



بناء للإسكان التنموي ببيشة
Building development housing in Bisha



الخطة الاستراتيجية للجمعية



بناء الإسكان التكاملي ببيشة
Building development housing in Bisha

الفهرس

كلمة رئيس مجلس الإدارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وفقنا الله في هذه الجمعية المباركة في خدمة المجتمع وبالأخص الأشد حاجة وهذا العمل السامي الذي يمس المشاعر ويمس النفع لهذا المجتمع المعطاء نشكر الله عز وجل أولاً على أن وفقنا لهذه الفرصة ثم نشكر حكومتنا الرشيدة على إتاحة هذه الفرصة وعلى ما تمليه من اهتمام وحرص لهذه الفئة الغالية على قلوبنا من أرامل وأيتام ومحتاجين ونسعى بكل ما نستطيع من قدرة في تطوير هذا العمل بحيث نغطي نسبة كبيرة من احتياج المناطق وخدمتهم في مجال الإسكان بعمل متميز وبتقنيه عالية وخدمة رائعة.

نسأل الله التوفيق والنجاح

الملخص التنفيذي

تعريفات:

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

مصطلحات الوثيقة:

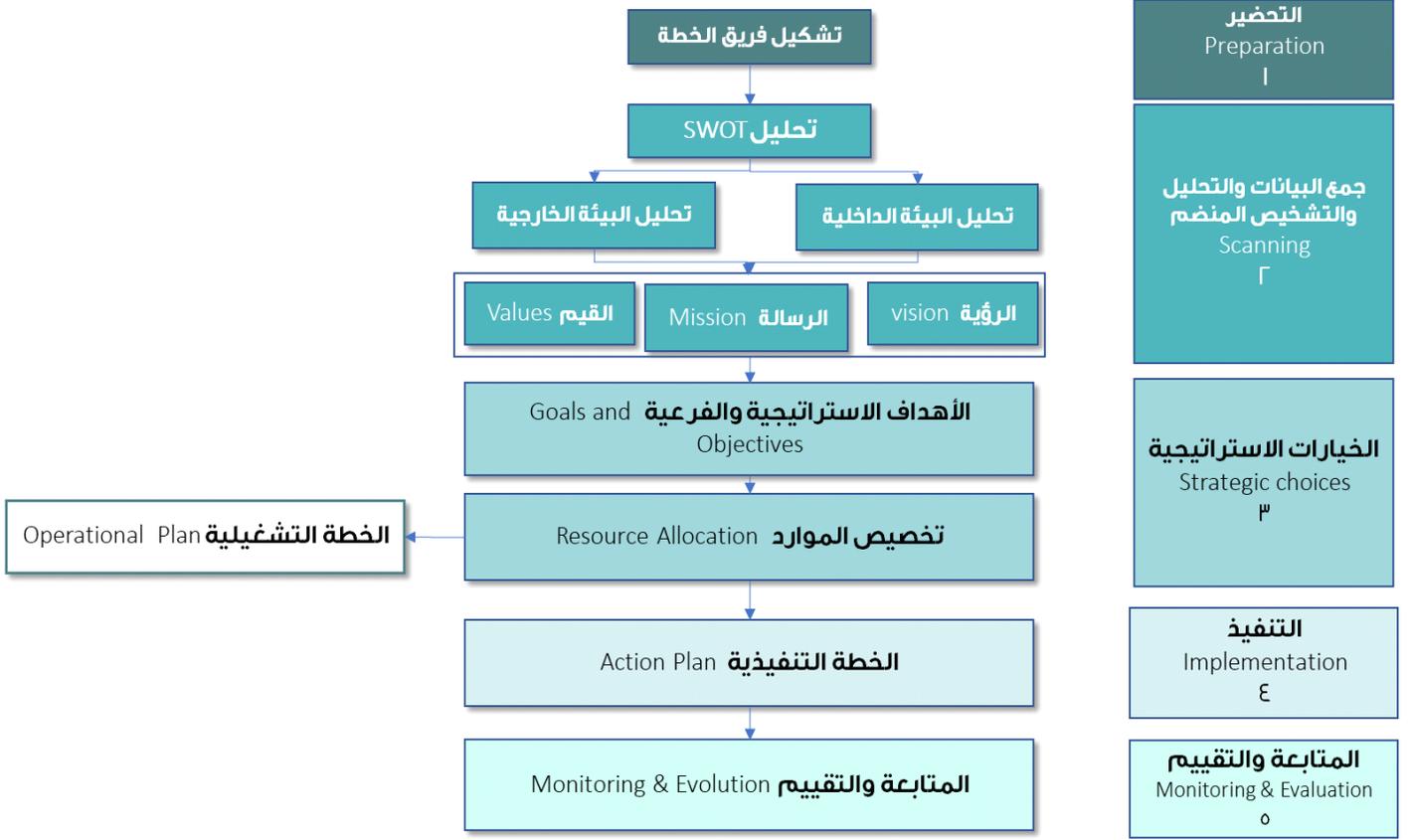
- التوجهات الاستراتيجية: أو ما يسمى بالإطار الاستراتيجي، ويتضمن (الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجيات .)
- الرؤية: أين نريد أن نكون في المستقبل؟ أو ما الأثر الاجتماعي الذي نريد أن نحدثه في المستقبل؟
- الرسالة: الغرض الذي من أجله وجدت المنشأة أو الجمعية.
- القيم: المبادئ والموجهات الأخلاقية والسلوكية 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 وموازنتها 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 الإستراتيجية للجمعية:



قيم الجمعية :

أهداف الجمعية (كما في اللائحة الأساسية) :

- تحسين ظروف العيش الأسر المستفيدين
- مساعدة الأسر المستفيدة على ترميم وصيانة منازلهم
- تمكين الفئات المستفيدة من تملك السكن
- تمويل الأسر المحتاجة لبناء مساكنهم

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:

- الاطلاع على أهداف الرؤية المرتبطة بالقطاع.
- الاطلاع على الإطار العام للجمعيات وأهم الأدوار المنوطة به.
- الاطلاع على أهداف الجمعية وغاياتها.
- الاستفادة من دراسات الاحتياج التنموي والمعدة من قبل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- تحديد أصحاب المصلحة وتوقعاتهم وكيفية الوفاء بها.
- تحديد مدى مساهمة الجمعية في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية للمملكة. (2023)

أصحاب المصلحة	ماذا يريدون منا؟	الاهتمام (1-10)	التأثير (1-10)	ماذا نريد منهم؟
•	المستفيدون	عالي	عالي	مصدقية في البيانات تفاعل في البرامج التنموية
•	سليمان الراجحي	متوسط	عالي	دعم مالي دعم لوجستي
•	منصة احسان	منخفض	عالي	دعم مشاريع ومبادرات الجمعية استمرارية في الدعم
•	منصة تبرع	منخفض	عالي	دعم مشاريع ومبادرات الجمعية استمرارية في الدعم
•	صندوق دعم الجمعيات	متوسط	عالي	دعم مشاريع ومبادرات الجمعية دعم تشغيلي
•	المتطوعين	عالي	عالي	الحفاظ على سرية وخصوصية المستفيد تبني أهداف الجمعية
•	المجتمع	متوسط	عالي	دعم قضية الجمعية تبرعات فردية
•	الشركاء – المعهد الصناعي	متوسط	عالي	الفنيين في الصيانة – البويات تدريب أبناء المستفيدين
•	الشركاء – جمعية تراحم عسير	منخفض	متوسط	ترسية مشاريع إسكانية من قبل تراحم
•	الشركاء – جمعية البر	منخفض	متوسط	تخفيض إيجار مقر الجمعية
•	مجلس الإدارة	عالي	عالي	تواصل فعال دعم متواصل
•	الموظفين	عالي	عالي	إنجاز العمل والمهام تطوير العمل في الجمعية
•	الجهات الحكومية -المحافظة	منخفض	عالي	الدعم اللوجستي والتزكية عند رجال الاعمال تسهيل إجراءات الجمعية مع الجهات الحكومية الأخرى
•	الجهات الحكومية -البلدية والقروية	منخفض	عالي	منحة أرض للجمعية (مقر) منح أرض للجمعية) بناء للمستفيدين) تسهيل إجراءات مشاريع الجمعية
•	الجهات الحكومية -إدارة الجمعيات	منخفض	عالي	الموافقة على خطط ومشاريع الجمعية الدعم التشغيلي للجمعيات
•	المركز الوطني	منخفض	عالي	تواصل فعال شرح وتبسيط الإجراءات
				وحدات سكنية صيانة وترميم استمرارية في العطاء تحقيق احتياجاتهم حفظ الكرامة والخصوصية
				مشاريع نوعية تواصل فعال مصدقية في التنفيذ
				استكمال المتطلبات القانونية تقارير موثقة تقارير تفصيلية التزام بالصراف على المشروع دون المصاريف التشغيلية
				مشاريع واضحة توثيق استلام الدفعات
				استكمال المتطلبات القانونية ادخال بيانات صحيحة في المنصة
				تنمية المهارات والقدرات فرص تطوعية - المشاركة مع الجمعية ساعات تطوعية تقدير للجهود
				الشفافية في المعلومات تميز في الخدمات المشاركة قضية الجمعية
				توفير المواد الخام تحديد وتصنيف المستفيدين
				الشراكة في تنفيذ مشاريع لأسر السجناء
				مشاركة قوائم المستفيدين معهم
				تنفيذ الاستراتيجية أداء متميز تقارير دورية الالتزام باللوائح والتشريعات
				حوافز مرضية رواتب عادلة أمان وظيفي
				تسهيل إجراءات المستفيدين المحولين من قبل المحافظة التعاون مع المحافظة في دراسة حالة المستفيدين
				إنجازات في ملف الإسكان التنموي تنفيذ مشاريع تنموية خدمة الأسر الأشد حاجة
				إنجازات في ملف الإسكان التنموي المساهمة في تحقيق مستهدفات الوزارة
				الالتزام بالتشريعات تقارير دورية الالتزام بالحوكمة

تحليل البيئة الداخلية:

التقييم											العنصر	المجال
قوة					ضعف							
5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
											خبرات الكادر الوظيفي	الموظفون
											عدم استكمال الفريق التنفيذي	
											وجود متطوعين متفاعلين	
											وجود إيرادات مالية للبرامج	المالية
											تنوع مصادر الإيرادات	
											الإيرادات التشغيلية	
											الموقع الالكتروني ومواقع التواصل	الاتصال المؤسسي
											وجود شراكات متنوعة	
											علاقات قوية بالإعلام المحلي	
											لا يوجد تقييم حوكمة	الحوكمة
											تنوع خدمات الجمعية	الخدمات
											إنجازات واضحة في مجال الإسكان التنموي	

تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

التقييم											العنصر	المجال
قوة					ضعف							
5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5		
											تسليم 146 وحدة خلال فترة وجيزة	المستفيدون
											تسديد مبالغ ما يقارب 30,000 فواتير كهرباء 80,000 ترميم	
											الحالة الاقتصادية للمستفيدين	
											زيادة في عدد المحتاجين لخدمات الاسكان	المانحون
											دعم منصة إحسان	
											دعم منصة تبرع صندوق الجمعيات	
											الممثل الوحيد للوزارة في المحافظة	الجهة المشرفة
											العلاقات المتميزة مع الوزارة	
												المنافسون
											نحن الجهة الوحيدة في المحافظة	
											قلة وعدم تنوع في الموردون في المحافظة	الموردون
											ارتفاع أسعار المواد والموردون	

التحليل البيئي:

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية:

<ul style="list-style-type: none">الجمعية المتخصصة الوحيدة في المحافظة. العلاقات الجيدة مع المحافظة والوزارة.الحصول على دعم للبرامج من منصة احسان وبعض المانحينإنجازات جيدة خلال فترة وجيزةمتطوعين متفاعلين مع الجمعية	نقاط القوة:
<ul style="list-style-type: none">لا يوجد تقييم للحكومة.الإيرادات التشغيلية ضعيفة.عدم اكتمال البناء المؤسسي.عدم اكتمال الفريق التنفيذي	نقاط الضعف:
<ul style="list-style-type: none">الإسناد الحكومي.منصة تبرع.توجه الوزارة في دعم الإسكان التنموي	الفرص:
<ul style="list-style-type: none">قلة الدعم التشغيلي.لم تحوكم الجمعية حتى الآن.استمرار دعم منصة إحسان	التحديات:

تحليل أبرز الاحتياجات التنموية لنطاق عمل الجمعية:

<ul style="list-style-type: none">قلة عدد الوحدات السكنية في المحافظةزيادة الاحتياج وارتفاع الطلب على السكنزيادة عدد المساكن المتهالكة (قديمة)زيادة عدد المتضررين من السيول.	أبرز الأولويات التنموية:
---	--------------------------

التحليل الرباعي لنتائج المسح البيئي :مصفوفة "SWOT"

<p>نقاط الضعف:</p> <p>لا يوجد تقييم للحوكمة. الإيرادات التشغيلية ضعيفة. عدم اكتمال البناء المؤسسي. عدم اكتمال الفريق التنفيذي</p>	<p>نقاط القوة:</p> <p>الجمعية المتخصصة الوحيدة في المحافظة. العلاقات الجيدة مع المحافظة والوزارة. الحصول على دعم للبرامج من منصة احسان وبعض المانحين إنجازات جيدة خلال فترة وجيزة متطوعين متفاعلين مع الجمعية</p>	<p>تقييم البيئة الداخلية</p> <p>تقييم البيئة الخارجية</p>
<p>استقطاب واستكمال الفريق التنفيذي بمتخصصين. استكمال البناء المؤسسي. تعزيز العمل التطوعي والاستفادة من المتطوعين</p>	<p>التأهيل للحصول على الإسناد الحكومي. تجويد الخدمات والتواصل الفاعل مع الوزارة بناء و تسويق مشاريع نوعية. زيادة عدد الشراكات الفاعلة.</p>	<p>الفرص:</p> <p>الإسناد الحكومي. منصة تبرع. توجه الوزارة في دعم الإسكان التنموي</p>
	<p>زيادة الموارد الغير مقيدة عبر صندوق الجمعيات والوزارة والمتاجر تجهيز وإعداد ملف الحوكمة. تواصل جيد واقفال المشاريع مع منصة إحسان والمانحين</p>	<p>التحديات:</p> <p>الدعم التشغيلي. الحوكمة. استمرار دعم منصة إحسان.</p>

تقييم الوضع الحالي للجمعية:

تحديد الاستراتيجيات:

تحديد الوضع المستقبلي المرغوب للجمعية:

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

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:

- التأهيل للحصول على الإسناد الحكومي.
- تجويد الخدمات والتواصل الفاعل مع الوزارة
- بناء و تسويق مشاريع نوعية.
- زيادة عدد الشراكات الفاعلة.

الأهداف والخريطة الإستراتيجية:

الخطة الاستراتيجية لجمعية							لفترة 2023 الى 2026 م				
مجال العمل	الهدف الاستراتيجي	المؤشر	المستهدف								
			المجموع	2026	2025	2024	2023				
الخدمة	تقديم حلول إسكانية ملائمة	عدد وحدات الإسكان التنموي الموزعة	821	200	200	241	180				
		عدد المساكن التي تم ترميمها	68	25	20	15	8				
		عدد المساكن التي تمت صيانتها	100	40	30	20	10				
		عدد المساكن التي تم تأيئها	201	65	55	45	36				
		عدد الفواتير التي تم تسديدها	185	60	50	40	35				
		عدد الأسر المستفيدة من الأيواء	61	30	20	10	1				
	تنمية الأسر المستفيدة	عدد البرامج التنموية المقدمة	13	4	4	4	1				
الاستدامة المالية	تعزيز وتنوع مصادر الموارد المالية للجمعية	اجمالي الإيرادات العامة المالية للجمعية	10.7M	5M	3M	2M	700k				
		إجمالي الإيرادات الغير مقيدة	2M	800K	600k	400K	200k				
		نسبة الانتهاء من الاستثمار العقاري	100%	40%	30%	30%	--				
التطوع	تعزيز العمل التطوعي في مجال الإسكان	نسبة الانتهاء من تأسيس وحدة التطوع	100%	100%	100%	100%	--				
		عدد المتطوعين المستقطبين	430	150	130	100	50				
الشراكات	بناء شراكات مجتمعية فاعلة	عدد الشراكات المجتمعية الفاعلة (تراكمي)	20	20	15	10	6				
الموارد البشرية	استقطاب كفاءات بشرية متميزة	نسبة استكمال الوظائف الشاغرة	100%	100%	40%	30%	30%				
السمعة	تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للجمعية	عدد الفعاليات المجتمعية التي شاركت فيها الجمعية	13	4	4	4	1				
		نسبة رضا أصحاب المصلحة	100%	100%	95%	85%	80%				
التميز	تحقيق التميز المؤسسي للجمعية	معدل درجة الحوكمة	100%	100%	95%	90%	--				
		نسبة استكمال البناء المؤسسي	100%	100%	100%	100%	80%				
التقنية	تحقيق التحول الرقمي في الجمعية	نسبة تفعيل النظام الإلكتروني	100%	100%	100%	50%	50%				

تعريف بمبادرات الخطة الاستراتيجية:

مبادرة: (1)

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، وتصميم وحدات سكنية، والإشراف عليها.

مبادرة: (2)

اسم المبادرة:	إسناد الخدمات.
مالك المبادرة:	مدير إدارة المشاريع.
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	توفير المسكن الملائم للأسر الأشد حاجة.
وصف المبادرة:	إسناد الخدمات من الإسكان التنموي للجمعية، من خلال برامج تسليم الوحدات السكنية، وسداد إيجار، وترميم وحدات سكنية.

مبادرة: (3)

اسم المبادرة:	تحسين المسكن.
مالك المبادرة:	مدير إدارة المشاريع.
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	توفير المسكن الملائم للأسر الأشد حاجة.
وصف المبادرة:	تحسين مساكن الأسر الأشد حاجة وتأمين حياة كريمة لهم، من خلال برامج دعم سداد الإيجار وترميم المنازل وتأثيثها.

مبادرة: (4)

اسم المبادرة:	التأهيل لسوق العمل.
مالك المبادرة:	مدير المشاريع التنموية.
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 (كالخياطة وصيانة الجوات).)

مبادرة: (5)

اسم المبادرة:	التوعية والتثقيف.
مالك المبادرة:	مدير المشاريع التنموية.
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	المساهمة في تنمية وتأهيل الأسر المستفيدة من خدمات الجمعية.
وصف المبادرة:	إقامة ندوات تختص بالترابط الأسري، والتوعية المالية، والخدمات الإسكانية.

مبادرة: (6)

اسم المبادرة:	تنوع مصادر التمويل.
مالك المبادرة:	مدير تنمية الموارد المالية.
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	تنوع مصادر تمويل مشاريع وخدمات الجمعية.
وصف المبادرة:	تحديد خطط لتنوع مصادر الدخل للجمعية، من خلال الداعمين والمتبرعين والجهات الحكومية.

مبادرة: (7)

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، وترشيد الإنفاق.

مبادرة: (8)

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

مبادرة: (9)

اسم المبادرة:	بيئة العمل جاذبة.
مالك المبادرة:	مدير الخدمات المساندة.
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	استقطاب الكفاءات المتخصصة وتأهيلها في بيئة عمل جاذبة.
وصف المبادرة:	العمل على تهيئة بيئة عمل متكاملة وجاذبة، من خلال توفير المقر والتجهيزات والإمكانيات المادية، والعلاقات الإنسانية التي تضمن تحقيق رضا العاملين.

مبادرة: (10)

اسم المبادرة:	شركاء الإسكان التنموي.
مالك المبادرة:	مدير الخدمات المساندة.
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	إشراك المؤسسات ذات العلاقة للمساهمة في مشاريع الجمعية.
وصف المبادرة:	العمل على عقد شراكات مع الجهات ذات العلاقة والأهداف المشتركة من أجل المساهمة مع الجمعية في تقديم الخدمات الإسكانية و البرامج التنموية.

مبادرة: (11)

اسم المبادرة:	تطوع معنا.
مالك المبادرة:	مدير الخدمات المساندة.
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	إتاحة فرص تطوعية لاستثمار الطاقات والقدرات المجتمعية في تنفيذ برامج الجمعية.
وصف المبادرة:	حصر الفرص التطوعية في برامج وخدمات الجمعية التخصصية والعامة، ونشرها في منصة التطوع، واستقطاب المتطوعين وتمكينهم، والإشراف عليهم وتكريمهم.

مبادرة: (12)

اسم المبادرة:	بناء السمعة الحسنة.
مالك المبادرة:	مدير العلاقات العامة والإعلام.
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 خطة متكاملة للعلاقات العامة والإعلام.

مبادرة: (14)

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.

مبادرة: (15)

اسم المبادرة:	أتمتة.
مالك المبادرة:	مدير الخدمات المساندة.
الارتباط بالهدف الاستراتيجي:	تحقيق التحول الرقمي لجميع أعمال وخدمات الجمعية.
وصف المبادرة:	تحوي المبادرة على مشروعين: مشروع التعاملات الإلكترونية وتفعيلها في أعمال وخدمات الجمعية، ومشروع اختبار برنامج إلكتروني يحوي جميع برامج وخدمات الجمعية وتواصلها مع الجميع.



بناء للإسكان والتنمية العمرانية
Building development housing in Doha