



سوس

جمعية تحفيظ
القرآن بالقنفذة

ترخيص ١/٢

مشروع الخطة الاستراتيجية

1439 - 1443 هـ

www.smo.org.sa

s m o 1 4 2 1  s m o 1 4 2 1  s m o 1 4 2 1 





جمعية تحفيظ
القرآن بالقنفذة

اسم الملف:	مشروع الخطة الاستراتيجية للأعوام 1439 - 1443 هـ	نوعه: pdf
مالك الملف:	جمعية سمو لتحفيظ القرآن الكريم بالقنفذة	
الملفات المرفقة:	بحسب صفحة الملحقات	
لائحة توزيع الملف:	مجلس الإدارة، المدير العام، الإدارة التنفيذية، من تستدعي له الحاجة وفق توجيهات المدير العام	
سجل التعديلات على الملف:	النسخة المسودة 2017/08/19م	
	تعديلات على الرسالة والأهداف والمؤشرات والمبادرات 2017/08/28م	
	تعديلات على الرسالة 2017/10/03م	
تاريخ اعتماد النسخة النهائية للملف:	مراجعة الأهداف ومراجعة شاملة 2017/12/06م	
	2017/12/17م	

جدول المحتويات

عن المشروع

- 3 التعريف بالمشروع و مبرراته
- 3 غايات المشروع
- 4 التوجه العام للمشروع

مراحل العمل على المشروع

- 6 تحليل الوضع الحالي و التعرف على آراء و تطلعات أصحاب المصلحة
- 9 تشكيل التوجه الاستراتيجي بناءً على نتائج المرحلة الأولى
- 14 بناء الأهداف و المؤشرات الاستراتيجية
- 17 بناء المبادرات و المشاريع

ملحقات

مشروع الخطة الاستراتيجية للأعوام 1439 - 1443 هـ

عن المشروع

التعريف بالمشروع ومبرراته:

مشروع الخطة الاستراتيجية لجمعية سمو هو أحد أهم المشاريع الحالية للجمعية إن لم يكن أهمها؛ حيث جاء تجاوباً مع التغيرات الداخلية للجمعية من جهة والتغيرات الحاصلة في قطاع العمل الخيري خاصةً والمملكة عامةً من خلال رؤية 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020.

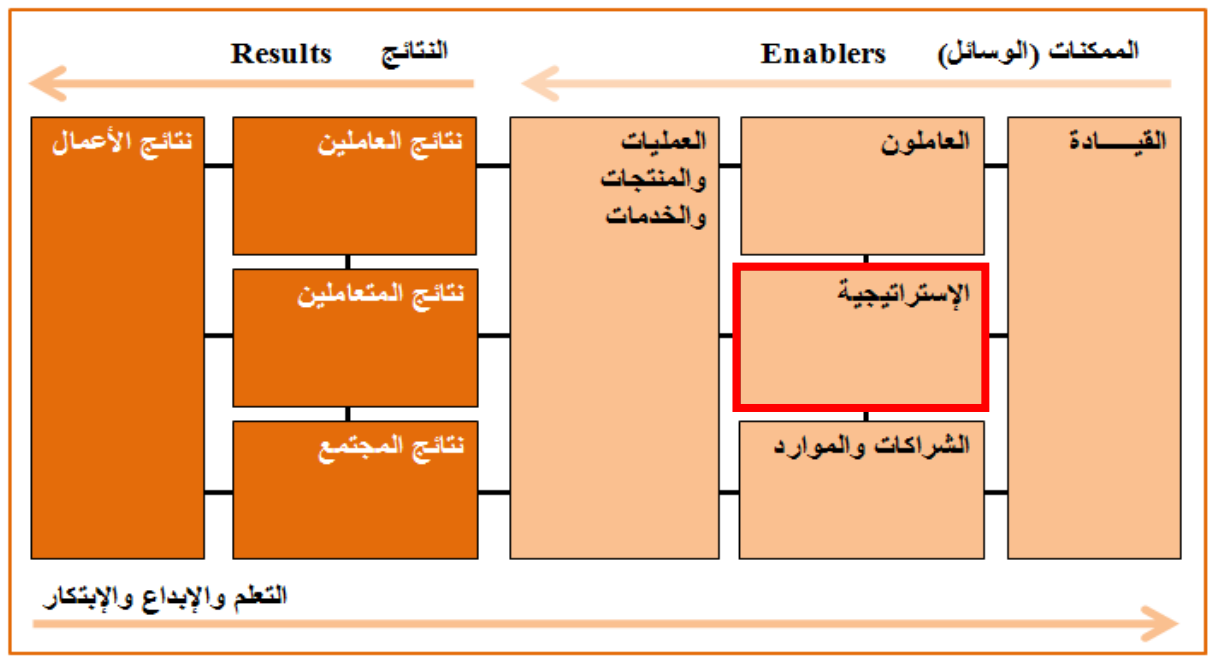
غايات المشروع:

يحقق المشروع عدة غايات أهمها:

- بناء خطة استراتيجية طموحة تعمل على دفع تطور الجمعية ونضوج تجربتها في خدمة القرآن الكريم قداماً.
- بناء خطط تشغيلية مصاحبة (السنة الأولى).
- تنفيذ عدد من مشاريع التحسين التي تصب مباشرة في تحقيق غايات مشروع الخطة الاستراتيجية و تدفع برحلة التميز المؤسسي للإنطلاق في الجمعية.

التوجه العام للمشروع:

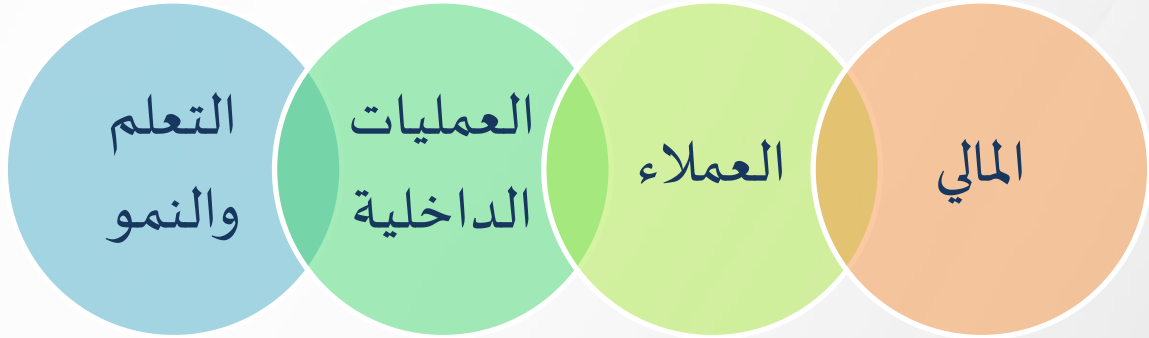
اعتمد التوجه العام لمشروع الخطة الاستراتيجية على متطلبات المعيار الثاني من معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM (معياري الاستراتيجية).



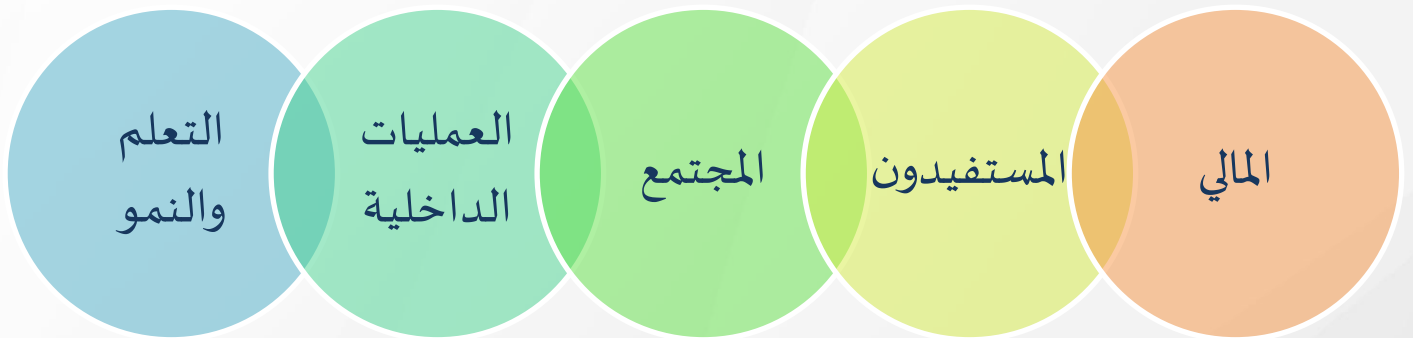
و على متطلبات المعيار الأول من معايير جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري (معياري القيادة الإدارية و الاستراتيجية).

في حين تم تجميع الأهداف الاستراتيجية الناتجة عن الخطة وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن في حين تم تجميع الأهداف الاستراتيجية الناتجة عن الخطة وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن مع Balanced Scorecard مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية وطبيعة العمل الخيري. حيث تم تعديل المحاور الأصلية لبطاقة الأداء المتوازن وفق التالي:

المحاور الأصلية لبطاقة الأداء المتوازن



المحاور المعدلة لبطاقة الأداء المتوازن بما يناسب القطاع الخيري



مراحل العمل على المشروع

1. تحليل الوضع الحالي والتعرف على آراء وتطلعات أصحاب المصلحة:

قام فريق العمل الاستشاري بتعريف أصحاب المصلحة Stakeholders ثم قام بتنفيذ مجموعة من اللقاءات وورش العمل والاستبيانات الإلكترونية مع مجموعة منهم:



ورش العمل واللقاءات

#	الجهة	نوع اللقاء	الهدف
1	الإدارة العليا	لقاءات فردية	التعرف على الجمعية و رؤيتها المستقبلية و أهم التحديات
2	الإدارة التنفيذية	لقاءات فردية	التعرف على الطموحات و التحديات و الهم اليومي
3	الشركاء	لقاءات فردية	التعرف على الطموحات و آفاق التعاون و تحديات الشراكة
4	الموظفين	ورشة عمل	التعرف على الطموحات و التحديات و الهم اليومي
5	الشركاء	ورشة عمل	التعرف على الطموحات و آفاق التعاون و التحديات
6	المستفيدون	ورشة عمل	التعرف على الرغبات و الطموحات و مستوى الخدمة الحالي و مستوى الخدمة المرغوب مستقبلاً

يمكن الرجوع إلى المرفق رقم 1 للتفاصيل الكاملة عن الورش واللقاءات ونتائجها

الاستبيانات المنجزة (حتى 2017/08/19م)

#	الاستبيان	المستهدفون	عدد المشاركين
1	تقييم مستوى نضج العمل المؤسسي في جمعية سمو	مندسبو الجمعية (الإداريين)	33
2	الرضا الوظيفي في جمعية سمو	مندسبو الجمعية (الجميع)	42
3	المستفيدون من خدمات جمعية سمو	المستفيدون من خدمات الجمعية (طلاب، أولياء أمور...)	42
4	شركاء النجاح في جمعية سمو	شركاء الجمعية	12
5	قياس رضا معلمي الحلق في جمعية سمو	معلمي الحلق (معلمات و معلمين)	52

يمكن الرجوع إلى المرفق رقم 2 للتفاصيل الكاملة عن الاستبيانات و نتائجها

2. تشكيل التوجه الاستراتيجي بناءً على نتائج المرحلة الأولى:

قام فريق العمل الاستشاري بعقد مجموعة من جلسات العمل (آخر جلسة كانت في 2017/12/07م) مع أعضاء مجلس الإدارة ومع الإدارة التنفيذية بهدف تشكيل التوجه الاستراتيجي وفق نتائج المرحلة الأولى (اللقاءات وورش العمل والاستبيانات)، ومن ثم المضي إلى المراحل التالية في وضع الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية ومن ثم وضع المبادرات والمشاريع لتحقيق هذه الأهداف.

حيث قام أولاً وبالتعاون مع فريق الجمعية بتنفيذ تحليل SWOT بهدف اكتشاف نقاط القوة وفرص التحسين.

نموذج تحليل SWOT المستخدم

تحليل SWOT			
عوامل داخلية		عوامل خارجية	
- نقاط الضعف (ض)	+ نقاط القوة (ق)	+ الفرص (ص)	- التهديدات (ت)
استراتيجيات ض/ص	استراتيجيات ق/ص		
استراتيجيات ض/ت	استراتيجيات ق/ت		

يمكن الرجوع إلى المرفق رقم 3 للتفاصيل الكاملة عن نتائج التحليل

وجاءت نتائج التحليل على الشكل التالي:
نقاط القوة:

<p>10. آلية متابعة للحفاظ (السجل الهرمي) 11. وجود معاهد لإعداد المعلمات 12. لدى بعض أعضاء مجلس الإدارة الخبرة الميدانية العملية 13. وجود قاعدة بيانات للمتبرعين 14. تحمل الجمعية اسم المحافظة 15. وجود مدير عام للجمعية متفرغ لها 16. دعم مالي جيد لهذا العام 17. شراكات حالية جيدة نوعاً ما يمكن تطويرها كماً و كيفاً 18. إدارة فاعلة و طموحة</p>	<p>1. الحصول على شهادة ISO 2. المركز الثاني في جائزة الموسيقى 3. التجارب القرآنية (جائزة تعليمية و إدارية) 4. قرب الإدارة العليا من فريق العمل ضمن مركز الجمعية 5. وجود أوقاف قائمة و تحت الإنشاء 6. اهتمام الجمعية بالتخطيط و التطوير الإداري 7. المكاتب الإشرافية قوة في حال استثمارها بشكل صحيح و فعال 8. تحديد الفئات المستهدفة و تخصيص خدمات مناسبة لكل فئة 9. وجود أصول عقارية للجمعية</p>
--	--

نقاط الضعف:

<p>12. ضعف جودة المخرج النهائي (ختم ولكن غير حافظ) 13. ضعف البرامج التربوية في الحلقات 14. قلة الحوافز التشجيعية للطلاب 15. عدم وجود نظام حوافز و مزايا مالية 16. تأخر تقارير الحلقات و تأخر صرف المرتبات تبعاً لذلك 17. عدم توفر أدوات إدارية تخدم الجمعية 18. عدم وجود تدريب توجيهي أو تأهيلي للموظفين الجدد 19. ضعف أدوات و أساليب التقييم الوظيفي 20. ضعف برامج التطوير الوظيفي 21. ضعف المتابعة الدورية للمستفيد 22. ضعف مشاركة المستفيد في تطوير الخدمات</p>	<p>1. رغم مشاركة الجمعية في المسابقات المحلية و الدولية إلا أنها لم تفز بأي مسابقة 2. ضعف التواصل و التنظيم الإداري بين الإدارة التنفيذية و المكاتب و الحلقات و الإدارة النسائية 3. المكاتب الإشرافية ضعف في حال استمرارها بالعمل بالشكل الحالي 4. بعض الأدلة موجودة و مفعلة ولكن غير مطبقة على المكاتب 6. الإعلام و التسويق الإعلامي بحاجة إلى تطوير 7. الحاجة إلى تفعيل الشراكات 8. عدم تفرغ القيادات 9. ضعف إشراف على الحلقات و الدور 10. نقص الرأسمال البشري كماً و نوعاً 11. عدم الإلتزام بالخطط التشغيلية</p>
--	---

التحديات

الفرص

<ol style="list-style-type: none"> 1. انتقال الجمعية وارتباطها بوزارات أخرى 2. سعودة الوظائف 3. صعوبة تأمين الدعم المالي المستمر 4. اتساع الرقعة الجغرافية التي تغطيها الجمعية 5. ضعف مفهوم الاحتساب عند المعلمين الذين من الممكن ضمهم إلى الجمعية 	<ol style="list-style-type: none"> 1. وجود تصاريح لفتح معاهد أخرى 2. شركاء متعاونون 3. سمعة الجمعية الطيبة 4. توجه عام للمملكة لدعم العمل الأهلي 5. حظوة عند البعض من المؤسسات المانحة 6. إمكانية تطوير قنوات تواصل جديدة مع المعنيين باستخدام التقنية الحديثة
---	--

يمكن الرجوع إلى المرفق رقم 3 للتفاصيل الكاملة عن نتائج التحليل

بات واضحاً من بعد نتائج اللقاءات وورش العمل والاستبيانات ومن ثم تحليل SWOT ضرورة إعادة بناء المكونات الاستراتيجية (رؤيا، رسالة، قيم، شعار) أولاً تمهيداً لبناء مجموعة الأهداف الاستراتيجية ليتم العمل عليها خلال الأعوام الخمسة القادمة.

حيث تتالت الورش لتصل إلى تحديد المكونات الاستراتيجية بالتالي:

الرؤيا: (ما الذي نريد تحقيقه)	
أن نكون نموذجاً في تعليم القرآن الكريم	
النموذج:	المثال الذي يُحتذى به في تعليم كتاب الله
تعليم القرآن الكريم:	تلاوة، تجويد، تحفيظ، تدبر، تربية، وعمل بالقرآن

الرسالة: (كيف نحقق رؤيتنا)

نحن جمعية سمو لتحفيظ القرآن الكريم بالقنفذة نعمل لنكون نموذجاً في تعليم كتاب الله من خلال العمل المؤسسي المتميز بكوادر مؤهلة و استدامة مالية وصولاً لمخرجات متميزة تسهم في بناء مجتمع قرآني

العمل الدؤوب للوصول بالمجتمع إلى أن يعيش كتاب الله في كل أحواله، فيعظم ويتدبر ويربي و يحفظ القرآن الكريم، وذلك بأن نصبح نموذجاً يُحتذى به من خلال التالي:

- العمل المؤسسي المتميز القائم على تبني أحد نماذج التميز المؤسسي ليكون إطار عمل للنظام الإداري، وبما يضمن تحقيق مستوى فائق و مستدام يلبي ويتجاوز احتياجات المعنيين بالجمعية.
- تأهيل الكوادر بشكل احترافي لقيادة العمل ضمن الجمعية في شتى المجالات.
- الاستدامة المالية التي تضمن الدخل المالي الثابت من أوقاف و استثمارات الجمعية بما يغطي احتياجاتها التشغيلية.
- مخرج متميز: الطالب الحافظ المتقن المتخلق بأخلاق القرآن.
- المجتمع القرآني: المجتمع الذي جعل القرآن الكريم منهج حياة لجميع أفراداه.

الشعار: (كيف نقدم ونعبر عن الجمعية باختصار)

بالقرآن نسمو

نسمو:

نرتقي بحياتنا ونسعد بأخرتنا

القيم: (ما هي القيم الإنسانية و المجتمعية و المهنية التي تحركنا)

المبادرة - الإتقان - الطموح - الشفافية - القدوة - الإخلاص

المبادرة: المعالجة و السبق في ابتكار و استثمار كل الفرص التي تعمل على تحقيق رؤيتنا و رسالتنا.

الإتقان: تنفيذ مهامنا و أعمالنا بحرص و بدقة للخروج بالنتائج المطلوبة على أكمل وجه.

الطموح: السعي الحثيث إلى تحقيق الأهداف و العمل على استشراق آفاق جديدة تخدم أغراض الجمعية.

الشفافية: ممارسة أعمال الجمعية بوضوح و مباشرة و مصداقية و موثوقية كاملة.

القدوة: أن يتمثل المجتمع بكل عضوي فريق الجمعية من خلال عكسهم للصورة الطيبة المتخلقة بأخلاق القرآن.

الإخلاص: العمل لوجه الله الكريم لكسب الأجر منه تعالى بعيداً عن أية مكاسب دنيوية.

3. بناء الأهداف و المؤشرات الاستراتيجية:

تم لاحقاً بعد جملة نتائج المرحلة الأولى و الثانية عقد مجموعة من الورش بهدف بناء الأهداف و المؤشرات الاستراتيجية، حيث أنتجت هذه الورش مجموعة الأهداف الاستراتيجية التالية و الممثلة في الخريطة الاستراتيجية:

تطوير الصورة الذهنية
ج1

تجويد المخرج كماً و كيفاً
ن1

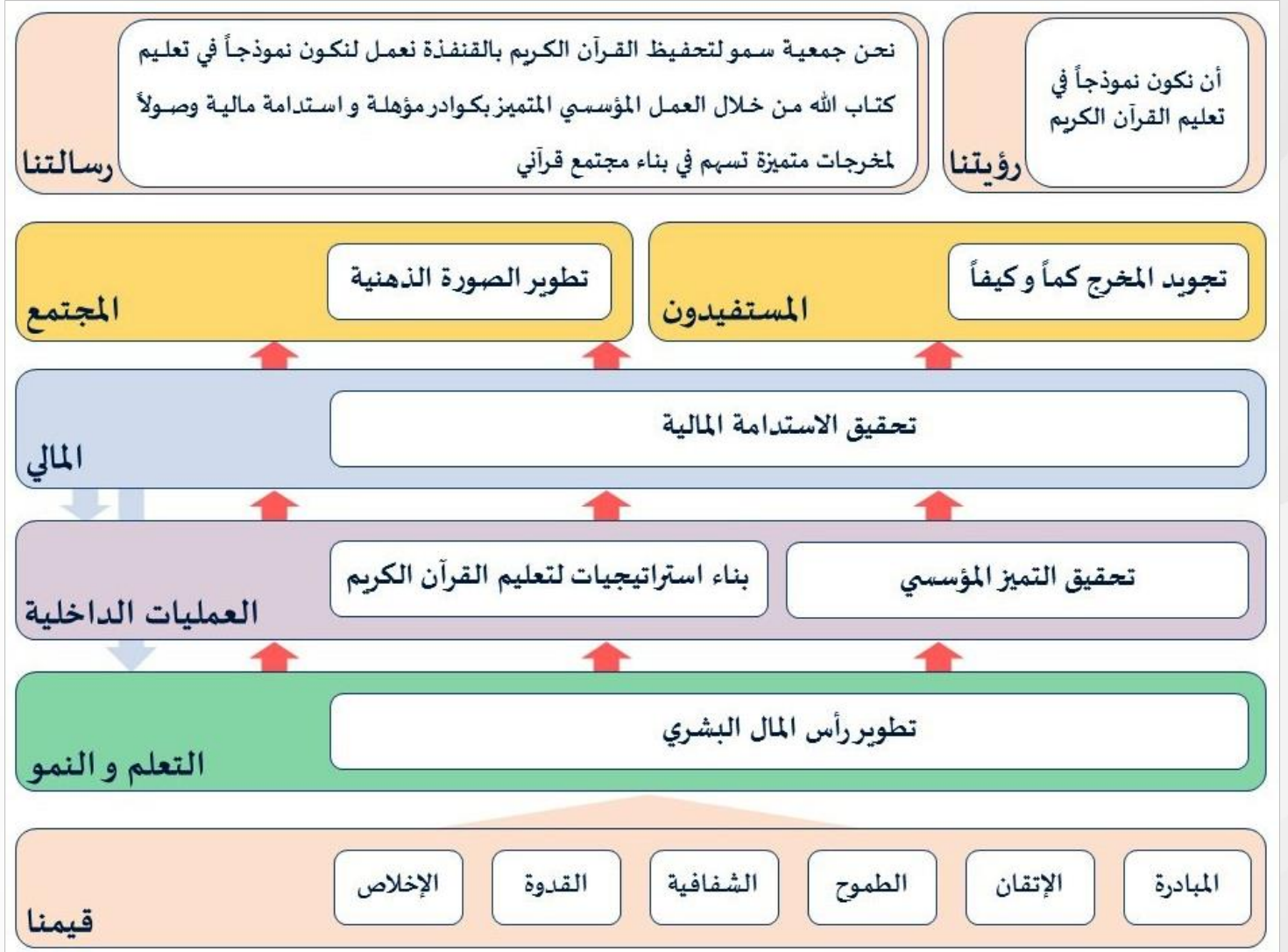
بناء استراتيجيات لتعليم القرآن الكريم
ع2

تحقيق التميز المؤسسي
ع1

تطوير رأس المال البشري
ت1

تحقيق الاستدامة المالية
م1

الخريطة الاستراتيجية



المؤشرات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	البعد
<p>ن1-1 نسبة زيادة الحفاظ</p> <p>ن2-1 عدد الطلاب الحاصلين على تقدير 90% في المسابقات</p> <p>ن3-1 نسبة اجتياز الطلاب لاختبارات المستويات في الجمعية</p> <p>ن4-1 متوسط المؤشر التربوي لكل الطلاب</p> <p>ن5-1 متوسط كفاءة معلمي الحلق</p> <p>ن1-6 عدد المتطوعين من المجتمع في مبادرة العمل التطوعي</p>	تجويد المخرج كماً وكيفاً ن1	المستفيدون ن
<p>شرح الهدف</p> <p>تجويد المخرج كماً وكيفاً: العمل على زيادة أعداد الحفاظ سواءً لكامل القرآن الكريم أو لأجزاء منه من جهة، والتأكيد على أن يكون الحفظ حفظاً سليماً (لفظاً وتجويداً وأحكاماً) من جهة أخرى.</p>		

المؤشرات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	البعد
<p>ج1-1 عدد الفعاليات و المبادرات التعريفية</p> <p>ج2-1 متوسط قياسات رضا المعنيين</p>	تطوير الصورة الذهنية ج1	المجتمع ج
<p>شرح الهدف</p> <p>تطوير الصورة الذهنية: العمل على توجيه الرأي العام عن الجمعية اتجاهاً إيجابياً سواءً على مستوى المحافظة أو المنطقة الغربية أو المملكة بهدف تحقيق تفاعل مع برامج و فعاليات الجمعية من جهة و الحصول على دعم مالي أكبر للجمعية من الجمهور و الجهات الداعمة من جهة أخرى.</p>		

المؤشرات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	البعد
ع1-1 درجة التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوربي ع1-2 عدد جوائز و اعتمادات التميز المؤسسي التي تم الحصول عليها	تحقيق التميز المؤسسي ع1	العمليات الداخلية ع
ع1-2 نسبة اكمال بناء الاستراتيجيات	بناء استراتيجيات لتعليم القرآن الكريم ع2	
<p>شرح الأهداف</p> <p>تحقيق التميز المؤسسي: تبني التميز المؤسسي و تطبيقاته في العمل ضمن الجمعية، و اعتماده كمنهجية تطوير و تحسين دائمين.</p> <p>بناء استراتيجيات لتعليم القرآن الكريم: العمل على بناء منهجيات لتعليم القرآن الكريم لتحقيق أعلى عائد من العملية التعليمية و تطبيق هذه المنهجيات و تطويرها بشكل دائم.</p>		

المؤشرات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	البعد
م1-1 نسبة تغطية الموازنة التشغيلية من إيرادات الأوقاف و الاستثمار م1-2 نسبة زيادة العائد على الاستثمار من الأوقاف م1-3 نسبة زيادة الإيرادات العامة للجمعية	تحقيق الاستدامة المالية م1	المالي م
<p>شرح الهدف</p> <p>تحقيق الاستدامة المالية: العمل للوصول إلى كفاية مالية مناسبة للجمعية لتغطية أنشطتها التشغيلية بالكامل.</p>		

المؤشرات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي	البعء
ت1-1 نسبة اكتمال تحقق المهارات المطلوبة من فريق العمل ت1-2 متوسط تقييم الأداء الوظيفي ت1-3 نسبة رضا الموظفين	تطوير رأس المال البشري ت1	التعلم و النمو ت
شرح الهدف تطوير رأس المال البشري: العمل على تأهيل و تطوير الموظفين الحاليين (و الجءء لاحقاً) في الجمعية ليمارسوا مهامهم بأعلى درجات من الكفاءة و الإنتاجية و الاحترافية.		

4. بناء المبادرات و المشاريع:

طبيعتها	المشاريع	المبادرات	المؤشرات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي
مشروع	بناء و تطبيق مؤشر تربوي لطلاب الجمعية - 360	1.1 المؤشر التربوي	ن1-1 نسبة زيادة الحفاظ ن2-1 عدد الطلاب الحاصلين على تقدير 90% في المسابقات ن3-1 نسبة اجتياز الطلاب لاختبارات المستويات في الجمعية ن4-1 متوسط المؤشر التربوي لكل الطلاب ن5-1 متوسط كفاءة معلمي الحلقة ن6-1 عدد المتطوعين من المجتمع في مبادرة العمل التطوعي	تجويد المخرج كماً و كيفاً ن1
مشروع	إنشاء مدرسة رواد السمو لتعليم القرآن الكريم	2.1 إنشاء كيانات تعليمية جديدة		
مشروع	إنشاء معهد إعداد معلمين (معهد السمو)			
مشروع	المتجر الإلكتروني (طلاب + معلمين)	3.1 مبادرة تحفيز و ارتقاء		
مشروع	جائزة التميز التعليمي و الفكري			
مشروع	بناء و تطبيق دليل مبادرة العمل التطوعي	4.1 مبادرة العمل التطوعي		

طبيعتها	المشاريع	المبادرات	المؤشرات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي
---------	----------	-----------	-----------------------	-------------------

مشروع	مشروع تطوير الهوية	1.2 مبادرة تطوير الهوية والإعلام	ج1-1 عدد الفعاليات و المبادرات التعريفية ج1-2 متوسط قياسات رضا المعنيين	تطوير الصورة الذهنية ج1
مشروع	مشروع تطوير الإعلام			

طبيعتها	المشاريع	المبادرات	المؤشرات الاستراتيجية	الهدف الاستراتيجي
مهمة تشغيلية	توعية وتدريب وتأهيل فريق العمل	1.3 مبادرة نشر ثقافة التميز	ع1-1 درجة التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي ع1-2 عدد جوائز و اعتمادات التميز المؤسسي التي تم الحصول عليها	تحقيق التميز المؤسسي ع1
مهمة تشغيلية	تخصيص وتأهيل قائد لكل معيار	2.3 مبادرة قادة التميز		
مشروع	ملتزمون بالتميز C2E	3.3 مبادرة تميز سمو		
مشروع	معروفون بالتميز R4E			
مهمة تشغيلية	جوائز التميز			
مشروع	بناء دليل الحوكمة			
مشروع	مشروع الأتمتة			
مهمة تشغيلية	مشروع التحسين المستمر			
مشروع	بناء منهجية الشراكات			
مشروع	مراجعة و تطوير الشراكات الحالية			

الهدف الاستراتيجي	المؤشرات الاستراتيجية	المبادرات	المشاريع	طبيعتها
4- بناء استراتيجيات لتعليم القرآن الكريم ع2	ع1-2 نسبة اكمال بناء الاستراتيجيات	1.4 مبادرة بناء استراتيجيات و مناهج لتعليم القرآن الكريم	إعداد استراتيجيات التعليم لمعلمي الحلق	مشروع
			تطبيق و تفعيل استراتيجيات التعليم لمعلمي الحلق	مهمة تشغيلية
			بناء منهج تربوي للفئات العمرية المختلفة	مشروع

الهدف الاستراتيجي	المؤشرات الاستراتيجية	المبادرات	المشاريع	طبيعتها
تحقيق الاستدامة المالية م1	م1-1 نسبة تغطية الموازنة التشغيلية من إيرادات الأوقاف و الاستثمار م1-2 نسبة زيادة العائد على الاستثمار من الأوقاف م1-3 نسبة زيادة الإيرادات العامة للجمعية	1.5 مبادرة الأوقاف و الاستثمار	وضع سياسات و آليات عمل مجلس الاستثمار و تفعيله	مشروع
			بناء و تطبيق دليل إدارة الأوقاف و الممتلكات	مشروع
		2.5 مبادرة تنمية الإيرادات العامة	حملات تسويقية لتنمية الإيرادات العامة	مهمة تشغيلية

الهدف الاستراتيجي	المؤشرات الاستراتيجية	المبادرات	المشاريع	طبيعتها
تطوير رأس المال البشري ت1	ت1-1 نسبة اكمال تحقق المهارات المطلوبة من فريق العمل ت1-2 متوسط تقييم الأداء الوظيفي ت1-3 نسبة رضا الموظفين	1.6 بناء فريق مؤهل و فاعل	بناء و تطبيق دليل الموارد البشرية	مشروع
			تأهيل و تطوير فريق العمل	مهمة تشغيلية
			قياس الأداء الوظيفي	مهمة تشغيلية
			زيادة المشاركة الإيجابية للعاملين	مشروع

نهاية مشروع الخطة الاستراتيجية

الملحقات

ملحق 1	التفاصيل الكاملة عن الورش و اللقاءات و نتائجها مجموعة في ملف MS Excel باسم (ملحق 1 - مخرجات اللقاءات الفردية و ورش العمل)
ملحق 2	التفاصيل الكاملة عن الاستبيانات و نتائجها في عدة ملفات مضغوطة في ملف واحد باسم (Surveys Results)
ملحق 3	التفاصيل الكاملة عن تحليل SWOT مجموعة في ملف MS Excel باسم (SWOT Analysis)