

جمعية العناية بمساجد الطرق

بترخيص من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية



# التوجهات الاستراتيجية

( 2025-2022 )

## لجمعية العناية بمساجد الطرق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

القسم الأول

السرد التاريخي ومسيرة الجمعية

خلال الأعوام السابقة

## الفصل الأول : نبذة عن الوضع الحالي

### 1-1 التعريف بالجمعية

- بدأت بشكل لجنة على مستوى منطقة الرياض بتاريخ 1433/7/8هـ
- صدر لها تأسيس كمؤسسة (مؤسسة العناية بمساجد الطرق) على مستوى المملكة بترخيص من وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف بتاريخ 1436/8/7هـ
- تحول الإشراف عليها إلى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وصدر الترخيص برقم (1369) وتاريخ 1440/11/25هـ وأصبح المسمى (جمعية العناية بمساجد الطرق).

### 2-1 واقع الجمعية وتطورها

نظراً للمعاناة التي كانت تواجه مستخدمي الطرق في المملكة من تدني الخدمات في بعض مساجد الطرق ومرافقها، وإيماناً بدور القطاع الثالث في المساهمة في التنمية المجتمعية والاقتصادية، تم إنشاء لجنة للعناية بمساجد الطرق في منطقة الرياض بمبادرة خيرية وبعد موافقة معالي وزير الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد برقم ( 64 /ق/ م) وتاريخ 1433/7/8 هـ، وكان الهدف الرئيس هو خدمة مستحقة لبيوت الله تنتظم من خلالها الجهود الخيرية وفي تاريخ 1436/8/7 صدر القرار رقم (143 /ق/ م) من معالي وزير الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد لترقية اللجنة إلى مؤسسة خيرية تحت مسمى (المؤسسة الخيرية للعناية بمساجد الطرق) واختصرت لنفسها اسما هو "مساجدنا على الطرق" ليشمل نطاقها جميع أنحاء المملكة.

وجاءت هذه الخطوة ثمرة للجهود المبذولة، والنتائج المرضية التي حققتها كلجنة على مستوى منطقة الرياض. ومع اتساع اختصاص المؤسسة ليشمل مساجد الطرق في أنحاء المملكة، فقد تتابعت خطى المؤسسة لتحقيق هذا الهدف بدءاً بتأسيس مكتبين في المنطقة الشرقية ومنطقة مكة المكرمة، وأحدثت هذه المؤسسة اختراقاً نوعياً في هذا المجال وأحدثت نقلة شهدها الجميع في خدمات مساجد الطرق ومرافقها، وهذا كان بفضل الله وتوفيقه ثم بالدعم الذي

وجدته هذه المؤسسة من قبل (جهات وأفراد) الذين وجدوا في المؤسسة كياناً موثقاً يحقق لهم ما كانوا يبحثون عنه من سنوات وهو توفير مساجد على طرق المملكة مع مرافقها تقدم خدمة مستدامة تليق بمكانة المسجد، وتحقق رضى مرتاديهما .

ولقد ساهمت الخطة الاستراتيجية التي تم تطويرها منذ بداية تأسيس المؤسسة، إلى جانب الخطط التشغيلية المنبثقة عنها إلى بلوغ المؤسسة لأهدافها المرسومة وتحقيق الانجازات الطموحة التي سعت إليها . حيث رسمت الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الملامح الرئيسية بداية بصياغة رؤية المؤسسة ورسالتها، كما بلورت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومجموعة من القيم التي تحكم عمل المؤسسة، وانطلاقاً منها تم إعداد مجموعة من الاجراءات والمعايير المترابطة والمتكاملة التي تنظم عمل الجمعية وتعالج القضايا وأوجه القصور، كما تم إعداد مصفوفة من المشاريع والبرامج لتحقيق ذلك، واختتمت بتطوير الهيكل التنظيمي المستهدف للمؤسسة، بما يمكنها من أداء مهامها.

أما على المستوى التشغيلي فقد تم تطوير مؤشرات أداء لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية ينبثق عنها مقاييس أداء ضمن المبادرات والبرامج، وفق الخطط المعتمدة والموزعة على سنوات الخطة.

وعلى الصعيد التمويلي، فقد تم تطوير "الخطة الاستثمارية" بهدف رسم الملامح والضوابط العامة للاستدامة المالية في المؤسسة بما يضمن تحقيق الغرض الاساسي لها وهو توفير الاموال اللازمة لنشاط المؤسسة في الوقت المناسب وبالقدر المناسب مع المحافظة على تخفيض مستوى المخاطرة من خال تنوع مصادر الدخل والتبرعات. وقد وضع مجلس الإدارة نصب عينيه "إدارة التغيير ومتطلبات التحول" والتي تهدف إلى تخفيف الأثار الجانبية التي قد تواجه المؤسسة أثناء تفعيل الخطة لتتمكن من تحقيق نجاحات سريعة.

وبتاريخ 1440/11/25 هـ صدر الترخيص لها باسم جمعية العناية بمساجد الطرق من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم (1369) لتدخل الجمعية مرحلة اخرى وتتوسع في نشاطها لتشمل البناء والتأهيل والصيانة والنظافة لمساجد الطرق، وتم بتاريخ 1440/9/9 هـ تشكيل مجلس وقفي يرأسه الشيخ / سليمان بن عبدالله الماجد وعدد من الأعضاء المتميزين الذين يمتلكون خبرة عريقة في الاستثمار وتنمية الأصول والعمل في القطاع الثالث.

وفي عام 1440 هـ اتجهت الجمعية لإطلاق صندوقها الوقفي برأس مال يصل إلى (100) مليون ريال؛ ليصبح بذلك أول صندوق وقفي للمساجد، ويأتي ذلك في باكورة أعمالها كجمعية، بهدف أن يكون الصندوق محركاً أساسياً لكافة أعمال الجمعية وفق مساراتها الثلاثة (البناء، الصيانة والنظافة، التأهيل)؛ للمساعدة في

تحقيق رؤية الجمعية المتمثلة في أن تكون المساجد على الطرق نموذجية ومستدامة في خدماتها، كما يساعد هذا الصندوق الجمعية للوصول لهدفها المنشود، وتحقيق الاستدامة المالية، وتطوير آليات وأساليب العمل؛ إذ يمثل صندوقاً استثمارياً عاماً ووقفياً؛ يهدف إلى تعزيز الدور التنموي للأوقاف الخاصة من خلال المشاركة في دعم الرعاية بالمساجد عبر تنمية الأصول الموقوفة للصندوق واستثمارها، ويعود بالنفع على مصارف الوقف والأصل الموقوف، وتعود قيمة أصوله إلى (100) مليون ريال.

ويُنْتَظَر أن تعمل الجمعية على توزيع نسبة من العوائد (غلة الوقف) بشكل سنوي ومستمر على مصارف الوقف المحددة للصندوق والممثلة في الاعتناء بالمساجد؛ من خلال الجهة المستفيدة، وتلتزم الجهة المستفيدة وهي الجمعية بصرف غلة الوقف على المساجد وما يحتاجه: (الاعتناء بالمساجد ونظافتها، وترميم المساجد القائمة، وأعمال الصيانة).

ويشرف على الصندوق من حيث الرقابة والمتابعة: هيئة سوق المال، والهيئة العامة للأوقاف، ويدار من قبل شركة الإنماء للاستثمار، وتستفيد منه جمعية العناية بمساجد الطرق على وجه الخصوص. وترتكز سياسة الصندوق الاستثمارية على المحافظة على أصول الصندوق وتنميتها على المدى الطويل؛ من خلال الاستثمار في أصول متعددة تتناسب مع أهداف الوقف وطبيعته ومصارفه المحددة؛ حيث سيعمل مدير الصندوق (الإنماء للاستثمار) على تنويع محفظة الوقف على فئات متعددة من الأصول بما يحقق المحافظة على الأصل الموقوف والسعي لتحقيق نمو معتدل يلبي احتياجات الوقف المتجددة؛ وذلك لتلبية احتياجات الصندوق وتوزيع عوائد نقدية دورية لصالح جمعية العناية بمساجد الطرق لتولي صرفها على مصارف الوقف.

## 3-1 الإنجازات (المشاريع والبرامج والموارد المالية والبناء المؤسسي)

### 1-3-1 المشاريع

1-1-3-1 مشاريع التنفيذ (البناء)

استهدفت الخطة الخمسية الأولى (2017 – 2021) بناء (18) مسجداً كما هو موضح في الجدول التالي:

2021	2020	2019	2018	2017	بناء المساجد
7	5	3	2	1	

حققت الجمعية نقلة نوعية خلال تنفيذ هذه الخطة في بناء المساجد حيث سيكتمل خلال الأشهر القليلة القادمة أي في بداية العام (2022م) إنجاز ما يزيد عن (27) مسجداً قامت ببنائها الجمعية بمواصفات عالية وهو مسار ناجح بكل المعايير، ورغم أن هدف الجمعية الأساس هو العناية بالمسجد ومرافقه، إلا أن اهتمام إدارة المشاريع للبناء كان كبير خلال السنوات الماضية وقد يكون هذا الاهتمام زاد عن الاهتمام بأعمال الصيانة والتشغيل، رغم أن الجمعية لم تطور هيكلها التنظيمي أو أجهزتها الإدارية للتعامل مع هذا الموضوع، وقد يرجع سبب الإقبال على بناء المساجد ثقة المتبرعين (أفراداً وكيانات) ورضا المستفيدين والمستخدمين بالمسار الذي اتبعته الجمعية في بناء المساجد حيث قدمت نماذج راقية لمساجد الطرق وخدماتها، ولذلك تحتم عليها الاستمرار في هذا المسار مع توفير الممكّنات له، وقد يكون أحد أهم أسباب مبالغة الجمعية في مسار البناء كذلك هو ثقافة التبرع للمساجد في المملكة وتوجه المتبرع للبناء أكثر من الصيانة والتشغيل.



وقد لقي هذا المسار التشجيع من قبل المتبرعين والجهات الحكومية كما ساعد الجمعية بإضافة مساجد بمواصفات مميزة لتدخل ضمن برنامج التشغيل والصيانة، وفيما يلي بعض مشاريع البناء التي تم تنفيذها:

م	المسجد	المحور	م	المسجد	المحور
1	مسجد القويعة (الدريس)	الطائف - الرياض	15	جامع الهيئة العامة للأوقاف	مكة - المدينة
2	مسجد محطة الرفايح	الرياض - الخرج	16	مسجد محطة بن صالح	جدة - جازان
3	مسجد محطة اللويحي	الدمام - الرياض	17	مسجد سنابل الخير	جازان - جدة
4	مسجد محطة القاهرة	مكة - الرياض	18	جامع محطة هدى الشام	الرياض - مكة
5	مسجد محطة آسيا	الرياض - القصيم	19	مسجد المسيب	
6	مسجد محطة أبو رمية	الرياض - القصيم	20	مسجد جاش	
7	جامع محطة الفردانية	الرياض - الدمام	21	مسجد بتروني (نوفاء)	
8	مسجد محطة أبو هيثم	الرياض - القصيم	22	مسجد السوبان	الجبيل - حفر الباطن
9	مسجد محطة السيح	سلوى - الهفوف	23	مسجد محطة الشدادية	مكة - الرياض
10	مسجد محطة الراي	مكة - الطائف	24	مسجد الروضة	مكة - الرياض
11	جامع صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن سلمان بن عبدالعزيز	المدينة - مكة	25	مسجد منسوبي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	منفذ الرقعي حفر الباطن المجمعة
12	مسجد بتروني (الجموم) الضحيان	مكة - المدينة	26	جامع الوسيح	الدمام - الرياض
13	مسجد الرحمة محطة اليمامة (الدريس)	الرياض - الخرج	27	مسجد محطة ساسكو (القويعة)	الرياض - الطائف
14	جامع اللحيدان	الرياض - الدمام			



### 1-3-1-2 مشاريع التأهيل

استهدفت الخطة الخمسية السابقة (2017 – 2021) تأهيل (5) مساجد سنوياً بإجمالي (25) مسجداً خلال سنوات الخطة. وتعمل الجمعية منذ انشائها على تأهيل المساجد قبل بدء أعمال الصيانة والنظافة، والتأهيل قد يكون كامل بحيث يشمل بعض الأعمال الانشائية أو قد يكون جزئي بحيث يقتصر على أعمال الصيانة الضرورية، وقد حققت الجمعية نجاحاً في هذا المجال حيث تمت أعمال التأهيل خلال السنوات الماضية لعدد (18) مسجداً، ومن هذه المشاريع الناجحة مشروع مسجد جاش على طريق (نجران- شرورة) ومشروع جامع اللحيان على طريق (الرياض -الدمام).

### 1-3-1-3 مشاريع الصيانة والنظافة

استهدفت الخطة الخمسية السابقة (2017 – 2021) ضم (5) مساجد للسنة الأولى فقط (الأولوية للمساجد التي تم بناؤها وترميمها) ثم (7) مساجد سنوياً ليصل إجمالي المساجد المستهدف إضافتها خلال سنوات الخطة إلى (33) مسجد بإجمالي (58) مسجداً. وحرصت الجمعية خلال السنوات الخمس الماضية لتقديم العناية المستمرة على مدار 24 ساعة في مجال الصيانة أو النظافة لمساجد الطرق التي تقع تحت إشرافها، ويتم العمل بموجب لائحة تتضمن معايير تأهيل المقاولين ومواصفات الفنية كما وضعت الجمعية المعايير اللازمة لاختيار كافة الأدوات والمواد للغسيل والتعقيم، وقد وصل عدد المساجد التي تقوم الجمعية بأعمال الصيانة والنظافة لها إلى (131) مسجداً. وقد بلغ عدد المحاور التي مسحها أو تشرف عليها الجمعية (21) محورا بأطوال تصل إلى (7166) كم تغطي مناطق المملكة، وتم جميع بيانات أكثر من ألف محطة على هذه المحاور ورصد هذه البيانات في نظام المعلومات الجغرافية GIS.

### 1-2-3-1 برنامج تأكيد الجودة

مع هذا التقدم السريع والملاحظ في الاهتمام بمساجد الطرق في الآونة الأخيرة والرغبة الواضحة لدى الجهات الحكومية المشرفة والشركات المشغلة لمحطات الوقود على الطرق لتوفير خدمات مميزة في المساجد الواقعة بها؛ ظهرت الحاجة لتطوير جودة الأعمال والإجراءات الخاصة بالنظافة والصيانة والتشغيل في هذه المساجد ومرافقها، ولا شك أن الشركات المؤهلة هي شركات ذات خبرات طويلة ولديها القدرة على تطوير إجراءات وطرق العمل وتدريب العاملين لديها، ولضمان تأكيد جودة الخدمات المقدمة للمستفيد تلجأ المنشآت عادة إلى الاستعانة بطرف خارجي ومحايد للرقابة على الأعمال والمنتجات التي تقدمها بما يضمن جودتها وفق معايير الجودة التي يضعها الطرف الخارجي ويتفق عليها مع المنشأة، ومن خلال الخبرات المتراكمة لدى الجمعية تمكنت ولله الحمد من تطوير معايير رقمية واحترافية لقياس الأداء في أعمال نظافة وصيانة وتشغيل مساجد الطرق، وأعدت آليات العمل لهذه المهمة، وأصبح أمام شركات التشغيل لمحطات الطرق جهة متخصصة في تأكيد جودة الخدمات المقدمة لمساجد الطرق يمكنها الاستفادة منها، ووجود الجمعية بصفتها جهة لتأكيد جودة الخدمات المقدمة في مساجد الطرق سيضمن للمشغل تحقيق المعايير المطالب بتحقيقها وفق اللائحة المنظمة للنشاط كما سيحقق له الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، وأخيراً والأهم سيضمن تحقيق رضى العملاء وهو واحد من أهم الأهداف لدى مشغلي المحطات.

ويهدف البرنامج لضمان التطبيق الفعلي للضوابط والاشتراطات الواردة في اللائحة التنظيمية لمحطات الطرق وذلك بتحويلها إلى معايير واضحة للأعمال المطلوبة وأدوات قياس للجودة، كما يهدف إلى دعم الشركات المشغلة لمحطات الوقود بما يكفل لها التأكد من إجراءاتها لضبط جودة الخدمات في مساجدها، مع تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية وضمان رضا المستخدم والاستفادة المادية نتيجة ازدياد عدد المسافرين المستخدمين للمساجد ومرافقها من خلال بناء الثقة لديهم بوجود خدمات ذات جودة عالية في هذه المنشآت.

وبعد اعداد المعايير والخطة اللازمة للبدء بتطبيق البرنامج واجهت الجمعية صعوبة في تسويقه، حيث تفضل الشركات التي تم التواصل معها تسليم الجمعية أعمال الصيانة والنظافة لمساجدها بدلا من الاشتراك في هذا البرنامج وقد يتطلب بدء تنفيذ هذا البرنامج تدخل الجهة المشرفة على محطات الوقود على الطرق لتكون الجمعية كطرف ثالث محايد يتابع رفع مستوى الخدمات المقدمة في المسجد ومرافقه.

### 1-3-2-2 برنامج طهرا

برنامج طهرا، هو مشروع يهدف لتوظيف الأسر في خدمة مساجد الطرق وبالذات المستفيدين من إعانات الجمعيات الخيرية للعمل في المساجد زوج وزوجته أو قريبته للعمل في خدمة ونظافة مساجد الطرق بحيث تعمل المرأة في مصلى ومرافق مصلى النساء والرجل في المسجد ومرافق مصلى الرجال مع عامل نظافة مساند فيستفاد من خلال تفعيل نظام التوظيف عن بعد الذي أقر نظاما لدى وزارة العمل، وقد نفذ هذا البرنامج لعدد محدود من المساجد (3 مساجد) وحقق نجاحاً ملموسا خاصة في تقديم خدمات أفضل لمصلى ودورات المياه للنساء لوجود إشراف أفضل عليها، إلا أنه لم تتمكن الجمعية من التوسع اكثر في هذا البرنامج رغم التواصل مع الجهة المعنية وهي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

### 1-3-2-3 برنامج شريك تميز

نظرا لرغبة الجمعية في توسيع نطاق الشركاء وأهمية دعم وتشجيع كل من يهتم بمساجد الطرق ومرافقها فقد تم إعداد وتطوير برنامج "شريك التميز" والذي يركز على تقديم بعضاً من الحوافز لأصحاب المحطات التي تقدم خدمات مميزة وتكون عنايتها بالمسجد ومرافقه على أكمل وجه. يهدف البرنامج الى الارتقاء بمستوى المرافق والتجهيزات لجودة الصيانة والنظافة في مساجد محطات الوقود على الطرق، من خلال تشجيع مشغلي هذه المحطات للعناية بمساجد الطرق حيث سيتم تقديم حوافز مشجعة لكل من يحقق المعايير المطلوبة للعناية المستمرة بصيانة ونظافة هذه المساجد وتتركز هذه الحوافز على المساهمة في التسويق والترويج للمحطة لزيادة الطلب عليها، و يشكل ذلك دعماً معنوياً ومادياً بشكل مباشر أو غير مباشر لتلك الشركة باعتبارها

شريك مميزاً في موقع المحطة، يتم تطبيق برنامج " شريك التميز " من خلال اتفاقيات توقعها الجمعية مع المشغل للمحطة تتضمن معايير خاصة لإدراج المحطات التي تحقق هذه المعايير ضمن البرنامج ، وتقييم مستوى صيانة ونظافة مسجد المحطة وتحديد التصنيف والميزات لكل صنف، مع وجود حزمة من الحوافز التشجيعية، وقد تم فعلاً توقيع خمس اتفاقيات شريك تميز خلال عامي (١٤٣٧، ١٤٣٨)، إلا أنه لم تتوفر عوامل نجاح البرنامج ضمن الاتفاقيات المذكورة لأسباب خارجة عن إرادة الجمعية، ومن أهمها عدم تمكن الجمعية من تأمين الحوافز الواردة في الاتفاقيات.

وأعيد مراجعة هذا البرنامج بكامله وأعدت ورقة تتضمن المعايير اللازمة والحوافز الممكن تنفيذها، حيث تم في العام (2021) توقيع اتفاقيتين لإثنين من الشركاء، إلا أن هذا البرنامج لا يزال يواجه بعض الصعوبات لرغبة اصحاب المحطات ادخال مساجدهم للتشغيل تحت اشراف الجمعية بدلاً من الاشتراك في برنامج وفعلاً سبق أن انسحب اثنين من أصحاب المحطات من البرنامج ليدخل تشغيل المسجد ومراقبة تحت اشراف الجمعية، ولا تزال الحوافز التي تقدمها الجمعية غير مغرية، ويتطلب هذا البرنامج جهداً أكبر في تسويقه وتحديد مناسب لعدد محدود من المحطات المستهدفة لتقتصر على أفضل المحطات مع خلق جو من المنافسة من خلال تقديم الحوافز بشكل يحقق للشركاء مكاسب تسويقيه مناسبة.

### 1-3-2 برنامج أصدقاء مساجدنا

هو برنامج تطوعي يهدف إلى استقطاب الكفاءات الوطنية التي ترغب بالتطوع في الأعمال الخيرية وتهدف الجمعية إلى أن تحول بعض الأعمال لتدار من قبل المتطوعين في نظافة وصيانة المساجد على الطرق السريعة ولم يحقق هذا البرنامج الكثير من التقدم خلال السنوات الماضية بسبب صعوبة الاجراءات التي تنظم هذا النشاط، حيث تلزم الجمعية الإعلان عن برامج التطوع من خلال منصة خاصة بهذا النشاط ولم تلقى برامج الجمعية إقبال من قبل المتطوعين عند الاعلان عنها ويتطلب هذا البرنامج مراجعة شاملة لإيجاد برامج تلقى إقبال المتطوعين وتحقق الفائدة الأكبر للجمعية.

### 5-2-3-1 مشروع الكاميرات بمساجد الطرق

تم تنفيذ شبكة كاميرات لما يزيد عن (110) مسجد تشرف عليها الجمعية وتقدم هذه الكاميرات خدمات ممتازة في مجال مراقبة مستوى الخدمات واستدامتها بطريقة احترافية وبأقل الجهد والتكلفة، ولا زال هناك فرص كبيرة لتطوير هذا البرنامج وإيجاد شركاء فيه مثل وزارة الداخلية.

### 6-2-3-1 نظام المعلومات الجغرافية

مشروع نظام المعلومات الجغرافية GIS وهو نظام يبني على خريطة الاساس للمملكة فيها جميع بيانات المحطات التي تحت إشراف الجمعية مع بياناتها وقد تم تطوير هذا النظام مؤخراً ليتضمن معلومات جيدة عن المساجد التابعة للجمعية مع مساراتها وكامل معلوماتها، وجاري تطوير هذا النظام لتعميم الاستفادة منه في عدة مجالات، كما استفادت الجمعية من المسح الذي قامت به لمحاور عديدة وتم جمع بيانات أكثر من ألف محطة على الطرق للاستفادة من هذه المعلومات مسبقاً.

### 7-2-3-1 تطبيق مساجد الطرق

وهو تطبيق تم تطويره للاستخدام من خلال الهواتف الذكية ويتيح للمسافر معرفة المساجد المخدومة من قبل الجمعية، وهذا التطبيق بحاجة للتطوير ليقدم خدمات ومعلومات أفضل بطريقة سهلة، أو الشراكة مع أحد المطورين بحيث يشمل التطبيق خدمات أفضل مطلوبة لمستخدمي الطرق.



### 1-3-3 الموارد المالية

من الصعوبات التي تواجه الجمعية توجه معظم الجهات المانحة الكبيرة لدعم الأعمال الإنسانية كالمعوقين والأسر المحتاجة وغيرها، وعدم حرصها على دعم المساجد، وتغلبت الجمعية على بعض هذه الصعوبات من خلال تبني مبادرات نوعية مثل مبادرة بناء مساجد لمنسوبي الجهات الحكومية أو الشركات الكبرى. واستفادت الجمعية مؤخراً من المنصات الحكومية الجديدة مما رفع عدد وحجم التبرعات لمساجد الطرق، وتركز الجمعية على التسويق واستقبال تبرعات الأوقاف أكثر من تبرعات البناء لأن الأوقاف من أهم أسباب استدامة الجمعية، وأسست الجمعية محافظة جيدة من الأوقاف المالية من خلال استثمارها في صناديق بنكية أو عقارات مدرة ومن أهم معايير هذه الاستثمارات أن الجمعية لا تتحمل أي أعباء إدارية أو تشغيلية لهذه الأموال لأنها تدار من جهات متخصصة.

وفي بداية عام 1441هـ، دشنت الجمعية صندوق الإنماء الوقفي للمساجد، كما تم توقيع اتفاقية مع الهيئة العامة للأوقاف لدعم الجمعية بـ 30 مليون ريال للصندوق الوقفي ولمشروع إعادة تأهيل مساجد طريق الهجرة مكة المكرمة- المدينة المنورة ذهاباً وإياباً.

ومشروع الصندوق الوقفي هو صندوق استثماري عام وقفي مفتوح ومطروح طرْحاً عاماً، يهدف إلى تعزيز الدور التنموي للأوقاف الخاصة من خلال المشاركة في دعم الرعاية بالمساجد عبر تنمية الأصول الموقوفة للصندوق واستثمارها ويعود بالنفع على مصارف الوقف والأصل الموقوف وتعود قيمة أصوله إلى 100 مليون ريال، ويتم توزيع نسبة من العوائد (غلة الوقف) بشكل سنوي ومستمر على مصارف الوقف المحددة للصندوق والممثلة في الاعتناء بالمساجد ونظافتها، وبناء المساجد، وترميم المساجد القديمة، وتوفير الماء ومصروفات الكهرباء، وأعمال الصيانة. ويشرف على الصندوق من حيث الرقابة والمتابعة هيئة سوق المال، والهيئة العامة للأوقاف، ويديره الإنماء للاستثمار، وتستفيد منه جمعية العناية بمساجد الطرق على وجه الخصوص.

وترتكز سياسة الصندوق الاستثمارية على المحافظة على أصول الصندوق وتنميتها على المدى الطويل، من خلال الاستثمار في أصول متعددة تناسب مع أهداف الوقف وطبيعته ومصارفه المحددة، ويشرف على أوقاف الجمعية مجلس وقفي يرأسه القاضي بالمحكمة العامة وعضو مجلس الشورى سابقاً فضيلة الشيخ سليمان بن عبدالله الماجد وعدد من الأعضاء المتميزين الذين يمتلكون خبرة كبيرة في الاستثمار وتنمية الأصول والعمل في القطاع الثالث، ولدى الجمعية فكرة لإنشاء

قطاع أو وحدة خاصة بتنمية الموارد المالية ويجري العمل حالياً على إعداد تصور مفصل عن هذه الوحدة ليتم مناقشتها في مجلس الإدارة والنظر في هيكلتها، ومن المهم أن تكون هذه الدراسة مشمولة في بحث التوجهات الإستراتيجية الجديدة .  
ويضاف للموارد المالية من خلال الوقف عدد من المسارات المختلفة والمتجددة والتي يطرأ عليها الكثير من التجديد والتطوير منها على سبيل المثال: (استثمارات الجمعية، الرسائل النصية، التبرعات المباشرة للبناء والصيانة وتأهيل المساجد، التبرعات العينية، المنصات الحكومية، دعم الجهات الحكومية، وغيرها).

### 1-3-4 البناء المؤسسي

من المهم لأي جهة وجود الأساس السليم للبناء المؤسسي والتطوير الإداري لضمان استمراريته واتساع أنشطتها، ومن صفات العمل المؤسسي الإدارة الصحيحة والنضج والتفكير الايجابي ووضوح الفكرة لجميع العاملين في الجمعية والقدرة على التكيف، ووجود التراخيص النظامية ووجود قيادة فعالة وإدارة تنفيذية متحمسة للمشروع وقادرة على اتخاذ القرار بمرونة مع القدرة على تحقيق الاهداف بوجود صلاحيات ولائحة ونظام وخطط واضحة. ومن أهم عناصر البناء المؤسسي توفر المال اللازم مع الاستدامة، ووجود هيكل تنظيمي واضح يتضمن اداريين وعاملين لديهم الخبرة والكفاءة اللازمة مع الحرص والمحافظة على سمعة الجمعية.

وقد تجاوزت الجمعية ولله الحمد مستهدفات الخطة الخمسية الماضية (2017 – 2021) من خلال الأداء العالي والجهود الكبيرة والاحترافية العالية من الفريق التنفيذي والدعم المستمر والكبير من مجلس الإدارة الذي رفع من مستوى ثقة الجهات الداعمة والجهات المستفيدة من خدمات الجمعية، وكان أحد أهم مخرجات الخطة السابقة هو الهيكل التنظيمي للجمعية وقد خدم هذا الهيكل احتياجات الجمعية سواء في مركزها الرئيسي أو مكاتبها خارج الرياض بشكل ممتاز وحقق الغرض الذي بني من أجله، كما كان لبعض التشكيلات التنظيمية الأخرى التي أوصت بها الخطة دور كبير في ذلك مثل (اللجنة التنفيذية والمجلس الوقفي واللجان الاستشارية في المناطق)، كما تمكنت الجمعية في بداية تفعيل الخطة من تطوير وتطبيق العديد من اللوائح وأهمها : (لائحة تنظيم العمل، لائحة الرواتب والأجور، لائحة السياسات المالية، دليل الوصف الوظيفي، لائحة الصلاحيات، دليل الإجراءات)، ومع تطور ونضج الممارسة العملية للجمعية تم لاحقاً إضافة لوائح



متخصصة أخرى مثل (لائحة المشاريع، لائحة الصيانة والتشغيل، ولائحة تأهيل المقاولين) وكان لهذه اللوائح أثر كبير في تحسين ورفع مستوى الحوكمة لأعمال الجمعية، وتزامن مع هذا النضج في اللوائح وتطوير الأعمال تطوير البنية التقنية في الجمعية حيث تم استكمال أتممة الكثير من العمليات والإجراءات المطبقة سواء في الجوانب الفنية أو المالية أو الإدارية، مما أدى إلى مستوى الشفافية والدقة والحوكمة في تطبيق الإجراءات وسهل على القياديين في الإدارة التنفيذية وكذلك على مجلس الإدارة متابعة ومراقبة الأداء، وبعد اعتماد الخطة وبناءً على متطلبات التوسع والانتشار بدأت الجمعية بافتتاح مكاتب لها في بعض المناطق حيث اكتمل حتى الآن (4) مكاتب في كل من: ( مكة المكرمة، المدينة المنورة، الشرقية، القصيم) ورغم المحاولات والجهود التي جرت لتطوير أداء هذه المكاتب إلا أنها لا زالت تتطلب إعادة النظر في قدرتها على تحقيق المستهدفات منها، ومدى الحاجة لانتشار أوسع، حيث أنه من الواضح أن هذه المكاتب كانت تواجه بعض الصعوبات التنظيمية والنظامية بحكم أنها لم تكن فروع مرخصة في المنطقة، كما أن ارتباطها المفترض فنياً وتشغيلياً باللجنة الاستشارية وارتباطها الإداري بالإدارة العليا في الجمعية يجعلها في حالة ارتباك وعدم وضوح للأدوار والمسؤوليات، مما يحتم إعادة النظر في تكوينها ومستوى استقلاليتها، وكانت أهم الملاحظات على المكاتب الفرعية هو عدم وضوح الأدوار المتوقعة من اللجان الاستشارية وما هو مستوى الصلاحيات التي لديها ومن ثم المسؤوليات المناطة بها، رغم اتفاق الجميع في الجمعية على أهمية وجود لجان تمثل مجلس الإدارة في كل منطقة وتدعم أعمال مكتب الجمعية في المنطقة، حيث لا زال هناك قصور لدى بعض اللجان الاستشارية وتميز في بعض أعضائها ولكن لا يجب أن يتحمل أعضاء اللجان لوحدهم القصور أو عدم تحقيق اللجان للطموحات، لأن إدارة الجمعية قد تتحمل أيضاً بعض أسباب هذا القصور، ولذلك فإن هذا الملف يجب أن ينظر إليه بعناية كبيرة خلال الفترة القادمة، وعلى الرغم من تغطية الجمعية للكثير من المحاور والطرق من شمال المملكة إلى جنوبها ومن شرقها إلى غربها إلا أن التوقف في الانتشار لمكاتب الجمعية على (4) مكاتب يحتاج لمراجعة وتقييم، ولا يجب إغفال أحد أهم نقاط القوة للجمعية هو كونها الجمعية الوحيدة المرخصة والمتخصصة فقط في العناية مساجد الطرق، ومن المهم أن يكون ضمن إطار دراستنا القادمة التوجه الذي تسعى له الوزارة حالياً لوضع مؤشرات أداء لمجالس الإدارة واللجان، وتماشياً مع رؤية الجمعية والتي نصت على (أن تكون مساجدنا على الطرق ذات جودة مستدامة تليق بمكانتها)، فقد تم تشكيل فريق ضبط الجودة يهدف إلى الأشراف ومتابعة جميع ما يتعلق بجودة أعمال التنفيذ والتشغيل والصيانة.

## 4-1 مراجعة وتحديث الإجراءات الداخلية

تم انجاز معظم الاجراءات الداخلية اللازمة لإنجاز العمل وهي تخضع للمراجعة الدائمة والتحديث كما حصلت الجمعية على شهادة الايزو بعد مراجعة مدى الالتزام بهذه الاجراءات.

## 5-1 الفروع وعلاقتها بالمركز الرئيسي

تم افتتاح 4 فروع للجمعية حتى الان وذلك حسب متطلبات الخطة الخمسية السابقة (2017 – 2021) وقد كان لهذه الفروع دور ايجابي لتحقيق الانتشار للجمعية والتوفير في الموارد إلا انه لا زال هناك حاجة لدعم هذه الفروع بموارد اضافية لتتولى مهام اضافية ومراجعة للصلاحيات اللازمة التي تمكنها من القيام بهذه المهام على الوجه الأكمل ويمكن التدرج في تطوير هذه الفروع واعطاءها صلاحيات أكبر بداية من الفروع الأكثر جاهزية بحيث يتم البدء بذلك وفق خطة يتم فيها الاتفاق عليها مع الفروع ويقترح أن تكون بداية التنفيذ في مطلع العام 2023.

## 6-1 التنظيم الإداري والهيكلية للجنان والمناطق

أعدت الجمعية من خلال توصيات المجلس لائحة اختصاص وأعمال اللجنة التنفيذية التي تقوم بدورها بأعمال المتابعة والتوجيه لأنشطة الإدارة التنفيذية وتعمل على ضمان تحقيق المستهدفات خلال العام، كما ساهمت بجهد كبير في إعداد ومراجعة اللوائح المنظمة للجنان ومنها لائحة اللجان الاستشارية بالمناطق والتي يقوم مجلس الجمعية بوضع القواعد والاجراءات اللازمة لتنظيمها بعد تكوينها. كما تم تأسيس (4) لجان استشارية في كل من منطقة (مكة المكرمة، المدينة المنورة، الشرقية، القصيم)، كما تم اعتماد ترخيص (4) فروع للجمعية في المناطق وتعيين مدراء لها ضمن الهيكل التنظيمي للجمعية.

## 7-1 تنظيم المجالس واللجان المساندة المتخصصة

أصدرت الجمعية تحت إشراف ومتابعة مجلس الإدارة قرارات لإنشاء المجلس الوقفي وفريق تأكيد الجودة في مساجدنا واللوائح، حيث برز أعمال المجلس الوقفي بتكوين لجتين (لجنة الاستثمار، اللجنة العقارية)؛ وقامت اللجنة الاستثمارية بدراسة الفرص الاستثمارية وتقييمها والدخول في العديد منها. كما قامت اللجنة العقارية كذلك بدراسة الفرص العقارية.

أما فيما يتعلق بفريق الجودة فقد ساهم بشكل كبير في تقييم المخرجات لأنشطة الجمعية ذات العلاقة بتحسين جودة الخدمات المقدمة للمسافر وضيوف الرحمن كما عمل على تطوير الرقابة لأعمال الصيانة والعمل على تقليل نسبة الحيوود عن المسار للعمليات المتفق عليها.

القسم الثاني

الوضع الحالي

والتوجهات الاستراتيجية

## الفصل الثاني: العوامل المؤثرة على التوجهات الاستراتيجية (2022-2025)

المعيار الحقيقي الذي يمكن أن تقيس به نجاح أي مبادرة في العمل الخيري هو قدرة هذه المبادرة على التعامل مع كافة المتغيرات ذات الأثر الكبير سواء التي تؤثر على المبادرة ونتائجها المتوقعة أو التي جاءت هذه المبادرة للتأثير عليها. وخدمات جمعية العناية بمساجد الطرق تلامس عدد كبير من الجهات والكيانات في القطاعين العام والخاص وكذلك مستخدمي المساجد والذين يعدون بالملايين؛ ومن هنا جاءت أهمية رصد وتحليل هذه العوامل لمعرفة أثرها الإيجابي والسلبي، لتكون أحد العناصر التي يعتمد عليها في تطوير التوجهات الاستراتيجية للأعوام القادمة.

### العوامل المؤثرة هي:

#### 1.2 رؤية المملكة العربية السعودية 2030

أكدت رؤية 2030 على أهمية القطاع الثالث ومؤسساته المختلفة، ووضعت العديد من المبادرات لتعزيز الدور الذي تؤديه هذه المؤسسات وكان من آخر هذه المبادرات تأسيس المركز الوطني لدعم القطاع غير الربحي الذي يرأس مجلس إدارته معالي وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ومن المتوقع أن يساهم المركز في دعم القطاع غير الربحي في عديد من المسارات ومنها الجانب التنظيمي والمالي والبشري. كما وضعت الرؤية الكثير من الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات القياس للعديد من مسارات العمل غير الربحي فيما يتعلق بالاستدامة والتطوع وحوكمة أعمال هذا القطاع الهام.

## 2.2 الوضع التنظيمي

كان صدور نظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية في عام 1437هـ ، بداية حقيقية لتنظيم القطاع غير الربحي حيث وسع المجال النظامي والتنظيمي لأنواع من الجمعيات والمؤسسات وساعد على تشجيع المجتمع للانخراط في هذا القطاع ، وطور إجراءات التراخيص وكذلك وضع منظومة من الضوابط والتشريعات التي تزيد من كفاءة القطاع وتضمن حوكمة مطمئن جميع فئات المجتمع على سلامة المخرجات وشفافيتها.

وقد خاضت الجمعية تجربة عملية عند مواثمة أوضاعها للانتقال من مؤسسة ترخص لها وزارة الشؤون الإسلامية إلى جمعية ترخص لها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وكانت تجربة ممتازة تؤكد احترافية فريق الوزارة، وقدرة النظام ولوائحه التنفيذية على استيعاب متطلبات القطاع الغير ربحي.

## 3.2 جائحة كورونا

مرت بلادنا خلال العامين الماضيين بالجائحة العالمية كورونا والتي شملت تأثيراتها السلبية كافة مناحي الحياة وفي كل بقاع الأرض وعلى القطاعات الحكومية والخاصة وكذلك القطاع الغير ربحي.

وكان من أهم التأثير على جمعيتنا هو إقفال مساجد الطرق ودورات المياه لعدة أشهر وتأثر عقود الصيانة الموقعة مع المقاولين، كما لوحظ بعض التباطؤ في مسار تنمية الموارد المالية، وكان من أهمها توقف إيرادات أحد الاستثمارات العقارية الوقفية في مكة المكرمة بسبب توقف مواسم الحج والعمرة.

## 4.2 الشركات المؤهلة

عند بدء الجمعية لأعمالها كانت معظم المحطات تدار بطريقة فردية من ملاكها أو تابعة لشركات ولكنها تعتمد في تشغيلها أيضاً على التعاقدات مع أفراد الأمر الذي جعل المسجد في آخر اهتمامات المشغلين في المحطة ولكن مع القرار الذي صدر بضرورة قصر التشغيل على شركات مؤهلة لاحظنا خلال الأعوام الثلاثة الماضية ازدياد واضح وكبير في عدد الشركات المؤهلة وتغير جذري في آليات التشغيل من التشغيل الفردي إلى التشغيل المؤسسي ووضح أثر ذلك في تحسن خدمات المحطات بشكل عام ومساجد هذه المحطات بشكل خاص، وبالتالي تمكنت الجمعية من الدخول في اتفاقيات وشراكات مع عدد من تلك الشركات لضم مساجدهم لبرنامج الصيانة والتشغيل الذي تشرف عليه الجمعية.



## 5.2 قرار نقل الإشراف لوزارة الطاقة

بتاريخ 1442/9/15 هـ صدر قرار مجلس الوزراء رقم (546) بنقل اختصاص الإشراف على نشاط مراكز الخدمة ومحطات الوقود من وزارة الشؤون البلدية والإسكان إلى وزارة الطاقة ووضع القواعد المنظمة لذلك وكان من ضمنها (تشكيل لجنة تنفيذية برئاسة وزير الطاقة أو من يفوضه تتولى الإشراف على القطاع، والتنسيق في هذا الشأن مع الجهات ذات العلاقة واتخاذ الإجراءات اللازمة للارتقاء بمستوى القطاع وتطويره). ومن خلال التنسيق مع أمين عام اللجنة الجديدة اتضح أن اللجنة شكلت عدد من الفرق الفرعية التي ستعمل على تطوير اللائحة التنظيمية السابقة وكذلك معايير وآليات التأهيل والجوانب الإعلامية والتشغيلية المختلفة، وهذا بلا شك سيخلق تحول وتغير في البيئة التنظيمية لهذا القطاع والجمعية تسعى للاستفادة من هذا الحراك لبحث إمكانية تأطير دور واضح لها كضابط جودة لمساجد الطرق، وإن حصل ذلك فسيترب عليه كثير من التغيير في توجهات الجمعية الإستراتيجية وأدوارها في مراحلها القادمة.

## 6.2 المنصات الحكومية

كانت آليات تنمية الموارد المالية وجمع التبرعات تعتمد تماماً على جهود الجمعيات الخيرية وقدرتها على الوصول لشرائح المجتمع المختلفة وكسب ثقتهم، وخلال العامين الماضيين بدأت الدولة بالتدخل المباشر في هذا المسار من خلال انشاء منصات حكومية مشتركة تربط كيانات العمل الخيري بالداعمين (جهات وأفراد) وشاهدنا تحول كبير للتبرع من خلال هذه المنصات وهذا جعل التنافس حاد بين كيانات العمل الخيري لإطلاق مبادرات تتوافق مع سياسات هذه المنصات وبالتالي كان هناك ميزة زيادة الموثوقية أمام المتبرعين، وقد استفادت الجمعية من بعض هذه المنصات ولا زالت تعمل على تطوير المزيد من المنتجات والمبادرات التي يمكن أن تدرج في هذه المنصات.



## 7.2 تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي

أنشئ المركز بقرار مجلس الوزراء رقم (459) وتاريخ 1440/8/11هـ ويتمتع المركز بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء.

وقد جاء تأسيس هذا المركز في سياق تنمية القطاع غير الربحي الذي يعد هدفاً إستراتيجياً ضمن خطة رؤية 2030 الهادفة إلى تمكين القطاع غير الربحي، وتحقيق أثر أعظم للقطاع على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، حيث يعد المركز أحد مبادرات برنامج التحول الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وسيكون من أهم مهام المركز:

- إعداد الإستراتيجيات ومؤشرات الأداء للقطاع ومنظّماته.
- تطوير اللوائح والأدلة والمعايير.
- تطوير وتطبيق نماذج الحوكمة.
- نشر ثقافة التطوع.
- تحسين كفاية منظمات القطاع وفعاليتها.
- توجيه الدعم المالي بما يحقق الأولويات ويدعم الاستدامة.
- تشجيع البحوث والدراسات والإحصاءات المتعلقة بالقطاع.
- إنشاء الحاضنات ومسرعات الأعمال.

## 2. 8 الخطة الاستراتيجية الأولى لجمعية العناية بمساجد الطرق (2017 – 2021)

تم عمل الخطة الاستراتيجية الأولى لجمعية العناية بمساجد الطرق (2017 – 2021) باعتبارها مؤسسة خيرية أهلية تعنى بمساجد الطرق ومرافقها بناءً، وتجهيزاً، ونظافةً، وصيانةً، خدمةً للمسافرين على الطرق السريعة، بناءً على تصريح من وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد.

### 2. 9 تأسيس عدد من جمعيات العناية بالمساجد

كان هناك تزايد واضح خلال العامين الماضيين على تأسيس جمعيات للعناية بالمساجد والواضح أن أساس هذه المبادرات أن تعنى بالمساجد داخل المدن والمحافظات، ويبدو أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية حثت معظم هذه الجمعيات على إضافة مساجد الطرق ضمن أغراضها، ولكن خلال الاحتكاك ببعض هذه الجمعيات اتضح أنهم سيركزون على غرضهم الأساسي وهو خدمة المساجد داخل المدينة أو المحافظة التي يخدمونها. ويوضح الجدول التالي قائمة الجمعيات التي تم الترخيص لها مؤخراً:

عدد	اسم الجمعية	الموقع
1	جمعية عمارة المساجد (مساجد)	الرياض / على مستوى المملكة
2	جمعية العناية بالمساجد وخدماتها (مآذن)	الرياض
3	جمعية العناية بالمساجد بالمجمعة	المجمعة
4	جمعية المصليات المتنقلة والمؤقتة	الرياض
5	جمعية مساجد خليص	خليص
6	جمعية رعاية المساجد بجدة	جدة

مكة المكرمة	عمارة المساجد والعناية بها (تعظيم)	7
المدينة المنورة	جمعية منابر للعناية بالمساجد (منابر)	8
المدينة المنورة	جمعية العناية ببيوت الله	9
الرس	جمعية العناية بالمساجد بالرس (مساجدنا)	10
المنذنب	جمعية إعمار للمساجد (إعمار)	11
الشماسية	جمعية عمارة المساجد ورعايتها (بناء)	12
بريدة	جمعية مآذن لخدمات المساجد (مآذن)	13
عنيزة	جمعية العناية بالمساجد في عنيزة (مساجد)	14
حفر الباطن	جمعية للعناية بالمساجد بالحفر (منارة)	15
دومة الجندل	جمعية البناء لأعمار المساجد (البناء)	16
عسير	جمعية عمارة المساجد (منارة)	17
جازان	جمعية العناية بالمساجد (منارات)	18

2. 10 محاور عمل الجمعية وارتباطها بالتوزيع الجغرافي للسجلات الجارية لمحطات الوقود:

التوزيع في الجدول التالي يوضح عدد السجلات التجارية لمحطات الوقود في المناطق الإدارية وهذا يشمل داخل المدن وخارجها:

عدد	المنطقة	عدد السجلات	النسبة	عدد مساجد الجمعية	النسبة
1	الرياض	253	%21.0	59	%46.8
2	مكة المكرمة	169	%14.0	30	%23.8
3	القصيم	134	%11.1	17	%13.4
4	عسير	129	%10.7	0	%0
5	الشرقية	99	%8.2	13	%10.3
6	جازان	90	%7.4	0	%0
7	حائل	76	%6.3	0	%0
8	المدينة المنورة	69	%5.7	7	%5.5
9	الجوف	53	%4.4	0	%0
10	تبوك	48	%3.9	0	%0
11	نجران	45	%3.7	0	%0
12	الحدود الشمالية	25	%2.0	0	%0
13	الباحة	13	%1.0	0	%0
	الإجمالي	1203		126	

المصدر: وزارة التجارة - عام 2020م

## 11.2 شراكات الجمعية مع الشركات المؤهلة وعدد محطاتها:

الشراكة	عدد محطاتها	الشركة المؤهلة	عدد
تمت الشراكة	762	شركة الدريس للخدمات البترولية والنقلات	1
تمت الشراكة	225	ساسكو	2
تمت الشراكة	43	شركة لتر للتجارة (لتر)	3
تمت الشراكة	35	بترومين	4
تمت الشراكة	17	شركة هلا السعودية للخدمات البترولية ( Go Station )	5
تمت الشراكة	17	شركة أدنوك الدولية للتوزيع	6
تمت الشراكة	22	اينوك	7
تمت الشراكة	25	شركة أحفاد المستقبل للوقود (بترو ون)	8
تمت الشراكة	14	شركة وافي للطاقة (وافي)	9
تمت الشراكة	8	شركة القود المتكاملة المحدودة للمحروقات (فيول واي)	10
تمت الشراكة	6	شركة خدمات الطاقة التجارية ( فيولكس )	11
تمت الشراكة	2	شركة بترولي للخدمات البترولية والنقلات ( بترولي )	12
تمت الشراكة	3	محطة زيت الجري للمحروقات ( Joil )	13
تمت الشراكة	5	شركة قلف المحدودة ( Gulf )	14
تمت الشراكة	2	شركة ويل للخدمات البترولية ( well )	15
تمت الشراكة	1	شركة النفط العمانية للتسويق ( نفط عمان )	16

تمت الشراكة	1	شركة رين للخدمات البترولية ( reben )	17
-	222	شركة خدمات النفط المحدودة (نפט)	18
-	261	شركة التسهيلات للتسويق	19
-	19	مؤسسة النور المتحدة التجارية - نور ( noor )	20
-	19	شركة الخيني للخدمات البترولية ( KPS )	21
-	8	مؤسسة التأسيس الوطنية (بتروجين)	22
-	7	شركة تطوير محطات الوقود للمحروقات ( أورانج )	23
-	5	شركة مزايا الأولى ( مزايا )	24
-	2	شركة سهم للخدمات البترولية ( ماي ستيشن )	25
-	3	جازولين للخدمات البترولية ( جازولين )	26
-	4	شركة بتروليات	27
-	2	مؤسسة المديد للمقاولات (مداد العالمية)	28
-	1	شركة التميز المتحدة ( 7 plus )	29

## الفصل الثالث : التحليل الإستراتيجي

### مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية إعداد التوجهات الاستراتيجية والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها والخطوات التي اتبعت للوصول إلى النتائج. وتماشياً مع الأساليب المتعارف عليها؛ تكون البداية بتقييم البيئة الداخلية، ثم تقييم البيئة الخارجية، ومن التحليل الاستراتيجي، يتم تحديد الملامح الاستراتيجية ومن ثم تحديد الأهداف والمبادرات الرئيسية التي تضمن تحقيق هذه الأهداف.

### 1-3 تقييم البيئة الداخلية

تم تقييم مكونات البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف، ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات لأغراض التحليل من خلال إجراء المقابلات والاطلاع على التقارير والوثائق والنظم ذات العلاقة، وعلى الإجراءات والأساليب المستخدمة، والفعاليات القائمة لتكوين صورة واقعية عن البيئة الداخلية للجمعية، وأبرز الأهداف الرئيسة للتقييم تركز حول تحديد الملامح الحالية للبنية المؤسسية للمنظمة بغية تكوين صورة مرجعية لرصد الأداء المؤسسي خلال سنوات الخطة ورصد عناصر القوة ومواطن التطوير، والاستفادة منها كمدخل من المدخلات الرئيسة لتطوير الخطة الاستراتيجية، والتعامل الإيجابي مع مواطن التطوير من خلال إيجاد المبادرات المناسبة التي من شأنها الارتقاء بالبناء المؤسسي وردم الفجوات الحالية له وصولاً لتحقيق الوضع الأمثل. مع التأكيد على ضرورة متابعة تقييم البيئة الداخلية لرصد أي انحرافات قد تحدث أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.



ومن أجل تقييم البيئة الداخلية تم عقد ثلاث ورش العمل مع الأطراف الداخلية في الجمعية وهي كالتالي:

1. ورشة العمل الأولى مع القيادات التنفيذية في المقر الرئيسي والفروع.
  2. ورشة العمل الثانية مع أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان الاستشارية.
  3. ورشة العمل الثالثة مع موظفي الإدارات المركزية.
- وتم الخروج بتقييم عام للبيئة الداخلية للجمعية في خمس نقاط كالتالي:

- 1- البنية المؤسسية.
- 2- الموارد البشرية.
- 3- المشاريع.
- 4- البرامج
- 5- تنمية الموارد المالية.

### 2-3 تقييم البيئة الخارجية

يهدف تقييم البيئة الخارجية للجمعية للتعرف على الفرص والتحديات المحيطة بعملها، وقد تم تقييم البيئة الخارجية بعدة أساليب منها استطلاع آراء ومقترحات بعض فئات أصحاب المصلحة من خلال الزيارات والاستبانات الالكترونية. بالإضافة إلى التعرف على المؤسسات المماثلة أو المتكاملة في خدماتها مع خدمات الجمعية، بهدف التعرف على هيكلية القطاع، والوقوف على بعض أبرز المقارنات المرجعية، التي تسهم في بلورة التوجهات الاستراتيجية وتطوير بعض المبادرات اللازمة لتحسين وتطوير ممارسة أعمال الجمعية وخدماتها مستقبلاً. وبالتزامن مع ذلك تم استقصاء آراء ومقترحات منسوبي الجمعية في ورش عمل تفاعلية لتكوين صورة واقعية عن البيئة الخارجية للجمعية. ونورد هنا أبرز نتائج تحليل البيئة الخارجية والمتمثلة في العديد من الفرص والتحديات في البيئة المحيطة بالجمعية، حيث تشكل الفرص والتحديات مدخلاً هاماً للتحليل الاستراتيجي إلى جانب نقاط القوة والضعف، وكما تم تحليل الفرص والتحديات للوصول إلى نتائج تساعد في عملية التحليل الاستراتيجي وبناء التوجهات الاستراتيجية للجمعية.

## 3-3 التحليل الاستراتيجي

### 1-3-3 المقدمة

- يبين الشكل التالي مصفوفة التحليل الرباعي لاقتراح عدد من الأفكار والمبادرات والتوجهات الاستراتيجية للجمعية؛ وذلك من خلال ربط نقاط القوة والضعف مع الفرص والتحديات لتطوير أربعة أنواع من المبادرات الاستراتيجية؛ وهي:
1. استراتيجيات الاستفادة من نقاط القوة في استثمار الفرص المتاحة (SO Strategies).
  2. استراتيجيات استثمار الفرص للتغلب على نقاط الضعف (WO Strategies).
  3. استراتيجيات استخدام نقاط القوة لتجنب المخاطر (ST Strategies).
  4. استراتيجيات دفاعية، تهدف إلى تقليل نقاط الضعف، ومحاولة تجنب المخاطر (WT Strategies).

## العوامل البيئية الخارجية

### مقابل

### الداخلية

1. توفر عدد كبير من مساجد الطرق بحاجة للعناية بها
2. عدم وجود جهة اخرى تقدم الخدمة بشكل مؤسسي
3. مكانة المسجد في قلوب المجتمع
4. دعم رجال الأعمال والقطاع الخاص
5. توجه الدولة والمجتمع للعمل الخيري والتطوع
6. تنوع الموردين وانتشارهم قد يمثل فرصة للحصول على عروض متميزة
7. انتشار التقنية فرصة لتسهيل أعمال المتابعة والإشراف
8. وجود شركات (مؤهلة) يمكن التعاون معها لخدمة المساجد
9. مبادرات برنامج التحول الوطني

## التحديات

1. اتساع رقعة المملكة وتباعد المحطات على الطرق
2. النظام الجديد للجمعيات والمؤسسات الأهلية
3. الركود الاقتصادي وتراجع القطاع الخاص
4. عدم تعاون الشركات المشغلة أو اقتناعهم بدور المؤسسة
5. كثافة وسوء استخدام المساجد والمرافق لمرتادي الطرق بسبب ضعف الوعي
6. ضعف تطبيق الانظمة واللوائح من قبل البلديات
7. الإدارة العشوائية في تشغيل المحطات وعدم اعطاء أهمية للمسجد بالنسبة لمشغل المحطات
8. ضعف التنسيق والتكامل بين مقدمي خدمات العناية بالمساجد

## نقاط القوة

1. الوضع النظامي للجمعية.
2. الانفراد في التخصص
3. تميز خدمات الجمعية وتنوعها
4. وجود برامج مميزة لدى الجمعية
5. تميز الأنظمة الإلكترونية
6. كفاءة التواصل الداخلي في الجمعية
7. فاعلية التواصل الخارجي وعقد الشراكات

## القوة/ الفرص

- تطوير برنامج وطني للعناية بمساجد الطرق.
- تطوير أدوات وبرامج الرقابة الإلكترونية لتسهيل عملية الإشراف والرقابة على التنفيذ والصيانة.
- بحث كل أوجه الدعم الحكومي الذي تتبعه الأنظمة الخاصة بالجمعيات الخيرية.
- تطوير نموذج مقنع لإيجاد رعاة لبرامج الجمعية.
- الحصول على أراضي خاصة للجمعية لبناء مساجد الطرق.
- السعي لدور للجمعية كطرف ثالث لتأكيد جودة الخدمات المقدمة في مساجد الطرق.
- الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية في أعمال المتابعة والإشراف.

## القوة/التحديات

- تطوير آليات الشراكة الفاعلة مع الجهات المشرفة على محطات الطرق بما يساعد على تحسين مستوى مساجد الطرق
- تطوير برامج التوعية من خلال الشراكة مع القطاعات المتخصصة.
- التواصل مع رجال الأعمال والقطاع الخاص لدعم الجمعية.
- الانتشار في كافة مناطق المملكة عن طريق المكاتب أو المندوبين أو الشراكات مع جهات اخرى.
- تسويق برامج الجمعية على الشركات المؤهلة.
- عقد شراكات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص كالموردين والشركات المؤهلة.
- عقد ورش عمل وملتقيات للجهات المقدمة للخدمة.

## نقاط الضعف

1. الحاجة لزيادة في التوثيق وحوكمة الموارد البشرية
2. الحاجة لتقوية الاستدامة المالية
3. الحاجة لزيادة الموارد البشرية
4. ضعف جوانب التحفيز والتدريب والتطوير
5. ضعف الجانب الإعلامي والتسويقي

## الضعف/ الفرص

- تطوير نماذج الأوقاف للمؤسسة.
- تطوير نماذج استثمارية تسمح للجمعية الاستثمار بشكل مباشر أو غير مباشر.
- تطوير خطة متكاملة لإدارة الموارد البشرية تشمل الاستقطاب والتدريب والاستبقاء مع أدوات قياس واضحة.
- تطوير خطة للإعلام والتسويق تشمل تحديد الشركاء والأدوار مع أدوات قياس واضحة.
- التركيز على برامج المسؤولية الاجتماعية في الدعم المالي.
- إيجاد مشاريع استثمارية للمؤسسة بالشراكة مع قطاع الأعمال.
- الاستفادة من برنامج التوطين عبر الاستثمار الاجتماعي.

## الضعف/التحديات

- تطبيق ونشر مفاهيم الحوكمة في الموارد البشرية .
- الاستفادة من انتشار الجهات الخدمية الحكومية على الطرق في الجانب الإعلامي للجمعية .
- الاستفادة من علاقات الجمعية في الحصول على أوقاف مميزة.
- تفعيل برامج الشراكات التطوعية في كافة مجالات أعمال المؤسسة مع الجهات الرسمية كالجامعات.
- الاستفادة من الشخصيات البارزة إعلاميا واجتماعيا في المجتمع.

## 2-3-3 التحليل الرباعي للبيئة الخارجية والداخلية والقضايا الظاهرة منها

### 1-2-3-3 المحور الأول: البنية المؤسسية

تم الحصول على بيانات تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحويلها إلى معلومات من خلال استطلاع رأي منسوبي الجمعية والمستفيدين والداعمين عبر ورش عمل ومقابلات، ثم تم تصنيف هذه المعلومات إلى نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات، وتم كتابة تقرير المحور الأول والحصول على القضية الأولى (البنية المؤسسية)، ويمكن وصف البنية المؤسسية كما يلي:

يفتخر منسوبي الجمعية بأنها هي الجمعية الوحيدة المرخصة والمتخصصة فقط في مساجد الطرق وعلى مستوى المملكة، فوجود هيكل تنظيمي واضح ومعلن للجمعية، ووجود السلم الوظيفي والتوصيف الوظيفي ساعد على استقطاب كفاءات جيدة، وحقق العدالة التي ينشدها الموظفون. كما يحسب للجمعية مجلس الإدارة الذي رفع من مستوى ثقة الجهات الداعمة والجهات المستفيدة من خدمات الجمعية، وهناك فريق تنفيذي داعم بشكل مستمر وكبير، ووجود التشكيلات التنظيمية الأخرى مثل (اللجنة التنفيذية والمجلس الوقي واللجان الاستشارية في المناطق)؛ لها دور كبير في نجاح الجمعية.

ويعد تشكيل فريق تأكيد الجودة الذي يهدف إلى الإشراف ومتابعة جميع ما يتعلق بجودة أعمال التنفيذ والصيانة والتشغيل للمساجد أحد المرتكزات المؤسسية التي حققت مستهدفات الجمعية خلال الفترة الماضية، الأمر الذي مكن الجمعية من التوسع في خدماتها المقدمة وفتح مسار جديد تمثل في مسار "بناء المساجد" الذي تم قبوله من المستفيدين والداعمين و تجاوزت مخرجاته كل التوقعات والمستهدفات وكسبت ثقة المتبرعين (أفراداً وكيانات) وحقق رضا المستفيدين والمستخدمين، مما يحتم عليها الاستمرار في هذا المسار مع توفير الممكّنات له، بسبب أن ثقافة التبرع للمساجد في المملكة العربية السعودية وتوجه المتبرع لبناء المساجد أكثر من التبرع لمسار صيانة وتشغيل المساجد. إلا أن هناك أمر يتعلق بهذه النقطة ويعتبر جزء رئيس من القضية المطروحة، فهناك عدم

اتفاق على توسع الجمعية في التوجه لبناء المساجد، بما قد يكون وجه كثير من اهتمام إدارة المشاريع للبناء مقارنة بالمهمة الرئيسية للجمعية وهي الصيانة والتشغيل وضمان استدامة الخدمات للمسجد ومرافقه، الأمر الذي يحتم على مجلس الإدارة حسم هذه النقطة وإدراجها ضمن رسالتها للأسباب التي أشرنا لها في الأسطر السابقة.

وامتداداً لتطوير البنية المؤسسية للجمعية فإنه يجب أتمتة العمليات والإجراءات المطبقة سواء في الجوانب الفنية أو المالية أو الإدارية والتوسع في هذا المسار وإصدار التقارير الدورية داخل الإدارة التنفيذية واللجان ومجلس الإدارة. كما أنه من المهم مراجعة اللوائح وأهمها: (لائحة تنظيم العمل، لائحة الرواتب والأجور، لائحة السياسات المالية، دليل الوصف الوظيفي، لائحة الصلاحيات، دليل الإجراءات) واستكمال الناقص منها. وتقييم أعمال اللجان الاستشارية وتحديد الأدوار المتوقعة منها ومستوى انجازاتها، وأهمية ارتباط الفروع فنياً بها وارتباطها الإداري بالإدارة العليا في الجمعية. وتقديم تقارير دورية عن أداء فروع للجمعية في مناطق المملكة والذي يبلغ عددها (4) فروع، وتقييم التجربة ومدى إمكانية التوسع بافتتاح فروع للجمعية في المناطق التي يتوقع جاهزيتها للعمل وفق رؤية ورسالة الجمعية.

### **ويمكن صياغة هدف رئيس يتمثل في:**

" النمو المؤسسي للجمعية، والمنافسة المؤسسية وموائمة عمل الجمعية مع المعايير المحلية والإقليمية والدولية مما يمكنها من التميز وحصد الجوائز ذات العلاقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. والعناية بالموقع الإلكتروني للجمعية ودعم محتواه باللغة الإنجليزية ولغات أخرى لتمكين المهتمين في خارج المملكة من الاطلاع على رسالة الجمعية والاستفادة من خبراتها ووثائقها استمراراً للشباب من رب العالمين "



## مبادرات تحت هذا الهدف:

- حصر جغرافي (الاحداثيات) وعددي للمساجد المشمولة لخدمات الجمعية، ووضعها على قوقل ماب، وعلى تطبيق الجمعية.
- تغذية كل موقع ببيانات وإحصاءات والخدمات المتوفرة في الموقع الجغرافي.
- حصر اللوائح والأدلة المتوفرة في الجمعية، ثم مراجعتها وتطويرها، واستكمال النقص، ثم جعلها نفعاً عاماً متاح الاطلاع عليه احتساباً للأجر من الله.
- بناء الوثائق والأدلة والمعايير التي يتطلبها التوسع في رسالة الجمعية بإضافة بناء المساجد.
- حصر اللجان الاستشارية ومستوى الصلاحيات لديها، وتحديد الأدوار المتوقعة منها، وتقييم عملها والرفع به لمجلس الإدارة لتقييم التجربة.
- تقييم تجربة فروع الجمعية في مناطق المملكة، ومدى إمكانية التوسع بافتتاح فروع للجمعية في المناطق التي يتوقع جاهزيتها للعمل وفق رؤية ورسالة الجمعية.
- إدراج وحدة متخصصة بـ "التطوع" في الهيكل التنظيمي وربطها بمجلس الإدارة.
- المشاركة في الجوائز الوطنية والإقليمية والدولية.
- الحصول على التصنيفات المهنية والشهادات التخصصية الداعمة لمكانة الجمعية والمساعدة لتجويد أعمالها وتحقيق رؤيتها ورسالتها.
- إنشاء وحدة للجودة والحوكمة والمنافسة المؤسسية تعنى بموائمة عمل الجمعية وفق المعايير المحلية والإقليمية والدولية مما يمكنها من حصد الجوائز ذات العلاقة سواءً على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- إنشاء وحدة بإدارة المحتوى تعنى بالعبارة بموقع الجمعية الإلكتروني ودعم محتواه باللغة الإنجليزية ولغات أخرى تمكن المهتمين في خارج المملكة من الاطلاع على رسالة الجمعية والاستفادة من خبرة الجمعية ووثائقها. (يمكن تحقيق ذلك بالتعاون معاً المتخصصين أي غير متفرغ)



### 2-2-3-3 المحور الثاني: الموارد البشرية

تم الحصول على بيانات تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحويلها إلى معلومات من خلال استطلاع رأي منسوبي الجمعية والمستفيدين والداعمين عبر ورش عمل ومقابلات، ثم تم تصنيف هذه المعلومات إلى نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات، وتم كتابة تقرير المحور الثاني والحصول على القضية الثانية (الموارد البشرية) يمكن وصف الموارد البشرية كما يلي:

يُحسب للموارد البشرية في الجمعية أن حققت منجزات نوعية خلال الفترة الماضية (زمن الخطة الأولى) فتولت الموارد البشرية في الجمعية بجهودهم الذاتية الكثير من المهام خاصة في مجال التسويق والعلاقات العامة دون الاعتماد على أي أطراف خارجية لمساندتها مما حقق لهم تطور كبير في قدراتهم ومهاراتهم، إضافة لإنجاز المهام بأقل تكلفة ممكنة، وهناك عدة عوامل ساهمت في الكفاءة العالية للجهاز البشري في الجمعية ومكنته من تحقيق منجزات نوعية خلال الفترة الماضية من أهمها:

-إيمان منسوبي الجمعية برسالتها ورؤيتها التي تم صياغتها وتبنيها من قبل الجميع.

-وجود البيئة الداخلية الممتازة والمحفزة والعلاقة المتميزة بين الزملاء والإدارة العليا ومجلس الإدارة.

ونتيجة للكفاءة العالية للموارد البشرية في الجمعية يشعر منسوبي الجمعية بوجود منافسة وطلب على الموظفين المتميزين في الجمعية الذين اكتسبوا خبرات ومهارات تجعل قيمتهم السوقية ترتفع ويمكن أن تفقد الجمعية خدماتهم إذا لم يتم بناء نظام "ولاء الموظفين" يحقق استدامة العناصر البشرية المتميزة، إضافة إلى أهمية تأسيس برنامج "استقطاب" للموارد البشرية المتخصصة للجمعية لإنجاز أعمال تحتاج كفاءات نوعية تصنع الفرق في بناء وابتكار منتجات الجمعية والتسويق لها.

وهناك نقاط ضعف وتهديد للموارد البشرية العاملة في الجمعية تتطلب إعداد مبادرات وبرامج للاحتفاظ بهم، ومن أبرز ما ذكره العاملين المشاركين في استطلاع الرأي حول ذلك ما يلي:

- حجم الأعمال المطلوبة أكبر من عدد الموظفين الحاليين مما زاد العبء على العاملين وزاد حجم الأعمال التي يكلفون بها وقد تكون خارج وظيفته الأساسية.
- هناك شعور لدى العاملين بانخفاض في الرواتب مقارنة بطبيعة أعمال الجمعية التي تتطلب ارتباط العاملين فيها بخدمة المستفيدين (24) ساعة وسبعة أيام في الأسبوع وطوال أيام السنة، بالإضافة إلى صعوبة أعمالها الميدانية المرتبطة بمواقع كثيرة ومتباعدة.
- عدم وجود خطة أو مسار احترافي لتدريب وتأهيل موظفي الجمعية.
- عدم وجود فصل واضح في التخصص الفني والهندسي للكوادر الفنية بين مسار البناء ومسار التشغيل والصيانة رغم اختلاف المتطلبات وطبيعة عمل كل مسار.
- وجود بعض المناصب التي لم تشغل بمتخصصين متفرغين مثل مدير إدارة الخدمات المساندة أو مراجع الداخلي مع الحاجة لإعادة هيكلة الجهاز الوظيفي مما أضعف أداء هذه الإدارات، رغم أهمية المستهدف منها.
- ومن الجوانب المهمة التي تتناغم مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 هو تفعيل عملية "التطوع" والذي يرى منسوبي الجمعية ضعفه، مع أنه مسار يمكن أن يدعم الموارد البشرية بكفاءات هي في أمس الحاجة لها، الأمر الذي يتطلب من الجمعية تفعيل مسار "التطوع" من خلال إدراج وحدة متخصصة في الهيكل الإدارية وربطها بمجلس الإدارة، وقد يكون أحد أسباب القصور عدم وجود متخصص أو إدارة لتبني هذا المسار.

**ويمكن هنا صياغة هدف رئيسي يتمثل في:**

" التوسع في توظيف التقنية في أعمال الجمعية والاستفادة من نظام العمل المرن والعمل عن بعد وتفعيل عملية التطوع، مع الاحتفاظ بالكوادر البشرية المتميزة وتطوير ادائهم وتحفيزهم، والعمل على استقطاب كوادر متخصصة تلبى احتياجات الجمعية وتحقق رؤيتها ورسالتها "

## مبادرات تحت هذا الهدف:

- مراجعة نظام الأجور والحوافز والإجازات والعقوبات المعمول به في الجمعية.
- مراجعة "نظام تقييم أداء العاملين" المعمول به في الجمعية.
- بناء "برنامج للاستقطاب" لدعم الموارد البشرية بالجمعية.
- تفعيل مسار "التطوع" لدعم الموارد البشرية بالجمعية.
- التوسع في توظيف التقنية في المهام التي يوجد بها برامج لسد النقص في الموارد البشرية.
- التوسع في الاستفادة من نظام العمل المرن والعمل عن بعد تسد النقص في الموارد البشرية.

### 3-2-3-3 المحور الثالث: المشاريع والصيانة

تم الحصول على بيانات تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحولها إلى معلومات من خلال استطلاع رأي منسوبي الجمعية والمستفيدين والداعمين عبر ورش عمل ومقابلات، ثم تم تصنيف هذه المعلومات إلى نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات، وتم كتابة تقرير المحور الثالث والحصول على القضية الثالثة (المشاريع الانشائية والتقنية والصيانة)، ويمكن وصف المشاريع والصيانة كما يلي:

يختص هذا المحور بشكل رئيس بترجمة برسالة الجمعية إلى واقع، ويعتبر هذا المحور محصلة الخريطة الاستراتيجية للجمعية، فيجب إجماع جميع منسوبي الجمعية على هذا المحور واتفقهم عليه، وأن يكون لديهم القدرة على تسويق مشاريع الجمعية.

وعند استطلاع رأي منسوبي الجمعية كان هناك اتفاق على أن الهدف الأساسي للجمعية هو صيانة المساجد ونظافتها وضمان استدامة هذه الخدمات طوال أيام السنة. ويعتبر ذلك نجاحاً رائعاً في تحقيق رسالة الجمعية في خطتها الأولى، إلا أن هناك مستجدات برزت في واقع عمل الجمعية تمثل في كثرة طلبات البناء من المتبرعين، وسبق الإشارة لذلك عند مناقشة المحور الأول والمحور الثاني، وهنا تظهر هذه الحاجة مجدداً مما يستلزم للجمعية توسيع مشاريعها لتصبح "البناء والصيانة" خصوصاً أن الدراسات التي تمت في الجمعية أوضحت انخفاض تكلفة مساجد الطرق مقارنة بالمساجد داخل المدن نظراً لتوفر الأرض المجانية في المحطات وعدم الحاجة لسكن إمام ومؤذن، وكثرة أعداد المصلين في مساجد الطرق مقارنة بالمساجد داخل المدن.

وبدراسة ردود ممثلي أربع جهات حكومية وزارة الصحة ووزارة الشؤون البلدية ووزارة الموارد البشرية ومن أمانة منطقة المدينة المنورة، وكذلك ردود ممثلي 8 جهات ذات علاقة تمثل الشراكات والاتفاقيات مع الجمعيات والجهات المانحة والداعمة، وتمثلت هذه الجهات في جمعية إكرام عابري السبيل وسواعد وأوقاف الماجد والضحيان والسبيعي الخيرية والمهيدب لخدمة المجتمع وأيضاً جهة إعلامية هي قصر المساكن ويمكن الوصول للنتائج التالية حول المشاريع:

- كان التقييم العام لوضوح أهداف الجمعية، ولعملها بشكل عام مرضي جداً، وهناك شفافية في أداء الجمعية مكن من وضوح دورها مع امكانية التواصل مع الجمعية بشكل مرضي جداً، مما أدى لبناء ثقة عالية حول أعمال الجمعية.

- إلا أن هناك ملحوظات يمكن أن تؤثر سلبيًا على العلاقة بالشركات تمثلت في ضعف التقارير الدورية التي تقدم للشريك، وكذلك عدم الرضى على التواصل بعد إتمام المشروع، الأمر الذي يتطلب عناية الجمعية بعملية التواصل بعد توقيع الاتفاقيات وكذلك بعد انجاز الأعمال، لأن ذلك رافد مهم لاستدامة عمل الجمعية.
- أما مستوى الرضى من قبل أصحاب المحطات والشركات المؤهلة في عملية البناء فهناك رضى بشكل متوسط وضعيف على سرعة انجاز بناء المشروع، وكذلك ضعف الرضى عن وضوح العقد، وجودة مواد التنفيذ، وكذلك متابعة المشروع والإشراف من قبل الجمعية.
- وخلاصة العلاقة بين أصحاب المحطات والشركات المؤهلة مع الجمعية أن هناك مستوى متوسط من الرضى عن سهولة التواصل وتجاوب الجمعية مع ما يقدمه أصحاب المحطات والشركات المؤهلة من ملاحظات ومقترحات وشكاوى مما تسبب في ضعف الثقة في العلاقة بينهما، وانعكس على الرغبة في استمرار الأعمال مع الجمعية.

### أما حول موضوع الصيانة ويمكن الوصول للنتائج التالية حولها:

- فتم استطلاع رأي مقاولو الصيانة والتشغيل ب 22 سؤال وهذا يعد استبيان موسع لاستطلاع البيئة الخارجية، وبلغ عدد الاستجابات فقط 4 استجابات فقط، وقد يكون السبب لمحدودية المقاولين المشاركين في تنفيذ الصيانة والتشغيل لأعمال الجمعية، ومن الجميل أن الردود تضمنت طموحات للمستجيبين، وهذه الطموحات متباينة، وبلغ عدد الطموحات والمقترحات 3 مقترحات وكان مستوى الرضى مرتفع جداً فيما يتعلق بالعقد ووضوحه وإجراءات التعاقد، وإجراءات توقيع العقد، وآلية التواصل لشرح البنود أثناء فتح الطرح، وضوح المواصفات الفنية والشروط ضمن كراسة المنافسة، وآلية التواصل في حال الترسية على متنافس آخر، وآلية إعداد المستخلص.
- وكان الرضى ذو الدرجة المتوسطة للعناصر التالية في معايير أعمال الصيانة والنظافة والتشغيل، وسرعة إجراءات التأهيل، ومدة تقييم العروض، وإجراءات الترسية على المقاول الفائز، وآلية التواصل في حال ترسية المشروع، ومدة تسليم الموقع بعد توقيع العقد، وإجراءات المتابعة والرقابة من قبل الجمعية وإجراءات أوامر التغيير بالعمل ومدى تكرارها، ونموذج أمر العمل، والمرونة في التعامل مع متطلبات التغيير ومعالجة الصعوبات، وكذلك في مدة صرف المستخلص ووضوح وكفاية نموذج المستخلص وآلية التواصل ما قبل الطرح وأثناء العمل.

- مستوى الرضى من قبل أصحاب المحطات والشركات المؤهلة عن عملية الصيانة بشكل عام منخفض، وقد يكون السبب المباشر في ذلك بسبب انخفاض الرضى عن مستوى أداء مقاول الجمعية في عملية الصيانة، وكذلك انخفاض الرضى بسبب عدم وضوح العقد بشكل كاف، ومبلغ العقد التشغيلي، ويشعر أصحاب المحطات والشركات المؤهلة أن تأثير الشراكة على المحطة مرضي بشكل متوسط.
- ومن المهم أثناء التحول في رسالة الجمعية وتوسيع رسالتها من عملية صيانة المساجد إلى صيانة المساجد وبنائها أن تستثمر خبرتها التراكمية والتي من أبرزها: وجود برنامج مستقل بمسمى (برنامج تأكيد الجودة) وهو متخصص في جودة الأعمال في المساجد.
- قصر التشغيل على شركات مؤهلة حيث ارتفع مستوى الخدمات في المحطات بشكل عام والمساجد بشكل خاص.
- بناء معايير احترافية لأعمال الصيانة ساعدت المقاولين على تطوير أعمالهم وكوادرهم البشرية، وضمنت للجمعية مستوى عال من الخدمات المستدامة.
- اعتماد الجمعية على أطراف خارجية متخصصة في كافة أعمال المشاريع بدءاً من التصميم ومن ثم التنفيذ أو في مسار الصيانة والتشغيل وذلك عن طريق مقاولين مؤهلين.
- وجود آليات وإجراءات متميزة لترشيح المقاولين وطرح المشاريع، مع وجود لجان لفتح المظاريف وتحليل العروض والترسية.
- أهمية البحث عن بدائل أكثر لتوفير مساجد ولا تقتصر الجمعية على مواقع محطات الوقود، فمثلاً إيجاد استراحات للمسافرين خارج المحطات.
- مشروع الكاميرات بمساجد الطرق.
- مشروع GIS نظام المعلومات الجغرافية.
- تطبيق مساجد الطرق على الجوال.
- برنامج شريك التميز.
- برنامج طهرا.



## ويمكن هنا صياغة هدف رئيس يتمثل في:

"توسيع خدمات الجمعية إلى بناء وصيانة وتشغيل المساجد على الطرق، والعمل على استدامة الخدمة القائمة للمساجد ومرافقها، والتوسع في توظيف التقنية والذكاء الاصطناعي في تحقيق هذا المحور، وزيادة توطيد العلاقة بالجهات الحكومية والقطاع الخاص والجهات التي تقدم الشراكات والاتفاقات "

مبادرات تحت هذا الهدف:

- حصر جغرافي (الاحداثيات) وعددي للمساجد المشمولة لخدمات الجمعية، ووضعها على قوئل ماب، وعلى تطبيق الجمعية.
- تغذية كل موقع بالبيانات والإحصاءات والخدمات المتوفرة في الموقع الجغرافي.
- العمل على الاستفادة من خبرة الجمعية في مسار الصيانة والتشغيل لمساجد الطرق وتوظيفها في عملية بناء مساجد الطرق.
- العمل على تأهيل الشركات العاملة مع الجمعية لتكون جاهزة لخدمة الجمعية أثناء تحولها للرسالة الجديدة.
- إضافة مناشط مساندة لبناء وصيانة المساجد مثل:
- التعاون مع جمعيات ومبادرات سقيا المياه.
- التعاون مع جمعيات ومبادرات افطار الصائمين خلال شهر رمضان لتطبيقها في مساجد الطرق.
- الاستفادة من التقنية وتطوير شاشات تساعد على بث برامج توعية لمستخدمي مساجد الطرق.
- التعاون مع الجهات الصحية وتوفير الحد الأدنى من العناية الصحية.
- إنشاء تطبيق الكتروني لتوفير مستلزمات الصيانة لمساجد الطرق يتيح للمحسنين المساهمة المباشرة في برنامج صيانة المساجد.
- ضرورة زيادة التواصل مع الجهات ذات العلاقة بعد توقيع الاتفاقيات وكذلك بعد انجاز الأعمال، لأن ذلك رافد مهم لاستدامة عمل الجمعية، وتزويدهم بشتى أنواع التقارير المهنية

### 3-2-4 المحور الرابع: تنمية الموارد المالية

تم الحصول على بيانات تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحولها إلى معلومات من خلال استطلاع رأي منسوبي الجمعية والمستفيدين والداعمين عبر ورش عمل ومقابلات، ثم تم تصنيف هذه المعلومات إلى نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات، وتم كتابة تقرير المحور الرابع والحصول على القضية الرابعة (تنمية الموارد المالية)، ويمكن وصف تنمية الموارد المالية كما يلي:

تعتبر الموارد المالية حجر الزاوية لاستمرار الجمعية في أداء رسالتها وتحقيق تطلعات المستفيدين منها، لذا كان لزامًا تنمية الموارد المالية والعمل على استدامتها، فعملت الجمعية بكفاءة وفاعلية لتحقيق الاستدامة المالية من خلال مبادرات مالية نوعية مبتكرة فتم تأسيس الصندوق الوقفي لمساجد الطرق عام 1441 هـ، وكان وما زال للجمعية نشاط في الاستفادة من المنصات الحكومية الجديدة ذات العلاقة بالتمويل وجذب المتبرعين، كما أسست الجمعية محافظة جيدة من الأوقاف المالية من خلال استثمارها في صناديق بنكية أو عقارات مدرة ومن أهم معايير هذه الاستثمارات أن الجمعية لا تتحمل أي أعباء إدارية أو تشغيلية لهذه الأموال، وعملت الجمعية وركزت على التسويق للمشاريع الوقفية بصورة رئيسة واستقبال تبرعات للأوقاف لقناعة مجلس إدارة الجمعية بأن الأوقاف من أهم أسباب تحقيق الاستدامة المالية الجمعية.

ولم تغفل الجمعية عن المبادرات التقليدية وتطويرها مثل تبني مبادرة بناء مساجد لمنسوبي الجهات الحكومية أو الشركات الكبرى، وإنشاء متجر الكتروني خاص بالجمعية، إضافة للعمل على تأسيس وتنفيذ مبادرات تعمل على تنمية الموارد المالية، فقد عملت الجمعية بالتوازي على تطوير السياسات المالية، وآليات استقبال الموارد المالية وتقييمها بشكل مستمر، مع العمل المركزي للصرف المالي للجمعية، وإنشاء وحدة خاصة بتنمية الموارد المالية.

كل ما سبق سواء المبادرات المبتكرة أو التقليدية أو العمل المؤسسي حقق بناء ثقة المجتمع المتمثل في المستفيدين وكبار المتبرعين أو ممثلي الجهات ذات العلاقة من خلال الشراكات والاتفاقيات والتعاون مع الجمعيات والجهات المانحة والداعمة في عمل الجمعية وأسهم ذلك بشكل كبير بحمد الله في الدرجة العالية من الرضى والثقة والأمان لدى كل من يتعامل مع الجمعية مما حقق تنمية الموارد المالية للجمعية، ولا يعني الاقتراب من الاستدامة المالية أنه تم تحقيقها، بل أن

الأمر يتطلب عمل مستمر ودؤوب يحقق بإذن الله هذا التوجه مستقبلاً، خصوصاً أن الثقة لازمها رغبة في التوسع في النطاق الجغرافي لخدمة الجمعية مع رفع عدد المساجد والجوامع المخدومة على الطرق السريعة في مملكتنا الغالية. ولتنمية الموارد المالية للجمعية يجب عليها الاستفادة بشكل أكبر من وسائل التواصل الاجتماعية وتأسيس إدارة تخدم ذلك ويستعان فيها بأصدقاء الجمعية ومحبيها للتسويق للجمعية ومشاريعها، وتغطية إنجازاتها. كما أنه يتطلب من الجمعية العمل على توسيع مفهوم عمارة المساجد من التأسيس والأنشاء إضافة للصيانة والنظافة وذلك من خلال الاستعانة بالعلماء والمختصين في تأكيد أن الأجر من رب العالمين يشمل ما يقدمه المتبرعون للجمعية في جميع أعمالها، إضافةً إلى إزالة أي مسبب في ضعف التمويل خاصة ما أشار إليه كبار المتبرعين واتفق معهم ممثلي الجهات ذات العلاقة التي تمثل الشراكات والاتفاقيات مع الجمعيات والجهات المانحة والداعمة بأن هناك ملحوظات يمكن أن تؤثر سلباً على العلاقة بالشراكات تمثلت في ضعف التقارير الدورية التي تقدم للشريك وهذا الضعف تمثل في توقيت وصول التقارير في وقتها وهناك قصور في الشفافية التي يتضمنها التقرير وشموليته.

### **ويمكن صياغة هدف رئيس يتمثل في:**

" العمل على تنمية الموارد المالية للجمعية من أجل الوصول للاستدامة المالية، من خلال عمل مؤسسي يتسم بالشفافية والحوكمة، معتمداً على مبادرات مبتكرة ويطور المبادرات التقليدية "

## مبادرات تحت هذا الهدف:

- تفعيل الشراكة مع العلماء والمختصين لبيان فضل المال لخدمة المساجد وعمارتها.
- العمل على وضع نسبة معينة من موارد الجمعية المالية أن تكون من الوصايا.
- ابتكار مبادرات استقطاع مالية تزيد من موارد الجمعية المالية.
- تفعيل الشراكة مع وزارة التعليم والجامعات الحكومية والخاصة والجهات الحكومية الأخرى
- العناية بالعمل المؤسسي المتعلق بالموارد المالية في الجمعية وإجراء عملية تقييم مستمر لذلك.
- الاستفادة من التقنية والتطبيقات الإلكترونية التي تعمل على زيادة الموارد المالية للجمعية.
- العمل على الاستفادة من خبرة الجمعية وكفاءاتها البشرية وتوظيفها لتكون بيت خبرة في مجال استخدام الطاقة النظيفة وتدوير المياه في المساجد وان تكون مصدر للموارد المالية للجمعية.
- العمل على الاستفادة من خبرة الجمعية وكفاءاتها البشرية وتوظيفها لتكون بيت خبرة في مجال تصميم المساجد وانشائها وصيانتها وان تكون مصدر للموارد المالية للجمعية.

## الفصل الرابع: الملامح العامة

يستعرض هنا الملامح الاستراتيجية للجمعية؛ من رؤية، ورسالة، وقيم، تم التوصل إليها بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي من خلال استخدام مجموعة من أدوات التحليل؛ والتي رسمت توجه الجمعية خلال المرحلة المقبلة.

### 1-4 الرؤية

كان هناك عدد من المحددات للرؤية، وهي:

- أ- أن مساجدنا على الطرق وخارج النطاق العمراني.
- ب- مساجد الطرق ليست مجرد مصليات إنما هي نقاط توقف وراحة للمسافر.
- ت- طبيعة التشغيل مستمرة (7\*24\*365 يوم).
- ث- قد تكون الحاجة لمرافق المسجد أكثر من المسجد على الطرق.
- ج- ضرورة توفير الخدمة للجميع بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة والنساء والأطفال.

**وبالتالي كان النص النهائي للرؤية هو:**

"أن تكون المساجد التي تشرف عليها الجمعية على الطرق العامة نموذجية ومستدامة في خدماتها جاذبة لعابري الطريق، من خلال عمل مؤسسي يعتمد مواصفات قياسية، تكسب ثقة الداعمين".

## 4-2 الرسالة

كان هناك عدد من المحددات للرسالة، وهي:

- أ- أن تكون مساجدنا ملائمة لمتطلبات مستخدمي الطرق.
- ب- أن تكون صديقة للبيئة.
- ت- أن يساهم جميع شرائح المجتمع في العناية بالمسجد.
- ث- أن ترفع من مستوى الاستثمار في المحطة أو الاستراحة.
- ج- تقديم خدمة متميزة بشكل مستمر من خلال المساجد ومرافقها.

### وبالتالي كان النص النهائي للرؤية هو:

" العمل على بناء نظام مؤسسي متخصص ومتكامل يوظف التقنية والذكاء الاصطناعي من أجل عمارة وتشغيل وصيانة مساجد الطرق وكافة مرافقها ومستلزماتها، ويسهم في إظهار هذه المساجد وخدماتها على الوجه اللائق بها، وإقامة الشراكات، وتأهيل المقاولين المنفذين لمشروعات الجمعية، وتحقيق مراكز متقدمة بين الجمعيات الغير ربحية، وتصدير خبرة الجمعية المهنية للمهتمين في أصقاع الأرض".



#### 4-3 القيم

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

الشفافية: تؤمن الجمعية إيماناً عملياً بثقافة الانفتاح والاتصال والمساءلة فهي منفتحة على الجميع وحاضرة في وسائل التواصل ومهيأة للحوار والمناقشة.

التكامل: تسعى الجمعية إلى التكامل في خدماتها مع المؤسسات غير الربحية الأخرى، فهي تغطي احتياجات وجوانب غير مخدمومة من الجهات الأخرى.

الإتقان: لا ترتضي الجمعية لنفسها مستوى دون الإتقان، متحربة الجودة في جميع أعمالها، ومحقة لها في أدق التفاصيل، من غير كلل ولا ملل.

التطوع: يُعتبر عامل الاحتساب والتطوع جزءاً لا يتجزأ من طبيعة عمل المؤسسات غير الربحية، وبالتالي فإن الجمعية تعمل على نشره وتعزيزه في نفوس منسوبيها.

الابتكار: تتميز الجمعية بالإبداع والابتكار في تطوير برامجها وتقديم خدماتها مما يؤدي إلى تميز الأداء وجودة الخدمات وبأقل التكاليف.

الحوكمة: تعمل الجمعية وفق مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تضبط عملها وتحقق الرقابة الفعالة على مجلس إدارتها، وتنظم العلاقة بين الجمعية وبين الداعمين والمستفيدين وأصحاب العلاقة بشكل يحقق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد.