



جمعية مشاة طيبة الرياضي



الخطة الاستراتيجية والتشغيلية

(2028 - 2025)



إعداد:

رقم الترخيص

2195

تاريخ الترخيص

1443/4/11





خادم الحرمين الشريفين

المَلِكُ سَلْمَانُ بْنُ عَبْدِ الْعَزِيزِ السُّعُودِي

ملك المملكة العربية السعودية



صاحب السمو الملكي الأمير

محمد بن سلطان بن عبدالعزيز آل سعود

ولي العهد رئيس مجلس الوزراء



صاحب السمو الملكي الأمير

سلمان بن سلطان بن عبدالعزيز

أمير منطقة المدينة المنورة

قائمة المحتويات

07

كلمة إدارة الجمعية

08

أولاً: الملخص التنفيذي

10

ثانياً: السياق الديموغرافي
والمنهجي

17

ثالثاً: تحليل الوضع الراهن

24

رابعاً: التوجهات الإستراتيجية

29

خامساً: مصفوفة الأهداف
والخارطة الإستراتيجية

33

سادساً: الملاحق.
- القيادة الإستراتيجية للجمعية.
- بيانات التواصل.

كلمة إدارة الجمعية

أ/ مزون الحربي
رئيس مجلس الإدارة

The image features a large, stylized arrow shape pointing to the right, filled with a gradient from yellow to red. Inside this arrow, there is a semi-transparent image of a hand holding a pen over a document. The text is centered within the arrow.

أولاً: الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي

جمعية مشاة طيبة الرياضي اول جمعية رياضية في المدينة المنورة تهدف إلى تعزيز الصحة واللياقة البدنية من خلال التوعية وتنظيم الفعاليات والأنشطة الرياضية المختلفة والمبادرات المجتمعية ، اعتمدت الجمعية على اعداد الخطة الإستراتيجية (2025-2028) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، من خلال الخطوات التالية:

● تحليل الوضع الحالي:

تم تحليل الوضع الراهن من خلال التحليل الرباعي (SWOT ANALYSIS) وتشمل البيئة الداخلية نقاط القوة والضعف ، والبيئة الخارجية الفرص والتهديدات.

● التوجهات الإستراتيجية:

اعداد وتطوير الرؤية والرسالة والقيم ، وتحديد الخيارات والمحاور الإستراتيجية وفق بطاقة الأداء المتوازن وتشمل محور التعلم والنمو، محور العمليات ، محور العملاء ، المحور المالي .

● بناء الخطة الإستراتيجية:

تم بناء الخطة الإستراتيجية من خلال تحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية والمبادرات الواضحة والمحددة التي تتماشى مع رؤية ورسالة الجمعية ، ورسم خارطة الإستراتيجية التي توضح كيفية تحقيق الأهداف من خلال ربطها بالمبادرات والمشاريع المختلفة، و اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي ستستخدم لقياس تقدم الجمعية نحو تحقيق أهدافها.

تم انجاز مشروع الخطة الإستراتيجية لجمعية مشاة طيبة الرياضي (2025 - 2028) تحت اشراف شركة تنامي للإستشارات الحديثة ومشاركة واسعة من القيادات العليا والتنفيذية في الجمعية، لضمان مخرجات نوعية ومتميزة تسهم في تطوير الجمعية في المرحلة القادمة ، مع تمنياتنا للجمعية وإدارتها بالتوفيق والنجاح .

د/ علي هاييل عبدالله العلوي

استشاري الجودة والتطوير المؤسسي

مشرف الإستراتيجية



ثانياً:
السياق
الديموغرافي
والمنهجي



جمعية مشاة طيبة الرياض أول جمعية مشاة مقرها الرئيسي المدينة المنورة مرخصة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الإجتماعية برقم 2195 تحت إشراف وزارة الرياضة.

● منطقة المدينة المنورة:

منطقة المدينة المنورة هي إحدى المناطق الإدارية بالمملكة العربية السعودية ومقر إمارتها المدينة المنورة. تبلغ مساحة منطقة المدينة المنورة حوالي (150.000 كم2).

عدد سكان منطقة المدينة المنورة 2,137,983 نسمة حسب إحصاء تعداد السعودية 2022م.

المنطلقات المرجعية للخطة الإستراتيجية

تنطلق الخطة الإستراتيجية من منطلقات محددة تراعي السياق المحلي والوطني وسماته وخصائصه الإجتماعية والثقافية، كما تراعي الخطة أبعاد التحولات السياسية والتكنولوجية، بما يدعم البناء المنهجي لتوجهات الخطة ومسارات المستقبل .



مستهدفات رؤية 2030 الخاصة بالقطاع الغير ربحي (القطاع الثالث)

رفع مساهمة القطاع غير الربحي من
0,3% الى 5% من الناتج المحلي

01

رفع نسبة المشروعات التنموية ذات
الأثر الاجتماعي من 7% الى 33%

02

الارتقاء بترتيب المملكة في مؤشر
رأس المال الاجتماعي من المرتبة (26)

03

تحديث لوحات التحكم للمؤشرات
المستهدفات.

04

الوصول الى 1 مليون متطوع مقابل 11
الف متطوع تقريبا في الوقت الحالي.

05

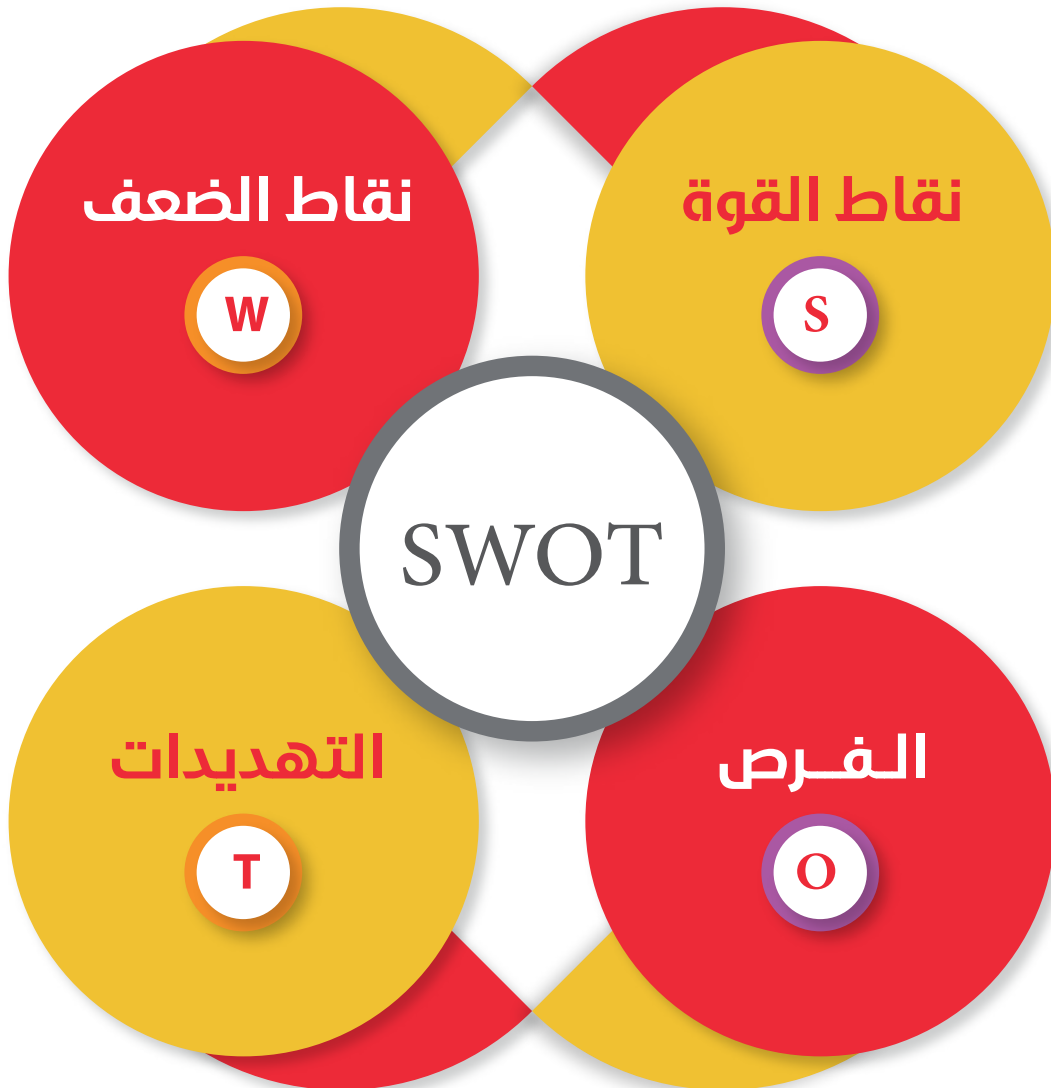
SWOT

منهجيات الخطة الإستراتيجية

لبناء خطة واقعية تلبي رؤية الجمعية وتطلعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، فقد راعينا أن يتم اعداد وتطوير الخطة الإستراتيجية لجمعية مشاة طيبة الرياضي (2025-2028) باستخدام مجموعة متنوعة من أدوات التحليل الاستراتيجي.

- (MCKINSEY 7s) لتحليل الفجوات الداخلية للجمعية .
- (PESTEL) لتحليل الفجوات الخارجية للجمعية .

ومن خلال أدوات التحليل أعلاه تم بناء مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT ANALYSIS)



BSC

منهجيات الخطة الإستراتيجية

أما بالنسبة لإطار التخطيط الاستراتيجي الذي تم تبنيه فقد كان وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BALANCED SCORECARD FRAMEWORK (BSC) وهو إطار حديث للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، يتيح للمنظمة التي تبني خطتها الاستراتيجية وفقاً له أن تتبع وتراقب أداء مقاييس مالية وغير مالية تفصيلية وشاملة وأن توائم بين رؤيتها ورسالتها وقيمتها وبين مختلف أنشطتها. وينظم إطار بطاقة الأداء المتوازن الغايات والأهداف الاستراتيجية في أربعة مناظير هي: منظور التعلم والنمو، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور أصحاب المصلحة، والمنظور المالي



مخطط منهجيات الخطة الإستراتيجية والتشغيلية

التحليل الرباعي

Analysis SWOT

تحليل البيئة SWOT

البيئة الخارجية

تحليل القوى الخمس لبورتر

تحليل البيئة الكلية
PESTEL

البيئة الداخلية

مصفوفة
Mckinsey 7S

العصف الذهني والنقاش
مع أصحاب المصلحة

مصفوفة التحليل الرباعي SWOT

نقاط الضعف

التحديات

نقاط القوة

الفرص

مصفوفة التحليل الرباعي SWOT

مواءمة الخطة
التنفيذية والتشغيلية
مع الإستراتيجية

بطاقة الأداء المتوازن
التفصيلية ومؤشرات
الأداء

تقارير التنفيذ والتحسين المستمر

السمات الإستراتيجية

الرؤية

الرسالة

القيم

ربط مصفوفة SWOT
مع نطاقات ومحاور
بطاقة الأداء

الأهداف الإستراتيجية

الأهداف الفرعية

بطاقات قياس الأداء
(مؤشرات الأداء الرئيسية
- المستهدفات
- المبادرات)

نطاقات بطاقة
الأداء المتوازن
(BSC)

التعلم والنمو

العمليات الداخلية

أصحاب المصلحة

المالي

الخارطة الإستراتيجية



ثالثاً:
تحليل
الوضع
الراهن

التحليل الرباعي البيئة الداخلية

تحليل البيئة الداخلية :

ويقصد بها تحليل جميع العوامل والقوى التي تقع داخل الجمعية والتي يكون لها تأثير مباشر على أدائها لمعرفة (نقاط القوة والضعف) فيها.



نتائج تحليل البيئة الداخلية

نقاط الضعف (w)

- ضعف التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي.
- ضعف البناء المؤسسي والتنظيم الإداري.
- المركزية وضعف التفويض والصلاحيات للمرؤوسين.
- ضعف الموارد العالية.
- نقص الكوادر البشرية المتخصصة.
- ضعف المهارات والقدرات الوظيفية.
- نقص السياسات والإجراءات التشغيلية.
- ضعف الأتمتة والأرشفة الإلكترونية.

نقاط القوة (s)

- مجال الجمعية الوحيد في منطقة المدينة المنورة.
- مجلس إدارة يدعم التحسين والتطوير للجمعية.
- فريق العمل متعاون وفعال.
- المشاركة والإشراف المباشر من وزارة الشباب والرياضة.
- اللوائح والانظمة الأساسية متوفرة ومعتمدة.
- الأنظمة العالية والإدارية الرئيسية متوفرة.

التحليل الرباعي البيئة الخارجية

تحليل البيئة الخارجية :

ويقصد بها تحليل العوامل والمتغيرات التي تقع خارج الجمعية والتي يكون لها تأثير مباشر وغير مباشر (للإستفادة من الفرص وتخفيف التهديدات).



نتائج تحليل البيئة الخارجية

التهديدات (T)

- المنافسة وتعدد الجمعيات يضعف الدعم المطلوب للجمعية.
- ضعف الدعم من رجال الاعمال في المنطقة.
- التغيرات والظروف الاقتصادية.
- زيادة اعداد المستفيدين مقابل ضعف الدعم.

الفرص (O)

- رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني.
- المركز الوطني لتنمية القطاع الغير ربحي.
- صندوق دعم الجمعيات والصناديق الداعمة.
- الإمتيازات الإستثمارية للقطاع الغير ربحي.
- الإسناد الحكومي للقطاع الغير ربحي.
- تعزيز الشراكة مع وزارة الشباب والرياضة.
- أنظمة المنصات والأتمتة الرقمية.



تحليل وتصنيف أصحاب المصلحة



تحليل وتصنيف أصحاب المصلحة

م	أصحاب المصلحة	ماذا يريدون من الجمعية؟	ماذا تريد الجمعية منهم؟
1	مجلس الإدارة والجمعية العمومية	الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام	منح الصلاحيات المطلوبة للإدارة التنفيذية
		تحقيق استراتيجية واهداف الجمعية	الاسهام في توفير الدعم المالي المطلوب
		تنفيذ اللوائح والسياسات والخطط	استثمار العلاقات لتحقيق اهداف الجمعية
		رفع التقارير الدورية	حضور الاجتماعات واتخاذ القرارات
2	الموظفون والمتطوعون	تطوير الأداء المؤسسي	تمثيل الجمعية امام مختلف الجهات
		إدارة تنفيذية فاعلة ومتفرغة	الانضباط الوظيفي وأخلاقيات المهنة
		موارد مالية كافية ومستمرة	الكفاءة والفاعلية في المهام الوظيفية
		بيئة عمل مناسبة ومحفزة	الاسهام الفاعل في تطوير الأداء
3	العملاء (المستفيدون)	تدريب وتأهيل مستمر	التواصل الفعال مع المستفيدين
		التوعية بأهداف وخدمات الجمعية	مساندة اهداف ومشاريع الجمعية
		دراسة وتقييم احتياجات المستفيدين	تقديم البيانات الصحيحة والمطلوبة
		تقديم خدمات تلبي احتياجات للمستفيدين	معرفة المستفيد بحقوقه وواجباته
4	المجتمع المحلي	التواصل المستمر والفعال	المشاركة الفعالة في الأنشطة والبرامج
		التعريف بالجمعية وازهارها للمجتمع	الإسهام في تحقيق اهداف الجمعية
		تقديم برامج وفق احتياجات المجتمع	المساهمة الفعالة في البرامج
		بناء علاقة استراتيجية مع المجتمع	الدعم المادي والمعنوي للجمعية
5	الداعمون المانحون	اشراكهم في البرامج والوظائف	المشاركة في برامج التوعية والتطوع
		الوعي بمسارات الدعم المعتمدة	تسهيل إجراءات التواصل
		الإلتزام بمنهجيات وإجراءات الدعم	تيسير إجراءات الدعم
		تعظيم اثر المشاريع للمستفيدين	استيعاب الجمعية ضمن مسارات الدعم
6	المنافسون	رفع التقارير والتوثيق للمشاريع	الإسهام في دعم المشاريع المستدامة
		تبادل الخبرات والمهارات	نقل الخبرات والمهارات
		تنسيق البرامج والمشاريع المشتركة	التنفيذ المشترك والعمل بروح الفريق
		التكامل والتبادل في الأعمال والمنافع	عدم المنافسة والتداخل الجغرافي
7	الجهات الحكومية	تحقيق استراتيجية واهداف الجمعية	دعم استراتيجية واهداف الجمعية
		الاسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030	رفع مخصصات الدعم وتسهيل الإجراءات
		الإلتزام بمعايير الحوكمة	تفعيل قنوات الإتصال الفعالة والمستمرة
		الالتزام بالقرارات وتطبيق اللوائح	تنظيم ورعاية المؤتمرات والفعاليات الداعمة
		الشفافية والتواصل الفعال والمستمر	الاسهام في تطوير مهارات الكوادر البشرية
		رفع التقارير السنوية	تطوير مجالات الشراكة والتعاون



المستفيدين والأثر الإستراتيجي المطلوب

تقدم جمعية مشاة طيبة الرياضي خدماتها وفق تصنيف الفئات , بما يحقق الأثر المطلوب تحقيقه لكل فئة مستفيدة على النحو التالي



مسارات الخدمات للمستفيدين

اعتمدت الجمعية أربعة مسارات رئيسية وهي بمثابة مسارات للتوجهات الإستراتيجية الرئيسية، بما يلبي احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة، ويحقق الأهداف الإستراتيجية وهي كالتالي:

الأنشطة الرياضية لذوي الإعاقة

التوعية الصحية والرياضية

البرامج الرياضية للمرضى

الأنشطة الرياضية العامة

عوامل النجاح

يعتمد نجاح الخطة الإستراتيجية وفعاليتها تنفيذها على عدد من العوامل الموضوعية التي بدونها لا يمكن التحقق من النتائج أو المعوقات التي تواجه عملية التنفيذ، ويمكن إبراز أهم مرتكزات نجاح وفعاليتها تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجمعية (2025-2028) من خلال العوامل التالية:-





رابعاً:
التوجهات
الإستراتيجية

الرؤية

تعزيز الصحة واللياقة البدنية في المجتمع

تعزيز الصحة:

تحسين الوعي والممارسات الصحية.

اللياقة البدنية:

الحيوية والنشاط البدني من خلال الأنشطة الرياضية والبدنية.

المجتمع:

مجموع الأفراد المتواجدين في نطاق عمل الجمعية-منطقة المدينة المنورة .



الرسالة

الإسهام في تعزيز الصحة واللياقة البدنية لجميع فئات المجتمع في المدينة المنورة، من خلال أنشطة وبرامج رياضية مبتكرة وشاملة، بالتعاون مع الشركاء ومساهمة المجتمع.

الإسهام في تعزيز الصحة واللياقة البدنية:

تحسين الوعي والممارسات الصحية واللياقة البدنية والرياضية.

لجميع فئات المجتمع في المدينة المنورة:

التأكيد على البرامج والأنشطة لجميع الفئات العمرية والشرائح الإجتماعية في المدينة المنورة.

من خلال أنشطة وبرامج رياضية مبتكرة وشاملة:

التركيز على تقديم أنشطة وبرامج رياضية جديدة ومتنوعة تلبي احتياجات المجتمع.

بالتعاون مع الشركاء ومساهمة المجتمع:

التأكيد على أهمية التعاون مع الشركاء المحليين والإسهام الفعال من المجتمع لتحقيق أهداف الجمعية.



القيم



1 الإلتزام:

التمسك بالمبادئ والقيم الأخلاقية والسلوكية والوظيفية.



2 الإبتكار:

تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة.



3 الشراكة:

العمل المشترك مع الأطراف ذات العلاقة



4 الشفافية:

الإفصاح عن الأداء المؤسسي والعالي ونشرها.





الأهداف التأسيسية للجمعية

- ① تحفيز المجتمع على ممارسة رياضة المشي.
- ② المساهمة في رفع الوعي بممارسة الرياضة في المجتمع.
- ③ تعزيز المشاركات الرياضية في المهرجانات الوطنية والمناسبات الرسمية والاجتماعية.
- ④ تأهيل الطاقات الشبابية للعمل في مجال رياضة المشي.
- ⑤ إدارة وتشغيل المشاة في المرافق العامة.

خامساً:
المحاور
والأهداف
الإستراتيجية

المحاور الإستراتيجية



الأهداف الإستراتيجية

محور التعلم والنمو

تعزيز مهارات وقدرات الكوادر البشرية.



محور العملاء

رفع الوعي الرياضي وتعزيز الصحة في المجتمع.



محور العمليات الداخلية

تحسين العمليات التشغيلية وتبني أفضل الممارسات.



المحور المالي

تنمية الإيرادات وتحسين الكفاءة المالية.



مصفوفة الأهداف والمؤشرات والمبادرات

المبادرات الإستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)	الأهداف التشغيلية	الأهداف الإستراتيجية	المحاور الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - مبادرة الاستقطاب والتدريب . - مبادرة ساند للمتطوعين . 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الكوادر الوظيفية المتخصصة . - عدد البرامج التدريبية المنفذة . - عدد المتطوعين . 	<ul style="list-style-type: none"> - استقطاب الكفاءات وتأهيل الموظفين . - استقطاب وتأهيل المتطوعين . 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز مهارات وقدرات الكوادر البشرية . 	التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> - مبادرة التميز المؤسسي . - مبادرة تحسين البنية التحتية والتقنية . 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة التقييم في معايير الحوكمة . - الحصول على شهادة الجودة . - نسبة التقييم للخدمات . 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز البناء المؤسسي للجمعية . - تحسين كفاءة العمليات وجودة الخدمات . 	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين العمليات التشغيلية وتشغيل أفضل الممارسات . 	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - مبادرات التوعية الصحية . - مبادرات المشاريع والبرامج للفئات المشاركة . - مبادرات الفعاليات الموسمية والمجتمعية . - مبادرة تواصل مع أصحاب المصلحة . 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المبادرات والمشاريع المنفذة . - عدد الفئات والمستفيدين . - نسبة رضا المستفيدين والمشاركين . - نسبة رضا أصحاب المصلحة . 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير الأنشطة وتوسيع المشاركة . - تعزيز الشراكة مع أصحاب المصلحة . 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع الوعي الرياضي وتعزيز الصحة في المجتمع . 	المستفيدين وأصحاب المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> - مبادرة استقطاب الدعم وجمع التبرعات . - مبادرة الرعاية المالية من خلال الشراكات . - مبادرة ترشيد التكاليف التشغيلية . 	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة زيادة الإيرادات المالية . - عدد مصادر الدعم والتبرعات . - عدد الشركاء والداعمين . - نسبة الترشيد في النفقات . 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الإيرادات . - إدارة النفقات . 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية الإيرادات وتحسين الكفاءة المالية . 	المالي

الخارطة الإستراتيجية



جمعية مشاة طيبة الرياضي

تعزيز الصحة واللياقة البدنية في المجتمع.

الرؤية

الإسهام في تعزيز الصحة واللياقة البدنية لجميع فئات المجتمع في المدينة المنورة، من خلال أنشطة وبرامج رياضية مبتكرة وشاملة، بالتعاون مع الشركاء ومساهمة المجتمع.

الرسالة

القيم

C1 - تطوير الأنشطة وتوسيع المشاركة.

رفع الوعي الرياضي وتعزيز الصحة في المجتمع

المستفيدين وأصحاب المصلحة

C2 - تعزيز الشراكة مع أصحاب المصلحة.

الإلتزام



L1 - استقطاب الكفاءات وتأهيل الموظفين.

تعزيز مهارات وقدرات الكوادر البشرية

التعلم والنمو

L2 - استقطاب وتأهيل المتطوعين.

الإبتكار



F1 - زيادة الإيرادات العالية.

تنمية الإيرادات وتحسين الكفاءة العالية

المالي

F2 - إدارة النفقات.

الشراكة



P1 - تعزيز البناء المؤسسي للجمعية

تحسين العمليات التشغيلية وتبني أفضل الممارسات

العمليات الداخلية

P2 - تحسين كفاءة العمليات وجودة الخدمات.

الشفافية



The image features a central graphic of a hand holding a pen and writing in a spiral notebook. This graphic is semi-transparent and set against a vibrant, multi-colored background. The background consists of several overlapping geometric shapes: a large orange shape on the left, a blue shape at the top right, and a green shape at the bottom right. The text 'سادساً: الملاحق' is centered over the notebook image in a white, bold, sans-serif font.

سادساً: الملاحق



القيادة الإستراتيجية للجمعية

المسمى الوظيفي	الاسم	م
رئيس مجلس الإدارة	أ/ مزون بنت سالم بن عوض الحربي	1
عضو مجلس الإدارة	أ/ هناء محمد محيل المطيري	2
عضو مجلس الإدارة	أ/ منال عايد الصبحي	3
عضو مجلس الإدارة	أ/ غدي سعد سعود العوفي	4
عضو مجلس الإدارة	أ/ وسام احمد رجب الجهني	5



جمعية مشاة طيبة الرياضي

☎ 0597227270

📷 moshat_taibah1

✉ @moshat_taibah1

🌐 www.moshat-taibah.org

✉ info@moshat-taibah.org

📍 المدينة المنورة