

برعاية كريمة من

تنفيذ



وثيقة الخطة الاستراتيجية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

ملك المملكة العربية السعودية



صاحب السمو الملكي الأمير

محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود

ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء و وزير الدفاع



صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور

فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز

أمير منطقة القصيم

رئيس مجلس إدارة جمعية الإسكان الأهلية بالقصيم

جدول المحتويات

2	المقدمة
3	المصطلحات
6	فريق عمل إعداد الخطة الاستراتيجية
8	نبذة عن جمعية الإسكان الأهلية بالقصيم
12	منهجية ركين في التخطيط الاستراتيجي
16	مدخلات الخطة الاستراتيجية
56	الخطة الاستراتيجية لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم
68	الملحقات



المقدمة

نظراً لأهمية القطاع غير الربحي ودوره المحوري في تحقيق التنمية المستدامة فقد توجهت جهود المؤسسات الحكومية والمانحة والقطاع الخاص نحو تعزيز فعالية هذا القطاع من خلال برامج بناء القدرات ومبادرات التعزيز المؤسسي لتمكين القطاع وزيادة مساهمته في التنمية. وتعتبر مؤسسة الملك خالد الخيرية أحد أبرز المؤسسات الرائدة في مجال بناء القدرات وتمكين المنظمات في القطاع غير الربحي. ومن هنا جاءت الشراكة الكريمة مع المؤسسة من قبل شركة ركين للاستشارات وبناء القدرات لتنفيذ برنامج الاحتضان المؤسسي لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم، وهو أحد البرامج الرئيسية للمؤسسة. تعمل ركين على تفعيل المشاريع المجتمعية مع منظمات القطاع غير الربحي وفق منهجيات تستند على الأبحاث العلمية وأفضل التجارب والممارسات المحلية والعالمية، وموائمتها بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين، وتطلعات الأطراف ذات العلاقة.

بدأ البرنامج بمرحلة تقييم للقدرات المؤسسية لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم، وذلك من أجل الوقوف على واقع قدرات الجمعية في تحقيق رسالتها وتوظيف نتائج التقييم في صياغة تدخلات لتنمية قدراتها وتمكينها من تقديم خدمات تتلاءم مع احتياجات الفئة المستهدفة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

وبعد مرحلة التقييم المؤسسي تأتي مرحلة العمل على تعزيز القدرات المؤسسية للجمعية بناءً على الأولويات التي ظهرت من نتائج التقييم المؤسسي، وكان على رأسها العمل على تعزيز قدرة الجمعية في مجال الاستراتيجية والتخطيط.

وعليه فإن هذه الخطة الاستراتيجية هي ثمرة ورش العمل التي تمت مع اللجنة التنفيذية في الجمعية وتمثل أولى مراحل التعزيز المؤسسي في مشروع الاحتضان لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم.

المصطلحات

التخطيط الاستراتيجي : هو نشاط إداري تنظمي يستخدم لتحديد الأولويات وتركيز الطاقة والموارد وتعزيز العمليات وضمان أن يعمل الموظفون وأصحاب المصلحة الآخرون لتحقيق أهداف مشتركة وأن ينشئوا اتفاقاً حول النتائج المرجوة وتقييم وضبط اتجاه المؤسسة في الاستجابة لبيئة متغيرة.

الأهداف الإستراتيجية : هي أنشطة التحسين المستمر التي يجب أن نقوم بها لتنفيذ الإستراتيجية. تمثل الأهداف الاستراتيجية الخطوات التنفيذية لتحقيق المهمة والرؤية إلى خطوات قابلة للتنفيذ.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) : هي المؤشرات الرئيسية للتقدم نحو النتيجة المرجوة. توفر مؤشرات الأداء الرئيسية التركيز على التحسين الاستراتيجي والتشغيلي، وإنشاء قاعدة تحليلية لاتخاذ القرار والمساعدة في تركيز الانتباه على الأمور الأكثر أهمية. وكما قال بيتر دراكر: «ما يتم قياسه يتم إنجازه».

المستهدفات : مستوى الأداء المطلوب، والذي يساعد على تتبع التقدم مقابل هذا الهدف.

المبادرات : مشروعات أو برامج محددة تم تنفيذها لتحقيق أهداف محددة على المدى القريب.

الخطة التشغيلية : خطة قصيرة الأجل ومفصلة للغاية يتم صياغتها من قبل الإدارة التنفيذية لتحقيق الأهداف السنوية.





فريق عمل إعداد الخطة الاستراتيجية



فريق عمل إعداد الخطة الاستراتيجية

فريق عمل جمعية الإسكان الأهلية بالقصيم



المهندس محمد السويلم
عضو مجلس إدارة

الأستاذ محمد العوفي
عضو مجلس إدارة

الدكتور فهد المطلق
عضو مجلس إدارة

الأستاذ عبدالمحسن الجعثن
عضو الفريق التنفيذي

المهندس عبدالكريم الغنيم
المدير التنفيذي

الفريق الاستشاري - شركة ركين



المهندس ضيف الله الفيقي
مستشار متعاون

الأستاذ عمر عنبر
مستشار مساعد

المهندس محمد الشريف
مستشار تنفيذي

فريق مؤسسة الملك خالد الخيرية



الأستاذة إلهام الصنيع

الأستاذ أحمد السعيدان



نبذة عن جمعية الإسكان الأهلية بالقصيم



نبذة عن جمعية الإسكان الأهلية بالقصيم

فيما يلي استعراض لرؤية الجمعية ورسالتها، وأبرز منجزاتها خلال الفترة السابقة منذ تأسيسها وحتى تاريخ مراجعة وتطوير الخطة الاستراتيجية للجمعية:

الرسالة

توفير سكن مناسب للفئات الاجتماعية الأكثر احتياجاً، بما يدعم التكافلية والرفاهية، بالتعاون مع شركاء التنمية والعمل الإنساني وفق منظور مؤسسي استراتيجي.

الرؤية

جمعية أهلية تنموية رائدة في تمكين الأسر المتعففة لامتلاك مسكن لائق.

قصة البداية

تأكيداً لرغبة صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور فيصل بن مشعل بن سعود بن عبدالعزيز في مواصلة مسيرة البناء والتنمية والارتقاء بالخدمات المقدمة للمواطن في منطقة القصيم التي يبلغ عدد محافظات (١٢) محافظة ويتجاوز عدد سكانها مليون وثلاث مائة وسبعون ألف نسمة، ومن خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها سموه بشكل دوري بهدف الوقوف على احتياجات المواطنين والاستماع إلى مطالبهم، وأثناء زيارة سموه لمركز أبحاث التابع لمحافظة النبهانية والذي يبعد ١٥٠ كم عن مدينة بريدة العاصمة الإدارية للمنطقة، وقف على عدة حالات لأسر محتاجة تعيش في منازل متهاكلة وغير مناسبة ليلقي حفظه الله بأحد كبار السن الذين يعيشون في أحد الخيام ويستمتع لمطالبه بكل اهتمام والتي أبدى فيها رغبته بالعيش في منطقته التي ترعرع فيها وبجوار أهله وعدم الانتقال لمكان آخر، الأمر الذي دعا سموه لإطلاق مشروع إنشاء جمعية الإسكان الخيرية بمنطقة القصيم وهو برنامج يساهم في مساعدة الأسر المحتاجة عبر توفير السكن الكريم لهم في مكان عيشهم وقرب أهاليهم في مراكزهم وهجرهم وفق تصاميم اقتصادية ذات جودة عالية ووقت قياسي .

جمعية الإسكان الأهلية بالقصيم هي جمعية ناشئة تأسست في العام ١٤٣٧ هـ عقب تدشين مشروع الإسكان الخيري بمحافظة أبحاث، الذي تم تنفيذه من قبل لجنة الإسكان التنموي بالمنطقة والتي تحولت بموجب توجيهات سمو أمير المنطقة إلى جمعية أهلية.



١٢ عضو

عدد أعضاء مجلس الإدارة

٦ عاملين

عدد العاملين

محطات الإنجاز

١٤٣٧/٠٩/٠١ هـ

تم توقيع عقد لبناء ٥٠ وحدة سكنية سيتم تسليمها خلال العام.

١٤٣٨/٠٧/١٣ هـ

تم إنجاز المرحلة الثانية مشروع الإسكان الترموي بأبانات لعدد ٢٢ وحدة سكنية مؤثثة ليستفيد منها ١٧٤ فردا من ٢٢ أسرة

١٤٣٧/٠٩/٠١ هـ

تم إنجاز المرحلة الأولى من مشروع إسكان الترموي بأبانات لعدد ٢٠ وحدة سكنية مؤثثة ليستفيد منها ١٦٢ فردا من ٢٠ أسرة

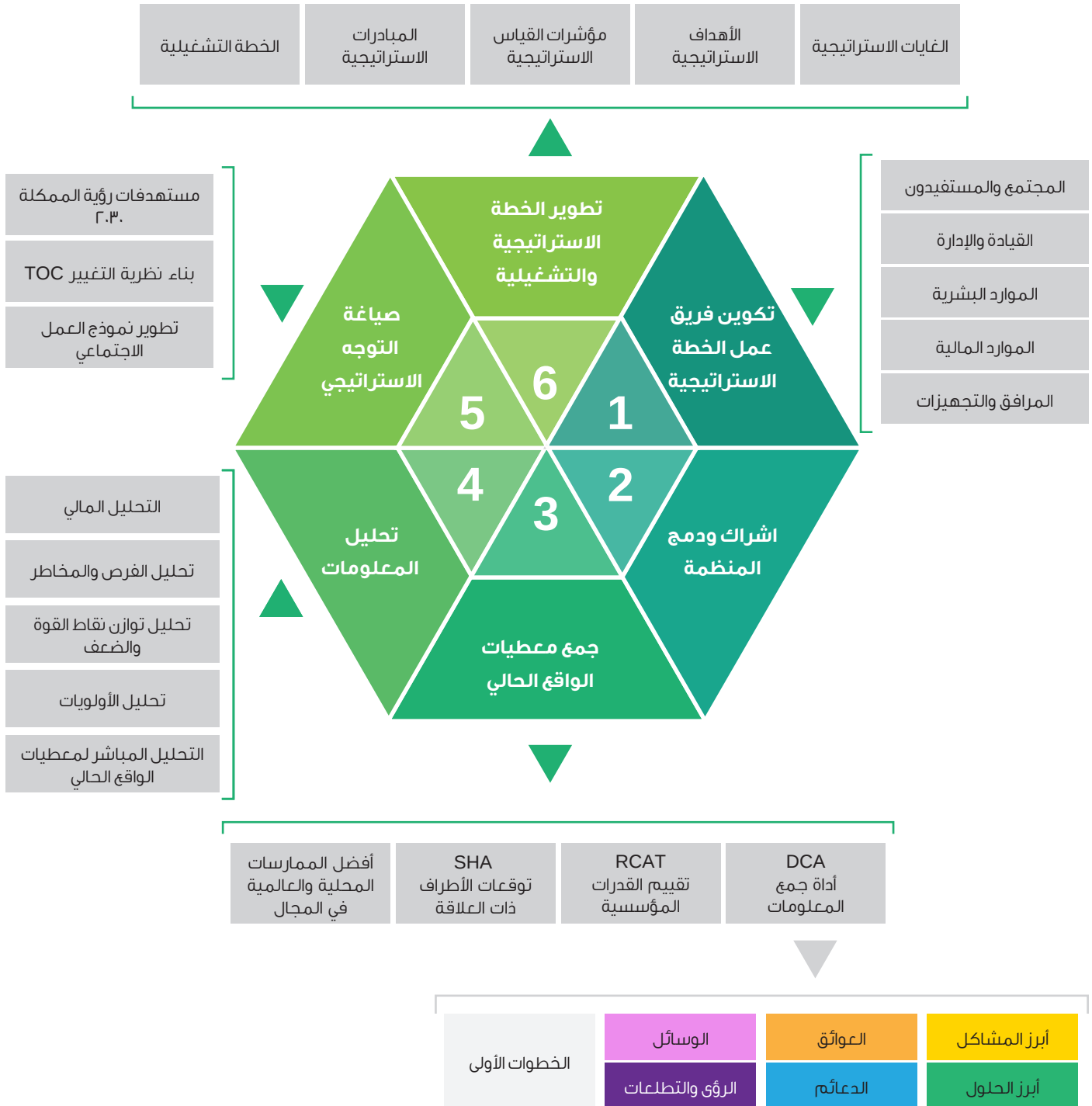


تأسست الجمعية برعاية شخصية من صاحب السمو الملكي
أمير منطقة القصيم مما يسهل الدعم الرسمي والحكومي،
ويضمن تفاعل القطاع الخاص من أنشطة برامج الجمعية.



منهجية التخطيط الاستراتيجي

منهجية ركين في التخطيط الاستراتيجي



استندت لجنة التخطيط الاستراتيجي على منهجية العمل التالية:

- « المنهجيات العلمية في التخطيط الاستراتيجي.
- « أدلة التخطيط الاستراتيجي التي أعدتها الجهات المعنية بتطوير القطاع غير الربحي في المملكة.
- « استعراض أفضل الممارسات التطبيقية المشابهة لنطاق عمل الجمعية في الخارج.

أولاً: المنهجيات العلمية في التخطيط الاستراتيجي:

تعتمد منهجية ركين في التخطيط الاستراتيجي على الاستفادة من المنهجيات العلمية التالية:

التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

وتمثل المنهجية الأكثر شيوعاً في العالم في مجال التخطيط الاستراتيجي، والتي تتميز بأنها تسهل عملية التواصل بين أعضاء المنظمة فيما ينوون تحقيقه، وتساهم في تحديد أولويات البرامج والمشاريع التي تعمل عليها المنظمة، كما أنها تساعد في ربط الأنشطة اليومية باستراتيجيات المنظمة، وتساعد أيضاً في قياس وتقييم الأداء ومدى تحقيق الاستراتيجيات.

بطاقات الأداء المتوازن تم تطويرها من قبل كل من الدكتور روبرت كابلن من جامعة هارفارد، والدكتور ديفيد نورتون في بداية التسعينيات الميلادية كإطار عمل لقياس أداء المنظمات وتوضيح تأثير الأبعاد غير المالية في أداء المنظمات، والتي تم تطويرها لاحقاً لتصبح منهجية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

التخطيط الاستراتيجي باستخدام أدوات التشخيص التطبيقي القصير (DCA):

وهي منهجية تم تصميمها من قبل فريق بحث من معهد التدريب والدراسات التطبيقية في الأنظمة والدراسات الاستراتيجية (IFEAS) بقيادة الخبير الدولي شارل هنري روسون Charles Henri Russon، ويوجد هذا المعهد حالياً ببلجيكا وكندا وسويسرا وفرنسا والمغرب والسينغال.

توفر منهجية (DCA) نموذجاً شاملاً وإجرائياً يتيح القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في وقت قصير، وبشكل عملي بناء على تشخيص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف يشارك فيه ممثلو جميع الأطراف المعنية. تم تجربة هذه المنهجية على أكثر من ١٦٠٠ مؤسسة من مجالات وقطاعات مختلفة، وقد تم إصدار عدة نسخ منقحة للأداة آخرها الإصدار العاشر الذي صدر في عام ٢٠١٠م.

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية (SPiN):

التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (SPiN) هو مشروع تابع لمنظمة واشنطن غير الربحية، وهي الاتحاد الحكومي الذي يعمل لضمان توفير متطلبات النجاح للجمعيات غير الربحية وتوسيع قدراتها لتحقيق رسالتها. تم تمويل (SPiN) من قبل مؤسسة (Satterberg). تم تصميم (SPiN) لتوفير المعرفة والأدوات التي تحتاج إليها المؤسسات للتخطيط حتى تحقق مهمتها بشكل أفضل.



ثانياً: أدلة التخطيط الاستراتيجي التي أعدتها الجهات المعنية بتطوير القطاع غير الربحي في المملكة:

تمت الاستفادة في إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم من الأدلة التالية:

١. دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، والذي أعدته مؤسسة الملك خالد الخيرية.
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي - القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة، والذي أعدته مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية.
٣. الدليل الإرشادي للتخطيط التشغيلي للجمعيات الأهلية والذي أعدته شركة ركين للاستشارات وبناء القدرات.

ثالثاً: استعراض أفضل الممارسات التطبيقية المشابهة لنطاق عمل الجمعية في الخارج:

تم استعراض أفضل الممارسات التطبيقية في الخارج المشابهة لنطاق عمل الجمعية، مثل:

- جمعية بنيان.
- جمعية حائل للإسكان الخيري
- The Depaul Group UK
- Shelter



مدخلات الخطة الاستراتيجية

مدخلات الخطة الاستراتيجية

سيتم استعراض رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وتحديد الأهداف والمبادرات المتعلقة بالإسكان، وارتباط أهداف وعمل جمعية الإسكان الأهلية بالقصيم بها

العمق العربي
والإسلامي

قوة استثمارية
رائدة

محور ربط القارات
الثلاث

رؤية
VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

محاور الرؤية

وطن
طموح

مجتمع
حيوي

اقتصاد
مزدهر

بنيانه متين

يتضمن

برنامج الإسكان هو أحد البرامج الرئيسية في هذا المحور

هو برنامج لتقديم حلول سكنية تمكن الأسر السعودية من تملك المنازل المناسبة أو الانتفاع بها وفق احتياجاتهم وقدراتهم المادية وتحسين الظروف للأجيال الحالية والمستقبلية .

1 تطوير القطاع السكني والإنشائي بأحدث تقنيات البناء (مثل تقنيات البناء ثلاثية الأبعاد)

2 تعظيم الأثر الاقتصادي

3 تعزيز جاذبيته للقطاع الخاص، مما يؤدي إلى خلق مزيد من فرص العمل

4 تمكين القاعدة الاقتصادية للمملكة

إتاحة فرص تملك السكن الملائم للأسر السعودية

والهدف المباشر للبرنامج هو

من خلال توفير حلول تمويلية مدعومة وملائمة بالتوازي مع زيادة العرض للوحدات السكنية بأسعار مناسبة في مدة قياسية، وتنفيذ برامج متخصصة لإسكان الفئات الأكثر حاجة في المجتمع، وتطوير البيئة التشريعية والتنظيمية لقطاع الإسكان، وتعظيم الأثر الاقتصادي منه، وتعزيز جاذبيته للقطاع الخاص وتنمية المحتوى المحلي، مما يؤدي إلى خلق مزيد من فرص العمل وتمتين القاعدة الاقتصادية للمملكة .

كما أن الوزارة تضع من أهدافها تحقيق أحد أهداف برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ والمتمثل في رفع نسبة التملك إلى ٥٢٪

- فيما يلي سيتم استعراض المحاور الاستراتيجية لبرنامج الإسكان لخدمة المواطنين وتحسين القطاع :

تقديم حلول سكنية تمكن الأسر السعودية من تملك المنازل أو الانتفاع بها وفق احتياجاتهم وقدراتهم المالية وتحسين الظروف السكانية للأجيال الحالية والمستقبلية				
تحديد سياسات الإسكان بالمواءمة مع البرامج والسياسات الوطنية الأخرى				
١. سياسات الإسكان		التوظيف، التخطيط العمراني (المكاني)، نمط الحياة، التوازن المالي		
إدارة المستفيدين وقوائم الانتظار (مثال: الفئة التنموية، الفئة المقبولة بنكية، وغيرها)				
تمكين الحصول على التمويل		تنفيذ منتجات سكنية ملائمة بسعر مناسب		
زيادة الوصول للتمويل	تخفيض تكلفة التمويل	الاستفادة من الأراضي والوحدات في المواقع الملائمة	تطوير إمكانيات جانب العرض	خلق مجتمعات وتوفير خدمات متكاملة
• التمويل المدعوم، • ضمان الدفعة الأولى • منتجات مالية عقارية • أخرى (مثال: تمويل، البناء الذاتي، البيع على الخارطة) • مشاركة القطاع الخيري	• أراضي القطاع العام، • وإعادة التطوير • أراضي القطاع الخاص • الوحدات السكنية غير المستدامة	• تقنيات البناء الحديثة • نماذج الشراكة مع القطاع الخاص • الشركات المحلية الرائدة	• إدارة المجمعات السكنية والمرافق • خدمات المجتمع	
تحسين العمليات وأداء القطاع العقاري				
تقسيم الأراضي والتخطيط الشمولي		إيصال البنية التحتية للوحدات السكنية	الترخيص والاعتمادات	
رحلة المواطن وتجربته		التواصل والإعلام	أطر التعاقدات والمناقصات	
تعزيز أسس القطاع العقاري				
قوانين وتشريعات القطاع (مثل: التمويل العقاري، البيع على الخارطة....)		سجل الأراضي	شفافية البيانات وتوفير المؤشرات	
حوكمة البرنامج				
٥. آلية التنفيذ				



ومن هنا جاء تركيز الجمعية في عملها على أن يكون متقاطع مع أهداف رؤية المملكة، وسيتم استعراض الركائز الاستراتيجية والمبادرات لبرنامج الإسكان فيما هو متعلق بعمل الجمعية، وهي كالتالي:

الركيزة الاستراتيجية الأولى: تمكين الحصول على التمويل

المبادرة: تنظيم الإيجار المنتهي بالتمليك

وضع تنظيم (تشريع) برنامج للإيجار المنتهي بالتمليك لتوفير مسار واضح للتملك للمستفيدين الغير قادرين على الحصول على القرض العقاري أو الإسكان الميسر. يكون ذلك بدعم دفعات الإيجار ومساندة المواطنين على إخراج جزء مما كانوا سيدفعونه للإيجار

المبادرة: الدعم المالي لمستحقي الدعم السكني

تقديم دعم مالي للمستفيدين في مختلف برامج الدعم السكني للحصول على التمويل العقاري من خلال الشراكة مع البنوك وشركات التمويل وذلك للاستفادة من خبرة وكفاءة وسعة انتشار القطاع المصرفي وذلك لضمان جودة وسرعة الخدمة المقدمة لمستحقي الدعم السكني على ان تقوم الوزارة وصندوق التنمية العقارية من خلال المبادرة وعوائد التحصيل والاستثمار في الصندوق بسداد التكاليف لمبلغ تمويلي لا يتجاوز ٥٠ ألف ريال بشكل كامل أو جزئي للمستحقين كممنحة وتكون نسبة الدعم مبنية على أساس دخل الاسرة وعدد افرادها حسب مصفوفة الدعم المعتمدة، كما وتغطي المبادرة رسوم القيمة المضافة المستحقة على الدعم.

المبادرة: برنامج دعم المواطنين غير القادرين على دفع أجرة المسكن (دعم الإيجار)

تتلخص المبادرة في جانبين هما:

- دعم المواطنين غير القادرين على سداد أجرة المسكن وفق ما نص عليه قرار مجلس الوزراء رقم (٤٠٥)، من خلال سداد الأجرة عن صدر بحقهم أمر تنفيذ، وإدراجهم في برامج تنمية تساعد في عدم تكرار تعثرهم
- دعم إيجار للمواطنين غير القادرين على سداد أقساط التمويل العقاري السكني والتي صدر بحقها أمر تنفيذ على المسكن وبيعه لسداد مديونية الممول وذلك من خلال تطبيق نفس المعايير والألية التي ستطبق على المتعثرين في دفع اجرة المسكن

الركيزة الاستراتيجية الثانية: تنفيذ وحدات ملائمة بسعر مناسب

المبادرة: تطوير برامج الإسكان الميسر

تطوير برنامج الإسكان الميسر لغرض توفير مساكن قائمة على مبدأ الانتفاع للمواطنين الأشد حاجة المسجلين في برامج الضمان الاجتماعي وبوابة إسكان بالتعاون مع القطاع غير الربحي وبرامج المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص

وقد ذكر **ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود**، بأن الحلول السكنية لامتلأك منزل ستكون على عدة أوجه، كالتالي:

إسكان مجاني: إسكان تنموي، وسيتم توفير مئات الآلاف من الوحدات السكنية

إسكان مدعوم: من صندوق التنمية العقاري، وسيتم توفير أكثر من مليون وحدة

إسكان استثماري: من المستثمر الرئيسي وهو الحكومة، وسيتم بيع السكن بشكل ميسر وسعر مخفض، ويتم عن طريق إقراض طويل الأمد (٢٥ سنة وأكثر)، بحيث يستطيع المواطن أن يمتلك المسكن في وقت قياسي

لبناء التوجهات الاستراتيجية لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم، فقد تم عقد ورشتي عمل مع اللجنة التنفيذية، والفريق التنفيذي للجمعية، للخلوص إلى معطيات الواقع الحالي للجمعية، والوضعية المستهدفة التي ترغب الجمعية في تحقيقها، وذلك عبر جمع المعطيات التالية:

- أبرز المشكلات التي تعاني منها الجمعية في الوضعية الحالية، أو تلك التي قد تنشأ مستقبلاً.
- الحلول المقترحة للمشكلات.
- أبرز العوائق التي قد تعوق تنفيذ الحلول في الوضعية الحالية، أو في المستقبل.
- أبرز الحلول المقترحة للعوائق، والتي تمثل الدعائم التي تعين الجمعية في التغلب على عوائقها.
- أبرز الوسائل والممكنات التي تعين الجمعية على تحقيق رسالتها.
- المبادرات والبرامج والمشاريع ذات الأولوية التي تحتاج الجمعية للمبادرة في العمل على إنجازها.

كما تم تحديد القضية الرئيسية للجمعية، وبناء نظرية التغيير، ونموذج العمل الاجتماعي للجمعية، والتي ستمثل مدخلات هامة في صياغة التصور الاستراتيجي.

كذلك تمت الاستفادة من تقرير التقييم المؤسسي، وخطة التعزيز المؤسسي للجمعية، الذين تم إعدادهما في المرحلة الأولى من برنامج الاحتضان المؤسسي للجمعية والذي ينفذ من قبل شركة ركين للاستشارات وبناء القدرات، برعاية كريمة من مؤسسة الملك خالد الخيرية.



وفيما يلي استعراض أبرز مدخلات الخطة الاستراتيجية لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم ، والتي تم جمعها واستخلاصها عن طريق ورش عمل الخطة الاستراتيجية :

- نتائج التحليل المباشر لمعطيات الوضعية الحالية والوضعية المستهدفة

البطاقات الصفراء - أبرز المشكلات

التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
13	قلة الإنتاج مقابل كثرة الطلبات، وزيادة عدد المستفيدين وبسبب قلة الموارد لا تستطيع الجمعية تلبية المتطلبات، الطلب يكون أكبر من إنتاجية الجمعية، وزيادة اعداد المحتاجين/ومساحة السكن قليلة للمستفيدين، وجودة المشاريع، وضعف جودة مواد البناء لمساكن المستفيدين/ولا يوجد تمكين للأسرة غير السكن، وعدم تطوير معايير اختيار المستفيدين، وقد يحدث مشكلة في دقة اختيار المستفيد باعطاء المحتاج وترك الأحوج، وعدم التوزيع العادل للمستفيدين/ والتقلبات الاقتصادية، واتساع دائرة الفقر سيجعل الجمعية عاجزة عن سد الحاجة	1
11	ضعف الموارد المالية، وقلة الموارد المالية بهدف تمكين الجمعية من تنفيذ برامجها، وصعوبة الحصول على التمويل، والضعف في حوكمة الإجراءات المالية، و تحتاج تطوير (حوكمة الأمور المالية)، وعدم وجود دليل إجرائي للعمليات الإدارية والمالية للجمعية، عدم وجود أصول ثابتة للجمعية لضمان استمرارها، وعدم وجود خطة لاستدامة عمل الجمعية	2
7	الاهتمام بالمهم وترك الأهم، وضعف خبرة القيادة التنفيذية، وعدم وضوح الرؤية، وعدم تفعيل الإدارات الرئيسية في الجمعية، وعدم وجود هيكلية إدارية ومالية للجمعية، وعدم وجود خطة لإدارة المخاطر، وعدم وجود خطة متابعة للمستفيدين بعد الدعم	3
7	عدم تحديد أهداف الجمعية بصورة دقيقة للوصول إلى تقديم الخدمة للمستفيدين بصورة عادلة، وتحول الجمعية لتنمية الموارد على حساب الهدف الأساسي وهو سد حاجة المستفيدين، وتشنتت جهد الجمعية عن أهدافها الأساسية لأهداف فرعية، وعدم تفاعل مجلس الإدارة بشكل مرضي، وتأخر الاعتماد وببطء اتخاذ القرار، والإحباط الذي قد يعتري بعض أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية بسبب عدم تنفيذ البرامج لقلة الموارد،	4

التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
5	عدم تفرغ الباحثين الاجتماعيين، وعدم معالجة التسرب الوظيفي، ونُدرة الكوادر البشرية المدربين، والجمعية بحاجة ماسة إلى تطوير الكوادر البشرية في الإدارة التنفيذية، والتغيير المستمر للموظفين وعدم تدريبهم	5
4	ضعف الشراكات الفاعلة، وقلة الشراكات المجتمعية، وعدم وجود شراكات، وانقطاع الشراكات مع الجهات الحكومية والأهلية بسبب القصور في العمل	6
4	تشويه سمعة الجمعية لعدم تمكنها من خدمة بعض المستفيدين، وعدم ثقة الداعمين بسبب عجز الجمعية عن خدمة المستفيدين بصورة مرضية، وتهديد الجمعية في التصفية والاغلاق بسبب العجز والقصور، وعدم قناعة المستفيد بالمسكن المقدم،	7
3	تباعد خدمات الجمعية لعدم توفر مواد البناء في بعض الأماكن، وومشكلة توفر الأرض للبناء، وازدواجية العمل مع وزارة الإسكان باستهداف نفس الفئة	8
1	ضعف الدافع التطوعي لدى الناس	9
1	ضعف الجوانب الإعلامية للجمعية الهادفة إلى التعريف بها	10
56	مجموع النقاط	



البطاقات الخضراء - أبرز الحلول

التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
10	حملة مركزة للحصول على التمويل (خطة عمل)، وتخصيص نسبة من دخولات الجمعية للاوقاف والاستثمارات لضمان الاستمرارية، قبل البدء بمشروع جديد، وتحديد اجراء دقيق للصرف المالي داخل نطاق الجمعية، وتعيين موظف ذو كفاءة وخبرة لادارة تنمية الموارد المالية عاجلا، والحرص على إيجاد موارد دائمة للجمعية، ووضع خطة سنوية لتنمية الموارد المالية مع التركيز على المناسبات مثل رمضان.... الخ، وعدم اغفال الاستقطاعات الشهرية لأهميتها	1
10	مجلس الإدارة: ١. عمل دورات للأعضاء، ٢. عمل جدولة سنوية للاجتماعات، ٣. بيان أهمية حضور الاجتماعات للأعضاء، ٤. التواصل المستمر بين الادارة التنفيذية مع أعضاء مجلس الإدارة، ومشكلة انشغال مجلس الإدارة، تكليف أشخاص قادرين على اتخاذ القرار ولديهم الوقت، من أعضاء مجلس الإدارة، والاهتمام بتشكيل مجلس الإدارة القادم بكفاءة، والحرص على اختيار كفاءات مهنية في عضوية مجلس الإدارة دون النظر إلى الدعم المادي من العضو وصناعة الولاء في نفوسهم، وتفعيل دور مجلس الإدارة وحرصه على الاختيار الدقيق لادارة الجمعية التنفيذية والمناصب المهمة في الهيكل الإداري والسعي لاستقطاب الكفاءات، وضرورة العمل على الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة، وتفعيل مجلس الإدارة ليكون مساند للإدارة التنفيذية، والانتقال إلى موقع مستقل، وحوكمة مجلس إدارة الجمعية بعد الانتهاء من التخطيط الاستراتيجي	2
7	رصد تقارير دورية يتم عرضها على مجلس الإدارة، والتقييم والمتابعة بشكل مستمر عن طريق احدث الأدوات الالكترونية، وتطوير الخطط السنوية بناء على تقييم أداء الجمعية، وتقييم الأداء كل ٣ أشهر ومعالجة القصور، وتفعيل التطوع المدعوم من خلال الرؤية السعودية داخل الجمعية، والمحافظة على أنظمة الجمعية وتطويرها، والعمل على تطبيق الهيكلة الإدارية	3
5	وضع خطط ما بعد الدعم تكون ممكنة للأسر، وبناء معايير عادلة تحقق تقديم الخدمة للمستفيدين بشكل عادل، التوعية بأهمية المسكن وإيجاده للفئات المستهدفة وهذا يخفف العبء على الجمعية، اشراك المستفيدين في التخطيط ودراسة الاحتياج، وتوطين الناس في أماكنهم	4

التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
5	الشراكات: ١. التواصل مع وزارة الإسكان لعمل مشروعات مشتركة، ٢. عمل شراكات مع الجمعيات ذات العلاقة. والاستفادة من الشراكات الحالية لبناء شراكات مستقبلية، وتفعيل الشراكات المجتمعية، واستمرارية التواصل مع الشركاء من القطاعين الحكومي والخاص، وبناء الثقة معهم وإطلاعهم أولاً بأول عن إنجازات الجمعية، وابتكار الشراكات مع المؤسسات المانحة والمالية	5
4	الاستفادة من أنظمة البناء الحديثة لتوفير الوقت والمال، وعمل تصاميم جديدة ومبتكرة حتى لو ارتفعت التكلفة، ومتابعة كل جديد في هذا المجال، وعمل دراسة خاصة لإيجاد حلول إسكانية مناسبة للفئات	6
3	دعم الإدارة التنفيذية بالموظفين الأكفاء وتأهيلهم، ووجود قيادة تنفيذية خبيرة واستقطاب ذلك من سوق العمل، والعناية باختيار موظفي الإدارة التنفيذية مع أهمية إقامة الدورات التدريبية لهم والمتعلقة بعمل الجمعية	7
3	تطوير الموارد البشرية: ١. ضرورة الاختيار وعناية للموظفين من قبل لجنة متخصصة، ٢. ضرورة عمل توصيف وظيفي لجميع الوظائف، ٣. يجب عمل سلم للرواتب والترقيات، ٤. تنظيم دورات تدريبية وفهم احتياجات الجمعية، وتدريب الكوادر لتوازي متطلبات الجمعية، وتوظيف فريق متخصص بالجانب الاجتماعي لقياس الرضا وأيضاً بحث للحالات الجديدة	8
2	الجوانب الإعلامية: ١. تطوير شعار وهوية الجمعية، ٢. تطوير موقع الجمعية الإلكتروني، ٣. الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، ٤. تعيين سفراء إعلاميين من المشاهير للجمعية، ٥. إيجاد خطة إعلامية سنوية للجمعية، وتكثيف الحملات الاعلانية لايصال أكبر مدى للجمعية	9
2	التواصل الفاعل والدائم مع المؤسسات المانحة ورجال الأعمال الداعمين، والتواصل المستمر مع الداعمين وإطلاعهم على إنجازات الجمعية التي تحققت بفضل دعمهم	10
51	مجموع النقاط	



البطاقات البرتقالية - أبرز العوائق

التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
12	عدم وجود الحوافز للموظفين لاعطاء أقصى ما لديهم، والاعتبارات الوظيفية في تسلسل مجلس الإدارة، وقناعة مجلس الإدارة في عملية التوظيف، وعدم الانتهاء من الهيكلة الإدارية ليساعد على التوظيف، واقناع أعضاء المجلس بتكليف شخص متفرغ/ وضعف التواصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، وعدم إعطاء الإدارة التنفيذية الصلاحيات المهمة، وعدم دعم مجلس الإدارة للبناء المؤسسي وللإدارة التنفيذية/ وعدم اهتمام بعض أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية، وضعف أعضاء مجلس الإدارة من حيث التأهيل والفاعلية والكفاءة	1
6	الوضع الاقتصادي في المملكة بالوقت الحاضر يحول دون تلقي الدعم المناسب، والأزمة المالية مشكلة لدى كل الجمعيات بسبب الوضع الراهن للاقتصاد، والمركز المالي الضعيف للجمعية بالوقت الراهن، والوضع الاقتصادي الحالي يعوق الحصول على التبرعات، وعدم الاهتمام بالتنمية المستدامة للموارد المالية، وقلة الموارد المالية	2
5	قلة الكفاءات من الكوادر البشرية للإدارة التنفيذية، المحاسب، الموارد المالية، وبالتالي ضعفها في الجمعية، وقلة المتخصصين ذوي الكفاءة المالية في مجال تنمية الموارد المالية، وضعف الجهاز التنفيذي في الجمعية بسبب عدم تطويره، وضعف الكوادر البشرية، ونُدرة موظفي تنمية الموارد الأكفاء	3
5	قلة الاجتماعات الفاعلة لاتخاذ القرارات الهامة وإيجاد الحلول، والتأخير في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية متطوعين يصعب تركيزهم على أعمال الجمعية لانشغالهم بأعمالهم الخاصة، وعدم تنفيذ الخطط السنوية وتطويرها بناء على الاحتياج	4
3	كثرة المحتاجين لخدمات الجمعية، وزيادة الفقر وبالتالي زيادة الحاجة لوحدات أكثر من طاقة الجمعية، ونزوح السكان إلى المدن الكبيرة (المشكلة تكمن في عدم حصول الأسرة النازحة على السكن الملائم)	5
2	عدم بناء سمعة ممتازة، وعدم الاهتمام باحتياجات ورغبات المستفيدين الضرورية	6



التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
1	عدم تجديد الشراكات	7
1	أنظمة ولوائح قد تعيق عمل الجمعية	8
1	وجود أفكار جديدة غير تقليدية	9
23	مجموع النقاط	



البطاقات الزرقاء - أبرز الدعائم

التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
4	نظرا للوضع الاقتصادي، لذا من الضروري الاهتمام بالاستقطاعات الشهرية الصغيرة، لأنها مورد ومستمر ومهم، إضافة إلى العمل على إيجاد أوقاف واستثمارات، ووضع خطة عاجلة ومركزة لإيجاد موارد مالية دائمة للجمعية تكون بمثابة العمود الفقري لها، وتوظيف متخصصين بالموارد المالية عاجلا، وأوقاف خاصة وشراكات طويلة	1
4	الاستعانة بشركات موارد بشرية للتوظيف خاصة المراكز الهامة في الجمعية، وبناء هيكل اداري ومالي وفني متماسك ومتين، ومجلس إدارة فاعل وإدارة تنفيذية متماسكة، والتركيز العلمي والعملية بالإدارة	2
3	ضرورة تطوير عمل الإدارة التنفيذية، ومضاعفة الجهد الإداري لمعالجة بعض جوانب القصور والسعي للتطوير، وعمل عقد متين ومركز لضمان الجودة ولحفظ حقوق الجمعية والمستفيد، وبناء مؤسسي ينتج منه خطة استراتيجية واقعية وتطبيق شفاف	3
3	جدولة اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة بشكل قريب، نظرا لحدثة الجمعية وحاجتها إلى المتابعة واتخاذ القرارات، وتكليف عضو مجلس إدارة متفرغ ولديه الوقت لسرعة اتخاذ القرارات وإرسال الخطابات و.....، ووجود جميع أعضاء مجلس الإدارة في التخطيط الاستراتيجي لكي لا يتم التعارض في مرحلة التنفيذ	4
3	تطبيق الخطط ومتابعة القرارات، ومواصلة الجهود ومواكبة الاحتياج الفعلي، والتخطيط والمتابعة والمثابرة لتحقيق الإنجازات المتتالية	5

التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
2	الاتفاق على تحديد الأولويات خلال المرحلة القادمة، وتحديد اجتماعات عاجلة لرسم خطة العمل خلال عام ٢٠١٩م	6
2	إيصال العاملين في الجمعية للشعور بأن الجمعية جزء لا يتجزأ من شخصياتهم وحياتهم، وكوادر طموحة تؤمن بالرؤية المستقبلية	7
1	حملة إعلامية مركزة للتعريف بالجمعية لزيادة إيراداتها مثل الزكاة والصدقات	8
1	توصية أعمال البر للإسكان بدلا من بناء المساجد في المناطق الغير محتاجة	9
23	مجموع النقاط	



البطاقات الوردية - أبرز الوسائل

التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
6	الشراكة مع الجمعيات والمؤسسات الخيرية المانحة، والشراكة مع وزارة الإسكان لتنفيذ عدد من المشروعات، والشراكات مع المقاولين بأسعار رمزية، والتنسيق التام مع الجهات ذات العلاقة، وإيصال القناعة التامة للداعمين أن أموالهم ذهبت بالطريق الصحيح، والجمعية تكون أحد أدوات وزارة الإسكان	1
4	متابعة تنفيذ المشاريع جيدة، وتقييم الأداء دوريا ورضا المستفيدين، ومتابعة تطور التقنية لخدمة المستفيد من الجمعية، وتطبيق ذكي APP Store	2
3	البناء المؤسسي (مؤسسة الملك خالد)، وتطبيق معايير الجودة الشاملة في إجراءات الجمعية، وإيجاد كود بناء اقتصادي لمشروعات الجمعية	3
3	كوادر متخصصة، واختيار الكفاءات العملية المهنية واستقطابها للجمعية، وفرق بحث اجتماعي متخصصة	4
2	اسم الجمعية، ومقر مستقل	5
2	عمل دراسة شاملة بهدف حصر المحتاجين للمساكن حسب شروط الجمعية، ودراسة الحالات السابقة	6



التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
1	وجود أمير المنطقة كرئيس لمجلس الإدارة	7
1	التواصل الاجتماعي جيد	8
1	الحملة الاعلانية	9
1	وجود نتائج ملموسة وهو بناء المساكن في مناطق متفرقة	10
24	مجموع النقاط	



البطاقات البنفسجية - الخطوات الأولية والرؤى المستقبلية

التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
2	حوكمة مجلس الإدارة، والبناء الاستراتيجي للجمعية	1
1	تكليف شخص مخول باتخاذ القرار بشكل سريع	2
1	إيجاد أوقاف واستثمارات تضمن استمرارية الجمعية وديمومتها	3
1	الحصول على التمويل	4
1	حل اسكاني يتمناه المقتدر قبل الفقير المحتاج	5
1	المرجع الأول والأسرع في تطوير إجراءات توفير السكن للفئات الأقل حظا في المجتمع السعودي	6



التكرار	نقطة الضعف	التسلسل الرقمي
1	جمعية تسهم بشكل فاعل في تأمين المسكن الملائم للفئات المحتاجة بطريقة إنسانية وعادلة وبجودة عالية	7
1	حققت الجمعية هدفها وهو إسكان كافة المحتاجين وتعمل على تنمية الأسر وأصبحت خدماتها تغطي رقعة واسعة من الوطن	8
1	أراها عملاقة في الإسكان الخيري	9
10	مجموع النقاط	



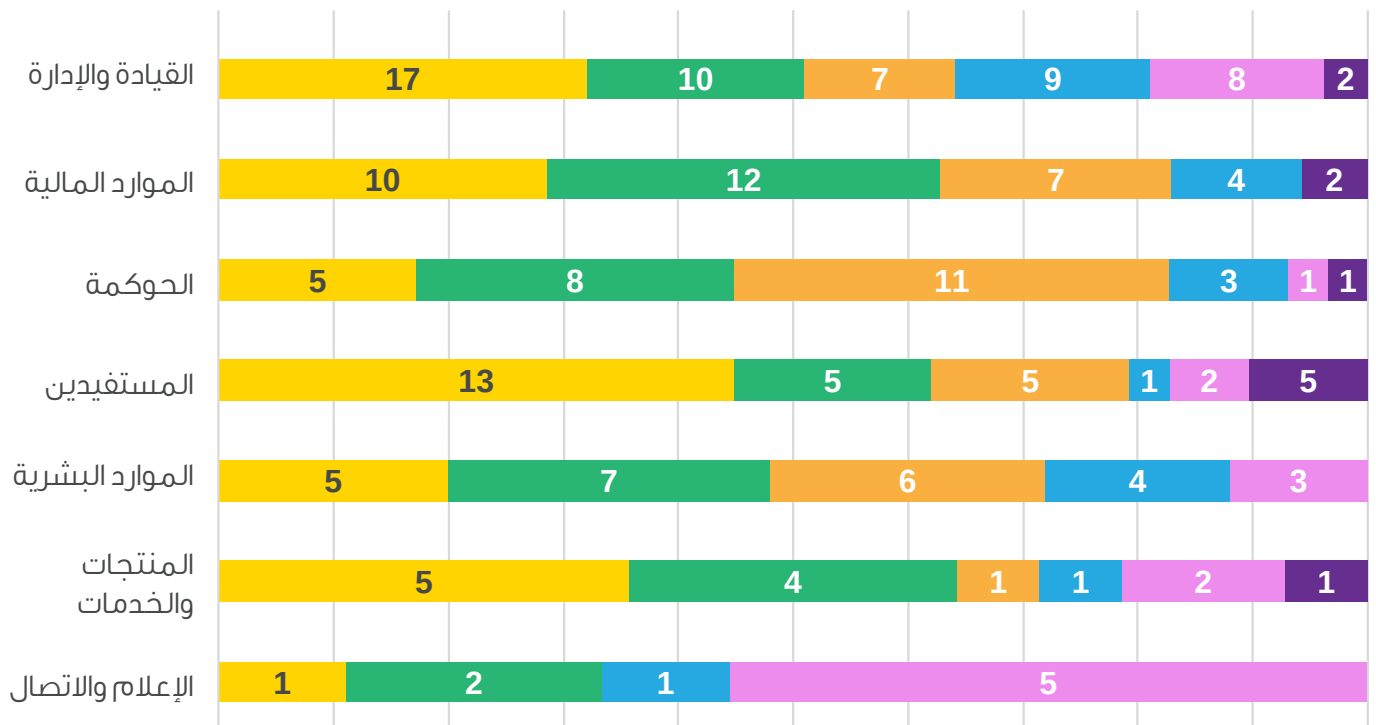
تحليل الأولويات

بعد جمع وتحليل المعطيات التي تم استخلاصها من اللجنة التنفيذية وفريق عمل الجمعية، وجد أنها تتلخص في سبعة محاور تمثل الأولويات الاستراتيجية التي تركز عليها قيادة الجمعية في الوقت الراهن. وقد كانت الموضوعات ذات الأولوية التي ظهرت كالتالي:

١. القيادة والإدارة.
٢. الموارد المالية.
٣. الحوكمة.
٤. المستفيدين.
٥. الموارد البشرية.
٦. المنتجات والخدمات.
٧. الإعلام والاتصال.

والرسم البياني التالي يوضح هذه الموضوعات، والألوان تمثل مستوى تركيز الفريق على المشكلات، وقدرتهم على توليد حلول لهذه المشكلات، ومدى ثراء وكفاية الوسائل التي يستخدمونها، وتوفر خطوات أولوية ورؤى في هذه الأولويات من عدمه:

تحليل الأولويات الاستراتيجية



وقد تم إعادة ترتيب الأولويات مع فريق عمل الجمعية، لتصبح كالتالي:

الحلول والخدمات للمستفيدين	1
الموارد المالية	2
القيادة والإدارة	3
الحوكمة	4
الموارد البشرية	5
العمل المشترك	6
الاتصال والإعلام	7

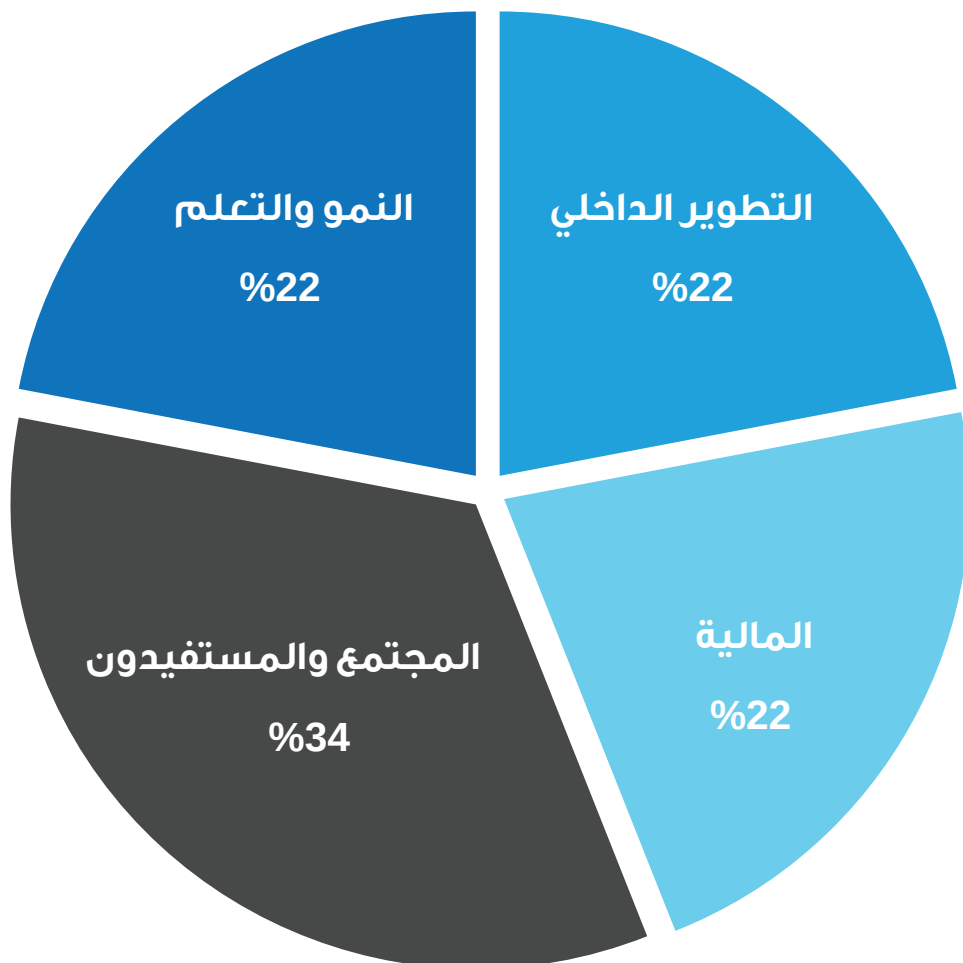
مع أن أولوية الاتصال والإعلام تأتي في ذيل قائمة الأولويات للجمعية، إلا أنها ممكن رئيسي لنجاح الجمعية، خصوصاً في تنمية مواردها المالية، حيث أنه بناءً على خبرة مؤسسة الملك خالد الخيرية في جائزة الملك خالد (فرع التميز للمنظمات غير الربحية)، اتضح علاقة جانب الاتصال والإعلام وتأثيره المباشر في تنمية الموارد المالية، مما يوجب العمل المشترك والتكامل بين الأدوار حتى يكون الاتصال والإعلام ممكناً لتحقيق الأهداف وتنمية الموارد المالية. وهنا يأتي دور الجمعية في تعزيز ثقافة الاهتمام بالاتصال والإعلام بالتوازي مع الموارد المالية.



تحليل توازن التركيز على مناظير بطاقات الأداء المتوازن

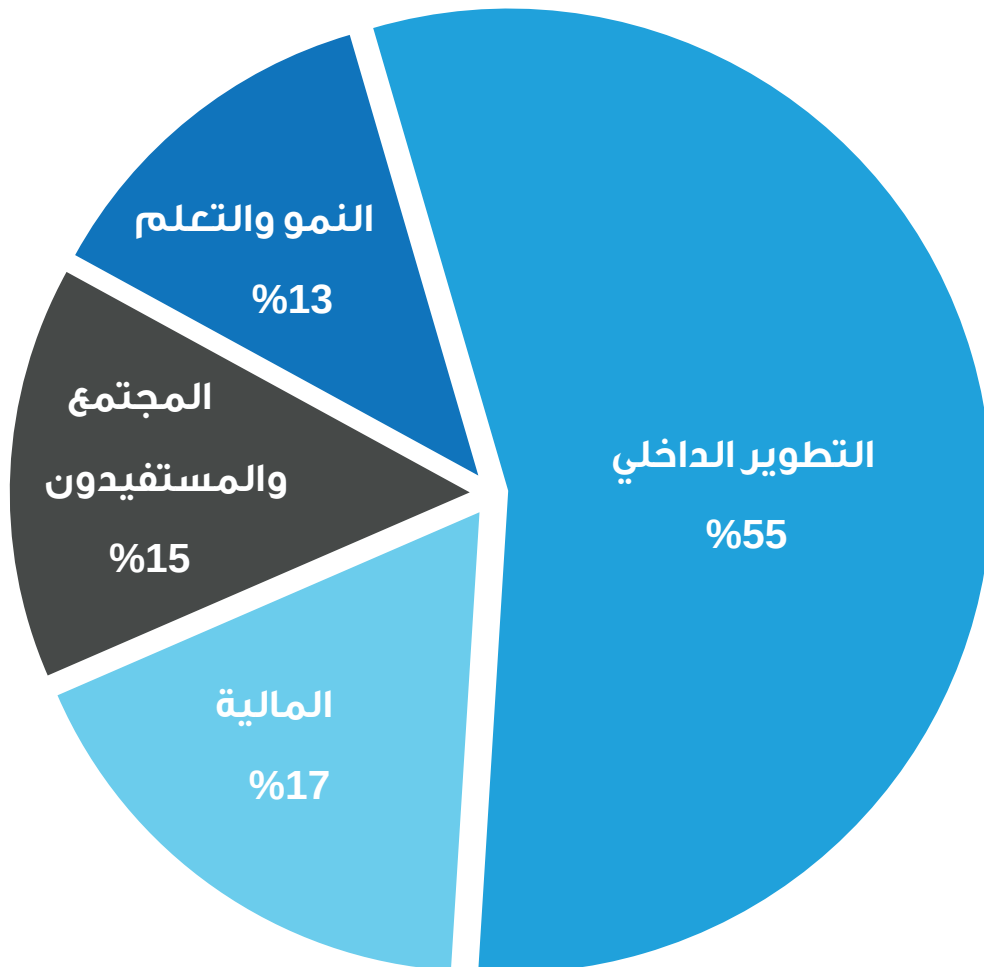
من خلال تحليل المعطيات التي جمعت من فريق العمل، ومقارنتها بمستويات التركيز التي ينبغي الموازنة بينها، وفقاً لأبعاد منهجية بطاقات الأداء المتوازن، لوحظ تركيز فريق الجمعية على التطوير الداخلي، على حساب التركيز على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات المستفيدين، وعلى حساب الجهد الذي ينبغي بذله لبناء القدرات المالية للجمعية، والجهد الذي ينبغي بذله كذلك للنمو والتعلم، وهو ما يمكن النظر إليه على أنه كان يمثل أولوية في مرحلة تأسيس الجمعية، إلا أنه قد يمثل خطورة على المستوى الاستراتيجي في حال استمر التركيز على تطوير الإجراءات الداخلية، وتم إغفال التوازن في باقي الجوانب.

الوزن المعياري لمستويات التركيز بناءً على منهجية بطاقات الأداء المتوازن



تحليل مستويات تركيز الجمعية وفقاً لأبعاد منهجية بطاقات الأداء المتوازن

بتحليل المعلومات التي تم جمعها من فريق التخطيط للجمعية، وبعد توزيعها على أبعاد منهجية بطاقات الأداء المتوازن، تبين وجود تركيز عالي على التطوير الداخلي، وضعف التركيز على تنمية الموارد المالية، كما هو موضح في الرسم البياني





تحليل توازن نقاط القوة والضعف

يهدف هذا التحليل إلى مقابلة المشكلات والعوائق التي تم جمعها من فريق التخطيط للجمعية بالحلول والدعائم المقترحة حتى يتم تحديد فيما إن كانت الحلول المقترحة كافية وملائمة للقضاء على المشكلات أو التحكم فيها وتحجيمها أم لا، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

العوائق والمشكلات	الدعائم والحلول	ملائمة وكفاية الحلول
• حاجة مجلس الإدارة إلى أن يعمل بكفاءة أكبر وتركيز أكثر على بناء الهيكلية الإدارية، وإيجاد نظام حوافز للموظفين تساعدهم على الانتاجية، وأهمية وجود شخص متفرغ من أعضاء المجلس لمتابعة مهام المجلس ويمثل حلقة وصل مع الإدارة التنفيذية، إضافة إلى ضرورة اهتمام المجلس بالبناء المؤسسي للجمعية ووضوح الصلاحيات للإدارة التنفيذية، وأهمية زيادة فاعلية المجلس في كفاءة اعضائه ومتابعتهم الدورية والمستمرة لأداء الجمعية وفق التوجهات الاستراتيجية والقضية التي تخدمها	• عمل جدولة سنوية للاجتماعات مع الحرص على أهمية حضور الاجتماعات للأعضاء • التواصل المستمر ما بين الادارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة • الحرص على اختيار كفاءات مهنية في عضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمناصب المهمة، دون النظر إلى الدعم المادي من العضو وصناعة الولاء في نفوسهم • تفعيل مجلس الإدارة ليكون مساند للإدارة التنفيذية • الانتقال إلى موقع مستقل • حوكمة مجلس إدارة الجمعية • ضرورة عمل توصيف وظيفي لجميع الوظائف • يجب عمل سلم للرواتب والترقيات • بناء هيكل اداري ومالي وفني متماسك ومتين	ملائم وغير كاف
• قلة الكفاءات والكوادر البشرية وضعف الخبرة وتحديد الادارة التنفيذية والإدارة المالية	• ضرورة الاختيار وبعناية للموظفين من قبل لجنة متخصصة والاستعانة بشركات موارد بشرية • تنظيم دورات تدريبية وبرامج تأهيلية للموظفين • توظيف فريق متخصص بالجانب الاجتماعي لقياس الرضا وأيضا بحث للحالات الجديدة • بناء هيكل اداري ومالي وفني متماسك ومتين	ملائم وكاف

ملائمة وكفاية الحلول	الدعائم والحلول	العوائق والمشكلات
ملائم وكاف	- خطة عمل مركزة للحصول على التمويل - تخصيص نسبة من دخولات الجمعية للاوقاف والاستثمارات لضمان الاستمرارية - تعيين موظف ذو كفاءة وخبرة لإدارة تنمية الموارد المالية عاجلاً - عدم اغفال الاستقطاعات الشهرية	ضعف وقلة الموارد المالية وعدم الاهتمام بالتنمية المستدامة للموارد المالية، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على التمويل وانخفاض الدعم والتبرعات، وضعف في حوكمة الإجراءات المالية، وعدم وجود دليل إجرائي للعمليات المالية والإدارية، وعدم وجود أصول ثابتة للجمعية
ملائم وغير كاف	- جدولة اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة - الاتفاق على تحديد الأولويات خلال المرحلة القادمة - عمل تقارير دورية يتم عرضها على مجلس الإدارة - تقييم الأداء كل ٣ أشهر ومعالجة القصور - تفعيل التطوع المدعوم من خلال الرؤية السعودية داخل الجمعية - العمل على تطبيق الهيكلية الإدارية - بيان أهمية حضور الاجتماعات للأعضاء	قلة الاجتماعات الفاعلة لاتخاذ القرارات الهامة وإيجاد الحلول وعدم تنفيذ الخطط السنوية وتطويرها
ملائم وغير كاف	- تطوير شعار وهوية الجمعية - تطوير موقع الجمعية الإلكتروني - الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي - تعيين سفراء إعلاميين للجمعية - إيجاد خطة إعلامية سنوية للجمعية، وتكثيف الحملات الاعلانية لايصال أكبر صدى للجمعية	عدم بناء سمعة ممتازة وضعف الجوانب الإعلامية للجمعية الهادفة إلى التعريف بها



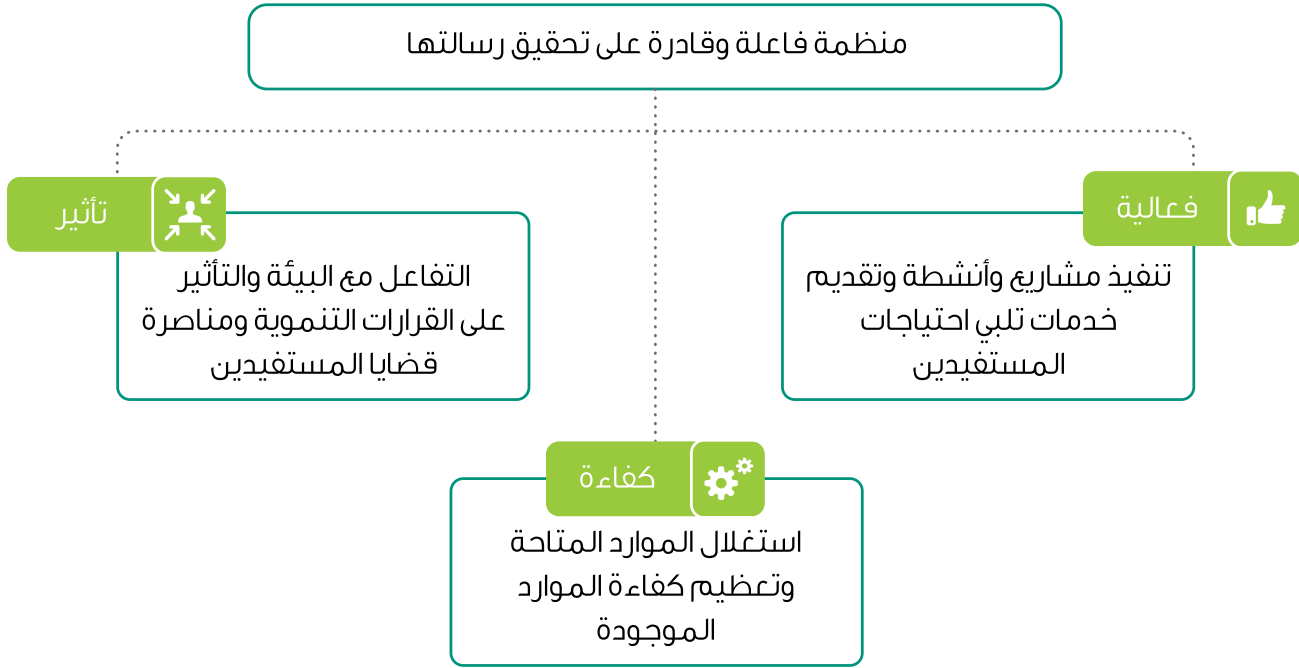
العوائق والمشكلات	الدعائم والحلول	ملائمة وكفاية الحلول
ضعف خبرة القيادة التنفيذية، عدم وضوح الرؤية، الاهتمام بالمهم وترك الأهم، عدم تفعيل الإدارات الرئيسية في الجمعية، وعدم وجود خطة لإدارة المخاطر ومتابعة المستفيدين بعد الدعم	- دعم الإدارة التنفيذية بموظفين أصحاب خبرة وأكفاء - ضرورة تطوير عمل الإدارة التنفيذية - عمل عقد متين ومركز لضمان الجودة ولحفظ حقوق الجمعية والمستفيد - بناء هيكل اداري ومالي وفني متماسك ومتين	ملائمة وكاف
- عدم تحديد أهداف الجمعية بصورة دقيقة وتشنت جهد الجمعية عن أهدافها الأساسية لأهداف فرعية - عدم تفاعل مجلس الإدارة بشكل مرضي، وتأخر الاعتماد وبطء اتخاذ القرار، والإحباط الذي قد يعتري بعض أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بسبب عدم تنفيذ البرامج لقلّة الموارد	- جدولة اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة - تكليف عضو مجلس إدارة متفرغ ولديه الوقت لسرعة اتخاذ القرارات وإرسال الخطابات - بيان أهمية حضور الاجتماعات للأعضاء	ملائم وغير كاف
الحاجة الماسة إلى تطوير الكوادر البشرية في الإدارة التنفيذية، ومعالجة التسرب الوظيفي، الباحثين الاجتماعيين غير متفرغين، بالإضافة إلى أن هناك تغيير مستمر للموظفين وعدم تدريب الموظفين الحاليين	- إيصال العاملين في الجمعية للشعور بأن الجمعية جزء لا يتجزأ من شخصياتهم وحياتهم، وكوادر طموحة تؤمن بالرؤية المستقبلية - الاستعانة بشركات موارد بشرية للتوظيف خاصة المراكز الهامة في الجمعية - بناء هيكل اداري ومالي وفني متماسك ومتين وإدارة تنفيذية متماسكة	ملائم وغير كاف

ملائمة وكفاية الحلول	الدعائم والحلول	العوائق والمشكلات
ملائم وكاف	- التواصل مع وزارة الإسكان لعمل مشروعات مشتركة - عمل شراكات مع الجمعيات ذات العلاقة - تفعيل الشراكات المجتمعية - استمرارية التواصل مع الشركاء من القطاعين الحكومي والخاص والاستفادة من الشراكات الحالية - ابتكار الشراكات مع المؤسسات المانحة والمالية	ضعف وقلة الشراكات المجتمعية ومع الجهات الحكومية والأهلية
ملائم وكاف	- الاستفادة من أنظمة البناء الحديثة لتوفير الوقت والمال - عمل تصاميم جديدة ومبتكرة - متابعة كل جديد في هذا المجال - عمل دراسة خاصة لإيجاد حلول إسكانية مناسبة للفئات - التواصل الفاعل والدائم مع المؤسسات المانحة ورجال الأعمال الداعمين	عدم قناعة المستفيد بالمسكن المقدم والقصور في تقديم الخدمة للمستفيد مما يؤدي إلى تشويه سمعة الجمعية، وعدم ثقة الداعمين
ملائم وغير كاف	- الاستفادة من أنظمة البناء الحديثة لتوفير الوقت والمال - عمل تصاميم جديدة ومبتكرة - متابعة كل جديد في هذا المجال - عمل دراسة خاصة لإيجاد حلول إسكانية مناسبة للفئات	- الطلب يكون أكبر من إنتاجية الجمعية، وقلة الموارد للجمعية - ضعف جودة المشاريع من حيث مواد البناء ومساحة السكن - عدم تطوير معايير اختيار المستفيدين، وقد تحدث مشكلة في دقة اختيار المستفيد بإعطاء المحتاج وترك الأوج، وعدم التوزيع العادل للمستفيدين - لا يوجد تمكين للأسرة غير السكن



تقرير التقييم المؤسسي وخطة التعزيز المؤسسي

الهدف من التقييم



منهجية التقييم



الزيارة الميدانية والمقابلة
الشخصية لفريق عمل الجمعية
من قبل فريق المشروع



مراجعة الوثائق
بواسطة فريق المشروع



التقييم الذاتي وإرسال الوثائق
بقيادة المدير التنفيذي
وفريق العمل بالجمعية

المتوسط العام للقدرات



أولويات التعزيز المؤسسي

التعلم والتطوير

4

القيادة والإدارة

3

الحوكمة

2

الاستراتيجية
والتخطيط

1

الموارد المالية

8

الإدارة المالية

7

الموارد البشرية

6

المتابعة والتقييم

5

الاتصال

12

العمل المشترك

11

تنفيذ المشاريع

10

تصميم المشاريع

9



المقترحات والتوصيات

المحتوى المقترح

نوع التدخل

1. الاستراتيجية والتخطيط



ضرورة فهم حجم الفئة المستهدفة واحتياجاتها وذلك من خلال تنفيذ دراسة استكشافية وصفية للفئة المستهدفة وإعداد شجرة مشكلة الإسكان في منطقة القصيم

فهم حجم الفئة المستهدفة واحتياجاتها

صياغة التوجه الاستراتيجي على ضوء فهم واضح لاحتياجات الفئة المستهدفة وتوقعات أصحاب المصلحة وبناء نظرية التغيير المجتمعي لبرامج ومشاريع الجمعية

صياغة التوجه الاستراتيجي وبناء نظرية التغيير المجتمعي

إعداد خطط العمل الاستراتيجية والتفصيلية لضمان سير العمل في الجمعية ضمن الرؤية الاستراتيجية الخاصة بها وتوفير قواعد إدارة وتقييم أداء العاملين في الجمعية

إعداد خطط العمل الاستراتيجية والتفصيلية وتوفير قواعد للإدارة والتقييم

2. الحوكمة



إعداد الهيكل التنظيمي للجمعية وتحديد صلاحيات ومسؤوليات الوحدات الإدارية والوظائف المختلفة بما فيها مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية والإدارة التنفيذية للجمعية

إعداد الهيكل التنظيمي للجمعية

إعداد ميثاق السلوك (Code of Conduct) لتحديد القيم ومبادئ العمل الرئيسية للجمعية وسياسة تضارب المصالح وقواعد السلوك الشخصي للعاملين في الجمعية وقواعد العناية الكاملة بأصول وموجودات الجمعية

إعداد ميثاق السلوك (Code of Conduct)

اعتماد المعيارية في اختيار المستفيدين ومقدمي الخدمات من مكاتب استشارات هندسية ومقاولين، وذلك لحماية الجمعية من المساءلة وتعزيز الشفافية في العمل

اعتماد المعيارية

إعداد دليل العمليات الرئيسية والمساندة وفق أفضل الممارسات والمعايير الدولية في مجال أدلة العمليات لتوفير القواعد التشغيلية اللازمة للعاملين للقيام بمهامهم

إعداد دليل العمليات الرئيسية والمساندة

المحتوى المقترح

نوع التدخل

3. إدارة الموارد البشرية

إعداد اللائحة الداخلية للموارد البشرية بما يتوافق مع تشريعات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وذلك لتوضيح علاقات العمل والمحافظة على حقوق كل من الجمعية والعاملين فيها

إعداد اللائحة الداخلية
للموارد البشرية

كتابة التوصيفات الوظيفية لكل الوظائف الإدارية وفق أفضل الممارسات في المجال لضمان ملائمتها لأحد منهجيات تقييم الوظائف في المنظمات غير الربحية ولتسهيل عملية بناء السلم الوظيفي في الجمعية

كتابة التوصيفات الوظيفية
لكل الوظائف الإدارية

إعداد سلم للرواتب والأجور على ضوء السلم الوظيفي في الجمعية وبما يتناسب مع التنافسية السوقية على الموارد البشرية وسياسة المحافظة على العاملين

إعداد سلم للرواتب والأجور

تطوير دليل الكفايات المهنية للوظائف المختلفة في الجمعية وتقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين اعتماداً على دليل الكفايات وبناء خطة تدريب العاملين الفردية والجماعية

دليل الكفايات المهنية

إعداد دليل إدارة أداء العاملين في الجمعية وتقييم أدائهم وفق مصفوفة أداء وأهداف واضحة لتحقيق الفعالية المطلوبة

إعداد دليل إدارة وتقييم
أداء العاملين



المحتوى المقترح

نوع التدخل

4. الإدارة المالية

إعداد اللائحة المالية بالتعاون مع المحاسب القانوني للجمعية بحيث تتضمن السياسات المالية والمحاسبية والإجراءات وضمان توافقها مع الدليل المحاسبي الموحد الخاص بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية

إعداد اللائحة المالية

تطوير خطة تنمية الموارد والاستدامة المالية وبناء قدرات مجلس الإدارة والعاملين والمتعاونين مع الجمعية على تدبير التمويل وتنويع مصادر دخل الجمعية

تطوير خطة تنمية الموارد والاستدامة المالية

إطلاق المتجر الإلكتروني للجمعية على ضوء خطة تنمية الموارد والعمل المشترك وبما يتوافق مع تشريعات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في جمع التبرعات

إطلاق المتجر الإلكتروني للجمعية

تعزيز التكامل بين النظام المحاسبي الآلي الموجود حالياً والنظام الإداري وبما يتوافق مع لائحة الموارد البشرية واللائحة المالية.

تعزيز التكامل بين النظام المحاسبي الآلي والنظام الإداري

5. إدارة المشاريع

تفعيل خدمة البحث الاجتماعي ومراجعة البيانات التنموية الخاصة بالمنطقة وإعداد مقترحات المشاريع بشكل مبادر والاستجابة لاحتياجات الفئة المستهدفة

تفعيل خدمة البحث الاجتماعي

مراعاة أن تلبّي تصاميم المنازل احتياجات المستفيدين وكذلك الضوابط والمعايير النظامية مثل كود البناء السعودي ومعايير الاستدامة البيئية

مراعاة تلبية احتياجات المستفيدين

وجود آليات واضحة للتعاقد مع مكاتب الاستشارات الهندسية والمقاولين وبما يحمي الجمعية تجاه المساءلة القانونية من أي تبعات متعلقة بالأضرار غير المقصودة للخدمات التي تقدمها الجمعية

وجود آليات واضحة للتعاقد

إعداد دليل المتابعة والتقييم للمشاريع والخدمات التي تنفذها الجمعية وبما يحقق الكفاءة والفعالية للمخرجات والخدمات التي تقدمها

إعداد دليل المتابعة والتقييم للمشاريع والخدمات

التحول نحو العمل التقني وإعداد نظام متكامل لإدارة عملية تقديم الخدمة ومتابعة المهام الإدارية واتخاذ القرار داخل الجمعية

إعداد نظام تقني متكامل

المحتوى المقترح

نوع التدخل

6. العمل المشترك

إعداد دليل الشراكات والعمل التكاملي سواءً داخل القطاع غير الربحي أو مع القطاعين العام والخاص

إعداد دليل الشراكات والعمل التكاملي

التنسيق والتكامل مع المنظمات الأخرى سواءً المهتمة بالإسكان أو بالجوانب التنموية الأخرى وذلك لضمان تغطية كافة جوانب الحياة الكريمة للأسر المستهدفة

التنسيق والتكامل مع المنظمات الأخرى

الاستفادة من برامج المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص وفتح قنوات المساهمة المتخصصة بحسب مجالات المؤسسات والشركات العاملة في المنطقة

الاستفادة من برامج المسؤولية الاجتماعية

تعزيز الثقة مع الجهات الحكومية والمحافظة على علاقات وثيقة مع الجهات ذات العلاقة بأنشطة الجمعية لضمان تسهيل مهامها والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة لكل من الجمعية والجهات الحكومية

تعزيز الثقة والعلاقات مع الجهات المختلفة

7. الاتصال والترويج

إعداد استراتيجية اتصالية وعلاقات عامة مكتوبة توضح الرسائل الاتصالية الرئيسية والوسائل والقنوات الاتصالية وآلية قياس أثر الحملات الترويجية والتسويقية لمشاريع الجمعية

إعداد استراتيجية الاتصالات والعلاقات العامة

تطوير الموقع الإلكتروني للجمعية بحيث يصبح أكثر تفاعلية وتعزيز التكامل مع وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة قدرة الوصول للمستخدمين والداعمين لأنشطة الجمعية

تطوير الموقع الإلكتروني للجمعية

بناء نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) لضمان التواصل المستمر مع المستخدمين والداعمين وتعزيز ولائهم للجمعية والشعور بالملكية والشراكة

بناء نظام إدارة علاقات العملاء (CRM)



تحليل توقعات أصحاب المصلحة

التأثير

- وزارة العمل
- البلديات
- شركة الكهرباء
- المؤسسات الداعمة
- الجهات الاستشارية
- أمانة المنطقة
- جهات الدعم المالي
- الداعمين
- المؤسسات والشركات

- الرعاية والداعمين
- مجتمع منطقة القصيم
- الإدارة التنفيذية
- وزارة الإسكان
- أمانة المنطقة
- أعضاء مجلس الإدارة
- الأمانات والبلديات
- المقاولات

- جزء من الموردين
- الجمعيات الخيرية

- المستفيدين

الاهتمام

المخاطر	الفرص	التوقعات	أصحاب المصلحة
ماهي المخاطر التي قد تنشأ من صاحب المصلحة وينبغي على الجمعية الحذر منها؟	ماهي الفرص التي يوفرها صاحب المصلحة ويمكن للجمعية استثمارها؟	ماذا يتوقع أصحاب المصلحة من الجمعية؟	

- التأثير على عمل الجمعية - الإجراءات الإدارية - مطالبة الجمعية بأكثر من طاقتها - الاعتماد التام على الإمارة في انجاز المهام لدى المصالح الحكومية وغيرها	- الدعم لدى الجهات ذات العلاقة - تزويد الجمعية بالجهات ذات الأولوية بالتنمية - دعم الجمعية إعلامياً - قائمة مستفيدين - النفوذ - المكانة الاجتماعية للإمارة - الدعم المعنوي وتسهيل المهام	- المساهمة في معالجة مشكلة السكن - العمل على المشاركة في زيادة المستوى الاقتصادي للأسرة - المشاركة في الاستقرار الأسري - المساهمة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ - تفعيل الجانب الاجتماعي - بناء مساكن للفئات الأكثر احتياجاً والذين يكتبون معارضة مستمرة للأمير المنطقة - البحث وتقصي الحقائق للوصول للمحتاجين في منطقة القصيم - العدالة في تقييم المستفيدين وتحديد الأولوية	أمانة المنطقة
---	--	--	---------------

- تضخيم بعض القصور في عمل الجمعية - رفع سقف التوقعات بما يفوق إمكانيات الجمعية - تشويه السمعة - مطالبة لفئة غير مستهدفة - عدم المصداقية في المعلومات والبيانات - لعاب أدوار مخالفة للحقيقة	- الدعم المالي - المساندة الإعلامية - التطوع - التبرع - الثقة بين المجتمع والجمعية - تسهيل الإجراءات في الميدان	- توفير مساكن مناسبة للمحتاجين - المساهمة في معالجة مشكلة الإسكان - حلول إسكانية - تنمية الأسر - تغطية ما يمكن تغطيته الإنجاز والمصداقية	مجتمع منطقة القصيم
---	--	--	--------------------



المخاطر	الفرص	التوقعات	أصحاب المصلحة
ماهي المخاطر التي قد تنشأ من صاحب المصلحة وينبغي على الجمعية الحذر منها؟	ماهي الفرص التي يوفرها صاحب المصلحة ويمكن للجمعية استثمارها؟	ماذا يتوقع أصحاب المصلحة من الجمعية؟	

- عدم التنفيذ بصورة جيدة ومن المخططات
- عدم التنفيذ وفق الجدول الزمني
- تقديم وثائق غير صحيحة
- جودة ضعيفة
- هدر بالوقوف
- تعثر المقاول
- استغلال اسم وسمعة الجمعية في جميع النواحي لجمع الأموال

- الحصول على أسعار مناسبة وفق المناقصة العادلة
- تطوير جودة تنفيذ المساكن
- هامش ربح قليل
- شراكات مع شركات
- بناء (اسمنت- بلك)
- الاستفادة من خبراتهم ومعداتهم وعمالهم

- تنشيط سوق المقاولات
- المساهمة في تنمية وتطوير قطاع المقاولات
- سلاسة التعامل وصرف المستحقات
- مشاريع سريعة الإنجاز
- المصداقية وحسن التعامل

شركات المقاولات

• فقدان أو ضعف ثقة الداعمين • التدخل في عمل الجمعية • شراكات صورية وغير مفيدة • الاعتماد التام على داعمين محددين	• تحقق وتطوير العلاقة مع الداعمين • زيادة التعريف بإنجازات الجمعية • دعم مادي • علاقات • مسؤولية اجتماعية • الاستفادة من الدعم • ثقة الداعم تجلب داعمين آخرين	• صرف مبالغ التبرع والدعم لما خصص له • استمرار تواصل الجمعية معهم • تزويدهم بمعلومات عن نتائج دعمهم • تكريم من مجلس الإدارة • دور اعلامي كبير • تواصل دائم وفعال • الإنجاز • صرف الأموال فيما خصصت له • ارسال التقارير	الرعاة والداعمين
---	---	--	---------------------------

المخاطر	الفرص	التوقعات	أصحاب المصلحة
ماهي المخاطر التي قد تنشأ من صاحب المصلحة وينبغي على الجمعية الحذر منها؟	ماهي الفرص التي يوفرها صاحب المصلحة ويمكن للجمعية استثمارها؟	ماذا يتوقع أصحاب المصلحة من الجمعية؟	
- فقدان الثقة في الجمعية - إجراءات طويلة ومعقدة - الاعتماد التام على الوزارة في الدعم المادي والمعنوي	- الدعم المالي - الاستفادة من البيانات المحلية الخاصة بالمحتاجين للسكن - دعم دراسات وخبرات وكوادر بحث اجتماعي - علاقات ونفوذ الخبرة والخبرات	- المساهمة في معالجة مشكلة السكن - التركيز على مساعدة المواطن الأشد احتياجاً - اعتبار الجمعية ذراع أهلي للوزارة لتنفيذ سياساتها بعيداً عن الروتين البيروقراطي - المشاركة بتحقيق رؤية ٢٠٣٠ في برنامج الإسكان - حلول ودراسات إمكانية تحقيق الأهداف - الإنجاز - الدقة في تحديد المستفيدين - جودة المخرجات	وزارة الإسكان
- تباعد انعقاد حلقات مجلس الإدارة - مبالغة بالتوقعات - عدم التفرد - عدم الاعتماد على الخطة - عدم التجاوب من قبلهم	- ترؤس سمو أمير المنطقة لمجلس الإدارة - اهتمام الدولة بقضية الإسكان - دعم مالي - الاستفادة من خبراتهم ودعمهم - الاستعانة بهم في المناسبات وقت الحاجة	- العمل بفاعلية في تحديد الأهداف - توفير السكن اللائق للمواطن الأشد احتياجاً - المساهمة في تحقيق التنمية وفق رؤية ٢٠٣٠ - ترشيح المستفيدين بحسب الأولوية في الاحتياج - العمل بجد واجتهاد وإنجاز المهام في أوقاتها	أعضاء مجلس الإدارة
		المساهمة في التنمية وفق الأنظمة واللوائح	الأمانات والبلديات



أصحاب المصلحة	التوقعات	الفرص	المخاطر
الإدارة التنفيذية	• وضع خطة والعمل بها • الدعم والتطوير والتدريب • الانضباط في الأداء • إبراز نشاطات الجمعية في المناشط الاجتماعية	• تنفيذ الخطة • عمل دراسات • متابعة المشاريع • الاستفادة من خبراتهم • الاستفادة من جهودهم في إبراز دور الجمعية في المجتمع	• ماهي المخاطر التي قد تنشأ من صاحب المصلحة وينبغي على الجمعية الحذر منها؟ • قلة خبرة الإدارة • عدم المتابعة بحماس للأنشطة • الإعارة من الأمانة
وزارة العمل	• العمل على تحقيق اللائحة الأساسية • الرفع بكامل محاضر الاجتماعات • تطبيق الأنظمة • العمل في مجال الجمعية فقط • الرجوع للوزارة وقت الحاجة	• شراكة مع الضمان والجهات المتقاطعة مع الجمعية • إبراز اسم الجمعية في قائمة الجمعيات النظامية • الاستفادة من فقرات الوزارة كالمسارح	• عدم معرفة الأنظمة • عدم التجاوب
شركة الكهرباء	• طلبات عدادات كهربائية للمساكن • الالتزام بالأنظمة الكهربائية • العوازل	• تسهيل الإجراءات • خفض الرسوم • تسهيل إجراءات التركيب	• مشاكل توصيل الخدمة • ارتفاع رسوم السداد • عدم الاهتمام بالجمعية واعتبارها كأى مستفيد
المؤسسات الداعمة	• تكريم • مخاطبات	• دعم • مسؤولية اجتماعية • بناء علاقة	
الجهات الاستشارية	• تعاقد رمزي للاستشارات • الحرص الشديد على جودة المخرجات • التنفيذ بدقة متناهية	• شراكة • خبرات • الاستفادة من خبراتهم وتوجيهاتهم	• سوء فهم توجه الجمعية • عدم القيام بواجباتهم تجاه الجمعية

المخاطر	الفرص	التوقعات	أصحاب المصلحة
ماهي المخاطر التي قد تنشأ من صاحب المصلحة وينبغي على الجمعية الحذر منها؟	ماهي الفرص التي يوفرها صاحب المصلحة ويمكن للجمعية استثمارها؟	ماذا يتوقع أصحاب المصلحة من الجمعية؟	
- تعطيل الإجراءات - صرامة الأنظمة والاشتراطات - عدم تسهيل إجراءات الجمعية	- تسهيل الإجراءات - اعفاء الجمعيات من دفع رسوم الرخص - العلاقات الجيدة - الدعم المعنوي	- تنمية المنطقة - العمل وفق الأنظمة - البلدية المنية - الانضباط - النظامية	أمانة المنطقة
- عدم التجاوب من قبلهم - سواء في التسهيلات أو الدعم	- الاستفادة من عروضهم - وكذلك دعمهم المباشر	الحرص التام على القيام بالواجبات تجاه الداعمين والمستفيدين	المؤسسات والشركات
- عدم الرضا - سوء الاستخدام - عدم الاستقرار والاعتماد على النفس - عدم المصداقية في إعطاء المعلومات	- دراسة اجتماعية - استقطاع أرض كبيرة يتم مناصفتها مع مستفيد آخر - استقطاع رسوم رمزية - مصادقيتهم - علاقاتهم - انتماؤهم القلبي	- بناء مسكن ذو جودة - شراكات صحية واجتماعية - الحرص على مصلحتهم - الوفاء بالوعود - الجودة في المخرجات - تنمية مستدامة	المستفيدين



نظرية التغيير

مسارات التغيير

المسار	نستطيع التحكم به	نستطيع التأثير فيه	لدينا اهتمام به	المخرجات	الرؤية والأثر
توفير السكن الملائم للأسر الأكثر احتياجاً	- تصميم المساكن - توفير حلول سكنية - توجيه المستفيد من الذين لا تنطبق عليهم الشروط إلى حلول سكنية أخرى (دراسة حالة المستفيد، ثم تحليل للحالة، بعد ذلك معالجة وضع الحالة حسب الاحتياج) - زيادة عدد الوحدات - بناء الوحدات بجوار البنى التحتية (تعليم-صحة-... الخ)	- برامج وزارة الإسكان - مشاريع الأمانات والبلديات - مشاريع وزارة الزراعة، الكهرباء، الصحة، التعليم - المؤسسات المانحة - الجمعيات الخيرية	- زيادة تعداد السكان - منح الأراضي - الوضع الاقتصادي - الوضع الأمني والاجتماعي	سكن ملائم للأسر السعودية الأكثر احتياجاً	الرؤية والأثر
التنمية الاجتماعية ورفع المستوى الثقافي والمهاري	- شراكات مع الجهات ذات العلاقة لرفع المستوى الثقافي والتنموي - إلزام المستفيدين ببرامج تنموية	- تبصير المستفيد بإمكانياته واحتياجاته وقدراته - قناعات رب الأسرة - العادات والتقاليد - الوعي الصحي - البرامج المقدمة من الجمعيات	- الخدمات المتوفرة في المناطق التي يتواجد فيها المستفيدين - الزيادة السكانية - المحتاجين من خارج المنطقة	رفع المستوى الثقافي وإحداث أثر تنموي	الحصول على سكن ملائم
الافتراضات	توفير مسكن للمستفيدين ينتج عنه تحسين الاستقرار الأسري والوضع الاقتصادي والاجتماعي	توفير السكن سيؤدي إلى تحسين الوضع الصحي ورفع مستوى التعليم إذا تم توفير السكن في المناطق التي بها خدمات	توفير السكن يعمق الانتماء الوطني ويزيد من التكافل الاجتماعي	نستطيع التأثير في زيادة المستوى الثقافي والتنموي من خلال الشراكات مع الجهات ذات العلاقة لتقديم برامج لهم	

نموذج العمل الاجتماعي

تم تطوير نموذج العمل الاجتماعي لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم ليركز على احتياجات المستفيدين من خدمات الجمعية، والقيمة التي تعمل الجمعية على تقديمها لهم، من خلال تحديد طبيعة التدخلات، والأنشطة الرئيسية، وقنوات التواصل مع المستفيدين، وحصر الموارد الرئيسية للجمعية، وأصحاب المصلحة الأساسيين، وتحديد التكاليف والعوائد المتوقعة، وخطة التعامل مع الفوائض.

القيمة المقدمة	شرائح المستفيدين	نوع التدخل	الأنشطة الرئيسية	الموارد الرئيسية
ماذا يريد العميل من هذه المنظمة؟ القيمة الاجتماعية المقدمة • الملاذ الآمن • الخصوصية • الحماية من العوامل الجوية • تجهيزات لذوي الاحتياجات الخاصة • توفير الحياة الكريمة • الاعتماد على النفس • توسيع المدارك المعرفية والثقافية • تحسين السلوك	من هم الشريحة المستهدفة للمنظمة (أشخاص، منظمات) المستفيدين • فئة المستفيدين من الضمان الاجتماعي • ذوي الدخل المحدود (مجموع دخل الأسرة أقل من ٥٠٠٠ ريال)	ماهي طبيعة التدخلات؟ (ورش عمل، خدمات، منتجات...) • حلول سكنية (بناء - شراء - تأجير) • الدراسات الاجتماعية • البرامج التنموية (حملات توعية - برامج تدريب وتأهيل)	ماهي الأنشطة والبرامج التي ستقدمها المنظمة؟ • الإشراف على تصميم الوحدات • طرح المشاريع • إدارة المشروع • متابعة مكتب الاستشاري • بناء الشراكات والاتفاقيات مع الجمعيات • توجيه المستفيدين للبرامج التنموية • تنمية الموارد • دراسات اجتماعية سكانية	ماهي الموارد الرئيسية التي نحتاجها لممارسة الأنشطة (بشرية، مالية، تدخلات)؟ • الدعم الحكومي • المؤسسات المانحة • التبرعات • المتطوعون
قياس الأثر	العملاء	القنوات	الشركاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين	ماهي المجموعات الرئيسية التي نحتاج لإشرافها لإقامة برامجنا؟ • أمانة منطقة القصيم • الضمان الاجتماعي • وزارة الإسكان • الأمانات
القيمة المقدمة للعملاء		كيف ستصل إلى المستفيدين أو العملاء؟ • الاستعانة بالجمعيات العاملة في المراكز والهجر • القوائم المتوفرة لدى رؤساء المراكز والمحافظات • المستفيدين الموجهين من أمانة المنطقة • المتقدمين لوزارة الإسكان • قوائم الضمان الاجتماعي • الحملات الدعائية • الموقع الإلكتروني والتواصل الاجتماعي • السمعة		
الإيرادات	الفائض	هيكल التكاليف		
كيف يمكن التخطيط لاستثمار العوائد والأرباح؟ • التبرعات (إلكترونية - أفراد - شركات - حملات التبرعات) (18%) • الاستقطاعات الشهرية (1%) • تسويق المشاريع (81%) • عوائد الاستثمار	كيف يمكن التخطيط لاستثمار العوائد والأرباح؟ • أوقاف توفر عوائد مستدامة للجمعية • مشاريع استثمار	ماهي أهم المصروفات؟ كيف تتغير مصروفاتنا مع تقدمنا في تقديم خدماتنا؟ • المصروفات التشغيلية (98.4%) • المصروفات الإدارية (1.1%) • المصروفات الاستثمارية (0.3%) • الفائض الاحتياطي (0.2%)		





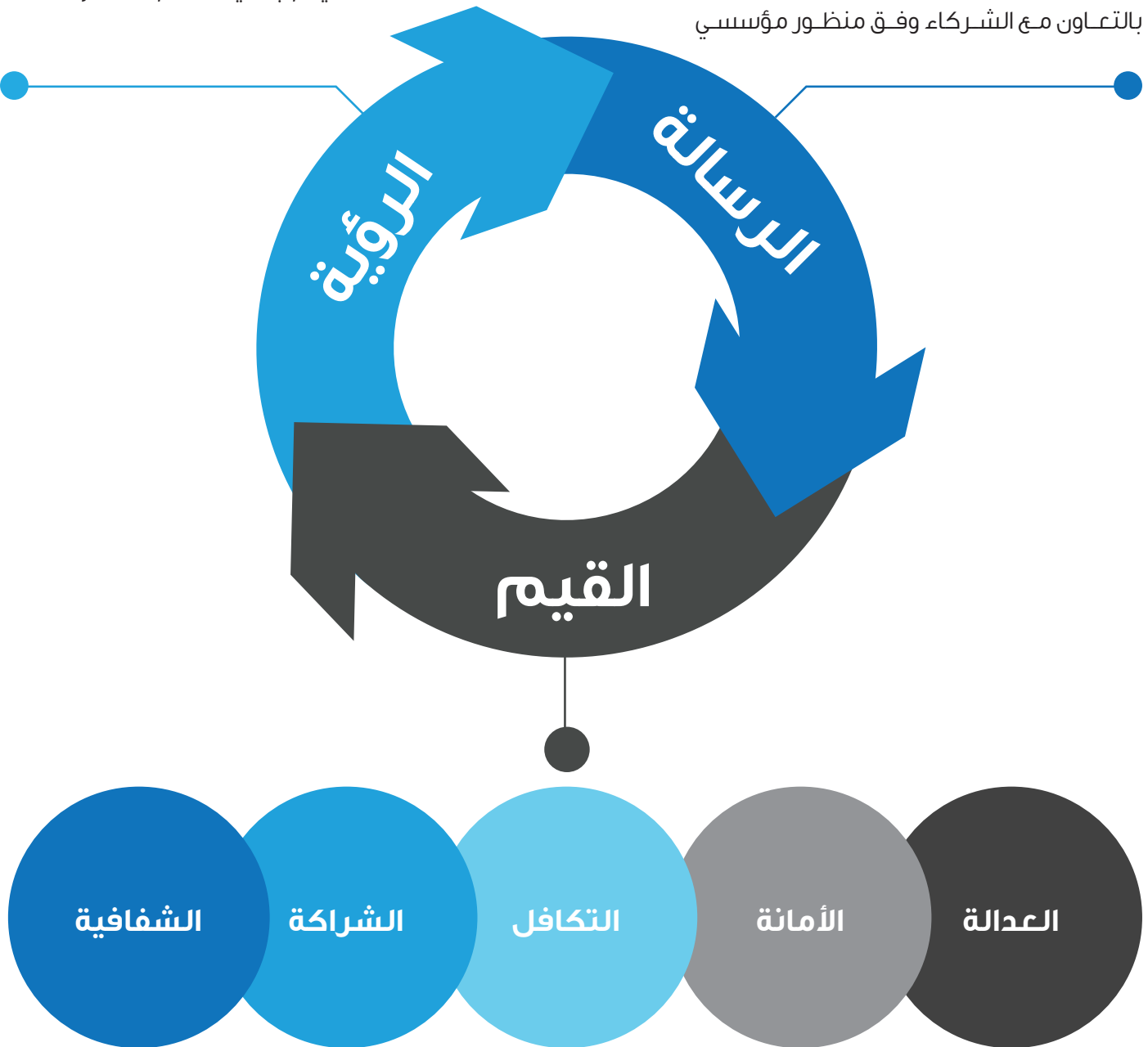
الخطة الاستراتيجية لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم

لمدة ثلاث سنوات من عام 2019 م إلى عام 2021 م – 1440 هـ إلى 1442 هـ

الخطة الاستراتيجية لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم

تمكين 1000 أسرة محتاجة من
الحصول على مسكن لائق في منطقة
القصيم بنهاية عام ٢٠٢١ م

تمكين الأسر السعودية الأكثر احتياجاً
في منطقة القصيم من الحصول على السكن
للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة
بالتعاون مع الشركاء وفق منظور مؤسسي



جدول قيم الجمعية والذي يوضح المعنى من كل قيمة والتزام الجمعية تجاهها بالإضافة إلى شعار كل قيمة

قيمنا	نعني بها	التزاماتنا	شعارنا من وحي القيمة
العدالة	أن يكون لدينا معايير واضحة وشفافة في تقديم الخدمات، والتعامل مع المستفيدين، بعيداً عن المصالح الشخصية والتمييز أو المحاباة، بما يضمن تكافؤ الفرص للجميع	• نلتزم بالوضوح والشفافية في التعامل مع المستفيدين • نلتزم بتقصي الحقائق عن احتياجات المستفيدين لتحديد الأكثر احتياجاً	« أعط كل ذي حق حقه »
الأمانة	أن نقوم بالواجبات ونؤدي الحقوق إلى أهلها ونقدم الخدمات إلى مستحقيها بإخلاص وبما يعزز ثقة المستفيدين في الخدمات المقدمة	• نلتزم بالوفاء بالوعود • نلتزم بالتواصل الفعال • نلتزم بعمل تقييم لقياس جودة المخرجات • نلتزم بالحفاظ على سرية المعلومات	« إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ »
التكافل	أن نسعى ليتحمل بعض أفراد المجتمع من المقتدرين مسؤولياتهم تجاه الآخرين الأقل حظاً	• نلتزم بتوفير مساكن لسد احتياجات الأهالي • نلتزم بتعريف المانحين بالفئات الأكثر احتياجاً	بعطاءكم يكتمل البناء
الشراكة	أن نتكامل مع غيرنا في تقديم الخدمات للمستفيدين	• نلتزم بمشاركة الطموح والسعي لتحقيق الأهداف المشتركة • نلتزم بالتعاون مع الشركاء لتحقيق الأهداف • نلتزم بتطوير شراكاتنا	شراكاتنا مصدر قوتنا
الشفافية	أن نخلق بيئة تمتاز بأن تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال متاحة ومتوفرة للأطراف ذات العلاقة مع المحافظة على خصوصية المستفيدين	• نلتزم بالتدوين والتوثيق الرسمي ونشر النتائج للأطراف ذات العلاقة • نلتزم بإتاحة البيانات المالية للجمعية لذوي الاختصاص • نلتزم بالمحافظة على خصوصية المستفيدين	نبني الثقة بالشفافية

الأهداف الاستراتيجية



تمكين قيادة الجمعية

وإدارتها التنفيذية من
تحقيق الأهداف بفاعلية
وكفاءة



تنمية الموارد المالية

وإدارتها بكفاءة لتحقيق
الاستدامة المالية
للجمعية



تنفيذ باقية من البرامج

التأهيلية والتنموية
لتمكين الأسر من
الحصول على السكن



توفير

1000 وحدة سكنية

للأسر الأكثر احتياجاً



الاتصال الفعال

مع الأطراف ذات العلاقة
والإعلام بأنشطة
الجمعية



بناء شراكات فاعلة

مع الجهات ذات العلاقة



استقطاب وتطوير

الكفاءات

بما يحقق أهداف
الجمعية



بناء أنظمة

إدارية وتقنية

تحقق الحوكمة وترفع
من كفاءة الجمعية

بطاقة الهدف الاستراتيجي الأول

وصف الهدف

توفير وحدات سكنية للمستفيدين الأكثر احتياجاً، وذلك بتوفير حلول سكنية تتضمن بناء المساكن، أو شراء المساكن وإتاحتها للمستفيدين، أو استئجار المساكن للمستفيدين الذين لن تتمكن الجمعية من بناء أو شراء المساكن لهم. ستعمل الجمعية من خلال هذا الهدف على إتاحة الحلول السكنية لتغطي عدد ٦٠٠٠ مستفيداً في ستة مناطق جغرافية في القصيم بنهاية عام ٢٠٢١. تستهدف الجمعية بناء وحدات سكنية في (الأسياح والفواره وبريدة وعنيزة). أما المناطق التي سيتم شراء مساكن بها فهي (البدائع ورياض الخبراء وبريدة وعنيزة والبكيرية والرس).



توفير

1000 وحدة سكنية

للأسر الأكثر احتياجاً



الأهداف الفرعية

تأجير
100 وحدة سكنية
بنهاية عام 2021 م

شراء
600 وحدة سكنية
بنهاية عام 2021 م

بناء
300 وحدة سكنية
بنهاية عام 2021 م

مؤشرات قياس الأداء للهدف

المؤشر	2018	2019	2020	2021	الاجمالي
عدد المساكن التي تم توفيرها	50	240	340	420	1000
عدد المستفيدين من الوحدات السكنية	357	1440	2040	2520	6000
عدد المساكن التي تم بناؤها	50	70	110	120	300
عدد المساكن التي تم شراؤها	0	150	200	250	600
عدد المساكن التي تم تأجيرها	0	20	30	50	100
عدد المناطق التي تمت تغطيتها	3	6	6	6	-

تنفيذ حفل تسليم
الوحدات

مشروع تأجير 20
وحدة سكنية

مشروع شراء 150
وحدة سكنية

مشروع بناء 70
وحدة سكنية

المبادرات
لعام 2019 م

بطاقة الهدف الاستراتيجي الثاني

وصف الهدف

تقديم برامج تأهيلية وتنموية تساهم في رفع المستوى الثقافي والمهاري لدى المستفيدين وتمكنهم من زيادة وإدارة إمكانياتهم لتحسين معدل دخل الأسرة وإدارة مواردها بشكل يمكنها الحصول على مسكن ملائم واستثمار الشراكات في تنفيذ هذه البرامج التأهيلية والتنموية

الأهداف الفرعية

تقديم 17 برنامج تأهيلي
فني بنهاية عام 2021 م
في منطقة القصيم

تقديم 23 برنامج تدريبي
بنهاية عام 2021 م
في منطقة القصيم

تقديم 60 برنامج تثقيفي
توعوي بنهاية عام 2021 م
في منطقة القصيم

تنفيذ باقة من البرامج

التأهيلية والتنموية

لتمكين الأسر من

الحصول على السكن

مؤشرات قياس الأداء للهدف

المؤشر	2018	2019	2020	2021	الاجمالي
(عدد البرامج التثقيفية العامة (توعوية)	0	10	20	30	60
عدد المستفيدين من البرامج التثقيفية	0	300	500	800	1600
عدد البرامج التدريبية	0	4	7	12	23
عدد المستفيدين من البرامج التدريبية	0	100	175	300	575
عدد البرامج التأهيلية	0	2	5	10	17
عدد المستفيدين من البرامج التأهيلية الفنية	0	50	125	250	425

تنفيذ برنامجي تأهيل فني
لـ 50 مستفيداً

تنفيذ 4 برامج تدريبية لـ
100 مستفيد

إقامة 10 برامج توعوية
وتثقيفية عامة لـ 300
مستفيد

المبادرات
لعام 2019 م

بطاقة الهدف الاستراتيجي الثالث

وصف الهدف

من خلال هذا الهدف تعمل الجمعية على أن تكون قادرة على تنمية مواردها المالية وإدارتها بكفاءة والاستثمار في أصولها التي ستحرك عجلة الاستدامة المالية والتي من المتوقع أن تجني الجمعية ثمارها في الدورة الاستراتيجية القادمة.

سيكون إجمالي احتياج الجمعية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية توفير موارد مالية بقيمة (182,525,000) ريال سعودي، وستعمل الجمعية على توفير هذه الموارد من خلال أربعة قنوات رئيسية هي:

التبرعات بوسائلها المتعددة مثل: حملات التبرعات، والشراكات مع مؤسسات القطاع الخاص والحكومي، وكبار الشخصيات والمانحين، والتبرعات الإلكترونية عبر الموقع الإلكتروني ورسائل ال SMS.

الاستقطاعات الشهرية من الموظفين.

تسويق المشاريع على المؤسسات المانحة وأقسام المسؤولية الاجتماعية بالشركات.

كذلك ستعمل الجمعية على بناء مخططات لمشروعها الوقفي الاستثماري في السنة الأولى من الخطة الاستراتيجية ثم تبدأ بتنفيذ المشروع الاستثماري في باقي سنوات الخطة، والذي من المتوقع أن يؤتي ثماره خلال الدورة التي تلي دورة الخطة الاستراتيجية.



تنمية الموارد المالية

وإدارتها بكفاءة لتحقيق

الاستدامة المالية

للجمعية



الأهداف الفرعية

توفير 148,200,000 ريال سعودي من خلال تسويق المشاريع	استثمار 8,150,000 ريال سعودي في وقف للجمعية بعائد سنوي متوقع لا يقل عن 10% سنوياً	توفير استقطاعات سنوية مستمرة بقيمة 225,000 ريال سعودي	توفير تبرعات للجمعية بقيمة 25,500,000 ريالاً بنهاية عام 2021م
---	---	---	--

تفاصيل تكلفة توفير الحلول السكنية

الحلول السكنية والتنموية	2018	2019	2020	2021	الإجمالي
بناء المساكن	50	14,000,000 (70 وحدة)	22,000,000 (110 وحدة)	24,000,000 (120 وحدة)	300
شراء الوحدات	0	30,000,000 (150 وحدة)	40,000,000 (200 وحدة)	50,000,000 (250 وحدة)	600
برامج التأهيل والتنمية	0	150,000	175,000	200,000	525,000
تأجير المساكن	0	400,000 (20 وحدة)	600,000 (30 وحدة)	1,000,000 (50 وحدة)	2,000,000
ترميم المساكن	0	0	0	0	0
إجمالي التكلفة	-	44,550,000 ريال سعودي	62,775,000 ريال سعودي	75,200,000 ريال سعودي	182,525,000 ريال سعودي



مؤشرات قياس الأداء للهدف

المؤشر	2018	2019	2020	2021	الاجمالي
المصروفات التشغيلية	-	44,550,000	62,775,000	75,200,000	182,525,000
المصروفات الإدارية	-	500,000	550,000	600,000	1,650,000
تكلفة المشروعات الاستثمارية	-	150,000	3,000,000	5,000,000	8,150,000
الفائض الاحتياطي	-	100,000	120,000	150,000	370,000
مستهدف تنمية الموارد المالية	-	45,300,000	66,445,000	80,950,000	192,695,000
نسبة الاستدامة المالية	-	%0	%0	%0	%0

$$\text{نسبة الاستدامة المالية} = (\text{الإيرادات الذاتية} \div \text{المصروفات}) \times 100$$

المبادرات لعام 2019 م

توفير مبلغ (3,000,000) ريال من حملات التبرعات	توفير (250,000) ريال من خلال الشراكات (مثل بندة)	زيارات كبار الداعمين لتوفير مبلغ (5,000,000) ريال	إنجاز خطة المشروع الاستثماري للجمعية
توفير مبلغ (200,000) ريال من خلال التسويق الإلكتروني	توفير مبلغ (75,000) ريال من خلال الاستقطاع الشهري	توفير مبلغ (36,625,000) ريال من خلال تسويق المشاريع	

بطاقة الهدف الاستراتيجي الرابع

وصف الهدف

يعمل هذا الهدف على توضيح صلاحيات كل من مجلس إدارة الجمعية والإدارة التنفيذية، ورسم مصفوفة الصلاحيات للجمعية، ووضع أنظمة القيادة الاستراتيجية، ونظام إدارة الأداء الوظيفي، ونظام اختيار وتعيين المرشحين للمناصب القيادية، وآليات التأهيل والتطوير للقيادات العاملة في الجمعية.



تمكين قيادة الجمعية

وإدارتها التنفيذية من

تحقيق الأهداف بفاعلية

وكفاءة



الأهداف الفرعية

تطوير الخطة التشغيلية سنوياً	تطوير مصفوفة الصلاحيات للجمعية	بناء الهيكل الوظيفي للجمعية	برنامج متابعة الأداء التشغيلي	برنامج تطوير القيادات	تطوير نظام إدارة الأداء الوظيفي
------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-----------------------	---------------------------------

مؤشرات قياس الأداء للهدف

2021	2020	2019	2018	المؤشر
-	-	%100	-	نسبة إنجاز الهيكل الوظيفي
-	-	%100	-	نسبة إنجاز مصفوفة الصلاحيات
%100	%100	%100	-	نسبة إنجاز الخطة التشغيلية
-	%100	-	-	نسبة إنجاز نظام إدارة الأداء الوظيفي
5	3	1	-	عدد الموظفين المشتركين في برنامج تطوير القيادات
%100	%100	%100	-	نسبة إنجاز برنامج متابعة الأداء التشغيلي
2	2	2	-	عدد اجتماعات مجلس الإدارة سنوياً
4	4	4	-	عدد اجتماعات متابعة الأداء الاستراتيجي
12	12	12	-	عدد اجتماعات متابعة الأداء التشغيلي

تأسيس مقر الجمعية	إنجاز برنامج متابعة الأداء التشغيلي	تطوير مصفوفة الصلاحيات للجمعية	بناء الهيكل الوظيفي للجمعية	تطوير واعتماد الخطة التشغيلية	المبادرات لعام 2019 م
-------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	--------------------------

بطاقة الهدف الاستراتيجي الخامس

وصف الهدف

استكمال البناء المؤسسي للجمعية لزيادة كفاءتها التشغيلية وقدرتها على إنجاز الأهداف، وذلك من خلال خطة التعزيز المؤسسي ومشروع الاحتضان المؤسسي



بناء أنظمة

إدارية وتقنية

تحقق الحوكمة وترفع

من كفاءة الجمعية



الأهداف الفرعية

تأسيس إدارة البرامج	تطوير إجراءات الجمعية وعملياتها الداخلية	تأسيس إدارة المشاريع بالجمعية	استكمال بناء أنظمة الحوكمة للجمعية
------------------------	--	-------------------------------------	--

مؤشرات قياس الأداء للهدف

2021	2020	2019	2018	المؤشر
-	-	100%	-	نسبة إنجاز دليل الحوكمة
10	6	3	-	عدد العمليات الداخلية التي تم تطويرها وحوكمتها
-	100%	30%	-	نسبة إنجاز تأسيس إدارة المشاريع
-	100%	30%	-	نسبة إنجاز تأسيس إدارة البرامج

المبادرات لعام 2019 م

إعداد خطة تنمية الموارد المالية التفصيلية	إعداد السياسات المالية للجمعية	إعداد الهيكل الوظيفي الفرعي ومسؤوليات الوحدات الوظيفية	ورشة عمل معايير الحوكمة الرشيدة
تطوير الموقع الإلكتروني للجمعية	ورشة توثيق وتخطيط العمليات الداخلية	ورشة تدريب العاملين على أدلة الحوكمة	إعداد ميثاق السلوك الوظيفي
	توظيف مدير إدارة البرامج	توظيف مدير إدارة المشاريع	إعداد دليل العمليات الداخلية للجمعية

بطاقة الهدف الاستراتيجي السادس

وصف الهدف

بناء اللوائح والأنظمة التي تعين على تقوية كوادر الجمعية البشرية وإدارتها بفاعلية وكفاءة، خلال دورة حياة الموظفين ابتداءً من مرحلة الاختيار والتعيين، مروراً بالتطوير الوظيفي وإدارة الأداء وانتهاءً بتحفيز الموظفين والاستبقاء الوظيفي. كذلك يعمل هذا الهدف على تمكين الجمعية من توفير المتطوعين اللازمين لتنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف عبر وحدة العمل التطوعي في الجمعية. أيضاً يتم العمل من خلال هذا الهدف على تعزيز القيم الثقافية للجمعية وغرسها وتجذيرها لدى العاملين لبناء ثقافة مؤسسية في الجمعية منطلقاً من قيم الجمعية، ومتمحورة حول احتياجات المستفيدين من أنشطة وخدمات الجمعية.



استقطاب وتطوير

الكفاءات

بما يحقق أهداف

الجمعية



الأهداف الفرعية

تأسيس النظام
الإلكتروني لإدارة
الموارد البشرية

بناء سياسة
التدريب والتطوير

تطوير خطة
القوى العاملة

تأسيس وحدة
العمل التطوعي

تطوير الدليل
التنظيمي للموارد
البشرية

مؤشرات قياس الأداء للهدف

2021	2020	2019	2018	المؤشر
-	100%	-	-	نسبة إنجاز الدليل التنظيمي للموارد البشرية
-	70%	30%	-	نسبة إنجاز تأسيس وحدة العمل التطوعي
-	-	-	-	عدد الموظفين بعقد دائم
300	200	100	-	عدد المتطوعين
-	100%	-	-	نسبة إنجاز خطة القوى العاملة
-	100%	-	-	نسبة إنجاز سياسة التدريب والتطوير
-	100%	-	-	نسبة إنجاز النظام الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية

تأسيس وحدة العمل التطوعي

المبادرات لعام 2019 م

بطاقة الهدف الاستراتيجي السابع

وصف الهدف

بناء شراكات جديدة والعمل على تفعيل الشراكات الحالية مع الأطراف ذات العلاقة بعمل الجمعية في القطاعات الحكومية والقطاع الخاص، ومؤسسات وجمعيات القطاع الثالث



بناء شراكات فاعلة

مع الجهات ذات

العلاقة



الأهداف الفرعية

تأسيس وتقوية الشراكات مع جمعيات ومؤسسات القطاع الثالث	تأسيس وتقوية الشراكات مع مؤسسات القطاع الخاص	تأسيس وتقوية الشراكات مع مؤسسات القطاع الحكومي	تدريب العاملين على أسس بناء الشراكات والتواصل المجتمعي	بناء إطار الشراكات والتواصل المجتمعي للجمعية
---	--	--	--	--

مؤشرات قياس الأداء للهدف

2021	2020	2019	2018	المؤشر
70%	30%	-	-	نسبة إنجاز دليل الشراكات
30	20	10	-	عدد الشراكات مع القطاع الحكومي
20	12	6	-	عدد الشراكات مع القطاع الخاص
15	10	5	-	عدد الشراكات مع القطاع الثالث
100%	-	-	-	نسبة الموظفين الذين تم تدريبهم على إطار الشراكات

المبادرات لعام 2019 م

عقد الشراكات مع المؤسسات المانحة والصناديق بالشراكة مع المسؤولية الاجتماعية	عقد شراكات مع جهات الاستشارات القانونية والهندسية	عقد 10 شراكات مع القطاع الحكومي	عقد 4 شراكات مع جهات التدريب والتأهيل
---	---	---------------------------------	---------------------------------------

بطاقة الهدف الاستراتيجي الثامن

وصف الهدف

يعمل هذا الهدف على صناعة الصورة الذهنية التي ستظهر بها الجمعية نفسها للعالم الخارجي، وفق هوية مؤسسية واضحة، وسياسة تواصل محددة، بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستفيدة، وباستثمار قنوات التواصل المختلفة، والقياس والتطوير المستمر لوسائل التواصل المستمر بناءً على جدواها، وتحقيقها للأثر المطلوب.



الاتصال الفعال

مع الأطراف ذات العلاقة

والإعلام بأنشطة

الجمعية



الأهداف الفرعية

توثيق ونشر أعمال
وانجازات الجمعية

بناء هوية الجمعية

إعداد دليل التواصل
المؤسسي

مؤشرات قياس الأداء للهدف

2021	2020	2019	2018	المؤشر
%100	-	-	-	نسبة إنجاز دليل التواصل المؤسسي
%100	-	-	-	نسبة إنجاز الهوية المؤسسية
%100	%60	%30	-	نسبة إنجاز المحتوى التسويقي
-	-	-	-	عدد المتابعين في وسائل التواصل الاجتماعي (Facebook – Twitter – Instagram - Youtube)

المبادرات لعام 2019 م

اعداد الفيلم الوثائقي	حملة جمع تبرعات	حملة تسويقية، مشروع شراء المساكن	حملة تسويقية، مشروع بناء المساكن	حملة تعريفية بالجمعية
	التقرير السنوي للجمعية	معرض متنقل في مهرجان الربيع	معرض متنقل في معرض الكتاب	اعداد الفيلم التعريفية بالجمعية



الملحقات

المقارنات المرجعية لجمعيات مشابهة لعمل الجمعية

1

التحليل الشجري

2

تقرير التقييم المؤسسي للجمعية

3

خطة التعزيز المؤسسي للجمعية

4

