



جمعية تحفيظ القرآن بالرياض
منذ ١٣٨٦ هـ

وثيقة

الخطة الاستراتيجية

لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض | مكنون

أحد مكونات

التنميات القابضة
ATTANMIYAT HOLDING



إعداد

المسارات الرائدة
للاستشارات الإدارية وتقنية المعلومات
ALMASARAT ARRAEDAH



أصدر بتاريخ 1445/10/15 هـ، الإصدار 3.0

المحتويات

٣	مقدمة
٤	كلمة رئيس مجلس الإدارة
٥	كلمة الرئيس التنفيذي
٥	خريطة مراحل العمل في المشروع
٦	خارطة الطريق لمرحلة البناء الاستراتيجي
٩	الرسالة
٩	شرح الرسالة
١٠	المعنى الإجمالي للرسالة
١٢	الرؤية
١٢	شرح الرؤية
١٢	المعنى الإجمالي للرؤية
١٤	القيم
١٦	نموذج التأثير المستقبلي
١٩	عوامل النجاح والمزايا التنافسية
١٩	عوامل النجاح
٢٠	المزايا التنافسية
٢٢	نموذج العمل المستقبلي
٢٦	أجندة التغيير
٣٥	القضايا الاستراتيجية
٣٩	الأهداف الاستراتيجية
٤١	الخريطة الاستراتيجية
٥١	خارطة أصحاب المصلحة
٥٣	خاتمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأركان الأساسية في العمل المؤسسي، فهو الذي من خلاله ترسم المؤسسة اتجاهاتها وتحدد بوصلتها التي ستسير فيه والطريق الذي ستسلكه. وتأتي استراتيجية مكنون لتعبر عن عزمها وطموحها على الارتقاء بتعليم القرآن الكريم من خلال تركيز يكون محوره المجمعات والمدارس القرآنية والمراكز المتخصصة في تعليم القرآن الكريم. وقد بنيت هذه الاستراتيجية من خلال تحليل شمل النظر في أبعاد متعددة منها سماع صوت المستفيد (الطلاب وأولياء أمورهم) وأصحاب المصلحة الآخرين (مجلس الادارة، الإدارة التنفيذية، المعلمين والمشرفين ومدراء المجمعات والمدارس وغيرهم).

وكمنظمة طموحة انطلق مشروع التطوير الاستراتيجي لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض (مكنون)، وبدأ بعملية جمع المعلومات والوثائق الخاصة بالجمعية، والاجتماعات الفردية مع أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وعدد من مدراء الإدارات والمراكز لتحديد الملامح العامة للتوجهات الاستراتيجية لديها.

بعد ذلك بدأت مرحلة التحليل الاستراتيجي والمالي وتحليل التأثير وبناء نموذج العمل الحالي، كما تمت عملية التحليل السداسي انطلاقاً من الاستبانة الإلكترونية وانتهاءً ببناء المصفوفة الاستراتيجية.

بدأت بعدها مرحلة الصياغة الاستراتيجية من خلال بناء الرسالة والرؤية والقيم، وتوجت عملية الصياغة من خلال بناء الأهداف بناءً على القضايا الاستراتيجية التي تم اشتقاقها من المصفوفة الاستراتيجية وأجندة التغيير.

كلمة رئيس مجلس الإدارة

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد:
نحن اليوم بفضل الله وتوفيقه نفخر بتدشين الخطة الاستراتيجية الجديدة لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض (مكنون).

إن هذه الخطة تعد خطوة هامة نحو تحقيق أهدافنا ورؤيتنا في خدمة كتاب الله وتعليمه، وتبني مجلس الإدارة لهذه الاستراتيجية يعكس حرصنا ورؤيتنا الواضحة نحو تحقيق الأهداف والطموحات التي وضعناها، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين برامجها التعليمية والإدارية، وتحسين جودة العمل.

تمثل هذه الخطة الاستراتيجية الجديدة نتاج جهود مشتركة وتعاون مثمر بين جميع العاملين في الجمعية، من إدارات وقطاعات وحلقات ومدارس نسائية. لقد شهدنا جهوداً كبيرة ومجهوداً مبدولاً في بناء هذه الخطة من خلال العديد من اللقاءات والاجتماعات وورش العمل التي تم تنظيمها. أقدم شكري الجزيل للإدارة التنفيذية على الجهود الكبيرة التي بذلت في إعداد هذه الخطة بكل دقة واحترافية، والشكر موصول أيضاً لمكتب الاستراتيجية بالجمعية، ولشريكنا الاستشاري "مكتب المسارات الرائدة للاستشارات الإدارية وتقنية المعلومات" على مساهمتهم القيمة والفاعلة في هذا العمل.

أخيراً، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من أعضاء جمعية مكنون في بناء هذه الخطة، التي نرجو أن تحقق أهدافنا ورسالتنا النبيلة في تعليم كتاب الله الكريم. أتمنى للجميع التوفيق والنجاح، وأدعو الله أن يكون عملنا خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعلنا من أهل القرآن أهل الله وخاصته.
والله ولي التوفيق،،،

رئيس مجلس الإدارة
عبدالرحمن بن عبدالله الهذلول

كلمة الرئيس التنفيذي

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن تدشين الخطة الاستراتيجية الجديدة لجمعيتنا جمعية تحفيظ القرآن الكريم بالرياض "مكنون" يعد خطوة هامة لتطوير وتعزيز أداء الجمعية وكافة الأنشطة والبرامج التي تقدمها الجمعية وتحقيق رؤيتنا في تعليم كتاب الله الكريم، وتعزيز التعاون مع شركائنا لتحقيق أهدافنا المشتركة، وتسعى الجمعية من خلال هذه الخطة إلى تحقيق التميز والريادة في مجال تعليم القرآن الكريم لأفراد المجتمع.

وتضمنت الخطة الاستراتيجية تطلعات إيجابية وطموحات كبيرة نسعى بتوفيق من الله تعالى ثم بتعاون الجميع وبجهود مشتركة إلى تحقيقها، وتطوير وتحسين جوانب عمل الجمعية. كل الشكر والتقدير والعرفان لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة ولجميع منسوبي جمعيتنا جمعية مكنون الذين بذلوا جهوداً كبيرة في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية بكل دقة واحترافية، وأخص بالشكر مكتب الاستراتيجية بالجمعية، وشريكنا الاستشاري "مكتب المسارات الرائدة للاستشارات الإدارية وتقنية المعلومات".

ختاماً أسأل الله سبحانه وتعالى أن يوفقنا جميعاً في تنفيذ هذه الخطة بكل نجاح وتميز، وأن تكون بداية رائعة لمستقبل مشرق يحمل الإنجازات والنجاحات لجمعية تحفيظ القرآن الكريم في الرياض "مكنون".

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

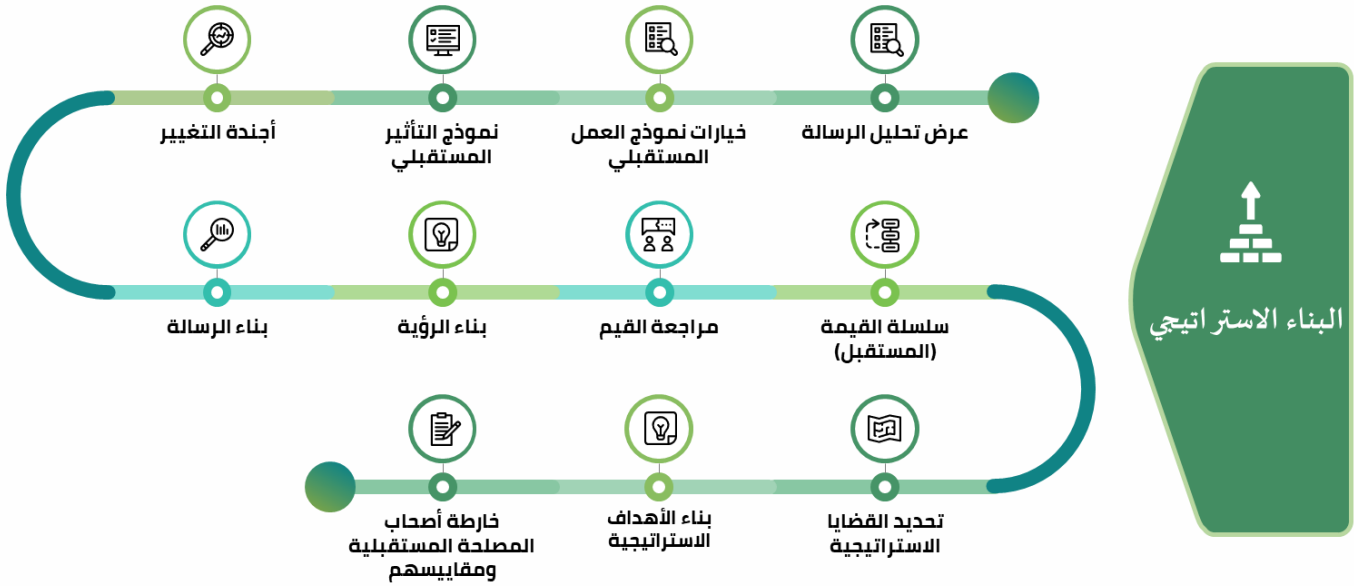
الرئيس التنفيذي

حمد بن سليمان العنقري

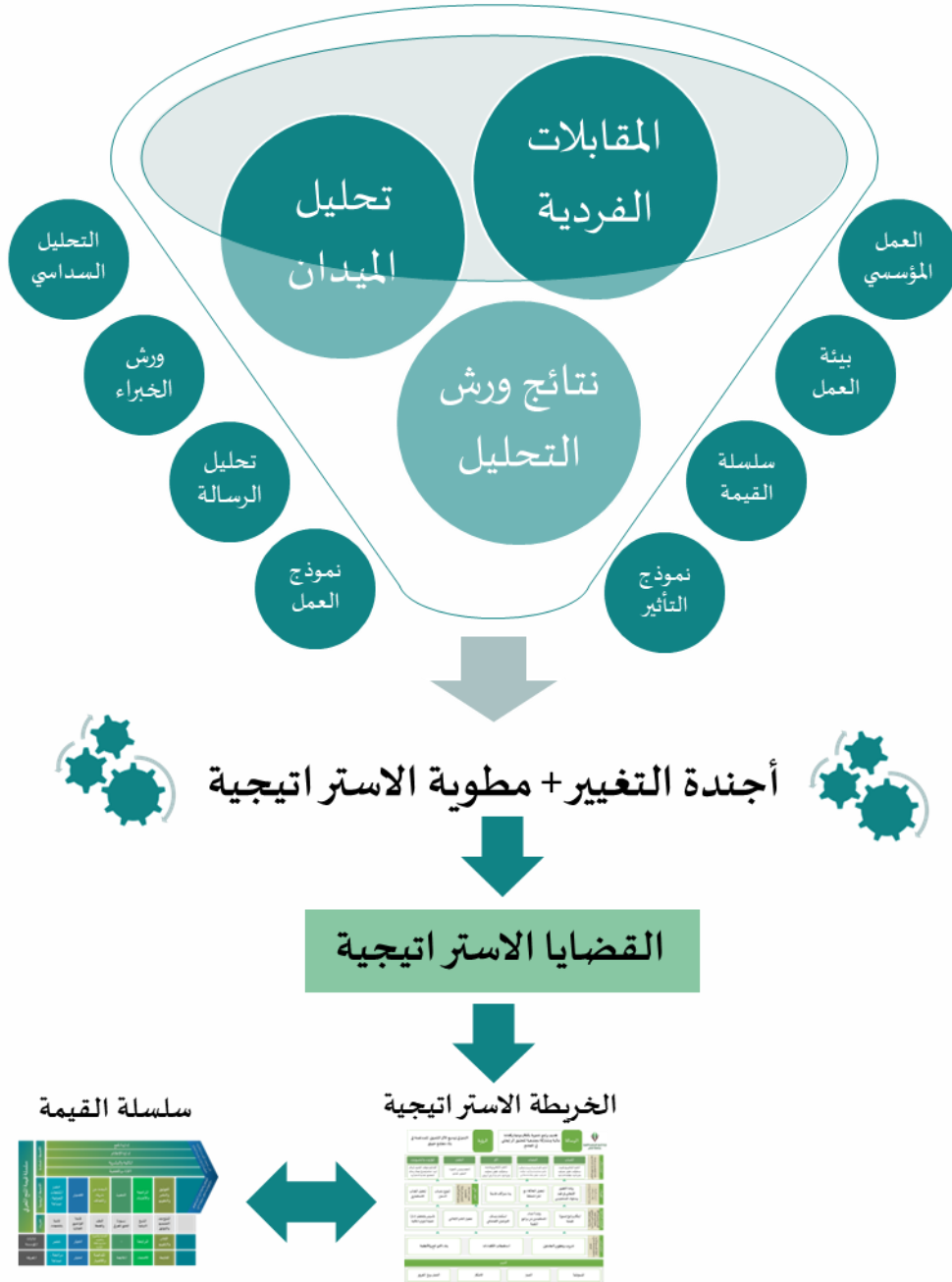
خريطة مراحل العمل في المشروع



خارطة الطريق لمرحلة البناء الاستراتيجي



آلية بناء الاستراتيجية





الرسالة

تعد الرسالة من أهم مكونات التوجه الاستراتيجي لأي منظمة ربحية كانت أو غير ربحية ، فهي تصف سبب وجود هذه المنظمة كما أنها تجيب على سؤال (من نحن؟) وتستهدف بهذه الإجابة من هم خارج الجمعية .

ومن خلال مخرجات مرحلة التحليل ومن خلال ورش عمل البناء الاستراتيجي التي تمت مع فريق وإدارة الجمعية تم بناء الرسالة لتكون :

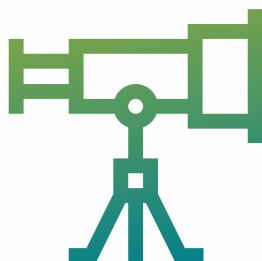
تمكين المجتمع من تعلم القرآن الكريم وتعليمه والتخلق به من خلال
مراكز متخصصة وبيئات جاذبة ومحفزة وتميز مؤسسي تحقيقاً للخيرية

شرح الرسالة

الكلمة	معناها
تمكين	إتاحة الفرصة وإعطاء القدرة للمجتمع وتشجيعه على تعلم القرآن الكريم والمساهمة في تعليمه
المجتمع	جميع فئات المجتمع وقطاعاته
تعلم القرآن	تعلم التلاوة الصحيحة لكتاب الله وحفظه وتجويده وتفسيره والعناية بإتقانه
تعليم القرآن	المشاركة في تعليم القرآن الكريم ودعم تعليمه بالمال أو الجاه
التخلق	العمل بالقران الكريم والتأدب بأدابه وتعظيمه
مراكز متخصصة	كيانات مستقلة ذات تخصص نوعي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة الجمعية
بيئة جاذبة	تهيئة أماكن تعلم وتعليم القرآن الكريم الحضورية والافتراضية لتكون مشجعة للمشاركة ومحفزة للتعلم والتعليم
التميز المؤسسي	تحقيق معايير العمل المؤسسي ورفع كفاءة العمل وتحسين الأداء
تحقيقاً للخيرية	امثالاً لقول النبي ﷺ: خيركم من تعلم القرآن وعلمه

المعنى الإجمالي للرسالة

وجدت الجمعية لتتيح الفرصة للمجتمع أفرادًا ومؤسسات لتعلم التلاوة الصحيحة لكتاب الله وحفظه وتجويده وتفسيره والعناية بإتقانه والمساهمة في تعليمه ودعمه بالمال والجاه، والحث على العمل به وتعظيمه والتأدب بأدابه، من خلال كيانات مستقلة ذات تخصص نوعي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة الجمعية، ومن خلال تهيئة أماكن محفزة لتعلم القرآن وتعليمه من المجمعات القرآنية والمدارس النسائية، ملتزمة في ذلك معايير العمل المؤسسي ورفع كفاءة العمل وتحسين الأداء، للوصول إلى الخيرية الواردة في قول النبي ﷺ "خيركم من تعلم القرآن وعلمه"



الرؤية

تصف الرؤية الصورة المستقبلية التي تريد الجمعية أن تكون عليها ، فهي تجيب على سؤال كيف سيكون النجاح. وتم بناء رؤية الجمعية لتكون :

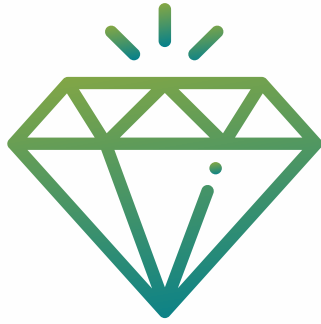
التكامل مع المجتمع في تعلم القرآن الكريم وغرس تعظيمه
لتغطية ١٠٠٪ من أحياء مدينة الرياض ومليون متعلم

شرح الرؤية

الكلمة	معناها
التكامل	التعاون والتشارك والتنسيق والتحالف في تعلم وتعليم القرآن الكريم
غرس التعظيم	ترسيخ وتثبيت اجلال وتبجيل القرآن والعمل به
تغطية ١٠٠٪ من الأحياء	وجود مجمع ومدرسة نسائية واحدة على الأقل في كل حي سكني
مليون متعلم	مليون متعلم من حلقات الجمعية أو برامجها الحضورية أو الافتراضية

المعنى الإجمالي للرؤية

غاية الجمعية أن تتشارك وتتعاون مع المجتمع بأفراده ومؤسساته في تعلم القرآن الكريم وتعليمه وغرس تعظيمه والعمل به، من خلال التواجد في كل حي من أحياء مدينة الرياض كمجمعات قرآنية ومدارس نسائية، للوصول إلى مليون متعلم من حلقات الجمعية وبرامجها الحضورية والافتراضية.



القيم

تصف القيم : المبادئ والمعتقدات المشتركة التي تتبناها المؤسسة. وهي الإطار الضابط للسلوك التنظيمي والدافع المحرك لاستمرار الإنجاز والعمل . وقد تم تطوير منظومة القيم لدى الجمعية لتكون معايير تستخدمها الجمعية في اتخاذها للقرارات. ولتكون سلوكاً يتمثله فريق الجمعية ومنسوبها في التعامل فيما بينهم وكذلك في التعامل مع العملاء وأصحاب المصلحة .

الوصف	القيمة
تحقيق جودة العمليات والمنتجات في جميع مراحلها وفق معايير محددة ومعتبرة	الجودة
المسابقة والمصارعة إلى تقديم الحلول والأفكار وتنفيذ المهام والأعمال التي تحقق النفع للجمعية دون انتظار توجيه من أحد.	المبادرة
ممارسة الجمعية بجميع مستوياتها لمفاهيم ومهارات التحفيز المادي والمعنوي المباشر وغير المباشر	التحفيز
تقديم خدمات جديدة أو تنفيذ الخدمات الحالية بطرق جديدة أكثر سهولة وأعمق أثراً	الابتكار
زيادة الفاعلية في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة	الإنتاجية



نموذج التأثير المستقبلي

يعد نموذج التأثير من نماذج التحليل الأساسية التي من خلالها تستطيع الجمعية أن تحدد التغيير الذي تريد أن تحققه في المجتمع وفي الفئة المستهدفة تحديداً. من خلال وصف هذا التغيير تتضح للجمعية ملامح التوجه الاستراتيجي .

م	من هم عملاؤنا؟		ما الأثر الذي سنحدثه عليهم	ما العمل الذي سنقوم به لنحدث هذا التغيير؟
	الفئات	الوصف		
1	المجمعات والمدارس	بيئات تعليمية مرخصة من الجمعية ممكنة مالياً وإدارياً تعمل وفق نموذج تعليمي وهيكل إداري لتعليم القرآن الكريم لفئات المجتمع من خلال المساجد أو المباني الدراسية أو المنصات التقنية أو غيرها من البيئات	بيئات مستدامة مالياً جاذبة ومحفزة للمستفيدين وفاعلة في تعليمهم القرآن الكريم وتعظيمه والتخلق به بيئة محفزة للمعلمين	• تطوير نماذج تعليمية تلي احتياجات المستفيدين • تقديم الدعم المالي (منحة) للتأسيس أو التميز وفق معايير محددة • تعزيز الاستقلالية والتمكين من صلاحيات أكثر • توفير نظام إداري وتقني مرن ومستقل • توفير قنوات للدعم المالي • توفير الأدلة والمعايير اللازمة للعمل • التأهيل الإداري
2	المراكز المتخصصة	كيانات مستقلة مالياً وإدارياً تملكها الجمعية بشكل كامل أو جزئي تعمل في تحقيق رسالة الجمعية من خلال تقديم خدمات ومنتجات متخصصة ونوعية لربط المجتمع بالقرآن الكريم	كيانات متخصصة ومستقلة تقدم خدمات وحلول مبتكرة تربط المجتمع بكتاب الله وتساهم في زيادة إمكانات الجمعية	• تأسيس المراكز المتخصصة والاستحواذ على مراكز قائمة وتملكها كلياً أو جزئياً • تعزيز الاستقلالية في الإدارة المالية (للأصول والإيرادات) • توفير دعم (مالي وإداري واستشاري) في مرحلة التأسيس من الجمعية • تطوير أساليب عمل مختلفة عن نموذج المجمعات والمدارس • توفير قناة موثوقة وقانونية لاستقبال التبرعات • تقديم معلومات ومعارف علمية وحديثة عن المستفيدين • تسويق إعلامي • دعمهم بالكفاءات المتخصصة

م	من هم عملاؤنا؟		ما الأثر الذي سنحدثه عليهم	ما العمل الذي سنقوم به لنحدث هذا التغيير؟
	الفئات	الوصف		
3	الراغبون في تعلم القرآن	كل من يرغب في حفظ القرآن وتعلمه من الشرائع التالية: الأطفال ما قبل الدراسة/ طلاب وطالبات التعليم العام والجامعي/ الموظفين والموظفات/ الحفاظ والراغبين في إتقان القرآن وتجويده/ السجناء/ كبار السن/ غير الناطقين بالعربية/ ذوي الإعاقة	الارتباط بكتاب الله تلاوة وحفظاً وتدبراً وعملاً	• تصحيح تلاوتهم وتحفيظهم كتاب الله وإعانتهم على فهمه والاهتمام به وتعظيمه من خلال برامج نوعية متنوعة ومناهج تلبي رغبات المستفيدين • التحفيز والترويج المجتمعي لحفظ القرآن الكريم والارتباط بالمجمعات والمدارس القرآنية توفير بيئة آمنة وجاذبة
4	الراغبون في تعليم القرآن	كل من يرغب في تعليم القرآن من الفئات التالية: المعلمون والمعلمات/ المتطوعون/ حفاظ القرآن/ الأئمة والمؤذنين/ الآباء والأمهات/ المشرفون والإداريون	المشاركة الفاعلة في تعليم القرآن الكريم لكافة فئات المجتمع	• تمكينهم من تعليم القرآن الكريم من خلال التأهيل المتخصص والتقنيات والمناهج المساعدة • إعداد الحقائق التدريبية • تحفيزهم (مسابقات وتنافس) • إيجاد منصة إلكترونية تربط الراغبين في تعليم القرآن بالمستفيد • توفير مرجعية استشارية متخصصة دائمة



عوامل النجاح والمزايا التنافسية

عوامل النجاح والمزايا التنافسية

عوامل النجاح :

هي تلك العوامل الحرجة التي بدون النجاح فيها لن تتمكن الجمعية من النجاح في استراتيجيتها، وبالتالي فمن المهم أن تكون الاستراتيجية داعمة لتطوير وبناء عوامل النجاح . فأي استراتيجية لا تحقق أثراً في عوامل النجاح ينبغي إعادة النظر فيها .

أما الميزة التنافسية فهي تحدد المجالات التي تتفوق فيها الجمعية على باقي الجمعيات ، وتظهر عادة في قدرة الجمعية على تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة ، مما يمكن الجمعية من تحقيق قيمة أكبر لمستفيديها مقارنة بالمنافسين .

عوامل النجاح

١	فريق عمل متكامل مؤهل
٢	الاستقرار المالي
٣	اكتمال اللوائح والسياسات والأنظمة والإجراءات ووضوحها والالتزام بمعايير الحوكمة
٤	انتشار الحلقات والمدارس النسائية
٥	البنية التقنية التحتية
٦	مجلس إدارة داعم
٧	ثقة المجتمع والافراد
٨	الخبرة في المجال
٩	الشراكات المجتمعية
١٠	التطور المستمر
١١	التخطيط الممنهج
١٢	متابعة وتقييم تنفيذ الخطط

المزايا التنافسية

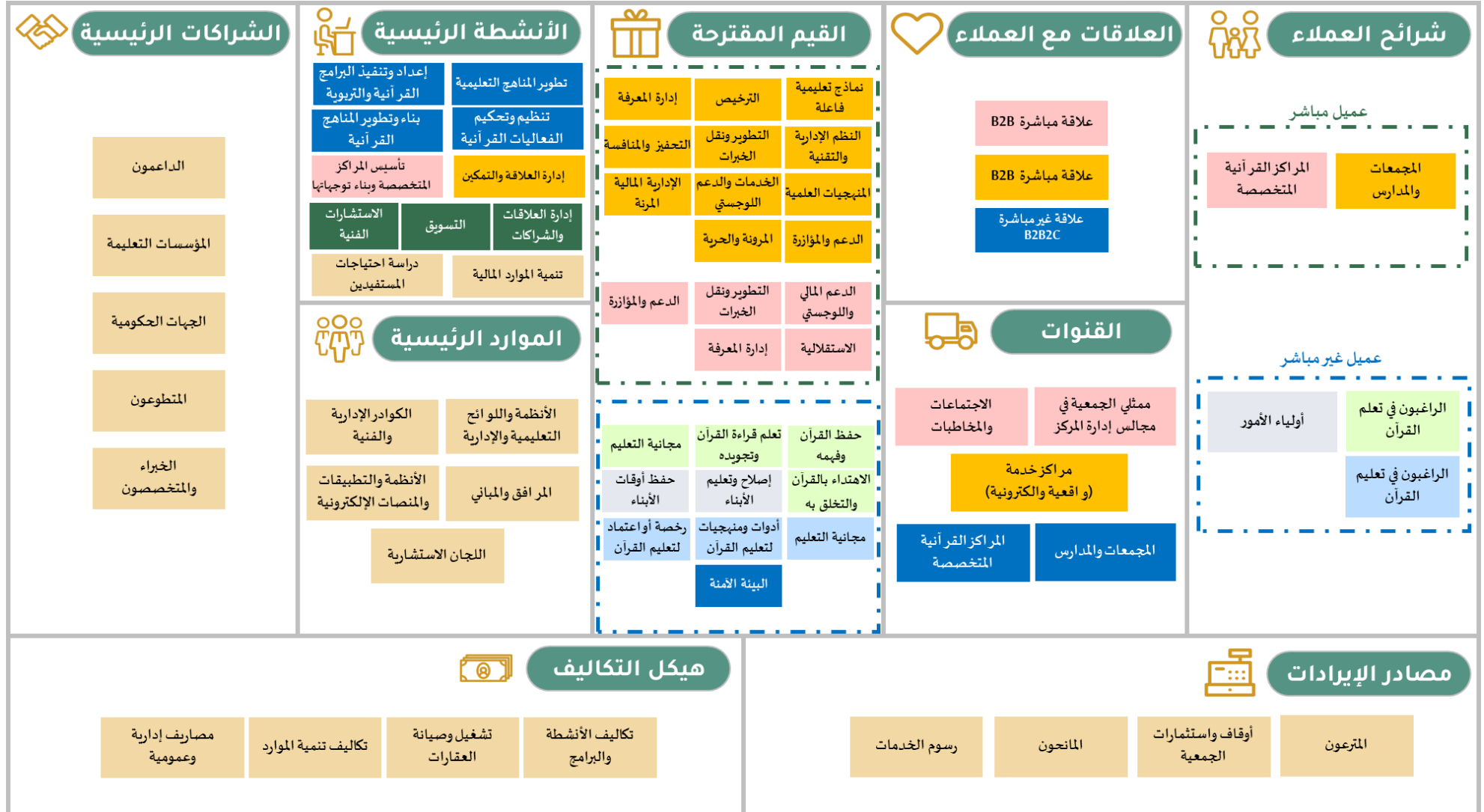
١	الانتشار والتوسع وتنوع شرائح المستفيدين
٢	عمر الجمعية في هذا المجال
٣	ثقة ولاية الأمر والمجتمع بالجمعية
٤	الخبرة الادارية والتعليمية والتقنية
٥	الاختصاص في تعليم القرآن
٦	الاستدامة المالية
٧	التطوير المستمر في الجمعية
٨	مكانة الجمعية وعلاقاتها
٩	العناية بالجودة والتميز



نموذج العمل المستقبلي

نموذج العمل المستقبلي

يصف نموذج العمل القيمة التي تعد بها المنظمة عملاءها . كما أنه يصف كيف ستبني المنظمة هذه القيمة. وقد تم بناء نموذج العمل لجمعية مكنون من خلال بناء نموذج العمل الحالي ثم مناقشته وتطويره في ورش البناء الاستراتيجي من خلال مدخلات التحليل بمشاركة الفريق التنفيذي.



	العمل: المجمعات والمدارس		العمل: مراكز قرآنية متخصصة (كيانات مستقلة)	
	ما الدور الواجب عليه	ما الذي سيحصل عليه	ما الدور الواجب عليه	ما الذي سيحصل عليه
الإدارة العامة للجمعية	• إصدار رخص للمجمعات والمدارس بناء على المعايير • توفير مقرات للمجمعات والمدارس وتقديم خدمات لوجيستية لها (بمقابل) • رصد ودراسة احتياجات ورغبات شرائع المستفيد النهائي بشكل علمي ومستمر • إعداد وتطوير النموذج التعليمي بما يغطي احتياج المستفيد النهائي ويلي رغباته • تحويل مراكز الإشراف إلى مراكز خدمة لهم (تخصيص موازنات وإعطاء صلاحيات) • الإدارة المالية المرنة لإيرادات المجمعات والمدارس • تطوير النظم الإدارية والتقنية لتشغيل المجمعات والمدارس	• التخلص من أعباء التعيين والتدريب للمعلمين وإدارتهم • انتشار أوسع بتكاليف أقل (تحقيق ربحية أكبر) • تنوع في أحجام ومستويات المجمعات • انحسار الحلقات المستقلة والتخلص من عبئها	• ممارسة دور الشركة القابضة للكيانات المستقلة • تحويل المراكز إلى كيانات مستقلة وفق شكل نظامي مناسب (تخصيص أصول وتشكيل مجالس إدارة) • تقديم الاستشارات والخبرات والنظم للمراكز • بناء وتطوير التوجهات الاستراتيجية للمراكز • تحفيز المراكز على تحقيق استراتيجياتها • التسويق للمراكز وتزكيته (براند مكنون) • تحويل ما يناسب منها إلى كيان متخصص في نطاق عمل محدد لتعليم القرآن ربط المجتمع به	• رقابة الجمعية والتخفيف من أعباء توسع وضخامة حجم الميدان والمنظمات • توزيع المخاطر • التوسع في خدمة رسالة الجمعية بكيانات مبتكرة قادرة على العمل في أنشطة لا يغطيها ترخيص الجمعية
مراكز الإشراف	• تقديم خدمات للمجمعات والمدارس • تحفيز المجمعات والمدارس على زيادة الإنتاجية إصدار التراخيص للمجمعات والمدارس • تدريب المجمعات على تطبيق النموذج التعليمي وتقييم التزامهم به • جلب إيرادات المدارس والمجمعات	• دوره مقتصر على كونه ذراع تنفيذي لخدمة المجمعات • دعم تشغيلي من الجمعية	لا يوجد علاقة	فرصة التحول إلى كيان متخصص
المراكز المتخصصة	• ابتكار منتجات وحلول داعمة للمجمعات والمدارس وتقديمها بمقابل (مثل التدريب، التطبيقات،) • عدم تكرار أدوار المجمعات والمدارس في أساليب ونماذج عملهم وخدماتهم ومنتجاتهم • الشراكة مع المجمعات والمدارس لتقديم حلول مبتكرة ومتكاملة	• المجمعات والمدارس ستكون عميل لمنتجاتهم وخدماتهم • بالإضافة إلى ما سيحصل عليه مباشرة من الجمعية كونه عميل (العمود الرابع في هذا النموذج >>>)	• وضع توجه استراتيجي ونموذج عمل يخدم رسالة الجمعية • تنمية الموارد المالية الخاصة به • تشغيل ذاته والاستقلال الإداري والمالي • الالتزام باستراتيجيته والسعي للنجاح في تحقيقها • العمل بشكل مؤسسي • التكامل مع الجمعية	• إدارة مالية مستقلة (للأصول والإيرادات) • دعم (مالي وإداري) في مرحلة التأسيس من الجمعية • أساليب عمل مختلفة عن نموذج المجمعات والمدارس • قناة موثوقة وقانونية لاستقبال التبرعات • معلومات ومعارف علمية وحديثة عن المستفيدين
المجمعات والمدارس	• الحصول على تصريح من مركز الإشراف • الحصول على تقييم عالي • التميز في تقديم الخدمة للمستفيد • استقطاب وتعيين وتدريب المعلمين	• الحصول على الدعم المالي مقابل الإنتاجية • الاستقلالية والتمكين من صلاحيات أكثر • نظام إداري وتقني مرن ومستقل • تعيين المعلمين وفصلهم	• ابتكار منتجات وحلول داعمة للمجمعات والمدارس وتقديمها بمقابل (مثل التدريب، التطبيقات،) • عدم تكرار أدوار المجمعات والمدارس في أساليب ونماذج عملهم وخدماتهم ومنتجاتهم • الشراكة مع المجمعات والمدارس لتقديم حلول مبتكرة ومتكاملة	• المجمعات والمدارس ستكون عميل لمنتجاتهم وخدماتهم • بالإضافة إلى ما سيحصل عليه مباشرة من الجمعية كونه عميل (العمود الرابع في هذا النموذج >>>)
المعلم	الارتباط بالمجمع	عمل أو موظف		

المستفيد النهائي	العميل: المجمعات والمدارس	العميل: مراكز قرآنية متخصصة (كيانات مستقلة)
الراغبون في تعلم القرآن وأولياء أمورهم	الراغبون في تعلم القرآن / الراغبون في تعليم القرآن	
• التركيز على تطوير المجمعات والمدارس • التنافس بين المجمعات والمدارس • تعزيز المبادرات ونقل الخبرات • التركيز على الجودة والتخفيف من الأعباء الإدارية • تعزيز العمل المؤسسي في المجمعات والمدارس • تقوية الحلقات الضعيفة وربطها بالمجمعات • تعزيز الثقة بين المجمعات والمدارس وبين الجمعية • تنمية الموارد المالية في المجمعات والمدارس	• التركيز على الأدوار • زيادة في الانتاجية • اختصار الإجراءات الإدارية • تحمل المسؤولية الكاملة • زيادة الإقبال على المدارس والمجمعات بسبب توفر المقرات المناسبة • سهولة سد الاحتياج لدى المدارس والمجمعات	• تنافسية بين المراكز • التوسع • اللامركزية • زيادة الموارد المالية • تركيز الأنشطة • سهولة الوصول للمستفيد • تقليل المخاطر • كثرة الكوادر
• المخاطر المترتبة على ضعف تطبيق الأنظمة واللوائح • الممانعة من قبل بعض الحلقات من الانضمام لمجمع تعليمي • عدم قدرة بعض المجمعات من استيعاب بعض الحلقات • صعوبة تطبيق ومواءمة المجمعات مع أنظمة الوزارة المرتبطة بالمساجد	• مخاطر تجاوز الصلاحيات والدخول في مشاكل قانونية • تشويش الصورة الذهنية عن الجمعية (بسبب اعتبار المجمعات جمعيات مصغرة) • غياب الدور الإشرافي عن العمليات الإدارية والتعليمية • التفاوت في مستوى تقديم الخدمات وتوفرها	• زيادة التكاليف المالية • صعوبة إيجاد الكوادر لقيادة المراكز • تفاوت في مستوى الأداء • انقطاع التواصل مع الميدان
		• تفاوت مستوى المنتجات • خطورة في تحقيق المؤشرات • الاجتهادات • التحدي المالي والبشري في التمكين والتطوير ومميزات الوظيفة



أجندة التغيير

أجندة التغيير

يمكن أن نصف أجندة التغيير بأنها تصور للمستقبل مبني على تحليل الوضع الحالي في محاور محددة. وفي كل محور من هذه المحاور نصف ما التغيير الذي تريده الجمعية .

بنيت أجندة التغيير من خلال مراجعة المدخلات السابقة كالا اجتماعات الفردية ونقاشات ورش العمل ورأي الفريق الاستشاري، ومن خلال النظر لأجندة التغيير يظهر لنا أن هذه الاستراتيجية تبث مجموعة من التحولات التي ينبغي العمل عليها لإحداث التغيير اللازم في مكنون لتمكين من تحقيق رؤيتها الطموحة.

وما يلي هو تفصيل لمحاور التغيير من خلال عرض الوضع الحالي والخيارات الاستراتيجية:

م	مساحات التغيير	الوضع الحالي	الاختيارات الاستراتيجية
1	العملاء	يعتبر طلاب التعليم العام هم النسبة الأكبر من مستفيدي الجمعية، عدد طلاب الجمعية تجاوز ١٩٠ ألف (ذكوراً وإناثاً). وهناك انتشار جغرافي جيد للجمعية في مدينة الرياض. هناك سمعة حسنة للجمعية، خاصة أن مجال الجمعية في تحفيظ القرآن يزيد من تعاطف المجتمع معها وتقديم الدعم لها. استطاعت الجمعية تجاوز مرحلة كورونا بخسائر قليلة في عدد المستفيدين. هناك رضا عال لدى المستفيدين من خدمات الجمعية ويبرز ذلك في رضاهم عن المعلمين من حيث الكفاءة والتعامل.	ستعمل الجمعية على تقسيم عملاءها على قسمين : ١- عميل مباشر: وهنا ستتجه الجمعية إلى تحويل المجمعات والمدارس من وحدات تابعة تشرف عليها وتراقب أداءها إلى عميل فتكون العلاقة بينه وبين الجمعية علاقة B2B وتقدم لهم مجموعة من الخدمات المجانية والمدفوعة كالخدمات اللوجستية والتقنية والاستشارات ونقل الخبرات والتحفيز بالإضافة إلى الدعم المالي والتسويق لهم لدى المجتمع في مقابل تطبيقهم للنماذج التعليمية التي تطورها الجمعية وهنا ستتحول مراكز الإشراف إلى مراكز خدمة للمجمعات والمدارس كما ستعمل الجمعية على صناعة عميل جديد وهو المراكز القرآنية المتخصصة وتكون علاقة الجمعية بها كعلاقة الشركة القابضة بالشركات التابعة والمستقلة قانونياً في ذات الوقت ودور الجمعية مع هذا العميل التأسيس أو الاستحواذ ثم تقديم الخبرات والأصول المادية والبشرية والتركيز على بناء توجهاتها الاستراتيجية بما يحقق رسالة الجمعية وتحفيزها لتنفيذ تلك التوجهات. ٢- عميل غير مباشر (المستفيد النهائي): وهنا ستتجه الجمعية إلى تعزيز دور عميلها المباشر لخدمة المستفيد النهائي وهم شريحتان الأولى: الراغبون في تعلم القرآن في مدينة الرياض من الذكور والإناث بمختلف الأعمار وأولياء أمورهم والثانية: الراغبون في تعلم القرآن وهنا تهدف الجمعية إلى ربطهم بالقرآن تعليماً وتعليماً وسيتركز دور الجمعية على دراسة احتياجات ورغبات هاتين الفئتين بشكل علمي ثم تطور نماذجها وأنظمتها التعليمية بما يحقق قيمة لهم وتؤهل عملها المباشر على ذلك ليقوم هو بدور التأثير المباشر وفق هذه النماذج المطورة وتستمر هي في التطوير ويخف عنها أعباء مباشرة عملية التأثير المباشر على المستفيد النهائي .

م	مساحات التغيير	الوضع الحالي	الاختيارات الاستراتيجية
2	أصحاب المصلحة	تركز الجمعية على أصحاب المصلحة باختلاف شرائحهم ويتركز اهتمامها بشكل أكبر الجهات المشرفة إدارياً وفنياً والمتبرعون الأفراد والمتطوعون إلا أن الجمعية لم تعكس في أهدافها بشكل واضح مستهدفات تعمل عليها معهم	الاستمرار في التركيز على أصحاب المصلحة الرئيسيين وتحديد مستهدفات واضحة في العلاقة مع أصحاب المصلحة تتحول إلى خطة وإجراءات ممنهجة ومقصودة كما أن الجمعية تستهدف المؤسسات المانحة لدعم عملها المباشر (المجمعات والمراكز المتخصصة)
3	الجانب المالي	يظهر أن الجمعية لديها سعي حثيث لزيادة إيراداتها المالية ، خاصة أنها تواجه تحدي في تخصيص نسبة أكبر من هذه الإيرادات للنشاط الرئيسي (٥٠٪ فقط من الإيرادات يتجه إليها) ، ولهذا نجد أن هناك ارتفاع بسيط في المصاريف الإدارية للجمعية ، وإن كان التحدي الأكبر هو في ارتفاع مصاريف الاستدامة المرتبطة بالصرف على النشاط الوقفي والاستثماري المؤدية إلى الاستدامة المالية (ربع الإيرادات تقريباً تتجه إلى هذا البند) . وفي المقابل فإن نسب العوائد على الأصول تعتبر جيدة (٦٪). كذلك فإن ربع إيرادات الجمعية يأتي من الميدان. ضخامة أصول الجمعية ونشاطها الرئيس يجعل إدارة (جمع المال وصرفه) تحتاج إلى جهود كبيرة لتغطية الاحتياجات وتوفير السيولة. وهناك ضغط مالي عالي على إدارة الجمعية من استمرار تمويل وقف العزيرية.	ستعمل الجمعية على توجيه صرف المال إلى النشاط الرئيسي والميدان من خلال زيادة إيراداتها وإعادة جدولة قروض الأوقاف ، كما ستقوم بتطوير نظام إدارة المال من الميدان وتسريع آلياته وزيادة إيراداته من خلال إعطاء صلاحيات صرف أكبر للميدان وإعادة بناء خارطة أصول الجمعية. ستؤسس الجمعية ذراع استثماري مستقل يتبنى الاستثمار الاجتماعي ويزيد تنمية عوائد الاستثمارات الحالية (٢٠٠ روضة، النقل، الإعاشة..) ويؤسس لمنتجات استثمارية جديدة ، كما سيقوم بإدارة أصول الجمعية وأوقافها لتحويلها إلى أصول مدرة . ولزيادة تنمية الموارد المالية ستبحث الجمعية عن مصادر دخل جديدة ، وستعمل على رفع إيرادات المصادر الحالية مثل إيرادات المؤسسات المانحة. مع التوسع في المتاجر الإلكترونية والاستفادة من منصات التبرع الحالية

م	مساحات التغيير	الوضع الحالي	الاختيارات الاستراتيجية
4	العمليات والأنشطة الرئيسية	تقوم الجمعية حالياً بإدارة العملية التعليمية من بناء وتطوير المناهج القرآنية، وإجراء الاختبارات القرآنية وتدريب المعلمين والمعلمات على المهارات اللازمة لإدارة الحلقة وتعليم القرآن الكريم، كما تقوم بتطوير وتشغيل أنظمة لتعليم القرآن الكريم مثل: نظام مكنون التعليمي ومركز الاتصال الموحد. كما تقوم الجمعية بتنظيم وتحكيم الفعاليات القرآنية من مسابقات وملتقيات، وتقدم المشورة لجمعيات التحفيظ الأخرى بالمملكة وخصوصاً جمعيات منطقة الرياض، أيضاً تقوم الجمعية بتنمية مواردها المالية والتسويق لبرامجها ومشاريعها للداعمين. لكن الجمعية لا تقوم بالتسويق لاستقطاب الطلاب والمعلمين وتسويق البرامج التعليمية للمستفيدين	ستركز الجمعية نشاطها الرئيس في تأسيس ودعم المجمعات والمدارس والمراكز المتخصصة بدء من دراسة احتياجات المجتمع في تعلم القرآن وتعليمه والتخلق به مروراً بتأسيس وإطلاق المراكز والمجمعات والمدارس ودعم فاعليتها في تحقيق رسالة الجمعية بمنحها استقلالية وممكنات إدارية وتعليمية وتقنية ولوجستية
5	الخدمات والمنتجات	تقدم الجمعية مجموعة من الخدمات والمنتجات لعملائها فتقدم خدمة تعليم القرآن الكريم تلاوة وحفظاً وتدبراً للراغبين في تعلمه بمختلف فئاتهم ومن أبرز منتجات وخدمات الجمعية: الحلقات النوعية وحلقات تعليم الصغار وحلقات التلقين والمقارئ الإلكترونية وبرامج الإجازة وتطبيق القرآن المباشر والحلقات الافتراضية والاختبارات القرآنية والشهادات، وتقدم التصاريح النظامية للمجمعات والمدارس وتقدم لهم أنظمة تقنية إدارية ومالية داعمة وتقوم بتأهيل منسوبيها من خلال إدارة التدريب، وتقدم للداعمين فرص وقنوات موثوقة للتبرع، وتقدم كذلك المشورة للجهات طالبة الخدمات القرآنية	بدلاً من أن تقوم الجمعية بالتركيز على توفير خدمات وبرامج ومنتجات عميلها النهائي (الراغب في تعلم القرآن والتخلق به وتعليمه) ستعمل الجمعية على تطوير وابتكار منتجات وخدمات تسهم في تمكين عميلها المباشر (المجمعات والمدارس والمراكز المتخصصة) من تحقيق رسالتها وتمكينها من القدرة على صناعة برامج وخدمات ومنتجات تسهم في تعلم القرآن وتعليمه والتخلق به

م	مساحات التغيير	الوضع الحالي	الاختيارات الاستراتيجية
6	قنوات التوصيل	تنوعت القنوات التي تقدم الجمعية من خلالها خدماتها، ولكن الوسيلة الأساسية هي حلقة التحفيظ في المجمعات القرآنية للطلاب والفصل الدراسي في الدور النسائية . كما أن الجمعية تقدم خدماتها عبر التعليم الإلكتروني إلا أن هناك ضعف في ابتكار قنوات جديدة توصل العملية التعليمية لشريحة أوسع من المستفيدين	ستعمل الجمعية على تنويع قنوات تواصلها مع عمليها المباشر وتعزيز مرونتها وتحقيقها لتطلعاته فمراكز الخدمة الالكترونية ومراكز الخدمة الواقعية وغيرها من الممكّنات التي تحقق القيمة المستهدفة للعميل
7	التقنية	توظف الجمعية التقنية بأشكال مختلفة ومن خلال أنظمة متعددة (الارتباط بين الأنظمة ؟) تقوم من خلالها بتقديم خدمات تعليم القرآن وخدمات للميدان في الجانب المالي ميسرة وسريعة وخدمات إدارية تسعى من خلالها إلى تمكين الميدان من إدارة العملية التعليمية ومراقبة إنتاجيته كما تستخدم الجمعية نظام ERP لإدارة مواردها المالية والبشرية.	ستتجه الجمعية إلى تطوير حلول ومنصات تقنية تمكن المجمعات والمدارس من تقديم البرامج التعليمية للمستفيدين تمثل قيمة للمجمعات والمدارس ومخصصة لاحتياجاتهم .

م	مساحات التغيير	الوضع الحالي	الاختيارات الاستراتيجية
8	الفروع (مناطق التغطية)	لا يوجد لدى الجمعية فروع تتبع لمركز رئيسي بمفهوم الفرع الذي يملك معظم صلاحيات المركز الرئيسي، ولكن تغطي الجمعية منطقة العملاء المستهدفة من خلال مراكز اشراف موزعة جغرافياً لتغطي جميع أحياء مدينة الرياض في الاشراف على مراكز تقديم الخدمة التقليدية (المجمعات والمدارس والحلقات) ويقوم المركز الرئيس (الإدارة العامة) بتقديم الخدمات غير التقليدية (برامج التعليم المركزي)	ستتجه الجمعية إلى التوسع في مناطق تغطيتها وذلك عبر التحول من العمل عبر مراكز اشراف موزعة جغرافياً على الرياض وهي تقوم بدور المتابعة للمجمعات والمدارس إلى العمل بأسلوبين : - أسلوب العمل المباشر مع نقاط الوصول للمستفيد النهائي (المجمعات والمدارس) بتمكينها وتحفيزها وزيادة أعدادها لتحقيق رسالة الجمعية - أسلوب العمل على التوسع في مراكز متخصصة تحقق رسالة الجمعية وفق شكل قانوني مستقل يعمل بتخصصية ومرونة أكثر
9	أسلوب الإدارة	الجمعية تمارس أسلوب إدارة يعتمد على تحديد النتائج المستهدفة من الميدان وتتابعها من خلال إدارات مركزية ومراكز اشراف موزعة جغرافياً تقوم الجمعية بتقديم الخدمات المساندة الرئيسية (المالية والتقنية، الموارد البشرية) للميدان بشكل مركزي عبر وحدات إدارية متخصصة ونظراً لضخامة عمل الجمعية فإن هذا الأسلوب تسبب في بطء اتخاذ القرار. كما أن الجمعية لا تقدم الخدمات الدعم اللوجستي للميدان	الجمعية ستعمل على تمكين المجمعات والمدارس أكثر من خلال أسلوب إداري يركز على صناعة نماذج تعليمية وتحفيزهم لتطبيقها ودعمهم مالياً بناءً على تحقيق النتائج دون الدخول في المتابعة التفصيلية للعملية التعليمية وبهذا تحقق الانتشار والتوسع وتعطي مرونة وتحفيز للميدان

م	مساحات التغيير	الوضع الحالي	الاختيارات الاستراتيجية
10	العلاقة بالميدان	علاقة الإدارة العامة بالميدان كانت خلال السنوات السابقة غير مباشرة فقد كانت تدار من قبل مراكز الإشراف مكنتها من صلاحيات كبيرة ونظراً لعدد من المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية بالإضافة إلى إدخال الجمعية الأنظمة التقنية بهدف تسهيل الإجراءات ومتابعة الأداء والانتاجية قامت الجمعية بسحب مجموعة من الصلاحيات عن مراكز الإشراف خصوصاً في الجوانب المالية وإدارة الموارد البشرية وعملت على تركيز دور المراكز في الشؤون التعليمية وهذا التغيير أدى إلى حصول مجموعة من المكاسب والتحديات. فمن أبرز المكاسب: تسهيل الإجراءات المالية وتسريعها عبر التقنية ومركز الاتصال الموحد الذي ساهم في تقديم حلول لمشكلات الخدمات المركزية. ومن أبرز التحديات التي نتجت: وجود صورة ذهنية غير جيدة عن الإدارة العامة لدى الميدان بالإضافة إلى شعوره بمركزتها وضعف دور مرجعهم الإداري (مراكز الإشراف) بالإضافة إلى أن طابع التعامل مع المركز الرئيس أصبح رسمياً كون الاتصال غير مباشر كما أن علاقة العاملين به مع ممثلي الميدان علاقة لا يتحقق فيها روح فريق العمل الواحد ولا تمثل علاقة مقدم خدمة مع عميله الذي يغطي ربع ميزانية الجمعية، كما أن العلاقة تقوم في غالب الأحيان على تطبيق حربي للأنظمة وليس روحها وأهدافها.	ستركز الجمعية على تحويل مكونات الميدان إلى عميل له تقدم له الخدمات والدعم المالي مقابل تحقيق رسالتها في المجتمع والسعي لمعالجة التحديات التي يراها الميدان في العلاقة مع الإدارة العامة للجمعية إلى فرصة لمعالجة الم

م	مساحات التغيير	الوضع الحالي	الاختيارات الاستراتيجية
11	التدريب	ينقسم التدريب في الجمعية إلى ثلاثة مجالات: المجال التعليمي والمجال الإداري والمجال الإشرافي، وبالنسبة للتمثيل الإداري في هيكل الجمعية فقد كانت هناك مراكز تدريب للرجال وأخرى للنساء ثم أصبحت هناك ٤ مراكز تدريبية للنساء وممثلين لإدارة التدريب من الرجال في المراكز الإشرافية. تقوم إدارة التدريب ببناء الحقائق التدريبية وعقد اللقاءات والدورات التدريبية لمنسوبي الجمعية.	تتجه الجمعية إلى جعل التدريب التخصصي لتعليم القرآن عمل مستقل من خلال مراكز متخصصة أو تعهيد مقدمي خدمة، ولكنها لا تتخلى عن تقديمه لمنسوبيها.



القضايا الاستراتيجية

القضايا الاستراتيجية

هي الأمور التي يجب أن تتعامل معها المؤسسة ، وقد تكون سلبية أو ايجابية ، ويعتبر تجاهلها مشكلة ستضر المؤسسة إن لم تتعامل معها (استفادة أو تفادياً).

تمتاز القضايا الاستراتيجية بأنها ذات طبيعة طويلة المدى وأنها تؤثر في المؤسسة بأكملها وذات تعقيدات قد تتطلب برامج وخدمات وموارد بشرية للعمل عليها .

ومن خلال مخرجات التحليل الاستراتيجي وورش البناء التي تمت مع فريق العمل تم الخروج بالقضايا الاستراتيجية التالية :

المحور	القضايا الاستراتيجية	م
العملاء	الانتشار والتوسع / زيادة عدد المستفيدين / الوصول للمستفيد/الانتشار الجغرافي/تغطية جميع أحياء مدينة الرياض	١
العملاء	تعميق التخلق بالقرآن وتعظيمه / غرس تعظيم القرآن الكريم/كيف نحقق التخلق وتعظيم القرآن	٢
العملاء	الاهتمام برضا العملاء / رضا المستفيد والعميل / تعزيز الولاء	٣
العملاء	توفير بيئات جاذبة / التخطيط لبيئات نموذجية / بناء بيئات جاذبة / تحسين البيئة	٤
العملاء	تنويع الشراكات / التوسع في الشراكات / تعزيز الشراكات / تعدد الشراكات الفاعلة	٥
العملاء	التكامل مع المجتمع في تعليم كتاب الله	٦
العملاء	عزوف المستفيد	٧
العملاء	ربط المجتمع بكتاب الله	٨
العملاء	زيادة واستثمار ثقة ولادة الأمر وتمكين القطاع غير الربحي	٩
المالي	تنويع وإدارة الموارد المالية / زيادة مصادر الدخل وتنويعها / تحقيق الاستدامة المالية / الاستقلال المالي	١٠
المالي	تنويع الاستثمارات بقنوات حديثة / التوسع في النماذج الاستثمارية / تنمية عوائد الاستثمارات / زيادة الأوقاف والأصول.	١١
المالي	تحقيق كفاءة الإنفاق / زيادة نسبة الصرف الموجه للنشاط الرئيسي.	١٢
المالي	تمكين الاستدامة المالية للمجمعات والمدارس / توسيع نطاق الصلاحيات في الصرف والجمع للميدان / تقديم الدعم المالي للمجمعات والمدارس	١٣
المالي	ضعف الأجور والمكافآت والحوافز المالية.	١٤

المحور	القضايا الاستراتيجية	م
المالي	الدخول في الاستثمار الاجتماعي	١٥
المالي	تفعيل دور الميدان في تنمية الموارد المالية	١٦
المالي	سداد دين الجمعية	١٧
العمليات الداخلية	تطوير الحلول التقنية / تطوير الحلول التقنية التعليمية / نظام تقني فاعل وسهل / مواكبة التقنية الحديثة / التحول الرقمي والبنية التحتية / بناء منصة إلكترونية شاملة للمستفيدين ومقدمي الخدمة / تطوير حلول تقنية تخدم المستفيد المباشر وغير المباشر / التطوير التقني المنافس والترابط بين أجزاء النموذج الجديد	١٨
العمليات الداخلية	التواصل الفعال / التواصل الفعال وتنوع قنواته / التسويق الاحترافي المتنوع / التنوع في قنوات التواصل مع العميل المباشر / الخطة التسويقية للمجمعات والمدارس / تنوع قنوات التواصل والتغذية الراجعة للعميل المباشر	١٩
العمليات الداخلية	تحفيز المجمعات والمراكز التخصصية للإبداع وزيادة عدد المستفيدين / تمكين المجمعات والمدارس وإعطاء صلاحيات أكبر في الأسلوب الإداري / منح الاستقلالية والممكنات الإدارية والتعليمية والتقنية واللوجستية وفق نظام الجمعية / التمكين الإداري والتحفيز حسب النتائج / تحفيز المجمعات والمدارس المطبقة للنموذج الجديد	٢٠
العمليات الداخلية	الابتكار وتطوير المنتجات / ضعف الابتكار / البرامج / تطوير وابتكار الخدمات والمنتجات والعمليات الداخلية / تجويد الخدمات والمخرجات التعليمية	٢١
العمليات الداخلية	اختيار وتحديد المراكز التخصصية وتحديد مهامها / تحديد المجالات للكيانات بما يتوافق مع رسالة الجمعية / تأسيس المراكز التخصصية التي تساهم في تنوع الأنشطة والبرامج / تنوع مظاهرات وأشكال المراكز المتخصصة	٢٢
العمليات الداخلية	إدارة التحول للنموذج الجديد / التدرج المدروس للانتقال إلى النموذج الجديد / التطوير المستمر للنموذج الجديد / مشاركة العميل الجديد في اتخاذ القرار	٢٣
العمليات الداخلية	تقديم الخدمات والدعم والتحفيز / الدعم اللوجستي / تقديم الخدمات اللوجستية والتحفيز	٢٤
العمليات الداخلية	تجويد النموذج التعليمي / النموذج الإداري والتعليمي المناسب / تطوير نماذج تعليمية تهيئة المدارس للنموذج الجديد (إدارة التغيير)	٢٥
العمليات الداخلية	متابعة الأداء الاستراتيجي / الإشراف الدوري على التطبيق وفق المعايير وتحقيق النتائج	٢٦
العمليات الداخلية	تنمية الموارد المالية	٢٧
العمليات الداخلية	التوسع والمتابعة في مناطق تغطيتها الجغرافية.	٢٨
العمليات الداخلية	آلية اتخاذ القرار / القرارات	٢٩
العمليات الداخلية	تعزيز مبادرات خدمة المجتمع.	٣٠

المحور	القضايا الاستراتيجية	م
التعلم والنمو	التأهيل والتطوير لرأس المال البشري / التدريب والتأهيل / ضعف الكوادر البشرية / تطوير الكفاءات واستقطابها / قلة الكوادر النوعية والمتخصصة / تطوير واستقطاب الموارد البشرية المميزة / كوادر مؤهلة / توفير الكفاءات / تدريب وتطوير وتأهيل العاملين والمستفيدين / تسرب الكفاءات وعزوفها / التأهيل التخصصي / إعداد كفاءات	٣١
التعلم والنمو	اكتمال اللوائح والأنظمة / التهيئة النظامية والقانونية لإنشاء الكيانات / التطوير الإداري / بناء اللوائح والأدلة التنظيمية / العناية بالأنظمة والتصاريح / التمكين الإداري والتعليمي للمجمعات والمدارس / أنظمة متكاملة ومرنة / بناء اللوائح والأنظمة والسياسات / تطوير العمليات والإجراءات / تطوير الأنظمة واللوائح	٣٢
التعلم والنمو	بيئة العمل الجاذبة / تهيئة بيئة عمل محفزة / بيئة العمل الجاذبة / تحسين بيئة العمل / بيئة عمل جاذبة / تحسين بيئة العمل	٣٣
التعلم والنمو	تفعيل التطوع / ضعف الاحتساب وقلة التطوع / تفعيل التطوع والاحتساب	٣٤
التعلم والنمو	ضعف النمو والتعلم الذاتي / تعزيز الدافعية نحو الابتكار والإنتاجية	٣٥
التعلم والنمو	تحكيم المناهج التعليمية والحقائب التدريبية	٣٦
التعلم والنمو	تحقيق التميز المؤسسي	٣٧
التعلم والنمو	بناء وحدة متخصصة في إدارة المعرفة	٣٨
التعلم والنمو	تأسيس مراكز متخصصة لتدريب وتأهيل المعلمين	٣٩
التعلم والنمو	التدريب على النموذج الجديد وتهيئة المجمعات والمدارس عليه	٤٠

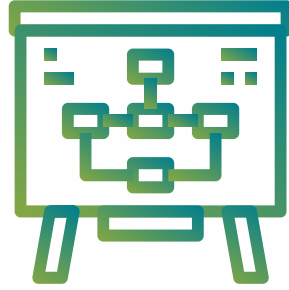


الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف الاستراتيجية من أهم مكونات الخطة الاستراتيجية فهي تصف بشيء من التفصيل الكيفية التي ستحقق الجمعية رسالتها ورؤيتها وتوجهها الاستراتيجي ، وفي منهجية تخطيط المسارات فإن الأهداف يتم تمثيلها في الخارطة الاستراتيجية موزعة بحسب المحاور الأربعة. لتظهر علاقات السبب والنتيجة بينها وللتأكد من شمول الاستراتيجية لهذه المحاور ولتحقيق التوازن بينها

م	الأهداف الاستراتيجية	المحور
١	تحقيق الانتشار وزيادة عدد المستفيدين	العملاء
٢	تعزيز ارتباط المجتمع بكتاب الله	العملاء
٣	غرس تعظيم القرآن الكريم والتخلق به لدى المستفيدين	العملاء
٤	زيادة المخرجات التعليمية وتفعيلها	العملاء
٥	تعزيز الشراكات الفاعلة	العملاء
٦	زيادة إجمالي الدخل وتنوع مصادره	المالي
٧	التوسع في النماذج الاستثمارية وزيادة الأصول	المالي
٨	ادارة المال بكفاءة	المالي
٩	تمكين وتحفيز المجمعات والمدارس وزيادتها	العمليات الداخلية
١٠	تأسيس المراكز المتخصصة وتفعيلها	العمليات الداخلية
١١	ابتكار الخدمات والمنتجات وتطويرها	العمليات الداخلية
١٢	تحقيق التحول الرقمي وتطوير الحلول التعليمية التقنية	العمليات الداخلية
١٣	تعزيز الاتصال المؤسسي الفعال	العمليات الداخلية
١٤	إدارة التحول إلى نموذج العمل الجديد باحترافية	العمليات الداخلية
١٥	استقطاب وتطوير الكوادر البشرية	التعلم والنمو
١٦	تفعيل التطوع	التعلم والنمو
١٧	بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة	التعلم والنمو
١٨	تحقيق التميز المؤسسي	التعلم والنمو



الخريطة الاستراتيجية



الرسالة

تمكين المجتمع من تعلم القرآن الكريم وتعليمه والتخلق به من خلال مراكز متخصصة وبيئات جاذبة ومحفزة وتميز مؤسسي تحقيقاً للخيرية

الرؤية

التكامل مع المجتمع في تعلم القرآن الكريم وغرس تعظيمه لتغطية ١٠٠% من أحياء مدينة الرياض ومليون متعلم

المستفيد النهائي

الراغبون في تعليم القرآن

- المشاركة الفاعلة في تعليم القرآن الكريم لكافة فئات المجتمع

الراغبون في تعلم القرآن

- الارتباط بكتاب الله تلاوة وحفظاً وتدبراً وعملاً

المستفيد المباشر

المراكز المتخصصة

- كيانات متخصصة ومستقلة تقدم خدمات وحلول مبتكرة تربط المجتمع بكتاب الله وتساهم في زيادة إمكانات الجمعية

المجمعات والمدارس

- بيئات مستدامة مالياً وجاذبة ومحفزة للمستفيدين وفاعلة في تعليمهم القرآن الكريم وتعظيمه والتخلق به
- بيئة محفزة للمعلمين

فئات المستفيدين والأثر عليهم
فئات المستفيدين من خدمات الجمعية والأثر الإيجابي على المجتمع

العملاء

اجتذاب العملاء وكسب رضاهم
وتلبية احتياجاتهم ورفاهيتهم

تحقيق الانتشار
وزيادة عدد
المستفيدين

تعزيز ارتباط
المجتمع بكتاب
الله

غرس تعظيم
القرآن الكريم
والتخلق به لدى
المستفيدين

زيادة المخرجات
التعليمية
وتفعيلها

تعزيز الشراكات
الفاعلة

المال

ضمان استدامة اقتصادية

زيادة إجمالي
الدخل وتنوع
مصادره

التوسع في
النماذج
الاستثمارية
وزيادة الأصول

إدارة المال
بكفاءة

العمليات الداخلية

الإجراءات والوسائل الأكثر تحقيقاً
لرؤية العمل والاستدامة المالية
وتحقيق رضا أصحاب المصلحة

تمكين وتحفيز المجمعات
والمدارس وزيادتها

تأسيس وتفعيل المراكز
المخصصة

ابتكار الخدمات
والمنتجات وتطويرها

تحقيق التحول الرقمي
وتطوير الحلول التعليمية
التقنية

تعزيز الاتصال المؤسسي
الفعال

إدارة التحول إلى نموذج
العمل الجديد باحترافية

التعلم والنمو

الثقافة المؤسسية والأدوية
والتطويرية وممارسات التدريب
للمعلمين

استقطاب وتطوير الكوادر البشرية

تفعيل التطوع

بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة

تحقيق التميز المؤسسي

القيم

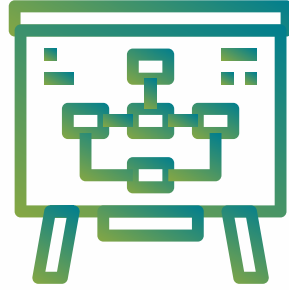
الإخلاص

الاعتزاز

الإحسان

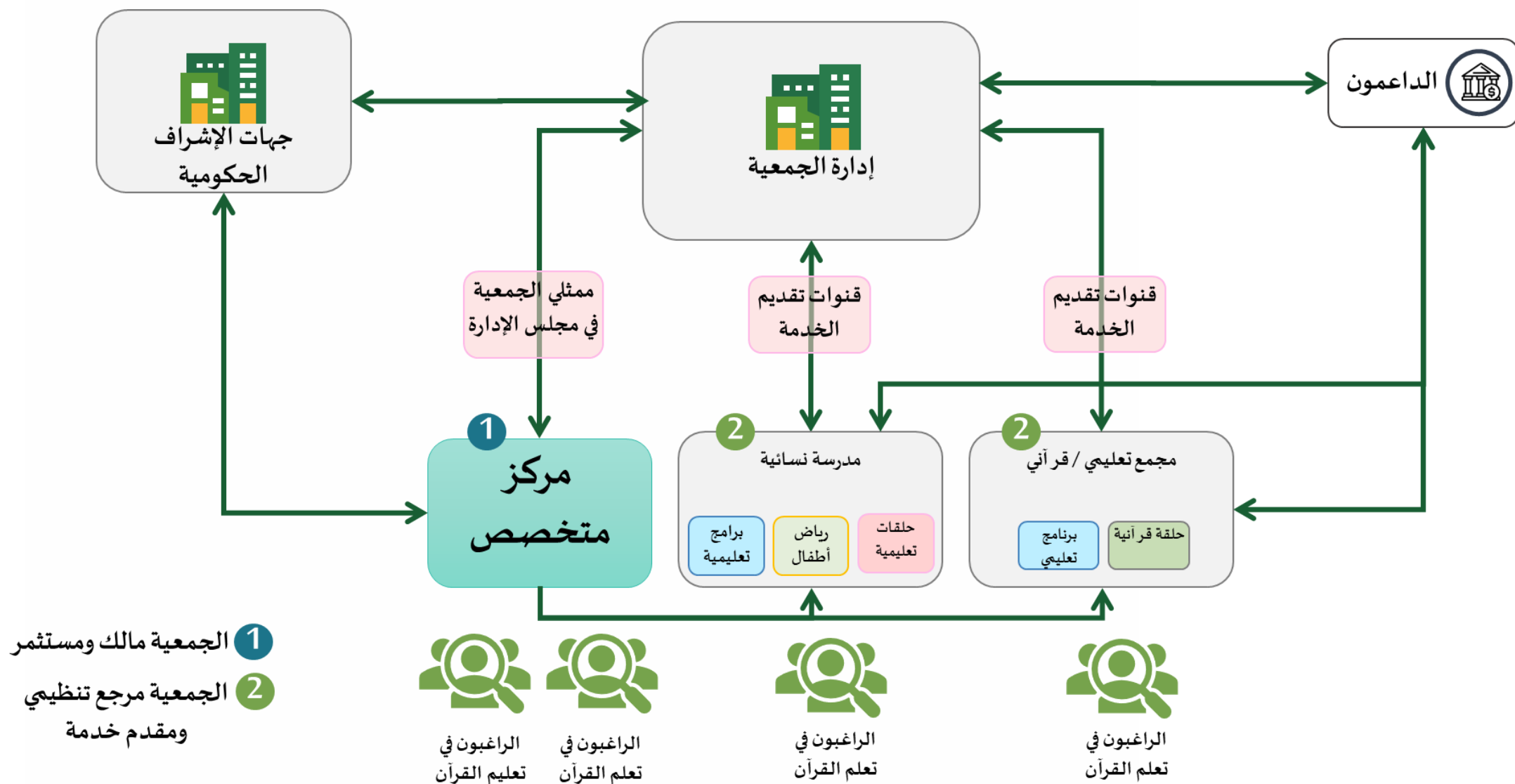
التيسير

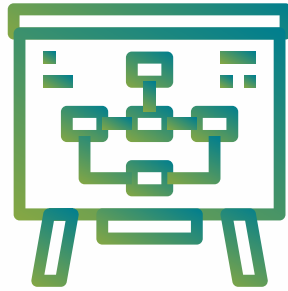
التمكين



النظام البيئي للجمعية

النظام البيئي للجمعية





سلسلة القيمة

الأنشطة الرئيسية

مركز
متخصص

مدرسة نسائية

برامج
تعليمية

رياض
أطفال

حلقات
تعليمية

مجمع تعليمي / قرآني

برنامج
تعليمي

حلقة قرآنية



إدارة الجمعية

تقديم الخدمات
المتخصصة

تعليم القرآن والتخلق به

تأسيس وتفعيل
المراكز المتخصصة

تأسيس ودعم
المجمعات والمدارس

مركز متخصص	
الهدف	الوسائل
تقديم الخدمات المتخصصة	البرامج التعليمية، الرياض الأطفال، الحلقات التعليمية

مدرسة نسائية	
الهدف	الوسائل
تقديم الخدمات المتخصصة	البرامج التعليمية، الرياض الأطفال، الحلقات التعليمية

مجمع تعليمي / قرآني	
الهدف	الوسائل
تقديم الخدمات المتخصصة	البرامج التعليمية، الحلقة القرآنية

إدارة الجمعية	
الهدف	الوسائل
تقديم الخدمات المتخصصة	البرامج التعليمية، الحلقة القرآنية

تنمية الموارد المالية

تنفيذ وإدارة الحلول التقنية

إدارة الدعم اللوجستي

الإدارة المالية

الأنشطة المساندة

الأنشطة الرئيسية

المخرجات

الدراسات وتطوير
النماذج التعليمية

بناء وتطوير أنظمة
إدارية ولوجستية
وحلول تقنية

التسويق على
الراغبين على فتح
المجمعات والمدارس

الترخيص والتهيئة
ودعم التأسيس

تقديم الخدمات
والدعم والتحفيز

نماذج تعليمية مطورة
ومبتكرة تعزز تعليم القرآن
والتخلق به

(نظم إدارية، وحلول تقنية،
وخدمات لوجستية) مرنة

طلبات معتمدة لفتح
مدارس ومجمعات

مجمعات مرخصة ومهيئة
لتعليم القرآن

خدمات (مالية، تقنية لوجستية)
خدمات تعليمية (اختبارات، تدريب على النظم والمناهج،
دعم مالي ومعنوي
تجديد الترخيص

الجمعية

- بناء RFP كراسة مواصفات الدراسات /
النماذج التعليمية
- تعهيد مقدم خدمة
- اختبار وتقييم النماذج المطورة

- بناء RFP كراسة مواصفات النظم
الإدارية واللوجستية والحلول التقنية
- تعهيد مقدم خدمة
- اختبار الحلول والنظم وتقييمها

- دراسة مناطق الاحتياج
- تحديد المستهدفين
- بناء الخطة التسويقية
- تنفيذ الخطة التسويقية (التواصل مع
المستهدفين و اقناعهم، الحملات الإعلامية.....)
- الإجابة على الاستفسارات والتواصل

- اصدار التراخيص
- تقديم الدعم المالي للتأسيس
- اعتماد ترخيص المعلمين
- الإشراف على هيئة الأنظمة التقنية
- التدريب والتهيئة على الأنظمة الإدارية
والتعليمية

- الاشراف على مقدمي الخدمات
- تقديم الدعم المالي
- قياس الإنتاجية
- تقديم الخدمات المالية والتقنية
- تقديم الخدمات التعليمية
- المكافأة التحفيز

المجمعات والمدارس

- المشاركة في بناء المواصفات
- تقديم التغذية الراجعة حول النماذج
المطورة

- المشاركة في بناء المواصفات
- تقديم التغذية الراجعة حول النظم
والحلول المطورة

- استقطاب الكادر التعليمي والإداري
وتعينهم وفق المعايير
- إعداد البرامج التعليمية
- تدريب الكادر الإدارية والتعليمي
- التسويق على المستفيدين

- تقديم البرامج التعليمية للمستفيدين
- تحقيق الإنتاجية في التعليم القرآني وفق
معايير الجمعية

مقدمي الخدمات

- دراسة الاحتياجات المجتمعية
- تطوير النماذج التعليمية

- تطوير الأنظمة والحلول

- المشاركة في تنفيذ مبادرات الخطة
التسويقية

- تهيئة المدارس والمجمعات على الحلول
والنظم والنماذج المطورة

- تقديم الدعم للحلول والنماذج المطورة

تنمية الموارد المالية
إدارة العلاقة القانونية
الرقابة المالية
متابعة الأداء الاستراتيجي

الأنشطة المساندة

الأنشطة الرئيسية

المخرجات

دراسة مجالات خدمة
رسالة الجمعية

التواصل مع
المؤسسين المرشحين
أو الحاليين و اقناعهم

التأسيس النظامي
والإداري

تطوير التوجهات

إدارة العلاقة مع
المراكز والحوكمة

قائمة مجالات عمل تتطلب
مراكز متخصصة

(مجلس إدارة جديد أو مجلس
إدارة مركز قائم) متبني خدمة
مجالات رسالة الجمعية

مركز مصرح وفق شكل نظامي
معتمد تملكه الجمعية كلياً أو
جزئياً

توجهات مطورة تخدم رسالة
وأهداف الجمعية

تقارير بنتائج أنشطة المركز على
المستفيدين

الجمعية

- تحديد مجالات العمل التي
تتطلب مراكز متخصصة

- ترشيح ممثلين مهتمين
بالتخصص

- التأسيس النظامي للمركز

- المشاركة في بناء توجهات المركز

- مراجعة التقارير
- التأكد من تحقيق المركز لأهداف
الجمعية
- المشاركة في اتخاذ القرارات على
مستوى مجلس الإدارة

المراكز
المتخصصة

- بناء التوجهات
- البدء بالتشغيل
- تحقيق رسالة وأهداف
الجمعية

- رفع النتائج للجمعية
- قياس الأثر الاجتماعي للحوكمة

مقدمي
الخدمات

- المشاركة في بناء دراسة
المجالات

- تقديم الخدمات التخصصية في
مجال التأسيس الإداري والنظامي

- تقديم الخدمات التخصصية
لتطوير التوجهات

تنمية الموارد المالية

استقطاب وإدارة الموارد البشرية

التقنية

السياسات والأنظمة

الأنشطة المساندة

الأنشطة الرئيسية

المخرجات

إعداد الإجراءات
التعليمية وتهيئة فريق
العمل الإداري
والتعليميالتسويق للحلقات
والبرامجتنفيذ العملية
التعليميةتهيئة وترشيح الطلاب
للاختباراتقياس وتقييم
النتائج
والمخرجاتبرامج جاهزة للتقديم
وكادر إداري وتعليمي مؤهلقائمة أسماء الراغبين في
الالتحاق بالبرامج والحلقات

تقارير انجاز البرامج

قائمة مرشحين لإجراء
اختبارات بالجمعية

تقارير انجاز العمل

- استقطاب الكادر التعليمي والإداري
وتعيينهم وفق المعايير
- إعداد البرامج التعليمية
- تدريب الكادر الإداري والتعليمي- بناء الخطة التسويقية
- تنفيذ الخطة التسويقية (التواصل مع
المستفيدين وأولياء الأمور، الحملات
الإعلامية،.....)
- الإجابة على الاستفسارات والتواصل
- تسجيل الطلاب
- تهيئة الطلاب الجدد- تنفيذ البرامج التعليمية والقرآنية
- الإشراف على تنفيذ البرامج التعليمية
والقرآنية وفقاً للنموذج التعليمي
المعتمد
- الإشراف على مقدمي الخدمة- تهيئة الطلاب للاختبارات
- التنسيق مع الجمعية لإجراء الاختبارات- تقييم المعلمين
- تقييم الطلاب
- تقييم البرامج- تزويدهم بالنماذج التعليمية والتدريب
عليها- تقديم التسهيلات والدعم لانجاح
المبادرات التسويقية- تقديم الدعم للخدمات والحلول
التعليمية والتقنية واللوجستية

- اجراء الاختبارات وإصدار الشهادات

- الاطلاع على التقارير
- التحفيز والمكافآت

- تدريب الكادر الإداري والتعليمي

- المشاركة في تنفيذ مبادرات الخطة
التسويقية (اختياري)- المشاركة في تقديم البرامج التعليمية
والقرآنية

-

- ...

التسويق/ تنمية الموارد المالية

الموارد البشرية

التقنية

السياسات والأنظمة

الأنشطة المساندة

الأنشطة الرئيسية

المخرجات

دراسة احتياجات
المستفيدين من المركزبناء الخدمات
والمنتجاتتسويق الخدمات
والمنتجاتتقديم الخدمات
والمنتجاتالدعم الفني
للعلماءدراسة باحتياجات المستفيدين
من المركزخدمات أو منتجات تقدم قيمة
للمستفيدين

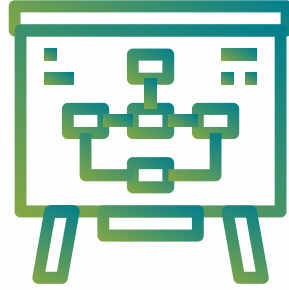
عقود تقديم خدمات ومنتجات

خدمات ومنتجات منفذة
حسب المواصفاتعميل راضٍ وخدمات ومنتجات
صالحة لتقديم القيمة-تحليل احتياجات ورغبات
المستفيدين-تصميم المنتجات والخدمات
وتعريف مواصفاتها-بناء خطة تسويقية
-تنفيذ مبادرات التسويق-تقديم الخدمات وفق
المواصفات والعقود-قياس رضا العملاء
-تقديم الدعم وخدمات ما بعد
البيعالمركز
المتخصص

الجمعية

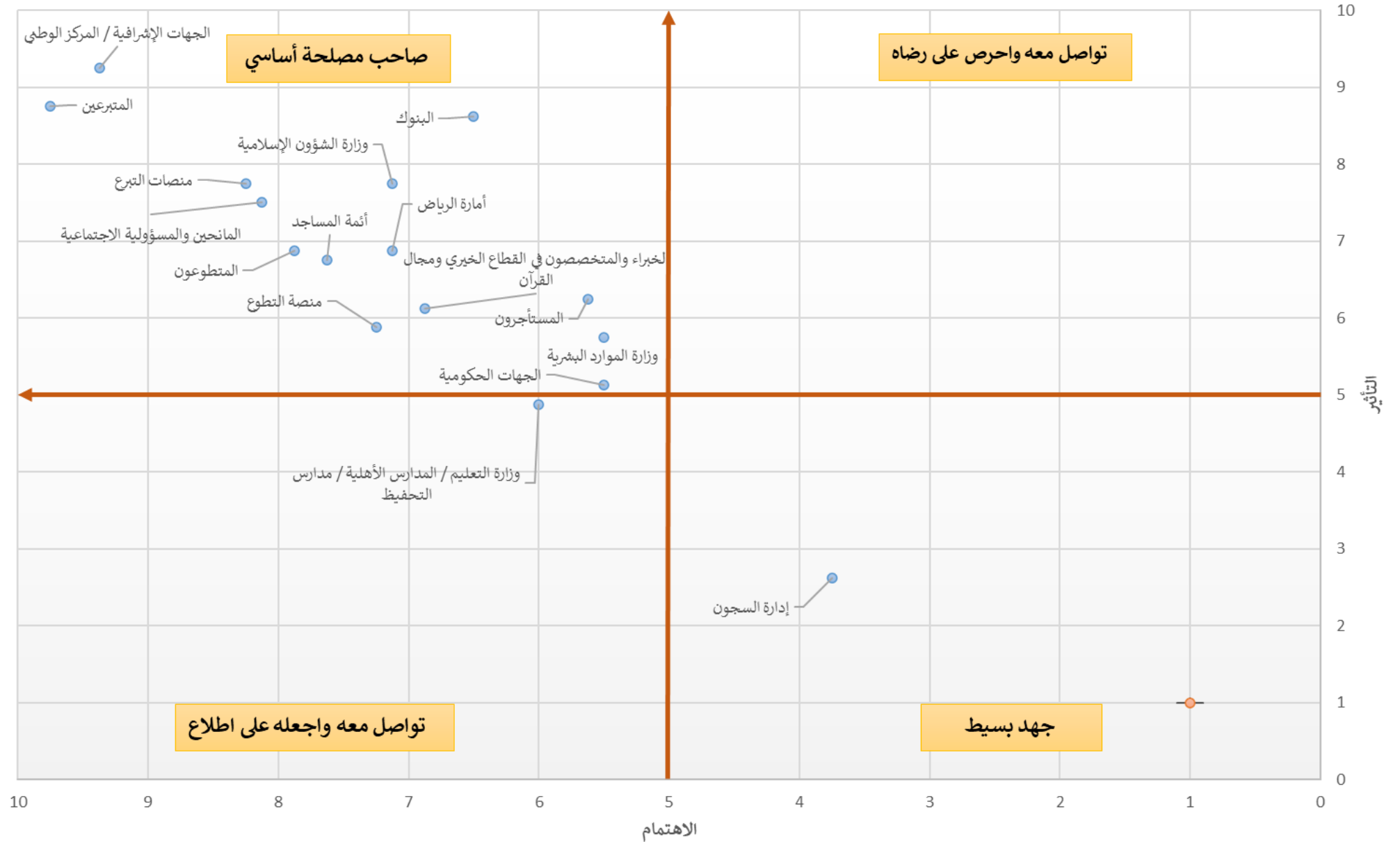
مقدمي
الخدمات-المشاركة في تحليل احتياجات
المستفيدين-المشاركة في تصميم الخدمات
والمنتجات-المشاركة في تنفيذ المبادرات
التسويقية

-متعهد لتقديم الخدمة



خارطة أصحاب المصلحة

خارطة أصحاب المصلحة لجمعية مكنون



* مسودة تحتاج لمناقشة إضافية مع فريق الجمعية

خاتمة:

هذه الوثيقة هي أساس بإذن الله تعالى لانطلاقة الجمعية للثلاث سنوات القادمة. وقد تم بناؤها بالارتكاز على حاجة العميل ورغباته، ومن خلال مشاركة الإدارة العليا وفريق عمل الجمعية في ورش العمل لأخذ آرائهم وغرس التبني لهذه الاستراتيجية لديهم .

ولضمان نجاح هذا الجهد الذي بذلته الجمعية لبناء هذه الوثيقة فإنها بحاجة إلى ما يسانده من أدوات ومنهجيات تحققه على أرض الواقع. من خلال تحويل الخارطة الاستراتيجية للجمعية إلى مؤشرات ومستهدفات ومبادرات ترسم بإذن الله طريقاً لتحقيق هذه الاستراتيجية .

تعتبر هذه الوثيقة والتي تمثل الاستراتيجية من الوثائق الحية ، التي يطرأ عليها التغيير والتطوير، ولذا من المهم أن يكون هذا التغيير والتطوير (مسبباً) ومتفق عليه من فريق العمل ومعتمداً من الإدارة العليا . حتى لا تصبح هذه الاستراتيجية جامدة وتفقد للتوازن بين الثبات والمرونة .

إن بناء هذه الاستراتيجية هي خطوة مهمة لمرحلة جديدة ستنقل الجمعية بإذن الله إلى مستويات متقدمة في تحقيق رسالتها السامية ومواكبة طموحات المجتمع وتوقعاته من جمعية مكنون .

أحد مكونات

التنميات القابضة
ATTANMIYAT HOLDING



إعداد

المسارات الرائدة
للاستشارات الإدارية وتقنية المعلومات
ALMASARAT ARRAEDAH

