

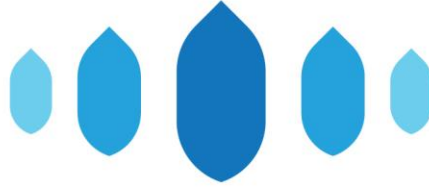
برعاية كريمة من

تنفيذ

مؤسسة  
الملك خالد  
KING KHALID  
FOUNDATION



ركين  
Rakeen

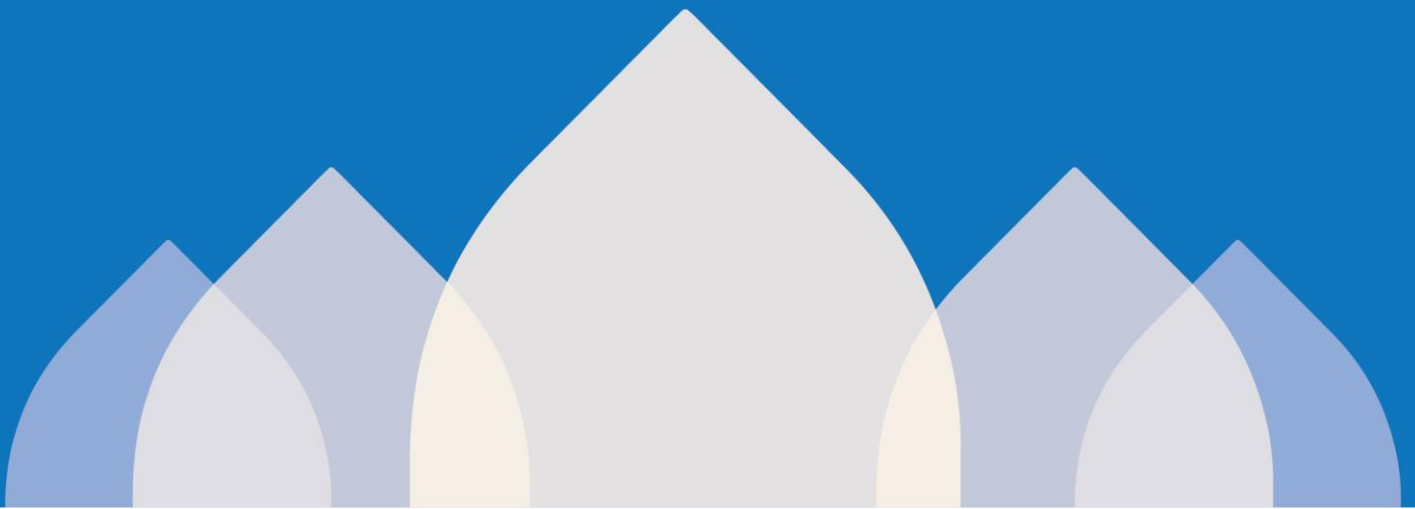


جمعية الإسكان الأهلية  
NATIONAL HOUSING ASSOCIATION  
بالقصيم ALQASSIM

## خطة تنمية الموارد المالية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





### جدول المحتويات

- 5 ..... الملخص التنفيذي •
- 7 ..... المنهجية •
- 9 ..... التحليل الرباعي SWOT •
- 12 ..... الأهداف المالية الاستراتيجية •
- 14 ..... المؤشرات المالية الاستراتيجية •
- 17 ..... اهداف تنمية الموارد المالية •
- 19 ..... مبادرات تنمية الموارد المالية •
- 24 ..... تقييم الأداء لخطة تنمية الموارد المالية •

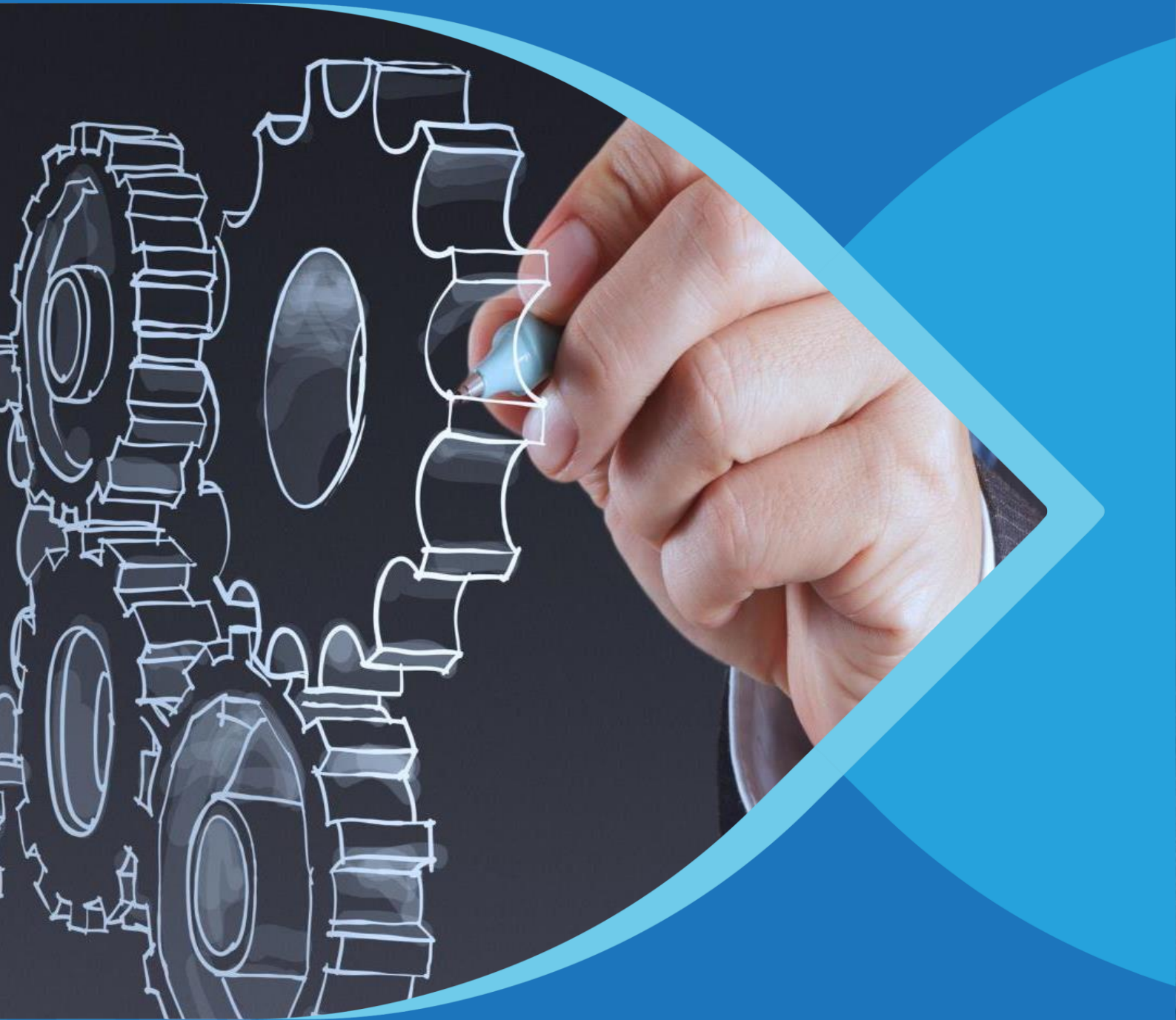


## الملخص التنفيذي



### الملخص التنفيذي

القطاع الثالث يعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة بجانب القطاع الحكومي والخاص وهذا ما تم تسليط الضوء عليه في رؤية ٢٠٣٠ من تمكين منظمات القطاع غير الربحي والأفراد العاملة فيه . من هنا جاء تركيز الجهات المانحة والحكومية في توجيه الجهود على تعزيز هذا القطاع وتمكينه من خلال برامج بناء القدرات المؤسسية حتى يكون قطاع مساهم بشكل قوي وفعال في التنمية المجتمعية المستدامة . تعتبر مؤسسة الملك خالد الخيرية أحد أبرز المؤسسات الرائدة في مجال بناء القدرات وتمكين المنظمات في القطاع غير الربحي ويعتبر برنامج الاحتضان المؤسسي أحد البرامج الرئيسية في المؤسسة . بناء عليه جاءت الشراكة مع شركة ركين في تنفيذ مشروع الاحتضان المؤسسي لجمعية الإسكان الأهلية بالقصيم والذي بدأ من منتصف عام ٢٠١٨م ويستمر حتى نهاية عام ٢٠٢٠م . بدأ المشروع بعملية تقييم مؤسسي وبعدها انطلقت رحلة التعزيز المؤسسي والتي تم فيها مراعاة الفجوات المؤسسية الناتجة عن عملية التقييم حيث يعتبر مجال تنمية الموارد المالية أحد المجالات المؤسسية التي تم العمل عليها في هذا المشروع . هذه الوثيقة مقسمة على ستة محاور تم العمل عليها مع فريق عمل الجمعية حيث يركز المحور الأول على المنهجية التي تم اعتمادها لبناء خطة تنمية الموارد المالية ، ثم يأتي المحور الثاني لتوضيح نتيجة التحليل الرباعي من ناحية نقاط القوة والضعف وماهي الفرص والمخاطر المحتملة وبناء عليه نتجت توجهات استراتيجية وأهداف لكل توجه تم سردها في المحور الثالث . أما المحور الرابع فقد سلط الضوء على المؤشرات المالية الاستراتيجية لثلاثة سنوات من عام ٢٠٢١م إلى عام ٢٠٢٣م . المحور الذي يليه يظهر المستهدفات المالية لعام ٢٠٢١م حيث تم توزيعها على أربعة مصادر مالية مختلفة وهي: التبرع، الاستقطاع، التسويق والاستثمار ، وتم صياغة مبادرات مختلفة لكل قسم من مصادر تنمية الموارد المالية الأربعة وهذا ما تم شرحه في المحور الخامس . المحور الأخير يبين آلية تقييم الأداء والخطوات التي يجب مراعاتها في تنفيذ هذه الخطة .



## منهجية بناء خطة تنمية الموارد المالية



## منهجية بناء خطة تنمية الموارد المالية



تحديد  
المستهدفات  
المالية لإدارة تنمية  
الموارد المالية



تحديد المؤشرات  
المالية الاستراتيجية  
للمجموعة خلال  
سنوات الخطة بناء  
على المستهدفات  
الاستراتيجية



تحديد مصادر تنمية  
الموارد المالية  
وترتيبها حسب  
الأولوية

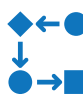


اعتماد نموذج  
مصادر تنمية الموارد  
المالية كمرجعية  
لوضع الخطة

التبرعات  
الاستقطاع  
الاستثمار  
تسويق  
المشاريع



تحديد المبادرات التي  
ستحقق الأهداف  
المالية



وضع خطط  
تشغيلية لخطة  
تنمية الموارد  
المالية



بناء نظام المتابعة  
والتقييم



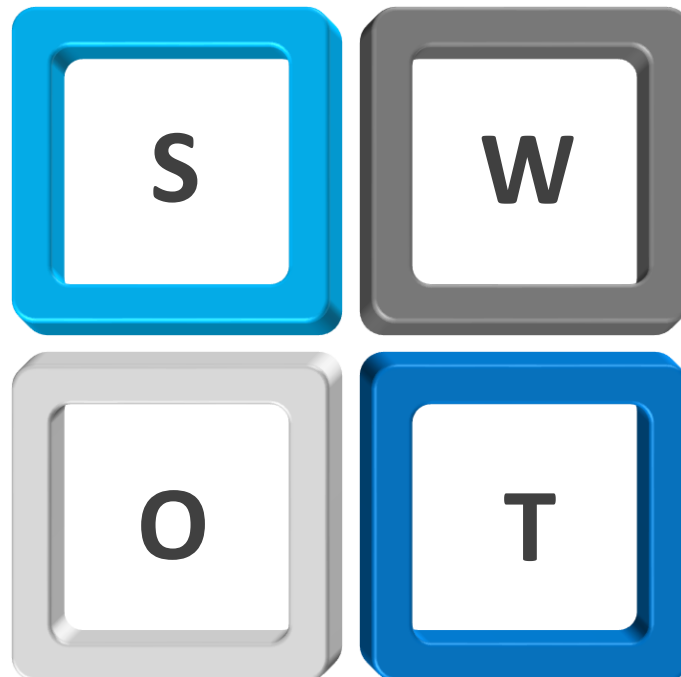


# تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT



## تحليل SWOT

تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT (أو التحليل الرباعي) يعتبر أحد أهم الخطوات في التخطيط الاستراتيجي. تم اعتماد هذه الأداة b وهي الأكثر استخداما في تحليل بيئة المنظمات - للتعرف أكثر على نقاط القوة والضعف وجوانب الفرص والمخاطر فيما يتعلق بالاستدامة المالية وتنمية الموارد المالية للجمعية. بالتالي يجب أن تركز الجمعية على تفعيل نقاط القوة ، تقوية جوانب الضعف ، استثمار الفرص بالشكل الأمثل وأيضا التغلب على التحديات والمخاطر المحتملة. بناء عليه، فقد تم عقد عدة لقاءات مع الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تخدم تنمية الموارد المالية. الشكل التالي يوضح أهم نقاط القوة والضعف، الفرص والمخاطر.





## تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بعيد عن قطاع جهات البنوك التنموية</li> <li>• قلة الخبرة في مجال الاستثمار التنموي</li> <li>• قلة المهارات في مجال التعاملات الالكترونية</li> <li>• قصر عمر الاتصال المؤسسي</li> <li>• عدم وجود نظام إدارة الجودة</li> <li>• قلة الموارد البشرية في تنمية الموارد المالية</li> <li>• قلة الخبرة في صناعة المشاريع التنموية</li> <li>• ضعف الاستدامة المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقة المتينة مع بنك التنمية</li> <li>• مجلس إدارة مؤثر وفعال</li> <li>• وجود نظام محاسبي متكامل وفعال</li> <li>• وجود نظام متابعة وتقييم مستمر</li> <li>• قوة معيار السلامة المالية</li> <li>• شراكات إعلامية قوية</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقوية العلاقة مع البنوك الاستثمارية التنموية</li> <li>- الاستفادة من خبرات المتعاونين في مجال الاستثمار التنموي/الاجتماعي</li> <li>- تطوير مهارات العاملين في مجال التعاملات الالكترونية</li> <li>- الاهتمام بالموارد المتخصصة في تنمية الموارد المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فتح محفظة استثمارية مع بنك التنمية الاجتماعي</li> <li>- تقوية العلاقة مع وكالة الإسكان التنموي</li> <li>- نشر المنجزات والأعمال السابقة للجمعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تفعيل الاستثمار الاجتماعي في الجمعية</li> <li>• سهولة فتح المحافظ الاستثمارية في بنك التنمية</li> <li>• التحول للتجارة الالكترونية</li> <li>• اهتمام رؤية المملكة بالإسكان التنموي</li> <li>• نمو وزيادة التكافل الاجتماعي في الأزمات الاقتصادية</li> </ul>	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البدء في إدخال نظام إدارة الجودة في الجمعية</li> <li>- الاهتمام بزيادة مهارات العاملين في مجال الاتصال المؤسسي</li> <li>- الاهتمام بالمتطوعين في المجال التسويقي والرقمي</li> <li>- زيادة نسبة الاستدامة المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إبراز تميّز الجمعية في السلامة المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحول الرقمي</li> <li>• شدة المنافسة من الجهات المماثلة</li> <li>• الكفاءة والفعالية</li> <li>• الحوكمة للقطاع الثالث</li> <li>• الاستدامة المالية</li> </ul>	التحديات



## الأهداف المالية الاستراتيجية



## الأهداف المالية الاستراتيجية

بناء على تحليل SWOT السابق ، نتج عنه استراتيجيتين لتنمية الموارد المالية يجب التركيز عليهما وقد تم تحديد أهم الأهداف الاستراتيجية والتي تحقق هاتين الاستراتيجيتين.

### تقوية البنية الداخلية للجمعية فيما يتعلق بتنمية الموارد المالية



- رسم خطة عاجلة للاستدامة المالية للجمعية.
- الاهتمام بالموارد البشرية المتخصصة في تنمية الموارد المالية.
- تفعيل إدارة التطوع ورفع كفاءة المتطوعين.
- تنمية وتطوير مهارات العاملين في التعاملات الالكترونية – التحول الرقمي.
- إيجاد نظام للجودة لرفع كفاءة أداء الجمعية.

### تقوية العلاقة مع المجتمع أفرادا ومؤسسات لتحقيق الاستدامة المالية



- تفعيل دور الاتصال المؤسسي بكافة تخصصاته.
- تقوية العلاقة مع البنوك الاستثمارية التنموية والاستفادة من الخدمات المقدمة منها.
- الاستفادة من خبرات المتعاونين في مجال الاستثمار التنموي والاجتماعي.
- تقوية العلاقة مع وكالة الإسكان التنموي والاستفادة من البرامج المقدمة من الوكالة.



## المؤشرات المالية الاستراتيجية



## تحديد المؤشرات المالية الاستراتيجية

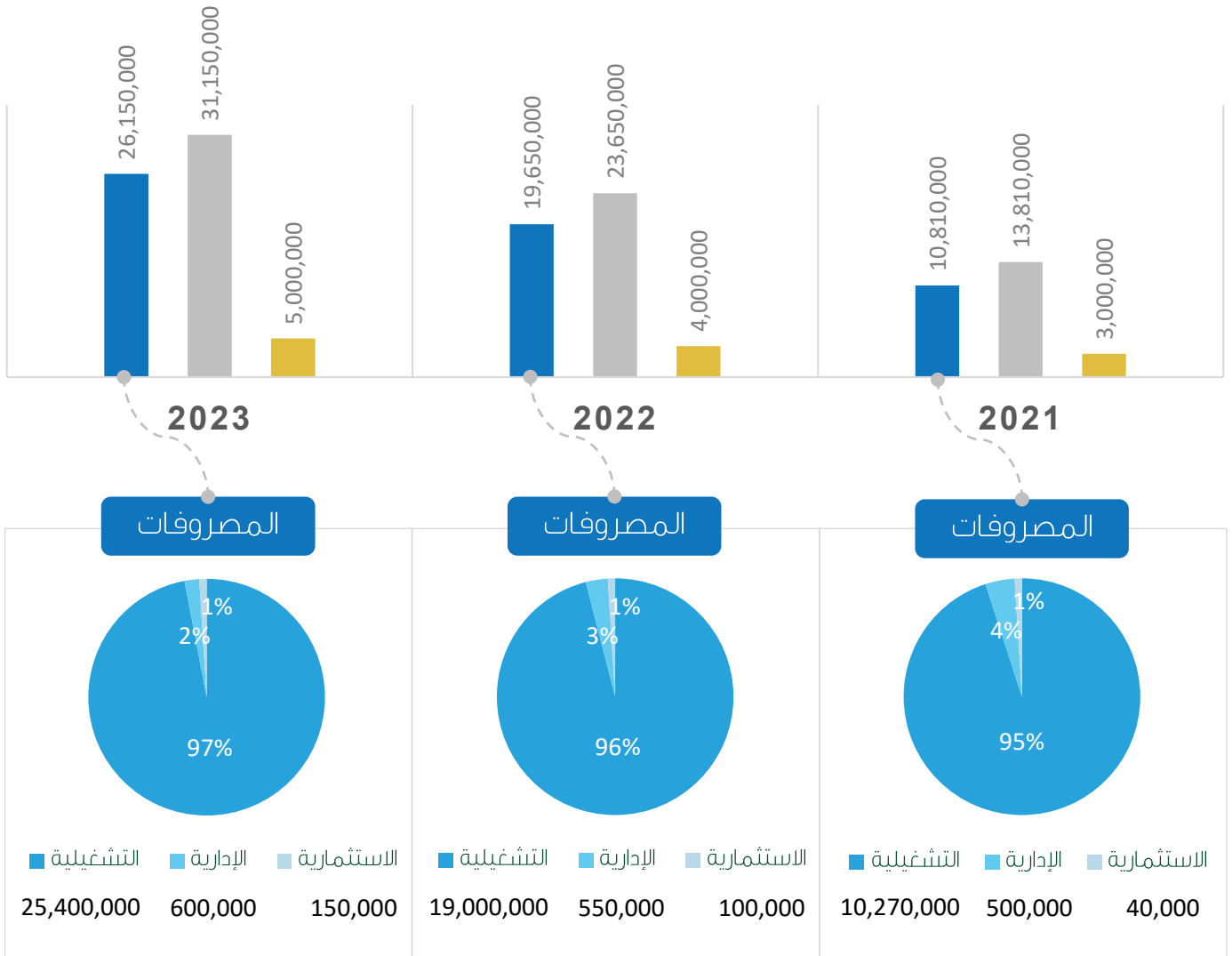
تم بناء المؤشرات المالية الاستراتيجية اعتماداً على الموازنة التقديرية للخطة التشغيلية للجمعية للسنة الأولى (٢٠٢١م) والتي تشكل أساساً للموازنات التقديرية المستقبلية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية من عام ٢٠٢١م إلى ٢٠٢٣م مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد الذاتية للجمعية

٢٠٢٣	٢٠٢٢	٢٠٢١	الباب	
٢٥,٤٠,٠٠٠	١٩,٠٠,٠٠٠	١,٢٧,٠٠٠	التشغيلية	المصروفات
٦,٠٠,٠٠٠	٥٥,٠٠٠	٥,٠٠,٠٠٠	الادارية	
١٥,٠٠,٠٠٠	١,٠٠,٠٠٠	٤,٠٠,٠٠٠	الاستثمارية	
٢٦,١٥,٠٠٠	١٩,٦٥,٠٠٠	١,٨١,٠٠٠	الإجمالي	
٥,٠٠,٠٠٠	٤,٠٠,٠٠٠	٣,٠٠,٠٠٠	فائض احتياطي	
.	.	.	سداد الديون	
٣١,١٥,٠٠٠	٢٣,٦٥,٠٠٠	١٣,٨١,٠٠٠	الايادات المطلوبة	
٣,٠٠,٠٠٠	٢,٠٠,٠٠٠	٢,٠٠,٠٠٠	الايادات الذاتية	
٣١,١٥,٠٠٠	٢٣,٦٥,٠٠٠	١٣,٨١,٠٠٠	مستهدف تنمية الموارد	
نسبة الاستدامة المالية = الایادات الذاتية ÷ المصروفات الاجمالية * %				



## تحديد المؤشرات المالية الاستراتيجية

المصرفات ■ الإيرادات المطلوبة ■ الفائض







## أهداف تنمية الموارد المالية



## تحديد أهداف تنمية الموارد المالية

يتضح من جدول المؤشرات المالية الاستراتيجية السابق أن المستهدف المالي لتنمية الموارد المالية لعام ٢٠٢١ م يبلغ ١٤,٨٠٠,٠٠٠ ريال سعودي ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن مقدار الإيرادات الذاتية يبلغ ٢,٠٠٠,٠٠٠ ريال سعودي وهو ما يغطي نسبة ١.٣% من إجمالي المصروفات وعليه فإن مستهدف تنمية الموارد المالية يشكل نسبة ٩٨.٧% من المصروفات.

بناء على مصادر تنمية الموارد المالية الأنسب للجمعية فقد تم توزيع المستهدف المالي لتنمية الموارد المالية حسب الجدول التالي

تحديد المستهدفات المالية لكل قسم من أقسام الموارد  
المالية لعام ٢٠٢١ م



المبلغ	المصدر
٥٠,٠٠٠	استقطاع
١٣,٤٥٠,٠٠٠	تسويق
٢٧٠,٠٠٠	تبرعات
٤٠,٠٠٠	استثمار
١٣,٨١٠,٠٠٠ ريال سعودي	الاجمالي

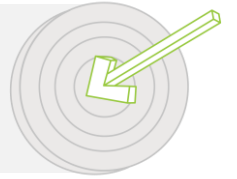


# مبادرات تنمية الموارد المالية



## الاستقطاع

الهدف المالي من الاستقطاع  
زيادة سنوية قدرها ١,٠٠٠ ريال



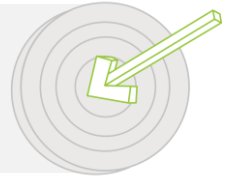
بيان بالجهات واجمالي الاستقطاعات السنوية المستهدفة:

المبادرة	القيمة الاجمالية للاستقطاعات السنوية	عدد المستقطعين	الجهة	م
زيادة سنوية في قيمة ايرادات الاستقطاع قدرها ٥,٠٠٠ ريال من استقطاعات ٢٥٠ من منسوبي التعليم	٢٥,٠٠٠	١٠٠	منسوبي التعليم	١
زيادة سنوية في قيمة ايرادات الاستقطاع قدرها ٥,٠٠٠ ريال من استقطاعات ٢٥٠ من افراد المجتمع	٢٥,٠٠٠	١٠٠	افراد المجتمع	٢
	٥٠,٠٠٠	٢٠٠	الاجمالي	



## تسويق المشاريع للجهات المانحة

الهدف المالي من التسويق  
١٣,٤٥٠,٠٠٠ ريال



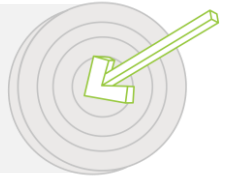
بيان بالمشاريع التي سيتم تسويقها خلال عام ٢٠٢١

م	المشروع	قيمة المشروع	تاريخ التنفيذ
١	بناء عدد ١٦ وحدة سكنية	٣,٦٠,٠٠٠	يونيو
٢	بناء عدد ١٦ وحدة سكنية	٣,٦٠,٠٠٠	ديسمبر
٣	شراء عدد ٢ عقار استثماري	٦,٠٠,٠٠٠	مارس
٤	دفع ايجار عدد ١١ مستفيد مستحق	٢٥٠,٠٠٠	مارس
الإجمالي		١٣,٤٥٠,٠٠٠	نهاية العام



## التبرعات

الهدف المالي من التبرعات  
٢٧,٠٠٠ ريال



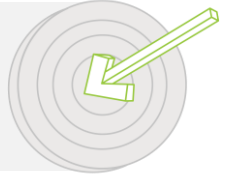
### تبرعات الشركاء

المبادرة	المستهدف سنويا	الجهة	م
الاستقطاع البنكي	١,٠٠٠	التبرعات الاليكترونية	١
التبرع عن طريق الموقع	١,٠٠٠		
حملة شهر رمضان المبارك	٢٠,٠٠٠	حملات التبرعات	٢
حملة الصيف	٥,٠٠٠		
	٢٧,٠٠٠	الاجمالي	



## الاستثمارات

الهدف المالي من الاستثمارات  
٤٠,٠٠٠ ريال



### إيرادات استثمارية

المستهدف سنويا	المبادرة	م
١,٠٠٠	وقف	١
٢,٠٠٠	أسهم	٢
١,٠٠٠	الاستثمار الاجتماعي	٣
٤,٠٠٠	الاجمالي	

وصف المبادرة	اسم المبادرة
عمارة سكنية من شقتين يتم استثمارها بالإيجار السنوي لكل شقه ٥,٠٠٠ ريال	وقف
اسهم الخير (باقات اسهم ١٠-٥٠-١٠٠-٣٠٠-٥٠٠) عن طريق المتجر الالكتروني الخاص بالجمعية	أسهم
عمل مشروع الديكوباج وعمل معرض لتسويق منتجات المستفيدات بالشراكة مع الجمعية	الاستثمار الاجتماعي

RATING	
<input checked="" type="checkbox"/>	Exceptional
<input type="checkbox"/>	Exceeds Re
<input type="checkbox"/>	Meets Re
<input type="checkbox"/>	Needs

تقييم الأداء لتنمية الموارد المالية





## تقييم الأداء لتنمية الموارد المالية

يعتبر تقييم الأداء خطوة مهمة لضمان تحقق أهداف تنمية الموارد المالية. يتم ذلك من خلال متابعة مؤشرات الأداء والتأكد من أن المنجز يتطابق مع المستهدفات ، وفي حال وجود فجوة بين المنجز والمستهدف فإنه يتم تحديد أسباب هذه الفجوة والعمل على سدها من خلال معالجة أسبابها. المنهجية التالية توضح كيفية تقييم الأداء لتنمية الموارد المالية



