفيدين	٢٤	العلاء والمستفيدون

مرتكزات إعداد الخطة الاستراتيجية ٢٠١٦ - ٢٠٣٠م



التوجه الاستراتيجي بعيد المدى لجمعية زمزم ٢٠٣٠م

النموذج الملهم

٢٠٢٦ - ٢٠٣٠م

- ٧ - الانتشار في أعماق الخدمات والفعاليات.
- ٨ - تحقيق الانتشار الشامل للخدمات والفعاليات.
- ٩ - التجهيز الشامل للتعلم العمودي في الخدمات والفعاليات في المنطقة.

3

التمكن والتوسع

٢٠٢١ - ٢٠٢٥م

- ٤ - التعمق العمودي في الخدمات والفعاليات في عموم منطقة مكة المكرمة.
- ٥ - انتشار أفقي في المدن الكبرى والمتوسطة في مناطق المملكة.
- ٦ - التجهيز للتعلم العمودي في المدن، والأفقي في القرى بالمملكة.

2

القواعد والانطلاق

٢٠١٦ - ٢٠٢٠م

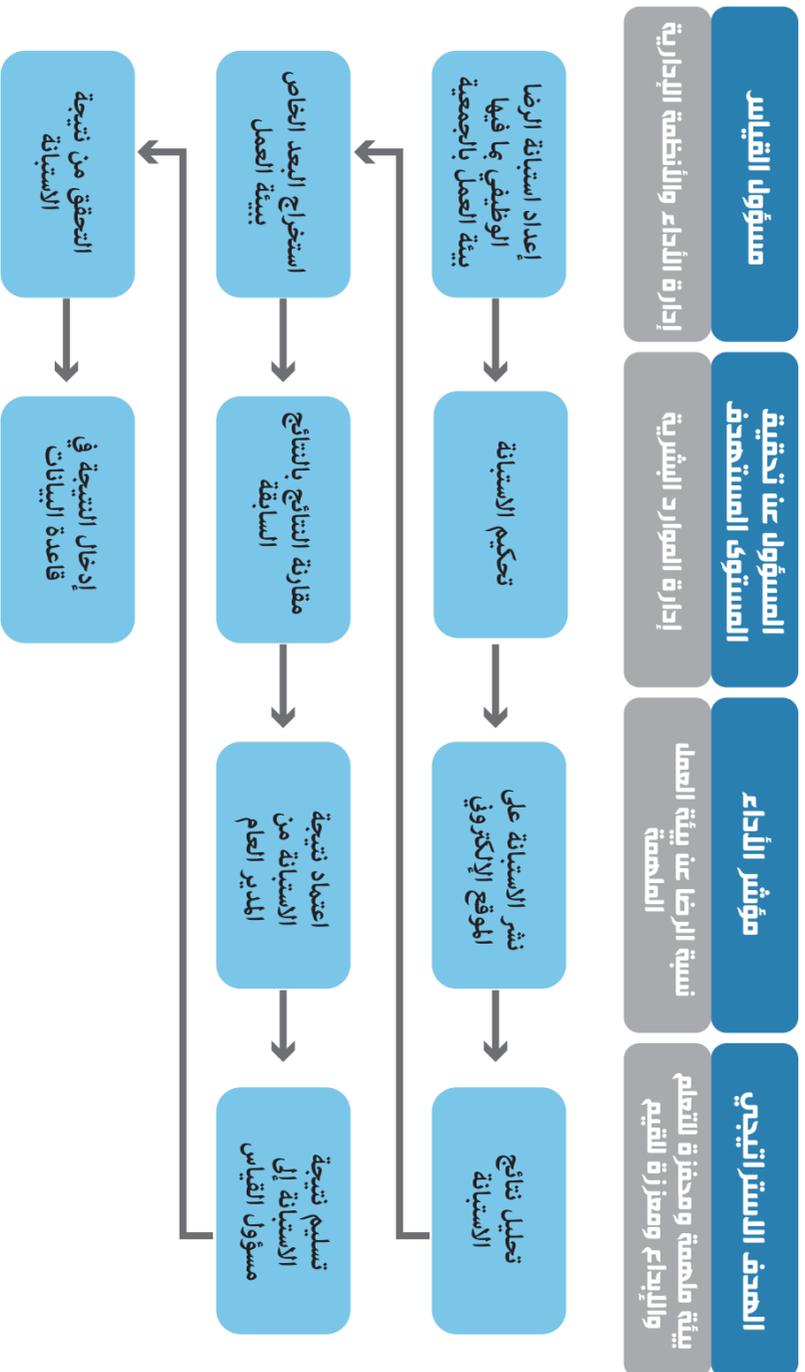
- ١ - تمكين البناء المؤسسي واستخدام تقنية تنظيم العمل المؤسسي الخلاق.
- ٢ - انتشار الخدمات الحالية أفقياً في جميع مدن وقرى منطقة مكة المكرمة.
- ٣ - التجهيز الشامل للتعلم العمودي في الخدمات والفعاليات في المنطقة.

1

منهجية القياس والمتابعة

أ - خطوات رصد مؤشر الأداء الاستراتيجي

خطوات رصد المؤشر



رمز المؤشر	اسم المؤشر	وحدة القياس	دورية القياس	شرح المؤشر	مسؤول القياس	المسؤول عن تحقيق المستوى المستهدف
١-١ ع	عدد برامج ترسيخ ثقافة الصحة والوقاية الموجهة للفئات المستهدفة	برنامج	ربع سنوية	عدد البرامج التي قدمتها الجمعية للفئات المستهدفة بهدف ترسيخ الثقافة الصحية السليمة والوقاية من الأمراض المختلفة	إجمالي برامج ترسيخ ثقافة الصحة والوقاية	إدارة التوعية الصحية
				من الأمراض المختلفة	مدير إدارة الأداء والأنظمة الإدارية	
				عدد البرامج التي قدمتها الجمعية للفئات المستهدفة بهدف ترسيخ الثقافة الصحية السليمة والوقاية من الأمراض المختلفة	إجمالي برامج ترسيخ ثقافة الصحة والوقاية	إدارة التوعية الصحية
				من الأمراض المختلفة	مدير إدارة الأداء والأنظمة الإدارية	
				عدد البرامج التي قدمتها الجمعية للفئات المستهدفة بهدف ترسيخ الثقافة الصحية السليمة والوقاية من الأمراض المختلفة	إجمالي برامج ترسيخ ثقافة الصحة والوقاية	إدارة التوعية الصحية
				من الأمراض المختلفة	مدير إدارة الأداء والأنظمة الإدارية	

التوجه الاستراتيجي بعيد المدى لجمعية زمزم ٢٠٣٠م

مرحلة القواعد والانطلاق

تمتين البناء المؤسسي .. أي دعم البنية التحتية للجمعية بالبرامج والمشروعات ذات الأثر في تحقيق الاستراتيجية.
انتشار الخدمات الحالية أفقياً .. أي توفير خدمات الجمعية الحالية في مدن وقرى منطقة مكة المكرمة (سواءً كانت بافتتاح فروع أو مكاتب جديدة أو الوصول إلى المستفيدين من خلال البرامج الميدانية أو عبر الشراكات مع الجهات ذات العلاقة).
التجهيز الشامل للتعلم العمودي في الخدمات والفعاليات في المنطقة .. أي الإعداد للشروع بتقديم خدمات نوعية إضافية ضمن النطاق الجغرافي لمنطقة مكة المكرمة.

مرحلة التمكّن والتوسع

التعمق العمودي في الخدمات والفعاليات .. أي تقديم خدمات نوعية وإضافية على مستوى منطقة مكة المكرمة.
انتشار أفقي في المدن .. أي الوصول بخدمات الجمعية إلى المدن الكبرى والمتوسطة في المملكة عبر الشراكات مع الجهات ذات العلاقة.
التجهيز للتعلم العمودي في المدن .. أي الإعداد للشروع في تقديم خدمات نوعية إضافية لمدن المملكة (عبر الشراكات).
التجهيز للتعلم الأفقي في القرى .. أي الوصول بخدمات الجمعية إلى قرى المملكة (عبر الشراكات).

مرحلة النموذج الملهم

الانتشار في أعماق الخدمات والفعاليات .. أي تقديم خدمات نوعية وإضافية.
تحقيق الانتشار الشامل للخدمات والفعاليات .. أي الوصول إلى جميع أنحاء المملكة بالخدمات النوعية والإضافية (عبر الشراكات).
التألق في تقديم الخدمات والفعاليات على المستوى القاري والعالمي .. أي تحقيق مستوى عال من التميّز في تقديم الخدمات والممكن مقارنته أسويًا وعالميًا.

المستفيدون والأثر الذي نريد إحداثه



المرضى ذوو الاحتياج
- تحسن صحة المستفيدين من ذوي الاحتياج



عموم المجتمع
- ارتفاع الوعي الصحي لدى ذوي الاحتياج



طالبوا الاستشارة
- تقليل معاناة طالبي الاستشارة الصحية
- تزويد القطاع الخيري بالخبرات الإبداعية الرائدة



العاملين في المجال الصحي
- تحسن أداء المنظمات والعاملين في
المجال الصحي

نموذج دليل الأهداف والمؤشرات

بطاقة الأهداف الاستراتيجية	
تعزيز الصحة والوقاية	
الإدارة المسؤولة	التوعية الصحية
الوقاية	حماية مستفيدي زمرم ولجميع من الأمراض المعدية واللمزمنة ومضاعفاتها
تعزيز الصحة	ترسيخ ثقافة الممارسات الصحية السليمة لدى مستفيدي زمرم والمجتمع
الرمز	مماذا نريد أن نقيس
المؤشرات	البرامج الموجهة للفئات المستهدفة
عدد برامج ترسيخ ثقافة الصحة والوقاية الموجهة للفئات المستهدفة	عدد المشاركات في المناسبات والأزمات الصحية
١-١٤	٢-١٤
المشاركة في المناسبات والأزمات الصحية	
	* ١٤

* ١٤ (الهدف الاستراتيجي الأول في بُعد العملاء والمستفيدين بالخارطة الاستراتيجية)

م	الهدف الاستراتيجي	شرح مفردات الهدف	مؤشرات الأداء
١٢	إدارة الجمعية ممنهجية الاستدامة	- إدارة الجمعية : تسيير أعمال الجمعية وفق منهجية الاستدامة وفقاً للخطة الاستراتيجية. - ممنهجية الاستدامة : وفق الطرائق والسياسات التي تتبناها الجمعية بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يعظم الفائدة لجميع الأطراف المعنية.	- عدد المبادرات المنفذة والمحققة للاستدامة من إجمالي عدد مبادرات الخطة التشغيلية. - إجمالي المبالغ التي تم توفيرها. - عدد البرامج التي تم قياس أثرها الاجتماعي.
١٣	بيئة ملهمة ومحفزة للتعليم والإبداع ومعززة للقيم	- بيئة ملهمة : المكان الذي يوحي بالفعل الصحيح. - ومحفزة للتعليم : مشجعة على اكتساب المعارف العامة والمتخصصة. - الإبداع : حرية توليد وإنتاج الأفكار. - ومعززة للقيم : بيئة داعمة لغرس ومعايشة قيمها.	- نسبة الرضا عن بيئة العمل الملهمة. - نسبة نمو الجدارات لدى منسوبي الجمعية. - عدد الأفكار المقدمة. - نسبة الموظفين الذين قدموا الأفكار. - عدد الأفكار المنفذة. - عدد البرامج الداعمة لغرس ومعايشة القيم
١٤	تعزيز موارد الجمعية المالية من خلال الاستثمار		

قيمنا

- ١ العمل المؤسسي والانضباط**
الممارسة المنظمة لقرارات وأعمال الجمعية والتي تحتكم إلى استراتيجيات ولوائح واضحة وموثقة.
- ٢ إكفاء روح العمل الجماعي**
التشجيع المستمر للعمل بروح الفريق الواحد بما يحقق الاستثمار الأمثل لطاقت كل عضو في الجمعية ما أمكن.
- ٣ التعلم والابتكار والإبداع**
اكتساب وتوظيف المعارف والخبرات في توليد الأفكار المبتكرة والسعي لتطبيقها في تطوير بيئة العمل.
- ٤ الرفق وحفظ الكرامة**
اللين واللفظ في القول والفعل مع مراعاة خصوصية المستفيد.
- ٥ التيسير**
تسهيل التشريع مع مرونة التطبيق (للمستفيد).
- ٦ الشراكة**
علاقة تكامل استراتيجية لتحقيق الأهداف المشتركة بين الجمعية والأطراف المعنية.
- ٧ الشفافية**
إتاحة ونشر المعلومات التي تهم الأطراف المعنية.

إن هذه القيم السبع اعتمدت ضمن الخطة الاستراتيجية لتصبح مبادئ حاكمة يلزم التقيد بها في جميع الظروف ومن قبل جميع المنتسبين للجمعية في كافة التعاملات الداخلية والخارجية ولا يجوز لأحد أن يعمل بما يخالف مقتضاها مهما كانت الدواعي والأسباب.

وتلتزم الجمعية بإشاعة هذه القيم في جميع نشاطاتها ومنشوراتها وتعمل على إبرازها كلما كان ذلك ممكناً حتى تصبح شعاراً تعرف به ويضرب بها المثل في تطبيقها عملياً.

دليل الأهداف والمؤشرات

م	الهدف الاستراتيجي	شرح مفردات الهدف	مؤشرات الأداء
٧	استثمار العمل التطوعي	- استثمار : التوظيف الأمثل لجهود المتطوعين. - العمل التطوعي : الإسهامات البشرية غير مدفوعة الأجر لتجويد الخدمة وتقليل التكلفة .	- عدد ساعات التطوع. - القيمة المالية لإسهامات المتطوعين. - عدد البرامج التي تم تجويدها عبر إسهامات المتطوعين.
٨	التسويق الاحترافي الإبداعي	- التسويق الاحترافي : ابتكار منتجات ونشر ممارسات متميزة تلبي احتياجات ورغبات جميع الأطراف المعنية. - الإبداع : حرية توليد وإنتاج الأفكار.	- العائد من تسويق المنتجات. - عدد الأسواق الجديدة. - عدد الابتكارات في مجال التسويق. - عدد الممارسات المتميزة المنشورة. - عدد الجهات المستفيدة من الممارسات المتميزة المنشورة.
٩	التطوير والتحديث المستمر مواكبة لمتطلبات المراحل	- التطوير : هو الارتقاء أو التحديث في مجالات الموارد البشرية، الأنظمة والإجراءات، الخدمات والبرامج. - التحديث المستمر : التحسينات الدورية المنتظمة مع الاحتياج. - مواكبة لمتطلبات المراحل : • تحقيق أهداف المراحل الثلاث للخطة الاستراتيجية. • العمل وفق المستجدات الإيجابية مقارنة بالمنظمات الرائدة في القطاع الخيري والخاص.	- عدد البرامج المنفذة لتمتين البناء المؤسسي. - عدد البرامج التطويرية (الجديدة والمحدثة والمحسنة) في كل مجال.
١٠	بناء منظومة من الشراكات الاستراتيجية التكاملية المستدامة	- بناء منظومة : تأسيس مجموعة الإجراءات المنظمةة لعمليات التعاون المشترك. - الشراكات الاستراتيجية : التعاون بعيد المدى بين الجمعية وبين الشركاء الخارجيين. - التكاملية المستدامة : تسهم في تلبية احتياجات كل طرف بشكل مستمر.	- عدد ونوع الشراكات الاستراتيجية المنفذة. - إجمالي المبالغ التي تم توفيرها من الشراكات.
١١	استثمار العلاقات العامة والإعلام في تحقيق أهداف الجمعية	- استثمار : التوظيف الأمثل. - العلاقات العامة : التواصل الفعال والناجح مع الجمهور الداخلي والخارجي. - الإعلام : جميع قنوات التواصل القديمة والحديثة. - تحقيق أهداف الجمعية : النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	- عدد البرامج الموجهة للجمهور الخارجي - عدد البرامج الموجهة للجمهور الداخلي. - عدد مرات المشاركة في المناسبات والمحافل والبرامج المجتمعية. - نسبة الرسائل السلبية إلى إجمالي الرسائل. - معدل النمو في مرات الظهور لكل وسيلة أو قناة إعلامية. - عدد البرامج المنفذة لكل هدف استراتيجي.

جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية كيان مجتمعي صحي غير هادف للربح يعزز صحة مستهدفيه من خلال تقديم خدمات نوعية وفقاً لأولوية الاحتياج

أي منظمة قائمة بذاتها تخدم المجتمع في المجال الصحي.

كيان مجتمعي صحي

لا يستهدف الحصول على الأرباح وتوزيعها، بل يعود ريعه على أعماله وبرامجه الخيرية.

غير هادف للربح

يرسخ ثقافة الممارسات الصحية السليمة لدى مستخدمي زمزم والمجتمع.

يعزز صحة مستهدفيه

تقديم خدمات ذات مواصفات تلبي احتياج المستفيدين من الجمعية.

تقديم خدمات نوعية

تقديم خدماته الصحية لأصحاب الأولوية في الاحتياج الصحي وفقاً لمعايير محددة.

وفقاً لأولوية الاحتياج

دليل الأهداف والمؤشرات

م	الهدف الاستراتيجي	شرح مفردات الهدف	مؤشرات الأداء
١	تعزيز الصحة والوقاية	- تعزيز الصحة : أي ترسيخ ثقافة الممارسات الصحية السليمة لدى مستفيدي زمرم والمجتمع. - الوقاية : أي حماية مستفيدي زمرم والمجتمع من الأمراض المعدية والمزمنة ومضاعفاتها.	- عدد برامج ترسيخ ثقافة الصحة والوقاية الموجهة للفئات المستهدفة. - عدد المشاركات في المناسبات والأزمات الصحية.
٢	الرعاية الصحية للمستهدفين	- الرعاية الصحية : أي تقديم الخدمات الصحية وفقاً لسياسة الجمعية. - المستهدفين : ذوي الاحتياج ممن يصعب عليهم الحصول على الخدمة في منطقة مكة المكرمة.	- معدل النمو في عدد المستفيدين. - عدد مواقع تقديم الخدمة.
٣	الاستشارات في المجال الصحي والخيري	- الاستشارات : أي إتاحة المعارف والخبرات التي تتميز بها زمرم لمن يحتاجها من مستفيدي الجمعية والقطاع الخيري. - المجال الصحي والخيري : الاستشارات الصحية، والخبرات التي تتميز بها الجمعية.	- عدد الاستشارات المقدمة. - عدد مجالات التميز المؤثرة. - عدد فئات المستفيدين.
٤	الدراسات التطبيقية في المجال الصحي	- الدراسات التطبيقية : البحوث والمسوح الميدانية المتاحة أو التي يتم تنفيذها بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة. - المجال الصحي : الصحة البيئية والاجتماعية وإدارة العمل الصحي في منطقة مكة المكرمة.	- عدد البحوث والدراسات المعتمدة في المجال الصحي. - عدد البرامج التي اعتمدت على الدراسات والأبحاث التطبيقية.
٥	تأمين موارد ورعايات مالية لدعم برامج وخدمات الجمعية	- تأمين موارد : العمل على استمرارية توفير التدفقات المالية اللازمة. - رعايات مالية : تغطية التكاليف النقدية والعينية غير الوقفية - لدعم برامج وخدمات الجمعية : لتحقيق الموازنة المالية لبرامج وخدمات الجمعية.	- معدل النمو المالي. - عدد مصادر التمويل الجديدة. - نسبة التكاليف المغطاة من الموازنة.
٦	أوقاف يسهم ريعها في تغطية الاحتياجات المالية لبرامج الجمعية	- أوقاف : الأموال الثابتة (العقارات، الأراضي وما في حكمها) المخصصة المحبوسة لأجل محددة أو غير محددة. - يسهم ريعها : تساعد عوائدها المالية. - تغطية الاحتياجات المالية : سداد التكاليف المالية بشكل كلي أو جزئي. - برامج الجمعية : الأنشطة الأساسية والمساندة وفقاً للخطة المعتمدة.	- نسبة نمو ريع الأوقاف. - نسبة المساهمة في تغطية الاحتياجات لبرامج الجمعية.

رؤيتنا

ستكون جمعية زمرم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية النموذج الرائد المرجعي والملمم في صناعة وقيادة العمل الصحي الخيري المستدام والمتكامل.

أي امثال العملي.

النموذج

الذي يظل في طليعة الجهات غير الربحية.

الرائد

الذي يمثل معيارية ومرجعية في الأداء والتميز.

المرجعي

المحفز للآخرين نحو التميز في العطاء والإبداع.

الملمم

السير في مقدمة الجهات غير الربحية لتحقيق التميز.

صناعة وقيادة

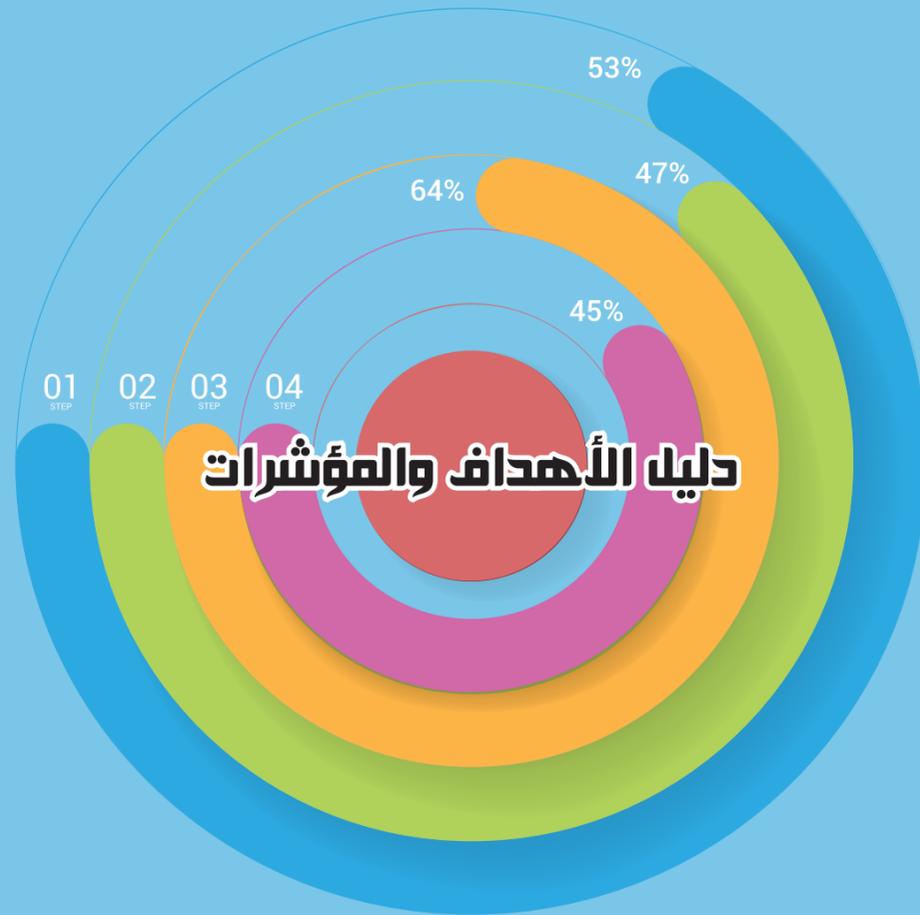
- الاستشارات الصحية - الخبرات والخدمات التي تتميز بها الجمعية.

العمل الصحي الخيري

تسهم في تلبية احتياجات كل طرف بشكل مستمر.

المستدام المتكامل

الأهداف الاستراتيجية الأساسية





وتبعاً لذلك يتوجب على الجمعية أن توفر كل إمكانياتها وتركز كافة جهودها على تحقيق هذه الأهداف كما يجب مراعاة هذه الأهداف وعدم الخروج عنها عند وضع الأهداف المرئية وما سينتج عنها من برامج ومشاريع ونشاطات.

البنود	القياسات الاستراتيجية	الفعلي	المستهدف	المبادرات
البناء القيمي	نسبة تبني الموظفين للقيمة	20%	35%	برنامج تعريفي بقيم زمزم يشمل التالي : - إعداد دليل لممارسة القيم في الجمعية (دليل تعريفي بقيم زمزم). - وضع القيم في شاشات التوقف للحواسيب في الجمعية. - رسائل SMS وواتس اب بشكل دوري. - مسابقة التميز القيمي الشهري (جائزة أفضل سلوك). - لوحة على مكتب الموظفين بها بعض القيم (الكريليك) يتم تحديثها دورياً. - لقاءات دورية وبرامج تدريبية وورش عمل. - أفلام قصيرة لسلوكيات تحاكي القيم.
المعارف والمهارات	نسبة مجموعات الوظائف الاستراتيجية مع الكفاءات الضرورية	20%	40%	- عمل حصر للجداريات المطلوبة لكل وظيفة (الربط بالأوصاف الوظيفية). - التعاقد مع جهات استشارية متخصصة. - الاستفادة من مشروع تقييم القيادات. - التدريب على رأس العمل.
المواءمة	نسبة ارتباط أهداف الموظفين الوظيفية مع الاستراتيجية	50%	80%	مصفوفة ارتباط المهام بالاستراتيجية. - إطلاق الخطة التشغيلية. - دليل الأهداف الوظيفية (الإدارة - القسم - الوظيفة). - عقد ورش عمل متخصصة لكل إدارة. - تحديث البرنامج التقني لتحقيق ربط المهام بالاستراتيجية. - لجنة متابعة الخطة التشغيلية.
المشاركة	نسبة استيعاب الموظفين للاستراتيجية	10%	60%	- تدشين الخطة الاستراتيجية والتعريف بها. - ورش عمل وحلقات نقاش. - كتيب متاح على الشبكة يشمل أسئلة وأجوبة حول الاستفسارات الأكثر شيوعاً عن الاستراتيجية. - دليل الخطة الاستراتيجية. - قياس دوري لاستيعاب الموظفين للاستراتيجية. - استخدام منهجية (V X 1) لتعزيز استيعاب الموظفين للاستراتيجية.

قياس الجاهزية

قمنا في هذه المرحلة بالتأكد من امتلاك الجمعية لجميع الإمكانيات المطلوبة للبدء بالتطبيق الفعلي للاستراتيجية وذلك من خلال :

- ١ - تحديد سمات الموارد البشرية وبيئة العمل التي تحتاجها الاستراتيجية.
- ٢ - وضع القياسات الاستراتيجية لجميع السمات التي تم تحديدها.
- ٣ - وضع المستهدفات الخاصة بسمات الموارد البشرية وبيئة العمل.
- ٤ - تحديد الوضع الحالي لسمات الموارد البشرية وبيئة العمل ومقارنتها بالمستهدفات وتحديد حجم الفجوة بين المستهدفات والواقع الحالي.
- ٥ - وضع المبادرات الاستراتيجية اللازمة لسد هذه الفجوة.

المشاركة	المواءمة	المهارات	البناء القيمي	سمات الموارد البشرية وبيئة العمل
فهم أعضاء المنظمة للاستراتيجية	الأهداف الوظيفية متوائمة مع الاستراتيجية	المنظمة لديها المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية	تبنى مجموعة من القيم التي تتطلبها الاستراتيجية	



القياسات الاستراتيجية	نسبة تبني الموظفين للقيم	نسبة مجموعات الوظائف الاستراتيجية مع الكفاءات الضرورية (وظائف قائمة، ومستحدثة)	نسبة ارتباط أهداف الموظفين الوظيفية مع الاستراتيجية	نسبة الموظفين الذين يفهمون الاستراتيجية
تقييم الاستراتيجية	المستهدف: ٣٥% الفعلي: ٢٥%	المستهدف: ٦٦% الفعلي: ٤٥% المستهدف: ٤٠% الفعلي: ٢٠%	المستهدف: ٨٠% الفعلي: ٥٥%	المستهدف: ٦٠% الفعلي: ١٠%



مراحل بناء منظومة الأداء الاستراتيجي



