



جمعية سكني  
بمنطقة المدينة المنورة  
ترخيص رقم 5058

# الخطة الإستراتيجية لعام 2024م - 2026م

جمعية سكني بمنطقة المدينة المنورة

## الملخص التنفيذي

أعدت هذه الوثيقة بموافقة وتأييد من الإدارة العليا في جمعية سكني بالمدينة المنورة لتواكب تطلعاتهم الاستراتيجية وتوضح الاحتياجات ضمن إطار عمل قائم على تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتكامل الأدوار للمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى القصير والبعيد.

ومن هذا المنطلق وضمن مخرجات مخيم البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية الاسكانية الناشئة تم إعداد الخطة الاستراتيجية، حيث قام فريق العمل بتحليل وحصر الاحتياجات التنموية وترتيب أولوياتها ومن خلال ورش العمل والعصف الذهني، تم تحديد التوجهات الاستراتيجية الرؤية والرسالة والفئة المستهدفة والأهداف، القيم والأثر المتوقع، عوامل النجاح والمرافق الحيوية وغيرها.

وتركز هذه الوثيقة على عدة محاور ضمن الخطة الاستراتيجية:

١. التركيز على نقاط القوة والمزايا التنافسية لدى جمعية سكني بالمدينة المنورة وإبراز دورها وأثرها.
٢. مشاركة اصحاب المصلحة وتعزيز دورهم في متابعة النتائج الدورية والأخذ بأرائهم لتقديم سير العمل وخدمة المجتمع.
٣. شمولية الخطة الاستراتيجية على السياسات والشفافية ووضوح الإجراءات وتبني الرؤية المستقبلية بما يحقق مستقبل مستدام.
٤. الاستثمار في الكوادر البشرية وتوظيف المهارات اللازمة في نمو الموارد المالية وتعزيز الدور الأساسي للجمعية بما يحقق الأهداف لصالح المجتمع، المستفيدين، اصحاب المصلحة.

وبفضل الله وتوفيقه خرجنا بهذه الوثيقة المتكاملة سائلين الله التوفيق والسداد لفريق العمل في إدارة هذه الخطة والتطوير والتحسين وفق التطورات التي تحدث أثناء التنفيذ.

وبالله التوفيق ...



## التعريفات:

الجمعية	جمعية سكني بالمنطقة المدينة المنورة
الشركاء	الشركاء في البرامج والمشاريع الإسكانية.
مجلس الإدارة	ذوو شخصية اعتبارية، وتعتبر ثاني أعلى سلطة في الجمعية.
الجمعية العمومية	ذوو شخصية اعتبارية، وتعتبر أعلى سلطة في الجمعية.
برامج الإسكان	مجموعة برامج تختص بالبناء والترميم والصيانة والبحوث والدراسات وإدارة المشاريع الهندسية.
برامج التنمية	مجموعة برامج تهدف إلى تنمية قدرات المستفيدين وتطويرهم.
النظام	نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
الوزارة	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية / المركز الوطني للقطاع غير الربحي
الجهة المشرفة	وكالة القطاع الثالث والمشاركة المجتمعية



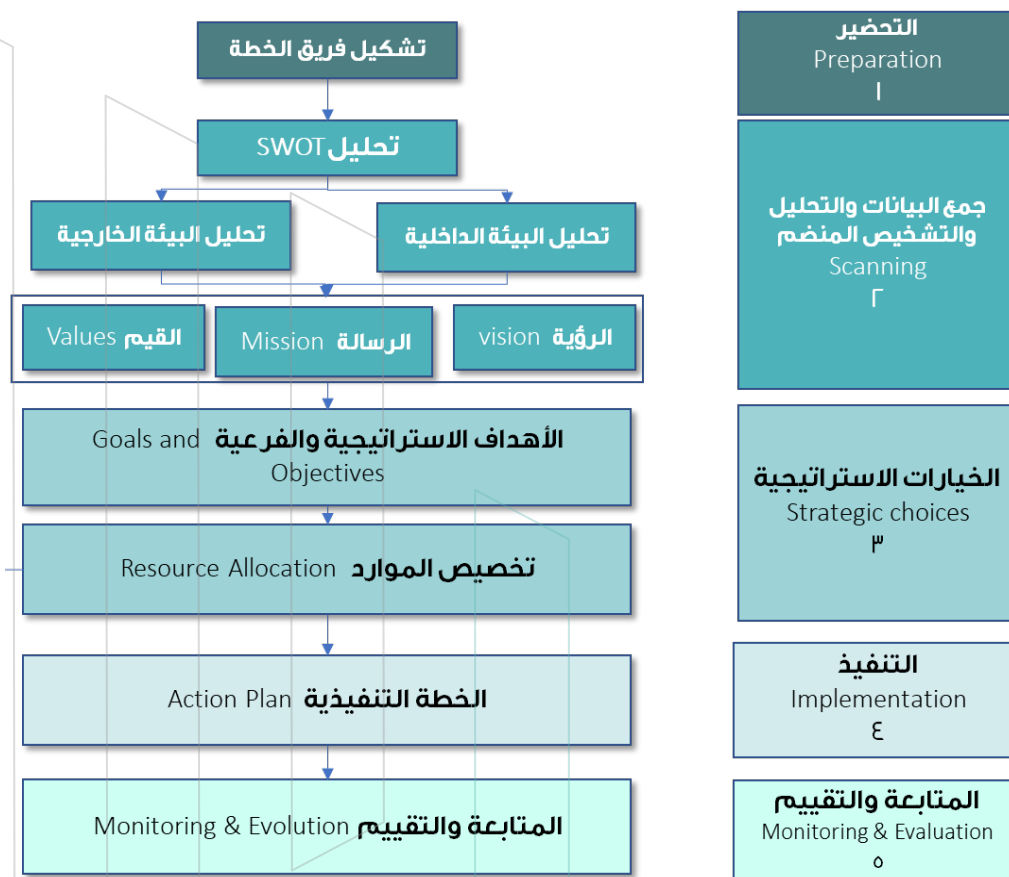
## مصطلحات الوثيقة:

التوجهات الاستراتيجية	ما يسمى بالإطار الاستراتيجي، ويتضمن (الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجيات).
الرؤية	أين نريد أن نكون في المستقبل؟ أو ما الأثر الاجتماعي الذي نريد أن نحدثه في المستقبل؟
الرسالة	الغرض الذي من أجله وجدت المنشأة أو الجمعية.
القيم	المبادئ والموجهات الأخلاقية والسلوكية للعمل بالمنشأة أو الجمعية.
الاستراتيجيات	المسارات والطرق الموصلة إلى تحقيق الرؤية.
الخريطة الاستراتيجية	وصف شامل ومجمل للمناظير الأربعة بأهدافها الاستراتيجية وعلاقتها السببية.
الأهداف الاستراتيجية	التطلعات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
مؤشرات قياس الأداء (KPIs)	أدوات قياس معيارية السمات للأهداف التي تسعى المنشأة أو الجمعية لتحقيقها.
المبادرات الاستراتيجية	البرامج أو المشاريع طويلة المدى التي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
الخطة التشغيلية	المؤشرات والمستهدفات والمبادرات والبرامج والمشاريع والأنشطة وموازناتها التقديرية المخطط تنفيذها خلال سنة واحدة.

## منهجية التخطيط:

وضعت الجمعية منهجية لبناء الخطة الاستراتيجية من خلال ورش العمل مع أصحاب المصلحة، وكانت مخرجاتها عدة محاور وأهداف استراتيجية. وتتلخص المنهجية في عددٍ من الأسس، أهمها:

- تطوير الرؤية والرسالة والقيم.
- عمل تحليل أصحاب المصلحة للتعرف على ماذا يتوقعون من الجمعية، وماذا تتوقع الجمعية منهم، وتحديد موقعهم في المصفوفة.
- عمل التحليل الرباعي (SWOT Analysis) لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الجمعية في طريق تحقيق الرؤية والرسالة.
- استنتاج الأهداف الاستراتيجية للجمعية.
- تحليل الأهداف الاستراتيجية باستخدام الإطار العام للجمعية والمقارنات العالمية والمحلية.
- إعداد خطة العمل التي من خلالها يتم تنفيذ الاستراتيجية.
- إعداد الخطة التشغيلية وآلية التنفيذ.
- تقييم الأداء.





## التوجهات الاستراتيجية للجمعية:

### رؤيتنا:

الريادة والتميز في تقديم الخدمات السكانية للأسر المحتاجة بمنطقة المدينة المنورة

### رسالتنا:

المساهمة في توفير السكن المناسب للأسر المحتاجة في منطقة المدينة المنورة والعمل على تمكينها وتنميتها وذلك تحقيقاً لجودة حياتهم التي تنادي بها رؤية المملكة 2030 م

### قيمنا:

التكامل - التميز - الابتكار - الشفافية - التواصل الفعال.

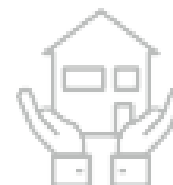
## أهداف الجمعية كما وردت في اللائحة الأساسية:



تمكين الأسر الأشد احتياجا  
من تملك المنزل الملائم



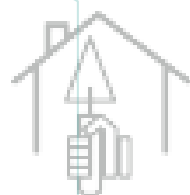
دعم المتعثرين ماليا في سداد  
الفواتير والإيجارات لمساكنهم



المساهمة في تقديم  
المساكن الخيرية



المساهمة في دعم المتعثرين  
من مستفيدي الضمان  
الاجتماعي



ترميم المنازل القديمة  
للفئات المستفيدة



تقديم خدمة الإيواء  
المؤقت للفئات  
المستفيدة



تمكين الفئات المستفيدة  
من تملك السكن  
المناسب



## المسح البيئي:

المسح البيئي أو التحليل الموقفي للقوة والضعف للجمعية مع تحليل التهديدات والفرص، وأيضًا تحليل "أصحاب المصلحة" وهم المؤثرون المرتبطون بعمليات الاستراتيجية الكلية، وهم أشخاص أو منظمات معنية مهتمة بالجمعية.

## منهجية المسح البيئي:

1. الاطلاع على أهداف الرؤية المرتبطة بالقطاع.
2. الاطلاع على الإطار العام للجمعيات وأهم الأدوار المنوطة به.
3. الاطلاع على أهداف الجمعية وغاياتها.
4. الاستفادة من دراسات الاحتياج التنموي والمعدة من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
5. تحديد أصحاب المصلحة وتوقعاتهم وكيفية الوفاء بها.
6. تحديد مدى مساهمة الجمعية في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية للمملكة (٢٠٣٠).





## تقييم الوضع الحالي للجمعية:

1. جمعية حديثة الإنشاء تحتاج الكثير من العمل الإداري والمالي.
2. عقد الشراكات الفاعلة مع الجهات ذات العلاقة.
3. لديها مجلس إدارة فعال ونشط.
4. يشكل الدعم المالي في هذه المرحلة محفز ممتاز لقيام الجمعية.

## تحديد الاستراتيجيات:

تحديد الوضع المستقبلي المرغوب للجمعية:

بعد تحديد نتائج المسح البيئي وتقييم الوضع الحالي للجمعية، اتضح أن الوضع المستقبلي للجمعية كالتالي:

1. جمعية ذات رؤية استراتيجية واضحة وإطار عمل منظم .
2. كيان اجتماعي قادر على المساهمة في تمكين الاسر الأشد حاجة وتحقيق الحياة الكريمة لهم.
3. الاهتمام باختيار وتنمية الكادر الفني والإداري في الجمعية.
4. التكامل في التنمية بين تنمية الإنسان وتنمية المكان.
5. العمل على تحقيق رؤية وأهداف الجمعية من خلال الشراكات المجتمعية الفاعلة .



## الاستراتيجيات المختارة نتيجة التحليل الرباعي لسد الفجوة الاستراتيجية:

ويمكن التعبير بشكل مبسط عن الفجوة الاستراتيجية بأنها: الفرق بين الموقع الذي نرغب أن تكون به الجمعية في المستقبل وما هو عليه في الحاضر. لذلك فإنه يسعى إلى سد الفجوة أو تقليصها إلى الحد الممكن عبر اعتماد استراتيجيات معينة تقوده إلى تحقيق الأهداف المطلوبة لسد الفجوة:

١. توفير الخدمات الاسكانية للأسر الأشد حاجة.
٢. المساهمة في تنمية تأهيل الأسر المستفيدة من خدمات الجمعية.
٣. تحقيق الاستدامة المالية.
٤. استقطاب الكفاءات المجتمعية في تنفيذ برامج الجمعية.
٥. اشراك المؤسسات ذات العلاقة للمساهمة في تنفيذ برامج الجمعية.
٦. توظيف الكوادر المتخصصة وتأهيلها في بيئة عمل جادة.
٧. بناء صورة إيجابية عن الجمعية.
٨. تحقيق التميز المؤسسي.
٩. تحقيق التحول الرقمي في أعمال وخدمات الجمعية.

## الأهداف الإستراتيجية:

المجال	الهدف الإستراتيجي	الهدف الإستراتيجي الفرعي
الخدمات الاسكانية	توفير الخدمات الاسكانية للأسر الأشد حاجة	تسليم وحدات إسكانية
		بناء وحدات اسكانية
		ترميم بيوت الأسر المحتاجة
		تسديد إيجارات مساكن الأسر المحتاجة
	المساهمة في تنمية تأهيل الأسر المستفيدة من خدمات الجمعية	
الاستدامة المالية	تحقيق الاستدامة المالية	مأسسة تنمية الموارد المالية
		تنوع مصادر الدخل
		ترشيد الإنفاق
التطوع	استقطاب الكفاءات المجتمعية في تنفيذ برامج الجمعية	
الشراكات	اشراك المؤسسات ذات العلاقة للمساهمة في تنفيذ برامج الجمعية	
الموارد البشرية	توظيف الكوادر المتخصصة وتأهيلها في بيئة عمل جادة	
السمعة	بناء صورة إيجابية عن الجمعية	بناء وتطوير وحدة الاتصال المؤسسي
		بناء الاستراتيجية الاعلامية
		بناء استراتيجية العلاقات العامة
التميز المؤسسي	تحقيق التميز المؤسسي	الالتزام بجميع معايير الحوكمة
		تحقيق شهادة في التميز المؤسسي
الأئمة	تحقيق التحول الرقمي في أعمال وخدمات الجمعية	

## التعريف بمبادرات الخطة الاستراتيجية:

### مبادرة (١): المسكن الملائم.

اسم المبادرة:	المسكن الملائم
مالك المبادرة:	مدير إدارة المشاريع
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	توفير المسكن الملائم للأسر الأشد حاجة
وصف المبادرة:	توفير المسكن الملائم للأسر الأشد حاجة من خلال برامج بناء وحدات سكنية وتسليم وحدات سكنية وسداد الإيجار وترميم المنازل والإشراف عليها.

### مبادرة (٢): التنمية والتأهيل.

اسم المبادرة:	التنمية والتأهيل
مالك المبادرة:	مدير إدارة المشاريع
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	المساهمة في تنمية وتأهيل الأسر المستفيدة من خدمات الجمعية
وصف المبادرة:	التأهيل لسوق العمل من خلال عدة برامج لتحسين جاهزية المستفيدين لدخول سوق العمل وندوة عن الترابط الأسري ودورة إدارة ميزانية الأسرة.

## التعريف بمبادرات الخطة الاستراتيجية:

### مبادرة (٣): استدامة.

اسم المبادرة:	استدامة
مالك المبادرة:	مدير تنمية الموارد المالية
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	تحقيق الاستدامة المالية للجمعية
وصف المبادرة:	المحافظة على استدامة مالية للجمعية من خلال بناء وتنظيم إدارة تنمية الموارد المالية وبناء خطة الاستدامة المالية وترشيد الإنفاق

### مبادرة (٤): التطوع حياة.

اسم المبادرة:	التطوع حياة
مالك المبادرة:	مدير الخدمات المساندة
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	استقطاب الكفاءات المجتمعية في تنفيذ برامج الجمعية
وصف المبادرة:	حصر الفرص التطوعية في برامج وخدمات الجمعية التخصصية والعامة ونشرها في منصة التطوع واستقطاب المتطوعين المتخصصين والتطوع وتمكينهم والإشراف عليهم وتكريمهم

## التعريف بمبادرات الخطة الاستراتيجية:

مبادرة (5): شركاء سكني المدينة.

اسم المبادرة:	شركاء سكني المدينة
مالك المبادرة:	مدير تنمية الموارد المالية
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	إشراك المؤسسات ذات العلاقة للمساهمة في مشاريع الجمعية
وصف المبادرة:	العمل على عقد شراكات مع الجهات ذات العلاقة والهدف المشتركة من أجل المساهمة مع الجمعية في تقديم الخدمات الإسكانية والبرامج التنموية .

مبادرة (6): فريق عمل فعال.

اسم المبادرة:	فريق عمل فعال
مالك المبادرة:	مدير الخدمات المساندة
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	توظيف الكوادر المتخصصة وتأهيلها في بيئة عمل جادة
وصف المبادرة:	استقطاب الموارد البشرية المتميزة حسب احتياج الجمعية وتأهيلها للقيام بالمهام الموكلة لها بفاعلية

## التعريف بمبادرات الخطة الاستراتيجية:

مبادرة (7): بناء السمعة الحسنة.

اسم المبادرة:	بناء السمعة الحسنة
مالك المبادرة:	مدير الاتصال المؤسسي
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	بناء صورة إيجابية عن الجمعية وتمتين العلاقة مع أصحاب المصلحة
وصف المبادرة:	العمل على بناء صورة إيجابية وسمعة حسنة عن الجمعية من خلال استراتيجية متكاملة للعلاقات العامة واستراتيجية للإعلام وتأسيس وحدة الاتصال المؤسسي.

مبادرة (8): تميز.

اسم المبادرة:	تميز
مالك المبادرة:	مدير الخدمات المساندة
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	تحقيق مستويات متقدمة في التميز المؤسسي
وصف المبادرة:	مجموعة المشاريع تسهم في تأهيل الجمعية في جميع معايير ومجالات الحوكمة وكذلك العمل وفق أفضل الممارسات لتحقيق التميز المؤسسي وحصد إحدى جوائزه

## التعريف بمبادرات الخطة الاستراتيجية:

مبادرة (٩): أتمتة.

اسم المبادرة:	أتمتة
مالك المبادرة:	مدير الخدمات المساندة
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	تحقيق التحول الرقمي في أعمال وخدمات الجمعية
وصف المبادرة:	تهدف المبادرة على مشروعين مشروع التعاملات الإلكترونية وتفعيلها في أعمال وخدمات الجمعية ومشروع تطوير الموقع والحسابات الجمعية واختيار برنامج إلكتروني وجميع برامج وخدمات الجمعية وتواصلها مع الجميع



# شكراً لكم