



المملكة العربية السعودية  
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية  
الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة تبوك

# الخطة الاستراتيجية الثالثة

١٤٤١-١٤٤٣هـ، ٢٠٢٠-٢٠٢٢م



فإن من نعم الله علينا جميعاً  
أن وفقنا للعناية بكتابه  
العظيم الذي أنزله على  
نبيه محمد صلى الله عليه  
وسلم ليكون لنا نوراً  
وهادياً إلى الصراط  
المستقيم، وجعله شريعة  
ومنهجاً للشؤون الدنيا  
والدين، وأمرنا بتلاوته وندبر  
معانيه والعمل بما فيه.

خادم الحرمين الشريفين  
الملك سلمان بن عبد العزيز  
حفظه الله



ديننا الإسلامي  
الحنيف دين نكافل  
ونعاضد ونأزر وشريعتنا  
الإسلامية نؤكد على  
العمل الخيري.



سمو ولي العهد الأمير  
محمد بن سلمان بن عبد العزيز  
حفظه الله

إن حفظ القرآن الكريم  
ونعلمه شرف عظيم  
للجميع، والحمد لله هذه  
البلاد نشأت ونأسست  
واسنمدت كل شيء من  
القرآن الكريم وكل أمر في  
هذه البلاد هو إمداد  
ورجوع إلى القرآن الكريم.

صاحب السمو الملكي  
الأمير فهد بن سلطان بن عبدالعزيز  
أمير منطقة تبوك  
حفظه الله



## كلمة رئيس الجمعية

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد:

فقد حرصت جمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك منذ تأسيسها على تبني رؤية واضحة لمسيرتها لتحقيق رسالتها السامية التي أنشئت من أجلها وهي تعليم وتحفيظ كتاب الله تعالى كأحد جمعيات هذا الوطن المبارك.

وفي سبيل تحقيق ذلك كانت ولا زالت الجمعية ملتزمة بعدد من القيم المؤسسية المنبثقة من توجيهات القرآن الكريم وسنة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وقيم هذا الدين العظيم وثقافة المجتمع، وفق خطط استراتيجية شاملة وطموحة ابتداءً من الخطة الاستراتيجية الأولى، والخطة الاستراتيجية الثانية.

وتأتي الخطة الاستراتيجية الثالثة للجمعية (٢٠٢٠ - ٢٠٢٢م)، استكمالاً لما بدأته الجمعية منذ تأسيسها لتحقيق الأهداف التي يتطلع لها الجميع من منسوبي الجمعية والمجتمع المحلي مستلهمة من رؤية المملكة (٢٠٣٠) والسعي إلى التميز في تعليم وتحفيظ القرآن الكريم وتربية أبناء المجتمع ذكورا وإناثا على المنهجية المعتدلة المتوسطة التي تجعل من أسات القرآن الكريم وهدى النبي صلى الله عليه وسلم نبراساً ومرشداً، عاملة على تحصين جميع منسوبيها من الغلو والتطرف أو تبني الأفكار الدخيلة.

شعارها قوله تعالى " إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم "

ويطيب لي بهذه المناسبة تقديم شكري وتقديري لكل من ساهم في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية وبذل من وقته وجهده وفكره من أجل خروج هذه الخطة بالصورة المثلى فلهم منا جزيل الشكر والعرفان. والله الموفق،،،

رئيس الجمعية

## تقديم رئيس لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة

اهتمت جمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك منذ نشأتها بالتخطيط الاستراتيجي إيماناً من مجلس إدارة الجمعية بالدور المهم والرئيس للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وذلك وفق خطط قامت على سواعد أبناء الجمعية أخذة بعين الاعتبار الخصوصية المؤسسية والثقافية والاجتماعية والأهداف التنموية المبتغاة من وراء ذلك التطوير، وتبني النماذج التخطيطية التي تتوافق مع الواقع وحدوده، والمستقبل وتطلعاته.

وفي عام ١٤٣٩هـ م شرعت الجمعية في الاعداد والتجهيز لبناء خطتها الثالثة وذلك من خلال فريق عمل مكلف بذلك بقرار أصدر من مجلس إدارة الجمعية، حيث بدأت اللجنة مباشرة في عقد العديد من الاجتماعات واللقاءات لتحديد المنهجية ومراحل العمل، وتشخيص واقع الجمعية والوقوف على أبرز عناصر القوة والتحديات، ودراسة وتحليل رؤية المملكة ٢٠٣٠ باعتبارها مرجعية رئيسة، بما يساهم في بناء توجهات وأهداف الخطة الاستراتيجية الثالثة للجمعية، مع دراسة عدة نماذج معتمدة للتخطيط تتسم بالعلمية والمنهجية، مع توافرها ما تصبو إليه الجمعية خلال المرحلة القادمة، وقدرتها على استيعاب المتغيرات التي يشهدها القطاع الخيري

- نيابة عن أعضاء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة - أتقدم ببالغ الشكر والتقدير لرئيس الجمعية وأعضاء المجلس على دعمهم ورعايتهم لجميع مراحل وأنشطة وفعاليات إعداد هذه الخطة، كما أعبر عن بالغ الشكر لكافة مديري الإدارات على مشاركتهم الفاعلة في كافة اللقاءات وورش العمل لتشخيص الواقع وبناء التوجهات.

وفي الختام فإن هذه الخطة التي بين أيدينا هي نتاج فريق العمل بالجمعية والذي يستهدف الحفاظ على ما تم إنجازه وهو كثير، واستدامة التميز وهو حق، والوفاء بطموحات الداعمين ومنسوبي الجمعية والمجتمع والوطن وتحقيق تطلعات ولاية أمرنا في هذه البلاد المباركة والمسؤولين عن هذه الجمعيات المباركة، وفق الله جمعيتنا لتحقيق ما تصبو إليه في هذه الخطة الطموحة، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

رئيس لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة

## المحتويات

| الصفحة | الموضوع  |
|--------|--|
| ٣١     | إدارات الجمعية   |
| ٣٢     | إحصاء طلبة الجمعية                                       |
| ٣٢     | إحصاء موظفي ومعلمي الجمعية                               |
| ٣٣     | التحليل الاستراتيجي للواقع: SWOT                         |
| ٣٥     | ثالثاً: السياق الوطني                                    |
| ٣٦     | العمل الخيري ورؤية المملكة ٢٠٣٠                          |
| ٣٨     | رابعاً: التوجه الاستراتيجي للجمعية                       |
| ٣٩     | رؤية الجمعية ورسالتها                                    |
| ٤٠     | القيم المحورية الحاكمة                                   |
| ٤٢     | خامساً: الأهداف والمبادرات ومؤشرات الأداء الرئيسية       |
| ٤٣     | الهدف الاستراتيجي الأول: الالتزام بالحوكمة الشاملة       |
| ٤٤     | الهدف الاستراتيجي الثاني: تحقيق النمو والاستدامة المالية |
| ٤٦     | الهدف الاستراتيجي الثالث: تمكين رأس المال البشري         |
| ٤٧     | الهدف الاستراتيجي الرابع: تحقيق مخرجات متميزة            |
| ٤٨     | سادساً: إمكانات نجاح الخطة وتنفيذها                      |
| ٥٤     | خطة عمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة للجمعية    |
| ٥٦     | لجنة فريق التغيير لموانمة الخطة الاستراتيجية الثالثة     |

| الصفحة | الموضوع                                     |
|--------|---|
| ٦      | كلمة رئيس الجمعية                           |
| ٧      | تقديم رئيس لجنة إعداد الخطة                 |
| ٩      | ملخص تنفيذي                                 |
| ١٠     | الأهداف الاستراتيجية                        |
| ١١     | أولاً: السياق المنهجي للخطة                 |
| ١٢     | المنطلقات المرجعية                          |
| ١٤     | منهجية التخطيط                              |
| ١٥     | المراحل الاستراتيجية                        |
| ٢١     | النموذج التخطيطي                            |
| ٢١     | مراحل النموذج                               |
| ٢٢     | المراحل والخطة الزمنية لإعداد الخطة         |
| ٢٥     | وثائق ومدخلات الخطة                         |
| ٢٦     | بيان إحصائي بمدخلات الخطة                   |
| ٢٧     | ثانياً: السياق الديموغرافي والمؤسسي للجمعية |
| ٢٨     | النطاق الجغرافي للجمعية                     |
| ٢٨     | السياق المؤسسي للجمعية                      |
| ٢٩     | الهيكل التنظيمي                             |

## ملخص تنفيذي

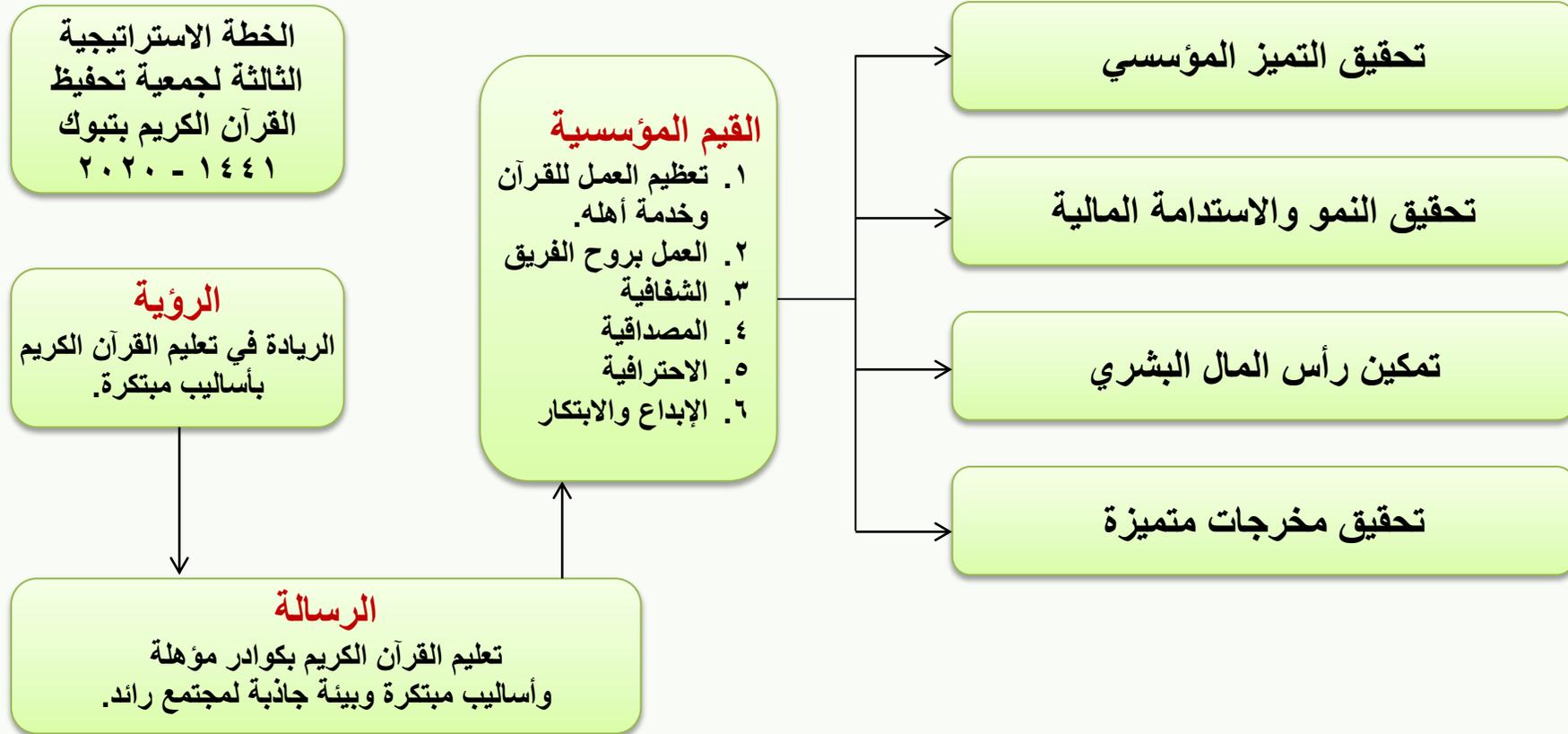
ترتكز الخطة الحالية على عدد من المنطلقات المرجعية والتي يأتي في مقدمتها العناية بتعليم كتاب الله وتحفيظه بأفضل أسلوب وبأعلى جوده ممكنه وأن تتمثل الجمعية العمل المؤسسي في كل العمليات والأدوار الإدارية التي تقوم بها مع الوفاء بمتطلبات الموائمة التي تشرف عليها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وفق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والاستعداد للتطورات التي سيفرضها نظام الجمعيات الجديد والذي سيساهم في فتح آفاق أرحب وأوسع لأداء عمل الجمعيات وتحقيق رسالتها والقيام بأهم مرتكزات استمرار أدائها وتميزها من خلال الاهتمام برأس المال البشري وتنويع مصادر الدخل والتمويل وتنمية الموارد والتوسع في الاوقاف والهبات وفق تنظيم إداري محكم وبشكل عصري.

ويعتمد بناء هذه الخطة الثالثة - التي بين أيدينا - على العديد من المراحل وفق منهجية تخطيطية محددة الخطوات واضحة المعالم، ارتكزت على التحليل العلمي لبيئة الجمعية الداخلية والخارجية، ورصد التوجهات المجتمعية المؤثرة على مستقبل الجمعيات الخيرية، ودراسة انعكاساتها ومتطلبات الموائمة معها؛ وصولاً لتحديد القضايا ذات الأولوية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف بمشاركة جميع الأطراف ذوي العلاقة، كمنهج عمل جماعي، ونهج تشاركي في التخطيط.

ولقد ارتبطت جودة مخرجات الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمدى توافر البناء المؤسسي لتلك الجمعيات، كما أن ازدياد أعداد المستفيدين يفرض تقديم أساليب حديثة في المتابعة والتطوير، بالإضافة إلى ضرورة رفع مستوى التأهيل والتدريب للعاملين وكذلك العناية بمصادر الدخل لتحقيق الديمومة للمصادر المالية مع العمل على ترشيد النفقات دون الإضرار بمستوى الدعم الذي تلقاه الحلقات، وهذا يتطلب خطة عمل والاستفادة من الخبراء والمتخصصين في مثل هذه المجالات وهذا الذي عملت به هذه الخطة الاستراتيجية.

والمهم هو الاستمرار في حركة التطوير والمساهمة في التنمية المجتمعية، من خلال استراتيجية وأهداف واضحة، والتقويم المستمر لأداء المؤسسات الخيرية بغرض استمرار حركة التطوير والابتكار.

## الأهداف الاستراتيجية



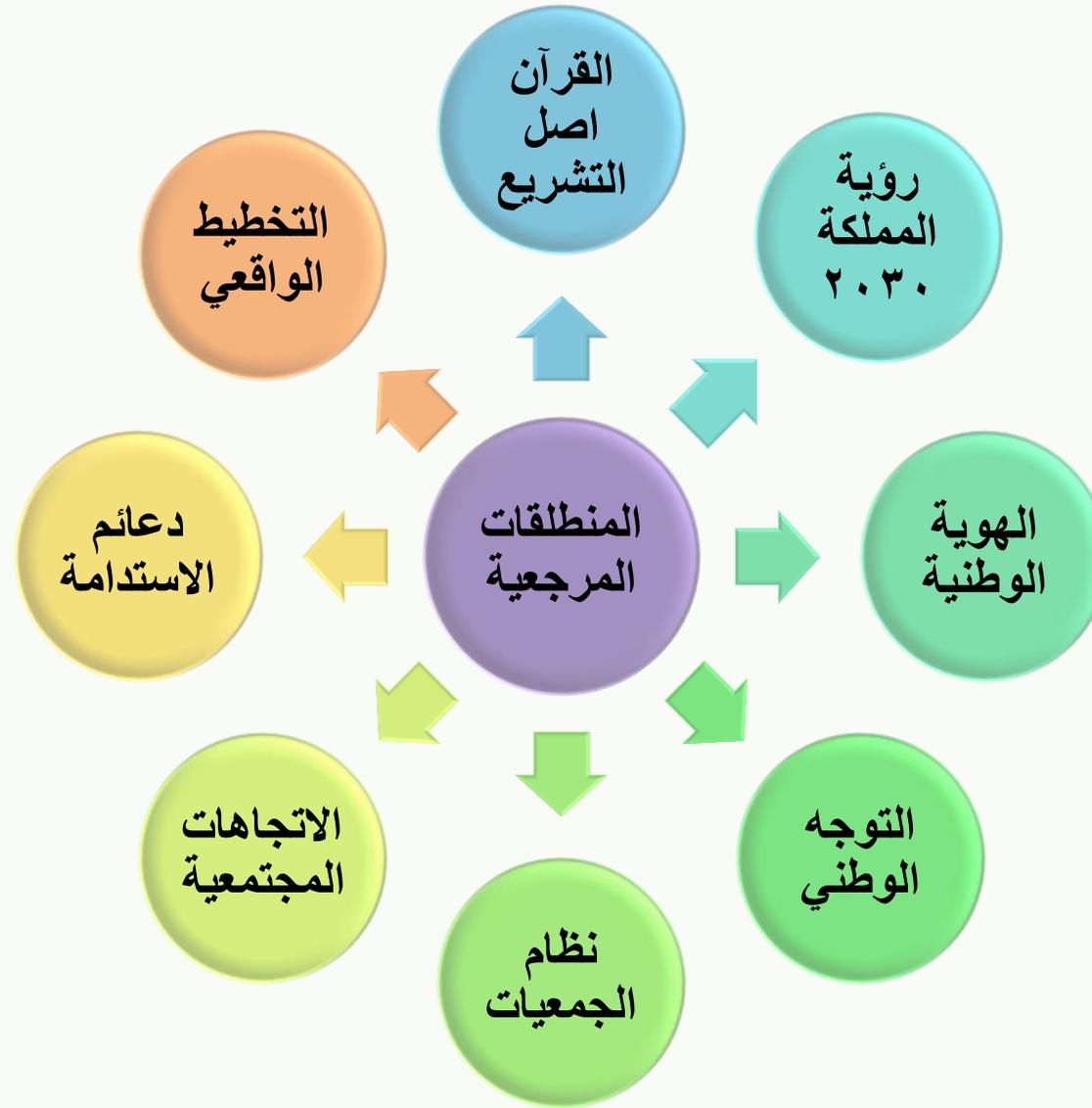
**أولاً: السياق المنهجي للخطة**

تستند الخطة الثالثة لجمعية تحفيظ القرآن الكريم إلى مراعاة بعدين أساسيين هما السياق والنسق بما يكفل أخذ كل المتغيرات المؤثرة في البيئة والواقع الكلي الذي تعمل في إطاره الجمعية، لرسم ملامح الاستراتيجيات، والأهداف والغايات. كما يُعد السياق نتاجاً لجملة القوى الدافعة للتطوير.

### المنطلقات المرجعية:

تنطلق الخطة الثالثة من منطلقات محددة تراعي السياق المحلي والوطني وسماته وخصائصه الاجتماعية والثقافية، كما تراعي الخطة أبعاد التحولات المجتمعية، بما يدعم البناء المنهجي لتوجهات الخطة ومسارات المستقبل المأمول كما يلي:

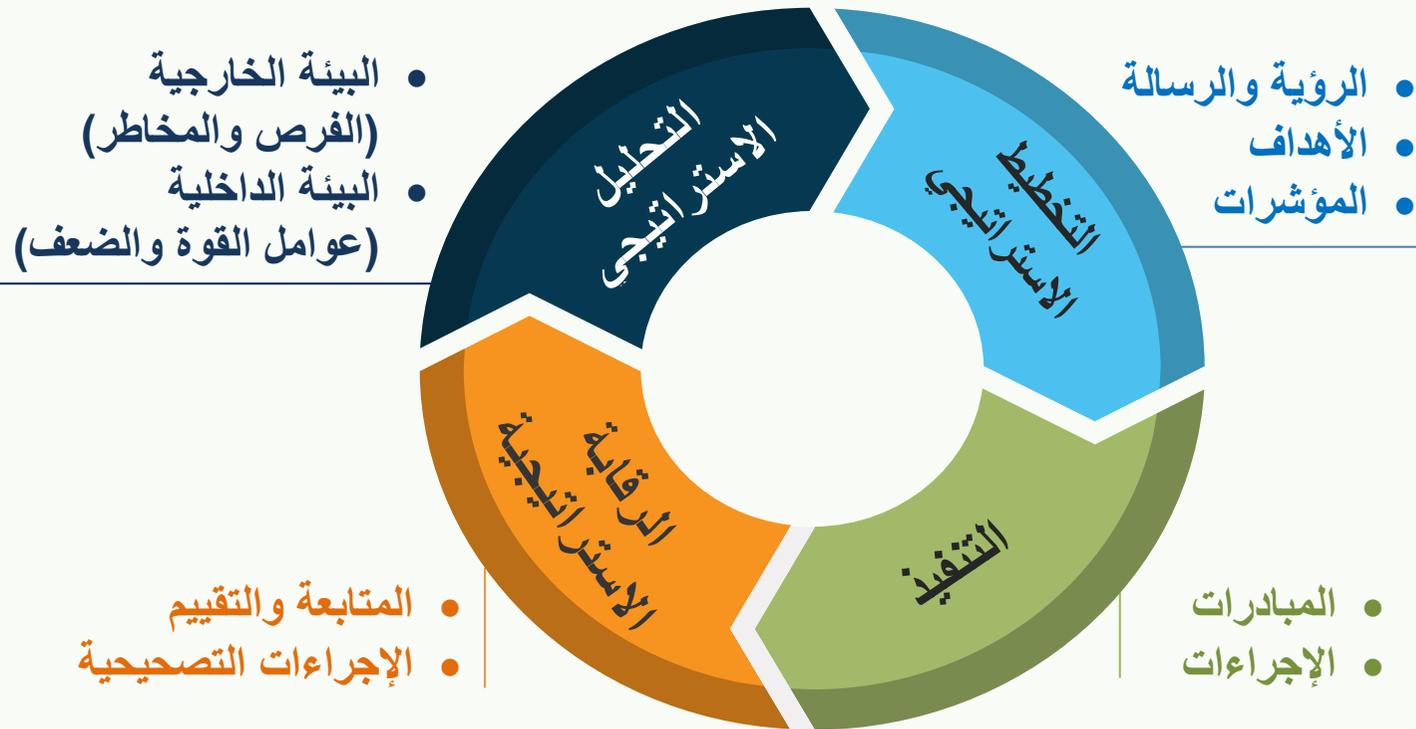
- الاهتمام والعناية بتعليم وتعلم القرآن الكريم بصفته أصل من أصول التشريع بالإضافة لصحيح السنة النبوية.
- الهوية الوطنية، وخصوصية الثقافة العربية والإسلامية الداعمة لإعداد أجيال واعية قادرة على المشاركة الفاعلة في بناء المجتمع، والمحافظة على هويته بالعلم والعمل والتنمية.
- تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠
- التركيز على دعائم الاستدامة النجاح والمحافظة على النمو واستدامة التميز والسمعة المؤسسية وكسب مزيد من ثقة المجتمع في الأداء والبرامج.
- الدروس المستفادة من الخطتين الأولى والثانية للجمعية مع التركيز على جوانب التحسين المستهدفة واستثمار مجالات التميز.
- التخطيط الواقعي واختيار نموذج ملائم للمرحلة المقبلة،
- التوجه الوطني للارتقاء بالعمل الخيري وتنمية قدراته التنافسية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والابتكار.
- التشريعات واللوائح التنظيمية للجمعيات الخيرية والتوجهات المستقبلية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- خطط التنمية لاستشراف التوجهات الرسمية للجمعيات الخيرية؛ لتحقيق الانسجام والمواءمة والارتقاء بمستوى جاهزية لما هو قادم من تغيرات.
- تبني أولويات إستراتيجية شاملة توجه مسارات الجمعية خلال المرحلة القادمة، ونابعة من رؤى القيادات والمنسوبيين والطلبة.
- استقرار التغيرات المجتمعية المؤثرة على الجمعيات الخيرية وانعكاساتها على المسارات المستقبلية للجمعيات وسبل التكيف معها.



## منهجية التخطيط

على الرغم من تعدد منهجيات التخطيط الاستراتيجي والتي يجب أن تتلاءم مع طبيعة كل مؤسسة، إلا أن هناك مراحل مشتركة بين مختلف المنهجيات التخطيطية، ومن أهم تلك المراحل: تحديد الرؤية والرسالة، إجراء سلسلة من التحليلات للبيئة الداخلية والخارجية، والفجوات في الأداء، بما يوفر سياق ملائم للوقوف على القضايا الاستراتيجية المحورية، ثم تأتي مرحلة البرمجة الاستراتيجية لتطوير استراتيجيات محددة تتضمن الأهداف الاستراتيجية، وبناء المبادرات، أخذاً في الاعتبار أية تغيرات طارئة ومستجدات محيطة.

ولقد تبنت الجمعية في إعداد خطتها الاستراتيجية الثالثة الخطوات المنهجية التي يلخصها الشكل التالي:



## المراحل الاستراتيجية



1 إدارة الأزمة الحالية

2 الصحة التنظيمية

3 التميز



## إدارة الأزمة الحالية





## إدارة الأزمة الحالية



تابع : استراتيجيات إدارة الأزمة



# الصحة التنظيمية

## استراتيجيات الصحة التنظيمية





## الصحة التنظيمية

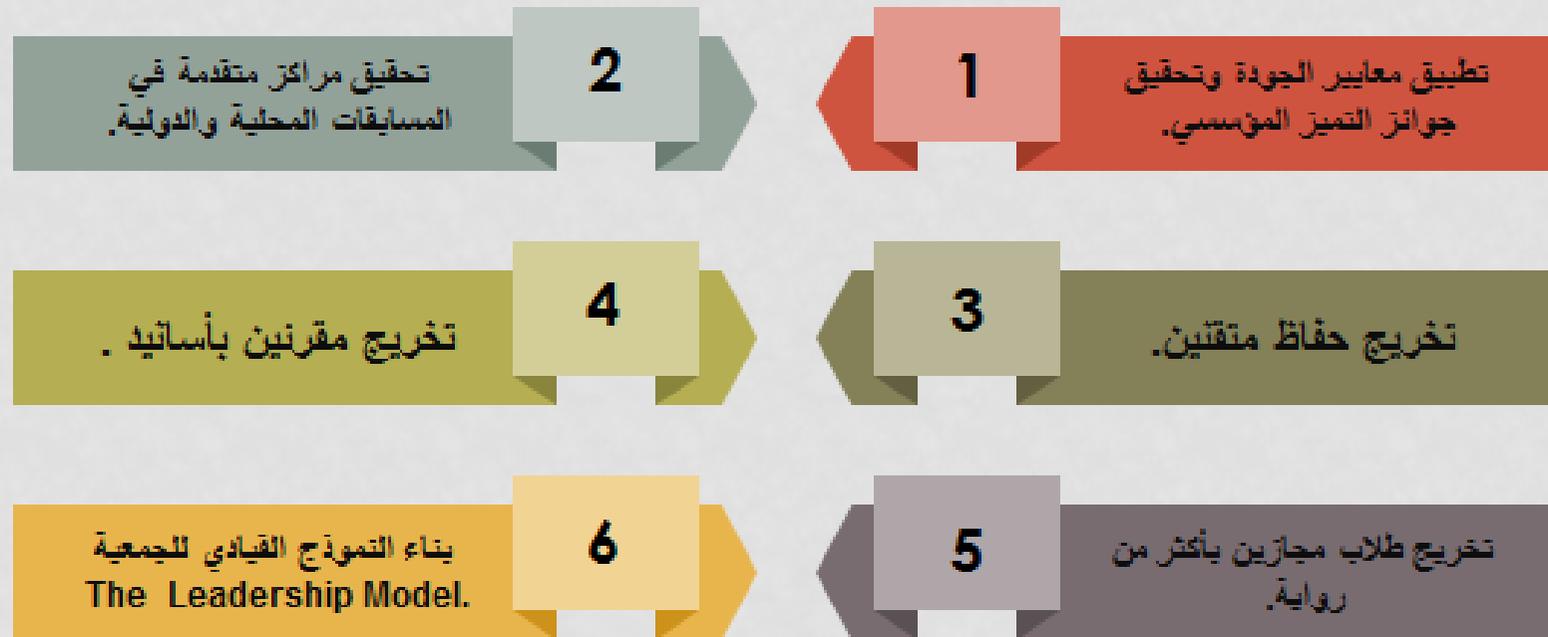
### تابع: استراتيجيات الصحة التنظيمية





# التميز

## استراتيجيات التميز



## النموذج التخطيطي:

نموذج المحاذاة أو الملاءمة

إن الغرض الكلي لهذا النموذج هو التأكيد على التوافق التام بين رسالة الجمعية والموارد المتاحة التي تجعلها قادرة على الأداء بفاعلية، ولهذا النموذج فائدة كبيرة للمنظمات التي تحاول أن تركز على مكامن قوتها وتميزها مع الاهتمام بعلاج جوانب الضعف التي ظهرت في خططها السابقة، وتحسين الأداء بشكل مستمر.

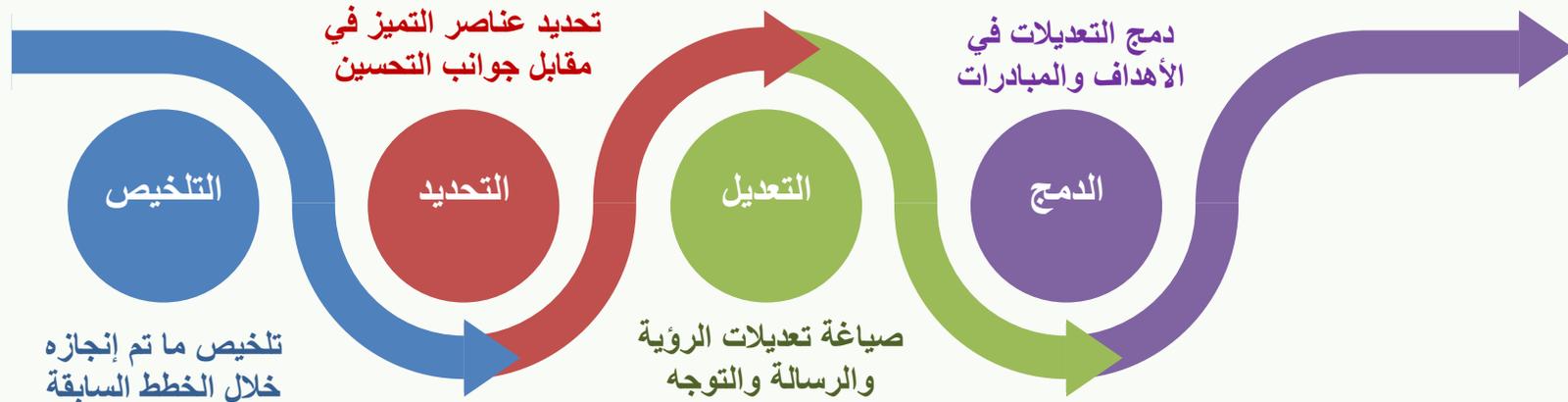
## مراحل النموذج:

المرحلة الأولى: التلخيص (صياغة الرؤية والرسالة)

المرحلة الثانية: التحديد (تحديد عناصر التميز والكفاءة في مقابل جوانب التحسين)

المرحلة الثالثة: التعديل (تحديد التعديلات الضرورية للتحسين)

المرحلة الرابعة: الدمج (دمج التعديلات والتحسينات المطلوبة في الأهداف والبرامج والمبادرات)



المراحل والخطة الزمنية لإعداد الخطة:

| الفترة الزمنية ٢٠١٩ م |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | الأنشطة  | المرحلة  |
|-----------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|-------|------|--------|-------|--|--|
| ديسمبر                | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر | أغسطس | يوليو | يونيو | مايو | أبريل | مارس | فبراير | يناير |  |  |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | وضع الخطة الزمنية  | المرحلة الأولى<br>التخطيط:                                     |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | بناء فرق العمل   |  |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | استعراض الخطة الاستراتيجية الأولى والخطة الاستراتيجية الثانية وتقارير متابعتها | المرحلة الثانية:<br>دراسة تجربة الجمعية في التخطيط الاستراتيجي |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | إعداد تقرير حول الخطط الاستراتيجية الأولى والثانية وتقارير متابعتها            |  |

| الفترة الزمنية ٢٠١٩ م |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | الأنشطة   | المرحلة                                |
|-----------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|-------|------|--------|-------|---|--|
| ديسمبر                | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر | أغسطس | يوليو | يونيو | مايو | أبريل | مارس | فبراير | يناير |   |  |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | لقاءات مع القيادات العليا في الجمعية                                      | المرحلة الثالثة:<br>تشخيص واقع الجمعية |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | ورشة عمل القيادات الإدارية بالجمعية                                       |  |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | ورشة عمل للمستفيدين من عمل الجمعية  |  |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | الاستبانات  |  |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | مقارنة نتائج تشخيص الوضع الراهن مع المستهدفات من الخطط السابقة            |  |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | إعداد المصفوفة الأولية لأهداف ومبادرات الخطة الاستراتيجية الثالثة         |  |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | دراسة وتحليل التوجهات المجتمعية المؤثرة في وضع الخطة الاستراتيجية للجمعية |  |

| الفترة الزمنية ٢٠١٩ م |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | الأنشطة  | المرحلة   |
|-----------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|-------|------|--------|-------|--|---|
| ديسمبر                | نوفمبر | أكتوبر | سبتمبر | أغسطس | يوليو | يونيو | مايو | أبريل | مارس | فبراير | يناير |  |   |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | مراجعة المصفوفة الأولية لأهداف ومبادرات الخطة الاستراتيجية الثالثة للجمعية                     | بناء التوجهات العامة                                |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك في صورتها الأولية وتحكيمها     | إصدار الخطة الاستراتيجية في صورتها الأولية وتحكيمها |
|                       |        |        |        |       |       |       |      |       |      |        |       | طباعة وثيقة الخطة وتوزيعها على جهات الجمعية للبدء بتنفيذها وعمل الخطط التشغيلية لجهات الجمعية. | اعتماد الخطة الاستراتيجية في صورتها النهائية        |

## وثائق ومدخلات الخطة:

يتضمن الجدول التالي أهم مدخلات الخطة الاستراتيجية الثالثة لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك:

|   |                           |
|---|---------------------------|
| <p>أولاً: وثائق وتقارير جمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل أداء جمعية تحفيظ القرآن بتبوك</li> <li>- تحليل الفرص والمخاطر</li> <li>- تحليل الأثر بطاقة الأداء المتوازن</li> <li>- تحليل قرارات مجلس الإدارة خلال أربعة أعوام</li> <li>- وثيقة إدارة الأقسام النسائية</li> </ul>   |                           |
| <p>ثانياً: وثائق وتقارير وطنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠</li> <li>- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠</li> <li>- الميثاق الأخلاقي للعاملين في القطاع غير الربحي</li> <li>- اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية</li> <li>- دليل الجمعيات</li> <li>- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية</li> <li>- نظام الجمعيات التعاونية</li> </ul> | التقارير والوثائق         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- نتائج ورشة العمل رقم ١</li> <li>- نتائج ورشة العمل رقم ٢</li> <li>- نتائج ورشة العمل رقم ٣</li> <li>- نتائج ورشة العمل رقم ٤</li> <li>- نتائج ورشة العمل رقم ٥</li> <li>- نتائج ورش العمل وفرص التحسين</li> </ul>  | ورش العمل                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل نتائج استطلاع الرأي لمنسوبي الجمعية رجال</li> <li>- تحليل نتائج استطلاع الرأي لمنسوبات الجمعية نساء</li> <li>- تحليل نتائج استطلاع الرأي لمنسوبي الجمعية طلاب وطالبات</li> </ul>   | اللقاءات واستطلاعات الرأي |

بيان إحصائي بمدخلات الخطة:

| م | البيان  | العدد    |
|---|---|----------|
| ١ | وثائق وتقارير جمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك | ٥        |
| ٢ | تقارير وطنية                                  | ٧        |
| ٣ | ورش العمل واستطلاعات الرأي                    | ٩        |
|   | الإجمالي                                      | ٢١ وثيقة |

# ثانياً: السياق الديموغرافي والمؤسسي للجمعية



## النطاق الجغرافي للجمعية

تقع الجمعية في مدينة تبوك حي الصالحية وتخدم أهالي مدينة تبوك بالكامل.

وتقدم الجمعية خدماتها لساكني هذه البقعة الجغرافية الغالية من الوطن العزيز، لتساهم في خدمة القرآن الكريم وأهله بأحدث الأساليب العلمية والمبتكرة والتي تتناسب مع التنمية الشاملة والتطوير والتقدم الذي تشهده مدينة تبوك في السنوات الأخيرة.

## السياق المؤسسي للجمعية

### هوية الجمعية

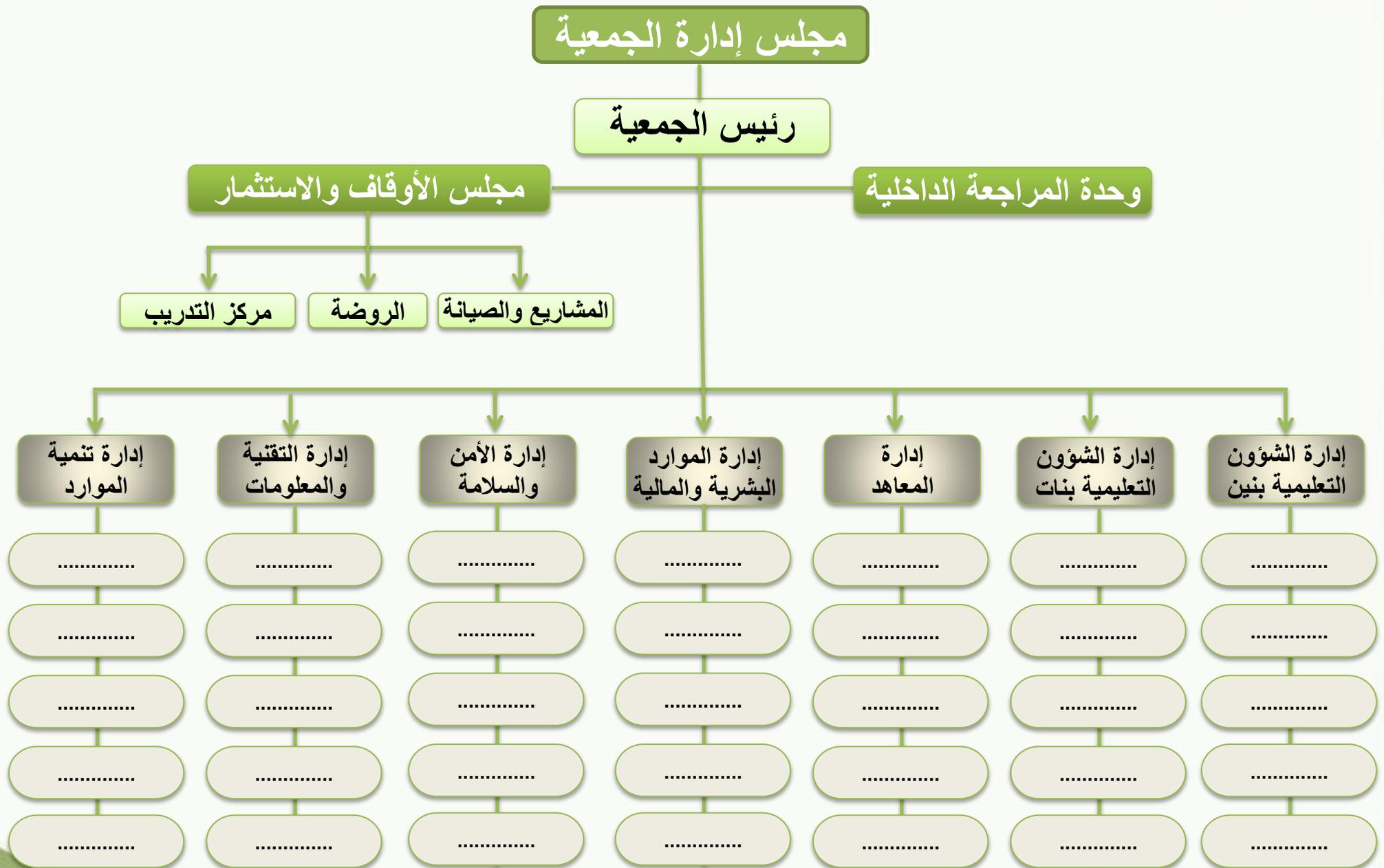
سعت الجمعية منذ تأسيسها إلى تعريف المهام الرئيسية التي ستضطلع بها في منطقتها الجغرافية، نظرًا لأهمية تأطير هذه المهام لأعمال الجمعية، ومدى تأثير تعريف هذه المهام على أولويات الجمعية ورؤيتها المستقبلية. وقد تم تحديد هذه المهام من خلال قراءات متعمقة في الأسباب الرسمية لنشأة الجمعية، واستقراء العديد من الاتجاهات الوطنية في هذا المجال، وقد تم تعريف هذه المهام كما يأتي:

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وتوسيع التحاق الراغبين في تعلم القرآن الكريم وحفظه من الذكور والإناث والكبار والصغار.
- العناية بتجويد المخرجات وتخريج الحافظين والحافظات لكتاب الله تعالى.
- تأهيل وتدريب الراغبين في تعليم القرآن وتحفيظه والمشاركة في ركب الخيرية.
- دعم جهود تحقيق التنمية الاجتماعية في المنطقة المحلية.
- دعم البحث العلمي والإنتاج المعرفي النوعي وخدمة المجتمع.
- تحسين جودة خدمات تحفيظ القرآن الكريم المقدمة على المستوى المحلي.

ونظرًا لارتباط هذه المهام بشكل مباشر بخدمة الجمعية لمدينة تبوك، وحيث أن العمل على هذه المهام سيحقق السبب الرئيس من وجود جمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك؛ فإن فريق العمل على تشخيص الواقع يرى بأن يتم الاستمرار في تبني هذه المهام وأن يتم العمل عليها في الخطة الاستراتيجية الثالثة بطريقة مختلفة ومتعمقة.

### الهيكل التنظيمي

إن أحد محددات كفاءة إدارة الجمعيات الخيرية وتحقيق رسالتها وأهدافها هو الهيكل التنظيمي، الذي يخلق الانسجام والتناغم بين كافة الأنشطة والممارسات والأهداف، بما يفرض تعزيز المرونة وتدفق المهام بين المستويات التنظيمية، وذلك وفق ثلاثة أبعاد هي مدى التعقد أو عدد المستويات الإدارية، ومستوى الرسمية أي درجة اتباع اللوائح الإدارية والعمل وفق التوصيف الوظيفي، وأخيرًا درجة المركزية، أي نمط تركيز السلطة ودرجة مشاركة المستويات التنفيذية وذوي العلاقة والمستفيدين. وتسعى الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم بمنطقة تبوك إلى تحديث هيكلها بشكل دوري منتظم.



## إدارات الجمعية

| الإدارة                        | المهام والوظائف |
|--------------------------------|-----------------|
| إدارة التطوير                  |                 |
| إدارة الشؤون المالية والإدارية |                 |
| إدارة تنمية الموارد            |                 |
| إدارة الشؤون التعليمية بنين    |                 |
| إدارة الأقسام النسائية         |                 |
| إدارة المعاهد                  |                 |
| إدارة العلاقات العامة والإعلام |                 |
| إدارة الخدمات المساندة         |                 |
| إدارة التقنية                  |                 |
| الأوقاف والأموال               |                 |

### إحصاء طلبة الجمعية

| العدد | الإدارة                           |
|-------|-----------------------------------|
|       | عدد طلاب البنين                   |
|       | عدد طلاب البنات                   |
|       | عدد الملتحقين في الدورات بالمعاهد |
|       | عدد طلاب وطالبات مقراًة إتقان     |

### إحصاء معلمي وموظفي الجمعية

| العدد | الإدارة                       |
|-------|-------------------------------|
|       | عدد المعلمين                  |
|       | عدد المعلمات                  |
|       | عدد الموظفين                  |
|       | عدد الموظفات                  |
|       | عدد معلمات رياض الاطفال       |
|       | عدد الإداريات في رياض الاطفال |

## التحليل الاستراتيجي للواقع: SWOT

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل الاستراتيجي، يمكن تحديد أهم عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية للجمعية، والتي تؤثر على أدائها المؤسسي العام وتطورها المستقبلي، بالإضافة إلى أفضل الفرص المتاحة وأكثر التحديات تأثيراً على وضعها المستقبلي، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

## أهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للجمعية

| أهم عناصر القوة  | أهم عناصر الضعف  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- سمعة الجمعية في المجتمع المحلي.</li> <li>- تحقيق الجمعية لمستويات متقدمة في جوائز التمييز المؤسسي.</li> <li>- وجود مرافق ومباني خاصة بالجمعية.</li> <li>- اهتمام قيادات الجمعية ببناء السمعة المؤسسية المتميزة.</li> <li>- توافر عدد من الكوادر المتميزة للمعلمين والإداريين.</li> <li>- تزايد التركيز والاهتمام بتعزيز أخلاقيات وقيم الانتماء للجمعية.</li> <li>- وجود شراكات متعددة مع الجمعية على المستوى المحلي.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم ربط بعض المبادرات والمشاريع بالأولويات الاستراتيجية.</li> <li>- وجود بعض أنواع المقاومة للتغيير والتطوير.</li> <li>- تدني إيرادات تنمية الموارد.</li> <li>- حاجة عدد من الإدارات والأقسام إلى إعادة هيكلة تنظيمية.</li> <li>- ضعف الرضا لدى المنسوبين عن بعض الخدمات.</li> <li>- ضعف بعض البرامج مما ينعكس على ضعف المخرجات.</li> <li>- تدني عناصر الاستمرارية والاستدامة لبعض مبادرات خدمة المجتمع</li> <li>- كثرة الدوران الوظيفي في الجمعية.</li> </ul>                                      |
| أهم الفرص المتاحة  | أهم التحديات المؤثرة   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود رؤية المملكة ٢٠٣٠ كموجه لبرامج التطوير وخطط الإصلاح.</li> <li>- دعم الدولة للعمل الخيري وتطويره.</li> <li>- وجود عدد من المؤسسات المانحة الداعمة للقطاع الخيري.</li> <li>- وجود استراتيجية وطنية للجمعيات الخيرية.</li> <li>- اقبال الناس على التبرع للجمعية وخصوصا في موسم الصوم والحج.</li> <li>- توجه المجتمع للتقنية ووجود المتاجر الإلكترونية وكذلك التطبيقات مما يفتح أفاق للتسويق الإلكتروني لمنتجات الجمعية.</li> <li>- دعم ومساندة بعض برامج التوطين الوظيفي من قبل وزارة الموارد البشرية.</li> <li>- دعم ومساندة برامج العمل التطوعي الذي تتبناه وزارة الموارد البشرية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على منظومة القيم لدى الشباب.</li> <li>- متطلبات الوفاء بتطلعات واحتياجات المجتمع المحلي والوطني.</li> <li>- التنافس في استقطاب الكفاءات المتميزة.</li> <li>- الحاجة للتوسع في الاوقاف وتحقيق الاستدامة المالية.</li> <li>- متطلبات تحقيق الموازنة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.</li> <li>- انخفاض الدخل المتوقع بسبب الظروف الاقتصادية المحلية</li> <li>- ارتفاع رواتب الكفاءات المتميزة</li> <li>- التحول لمنصات التعليم عن بعد وتفعيل التقنية في التعليم.</li> </ul> |

**ثالثاً: السياق الوطني**

لقد غدت عناية المملكة بالقرآن الكريم قدوة يقتدى بها، إذ تشتمل هذه العناية على تعليم أبناء المملكة والمقيمين فيها تلاوة القرآن وتفسيره وتدبره، وحثهم على حفظه، وتنظيم المسابقات لإذكاء التنافس فيما بينهم، وبذل الجوائز، وكذلك إقامة مسابقات دولية يتبارى فيها الناشئة المسلمون من أنحاء المعمورة، وكذلك طباعة كتاب الله طباعة تتسم بأعلى درجات الضبط والاتقان والجمال، وترجمة معانيه إلى اللغات التي يتكلمها المسلمون في بقاع الارض كلها.

وأكدت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن الجمعيات تقوم بأدوار تنموية ريادية، وتخضع لمعايير حوكمة عالية الكفاءة. وتثمن الوزارة للجمعيات الأهلية تواجدها الفاعل وجهودها المبذولة في تنمية المجتمع في شتى المجالات، وتقديم الخدمات والدعم لمستفيديها.

### العمل الخيري ورؤية المملكة ٢٠٣٠

لقد أولت حكومة خادم الحرمين الشريفين الاهتمام الكبير بالقطاع الثالث غير الربحي. والذي يتكون من الجمعيات، والهيئات الخيرية، والتعاونية وجعلت هذا القطاع ركيزة في رؤية ٢٠٣٠، ويعتبر شريك أساسي في التنمية المجتمعية.

وقد حرصت الرؤية على دعم وتنمية القطاع الثالث وجعلت له مشاركة فعالة وقدمت الدعم المالي والمعنوي لتطوير القطاع ورفع نسبة مساهمته في الناتج المحلي. مقارنة بما كان عليه في الماضي.

تمكين القطاع غير الربحي من التحوّل نحو المؤسسية تأسيس  
منظمات غير ربحية للأسر وأصحاب الثروة بما يسهم في نمو القطاع  
غير الربحي بشكل سريع،

وفي مجال بناء القدرات، سنحفّز القطاع غير الربحي على تطبيق  
معايير الحوكمة الرشيدة، ونسهل عملية استقطاب الكفاءات وتدريبها،  
ونعمل كذلك على غرس ثقافة التطوع لدى أفراد المجتمع.

أهداف رؤية ٢٠٣٠  
المتعلقة بالعمل  
الخيري

\*المصدر: رؤية المملكة ٢٠٣٠

# رابعاً: التوجه الاستراتيجي للجمعية

يرتكز التوجه الاستراتيجي للجمعية خلال المرحلة القادمة على الخيار والمسار المستقبلي الذي سوف تتخذه الجمعية، بالإضافة إلى بناء الرؤية الإستراتيجية للجمعية والمعبرة عن مكانتها المؤسسية ووضعها الاستراتيجي بعد تحقيق الاعتماد المؤسسي وسعيها نحو تحقيق الاعتماد البرامجي للعديد من برامجها، والذي يتطلب التركيز على عناصر التميز والبناء عليها لتحقيق الاستدامة في النمو.

### رؤية الجمعية ورسالتها

**رؤية الجمعية:** «الريادة في تعليم القرآن الكريم بأساليب مبتكرة»

### دلالات الرؤية:

| الدلالة   | عنصر الرؤية         |
|---|---------------------|
| العمل على أن تكون الجمعية رائدة في المنطقة في مجالها.       | الريادة             |
| التوسع في تعليم القرآن الكريم حفظاً وتجويداً.               | تعليم القرآن الكريم |
| اتباع الأساليب الحديثة والمبتكرة من أجل خدمة القرآن الكريم. | الأساليب مبتكرة     |

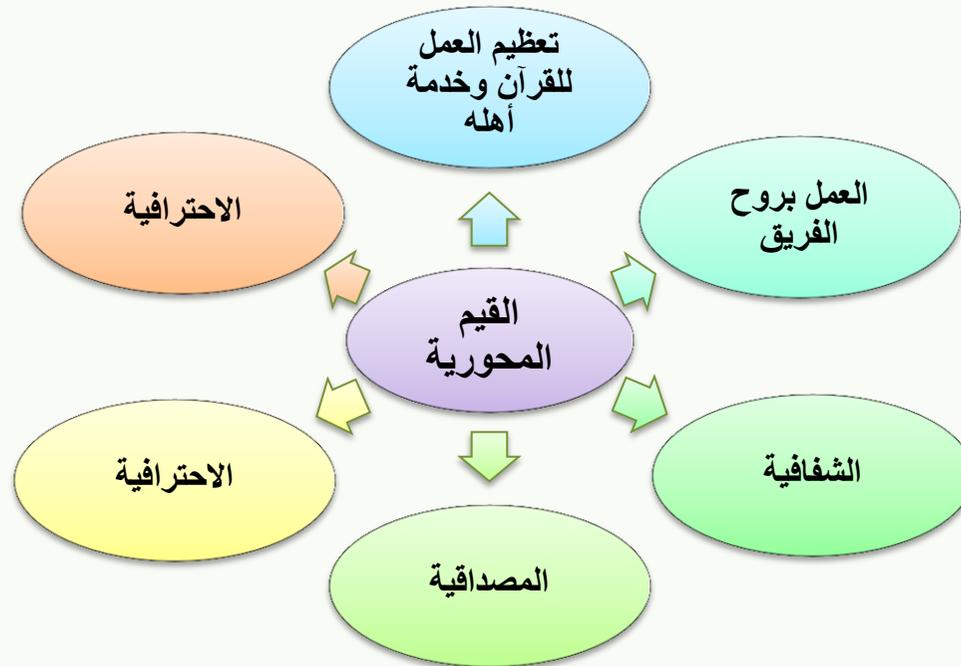
## رسالة الجمعية: «تعليم القرآن الكريم بكوادر مؤهلة وأساليب مبتكرة وبيئة جاذبة لمجتمع رائد» مجالات الرسالة وأبعاد التركيز:

| عنصر الرسالة        | مجال التركيز   |
|---------------------|--|
| تعليم القرآن الكريم | الإسهام الفعال في تعليم القرآن الكريم حفظاً وتجويداً بمدينة تبوك.    |
| كوادر مؤهلة         | اختيار أفضل الكوادر البشرية بالإضافة إلى تنمية مهنية مستمرة لهم.     |
| الأساليب مبتكرة     | اتباع الأساليب الحديثة والمبتكرة من أجل تحقيق أهداف وتطلعات الجمعية. |
| بيئة جاذبة          | تعزيز تحسين بيئة الجمعية لجذب المعلمين والمتعلمين في مدينة تبوك.     |
| مجتمع رائد          | التزام المسؤولية الاجتماعية في أعلى مستوياتها للوصول للريادة.        |

### القيم المحورية الحاكمة:

إن الجمعية فضاء تعليمي ومجتمعي تستند قيمته وقيمه إلى إنتاج حفاظ وحافظات للقرآن الكريم، وتواكب نمو المجتمع ومستقبله، كما أن الدور الحقيقي للجمعيات يكمن في القدرة على صياغة قيم أخلاقية وحضارية ومؤسسية تنبثق من أصول التشريع وثقافة المجتمع، وإذا كان الحديث دوماً عن رأس المال البشري والمعرفي، لكن تستمر الحاجة ويدوم الاحتياج إلى إرساء قواعد لرأس المال الأخلاقي. وعلى ضوء ذلك تلتزم جمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك في منظومة أدائها وخدماتها بالقيم المؤسسية التالية:

| الوصف  | القيم المحورية                    |
|--|-----------------------------------|
| الالتزام بعمل كل ما يخدم القرآن الكريم حفظاً وتلاوة وخدمة أهله.            | ١. تعظيم العمل للقرآن وخدمة أهله. |
| اتباع مبدأ روح الفريق في جميع أعمالنا بما يحقق أهداف الجمعية.              | ٢. العمل بروح الفريق              |
| إتاحة المعلومات ومشاركة الآراء في صنع القرار والمساءلة عن النتائج.         | ٣. الشفافية                       |
| والالتزام بالمسؤولية والمحاسبية وفق الحقوق والواجبات.                      | ٤. المصداقية                      |
| تعزيز الاحترافية للبرامج المتميزة والمبادرات النوعية عالية الأثر.          | ٥. الاحترافية                     |
| تقدير كل الأفكار الجديدة وتشجيع الأساليب المبتكرة دعماً للكفاءة والفعالية. | ٦. الإبداع والابتكار              |





## **خامساً: الأهداف والمبادرات ومؤشرات الأداء الرئيسية**

## الهدف الاستراتيجي الأول: تحقيق التميز المؤسسي

| مؤشرات الأداء الرئيسية   | البرامج والمشاريع  | المبادرات  | الهدف الاستراتيجي    |
|--|--|--|----------------------|
| ١. معدل رضا منسوبي الجمعية عن المناخ التنظيمي.<br>٢. نسبة تسرب المعلمين والموظفين الذين يغادرون الجمعية لأسباب غير التقاعد.<br>٣. النسبة المئوية للدخل الذاتي للجمعية الى إجمالي الدخل.  | وجود خطة استراتيجية للجمعية<br>الموائمة مع دليل الحوكمة الصادر من وزارة الموارد البشرية  | تطبيق معايير الحوكمة                               | تحقيق التميز المؤسسي |
| ١. مكانة الجمعية في المجتمع المحلية.<br>٢. نسبة البرامج الفعالة الى إجمالي عدد البرامج في الجمعية.<br>٣. عدد الجوائز وشهادات التقدير للجمعية سنويا.<br>٤. معدل النمو الكمي للجمعية (طلبة- تعليم مستمر- برامج مجتمعية - مرافق ومنشآت) | تبني نموذج إداري حاصل على جائزة في التميز المؤسسي<br>تطبيق معايير جوائز التميز المؤسسي على أعمال الجمعية<br>نظام ضبط عمليات الجودة على مستوى الجمعية<br>تطوير ممارسات الإشراف والمتابعة<br>المبادرات النوعية   | تطبيق معايير الجودة وتحقيق جوائز التميز المؤسسي    |                      |
|  | عمل هيكل حديث ومطور لأعمال الجمعية يتوافق مع المستجدات الحديثة<br>توثيق العلاقة الارتباطية بين الإدارات والتي تُبنى على التكامل والتنسيق والاختصاص   | بناء هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتركيز على العملاء |                      |
|  | عمل دليل مؤشرات لجميع برامج وأنشطة الجميع<br>قياس مؤشرات الأداء بشكل دوري وليكن ربع سنوي<br>تقييم أداء الإدارات وفق تحقيق المؤشرات<br>تجويد عمل الروضات<br>تجويد عمل الدورات في المعاهد  | تطبيق نظام إدارة الأداء لجميع الأنشطة              |                      |
| ١. متوسط رضا المستفيدين عن جودة الخدمات والمرافق في الجمعية.<br>٢. نسبة التحول الرقمي في منظومة الخدمات والتطبيقات الذكية.   | عمل دورية لجميع موظفي الجمعية لتقوية العلاقات الإنسانية<br>إجراء قياس رضا الموظف عن بيئة عمله<br>العمل على توفير متطلبات بيئة العمل التي تساعد الموظف على الإنتاجية ودعم المكاتب بخطط الانترنت<br>العمل على سلامة الموظفين<br>الساحة الأكثر جاذبية للدور ورياض الاطفال<br>مقرات لائقة لاستقبال المتبرعين والداعمين رجال ونساء<br>(الاهتمام الصحي والاجتماعي بالموظفين<br>تحسين البيئة التعليمية داخل فصول الدور النسائية والمعاهد والروضات | بناء وتطوير بيئة عمل جاذبة                         |                      |

| مؤشرات الأداء الرئيسية | البرامج والمشاريع   | المبادرات  | الهدف الاستراتيجي |
|------------------------|---|--|-------------------|
|                        | عمل برنامج حاسوبي متكامل للجمعية عمل برامج تخصصية لكل إدارة.<br>العمل على الانتقال الى التحول الرقمي للجمعية.<br>الحد وبشكل كبير من التعاملات الورقية.<br>الدليل الالكتروني لجميع العمليات الإدارية.<br>السجل الإلكتروني. | العمليات الإدارية والفنية،<br>والتطوير التقني<br>لأنظمة الجمعية<br>(جمعية تقنية) |                   |
|                        | تطوير لائحة العمل الداخلية للجمعية سواء الإدارية أو المالية للجمعية.<br>تحسين الإجراءات الإدارية الحالية<br>بناء وتطوير الادلة التنظيمية والإجرائية   | تطوير أنظمة<br>ولوائح الجمعية  |                   |

## الهدف الاستراتيجي الثاني: تحقيق النمو والاستدامة المالية

| مؤشرات الأداء الرئيسية | البرامج والمشاريع   | المبادرات                   | الهدف الاستراتيجي                    |
|------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------------|
|                        | بطاقة تفصيلية لكل وقف من أوقاف الجمعية ونسبة العائد من هذا الوقف الى تكلفته أو مصاريف صيانه<br>العمل على إيجاد فرص استثمارية واعد<br>دليل المستثمرين<br>الاستثمار الامثل للروضات ومباني الدور النسائية<br>تحويل أعمال الجمعية الى منتجات لتسويقها<br>استثمار الاراضي البيضاء والمباني غير المستخدمة | تطوير الأوقاف<br>والاستثمار | تحقيق النمو<br>والاستدامة<br>المالية |
|                        | وضع خطة للترشيد في النفقات الثابتة والدائمة مثل استهلاك الكهرباء والماء والاتصالات<br>الاستغناء والتخلص من نفقات لا تمثل عائد للجمعية مثل السيارات القديمة أو البرامج ذات الرسوم وغير مفعلة   | ترشيد النفقات               |                                      |

| مؤشرات الأداء الرئيسية          | البرامج والمشاريع   | المبادرات                                       | الهدف الاستراتيجي |
|---------------------------------|---|---|-------------------|
| معدل رضا الطلبة عن جودة البرامج | العناية بأصحاب المنفعة من الجمعية   | إنشاء وحدة خدمة العملاء                         |                   |
|                                 | قياس رضا المستفيدين من خدمات الجمعية أو أي من إداراتها  |   |                   |
|                                 | إيجاد برامج مبتكرة ومتجدده للتواصل مع الداعمين  |   |                   |
|                                 | صرف الميزانيات التشغيلية  |   |                   |
|                                 | تفعيل الشراكة المجتمعية مع الجهات الرسمية والقطاع الخاص والقطاع الخيري  | إنشاء وحدة الشراكات وعلاقات الداعمين            |                   |
|                                 | توثيق الصلة بمؤسسات المجتمع المدني  |   |                   |
|                                 | تقديم خدمات نوعية للجهات الرسمية وغير الرسمية   |   |                   |
|                                 | تصنيف الداعمين الى مستويات وذلك لتقديم برامج من التواصل لكل فئة بحسب حجم الدعم للجمعية  |   |                   |
|                                 | برنامج المنتديات التفاعلية مثل ملتقى الداعمين ملتقى الحافظين ملتقى القارئ الصغير ملتقى اشبال القرآن ملتقى الامهات الحافظات ملتقى مدراء البنوك وشركاء النجاح |   |                   |
|                                 | إعادة هيكلة قسم الاعلام والتواصل  | التميز والاحترافية في التسويق والدعاية والإعلان |                   |
|                                 | ابتكار أفكار للدعاية ونشر أخبار وأنشطة الجمعية  |   |                   |
|                                 | إنشاء وحدة للتسويق الالكتروني وإعطائها أولوية ومزيد عناية   |   |                   |
|                                 | التواصل الاعلامي الفاعل   |   |                   |
|                                 | هيكلة إدارة الموارد المالية وبشكل عاجل  | تطوير أنظمة الموارد المالية                     |                   |
|                                 | العناية ببرامج الاستقطاع والعمل على رفع نسبة الاستقطاعات  |   |                   |
|                                 | توثيق الصلة بالبنوك والاستفادة من خدمات البنوك  |   |                   |
|                                 | تطوير أداء عمل المسوقات الميدانيات  |   |                   |
|                                 | تطوير الاستقطاعات الالكترونية   |   |                   |
|                                 | تطوير فكرة الاركاب التعريفية  |   |                   |

## الهدف الاستراتيجي الثالث: تمكين رأس المال البشري

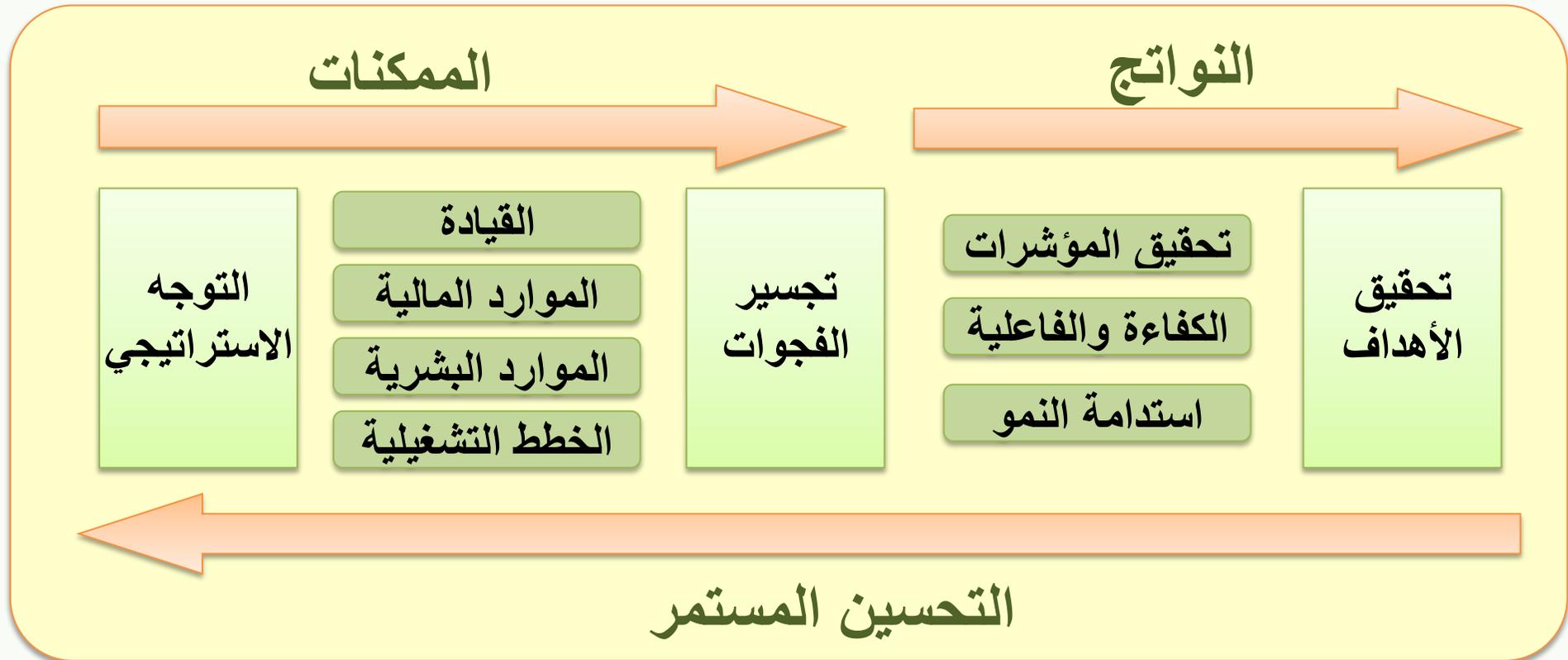
| مؤشرات الأداء الرئيسية | البرامج والمشاريع   | المبادرات                                | الهدف الاستراتيجي      |
|------------------------|---|--|------------------------|
|                        | إنشاء وحدة التطوير الإداري والقيادي<br>بناء جدول الجدارات الإدارية والقيادية<br>تحديد الاحتياج التدريبي لمنسوبي الجمعية<br>(اختبار) قياس الكفاءة الإدارية والقيادية للمناصب الإشرافية<br>بناء برامج تدريب إدارية وقيادية<br>بناء برامج تخصصية | التطوير الإداري والقيادي للموارد البشرية | تمكين رأس المال البشري |
|                        | برنامج إدارة المواهب<br>برنامج الإحلال الوظيفي<br>برنامج التدوير الوظيفي<br>برنامج الموظف المدرب  | بناء الصف الثاني                         |                        |
|                        | تحديد الوظائف المستهدفة والاحتياج<br>وضع معايير الاستقطاب لكل وظيفة<br>بناء عوامل جذب للوظائف المستهدفة<br>عملية المسح والبحث عن المرشحين<br>عملية التوظيف (كامل أو جزئي)   | استقطاب طاقات قيادية (موظفين ومنتوعين)   |                        |
|                        | كتابة مسودة الميثاق<br>المراجعة والتصحيح<br>التدقيق<br>الاعتماد من مجلس الإدارة<br>طباعة الميثاق  | وضع ميثاق مهني وأخلاقي لمنسوبي الجمعية   |                        |
|                        | التعاقد مع شركة متخصصة عند الجاهزية (يؤجل أو يلغى)  | بناء النموذج القيادي للجمعية             |                        |

## الهدف الاستراتيجي الرابع: تحقيق مخرجات متميزة

| مؤشرات الأداء الرئيسية  | البرامج والمشاريع                           | المبادرات  | الهدف الاستراتيجي   |
|---|---|--|---------------------|
| ١. متوسط تقدير رضا الطلبة عن البيئة التعليمية<br>٢. عدد البرامج التعليمية بالجمعية.<br>٣. النسبة المئوية للخريجين الذين ختموا القرآن الكريم.<br>٤. معدل تسرب الطلاب | المنافسات القرآنية                          | تخريج حفاظ متقنين                                | تحقيق مخرجات متميزة |
|   | برنامج لصناعة الحفاظ لجميع المراحل          |  |                     |
|   | رقي   |  |                     |
|   | برنامج رعاية الحلقات التقنية                |  |                     |
|   | برنامج لصناعة القراءة                       | تخريج مقرنين بأسانيد                             |                     |
|   | التطوير المهني لمعلمي ومعلمات القرآن الكريم |  |                     |
|   | المنافسات القرآنية                          | تحقيق مراكز متقدمة في المسابقات المحلية والدولية |                     |
|   | برنامج صناعة القارئ/ة المتمكن/ة             |  |                     |
|   |   | تخريج طلاب مجازين بعدة روايات                    |                     |
|   | برنامج تأسيس                                |  |                     |

**سابعاً: إمكانات نجاح الخطة  
وتنفيذها**

يعتمد نجاح الخطة وفاعلية تنفيذها على عدد من الممكنات والشروط الموضوعية التي بدونها لا يمكن التحقق من النتائج أو المعوقات التي تواجه الوحدات في عملية التنفيذ. ويمكن إبراز أهم مرتكزات نجاح وفعالية تنفيذ الخطة الثالثة من خلال الشكل التوضيحي التالي والذي يستند إلى بعدين هما: العوامل المساعدة أو الممكنات، والنتائج أي المردود من وراء التنفيذ الناتج.



وتتضمن تلك الممكنات في أهمها ما يلي:

### ١- الدعم الفني المستدام لوحدات الجمعية:

في سبيل توفير الدعم الفني لكافة الوحدات والجهات بالجمعية، يتم تشكيل لجنة متنوعة التخصصات تختص بإعداد النماذج التشغيلية وتوفيرها للوحدات وتنظيم ورش عمل بشكل دوري لمنسقي الخطط والتقارير؛ بهدف إيجاد فهم مشترك للأهداف والمؤشرات، وتوحيد المحاور الرئيسية في إعداد الخطط التشغيلية وتقارير متابعتها.

### ٢- رفع جاهزية المواعمة مع التحولات:

إن أحد أهم مرتكزات التنفيذ الناجح للخطة هو تحسين جاهزية كافة الوحدات من أجل التكيف والمواعمة مع المستجدات، مع العناية بأبعاد النظام الجديد للجمعيات في المملكة، وما يتطلبه من وجود سيناريوهات مستقبلية لرسم الخيارات والبدائل الاستراتيجية في أوقات التحول، حيث أن من أهم أهداف السيناريوهات توفير العديد من الصور أو البدائل، وتحديد المسارات التي تساعد على الوصول إلى تلك البدائل، كما يتسم تخطيط السيناريو بدور وقائي يساعد الجمعية على استباق وفهم جوانب الأخطار، مع وصف ما يمكن أن يحدث واستكشاف النتائج والتداعيات، بما يحقق الاستعداد الجيد لجميع أنواع التغيرات والاحتمالات، وتحديد الصورة المستقبلية المرغوبة التي يجب السعي نحو تحقيقها والتي هي في جوهرها رؤية الجمعية ورسالتها خال المرحلة الحالية. وعلى ضوء ذلك، ومن أجل التنفيذ الفعال للخطة الثالثة والتطبيق الناجح لمبادراتها وتحقيق أهدافها، سوف يفرض ذلك صياغة سيناريوهات للمسارات الصحيحة نحو المستقبل.

### ٣- دعم الاستدامة التنظيمية والمالية:

من أهم المحددات والمقومات لكفاءة تنفيذ الخطة الثالثة وتحقيق أهدافها هو الاستدامة التنظيمية والمالية، والتخطيط المالي الذي يتسم بالكفاءة لتوفير كافة الموارد التي سوف تحتاجها المبادرات والبرامج والمشروعات المدرجة بالخطة. وسوف يكون ضرورياً الأخذ بعين الاعتبار ترتيب الأولويات وفق تصنيف المبادرات إلى مبادرات مستمرة وأخرى منتهية وقصيرة الأمد، بما يوفر رؤية تنظيمية شاملة لمسارات تحقيق كافة المحاور والأهداف وصولاً إلى سامة التوجه الاستراتيجي للجمعية.

#### ٤- المتابعة والتقويم:

وهي المرحلة الإجرائية للاستراتيجية في الواقع الفعلي، حيث يتم تحويل الاستراتيجية بأهدافها وبرامجها وسياساتها إلى خطط تشغيلية واضحة المعالم تشتمل على النشاطات والبرامج للبدء بتطبيقها. إذ يتم من خلالها تشكيل لجان فرعية مهمتها تحديد الأهداف التفصيلية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، واعتماد السياسات، والتعليمات التي تحققها، وإعداد الخطة التنفيذية لتحقيق رؤية ورسالة الاستراتيجية المقترحة.

وتتكون الخطة التنفيذية من الاستراتيجيات، والنشاطات وهي البرامج التي تؤدي الى تحقيق كل استراتيجية، والفترة الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط أو برنامج، والجهات والأفراد المسؤولون عن التنفيذ، والموارد اللازمة للتنفيذ (مالية، وبشرية، وتقنية)، ومؤشرات الأداء. وتتطلب هذه المرحلة تسهيل كافة الإجراءات الإدارية، والمرونة، والابتعاد عن البيروقراطية، وكذلك توفير الدعم المالي والبشري لتطبيق الاستراتيجية. وتعد هذه المرحلة ذات أهمية بالغة في نجاح الاستراتيجية لتحقيق أهدافها، وتبدأ من أول مرحلة من مراحل الاستراتيجية مروراً بجميع مراحلها، وانتهاءً بعمليات تنفيذها. وتهدف المتابعة إلى ما يلي:

- التأكد من أن الأهداف الاستراتيجية قد تحققت وفقاً للبرامج والسياسات والمبادرات المرسومة لها.
- التعرف على الفجوات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.
- متابعة ما يطرأ من تغيرات في البيئة الخارجية وفقاً للمستجدات؛ من أجل الحفاظ على ملاءمة الاستراتيجية.
- وتشمل عمليات المتابعة والتقويم الخطوات الأساسية:
- تحديد ما يجب قياسه حيث تقوم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها، وتوفير إمكانية قياس هذه النتائج بشكل موضوعي وثابت.
- قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة باستخدام المعايير والمؤشرات المحددة في أوقات محددة مسبقاً.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له؛ مع وجود درجة سماح محددة مقبولة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية بعد إجراء عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.

## ٥- تجسير الفجوات :

من منطلق المنظور الاستراتيجي، هناك مساران أساسيان يمكن الاعتماد عليهما لمعالجة تلك القضايا الناجمة عن وجود الفجوات:

• المسار التبادلي (تعديل المستهدف وواقعية الأهداف):

يعتمد هذا المسار على تعديل أو تخفيض مستوى المستهدف من المؤشرات والتدرج المرحلي في تحقيق المبادرات من خلال رصد التغيرات في احتياجات البيئة المحلية حتى تستطيع الوفاء بها والتكيف المستمر مع جميع أنواع المستجدات المحيطة، بما يتطلب دعم أبعاد الإنجاز النوعي، ويأخذ هذا المسار في حسبانته ظروف الواقع المحيط، ومن ثم يتسم هذا المسار بنمط الاعتماد على الإصلاحات الجزئية لغلق الفجوات، حيث يلتزم هذا المسار بتوفير التجهيزات التكنولوجية وتطوير البنية التحتية، وتوفير التجهيزات وتحسين البيئة التعليمية والأكاديمية.

• المسار التحويلي (رفع مستوى الأداء وتذليل الصعوبات):

يرتكز هذا المسار على غلق الفجوات من خلال تخفيض أو الحد من المعوقات المسببة للفجوة ومعالجة جوانب الضعف المؤثرة على القدرات المؤسسية، مع تعظيم جوانب القوة وعوامل الدعم لتميز الأداء، ويتسم هذا المسار ببعد المبادرة لقيادة التغيير وتوجيهه في صالح الجمعية لاقتناص جميع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مع الاهتمام بالإصلاح المنظومي والمنهجي وفق رؤية شاملة لمتغيرات الجمعيات الخيرية ككل ومنظوماتها الفرعية، بما يساعد على التعلم من الخبرات التراكمية السابقة لاستخلاص الدروس المستفادة، وتحقيق التكيف الإيجابي مع مختلف الأوضاع والتغيرات المحيطة، مع إمكانية رفع سقف الطموحات لتحقيق وضع استراتيجي وتنافسي أفضل.

## ٦- تجويد نظام التقارير:

تهتم الجمعية خلال المرحلة الحالية والقادمة بتطوير مهارات وفنيات إعداد التقارير المتعلقة بقياس مستويات التحقق والإنجاز الفعلي مقارنة بالمستويات المستهدفة وفق مؤشرات الأداء، بما يساعد في إبراز أية انحرافات في الأداء. وفي هذه المرحلة يمكن إجراء مقارنة أداء الوحدات الفرعية، وأيضاً مقارنة أداء الجمعية بأداء الجمعيات الأخرى، وبعد القيام بعملية تقييم الأداء، يتم علاج أوجه القصور من

خلال تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها لتحقيق ميزة تنافسية للجمعية، وتشخيص الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف تعوق الأداء العام.

#### ٧- إدارة المخاطر المحتملة:

تتنوع المخاطر المحتملة التي قد تواجه الجمعيات ومنها جمعية تحفيظ القرآن الكريم بتبوك، ولكنها في مجملها تتركز حول المخاطر (الإدارية والتنظيمية، القانونية، البشرية والأكاديمية، الصحية والبيئية، والمالية) وتستبق الخطة الاستراتيجية الثالثة المخاطر المحتملة وفق نموذج للرصد والمتابعة لتحسين الاستعداد والجاهزية، مع الاعتماد على النهج التشاركي الذي يتسم بتنوع الخبرات والمقترحات للوصول إلى أفضل استعداد وحلول ممكنة لأية مخاطر محتملة. وفيما يلي رصد لبعض المخاطر التي سوف تستلزم الاستعداد وتحسين الجاهزية لمواجهتها بشكل سليم. ويبين الجدول التالي مصفوفة التحديات والمخاطر المحتملة، ومستواها ومتطلبات التعامل معها:

## خطة عمل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية الثالثة للجمعية

| خطة العمل   | المهام  | المنتج  |
|---|---|---|
| <p>١. مراجعة الخطة الاستراتيجية السابقة والتقارير المتعلقة بها.</p> <p>٢. إعداد أداة مقابلة شبه مقننة.</p> <p>٣. إجراء المقابلات مع القيادات بشكل فردي.</p> <p>٤. تجميع البيانات وتحليلها.</p> <p>٥. إعداد نتائج اللقاء وفق المحاور المقترحة للخطة.</p> <p>٦. إعادة نتائج اللقاء للقيادات للتأكد مما ورد في اللقاء.</p> <p>٧. إعداد تقرير نهائي بنتائج اللقاءات وفق المحاور المقترحة للخطة.</p> | <p>١. عدد من التقارير التي تضمنت الوقوف على مرئيات قيادة الجمعية حول واقع الجمعية والرؤى المستقبلية وتحديد متغيرات البيئة الداخلية (قوة/ ضعف) والخارجية (فرص/تحديات) وتتضح من خلال:</p> <p>١. تقرير تجهيزات ورش العمل وتكالييفها.</p> <p>٢. طباعة شهادات الحضور لورش العمل.</p> <p>٣. متابعة التغطية الإعلامية للورش.</p> | <p>عقد لقاء القيادات من أعضاء المجلس مدير الجمعية ومديري الإدارات</p> |
| <p>١. التأكد من حجز القاعة.</p> <p>٢. التواصل مع العلاقات العامة والإعلام للتغطية الإعلامية للورش.</p> <p>٣. تنسيق الدعوات وتوجيهها.</p> <p>٤. توفير الأدوات المكتتبية اللازمة للورش.</p> <p>٥. طباعة أسماء الحضور.</p> <p>٦. تنسيق طباعة لوحات إرشادية وترحيبية للورشة.</p> <p>٧. التأكد من توافر التجهيزات الصوتية قبل الورشة وجاهزيتها.</p>  | <p>١. إخراج النتائج على شكل رسومات بيانية مفصلة.</p>  | <p>عملية تنظيم ورش العمل ووقت إقامتها</p>                             |
| <p>١. إعداد أدوات استطلاعات الرأي للمستفيدين من خدمات الجمعية ومنسوبيها.</p> <p>٢. إعداد تقرير بالنتائج وفق كل محور من المحاور المقترحة للخطة الثالثة.</p>  | <p>١. إخراج النتائج على شكل رسومات بيانية مفصلة.</p>  | <p>قياس استطلاعات الرأي</p>   |
| <p>١. الاطلاع على وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ وكذلك الخطة الاستراتيجية لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية</p> <p>٢. الاطلاع على التعاميم الصادرة بشأن تنظيم أعمال الجمعيات الخيرية</p> <p>٣. لاطلاع على لائحة العمل والتوظيف الصادرة من وزارة الموارد البشرية</p> <p>٤. الاطلاع على التعاميم الصادرة مكن وزارة الشؤون الإسلامية.</p> <p>٥. إعداد تقرير وفق متطلبات الحوكمة.</p>             | <p>١. تقرير وفق محاور الخطة الثالثة المقترحة.</p> <p>٢. مجال الحوكمة.</p> <p>٣. مجال حفظ وتعليم القرآن الكريم.</p> <p>٤. إعداد بطاقة حوكمة العمليات والإجراءات.</p>   | <p>حصر التوجهات المجتمعية والوطنية</p>                                |

| خطة العمل                               | المهام   | المنتج  |
|---|--|---|
| فريق رصد القضايا والتوجهات الاستراتيجية | ١. الاطلاع على تقارير الخطة الثانية ونتائج لقاءات القيادات ونتائج ورش العمل والاستبانات وتقرير تحليل بعض التجارب الوطنية والعالمية في اعداد الخطط الاستراتيجية.<br>٢. اعداد تقرير وفق محاور الخطة الثالثة المقترحة.<br>٣. مجال الحوكمة.<br>٤. مجال حفظ وتعليم القرآن الكريم.<br>٥. مجال المعاهد القرآنية.<br>٦. مجال خدمة المجتمع.<br>٧. مجال الموارد المالية والمرافق والتجهيزات. | ١. تقرير وفق محاور الخطة الثالثة المقترحة.<br>٢. مجال الحوكمة.<br>٣. مجال حفظ وتعليم القرآن الكريم.<br>٤. مجال المعاهد القرآنية.<br>٥. مجال خدمة المجتمع.<br>٦. مجال الموارد المالية والمرافق والتجهيزات. |
| فريق توثيق الأعمال                      | ١. توثيق مراحل العمل خال الخطة ومخرجات ورش العمل واللقاءات.<br>٢. اعداد الأخبار والنشاط الإعلامي والتواصل مع الجهات.<br>٣. اعداد التقارير الواردة في ملاحق الخطة.  | ١. صياغة مراحل وخطوات اعداد الخطة.<br>٢. تنظيم وثائق وتقارير الخطة.<br>٣. ملاحق الخطة.  |
| صياغة الخطة الاستراتيجية                | ١. مراجعة مخرجات عمل اللجنة من التقارير المرحلية.<br>٢. الصياغة الأولية لوثيقة الخطة ومحاورها الرئيسية.<br>٣. متابعة ومراجعة التصميم الفني للخطة.<br>٤. متابعة تحكيم وثيقة الخطة وإجراء التعديلات.   | الوثيقة الأساسية للخطة الثالثة للجمعية  |

### لجنة فريق التغيير لموائمة الخطة الاستراتيجية الثالثة

| الصفة                         | الاسم                     | م  |
|-------------------------------|---------------------------|----|
| رئيساً                        | د. حسن رفاع المطيري       | ١  |
| مشرف فريق التخطيط الإستراتيجي | م. سامي عبدالرزاق العلاوي | ٢  |
| أميناً                        | محمد حمود البلوي          | ٣  |
| عضواً                         | نايف ناصر الطويهر         | ٤  |
| عضواً                         | د. إبراهيم علي السفيني    | ٥  |
| عضواً                         | علي أحمد البلوي           | ٦  |
| عضواً                         | عبدالله ظاهر البلوي       | ٧  |
| عضواً                         | السيد سمير العزبي         | ٨  |
| عضواً                         | سناء عبدالرزاق العلاوي    | ٩  |
| عضواً                         | مريم معزي العنزي          | ١٠ |
| عضواً                         | شمعة إبراهيم فقيه         | ١١ |
| عضواً                         | عزيزة لافي الخيري         | ١٢ |

