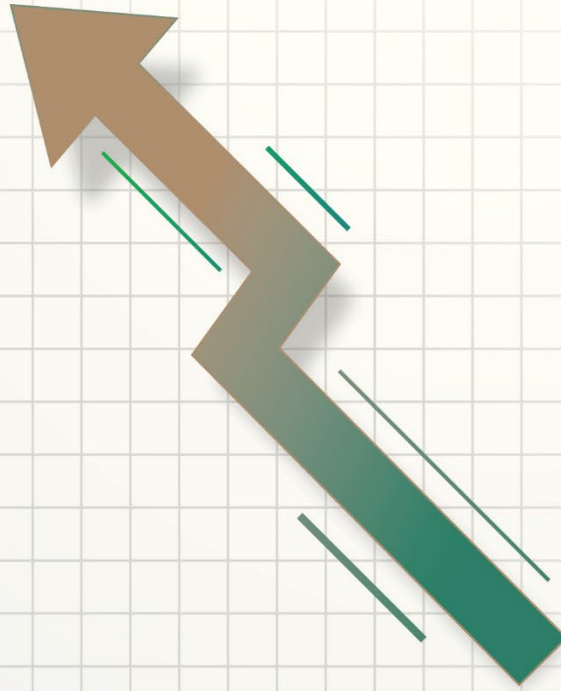




جمعية تحفيظ القرآن بالرياض
منذ ١٣٨٦ هـ

تقرير التحليل الاستراتيجي

لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بمدينة الرياض | مكنون



إعداد

المسارات الرائدة
للاستشارات الإدارية وتقنية المعلومات
ALMASARAT ARRAEDAH



أحد مكونات

التنميات القابضة
ATTANMIYAT HOLDING



أصدر بتاريخ 1445/10/15 هـ، الإصدار 1.1

المحتويات

٤	خريطة مراحل العمل في المشروع.....
٤	خارطة الطريق لمرحلة التحليل الاستراتيجي.....
٥	مصادر التحليل.....
٩	نموذج العمل الحالي.....
١٢	تحليل التأثير الحالي.....
١٥	تحليل المستفيدين.....
٢٤	تحليل الميدان.....
٤١	تقييم بيئة العمل.....
٤٥	تقييم العمل المؤسسي.....
٤٩	التحليل السداسي.....
٥٦	النظام الأيكولوجي الداخلي للجمعية.....
٦٢	تحليل أصحاب المصلحة.....
٦٥	تحليل سلسلة القيمة.....
٦٩	توجهات قطاع تحفيظ القرآن.....

التعريفات

تتضمن الوثيقة مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي، والتي رأينا من المهم بيان المقصود منها حتى تفهم بمعناها الصحيح وضمن سياقها المناسب

- **نموذج العمل:** هو تمثيل للمكونات الأساسية في المؤسسة بشكل مبسط، ويجب على سؤولين مهمين، وهما: ماهي القيمة المقدمة للمستفيد، وكيف ستصنع الجمعية هذه القيمة.
- **تحليل التأثير:** أداة تحليل تهدف إلى تحرير الفئات التي تستهدفها الجمعية، والتغيير المراد إحداثه عليها
- **تحليل المستفيدين:** طريقة منهجية لجمع بيانات المستفيدين وتحليلها وفق مجموعة من المحاور والآليات بهدف قياس نسبة رضاهم، وتحرير أبرز الملاحظات ونقاط التحسين، ومن ثم بناء مبادرات تحسّن تجربتهم مع الجمعية
- **تقييم بيئة العمل:** هي أداة تحليل تهدف إلى قياس رضا العاملين عن بيئة العمل، من خلال مقياس مقتبس من نماذج محكمة وعالمية يتناول عدة محاور متعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية
- **تقييم العمل المؤسسي:** هي أداة تحليل تهدف إلى قياس نضج البناء المؤسسي للمنظمة بناء على نموذج ماكينزي (7S) والذي يرى أن البناء المؤسسي يتكون من سبعة محاور يجب على أي مؤسسة الاهتمام بها إذا أرادت أن تملك بناءً مؤسسياً متماسكاً وفعالاً، وهذه المحاور هي: القيم والمبادئ المشتركة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، المهارات اللازمة، أنظمة العمل، والأسلوب الإداري.
- **تحليل أصحاب المصلحة:** هي طريقة لتحديد أصحاب المصلحة للجمعية، وتصنيفهم بحيث تحدد الجمعية أسلوب التعامل الأنسب مع كل نوع بما يحقق المصلحة.
- **التحليل السداسي:** المقصود به عناصر تحليل SWOT الأربعة (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، المخاطر)، بالإضافة لعوامل النجاح والميزة التنافسية.
 - **عوامل النجاح:** هي العوامل التي يفقدها يحصل تعثر وخلل في تطبيق الاستراتيجية يصعب تداركه
 - **الميزة التنافسية:** هي السمة الفريدة التي تمتلكها الجمعية وتتيح لها التفوق على منافسيها

خريطة مراحل العمل في المشروع



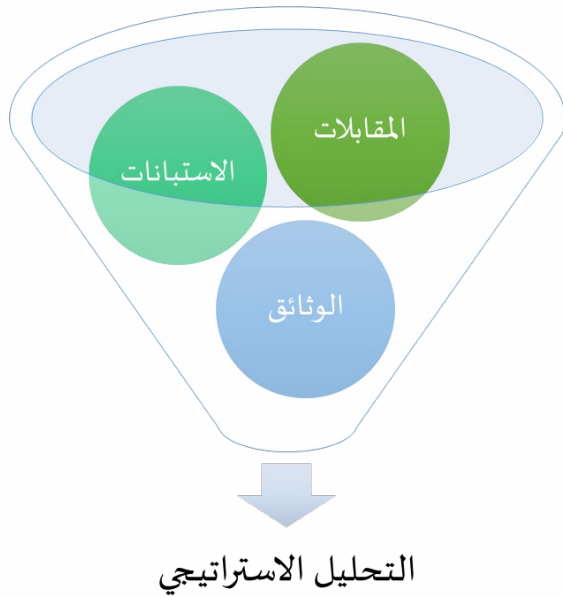
خارطة الطريق لمرحلة التحليل الاستراتيجي



مصادر التحليل

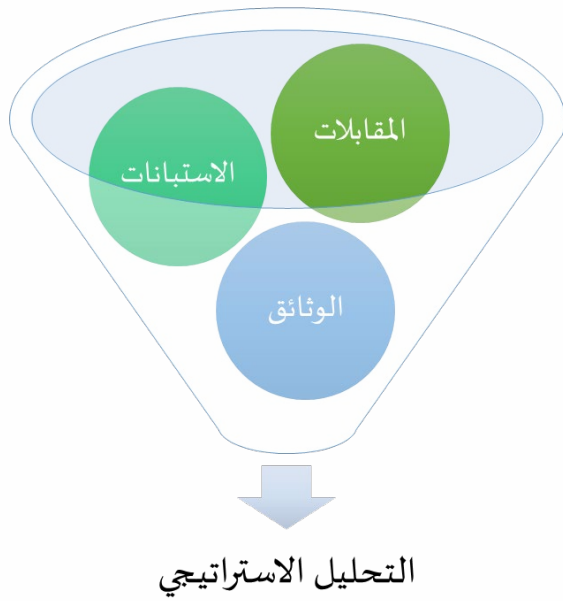
المقابلات:

- مجلس الإدارة
- المدير العام ومدراء الإدارات ومدراء المراكز
- المعلمين والمشرفين ومدراء المجمعات والمدارس النسائية
- مستفيدي الجمعية
 - طلاب (ابتدائي، متوسط، ثانوي)
 - أولياء أمور



أعداد المقابلات:

٥	مجلس الإدارة
٧	مدراء الإدارات
٦	مدراء مراكز الإشراف
٣٦٠	المعلمون والمشرفون ومدراء المجمعات والمدارس النسائية
٣٠	الطلاب وأولياء الأمور
٤٠٨	المجموع



الاستبانات:

• داخلية

- التحليل السداسي
- العمل المؤسسي
- بيئة العمل

• خارجية

- مدراء المجمعات والمدارس النسائية
- المعلمون والمشرفون
- الطلاب وأولياء الأمور

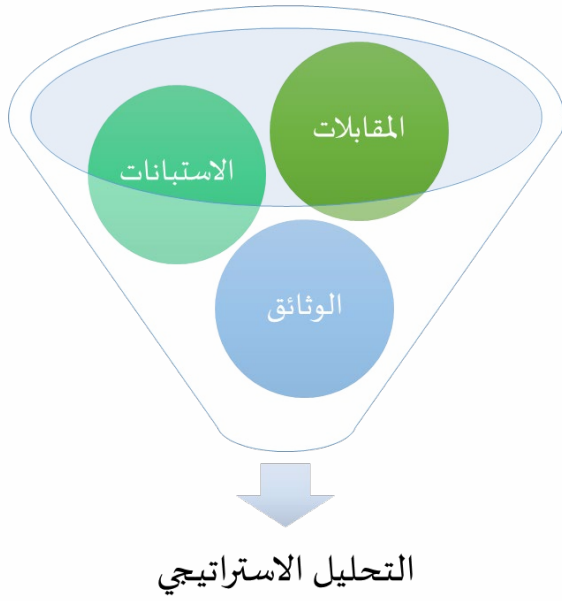
الخبراء

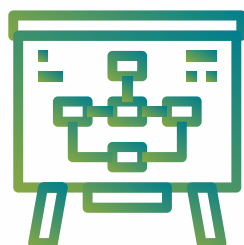
أعداد الردود على الاستبانات:

٥١	التحليل السداسي
١٠٥	العمل المؤسسي
٧٨	بيئة العمل
٢٦٣	استبانة مدراء المجمعات والمدارس النسائية
٥٧٠	استبانة المعلمين والمشرفين
٢٤٦	استبانة الطلاب وأولياء الأمور
١٥	استبانة الخبراء
١٣٢٨	المجموع

الوثائق:

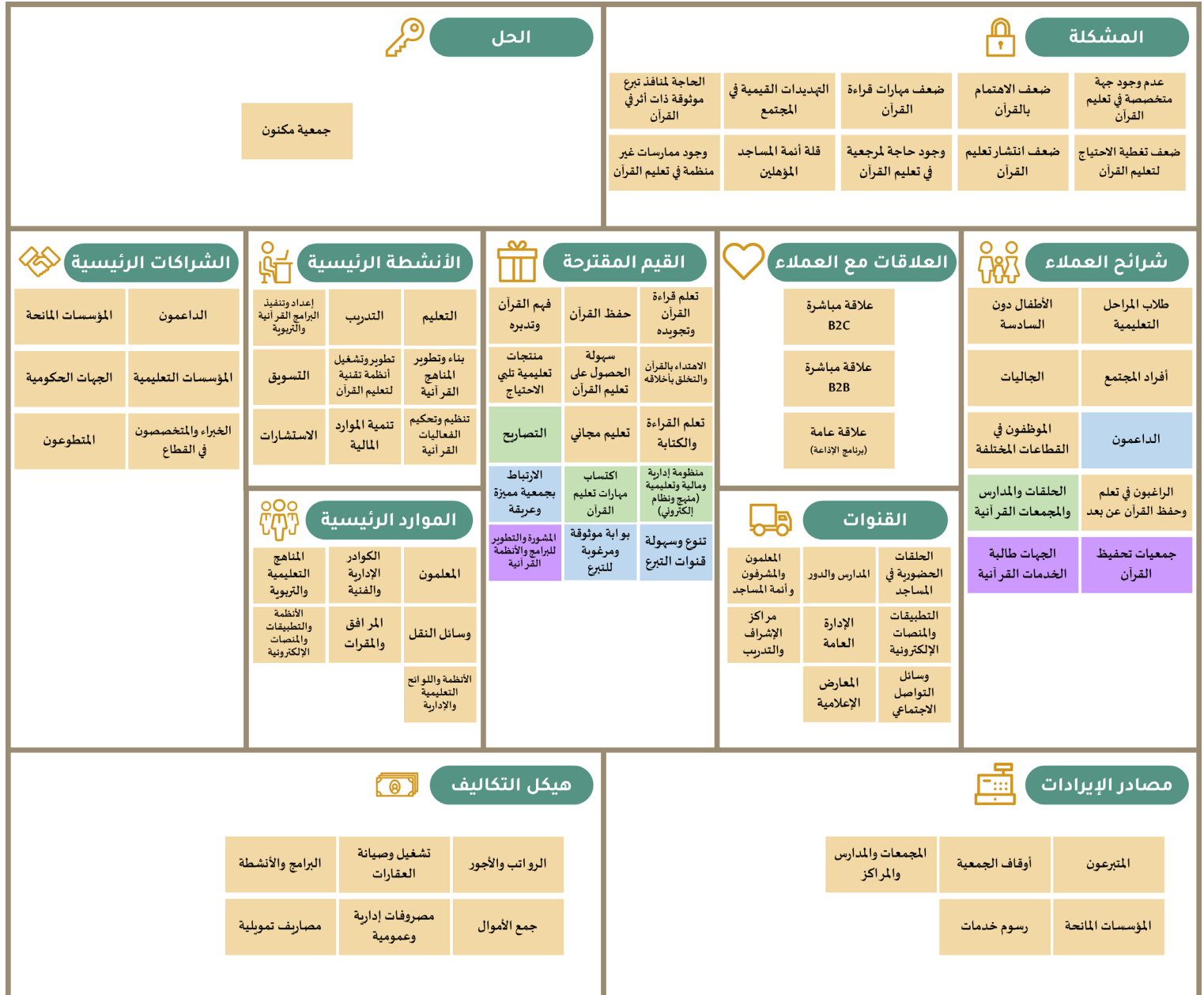
- الاستراتيجية والهيكل
- الخطط التشغيلية
- تقارير التميز
- الوثائق المالية
- اللوائح والإجراءات
- التقارير السنوية
- الدراسات





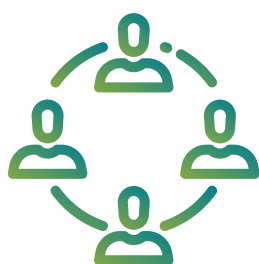
نموذج العمل

نموذج العمل الحالي



التعليق على نموذج العمل الحالي:

- يظهر من نموذج العمل الحالي أن هناك تنوع لدى الجمعية في شرائح العملاء ، مع ظهور فئة الداعمين كشريحة من شرائح العملاء مع وجود وجهة نظر تشير إلى كونهم من الشركاء الرئيسيين في تقديم القيمة للمستفيدين، وظهرت أيضًا المجمعات والمدارس والدور كعملاء للجمعية بالإضافة لجمعيات تحفيظ القرآن والجهات طالبة للخدمات القرآنية.
- تنوعت القيم المقدمة للعملاء، حيث توجد قيم مقدمة للمستفيدين النهائيين مثل: تعلم القرآن وتجويده وحفظه، وتعلم القراءة والكتابة للأطفال دون سن السادسة، والحصول على تعليم مجاني. وتوجد قيم مقدمة للحلقات والمجمعات والمدارس والدور مثل: التصاريح النظامية، واكتساب مهارات تعليم القرآن، وتوفير منظومة إدارية ومالية وتعليمية. كما ظهر في نموذج العمل قيم تقدم لجمعيات تحفيظ القرآن والجهات طالبة الخدمات القرآنية مثل: المشورة والتطوير للبرامج والأنظمة القرآنية.
- تعددت القنوات التي من خلالها يتم إيصال القيم للعملاء، فهناك الحلقات الحضورية في المساجد والمدارس والدور وغيرها من قنوات التوصيل
- نموذج العمل يرسم الجمعية بأبسط صورها. فهناك تسعة أنشطة رئيسية، وسبعة موارد رئيسية.
- هناك وضوح وتعدد في مصادر الإيرادات وهيكل التكاليف.



تحليل التأثير

تحليل التأثير الحالي

م	من الذين عملنا على تغيير حياتهم؟	ما هي التغييرات التي ركزنا على إحداثها في حياتهم
1	الأطفال ما قبل الدراسة	تعليم أساسيات القراءة والكتابة غرس الآداب الإسلامية تعليمهم القرآن
2	طلاب وطالبات التعليم العام والجامعي	حفظ القرآن تزكية النفس التأهيل للإمامة تعليم التلاوة الصحيحة استثمار أوقاتهم بما ينفع جيل صالح في الحياة
3	الموظفين والموظفات	نشر القرآن مع فئة جديدة حفظ القرآن الكريم بما يتناسب مع ظروف العمل معاودة القرآن تعزيز المبادئ الإيمانية
4	الحفاظ والراغبين في إتقان القرآن وتجويده	إتقان حفظ القرآن الكريم بناء نماذج مؤثرة في المجتمع تهيئة معلمين للقرآن تأهيل الخاتمين للإجازات والقراءات تأهيل للفوز في المسابقات القرآنية
5	السجناء	تهذيب السلوك الارتباط بالقرآن
6	كبار السن	تعليم التلاوة الصحيحة وحفظ ما تيسر من القرآن تعزيز الجانب النفسي ودمجهم بالمجتمع تعزيز الجانب الإيماني والارتباط بالقرآن
7	غير الناطقين بالعربية	إتقان قراءة الفاتحة تصحيح التلاوة

التعليق على نتائج تحليل التأثير:

- تعددت الفئات المستفيدة وتنوعت لخدمة شريحة واسعة من المجتمع.
- التركيز على فئات (المستفيد النهائي)، لأننا نهدف إلى إحداث التأثير والتغيير الاستراتيجي فيها.
- ينبغي أن نتساءل: هل تمكنا من قياس تحقق التأثير بشكل دقيق؟، لقياس التأثير المتحقق نوصي باستخدام منهجية الدراسات، بحيث يتم عمل دراسة متخصصة في بداية انطلاق الاستراتيجية للفئات المراد إحداث التأثير عليها، وهنا لا نقصد إجراء دراسات موسعة ومستفيضة، وإنما يكفي أن تكون مخصصة تتناول جزئيات معينة نريد قياسها، ثم يمكن أن تكرر هذه الدراسة بنهاية كل سنة، لتتبع تحقق التأثير مع أهمية التأكد من بناء الأهداف الاستراتيجية ومؤشراتها ذات الدلالة الأعلى على تحقق الأهداف.



تحليل المستفيدين

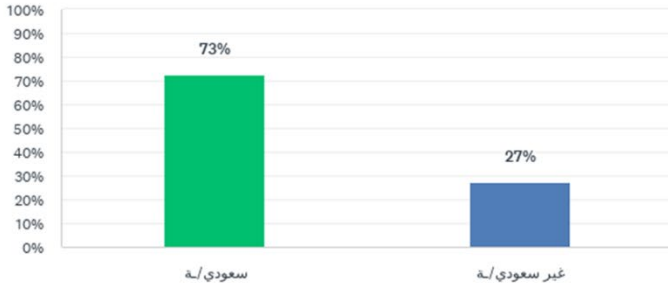
تحليل المستفيدين

تم تحليل المستفيدين من خلال مجموعة من المقابلات الهاتفية كان الهدف منها بناء استبانة إلكترونية مهيكلية ومخصصة للطلاب وأولياء أمورهم ومن ثم نشرها لأكبر عدد ممكن من الطلاب وأولياء الأمور، والاستبانة تناولت مجموعة من المحاور، وفي كل محور وجّهت مجموعة من الأسئلة، وكانت الإجابة وفق مسطرة سداسية، بحيث تدل الدرجة (٦) على أعلى درجة، بينما الدرجة (١) تدل على أقل درجة.

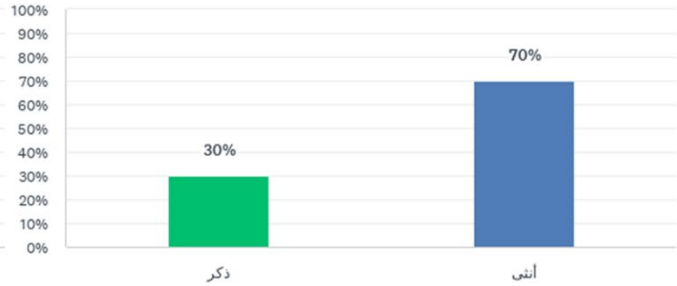


الرسومات أدناه توضح المعلومات الديموغرافية للمشاركين في استبانات المستفيدين:

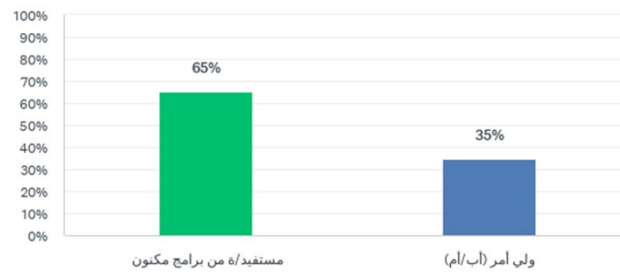
الجنسية Q2:



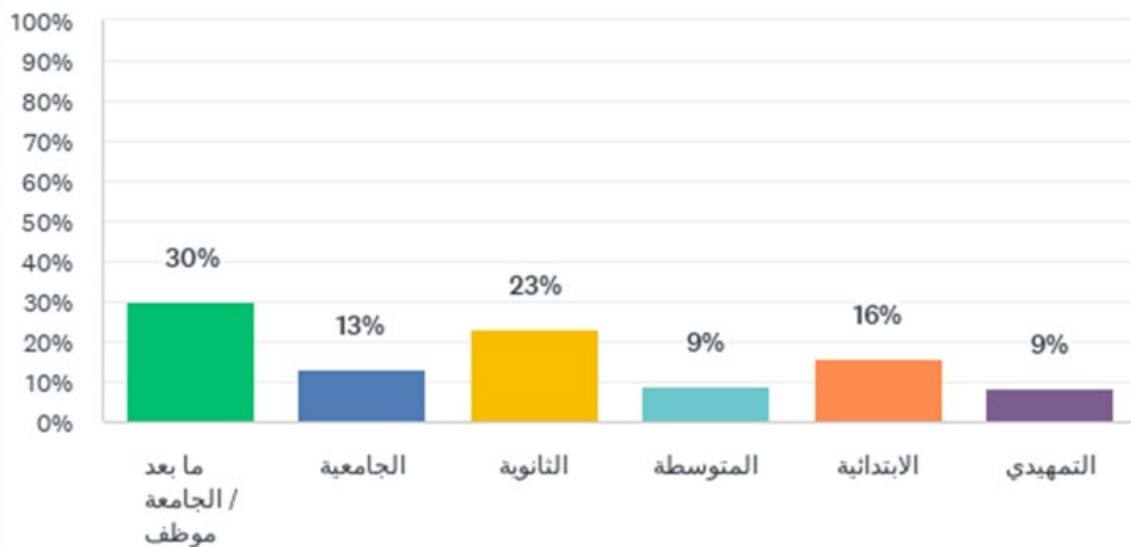
الجنس Q1:



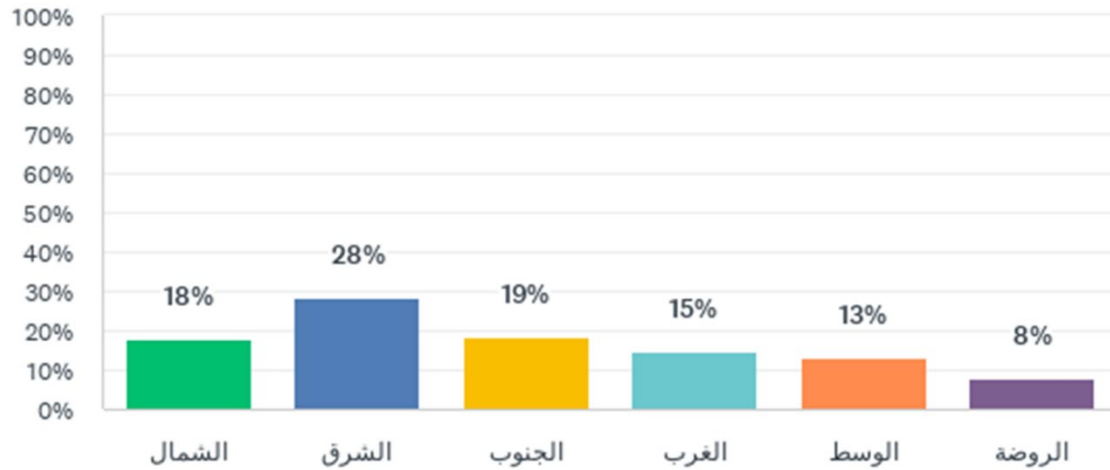
الصفة Q3:



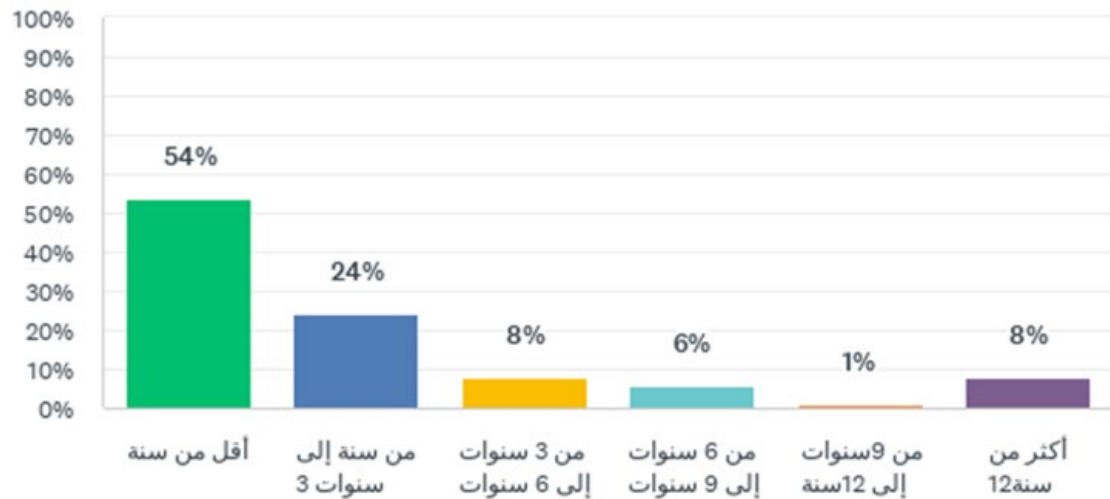
المرحلة الدراسية للمستفيد من برامج مكنون Q4



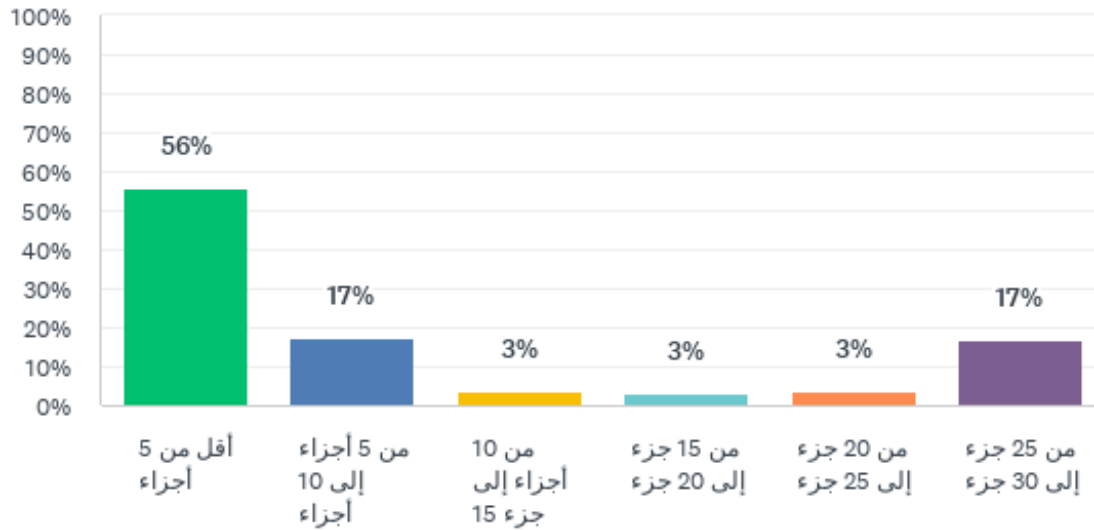
مركز الإشراف التابع له Q5:



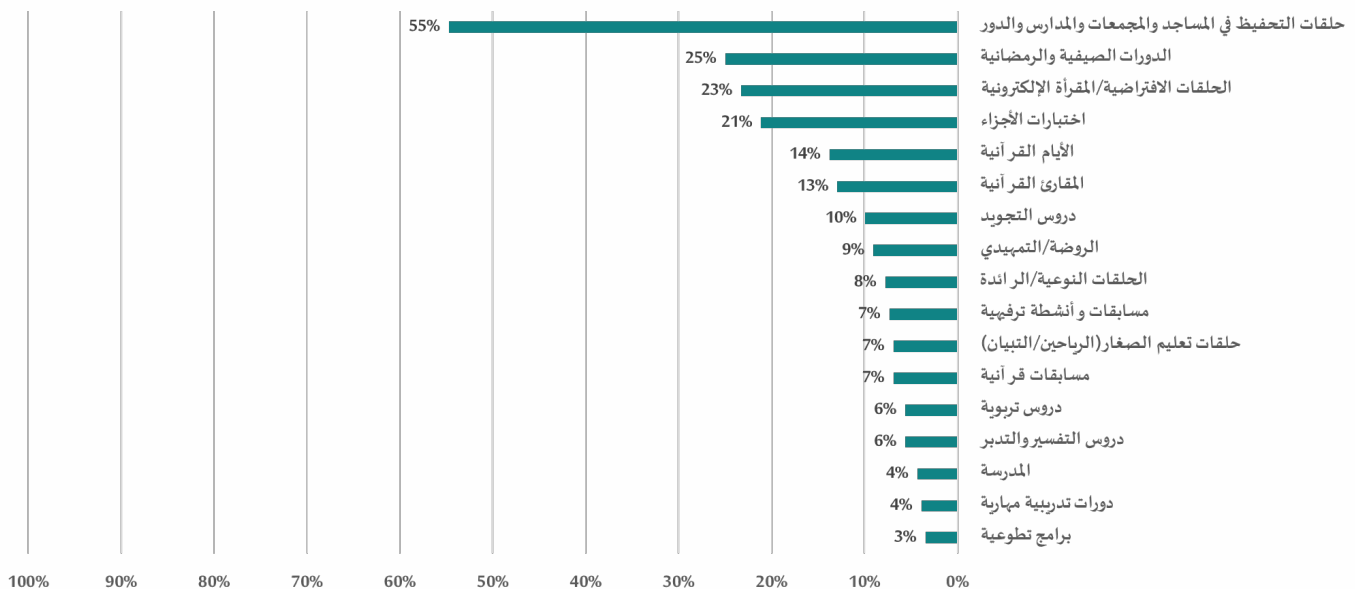
فترة ارتباطك ببرامج جمعية مكنون Q6:



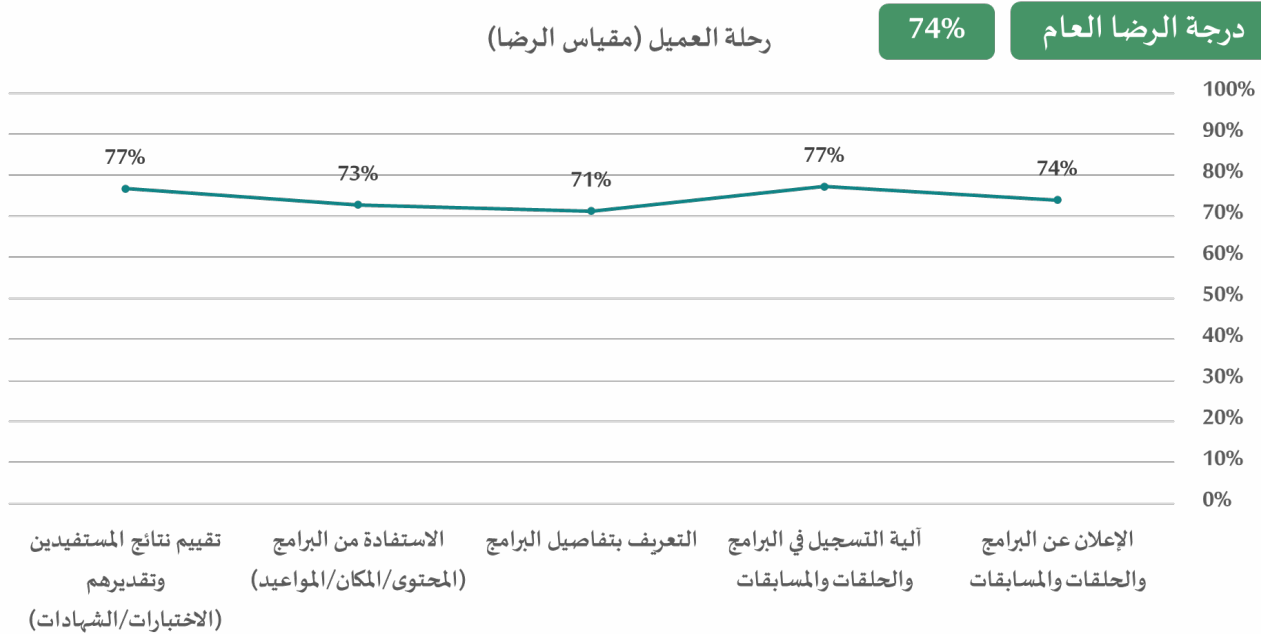
مقدار حفظ الطالب من القرآن Q7



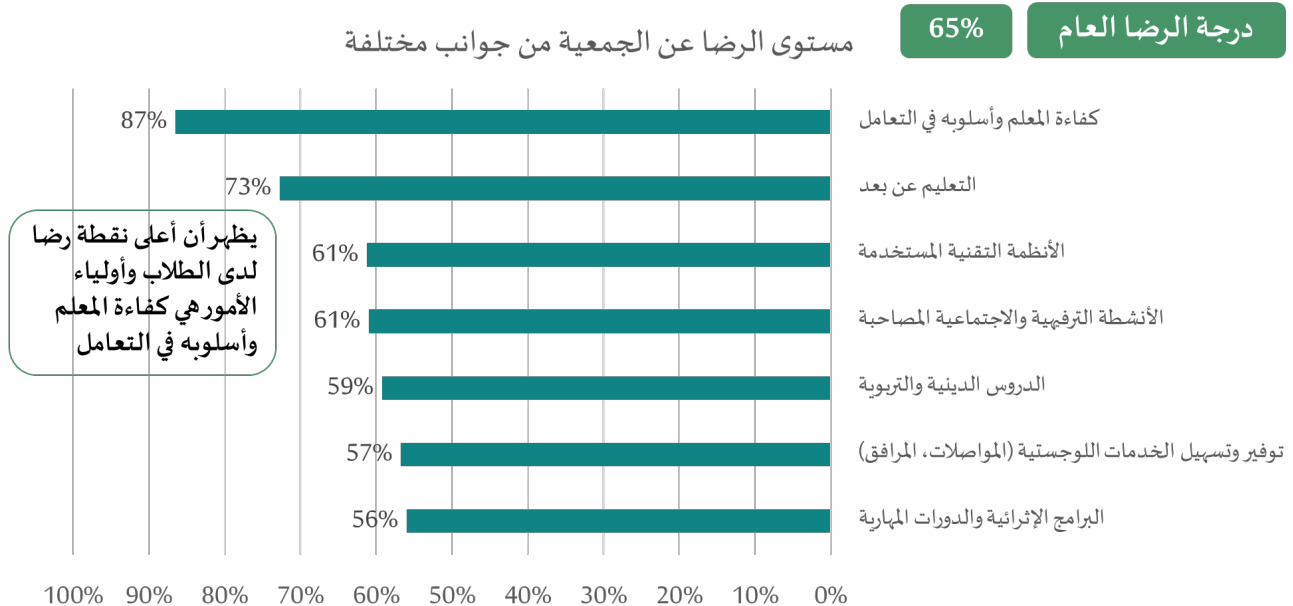
حدد البرامج التي استفدت منها من برامج جمعية مكنون (يمكن اختيار أكثر من إجابة) Q8.



الرسم أدناه يوضح درجة رضا المستفيدين عن (رحلة العميل):



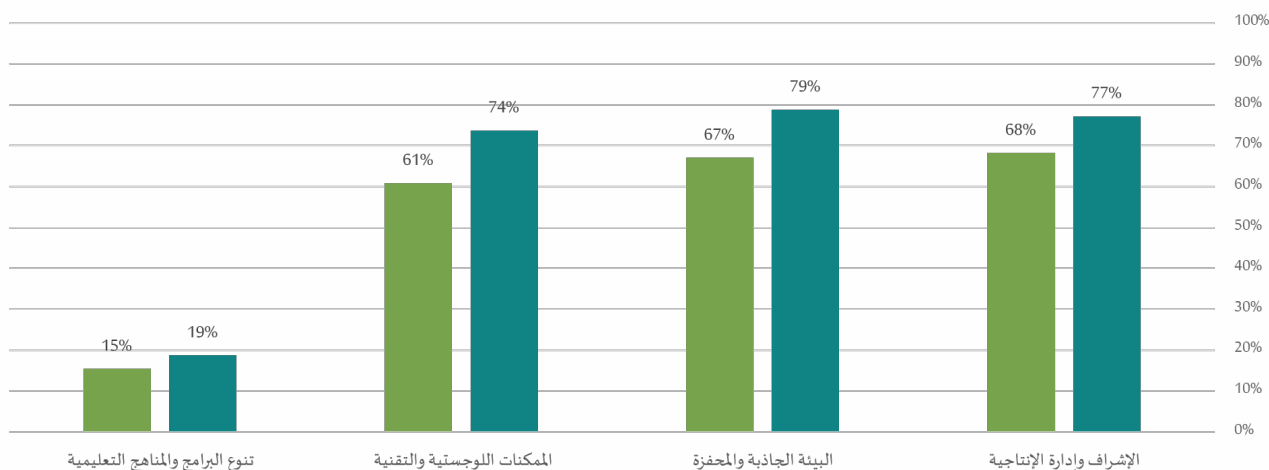
الرسم أدناه يوضح درجة رضا المستفيدين عن الجمعية من جوانب مختلفة:



الرسم أدناه يوضح مجالات الاحتياج لدى المستفيدين (الاحتياج والتحقق):

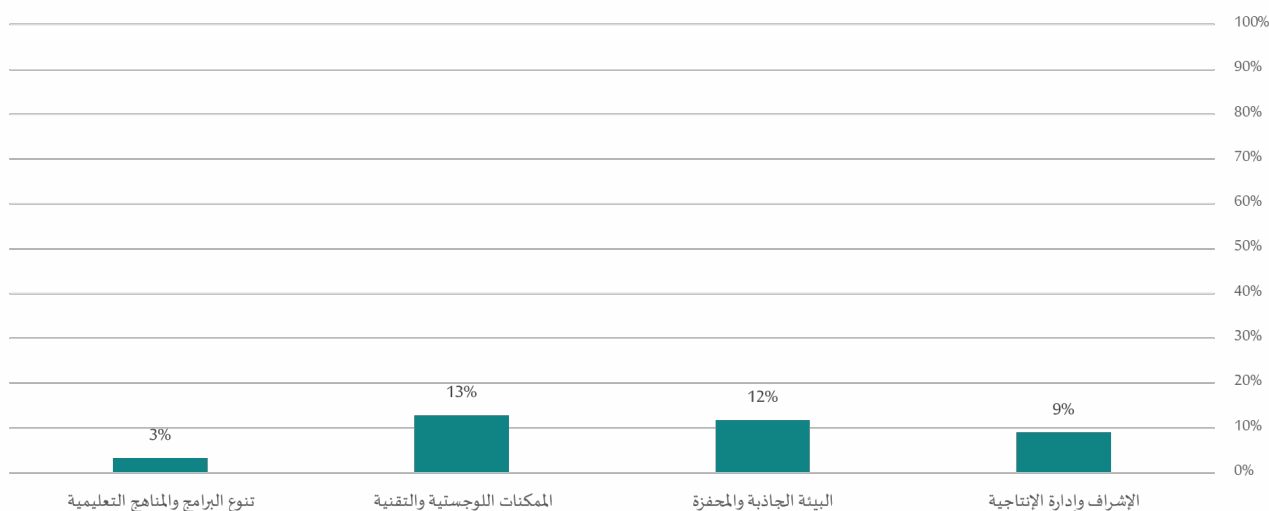
رأي الطلاب وأولياء الأمور

■ الاحتياج ■ التحقق

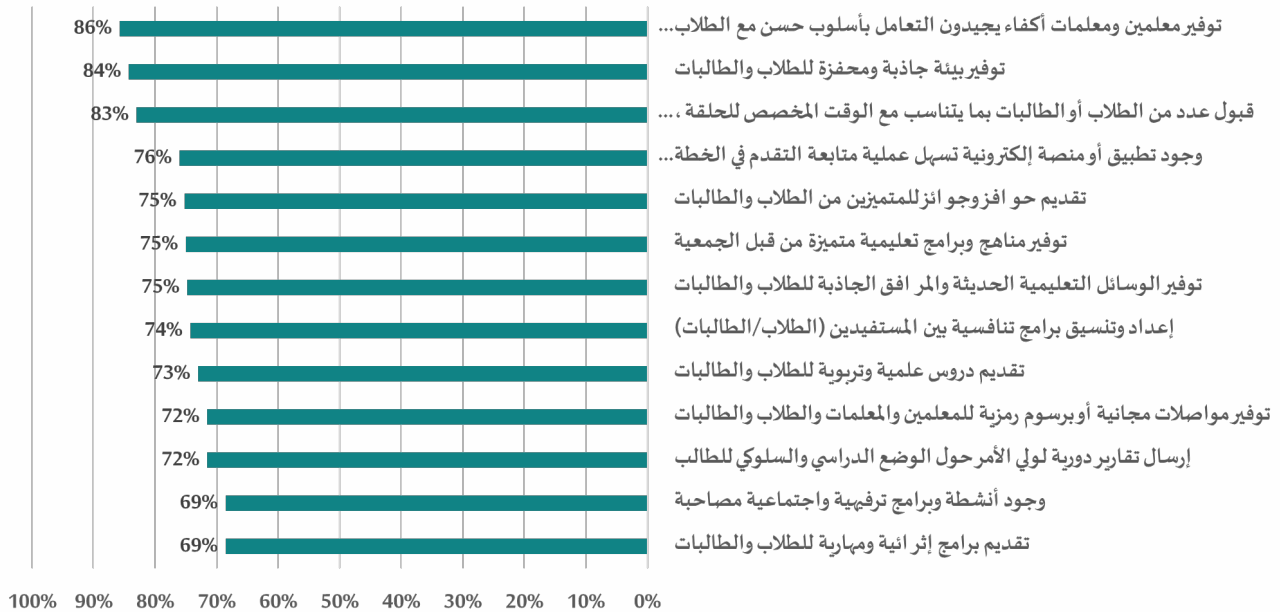


الرسم أدناه يوضح مقدار الفجوة في تحقيق الاحتياج لدى المستفيدين (الفجوة):

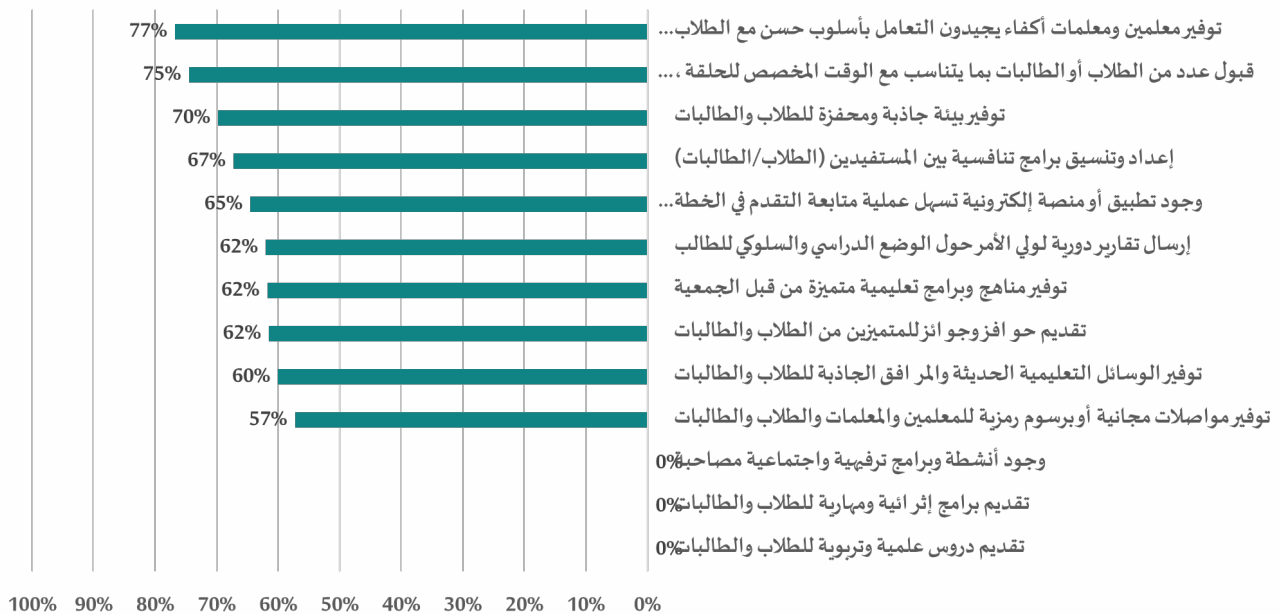
رأي الطلاب وأولياء الأمور



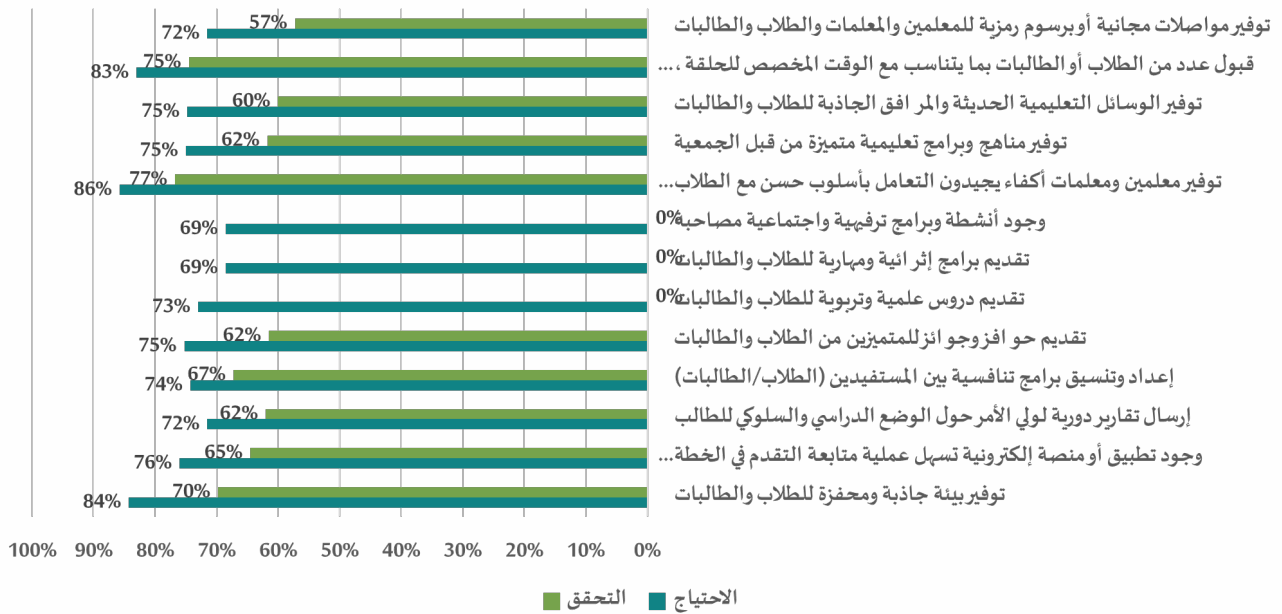
الرسم أدناه يوضح مدى الاحتياج في مجالات الاحتياج لدى المستفيدين:



الرسم أدناه يوضح مدى التحقق في مجالات الاحتياج لدى المستفيدين:



الرسم أدناه يوضح الفجوة بين الاحتياج والتحقق في مجالات الاحتياج لدى المستفيدين:

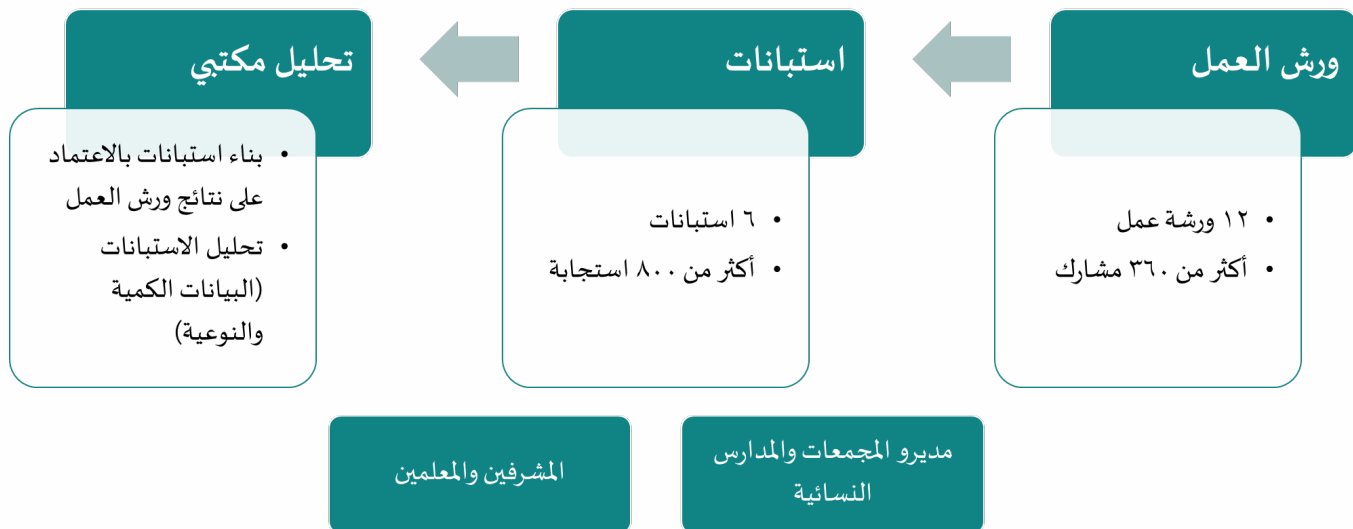




تحليل الميدان

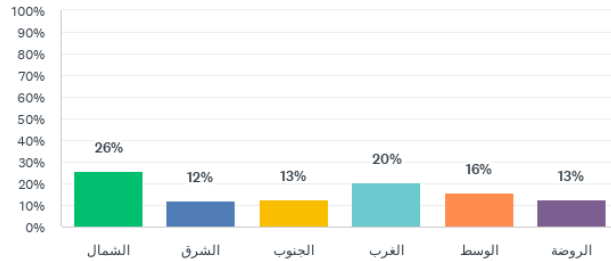
تحليل الميدان

تم تحليل الميدان من خلال مجموعة من ورش العمل كان الهدف منها بناء استبانة إلكترونية مهيكلية ومخصصة للعاملين في الميدان ومن ثم نشرها لأكبر عدد ممكن منهم، والاستبانة تناولت مجموعة من المحاور، وفي كل محور وجّهت مجموعة من الأسئلة، وكانت الإجابة وفق مسطرة سداسية، بحيث تدل الدرجة (٦) على أعلى درجة، بينما الدرجة (١) تدل على أقل درجة.

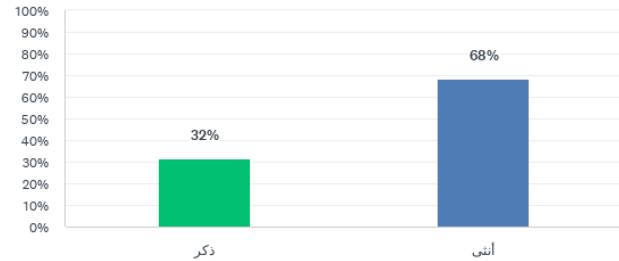


الرسومات أدناه توضح المعلومات الديموغرافية للمشاركين في استبانات (مديرو المجمعات والمدارس):

مركز الإشراف التابع له Q2:

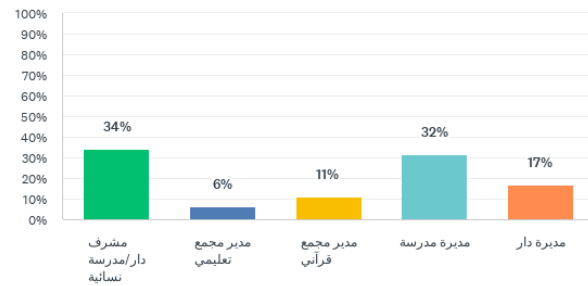
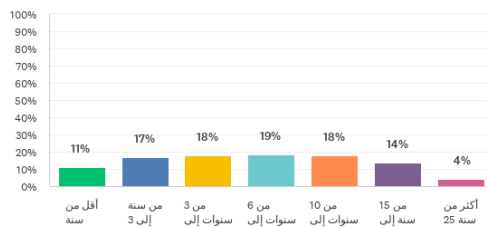


الجنس Q1:

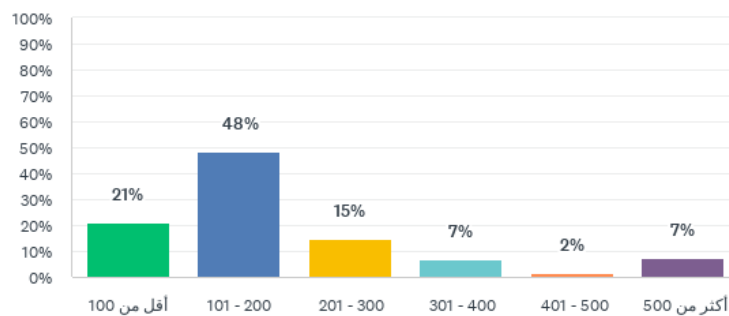


المسمى الوظيفي Q3:

فترة عملك في المسمى الوظيفي الذي اخترته في السؤال السابق Q4:

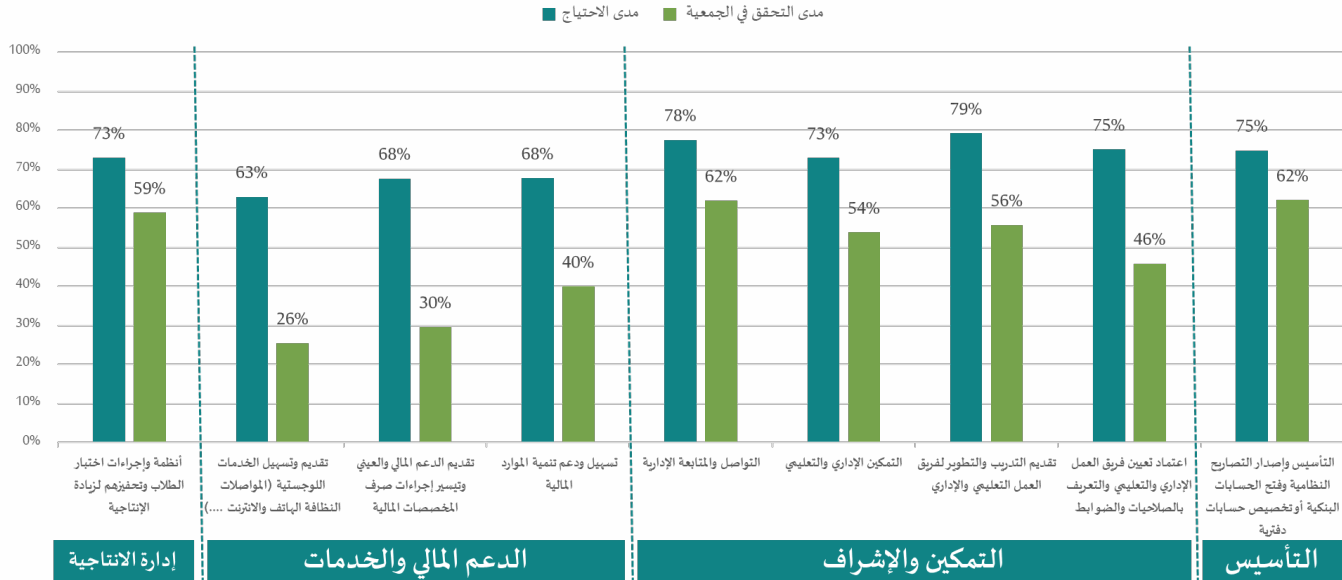


عدد المستفيدين من الطلاب أو الطالبات في المجمع/المدرسة/الدار التي تقع تحت إشرافك Q5:



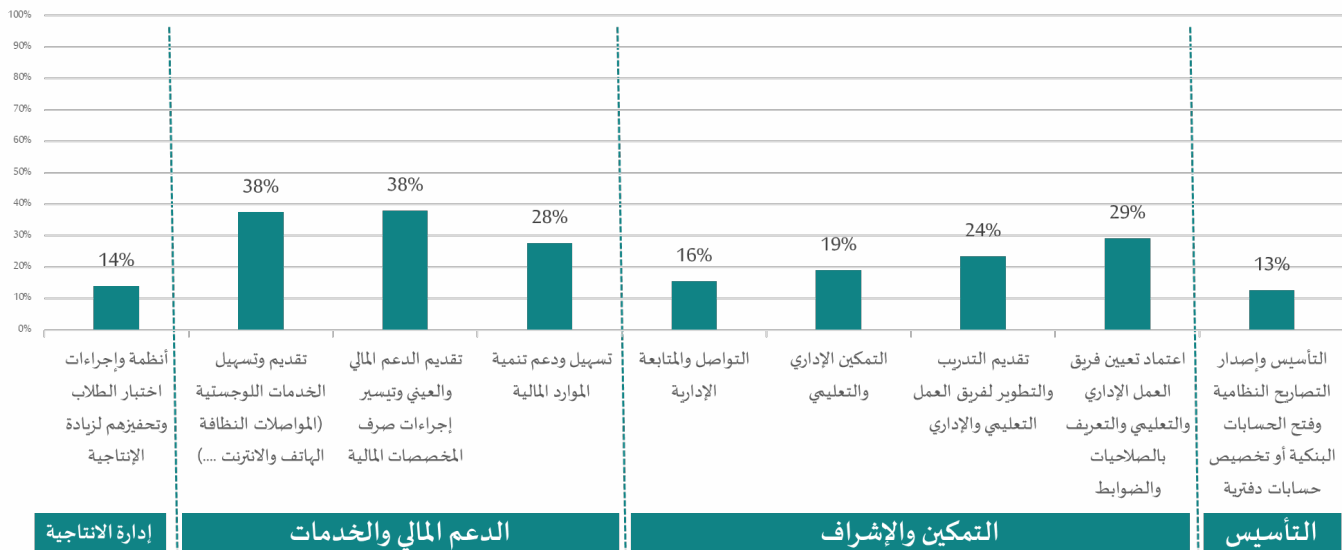
الرسم أدناه يوضح نقاط التقاء المجمعات والمدارس مع الجمعية (الاحتياج والتحقيق):

رأي المجمعات والمدارس في نقاط الالتقاء بالجمعية

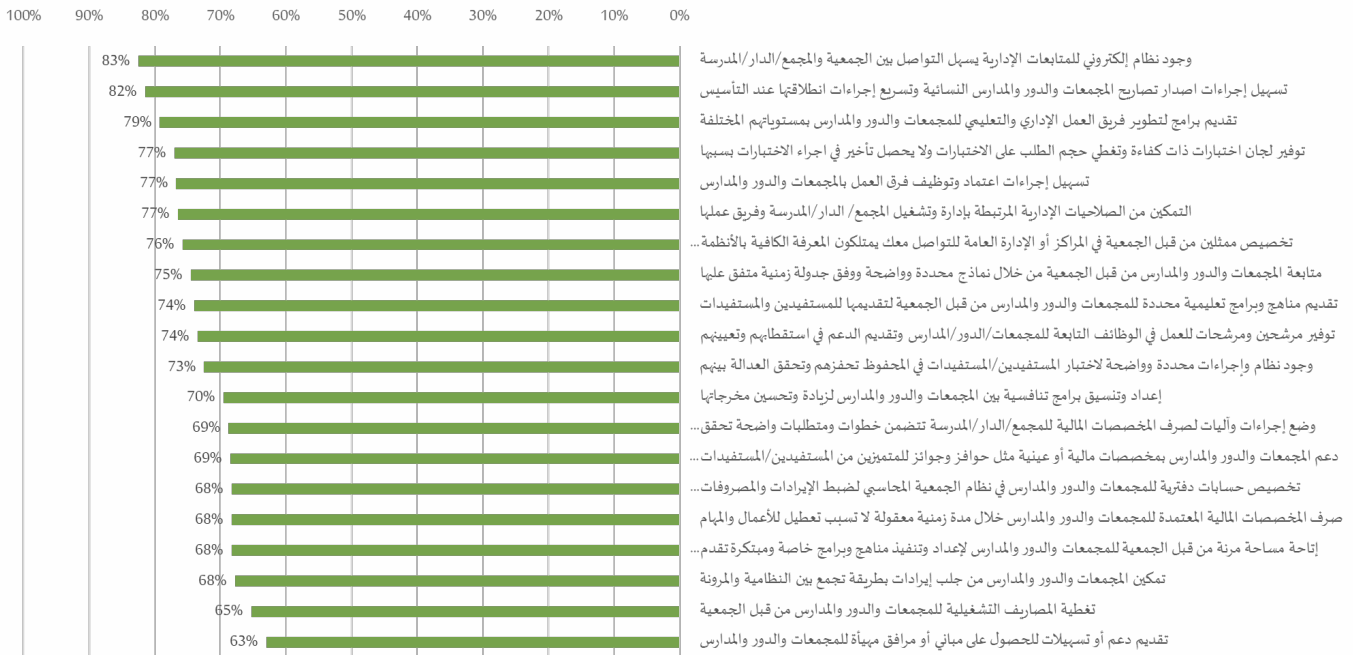


الرسم أدناه يوضح الفجوة بين الاحتياج والتحقيق في نقاط التقاء المجمعات والمدارس مع الجمعية:

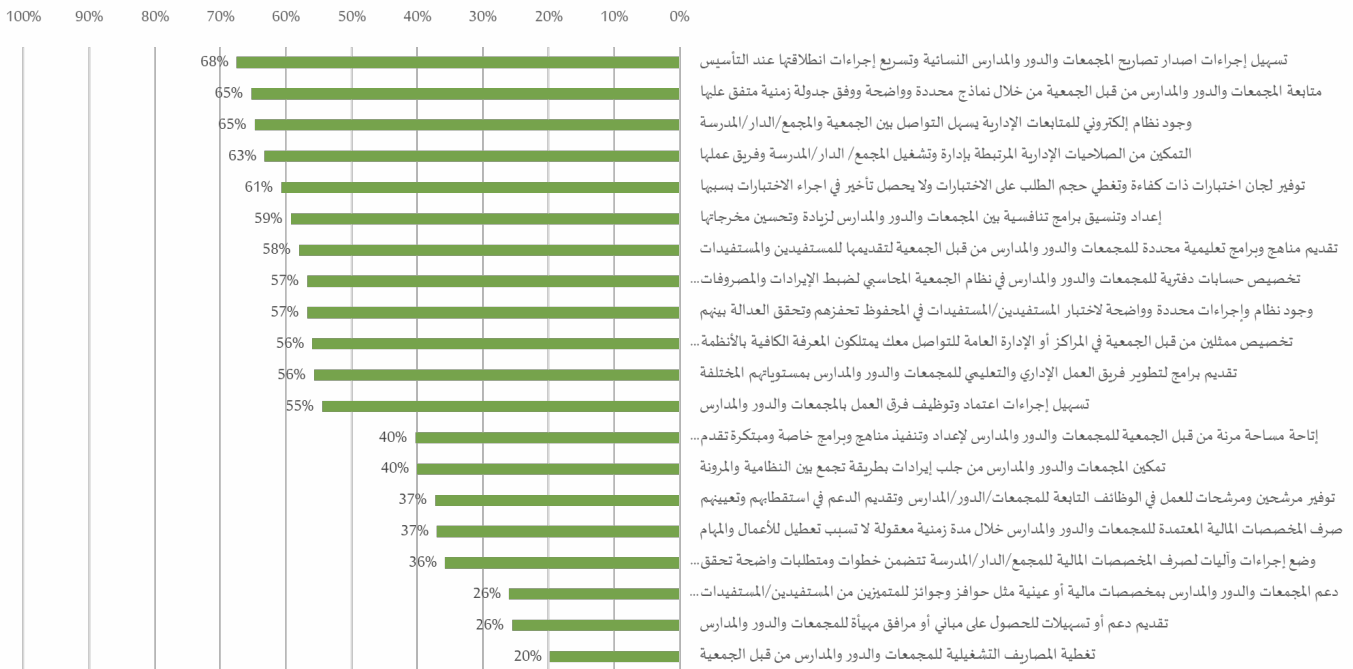
رأي المجمعات والمدارس في نقاط الالتقاء بالجمعية



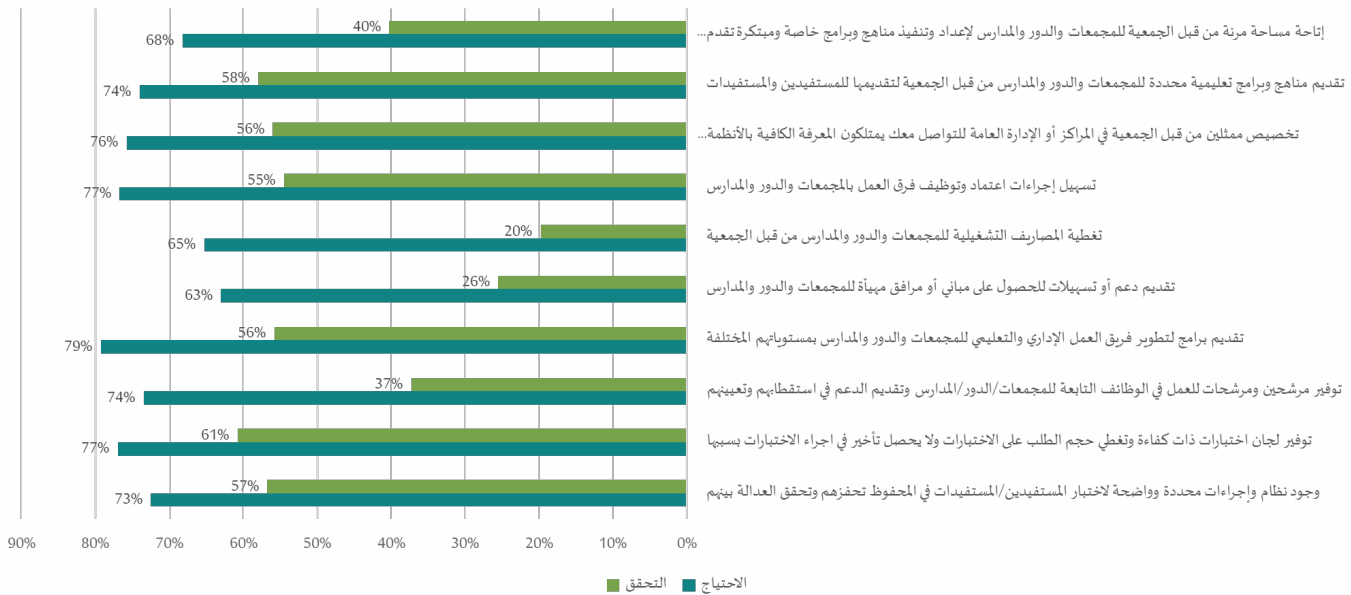
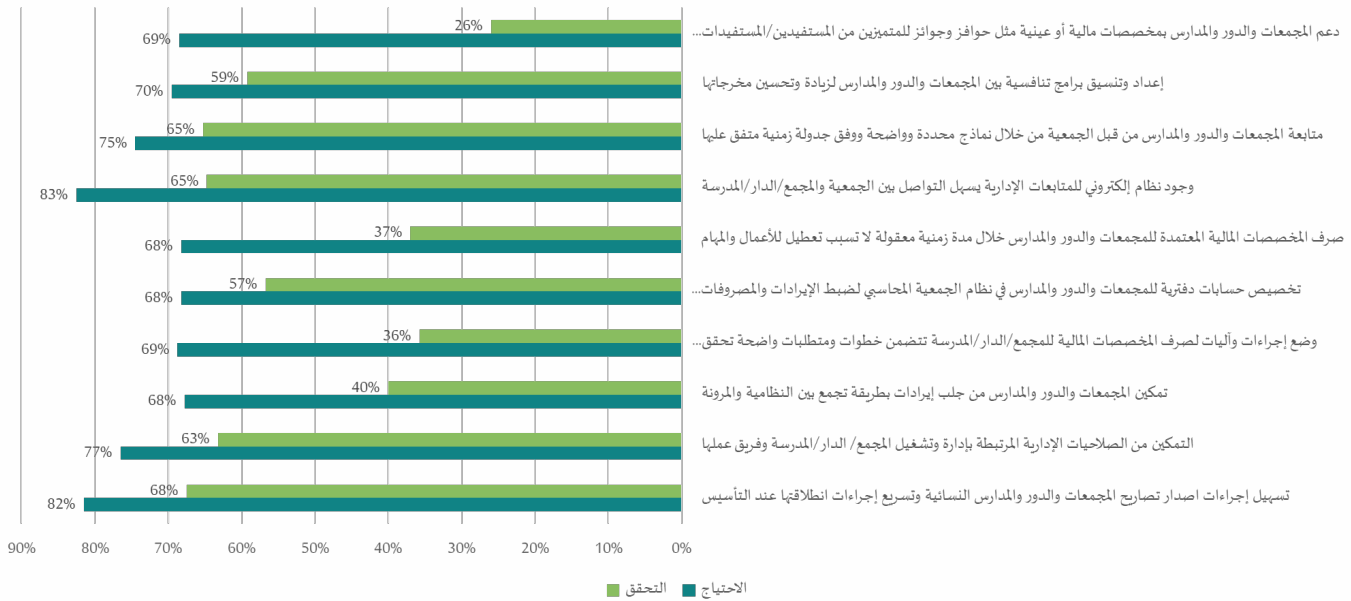
الرسم أدناه يوضح ترتيب احتياجات المجمعات والمدارس من الجمعية (توقع العميل):



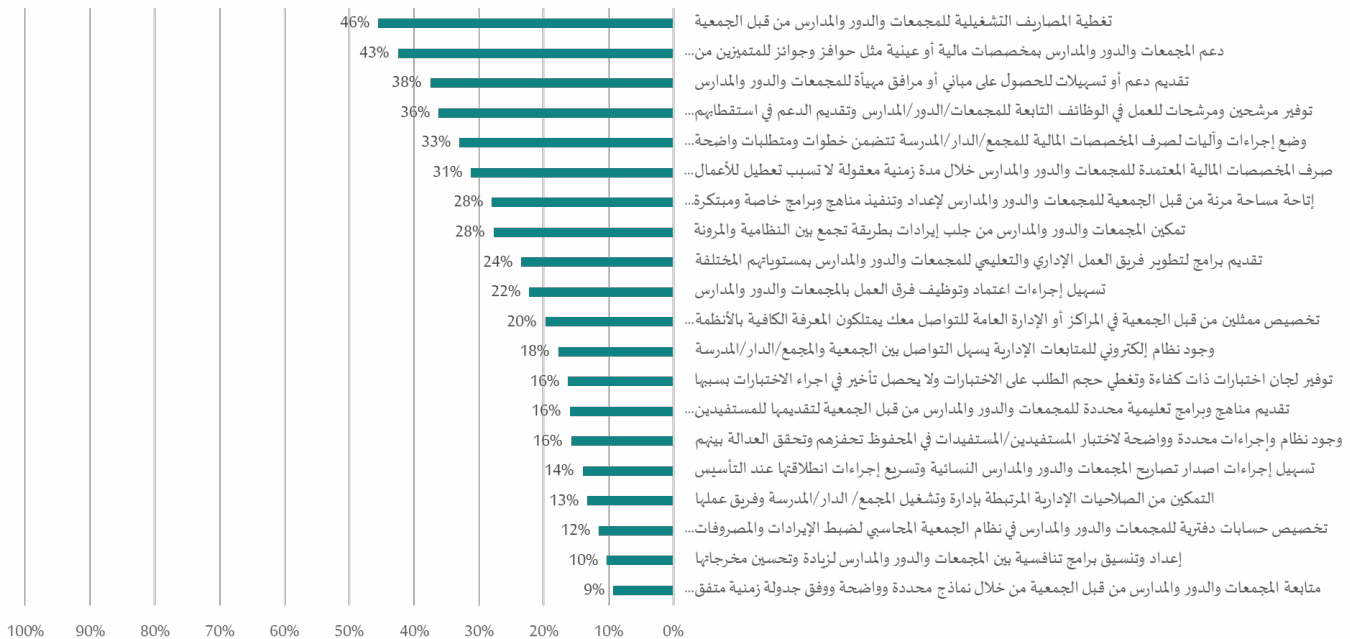
الرسم أدناه يوضح ترتيب احتياجات المجمعات والمدارس من الجمعية (المتحقق):



الرسم أدناه يوضح الفجوة بين احتياجات مديري المجمعات والمدارس والمتحقق:



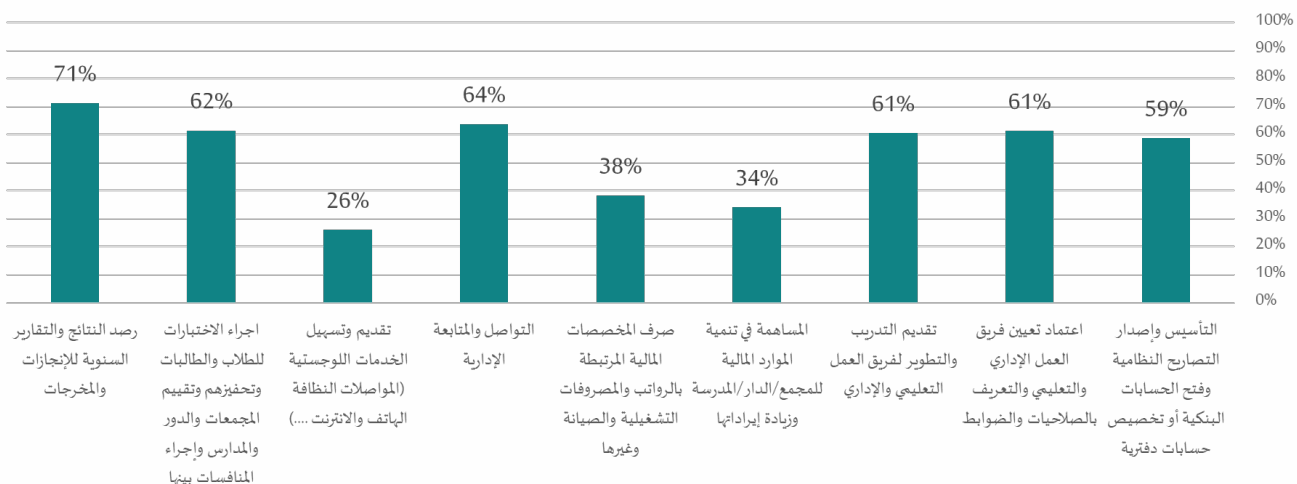
الرسم أدناه يوضح الفجوة بين احتياجات مديري المجمعات والمدارس والمتحقق:



الرسم أدناه يوضح رضا المجمعات والمدارس النسائية عن نقاط الالتقاء بالجمعية:

53%

درجة الرضا العام



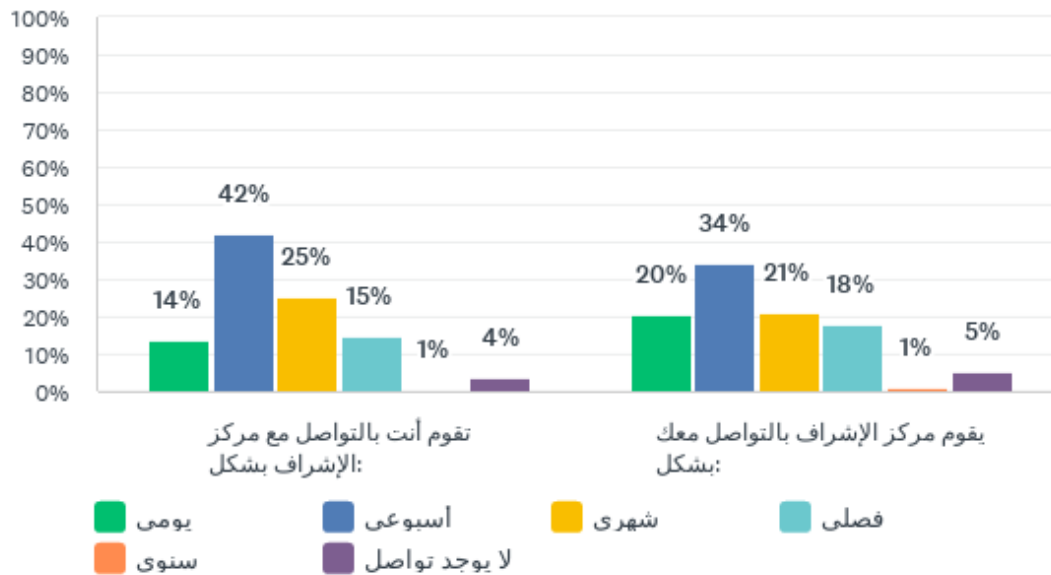
التقييم

التشغيل

التأسيس

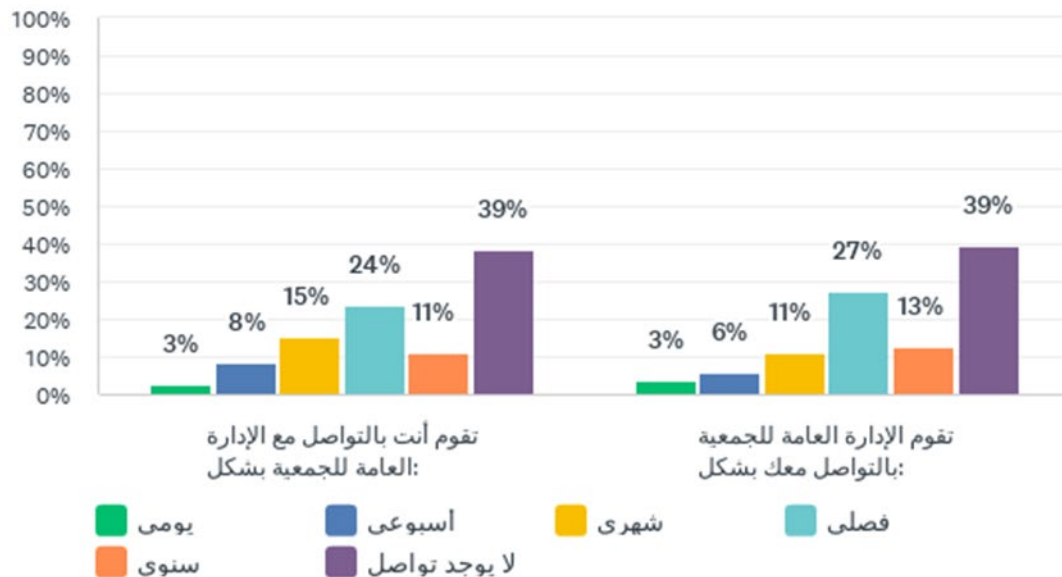
الرسم أدناه يوضح دورية التواصل بين مديري المجمعات والمدارس والدور ومراكز الإشراف:

دورية التواصل مع مركز الإشراف الذي تتبع له Q6:



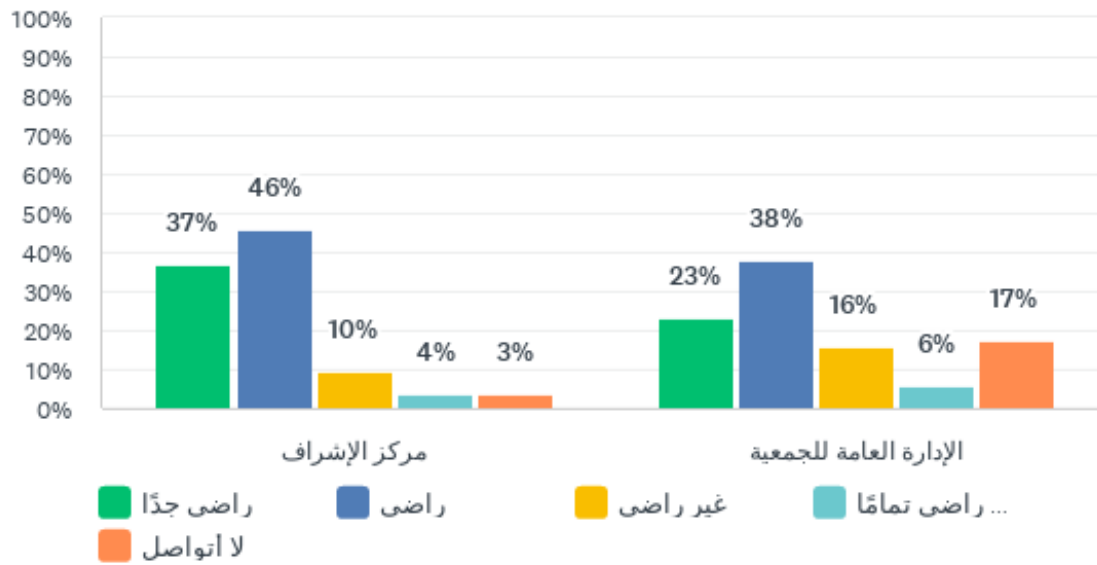
الرسم أدناه يوضح دورية التواصل بين مديري المجمعات والمدارس والدور والإدارة العامة للجمعية:

دورية التواصل مع الإدارة العامة للجمعية Q7:

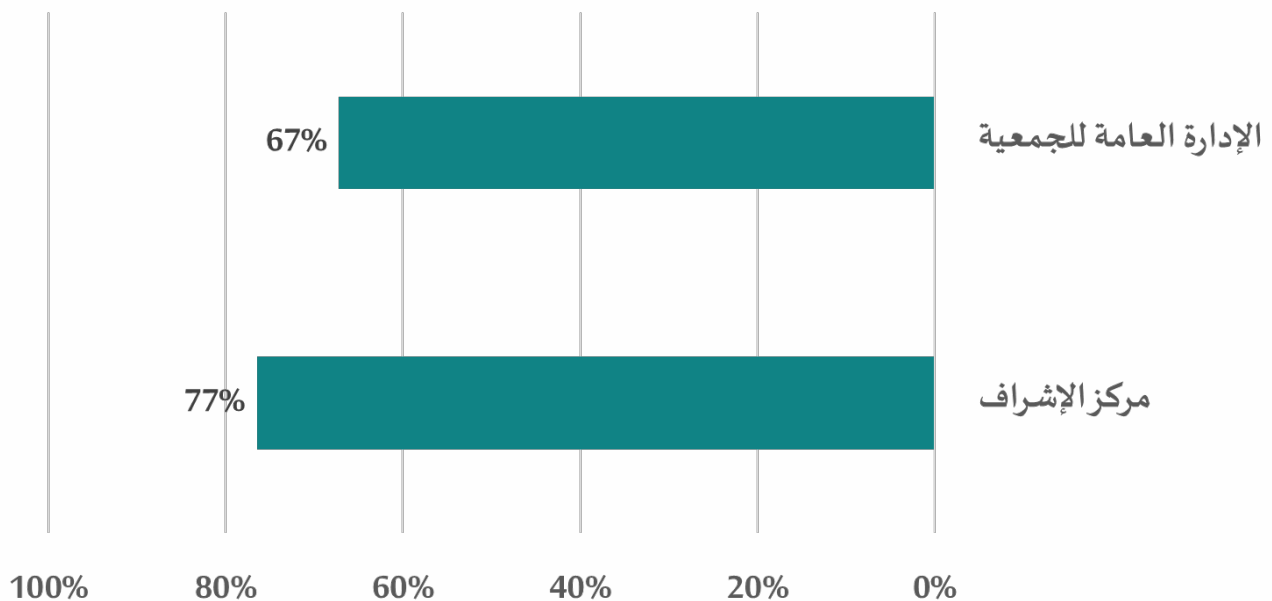


الرسم أدناه يوضح مدى رضا مديري المجمعات والمدارس والدور عن أسلوب ونتائج التواصل مع كلٍ من مراكز الإشراف والإدارة العامة للجمعية:

مدى رضاك عن أسلوب ونتائج التواصل مع Q8:

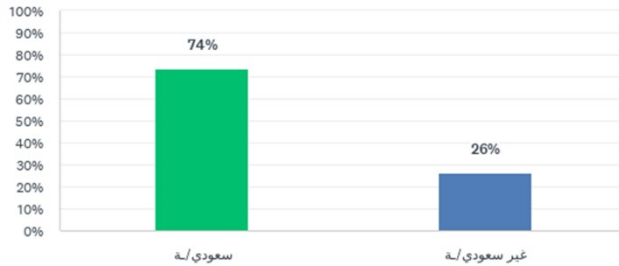


مدى رضاك عن أسلوب ونتائج التواصل مع: Q8.

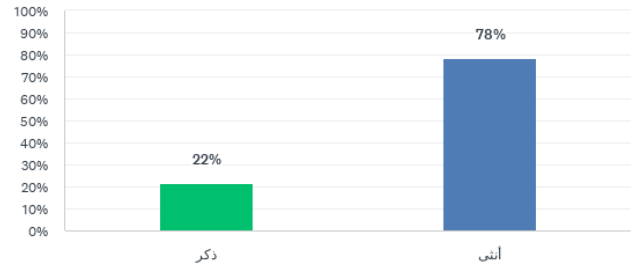


الرسومات أدناه توضح المعلومات الديموغرافية للمشاركين في استبانات (المعلمين والمشرفين):

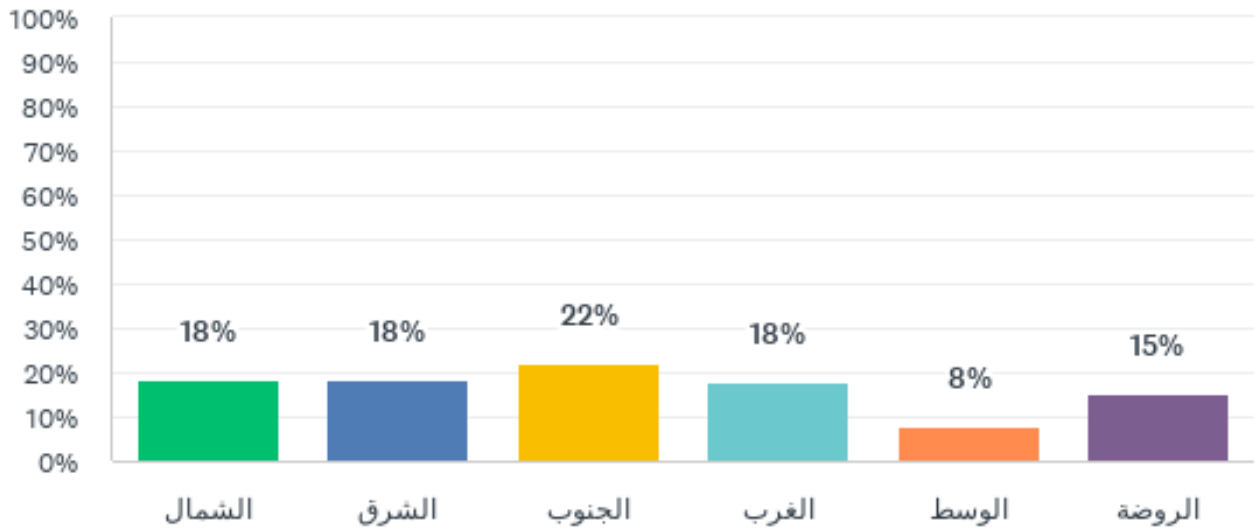
الجنسية Q2:



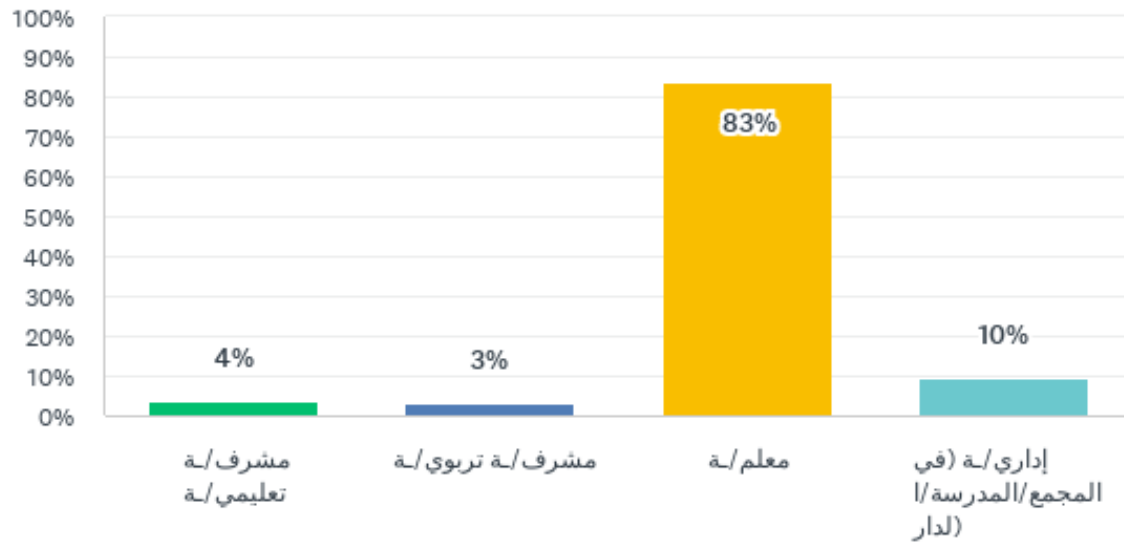
الجنس Q1:



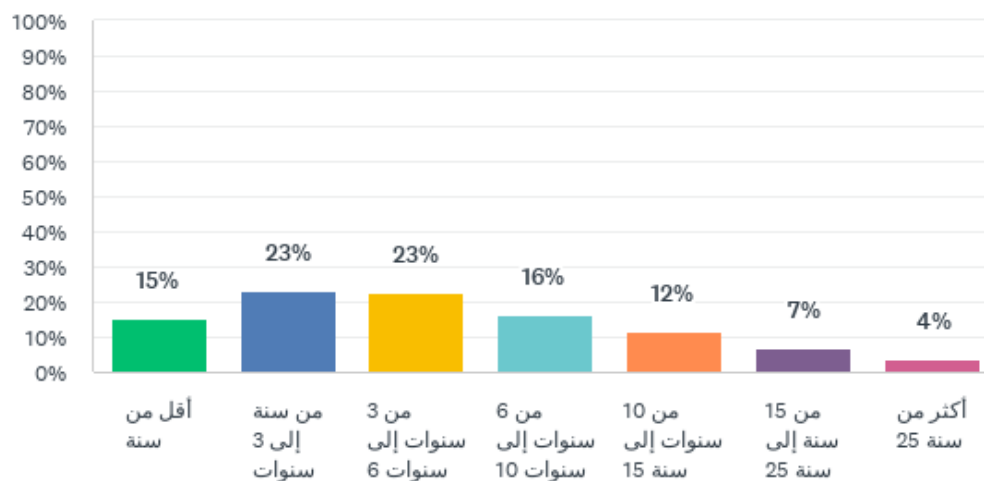
مركز الإشراف التابع له Q3:



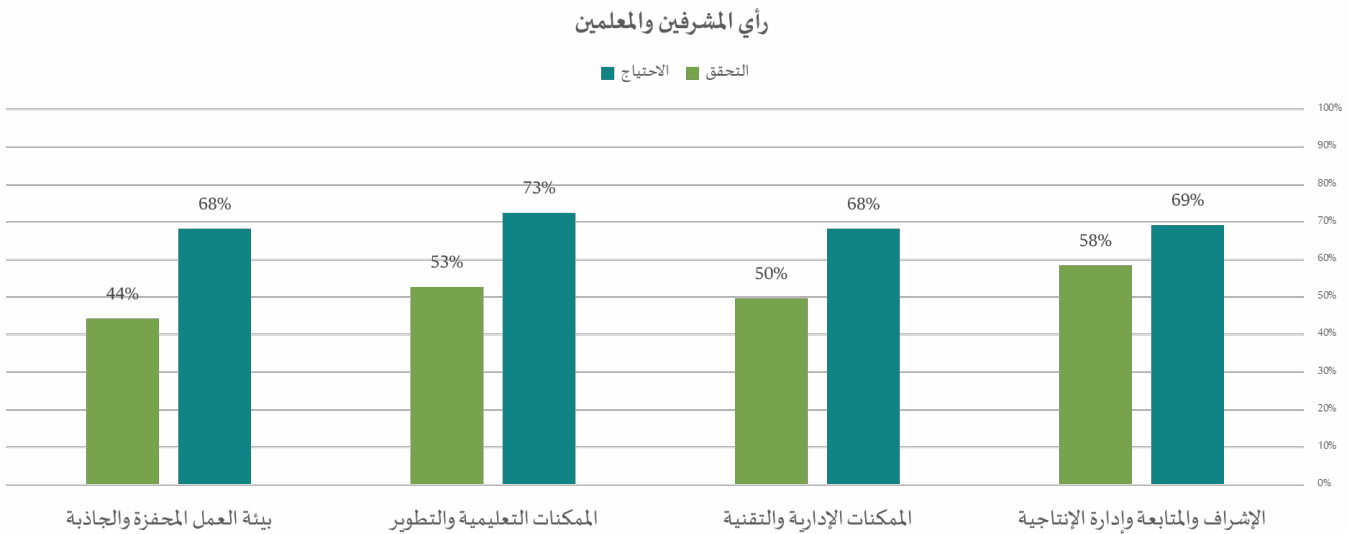
المسمى الوظيفي Q4:



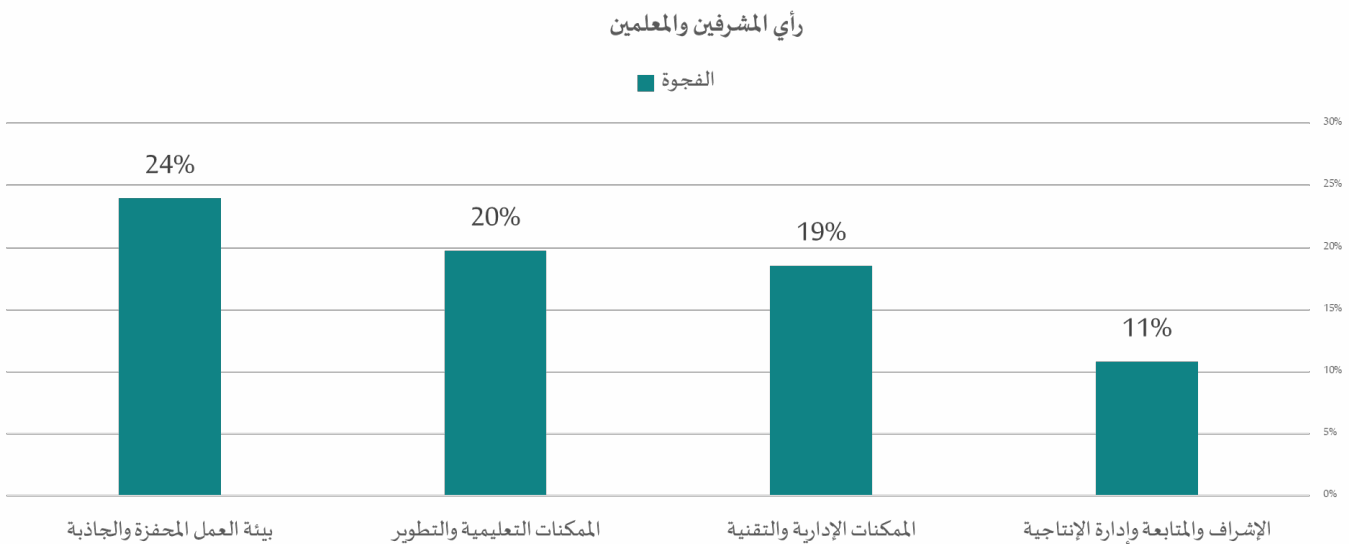
فترة عملك في المسمى الوظيفي الذي اخترته في السؤال السابق Q5:



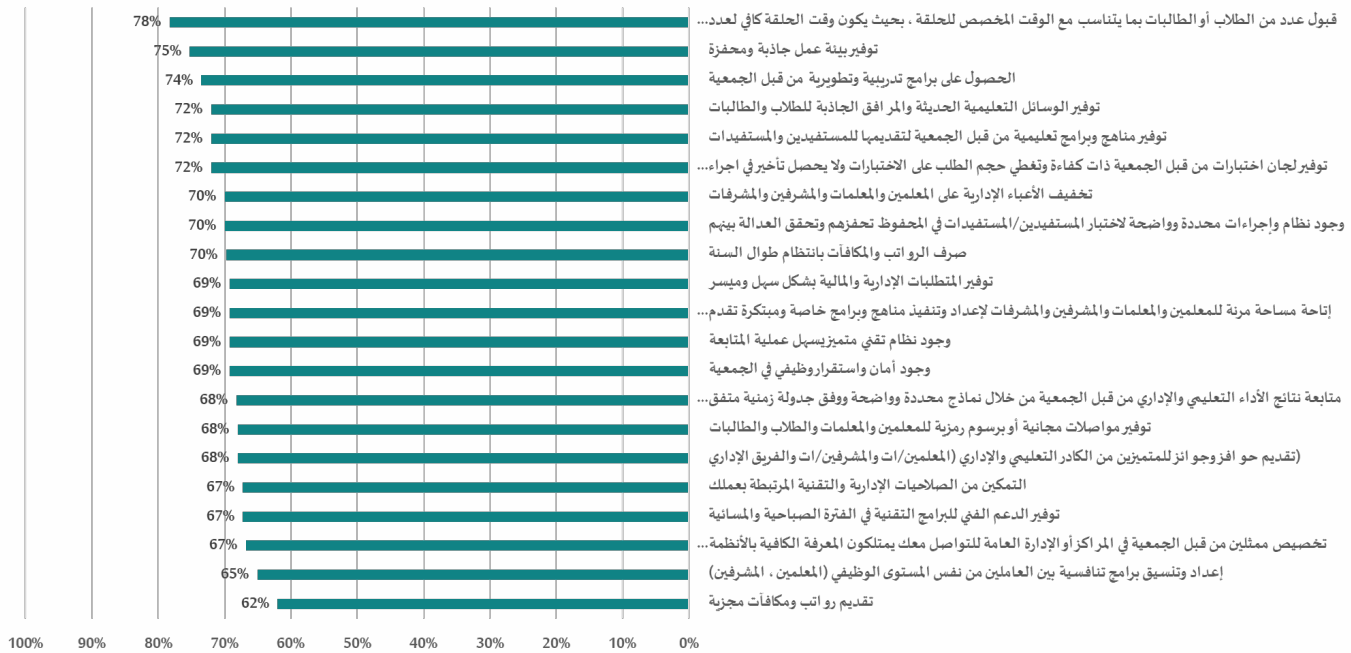
الرسم أدناه يوضح مجالات احتياج المشرفين والمعلمين من الجمعية (الاحتياج والتحقيق):



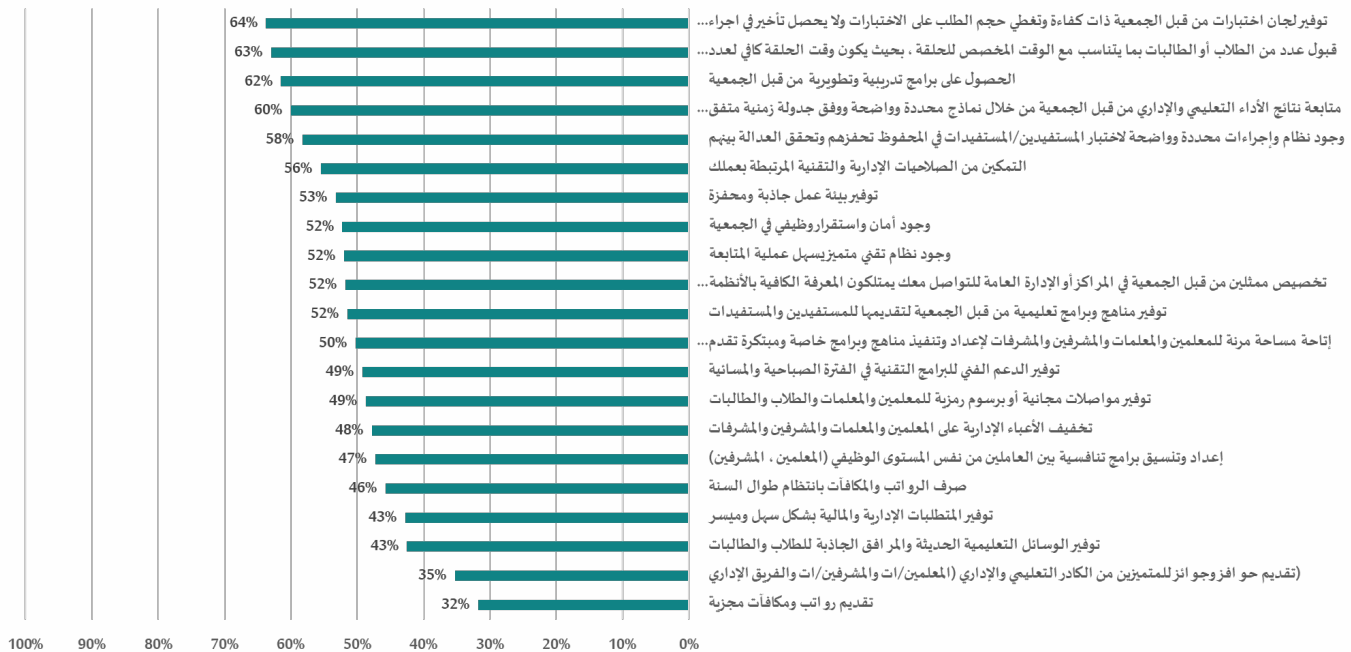
الرسم أدناه يوضح الفجوة بين الاحتياج والتحقيق في مجالات احتياجات المشرفين والمعلمين من الجمعية (الفجوة):



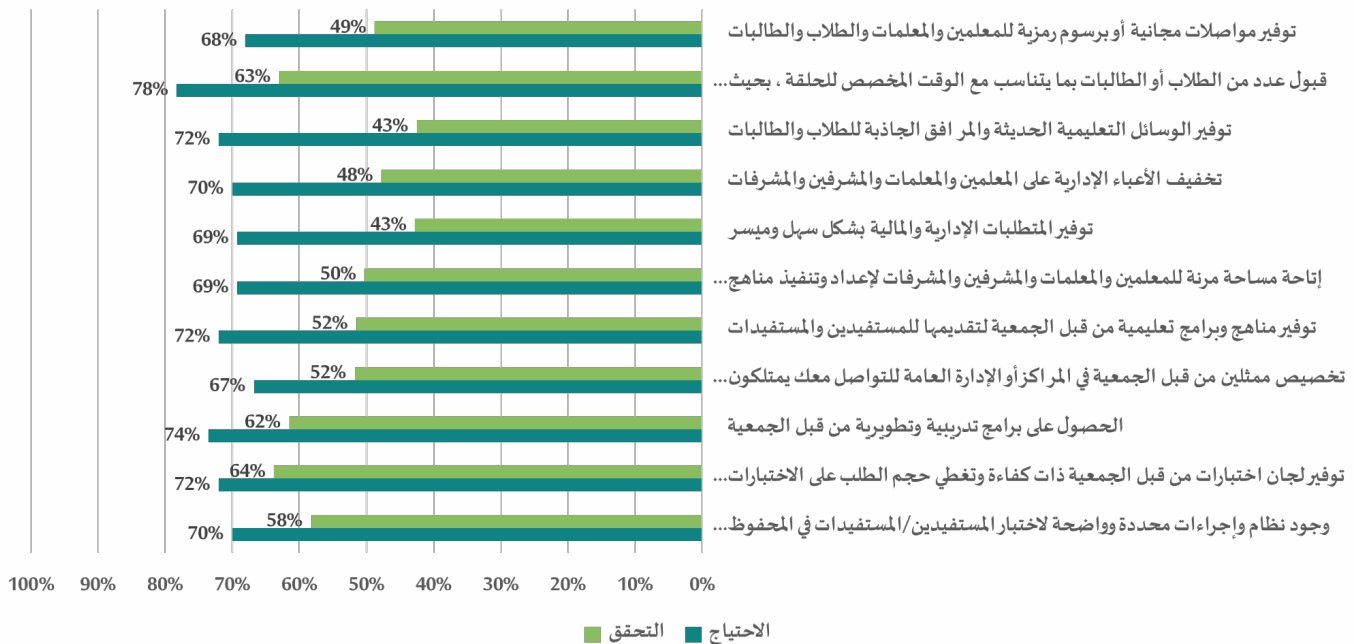
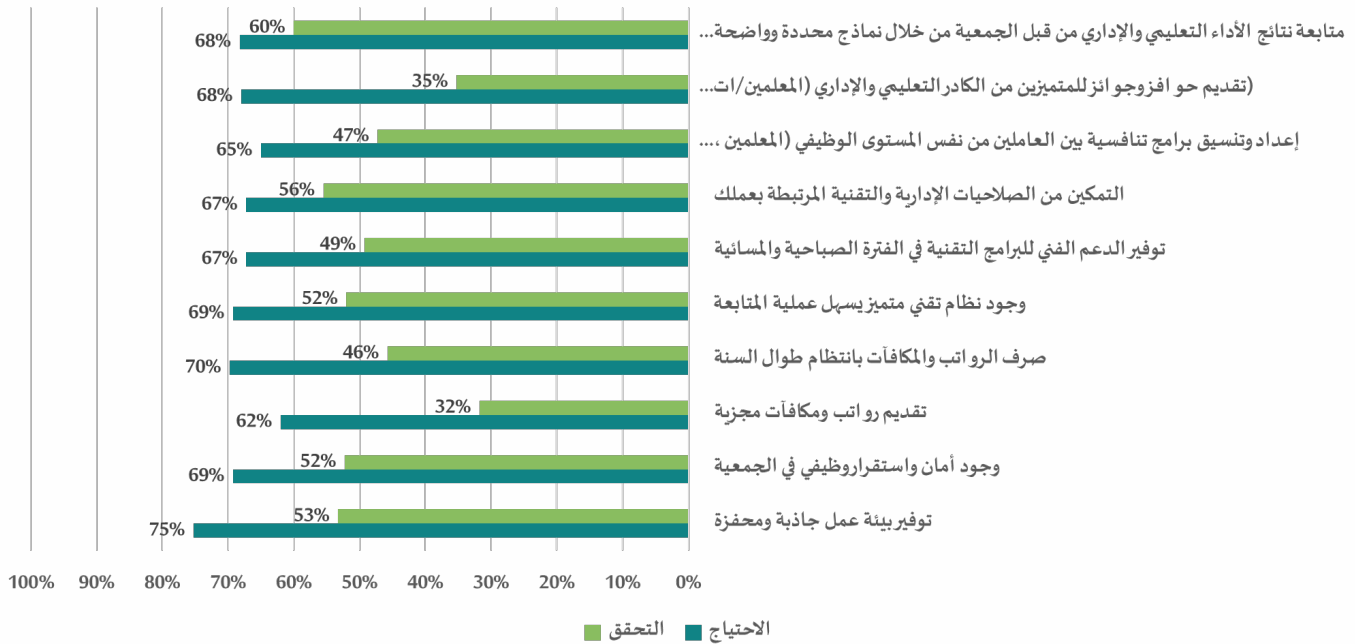
الرسم أدناه يوضح ترتيب احتياجات المشرفين والمعلمين من الجمعية (مدى الاحتياج):



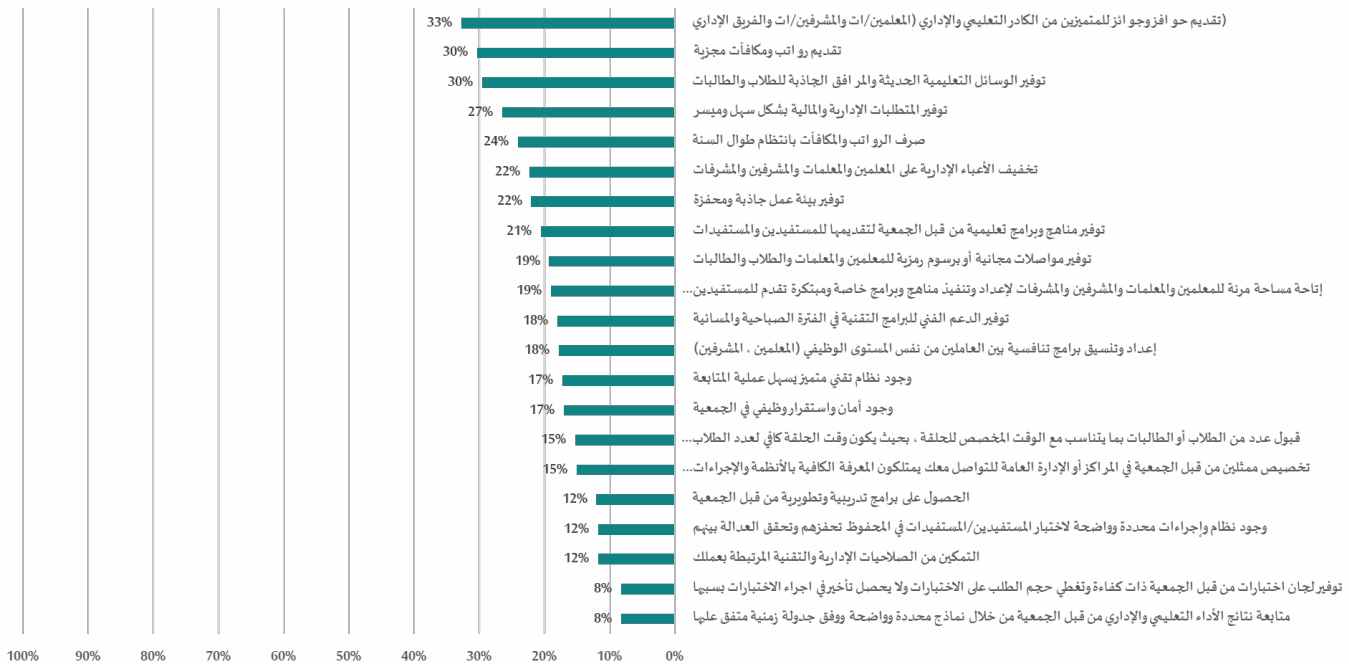
الرسم أدناه يوضح ترتيب احتياجات المشرفين والمعلمين من الجمعية (مدى التحقق):



الرسم أدناه يوضح احتياجات المشرفين والمعلمين من الجمعية (الفجوة بين الاحتياج والتحقق):



الرسم أدناه يوضح الفجوة بين احتياجات المشرفين والمعلمين من الجمعية والتحقق:

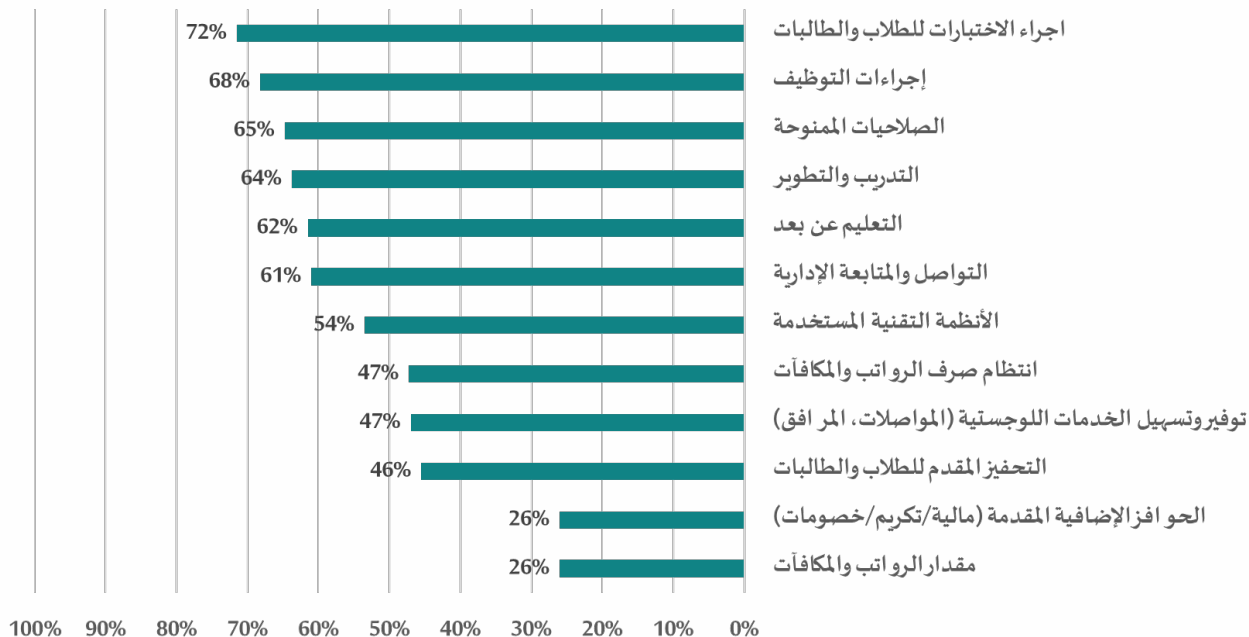


الرسم أدناه يوضح مستوى رضا المشرفين والمعلمين عن الجمعية:

مستوى الرضا عن الجمعية من جوانب مختلفة

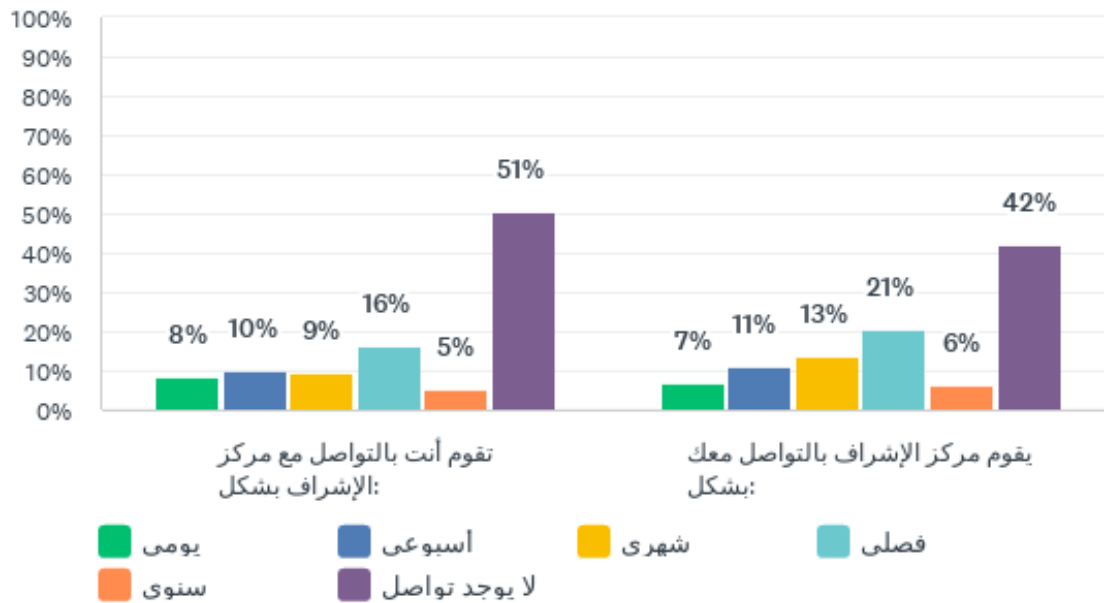
53%

درجة الرضا العام



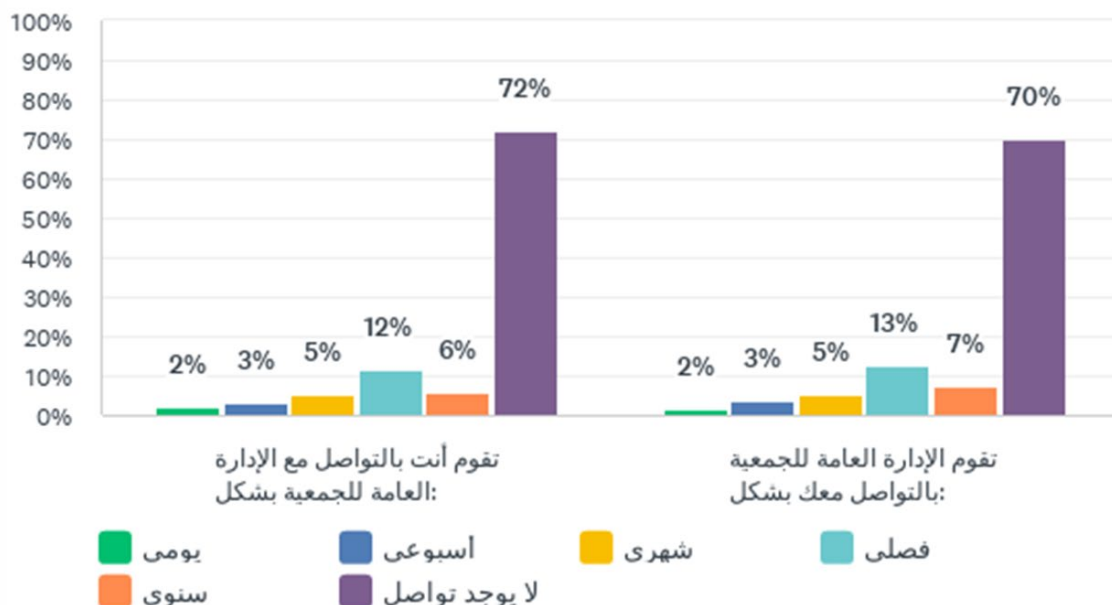
الرسم أدناه يوضح دورية التواصل بين المشرفين والمعلمين ومراكز الإشراف:

دورية التواصل مع مركز الإشراف الذي تتبع له Q6:



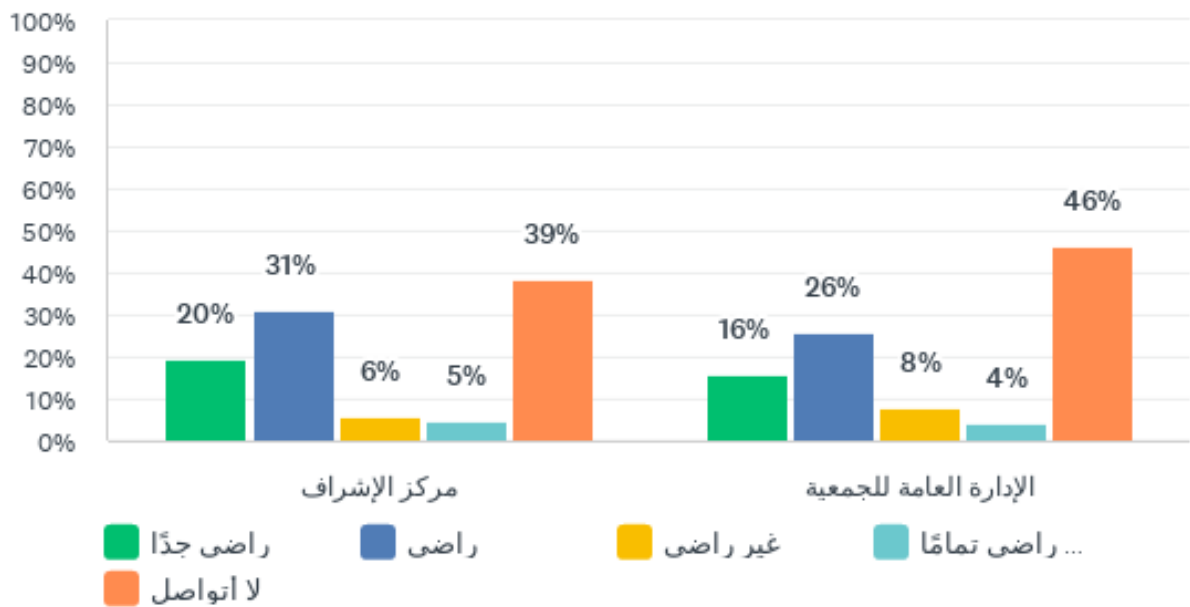
الرسم أدناه يوضح دورية التواصل بين المشرفين والمعلمين والإدارة العامة للجمعية:

دورية التواصل مع الإدارة العامة للجمعية Q7:

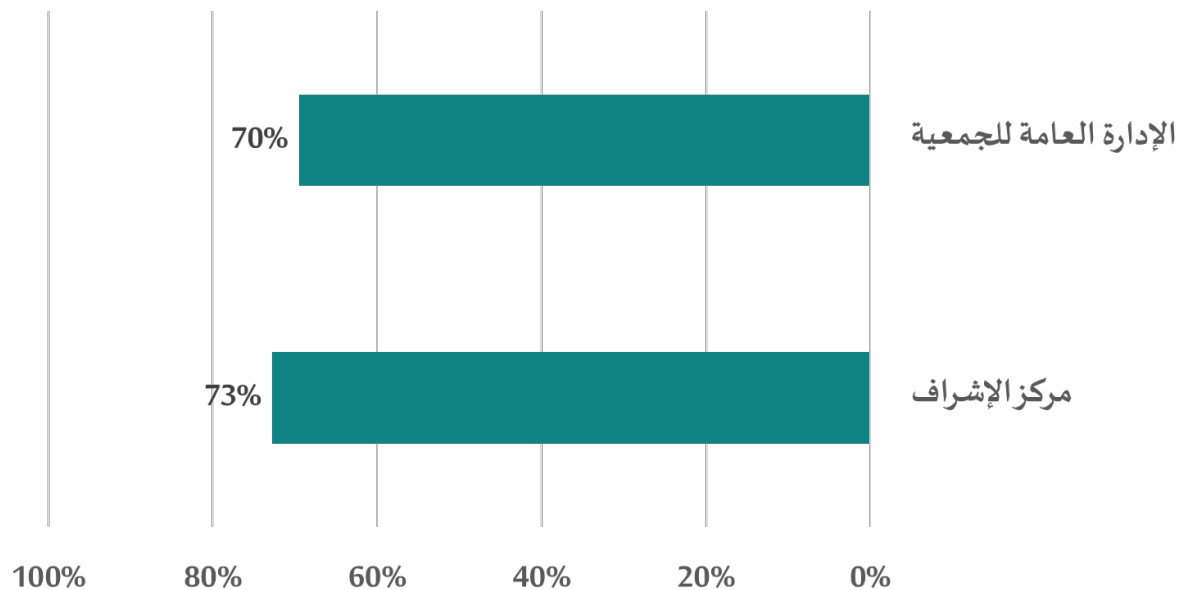


الرسم أدناه يوضح مدى رضا المشرفين والمعلمين عن أسلوب ونتائج التواصل مع كلٍ من مراكز الإشراف والإدارة العامة للجمعية:

مدى رضاك عن أسلوب ونتائج التواصل مع Q8:



مدى رضاك عن أسلوب ونتائج التواصل مع: Q8.





تقييم بيئة العمل

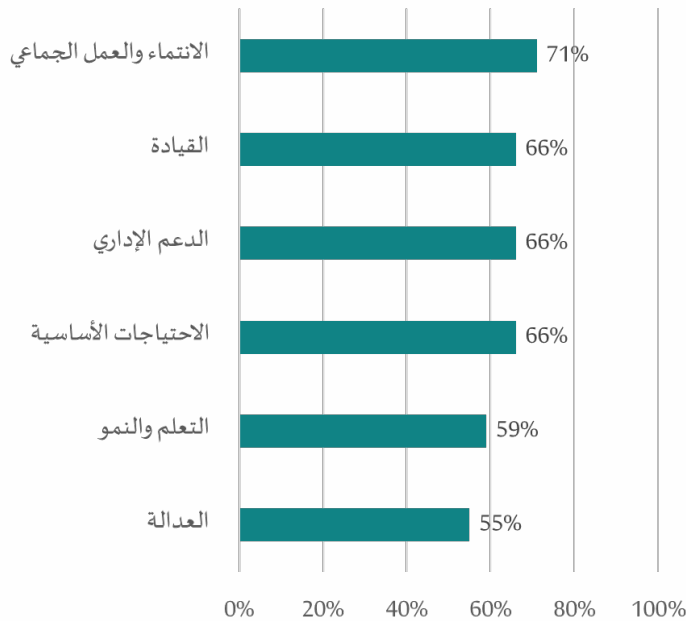
تقييم بيئة العمل

تم تقييم بيئة العمل باستخدام نموذج مقتبس من نماذج محكمة لقياس بيئة العمل تم تطويرها من جهات احترافية معتمدة، وتم بناء النموذج إلكترونياً من قبل مكتب المسارات الرائدة، وتمت الإجابة على أسئلته من قبل ٧٨ شخص من موظفي الإدارة العامة للجمعية.

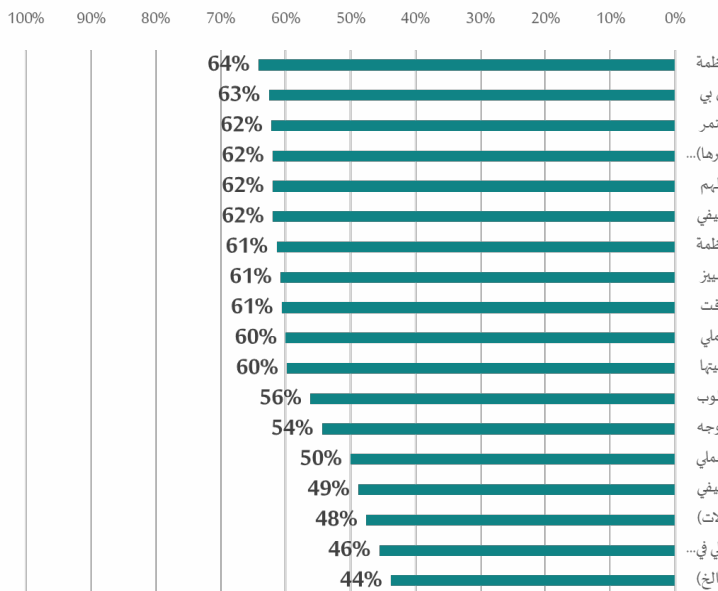
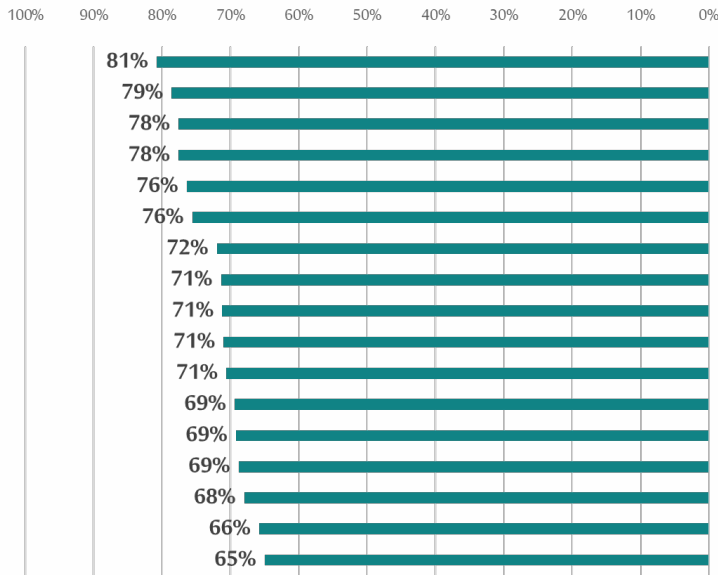
يتكون النموذج من ٣٥ معياراً تدرج تحت ٦ محاور، والنتيجة النهائية لبيئة العمل هي 64% وتفصيلها على النحو التالي:

نتيجة تقييم بيئة العمل

64%



المحور	متوسط نتائج المعايير
العدالة	٥٥%
التعلم والنمو	٥٩%
الاحتياجات الأساسية	٦٦%
الدعم الإداري	٦٦%
القيادة	٦٦%
الانتماء والعمل الجماعي	٧١%



المعايير ذات الدرجات الأعلى

المحور	الدرجة	البند
الاحتياجات الأساسية	٪٨١	لدي المعرفة التامة بما هو مطلوب مني إنجازه في العمل
الاحتياجات الأساسية	٪٧٩	لدي المعرفة التامة برؤية ورسالة وقيم وأهداف المنظمة
الانتماء والعمل الجماعي	٪٧٨	أداء عملي يمنحني شعوراً بالرضا الشخصي
الانتماء والعمل الجماعي	٪٧٨	أشعر أنني جزء من فريق عمل واحد يعمل نحو تحقيق أهداف موحدة
القيادة	٪٧٦	من السهل التواصل والتحدث مع المدراء في هذه المنظمة
العدالة	٪٧٦	يعتبر حجم العمل المطلوب مني إنجازه معقولاً ويتوافق مع اختصاصي ومستوى مهاراتي

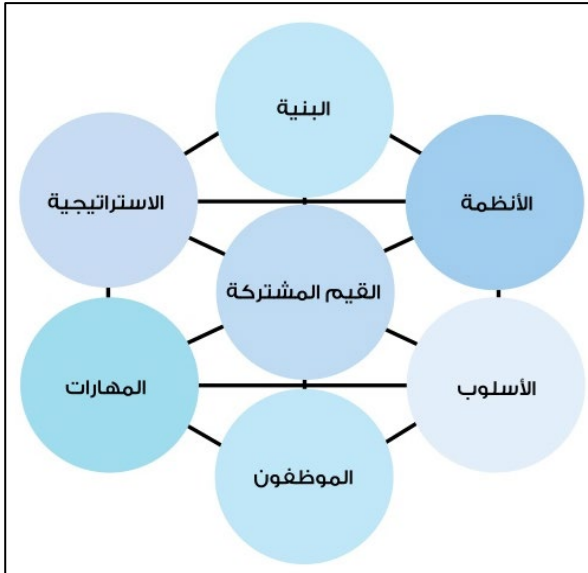
المعايير ذات الدرجات الأدنى

المحور	الدرجة	البند
الاحتياجات الأساسية	٪٤٤	أنا راضي عن المزايا الوظيفية التي أحصل عليها، مثل : (التأمين الطبي، الإجازات السنوية، التذاكر السنوية، ... الخ)
العدالة	٪٤٦	أشعر بعدالة الراتب الذي أتقاضاه عند مقارنته برواتب الأشخاص ذوي الوظائف والخبرات المشابهة لي في منظمات أخرى
العدالة	٪٤٨	أشعر بالرضا عن البدلات الرئيسية التي أحصل عليها (مثل بدل السكن ، بدل المواصلات ، وغيرها من البدلات)
العدالة	٪٤٩	تتم الترقيات في هذه المنظمة بناء على إجراءات عادلة وثابتة لتقييم الأداء الوظيفي
العدالة	٪٥٠	أنا راضي عن المبالغ التي أتقاضاها (الرواتب والمكافآت) مقارنة بحجم الجهود التي ابذلها في عملي



تقييم العمل المؤسسي

تقييم العمل المؤسسي

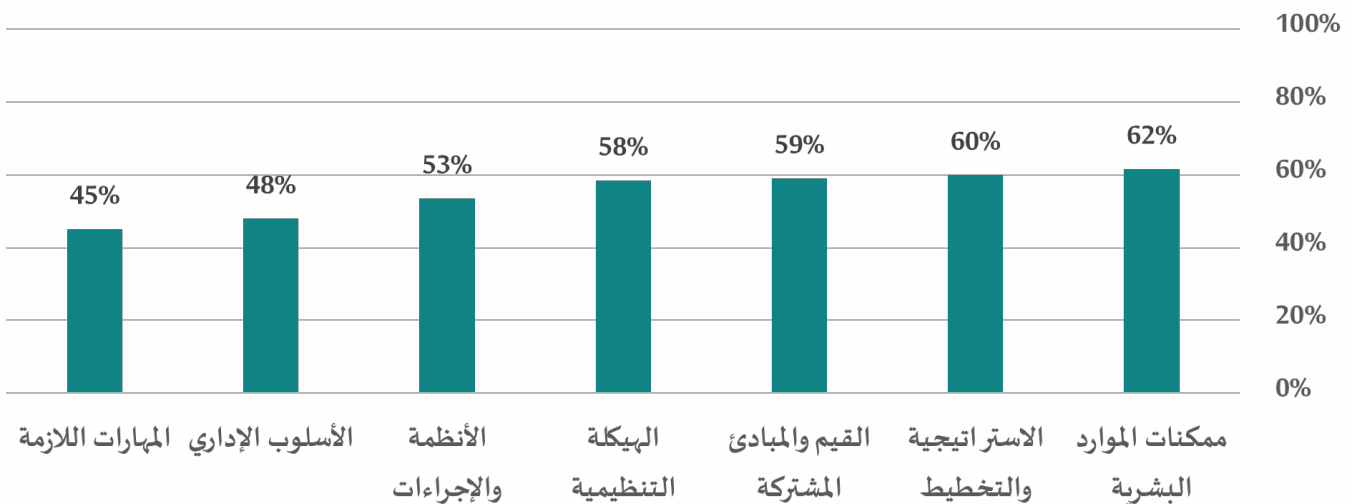


تم تقييم العمل المؤسسي بجمعية مكنون باستخدام نموذج ماكينزي (7S). والذي يرى أن البناء المؤسسي يتكون من سبعة محاور يجب على أي مؤسسة الاهتمام بها إذا أرادت أن تملك بناءً مؤسسياً متماسكاً وفعالاً، وهو ما يطلق عليها (ذرة ماكينزي).

تم استقصاء رأي فريق العمل باستخدام مجموعة من الأسئلة وهذه المحاور هي : القيم والمبادئ المشتركة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، المهارات اللازمة، أنظمة العمل، الأسلوب الإداري.

نتيجة تقييم العمل المؤسسي

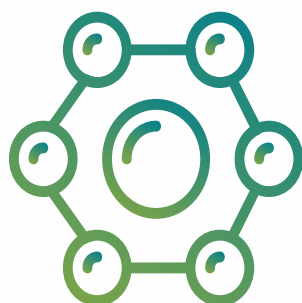
55%



الجدول أدناه يبين الدرجات المتحصلة في كافة المعايير الفرعية لتقييم العمل المؤسسي بالجمعية:

المحور	الدرجة	المعيار الفرعي
الاستراتيجية والتخطيط	80%	رسالة المنظمة محددة : للمنظمة رسالة محددة مكتوبة ومعرفة لدى الجمعية ومنسوبها وأصحاب المصلحة
الهيكل التنظيمية	76%	لدى الجمعية هيكل تنظيمي معتمد ومعلن يوضح مسميات الوحدات الإدارية ومسميات الوظائف
ممكنات الموارد البشرية	74%	لدى الجمعية إجراءات وسياسات واضحة لتقويم الأداء الوظيفي
ممكنات الموارد البشرية	71%	لدى الجمعية سجلات وقواعد بيانات للموظفين
الأنظمة والإجراءات	71%	لدى الجمعية نظام للعمل يوضح حقوق وواجبات الموظفين
القيم والمبادئ المشتركة	68%	يلتزم منسوبو المنظمة بقيمها ومبادئها
الأنظمة والإجراءات	68%	لدى الجمعية سياسة مكتوبة لتعارض المصالح وعدم افشاء السرية
الاستراتيجية والتخطيط	67%	خطة تنفيذية : لدى الجمعية خطة تنفيذية لتحقيق المستهدفات المعتمدة في مؤشرات الأداء الاستراتيجية
القيم والمبادئ المشتركة	66%	القيم في الجمعية معرفة ومكتوبة
ممكنات الموارد البشرية	66%	لدى الجمعية سياسات مكتوبة ومعلنة للنقل والعلو والفصل
القيم والمبادئ المشتركة	65%	تقوم الجمعية بتصميم مبادرات وأنشطة لتعزيز تمثلها للقيم المتفق عليها
الاستراتيجية والتخطيط	65%	الأهداف الاستراتيجية : لدى الجمعية أهداف استراتيجية مكتوبة وتم شرحها وتعريفها لدى الفريق
الاستراتيجية والتخطيط	65%	رؤية المنظمة واضحة : لدى المنظمة رؤية استراتيجية لمدة ٣ سنوات على الأقل مكتوبة ومعرفة ويتم قياس تقدم الجمعية في تحقيقها
الهيكل التنظيمية	62%	الهيكل التنظيمي غير معقد ويساهم في تفعيل الاتصال بين المستويات الإدارية بسهولة
المهارات اللازمة	62%	لدى الجمعية خطة تدريبية سنوية للموظفين
الاستراتيجية والتخطيط	61%	خطة تشغيلية : هناك خطة تشغيلية للمبادرات والمشاريع المعتمدة لتطوير أعمال الجمعية داخلياً
الهيكل التنظيمية	58%	الهيكل التنظيمي واضح : واضح الأدوار بين الوحدات والإدارات والوظائف وليس فيه ازدواجية
ممكنات الموارد البشرية	58%	يتوفر وصف وظيفي مكتوب لكل وظيفة
القيم والمبادئ المشتركة	58%	تضمن الجمعية مبادرات وأنشطة تعزيز القيم ضمن الخطة التشغيلية وتخصص موازنات لها
الاستراتيجية والتخطيط	57%	استراتيجية الجمعية منشورة ومعرفة لعموم المعنيين
الأنظمة والإجراءات	57%	تملك المؤسسة دليل للإجراءات والنماذج الإدارية لجميع الوحدات الإدارية

الهيكل التنظيمي	56%	الهيكل التنظيمي يسهل تدفق المعلومات واتخاذ القرارات صعوداً ونزولاً وأفقياً
الاستراتيجية والتخطيط	54%	مؤشرات الأداء: لدى الجمعية مؤشرات لقياس أداءها الاستراتيجي مكتوبة ولها دليل يصف مفهومها وآلية قياسها
الأنظمة والإجراءات	53%	لدى الجمعية سياسة إعلامية مكتوبة وواضحة
الهيكل التنظيمي	52%	الهيكل التنظيمي للمؤسسة شامل: يغطي جميع الوظائف التي تتطلبها استراتيجية الجمعية ونشاطها
ممكنات الموارد البشرية	52%	لدى الجمعية سياسة واضحة ومكتوبة للتوظيف
المهارات اللازمة	52%	تقوم الجمعية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين
الأنظمة والإجراءات	52%	لدى الجمعية نظام للرقابة والمتابعة للبرامج والعمليات
الأسلوب الإداري	51%	تشارك الإدارة العليا (مجلس إدارة، أمناء، لجنة تنفيذية) في تقييم فعالية الجمعية ومتابعة أداءها
الأسلوب الإداري	51%	تتابع الجمعية تطبيق أسلوب الإدارة المعتمد لديها
الأسلوب الإداري	50%	تصدر الجمعية تقارير دورية لأدائها المؤسسي وفق المنهجية المعتمدة لأساليب إدارة الأداء لديها
الاستراتيجية والتخطيط	50%	أخذت الجمعية عند بناء استراتيجيتها بالاعتبار تحليل البيئة الداخلية والخارجية
ممكنات الموارد البشرية	50%	تقوم الجمعية بتهيئة الموظفين الجدد
الأنظمة والإجراءات	50%	لدى الجمعية سياسة للمشتريات واضحة
الأنظمة والإجراءات	50%	تملك الجمعية خطة إجرائية لكل العمليات والبرامج
الأنظمة والإجراءات	49%	لدى الجمعية سياسة وحوكمة لآلية اتخاذ القرارات
الأسلوب الإداري	48%	تدرب الجمعية فريقها على منهجيات أساليب الإدارة المعتمدة لديها
الأسلوب الإداري	47%	تتلقى الإدارة العليا المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار
الهيكل التنظيمي	47%	الهيكل التنظيمي متوازن: تتكافأ فيه الصلاحيات مع المسؤوليات
المهارات اللازمة	47%	هناك تحديد للمهارات المطلوبة لكل وظيفة من وظائف الجمعية
الأسلوب الإداري	46%	تتابع الجمعية أفضل الممارسات الحديثة من الجهات المرجعية في تلك المنهجيات
الأسلوب الإداري	43%	وجود أسلوب إداري معتمد ومعروف: لدى الجمعية أسلوب عمل أو أكثر لتشغيل وإدارة الجمعية (مثل أسلوب إدارة المشاريع، بطاقة الأداء المتوازن، ...)
الاستراتيجية والتخطيط	41%	أشركت الجمعية جميع فئات المعنيين (ويتضمن ذلك أصحاب المصلحة والعملاء) في بناء استراتيجيتها
القيم والمبادئ المشتركة	39%	تعمل الجمعية بشكل دوري على قياس تمثيل الجمعية وفريقها للقيم
المهارات اللازمة	36%	تقوم الجمعية بقياس المهارات التي يملكها كل موظف
الأنظمة والإجراءات	33%	هناك سياسة للإدارة في حالات المخاطر والطوارئ
المهارات اللازمة	30%	تقيس الجمعية الفجوة بين مهارات كل موظف والمهارات المطلوبة للوظيفة التي يشغلها



التحليل السداسي

التحليل السداسي

قام مكتب المسارات ببناء نموذج إلكتروني للتحليل يحتوي على تحليل SWOT (نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر) إضافة إلى عوامل النجاح والميزات التنافسية، وشارك في الإجابة على هذا النموذج منسوبو الجمعية بمختلف مستوياتهم الإدارية، وفيما يلي ملخص للمخرجات النهائية من تحليل SWOT.

١) نقاط القوة

م	نقاط القوة
١	الاهتمام بالتطوير والابتكار وتأهيل الكادر التعليمي والإداري
٢	كوادر بشرية ذات كفاءة مهنية وخبرات عالية
٣	البنية التقنية والتحول الرقمي
٤	دعم الأنشطة والبرامج والفعاليات والمسابقات مادياً ومعنوياً لرفع مستوى الأداء في الميدان
٥	تخصص الجمعية في تعليم كتاب الله
٦	الملاءة المالية وامتلاك أصول وأوقاف ضخمة
٧	كثرة المستفيدين من الجمعية والعدد الكبير من الخاتمين والحفاظ
٨	تعاون فريق العمل وتوزيع المهام فيما بينهم
٩	الموقع والانتشار الجغرافي الجيد للمنظمة
١٠	السمعة الحسنة للجمعية
١١	التاريخ العريق للجمعية
١٢	التواصل الفعال مع الميدان
١٣	قيادة الجمعية الفاعلة
١٤	بيئة عمل جيدة
١٥	تعاون المشرفين مع من في الميدان ورصد احتياجاتهم وإيصالها للجمعية

٢) نقاط الضعف

م	نقاط الضعف
١	ضعف الأجور والمكافآت والحوافز
٢	المشكلات التقنية واعاقتها للعمل (تطبيق المعلم، تحضير الطالبات ...)
٣	تعقيد الإجراءات المالية
٤	ضعف التواصل مع الميدان وعدم القدرة على الإشراف عليه بكفاءة
٥	قلّة الكوادر الوظيفية في بعض الأقسام
٦	ضعف الهيكل الحالي للجمعية وعدم التسكين الصحيح للموظفين
٧	ضعف التدريب وتطوير الموظفين
٨	نقص اللوائح والسياسات والإجراءات وتعقيدها وعدم وضوحها
٩	بطء عملية اتخاذ القرارات
١٠	التغير المستمر في القرارات والأنظمة والبرامج
١١	ضعف أداء بعض الموظفين
١٢	ضعف الربط بين إدارات الجمعية فيما يتعلق بالأعمال المشتركة
١٣	ضعف الكفاءة التشغيلية
١٤	كثرة الأعباء الإدارية
١٥	ضعف كفاية الانتشار المكاني
١٦	ضعف ثقافة العمل الخيري
١٧	ارتفاع رسوم التسجيل
١٨	عدم وجود صف ثاني لقيادات الجمعية (مديري الإدارات)
١٩	ضعف إدارة الموارد البشرية.
٢٠	مكان العمل يحتاج تجديد وتوسعة
٢١	ضعف الدراسات والتقارير (التعليمية - المالية ...)
٢٢	عدم الحرص على تحسين بيئة العمل

٣) الفرص

م	الفرص
١	تعاطف المجتمع مع مجال الجمعية
٢	التحول الرقمي والتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي
٣	إمكانية بناء وتعزيز شراكات مع القطاعات الثلاثة
٤	توجهات الدولة نحو تمكين القطاع غير الربحي
٥	توفر الموارد المالية والداعمين والأوقاف
٦	التوسع في الجانب الإعلامي واستثمار الإعلام الجديد
٧	توفر الكفاءات والخبرات في العمل غير الربحي
٨	وجود الجهات المهتمة بدعم وتعليم القرآن الكريم
٩	انتشار ثقافة التطوع
١٠	اتساع شريحة المستفيدين
١١	سمعة الجمعية لدى المسؤولين
١٢	التوظيف من الشركات
١٣	الاستثمار الاجتماعي

٤) المخاطر

م	المخاطر
١	كثرة الأنظمة المتغيرة من الجهات الحكومية
٢	قلة الموارد المالية في المستقبل
٣	فتور وعزوف بعض الطلاب عن الحلقات
٤	تسارع التطور التقني في شتى المجالات بحيث يصعب على الجمعية مواكبتها
٥	ضخامة الميدان والتوسع المستمر قد يضعف المتابعة والرقابة والقدرة على تحقيق الاهداف
٦	الأخبار المسيئة للجمعية من بعض الأفراد

٥) عوامل النجاح

م	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

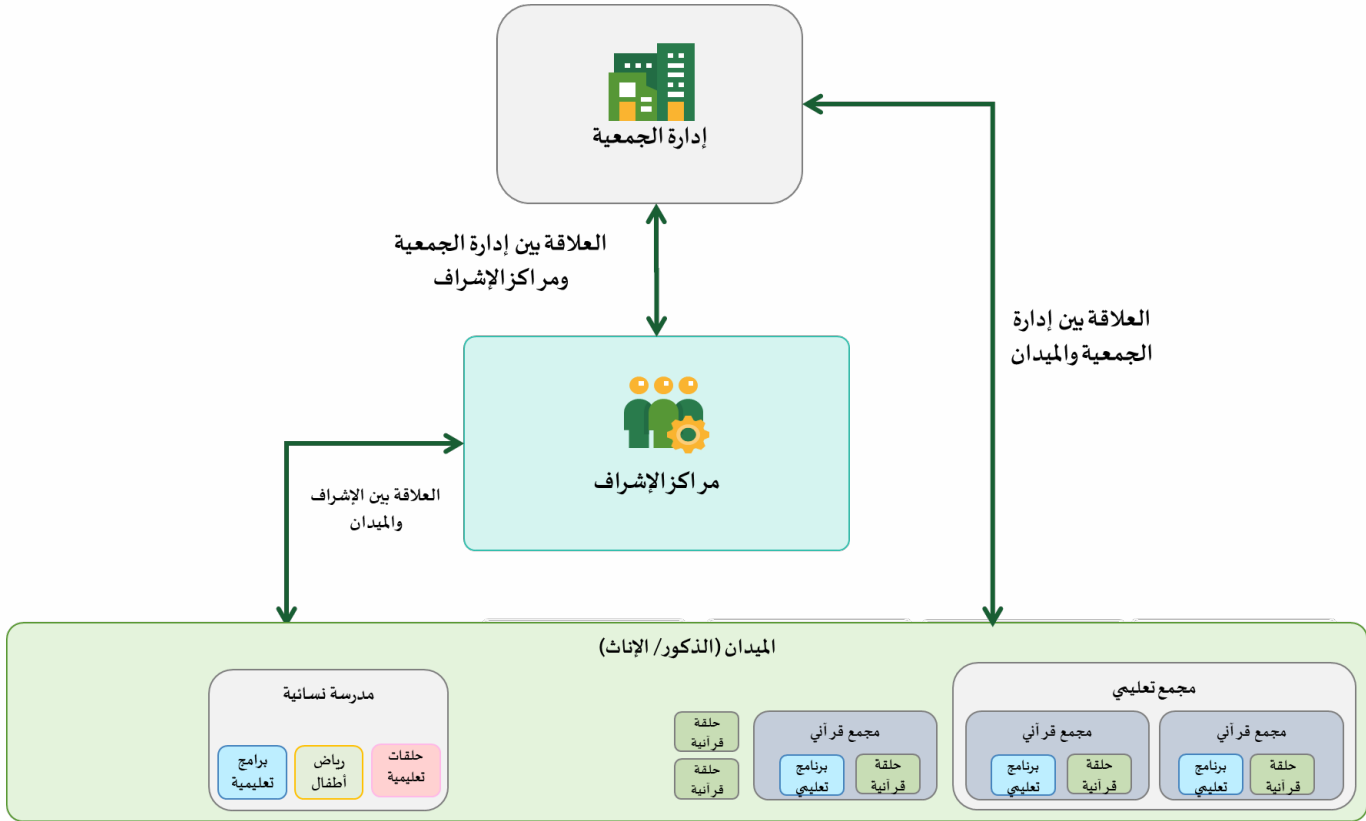
٦) الميزة التنافسية

الميزات التنافسية	م
الانتشار والتوسع وتنوع شرائح المستفيدين	١
عمر الجمعية في هذا المجال	٢
الخبرة الادارية والتعليمية والتقنية	٣
ثقة ولاية الأمر والمجتمع بالجمعية	٤
الاختصاص في تعليم القرآن	٥
الاستدامة المالية	٦
بيئة العمل الجيدة	٧
التطوير المستمر في الجمعية	٨
العناية بالجودة والتميز	٩
مكانة الجمعية وعلاقاتها	١٠



تحليل ارتباط الجمعية بالميدان

النظام الأيكولوجي الداخلي للجمعية



تحديات العلاقة (بين مراكز الإشراف وإدارة الجمعية):

م	التحديات
١	سحب الصلاحيات الإدارية من مراكز الإشراف
٢	تتكفل الجمعية بـ ٢٠ % فقط من رواتب المعلمين
٣	مستوى التسارع في تطبيق السعودة
٤	الشعور بالانفصال بين الإدارة العامة والواقع والميدان
٥	تواصل الجمعية مباشرة مع الميدان متجاوزة مراكز الإشراف
٦	عدم الاتساق بين الأنظمة وتطبيقها في الواقع
٧	ضعف تطبيق الاستراتيجية السابقة بسبب عدم وجود الكفاءات البشرية التي تستطيع ان تنفذ الاستراتيجية

الأسباب الجوهرية للتحديات في العلاقة (بين مراكز الإشراف وإدارة الجمعية):

م	التحديات
١	عدم فهم الميدان للأنظمة خاصة النظام المالي وتغير إجراءات ونماذج الصرف بشكل مستمر
٢	عدم تحرير الأدوار والصلاحيات بين المستويات الإدارية وعدم فهم كل مستوى لدوره وصلاحياته وعدم تحديثه
٣	انفصال العلاقة بين الإدارة العامة ومراكز الإشراف وضعف التواصل
٤	ضعف الثقة في العلاقة بين المراكز والإدارة العامة
٥	مركزية العمل في الإدارة العامة وعدم إعطاء صلاحيات ممكنة للمراكز
٦	تواصل إدارة الجمعية مباشرة مع الميدان متجاوزة مراكز الإشراف

تحديات العلاقة (بين إدارة الجمعية والميدان):

م	التحديات
١	ضعف الرواتب ومشكلاتها (تأخير، الاجازات...)
٢	المشكلات التقنية واعاقتها للعمل (مكنون التعليمي، تطبيق المعلم، تحضير الطالبات ...)
٣	تنمية الموارد المالية واستدامتها
٤	دعم الأنشطة والبرامج والفعاليات والمسابقات مادياً ومعنوياً لرفع مستوى الأداء في الميدان
٥	الاستمرارية والتطوير والمواكبة والمتابعة لتحقيق الهدف الأساسي
٦	توفير حوافز مادية ومعنوية تعين العاملين (معلمين ، اداريين ، ..) على الاستمرار في أداء عمله
٧	المرونة والتسهيل لحل المشكلات الإدارية
٨	تدريب الموارد البشرية حسب احتياجاتها بدون تكرار، مع مراعاة الأوقات المناسبة بحيث لا يتعارض مع أوقات الحلقات
٩	النظر لكفاءة المعلم ومخرجاته وضعف آليات القياس
١٠	كثرة الاعمال الإدارية وتكرارها وتعقيدها
١١	الاهتمام بالمخرجات واستثمارها
١٢	توفير مباني مهيئة مملوكة للجمعية وتقديم خدمات الصيانة
١٣	التواصل الفعال مع الجمعية
١٤	وضع مناهج محددة للأطفال باستخدام الوسائل الحديثة
١٥	تخبط القرارات في الحلقات الهاتفية
١٦	توفير وسائل المواصلات
١٧	منتجات الجمعية التعليمية قديمة جداً والتسويق لها ضعيف
١٨	إيقاف البرامج الترفيهية والأنشطة المصاحبة

الأسباب الجوهرية للتحديات في العلاقة (بين إدارة الجمعية والميدان):

م	التحديات
١	ضعف تواصل مراكز الإشراف مع الميدان أدى لشعور الميدان بوجود إشكال
٢	عدم وجود دعم مالي مستمر للميدان / ضعف القدرة المالية للدعم المستمر للميدان
٣	عدم وضوح الأنظمة للميدان ومواكبة التغيرات
٤	ضعف التدريب على البرامج التقنية الخاصة بالجمعية (كل ما يحتاج إلى تدريب وليس فقط البرامج التقنية) / عدم الفهم الكافي للأنظمة التقنية
٥	عدم التصور الميدان لدور الجمعية الحقيقي، والميدان يرى أن الجمعية عليها توفير كافة الحلول
٦	عدم تصور الميدان للخدمات والميزات التي تقدمها الجمعية للميدان وعدم وضوح من الذي يجب أن يقوم بتسويقها
٧	حجم البرامج التي تطلب من الميدان أكبر من قدرة الميدان البشرية والمالية والزمنية
٨	عدم ثقة الميدان بالجمعية
٩	كثرة المعالجات التي تقوم بها الجمعية للمشاكل السابقة

تحديات العلاقة (بين مراكز الإشراف والميدان):

م	التحديات
١	تعاون المشرفين مع من في الميدان ورصد احتياجاتهم وإيصالها للجمعية
٢	ضعف الانتشار المكاني وقلة عدد حلقات الفترة المسائية (كثافة عدد الطلاب في الحلقة الواحدة)
٣	مجمعات ليس للجمعية سلطة عليها ولا تنفق عليها
٤	الميدان بدأوا يتضررون ، صار تسرب للمركز الخيري بسبب قلة الأعباء الإدارية
٥	عدم الواقعية في الأهداف التعليمية المطلوبة من الميدان
٦	كثرة تغيير الخطط وآليات التقييم
٧	صعوبة التواصل بين الميدان مع المعنيين في إدارة الجمعية (رأي المعلمين)
٨	ضعف سماع صوت المعلم ودراسة التحديات التي يواجهها
٩	ضعف خبرة وكفاءة المشرفين (رأي المعلمين - المعلمات)
١٠	ضعف التسويق للحلقات مع كثرة دوران الطلاب والفاقد
١١	إيقاف البرامج الترفيهية والأنشطة المصاحبة
١٢	صعوبة تسجيل المعلم في الجمعية (اشتراطات صعبة)
١٣	زهد الميدان في برامج التطوير المقدمة لهم

الأسباب الجوهرية للتحديات في العلاقة (بين مراكز الإشراف والميدان):

م	التحديات
١	ضعف كفاءة المشرف / ضعف حافزية المشرف الميداني وكثرة الدوران / ضعف استخدامهم للتقنية / ضعف الحافز الإيماني
٢	ضعف تمكين مراكز الإشراف
٣	اتساع النطاق الجغرافي على المركز خاصة ناحية المشرفين التربويين وعدم قدرة المركز على توظيف المزيد منهم
٤	ضعف التواصل بين مركز الإشراف والميدان وإشراكه في القرارات وسماع صوته
٥	ضعف التسويق للجمعية وخدماتها واستثماراتها مع وجود العدد الكبير من المنسوين والطلاب والمعلمين
٦	وجود مشرفين صوريين (غير فاعلين) في الميدان / صعوبة تواصل المدارس النسائية مع المشرف
٧	كثرة الطلبات الإدارية والتعليمية من المركز للميدان
٨	البرامج التطويرية للميدان غير موجودة وإذا وجدت فهي غير مناسبة مما يسبب زهد الميدان بها
٩	النمطية في افتتاح المساجد والمدارس والاستجابة بدلاً من المبادرة
١٠	ضعف البرامج الترفيهية / عدم الموافقة على البرامج المصاحبة / عدم وجود الدعم المالي لها
١١	كثيرة تغيير الخطط وآليات التقييم



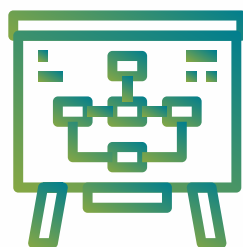
تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة: هم الأطراف الذين نؤثر فيهم ويؤثرون فينا، وفي الجدول أدناه الأطراف الأكثر ارتباطاً بنا

م	صاحب المصلحة	درجة الاهتمام	قوة تأثيره	ماذا يستفيد (أو يمكن أن يستفيد) منا؟ ماذا يريد	ماذا نستفيد (أو يمكن أن نستفيد) منه؟ ماذا نريد
1	الجهات الإشرافية / المركز الوطني	9.6	9.8	تحقيق مستهدفات الرؤية تحقيق أهداف المركز التقيد بالأنظمة والتعليمية القيام بأدوار القطاع غير الربحي	اللوائح والأنظمة والتشريعات التراخيص اللازمة وضوح وسهولة التعامل الدعم المادي والمعنوي
2	وزارة الشؤون الإسلامية	8.8	8.5	تنفيذ التعليمات في الجوانب الفنية تعزيز الظهور الإعلامي	الموافقة على البرامج ومناشط الجمعية تسهيل الإجراءات الدعم المادي
3	وزارة الموارد البشرية	6.4	5.9	زيادة عدد الجمعيات لتحقيق مؤشرها المطلوب زيادة عدد المتطوعين لتحقيق مؤشرها المطلوب توظيف الكوادر السعودية	التصاريح والرخص الدعم المالي للموظفين الجدد تسهيل الأنظمة الإدارية
4	منصات التبرع	7.8	6.8	مصدر آمن للتبرع تحقيق مستهدفات الرؤية	مصدر لتسويق المشاريع
5	المانحين والمسؤولية الاجتماعية	8.1	6.9	مشاريع نوعية قياس الأثر والتقارير	الدعم المادي الدعم العيني تبني المشروع الاستمرارية والاستدامة
6	المتبرعين	9.1	9.1	باب للخير والأجر جودة العمل قياس الأثر والتقارير	الدعم المادي نقل التجربة الجيدة أفكار لمشاريع مع تبنيها
7	المتطوعون	6.4	6.9	الحصول على شهادة التطوع	القيام بالمهام المطلوبة منهم
8	منصة التطوع	6.5	5.6	تحقيق المستهدفات المطلوبة في الرؤية توفير الفرص التطوعية بيانات المتطوعين	توثيق الساعات التطوعية تقليل التكلفة الاستفادة من الكوادر المتطوعة والمتخصصة فتح الفرص لإعلانات التطوع للجمعية سهولة الإجراءات

م	صاحب المصلحة	درجة الاهتمام	قوة تأثيره	ماذا يستفيد (أو يمكن أن يستفيد) منا؟ ماذا يريد	ماذا نستفيد (أو يمكن أن نستفيد) منه؟ ماذا نريد
9	البنوك	7.4	7.8	الأرصدة الخدمة المجتمعية خدمة عملائه	التمويل للجمعية أو منسوبها سهولة الإجراءات والعمليات التحويلات السريعة للمستفيدين الخدمات الإلكترونية للموارد المالية
10	أئمة المساجد	5.3	7.0	وجود التصاريح النظامية المحافظة على ممتلكات المسجد الانضباط إنجاح دور المسجد في المجتمع	مساندة الحلقات توفير الدعم المادي للحلقات حث جماعة المسجد للمشاركة في الحلقات
11	أمانة الرياض	6.4	4.9	الالتزام بالأنظمة المنظمة للعمل إقامة مسابقة أمير الرياض	الوجاهة الدعم المالي
12	إدارة السجون	4.8	3.0	تعليم القرآن اختبار الحفظ للسجناء	الوصول للسجناء
13	وزارة التعليم / المدارس الأهلية / مدارس التحفيظ	5.8	3.4	تخفيف العبء التعليمي عليهم	المشاركة في تحقيق أهداف الجمعية
14	الخبراء والمتخصصون في القطاع	6.4	5.5	الوصول للمستفيدين البحوث العلمية والترقيات الأكاديمية	دقة المعلومات عن طريق الدراسات التوصيات
15	المستأجرون	6.5	5.3	المتابعة الاحترافية الالتزام ببند العقد تطوير العقار	الالتزام بالسداد المحافظة على العقار
16	الجهات الحكومية	4.9	4.9	تحقيق الأهداف المشتركة المحافظة على أمن المجتمع إقامة حلقات لديهم ومسابقات الالتزام بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بها	تسهيل الإجراءات والمعاملات الدعم المادي والمعنوي للجمعية توسيع نطاق العمل للجمعية (فرص جديدة) الاستفادة من إمكانات الجهات



تحليل سلسلة القيمة

تحليل سلسلة القيمة

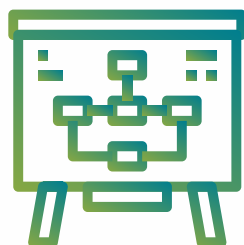
سلسلة القيمة: هي مجموعة من العمليات والأنشطة (العليا) المترابطة والتي تعمل المنظمة من خلالها لأجل تحقيق قيمة لعملائها. ونلجأ لتحليل سلسلة القيمة لأنها:

١. تحدد العمليات الأساسية في كل نشاط رئيس
٢. توضح الأنشطة الأساسية التي سنعمل عليها
٣. تحدد القيمة التي نود إيصالها للعملاء
٤. وسيلة لصناعة الميزة التنافسية الخاصة بنا
٥. أداة بناء للاستراتيجية









توجهات قطاع تحفيظ القرآن

توجهات قطاع تحفيظ القرآن

أبرز التحديات التي قد تواجه المستهدفين ببرامج جمعية مكنون وتمنعهم من الاستفادة منها:

م	التحديات
١	عزوف المستفيدين
٢	قلة المعلمين المؤهلين وعزوفهم
٣	ضعف التجديد والإبداع في الخدمات والبرامج المقدمة
٤	عدم كفاية الدعم المالي
٥	العوائق النظامية والإشرافية
٦	التوسع الجغرافي وعدم القدرة على تغطية الاحتياج
٧	الصورة الذهنية السلبية والتشويه للجمعية ومنسوبيها
٨	ضعف الجودة
٩	قلة الكوادر النوعية في الإشراف والبرامج
١٠	ضعف الاحتساب
١١	الحفظ دون التخلق

أهم الحلول التي يجب أن تقوم بها الجمعية لمعالجة هذه التحديات:

م	الحلول
١	الشراكات
٢	الخدمات والبرامج المبتكرة
٣	التطوير والتدريب والتأهيل
٤	الاستثمار والموارد
٥	تطوير العمليات الداخلية
٦	الصورة الذهنية
٧	تحسين البيئة

أبرز العوائق التي قد تمنع الجمعية من تنفيذ هذه الحلول:

م	العوائق
١	الكفاءات الإدارية والتعليم
٢	الموارد المالية
٣	حجم العمل في الجمعية
٤	الجهات الإشرافية
٥	الصورة الذهنية
٦	ضعف الخطة
٧	قلة البرامج التربوية

أهم المكنات التي ستعين الجمعية على تجاوز هذه العوائق:

م	المكنات
١	التخطيط والتطوير الإداري
٢	الاتصال المؤسسي والشراكات الفاعلة
٣	استقطاب الكفاءات أو تفعيلها
٤	تنمية الموارد المالية وإدارتها



أحد مكونات

التنمية القابضة
ATTANMIYAT HOLDING



إعداد

المسارات الرائدة
للاستشارات الإدارية وتقنية المعلومات
ALMASARAT ARRAEDAH

