



دولة فلسطين

جمعية الموظفين الحكوميين للتوفير والتسليف



الخطة الإستراتيجية

" استدامة، تمكين، كفاءة، شراكة "

2029 – 2025

نيسان 2025

## المحتويات

توطئة: 3

5	تمهيد ومراجعة:
11	خط الأساس
11	الاتجاه الاستراتيجي لجمعية الموظفين الحكوميين للتوفير والتسليف (2019-2021)
11	البيانات العامة عن الجمعية
11	ملخص الأداء المالي (2019 - 2023) عملة الشيكل
11	مقارنات استراتيجية:
11	جدول (2): جدول مقارنة يشمل التحليل المالي والأداء السابق
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	جدول (2): المقارنة المالية والتوقعات
15	جدول حجم السلف والإيرادات (2019-2023):
16	تحليل التكلفة والعائد لجمعية التوفير والتسليف للموظفين الحكوميين
21	الاستنتاج العام
22	الملخص العام للمقارنة
	<b>Error! Bookmark not defined.</b> المقدمة
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	الرؤية المستقبلية:
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	الأهداف الاستراتيجية:
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	الكلمات المفتاحية:
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	الخطة السنوية المقترحة لاجتماع الهيئة الادارية واللجان المختلفة:
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	تصور أولي عن تحديد اوقات بداية النشاط ونهايته في الخطة بما يخص تجويد العمليات وعمل اللجان
<b>defined.</b>	
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	مصفوفة المخاطر وتدخلات التخفيف
<b>Error! Bookmark not defined.</b>	التوصيات لتطبيق مصفوفة المخاطر:
29	قرار شراء مقر للجمعية المفاضلة والاختيار:
30	ادوات الادارة الاستراتيجية المقترحة

## توطئة:

تأسست جمعية الموظفين الحكوميين للتوفير والتسليف عام 2013 كاستجابة لاحتياجات الموظفين الحكوميين في فلسطين، في ظل غياب المؤسسات التي تعنى بتحقيق الأمن المالي ودعم التنمية الاقتصادية لهذه الفئة. نشأت الجمعية بمثابة نموذج تعاوني يهدف إلى توفير خدمات مالية تساهم في تعزيز قدرات الأعضاء وتحقيق تطلعاتهم المستقبلية، مع إعطاء الأولوية للدخار وتقديم سلف ميسرة تلبي احتياجات متنوعة كالتعليم، الصحة، وتحسين السكن.

مع مرور الأعوام، شهدت الجمعية نموًا متسارعًا في عضويتها، إذ توسعت لتشتمل موظفين من 46 وزارة ومؤسسة حكومية بحلول عام 2016، ليصل عدد الأعضاء إلى 643 عضواً في حينه. يعكس هذا النمو التزام الجمعية في تلبية متطلبات الأعضاء وإرساء أساس اقتصادي قوي. وإلى جانب عضويتها المتنوعة، تبنت الجمعية نظاماً إدارياً تعاونياً يشمل هيئة عامة تضم جميع الأعضاء، ومجلس إدارة يتم انتخابه بشكل دوري. وبدعم من اتحاد الجمعيات التعاونية للتوفير والتسليف، استطاعت الجمعية تحقيق التكامل في الإدارة من خلال تقديم خدمات التدريب وإعداد الميزانيات، إلى جانب تقديم دعم مالي عند الحاجة.

في مجال التكنولوجيا، تستخدم الجمعية نظام المعلومات "باندا" والذي تم تصميمه محلياً لصالح اتحاد الجمعيات التعاونية للتوفير والتسليف والجمعيات الأعضاء ضمن مصلته، بحيث يشمل كافة المعلومات الخاصة بالأعضاء من اسهم وتوفيريات ومتابعة المحفظة الأقراس، ولاحقاً قد تم تطويره على الشبكة العنكبوتية بتمويل من الوكالة الإيطالية ضمن مشروع "START – UP PALESTINE"، وتلا ذلك تطوير خاصية نقل الحركات المالية الواردة من وزارة المالية شهرياً بشكل اتوماتيكي، إضافة إلى ذلك فقد قام الاتحاد بالعمل على تطوير نظام محاسبي مربوط بنظام المعلومات وإدارة السلف، ويعتمد البرنامج المطور على مركزية الإدارة كما وإمكانية مراقبة الحركات من قبل الجمعية والاتحاد في نفس الوقت، ويتم تطوير هذا النظام بناء على تطور العمل وحادة الجمعيات الأعضاء، ويعمل على تعزيز الفعالية في إدارة الموارد وتقديم التقارير المالية الشفافة. وتعتمد الجمعية على سياسة مالية متحفظة، حيث يحتفظ بنسبة 50% من أرصدة الأعضاء كسيولة احتياطية لضمان استمرارية العمليات وتقليل المخاطر المالية. ومع ذلك، سعت الجمعية إلى استثمار السيولة بشكل مدروس لمنح السلف وتحقيق أرباح تعود بالنفع على الأعضاء.

في الوقت الحالي، تحظى الجمعية بمكانة استراتيجية بين موظفي الحكومة، حيث توفر لهم خدمات ادخارية وإقراضية متوافقة مع احتياجاتهم، في حين تطمح الجمعية إلى تحقيق نمو أكبر من خلال تنفيذ استراتيجيات تهدف إلى توسيع العضوية وتعزيز الشراكات المالية حيث بلغ عدد اعضائها في نهاية عام 2023 ما يقارب من 1600 عضو.

إضافة إلى ذلك، تطورت الجمعية عبر السنوات لتصبح أكثر من مجرد جهة تمويل، حيث أصبحت تمثل نموذجًا تعاونيًا يعمل على تعزيز الوعي المالي والتخطيط الاقتصادي الشخصي بين موظفي القطاع العام. فعبر برامجها المالية المتنوعة وورش العمل التدريبية، نجحت الجمعية في تعزيز فهم الأعضاء لأهمية الادخار وتطوير استراتيجيات مالية تساعدهم في التخطيط لمستقبلهم المالي وتجاوز التحديات الاقتصادية.

## مقدمة :

تهدف هذه الخطة إلى وضع إطار عمل شامل لتعزيز أداء جمعية التوفير والتسليف، وذلك من خلال استثمار الأموال المتاحة بشكل فعال، وتوسيع قاعدة الداعمين، وتطوير استراتيجية علاقات عامة قوية. حيث تستند هذه الخطة إلى الرؤية الطموحة للجمعية في تمكين الموظفين وتحسين أوضاعهم الاقتصادية، واستئنافا للخطة المقدمة لأعضاء مجلس الإدارة وطريقة عمل اللجان المختلفة والخطة الزمنية للأنشطة المقترحة، واستئنافا لما سبق طرحه فإنه يمكن ان يتم تطوير الخطة الشاملة والتي تركز على ثلاث جوانب رئيسية تشمل خطة الاستثمار والعلاقات العامة وتجديد الأموال وتوسيع الشركاء مع خطط تفصيلية للتكاليف وأنشطة العمل والمخاطر وإجراءات التخفيف

## الهوية:

جمعية تعاونية ديمقراطية تُدار وتُموّل بشكل ذاتي تأسست عام 2013، وقد حصلت على ترخيص وزارة العمل برقم 1557.

## الرؤية :

موظفون حكوميون قادرون على تلبية احتياجاتهم المعيشية وطموحاتهم المستقبلية.

## الرسالة :

تشجيع الأعضاء على الادخار الشهري وتقديم خدمات تسليف عيني ونقدي وتنفيذ المشاريع بشروط ميسرة.

## الغايات :

• بناء قاعدة مالية قوية ومستدامة تُمكن الجمعية من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي بفاعلية..

أولاً

• تعزيز البنية التحتية والاستقرار المؤسسي طويل الأمد بما يخدم تطور الجمعية ونموها.

ثانياً

• تمكين الجمعية من لعب دور وطني وتنموي فاعل من خلال بناء شبكة شراكات استراتيجية متعددة القطاعات.

ثالثاً

• ترسيخ مكانة الجمعية كمؤسسة ذات ثقة ومصداقية عالية في وعي الأعضاء والمجتمع.

رابعاً

• تطوير نموذج تشغيلي حديث وفعال قائم على الحوكمة الرشيدة والتحسين المستمر.

خامساً

## القيم :

إن القيم والمبادئ التي تؤمن بها الجمعية، وتسعى إلى ممارستها على جميع المستويات القيادية والإدارية، تتمثل في خلق بيئة عمل محفزة على العطاء، والمساهمة في تعزيز الثقة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالعمل التعاوني.

روح  
الفريق

إدارة ديمقراطية يحكمها روح الفريق ومفهوم المشاركة والتضامن لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

النزاهة  
والشفافية

تطبيق كافة المعايير والمتطلبات التي تضمن العمل بعدالة ونزاهة وشفافية.

التواصل

تكريس مفهوم التواصل والتكامل الداخلي والخارجي، وانفتاح الجمعية بعلاقاته محليا ودوليا، والتكامل مع المؤسسات الحكومية والأهلية والخاصة.

التميز  
في العمل

القيام بالمهام على أفضل وجه، والتميز بنوعية الخدمات التي يتم تقديمها.

الشراكة  
الحقيقية

الإيمان بضرورة مشاركة كوادر الجمعية وكافة الأطراف ذات العلاقة في القرارات التي تهمهم، وتحمل المسؤولية المشتركة بهذا الشأن.

الاستخدام  
الأمثل  
للمصادر

تطوير كفاءة وفعالية أداء الجمعية، بالاستخدام الناجع للموارد البشرية والمادية، باعتباره عاملا رئيسيا في نجاحه وتمكنه من تحقيق أهدافه.

المساواة

تقديم الخدمات لجميع الأعضاء بدون تحيز بكفاءة وفعالية.

الحوار

تكريس مفهوم الحوار كأداة أساسية للتطوير وحل الخلافات.

## الأهداف الاستراتيجية:

• الاستخدام الأمثل للأموال: من خلال تحقيق عوائد مالية مستدامة مع الحفاظ على مستوى عالٍ من السيولة والأمان

أولاً

• تدعيم الاستدامة المؤسسية: وذلك من خلال استملاك الارض أو تخصيصها من الحكومة، لبناء تجمع متعدد الاغراض

ثانياً

• بناء علاقات قوية مع الشركاء: من خلال تعزيز التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة والمنظمات الدولية والقطاع الخاص، وذلك لأجل تجنيد الاموال وبناء شراكات استراتيجية..

ثالثاً

• تعزيز الوعي بالجمعية: وذلك من خلال تحسين تجربة الاعضاء والشركاء وتعزيز التفاعل والرضا وزيادة التمسبب لأعضاء جدد.

رابعاً

• تطوير خدمات الجمعية وحوكمتها: وذلك من خلال تحسين جودة عمليات الجمعية الروتينية وانظمة العمل الداخلية الإدارية والمالية..

خامساً

## تمهيد ومراجعة:

كان للجمعية دور أساسي في تقديم خدمات تسليف ميسرة بشروط متكيفة مع احتياجات الأعضاء، حيث وضعت برامج سلف تعطي جوانب متعددة من حياة الأعضاء مثل السلف التعليمية (صندوق الطالب الجامعي) **وسلف تحسين السكن والسلف العاجلة بالإضافة الى السلف العينية وفقا لاتفاقيات تمت بين الجمعية وموردين متعددين،** وهذا التنوع في المنتجات المالية مكنها من تقديم حلول شاملة لمختلف التحديات التي قد يواجهها الموظف الحكومي في حياته اليومية، وجعلها شريكاً اقتصادياً يعتمد عليه في تحقيق الاستقرار المالي الشخصي. إلى جانب توسعها في تقديم الخدمات، حرصت الجمعية على تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في جميع عملياتها. ولتعزيز الثقة بين أعضائها، تقوم الجمعية بتقديم تقارير دورية تشمل النتائج المالية والإدارية، مما يمنح الأعضاء رؤية واضحة حول كيفية إدارة أموالهم واستثمارها. ومن خلال هذه التقارير، يحصل الأعضاء على معلومات دقيقة حول نسبة توزيع الأرباح ومستوى السيولة المتاح، مما يسهم في دعم مبدأ المسؤولية الجماعية التي تتبناها الجمعية.

في السنوات الأخيرة، وضعت الجمعية خطة للتطوير التكنولوجي بهدف تحسين تجربة الأعضاء وجعل الخدمات المالية أكثر سهولة ومرونة. وقد بدأ اتحاد الجمعيات التعاونية للتوفير والتسليف في العام 2024 بالعمل على منصة لاستعلام الاعضاء في الجمعيات عن حساباتهم المختلفة وسيتم تفعيل هذه المنصة في الربع الأول من العام 2025. وستعمل الجمعية على تطوير صفحاتها الالكترونية ليستطيع الاعضاء تقييم طلبات السلف من خلالها مما سيقبل من الاعتماد على الإجراءات الورقية والوقت

إضافة إلى ذلك، سعت الجمعية إلى تحقيق مزيد من الاستقلالية المالية من خلال تنمية رأس المال وزيادة العوائد من الاستثمارات الداخلية. وقد أسهمت هذه الجهود في تعزيز استقرارها المالي، حيث تمكنت الجمعية من تحقيق فائض مالي ملحوظ، مما يعكس قوة الإدارة المالية والكفاءة في توزيع الموارد.

بفضل هذا التاريخ التأسيسي القوي والتطورات المستمرة، باتت الجمعية اليوم نموذجاً يحتذى به في القطاع التعاوني المالي، حيث تجمع بين تقديم الخدمات المالية وتعزيز الوعي الاقتصادي بين الأعضاء.

في إطار بيئة قانونية وتنظيمية معقدة، تعتبر البيئة القانونية للقطاع التعاوني الفلسطيني متطورة نسبياً، حيث أدى إصدار القرار بقانون رقم 20 لعام 2017 بشأن الجمعيات التعاونية إلى توحيد الإطار القانوني لشطري الوطن وإنشاء هيئة العمل التعاوني بوصفها الجهة المسؤولة عن تنظيم وتنمية القطاع التعاوني. فقبل ذلك كان

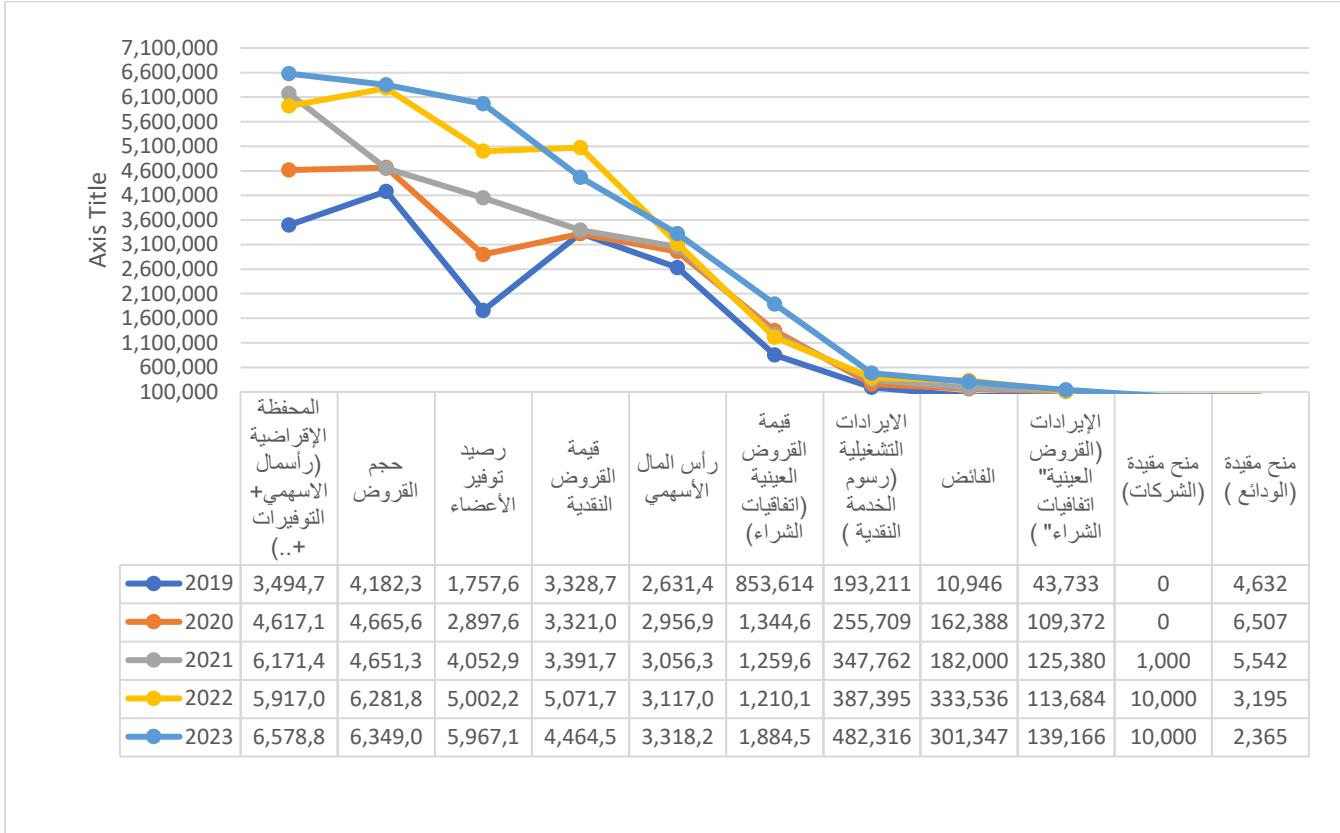
القانون الأردني رقم 17 لعام 1956 هو الساري في الضفة الغربية، بينما كان قانون جمعيات التعاون رقم 50 لعام 1933 هو الساري في قطاع غزة. ويعتبر قانون الجمعيات التعاونية رقم 20 لعام 2017 من القوانين المتطورة نسبياً التي تسهم في دعم وتطوير القطاع التعاوني. مع ذلك هنالك حاجة إلى بعض التحسينات في البيئة القانونية المذكورة، مثل إجراء بعض التعديلات على القانون المذكور، وإصدار لائحة تنفيذية خاصة به. من الناحية التنافسية، تواجه الجمعية منافسة شديدة من مؤسسات التمويل الأصغر والبنوك التي توسعت في تقديم خدمات السلف المتنوعة. حيث تقدم العديد من المؤسسات المالية قروضاً بفوائد مرتفعة ومبالغ متفاوتة تلبي احتياجات شرائح واسعة من العملاء، خاصة في المناطق التي تشهد نقصاً في الخدمات المالية الرسمية. ومع ذلك، تتميز جمعية الموظفين الحكوميين بإمكانية استقبال الودائع النقدية، وتقديم سلفاً بشروط ميسرة نسبياً وأقل تعقيداً، مما يجعلها خياراً مفضلاً للموظفين الحكوميين الراغبين في تجنب الفوائد المرتفعة وشروط الضمانات الصارمة.

ضمن الاستراتيجية الجديدة، تركز الجمعية على تعزيز مكانتها في هذه البيئة التنافسية عبر تطوير منتجاتها التمويلية لتلبية احتياجات الأعضاء بشكل أفضل، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية. كذلك، تسعى الجمعية إلى توسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية كوسيلة لتعزيز رأس المال، وتحقيق المزيد من التنوع في خدماتها المالية لمواكبة التطور في القطاع المالي الفلسطيني، وذلك من خلال جذب التمويلات الإضافية وتحقيق الاستفادة المالية على المدى الطويل.

## خط الأساس

الاتجاه الاستراتيجي لجمعية الموظفين الحكوميين للتوفير والتسليف (2019-2021)  
البيانات العامة عن الجمعية

ملخص الأداء المالي (2019 - 2023) عملة الشيكيل



## مقارنات استراتيجية:

جدول (2): جدول مقارنة يشمل التحليل المالي والأداء السابق

بالإضافة الى التوقعات المستقبلية في خط الأساس الجديد، بما يتضمن الرؤية، تحليل SWOT ، الأهداف الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، خطة العمل السنوية، وبعض المؤشرات المالية مثل حجم السلف والمحظة المالية.

البند	الاستراتيجية السابقة	خط الأساس الجديد	الاختلافات
الرؤية والرسالة والقيم	تركز على تقديم خدمات التوفير والتسليف لتحقيق الاستقرار المالي للأعضاء	توسيع الرؤية لتشمل التنمية المالية والمجتمعية، وتعزيز القيم لتشمل الشفافية والاستدامة	خط الأساس الجديد أوسع ويعزز دور الجمعية في تحقيق التنمية المستدامة للأعضاء والمجتمع
تحليل SWOT	نقاط القوة: العلاقات مع المؤسسات الحكومية، نقاط الضعف: نقص التسويق، التهديدات: عدم الاستقرار السياسي	إضافة فرص مثل الشراكات الدولية وتطوير الرقمنة، ونقاط القوة تشمل قاعدة العضوية والملاءة المالية	التحليل الجديد يضيف فرصاً خارجية وتحسينات داخلية لدعم مرونة الجمعية ورفع قدرتها على مواجهة التحديات

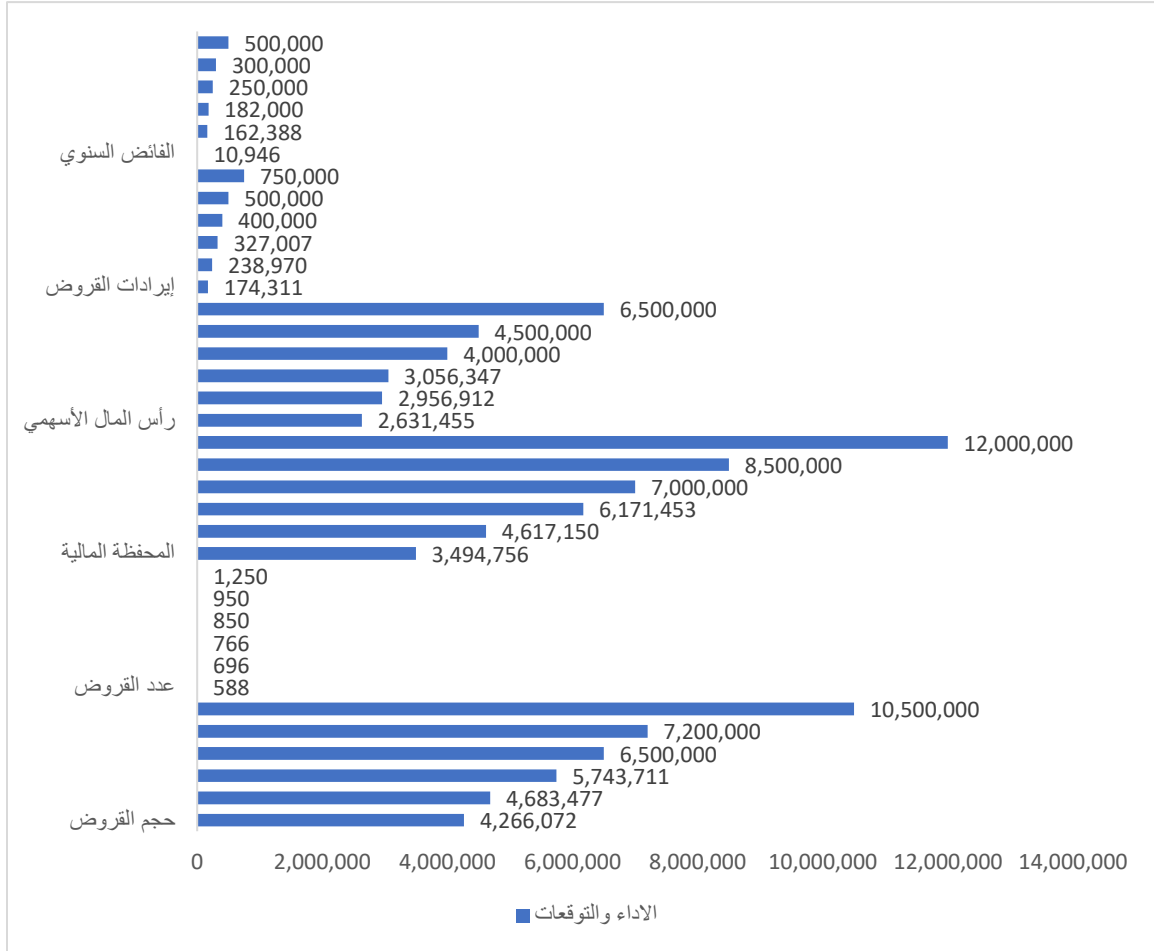
الأهداف الاستراتيجية	أهداف عامة تشمل كفاءة الأداء المالي وزيادة العضوية، دون مؤشرات قياس دقيقة	أربعة أهداف مفصلة: استملاك الأصول، زيادة العضوية، تجنيد الأموال، وتحسين تجربة الأعضاء، مع مؤشرات قياس قابلة للتنفيذ	الأهداف في خط الأساس الجديد محددة بدقة مع مؤشرات لقياس الأداء المالي وغير المالي، مما يسهل تقييم الإنجازات والتعديل عليها حسب الحاجة
التكنولوجيا الرقمية	لم تتضمن خطط واضحة لتطوير التكنولوجيا، اقتصر على نظام بسيط للمحاسبة	خطة لتطوير منصة رقمية وتطبيقات للوصول السريع للخدمات، وزيادة التفاعل الرقمي	التحول الرقمي أصبح محورياً في الخطط الجديدة لرفع كفاءة الأداء وزيادة رضا الأعضاء، مما يعزز من التميز التنافسي للجمعية
خطة العمل السنوية والمتابعة	أنشطة عامة دون جدول زمني أو أدوات متابعة دقيقة	خطط تنفيذية سنوية وجدول زمني مفصل، مع مراجعات دورية لمتابعة الأداء	خطط العمل الجديدة تدعم المتابعة الدقيقة والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف على مراحل محددة مسبقاً

## جدول (2): المقارنة المالية والتوقعات

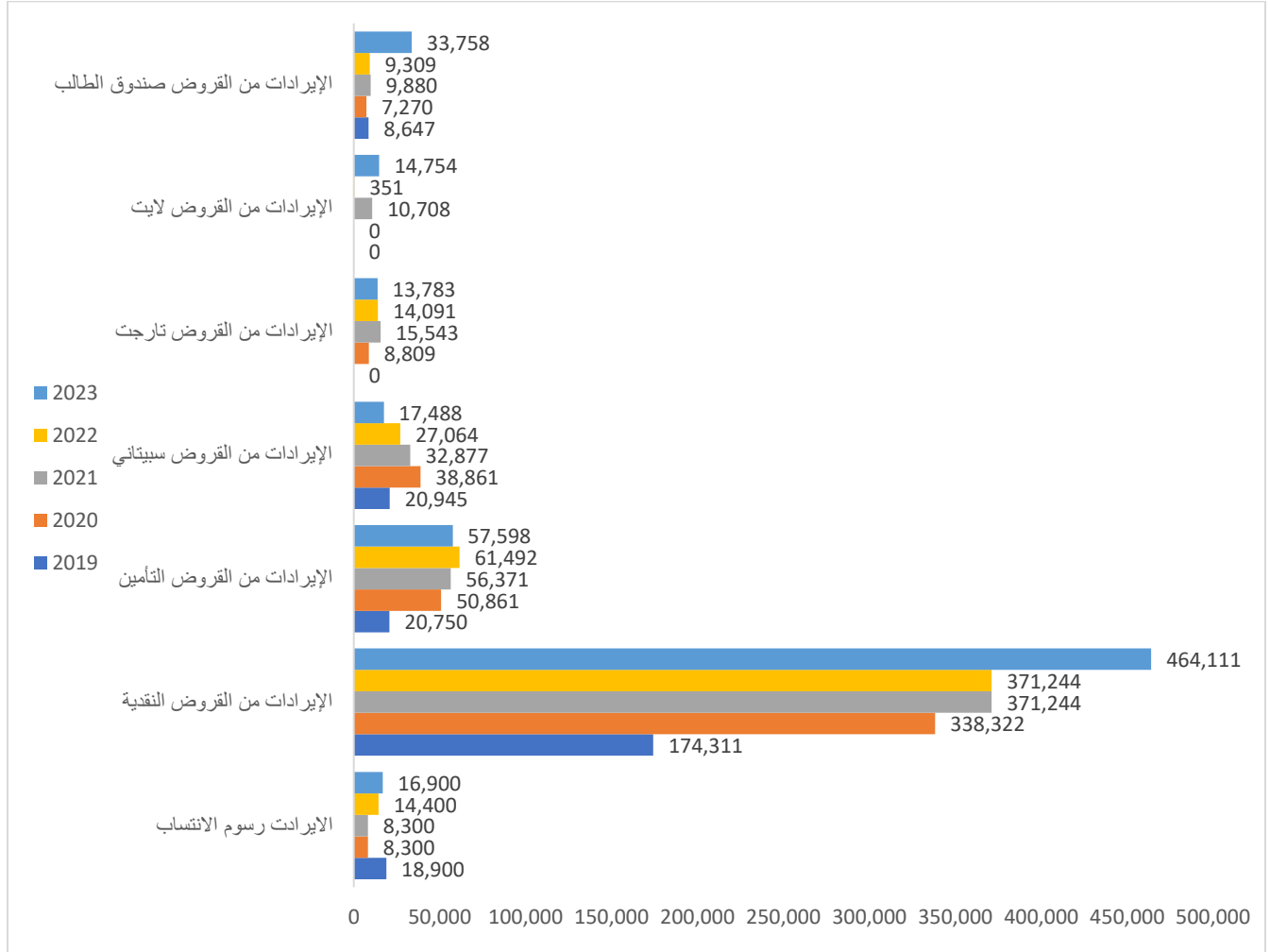
الاختلافات	الأداء السابق (2019 - 2021) والتوقعات في خط الأساس الجديد (2024 - 2029)	السنة	المؤشر المالي
نمو متوقع بمعدل 15٪ سنوياً في حجم السلف بفضل تحسين الخدمات وتوسيع العضوية	4,266,072	2019	حجم السلف
	4,683,477	2020	
	5,743,711	2021	
	6,500,000	2024	
	7,200,000	2025	
	10,500,000	2029	
زيادة في عدد السلف نتيجة لتوسيع خدمات التسليف وزيادة الإقبال من الأعضاء	588	2019	عدد السلف
	696	2020	
	766	2021	
	850	2024	
	950	2025	
	1,250	2029	
نمو سنوي بمعدل 10-12٪ نتيجة لاستراتيجيات الاستثمار في الأصول الثابتة مثل العقارات	3,494,756	2019	المحفظة المالية
	4,617,150	2020	
	6,171,453	2021	
	7,000,000	2024	
	8,500,000	2025	
	12,000,000	2029	
تحقيق نمو رأس المال بنسبة 8-10٪ سنوياً بفضل إدارة استثمارات فعالة ودعم الشراكات الاستراتيجية	2,631,455	2019	رأس المال الأسهمي
	2,956,912	2020	
	3,056,347	2021	
	4,000,000	2024	
	4,500,000	2025	

	6,500,000	2029	
زيادة الإيرادات السنوية بنسبة 20-25% بفضل تحسين هيكله السلف وتحفيز الأعضاء للانخراط فيها	174,311	2019	إيرادات السلف
	238,970	2020	
	327,007	2021	
	400,000	2024	
	500,000	2025	
	750,000	2029	
زيادة سنوية متوقعة تصل إلى 30% نتيجة لتقليل المصاريف التشغيلية وزيادة الإيرادات من مصادر متعددة	10,946	2019	الفائض السنوي
	162,388	2020	
	182,000	2021	
	250,000	2024	
	300,000	2025	
	500,000	2029	

الأداء السابق (2019 - 2021) والتوقعات في خط الأساس الجديد (2024 - 2029)



جدول حجم السلف والإيرادات ( 2019-2023 ):



## التحليل حسب نوع الإيراد:

### 1. الإيرادات من السلف النقدية:

- تعتبر أعلى مصدر للإيرادات في جميع السنوات.
- بلغت ذروتها عام 2023 بقيمة 464,111، مقارنة بـ 338,322 في 2020.
- تُظهر اتجاهًا تصاعديًا واضحًا، ما يدل على اعتماد متزايد على السلف النقدية.

### 2. الإيرادات من السلف التأمينية:

- مستقرة نسبيًا بين السنوات 2020-2023، وتراوح بين 50,861 و 61,492 .
- يشير هذا إلى وجود شريحة مستمرة من المستفيدين من هذا النوع من السلف، لكنها لم تشهد نموًا كبيرًا.

### 3. الإيرادات من سلف سببتياني:

- في ارتفاع مستمر، من 20,945 في 2019 إلى 38,861 في 2022، ثم انخفاض طفيف إلى 32,877 في 2023.
- يدل على نجاح هذا المنتج الإقراضي، لكن التراجع الأخير قد يتطلب مراجعة شروطه أو تسويقه.

### 4. الإيرادات من السلف تراجمت:

- ظهرت في السنوات 2020-2023 فقط، وتراوح بين 8,809 و 15,543.
- قد تشير إلى تسويات لسلف متعثرة أو تم استرجاعها بعد فشل.

### 5. الإيرادات من السلف "لايت":

- ظهرت في 2022 (10,708) و 2023 (351 فقط)، ما يشير إلى منتج جديد لم يحقق انتشارًا أو قبولًا.

### 6. الإيرادات من سلف صندوق الطالب:

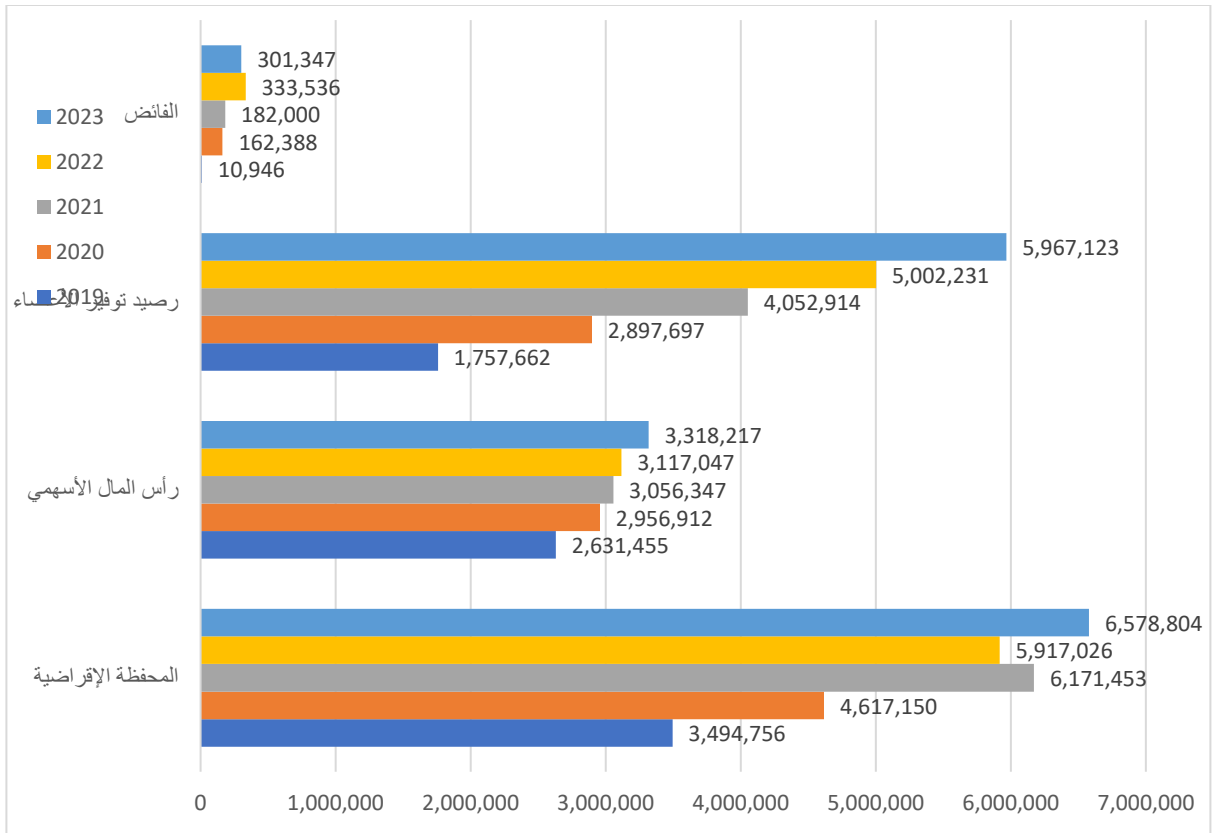
- شهدت تذبذبًا واضحًا، لكنها بقيت ضمن نطاق منخفض نسبيًا (7,270 إلى 33,758).
- يبدو أن الطلب على هذا النوع محدود، أو الشروط المرتبطة به مقيدة.

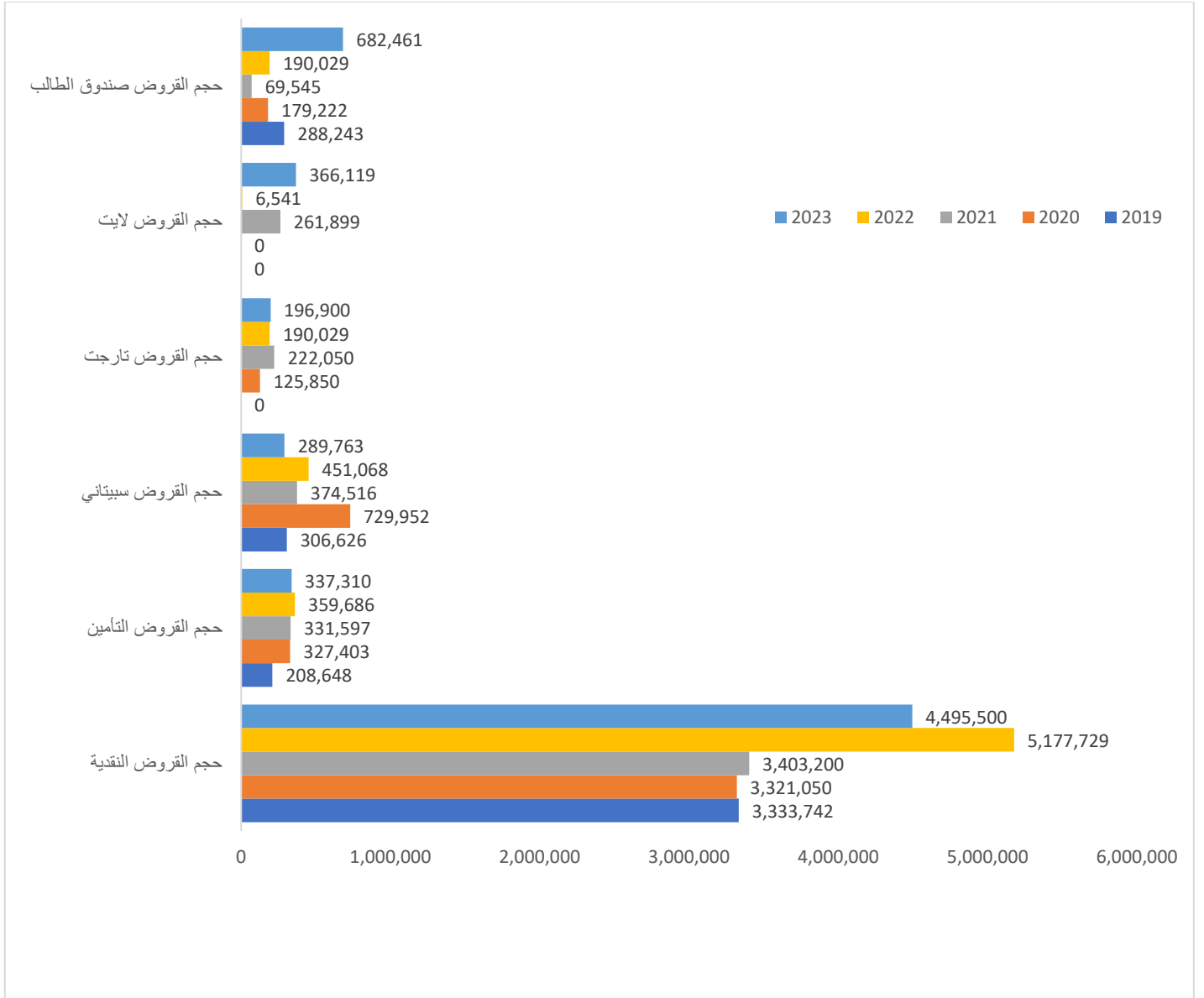
### 7. الإيرادات من رسوم الانتساب:

- تذبذبت بين 8,300 و 18,900.
- تشير إلى حركة تسجيل متغيرة للأعضاء، مع ارتفاع ملحوظ في 2023.

### ◆ ملاحظات عامة واستنتاجات:

1. السلف النقدية تمثل المحور الأساسي للإيرادات وتشهد توسعًا واضحًا.
2. السلف التأمينية مستقرة وتشير إلى شريحة تقليدية من الأعضاء.
3. وجود منتجات سلف جديدة مثل "سببتياني" و "لايت" يدل على تنويع الخدمات، لكن بعضها يحتاج إلى تعزيز.
4. تراجع بعض الإيرادات في 2023 (مثل سببتياني واللايت) قد يشير إلى تغييرات في الطلب أو تحديات في التنفيذ.
5. رسوم الانتساب في تزايد عام 2023، ما قد يعكس تحسن في الثقة أو ترويج نشط.





## التحليل حسب المؤشر المالي:

### 1. المحفظة السلف:

- شهدت نموًا مطردًا عبر السنوات.
- وصلت إلى أعلى قيمة عام 2023 بـ 6,578,804.
- في 2021 6,171,453؛ وفي 2020 4,617,150؛ مما يعكس توسعًا كبيرًا في عمليات الإقراض.
- يدل على ازدياد الطلب على السلف وقدرة الجمعية على تلبية هذا الطلب.

### 2. رأس المال الأساسي:

- ارتفع من 2,631,455 في 2019 إلى 3,318,217 في 2023.
- يعكس هذا النمو ثقة الأعضاء واستمرارية مساهماتهم، وربما عوائد الاستثمارات.

### 3.رصيد صندوق النفقات (الرصيد التراكمي):

- تطور كبير في السنوات الخمس:
  - من 1,757,662 في 2019 إلى 5,967,123 في 2023.
  - أكبر قفزة كانت بين 2022 و2023.
- يدل على تراكم جيد في الاحتياطات والسيولة، مما يعزز الاستدامة المالية.

### 4.الفائض السنوي (الربح):

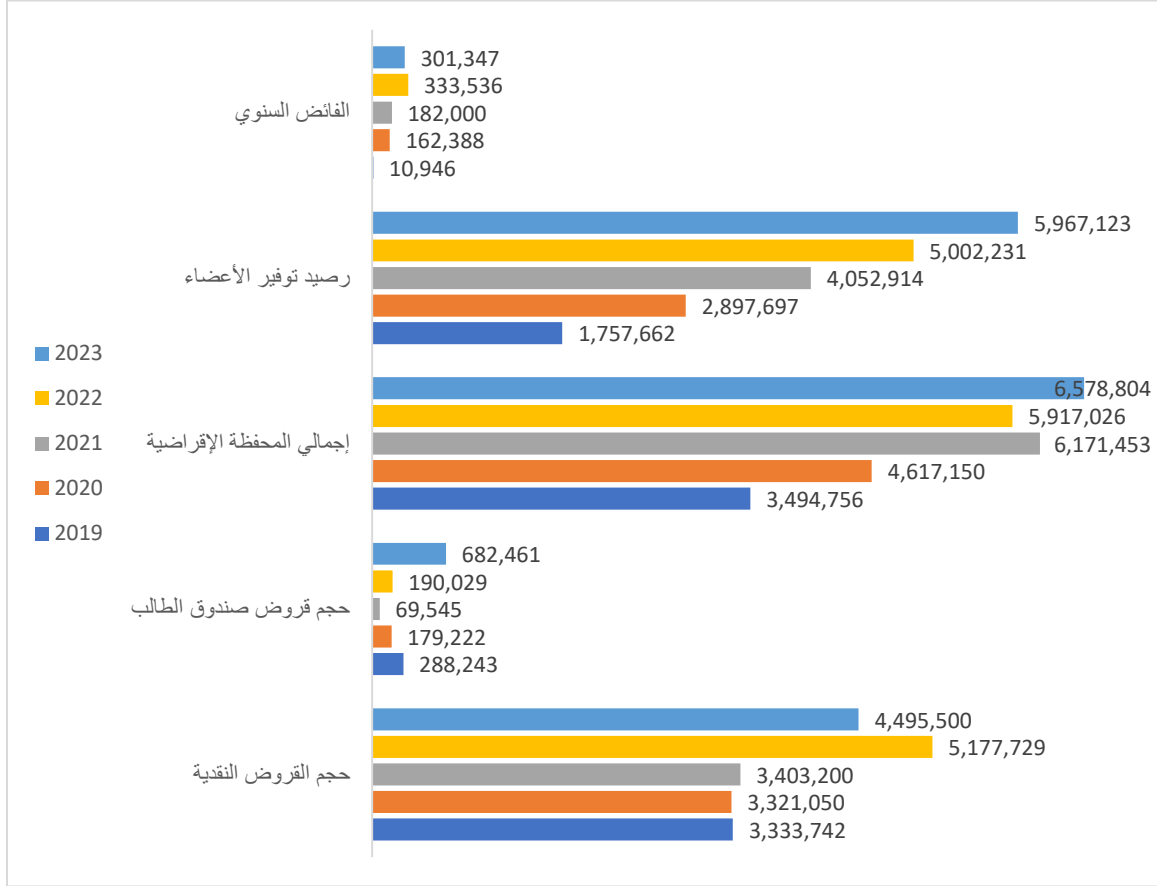
- تطور ملحوظ من 10,946 في 2020 إلى 301,347 في 2023.
- الفائض في 2022 كان أعلى (333,536)، ما يشير إلى أن 2023 حافظت على مستوى جيد رغم أنه أقل قليلاً.
- يدل على إدارة مالية مستقرة وربحية متنامية.

### ◆ ملاحظات استراتيجية:

1. الاتجاه العام لجميع المؤشرات إيجابي ويدل على تطور صحي في البنية المالية للجمعية.
2. التوسع في المحفظة الإقراضية قد يرتبط بارتفاع الإيرادات التي رأيناها في الشكل الأول، وهو أمر إيجابي إذا كان مصحوباً بسياسات ائتمانية سليمة.
3. نمو رأس المال الأساسي والفائض يعكس ثقة الأعضاء ونجاح الإدارة في تعظيم العوائد.
4. الرصيد التراكمي لصندوق النفقات يشير إلى قدرة الجمعية على مواجهة الطوارئ وتعزيز السيولة.

تحليل التكلفة والعائد لجمعية التوفير والتسليف للموظفين الحكوميين

جدول مقارنة البيانات المالية (2019-2023)



الملاحظات
<b>حجم السلف النقدية</b> : شهدت السلف النقدية زيادة ملحوظة في 2022 لكنها تراجعت في 2023، ما قد يشير إلى تغير في السياسة الإقراضية أو القدرة التمويلية.
<b>حجم سلف صندوق الطالب</b> : ارتفاع حاد في 2023 قد يزيد من المخاطر المالية بسبب حجم الاستهلاك الكبير للموارد.
<b>إجمالي المحفظة التمويلية للسلف</b> : نمو مستمر، لكن الرافعة المالية قد تتأثر بسبب السلف ذات الاستهلاك المرتفع مثل صندوق الطالب.
<b>رصيد توفير الأعضاء</b> : زيادة كبيرة، مما يعكس ثقة الأعضاء لكن يجب مراقبة السيولة لتجنب مخاطر العجز.
<b>الفائض السنوي</b> : التحسن في الفائض مؤشر إيجابي لكن يجب الحذر من أي تراجع بسبب ارتفاع التكاليف.

## تحليل المخاطر والاعتبارات الاستراتيجية

### 1. خطورة الاستمرار في صندوق الطالب على الرافعة المالية

#### ● المشكلة:

- ارتفاع سلف صندوق الطالب إلى 682,461 شيكل في 2023 يمثل حوالي 10% من إجمالي المحفظة التمويلية.
- هذه السلف تستهلك مبالغ ضخمة وقد تؤثر على قدرة الجمعية على تقديم السلف نقدية منتظمة.
- زيادة العبء المالي على الجمعية قد يؤدي إلى ضعف السيولة، ما قد يحد من قدرتها على تقديم السلف مستقبلاً.

#### ✓ التوصيات:

- حوكمة ووضع سقف سنوي للسلف الممنوحة لصندوق الطالب لضمان عدم استنزاف الموارد.
- دراسة إمكانية فرض رسوم بسيطة أو رسوم خدمة لضمان استدامته ماليًا.
- البحث عن مصادر تمويل إضافية لصندوق الطالب عبر شراكات أو تبرعات خارجية لتخفيف الضغط على الميزانية.

### 2. ضمان استمرار خدمة السلف النقدية دون المساس بها

#### ● المشكلة:

- أي عجز في السيولة قد يؤدي إلى توقف مؤقت في منح السلف النقدية، مما قد يضر بسمعة الجمعية وثقة الأعضاء.
- تنذب حجم السلف النقدية في السنوات الأخيرة مؤشر على احتمال وجود ضغط مالي متزايد.

#### ✓ التوصيات:

- حوكمة للسلف النقدية باعتبارها وظيفة جوهرية للجمعية وكونها المصدر الأساسي للدخل، مع ضمان عدم تأثرها بأي التزامات أخرى.
- تخصيص نسبة ثابتة من الميزانية لخدمة السلف النقدية دون السماح لأي برنامج آخر بتجاوز هذا السقف.
- تطوير أدوات مالية جديدة مثل صناديق ادخار استثمارية لجذب رؤوس أموال إضافية وضمان استمرارية تقديم السلف.

#### الاستنتاج العام

- الجمعية في وضع مالي مستقر حاليًا، لكن هناك مخاطر محتملة يجب إدارتها بفعالية.
- صندوق الطالب يستهلك موارد ضخمة ويجب إعادة تقييمه لضمان استدامة الجمعية ماليًا.
- التركيز على استقرار السلف النقدية والتوفير للأعضاء ضروري لضمان استمرارية عمل الجمعية.

## الملخص العام للمقارنة

- التوجه الاستراتيجي الجديد في خط الأساس يضع أهدافاً مالية واضحة ونموذج رقمي جديد، مما يتيح للجمعية ليس فقط تحقيق استقرار مالي، بل أيضاً الوصول إلى نمو مستدام وتوسيع نطاق التأثير المجتمعي.
- الاختلاف الرئيسي بين الاستراتيجيتين يتمثل في تفصيل الأهداف ومؤشرات الأداء المالي والتوسع في التحول الرقمي، وهو ما يعزز من قدرة الجمعية على مواكبة التغيرات والاستفادة من فرص التمويل والشراكات الجديدة.

## الجدول الموحد لأعمال الجمعية وفقاً لأهداف الخطة:

جدول مقترح للأنشطة طويلة المدى لجمعية التوفير والتسليف للموظفين العموميين

السنوات 2025-2029:

**1. الهدف الاستراتيجي: الاستخدام الأمثل للأموال: تحقيق عوائد مالية مستدامة مع الحفاظ على مستوى عالٍ من السيولة والأمان، تنفيذ وتقييم الخدمات: السلف، وتوسعتها، وتوسيع صندوق الطالب... الخ، تحليل التكلفة والعائد، وذلك بتعدد محافظ التمويل للسلف**

النشاطات المقترحة	2025	2026	2027	2028	2029	المسؤول	التكلفة المالية المتوقعة	المخرجات المتوقعة
إجراء دراسة شاملة لتقييم الخدمات الحالية (السلف، صندوق الطالب، الخ).	X					لجنة المالية		تقرير شامل عن تقييم الخدمات الحالية.
انشاء مؤسسة استهلاكية بالشراسة مع تعاونيات اخرى	X					اللجنة المالية		تشغيل المؤسسة الاستهلاكية
إجراء استبيان لاحتياجات الأعضاء	X					لجنة المالية		عدد الاستجابات وجودة البيانات
إطلاق نظام متابعة إلكتروني للسلف	X					لجنة المالية		وجود نظام فاعل
إعداد أدوات تحليل مالي وتكلفة العائد	X					لجنة المالية		توفر تقارير تحليل العائد
تحليل أداء السلف الحالية حسب الفترة	X					لجنة المالية		تقارير تحليل الأداء المالي
تطوير دراسة جدوى لاستثمارات طويلة الأجل.	X					لجنة المالية		تحقيق عائد استثماري بنسبة 10%.
تنفيذ استراتيجية استثمارية لمحافظ السلف.	X					لجنة المالية		المصادقة على الدراسة من مجلس الإدارة.
تنوع محافظ التسليف (سلف طلاب، طوارئ، إنتاجية...)	X					لجنة المالية		عدد المحافظ الجديدة وعدد المستفيدين
تطوير وتوسيع خدمات السلف بما في ذلك السلف الشخصية والمنزلية.	X					لجنة المالية		قائمة خدمات سلف محدثة وموسعة.
استثمار نسبة من رأس المال في مشاريع عقارية منخفضة المخاطر. (دراسة شراء مقر خدمات)	X					لجنة المالية		تحقيق عائد بنسبة 12% على الأقل. مقابل التخلص من مصاريف الأيجار.
تطوير منصة إلكترونية لإدارة السلف والمستحقات.	X					لجنة المالية		تشغيل المنصة بالكامل.
تحليل التكلفة والعائد لجميع الخدمات المالية.			X			لجنة المالية		تقرير عن التكلفة والعائد لجميع الخدمات.
تعدد محافظ التسليف لتحقيق عوائد مالية مستدامة.			X			لجنة المالية		خطة استثمار متنوعة.
مراجعة وتحسين استراتيجية الاستثمار.					X	لجنة المالية		استراتيجية استثمار محدثة.
تقييم جميع مصادر الإيرادات وإجراء تحسينات استراتيجية.					X	لجنة المالية		تقديم خطة استراتيجية جديدة للأعوام القادمة.

2. الهدف الاستراتيجي: تدعيم الاستدامة المؤسسية وذلك من خلال استملاك الارض أو تخصيصها من الحكومة،  
لبناء تجمع متعدد الأغراض.

النشاطات المقترحة	2025	2026	2027	2028	2029	المسؤول	التكلفة المالية المتوقعة	المخرجات المتوقعة
إطلاق حملة إعلامية لدعم فكرة المقر	X					لجنة العقارات		حجم التفاعل والمساهمات المجتمعية
إعداد ملف استملاك أو تخصيص أرض من الحكومة	X					لجنة العقارات		موافقة رسمية أو تقدم بالإجراءات
تحديد استخدامات المقر (مكاتب، قاعات، مركز خدمات)	X					لجنة العقارات		خطة استخدام معتمدة
البحث عن مواقع مناسبة لاستملاك أو تخصيص أرض لبناء مقر متعدد الأغراض.	X					لجنة العقارات		قائمة بمواقع محتملة.
تقديم طلب لتخصيص أرض لبناء مقر دائم.	X					لجنة العقارات		الحصول على الموافقة من الحكومة.
إعداد خطة إنشاء المقر بما في ذلك التصاميم المعمارية والهندسية.		X				لجنة العقارات		خطة إنشاء مقر شامل.
تصميم نموذج معماري مبدئي للمقر	X					لجنة العقارات		اعتماد التصميم الأولي
بدء بناء مقر الجمعية متعدد الأغراض.		X				لجنة العقارات		إنجاز 50% من المشروع.
الحصول على الموافقات اللازمة من السلطات الحكومية.			X			لجنة العقارات		موافقات حكومية نهائية.
بدء أعمال البناء.				X		لجنة العقارات		بدء أعمال البناء الفعلية.
توجيه جزء من الأرباح لصناديق استثمارية متنوعة.				X		لجنة العقارات		تحقيق نمو في العوائد بنسبة 18%.
إتمام البناء وتسليم المقر.					X	لجنة العقارات		مقر جديد متكامل.

ضبط التوسع في صندوق الطالب مع تحديد سقف مناسب.	x								تقليل نسبة سلف صندوق الطالب إلى 5% من المحفظة.
تخصيص 5% من الأرباح السنوية لصندوق الطوارئ.							x		دعم 500 عضو سنويًا.

3. الهدف الاستراتيجي: بناء علاقات قوية مع الشركاء :تعزيز التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة والمنظمات الدولية والقطاع الخاص، وذلك من خلال تجنيد الاموال وبناء شراكات استراتيجية.

النشاطات المقترحة	2025	2026	2027	2028	2029	المسؤول	التكلفة المالية المتوقعة	المخرجات المتوقعة
تحديد قائمة بالشركاء المحتملين (المؤسسات الحكومية والخاصة والمنظمات الدولية).	x					لجنة العلاقات الخارجية		قائمة بالشركاء المحتملين.
المشاركة في معارض ومؤتمرات	x					لجنة العلاقات الخارجية		عدد المشاركات والفرص الناتجة
إعداد ملف تعريف احترافي للجمعية	x					لجنة العلاقات الخارجية		جاهزية الملف وتوزيعه
تنظيم لقاءات تشبيك وشراكة	x					لجنة العلاقات الخارجية		عدد اللقاءات ومخرجاتها
توقيع مذكرات تفاهم مع شركاء استراتيجيين	x					لجنة العلاقات الخارجية		عدد الاتفاقيات ومجالاتها
إقامة علاقات أولية مع الشركاء المحتملين.	x					لجنة العلاقات الخارجية		اتفاقيات تعاون أولية.
بناء شراكات استراتيجية مع المنظمات الدولية والقطاع الخاص.			x			لجنة العلاقات الخارجية		اتفاقيات شراكة نهائية.
توقيع 5 اتفاقيات مع مؤسسات دولية لدعم التمويل.			x			لجنة العلاقات الخارجية		تأمين تمويل إضافي بقيمة مليون شيكل.

تمويلات جديدة من الشركاء.	لجنة العلاقات الخارج	X	X	X	X	X	اعداد مقترحات المشاريع اللازمة و تجنيد الأموال من خلال هذه الشركات.
تقرير عن فعالية الشركات.	لجنة العلاقات الخارج	X	X				تقييم وتعزيز الشركات الحالية.

4. الهدف الاستراتيجي: تعزيز الوعي بالجمعية (عضوية ملتزمة وفاعلة بسياسات الجمعية) : صندوق التكافل مع الحالات الخاصة للاعضاء "نظام داخلي"، وبناء صورة إيجابية للجمعية لدى الاعضاء والموظفين والجمهور العام، **وذلك من خلال تحسين تجربة الاعضاء والشركاء وتعزيز التفاعل والرضا وزيادة التنسيب لاعضاء جدد.**

النشاطات المقترحة	2025	2026	2027	2028	2029	المسؤول	التكلفة المالية المتوقعة	المخرجات المتوقعة
استطلاع رضا الأعضاء وتحسين الخدمات	X					لجنة العلاقات العامة		مستوى الرضا والتحسينات المطبقة
إصدار نشرة إلكترونية دورية	X					لجنة العلاقات العامة		عدد المشتركين والنقرات
إطلاق حملة إعلامية تعريفية	X					لجنة العلاقات العامة		عدد المتابعين والتفاعل الإعلامي
إطلاق حملة توعوية وزيادة عدد المشتركين.	X					لجنة العلاقات العامة		زيادة العضوية بنسبة 10%.
اعداد دراسة لتشكيل صندوق التكافل	X					لجنة العلاقات العامة		-قرار انشاء او عدم انشاء الصندوق -النظام الداخلي للصندوق(مرتبط بالمخرج الأول)
تنظيم فعاليات داخلية للأعضاء	X					لجنة العلاقات العامة		نسبة الحضور ومعدل الرضا
تحسين تجربة الأعضاء والشركاء من خلال برامج تدريبية وتعليمية.	X					لجنة العلاقات العامة		برامج تدريبية وتعليمية.

زيادة التنسيب لجذب أعضاء جدد من خلال حملات ترويجية.	X	لجنة العلاقات العامة	حملات ترويجية فعالة.
تقديم برامج سلف جديدة بشروط مرنة.	X	لجنة العلاقات العامة	زيادة الطلب على السلف بنسبة 15%.
تنظيم حملات إعلامية حول خدمات الجمعية ومزاياها.	X	لجنة العلاقات العامة	تحسين تقييم الأعضاء للجمعية بنسبة 25%.
تطوير نظام داخلي لتعزيز المشاركة الفعالة للأعضاء.	X	لجنة العلاقات العامة	نظام داخلي محدث.
إنشاء صندوق تكافل للحالات الخاصة للأعضاء.	X	لجنة العلاقات العامة	صندوق تكافل نشط.
تقديم وتحسين برامج العضوية.	X	لجنة العلاقات العامة	تقرير عن فعالية برامج العضوية.

**5. الهدف الاستراتيجي: تطوير خدمات الجمعية وحوكمتها وذلك من خلال تحسين جودة عمليات الجمعية الروتينية وانظمة العمل الداخلية واللوائح التنظيمية وخطط الموارد البشرية، ولجان العمل المنبثقة عن الهيئة الادارية والمتطوعين المختلفة.**

النشاطات المقترحة	2025	2026	2027	2028	2029	المسؤول	التكلفة المالية المتوقعة	المخرجات المتوقعة
إجراء مراجعة شاملة لأنظمة العمل الداخلية واللوائح التنظيمية.	X					لجنة التطوير المؤسسي		تقرير عن المراجعة الشاملة.
إعداد خطة تدريبية سنوية للموظفين	X					لجنة التطوير المؤسسي		عدد البرامج ومستوى رضا المشاركين
إنشاء دليل إجراءات تشغيلية موحد	X					لجنة التطوير المؤسسي		توفر دليل معتمد

نسبة الأتمتة الفعلية	لجنة التطوير المؤسس ي					X	أتمتة العمليات المالية والإدارية
توفر نسخ محدثة ومعتمدة	لجنة التطوير المؤسس ي					X	تحديث اللوائح التنظيمية
عدد اللجان النشطة والتقارير المنجزة	لجنة التطوير المؤسس ي					X	تفعيل دور اللجان المنبثقة عن الهيئة
خطط الموارد البشرية المحدثة.	لجنة التطوير المؤسس ي					X	تطوير خطط الموارد البشرية لتحسين الأداء.
عمليات روتينية محدثة.	لجنة التطوير المؤسس ي				X		تحسين عمليات الجمعية الروتينية وتحديثها.
لجان عمل محدثة.	لجنة التطوير المؤسس ي			X			تطوير لجان العمل المنبثقة عن الهيئة الإدارية.
رفع كفاءة الأداء بنسبة 20%.	لجنة التطوير المؤسس ي			X			تحديث الأنظمة الداخلية والسياسات التشغيلية.
تقرير عن فعالية الحوكمة.	لجنة التطوير المؤسس ي	X					تقييم وتحسين الحوكمة المؤسسية.

#### ملاحظات إضافية:

- يجب أن تتم متابعة التقدم في تحقيق الأهداف بشكل دوري من قبل مجلس الإدارة.
- يجب تعيين لجان فرعية مسؤولة عن كل نشاط وتقديم تقارير دورية عن التقدم المحرز.
- يجب أن يتم تخصيص ميزانية محددة لكل نشاط لضمان التنفيذ الفعال.

## قرار شراء مقر للجمعية المفضلة والاختيار:

عند اتخاذ قرار بشأن شراء مقر جديد للجمعية بدلاً من البقاء بالإيجار، يجب النظر في عدد من الجوانب المالية والاستثمارية والاستراتيجية. فيما يلي تحليل شامل يقارن بين الخيارين، بما في ذلك التكاليف والعوائد والمخاطر لكل منهما.

جدول مقارنة شامل بين شراء المقر والبقاء بالإيجار، يتضمن كافة الخيارات المتاحة والاعتبارات الرئيسية لكل منهما:

مؤشر المقارنة	شراء المقر	البقاء بالإيجار
التكاليف المبدئية	يتطلب دفع مبلغ كبير للشراء.	تكاليف أقل مبدئياً، فقط رسوم الإيجار.
التكاليف الشهرية	أقساط سلف (إذا تم الاقتراض) + تكاليف صيانة.	إيجار شهري ثابت، مع إمكانية ارتفاعه في المستقبل.
الأصول	تُصبح الجمعية مالكة لأصل ثابت.	لا تملك الجمعية أي أصول، لذلك لا تحقق عوائد مالية.
الاستقرار المالي	استقرار طويل الأمد مع تجنب تقلبات الإيجار.	استقرار أقل بسبب التغيرات المحتملة في تكاليف الإيجار.
زيادة القيمة	إمكانية زيادة قيمة العقار مع مرور الوقت.	لا يحقق أي زيادة في القيمة؛ الإيجار لا ينشئ أصولاً.
مرونة التغيير	أقل مرونة، يحتاج إلى وقت وجهد لتغيير المقر أو بيع العقار.	مرونة عالية في تغيير المواقع بسهولة.
المخاطر المالية	مخاطر تتعلق بتكاليف الصيانة وفوائد السلف.	مخاطر تتعلق بارتفاع الإيجار أو فقدان المقر.
التأثير على التدفقات النقدية	استنزاف كبير للسيولة عند الشراء أو دفع أقساط السلف.	تدفقات نقدية أكثر مرونة وحرية في الاستخدام.
الالتزامات الطويلة الأجل	التزامات دائمة تجاه العقار وتكاليف الصيانة.	التزامات شهرية، لكن يمكن إنهاء العقد عند الحاجة.
إمكانية التمويل	يمكن استخدام قرض بنكي لتمويل الشراء (إذا توفرت الضمانات).	لا حاجة لتمويل، لكن يمكن أن تكون تكاليف الإيجار مرتفعة.
المسؤولية عن الصيانة	الجمعية مسؤولة عن جميع أعمال الصيانة والتأمين.	المالك عادةً ما يتحمل تكاليف الصيانة الكبيرة.
الأثر على الميزانية	يؤثر بشكل أكبر على الميزانية بسبب التكاليف المبدئية.	يؤثر بشكل أقل على الميزانية مع مصروفات شهرية محددة.
تحقيق العائدات	يمكن تحقيق عائدات عند بيع العقار مستقبلاً.	لا يوفر عائدات مالية، إلا في حال استثمار الأموال في مشاريع أخرى.

## خلاصة

- **شراء المقر:** يُعتبر خيارًا جيدًا إذا كانت الجمعية تبحث عن استقرار طويل الأمد وملكية أصل ثابت، ولديها القدرة على تحمل التكاليف المبدئية والالتزامات المالية المرتبطة بالشراء. يجب أن تتوفر لديها سيولة كافية لتغطية التكاليف الشهرية (سلف، صيانة، تأمين).
  - **البقاء بالإيجار:** يُفضل في حالة الرغبة في مرونة أكبر وتكاليف مبدئية أقل، مع الحفاظ على السيولة لاستخدامها في مجالات أخرى. يعتبر خيارًا جيدًا إذا كانت الجمعية قد تواجه تغيرات في احتياجاتها أو ظروفها.
- يمكن للجمعية اتخاذ القرار المناسب بناءً على تحليل شامل للتكاليف والعوائد المحتملة، وكذلك النظر في أهدافها الاستراتيجية على المدى القصير والطويل.

إضافة لمخطط جانث والتلحيل البيئي (SOWT) يمكن اعتماد تطبيق لوحة القيادة المتوازنة بحيث تتماشى مع أولويات الجمعية المتمثلة في تعظيم رأس المال وتوسيع نطاق الشراكات الاستراتيجية والحفاظ على الأعضاء، ويمكن تخصيص المجالات الرئيسية للتركيز على هذه الأهداف كالتالي:

المنظور	الهدف	مؤشرات الأداء الرئيسية	الإجراءات:
المنظور المالي	تعظيم رأس المال عبر أنشطة التوفير والتسليف وزيادة العوائد.	نسبة نمو رأس المال المتحقق. العائد على الاستثمار السنوي (ROI).	تنويع الاستثمارات بما يحقق عوائد مستدامة
		حجم تمويل التسليف المقدمة وعدد المستفيدين منها	إدارة تمويل التسليف لضمان توفر السيولة اللازمة.
منظور الأعضاء والعملاء	زيادة عدد الأعضاء الجدد والاحتفاظ بالأعضاء الحاليين	عدد الأعضاء الجدد شهرياً ونسبة الاحتفاظ بالأعضاء الحاليين.	تقديم خدمات توفير وتسليف مميزة تلبي احتياجات الأعضاء
		نسبة رضا الأعضاء بناءً على استبيانات دورية	بناء علاقات قوية مع الأعضاء وتعزيز التواصل المستمر معهم
منظور العمليات الداخلية	تحسين كفاءة عمليات الإقراض والتسليف وتنفيذ برامج التنمية للأعضاء.	سرعة وكفاءة معالجة طلبات السلف	أتمتة عمليات الإقراض والتسليف لتحسين الكفاءة
		تكلفة التشغيل لكل معاملة	تطوير أنظمة رقابية لضمان تنفيذ المعاملات بجودة عالية
منظور التعلم والنمو	توسيع دائرة الشراكات الاستراتيجية لدعم الاستدامة.	عدد الشراكات الاستراتيجية الجديدة سنويًا	تعزيز التواصل مع الشركاء المحتملين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم

	حجم الاستثمارات أو التمويل المشارك مع الشركاء		
--	--	--	--

من خلال استخدام لوحة القيادة المتوازنة والادوات الاخرى والتي تتقطع وتتكامل ولا تتعارض مع بعضها، يمكن للجمعية تحقيق توازن بين تعزيز رأس المال، تطوير الشراكات الاستراتيجية، وتلبية احتياجات الأعضاء، مما يدعم الاستدامة والنمو المستمر.