

الخطة الاستراتيجية

الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الأهداف الاستراتيجية



دعوة الجمعة
Dawa Almajmaah

المحتويات

الموضوع	الصفحة
١. مقدمة	٢
٢. توجهات الخطة الاستراتيجية	٣
٣. منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية	٤
٤. خطوات بناء الخطة الاستراتيجية	٥
٥. مفاهيم أساسية	٧
٦. توجهات عالمية في القطاع غير الربحي	٨
٧. التحليل البيئي الخارجي	١٠
٨. التحليل البيئي الداخلي	١٤
٩. أبرز نتائج التحليل البيئي (الداخلي والخارجي)	١٧
١٠. ملخص المقارنة المرجعية لمكاتب الدعوة بالمملكة	١٩
١١. ملخص النتائج والتوصيات الاستراتيجية	٢٩
١٢. الإطار الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة ،القيم، الأهداف الاستراتيجية)	٣٢

1. مقدمة

يواجه العمل الخيري بشكل عام تحديات كبيرة ، ويبرز هنا دور قادة المنظمات الخيرية في تحسين أداء منظماتهم ومواجهة التحديات بشكل مهني يراعي الاعتبارات العلمية في الإدارة والتخطيط للمستقبل ، واعداد الخطة الاستراتيجية المتضمنة رؤية طموحة ورسالة موجهة وأهداف استراتيجية معدة وفق مؤشرات أداء ، أول خطوة في طريق مواجهة هذه التحديات.

وأصبح من المتحتم على قادة العمل الدعوي خصوصاً النظر والتأمل بطرق جديدة وابداعية في الدعوة إلى الله ، تواكب متطلبات العصر الحديث ، ذلك أن الانفتاح الثقافي وانتشار شبكات التواصل الاجتماعي أوجدت فرصاً ضخمة لتطوير العمل الدعوي .

ونشيد هنا بتوجه مكتب الدعوة وتوعية الجاليات بالمجمعة نحو العمل المؤسسي القائم على الرؤية الهادفة و التنظيم السليم عبر بناء خطة استراتيجية توجه التفكير وتكون هي الإطار المرجعي للعاملين في المكتب وتضمن بعد توفيق الله عزوجل استمرار البناء والتكامل والتراكم ، مما سيحدث الأثر المأمول على الفئات المستهدفة بعمل المكتب ، ونلفت الانتباه هنا إلى أننا سنركز في اعداد الخطة الاستراتيجية على أن تكون كافة المشاريع التنفيذية موجهة استراتيجياً لتحقيق رسالة ورؤية المكتب المستقبلية ، مما يساعد مجلس ادارة المكتب والمدير التنفيذي والعاملين معه بشكل خاص على توجيه التفكير للتفريق بين " الأنشطة " وبين " الناتج أو المخرجات " .

2. توجهات الخطة الاستراتيجية

الوضع المستقبلي للمكتب

أنشطة وبرامج محددة وعصرية
تستهدف فئات اجتماعية محددة
هيكل تنظيمي متطور إدارياً

الوضع الحالي للمكتب

أنشطة وبرامج ومطبوعات جيدة ومتنوعة
تستهدف فئات اجتماعية عديدة
هيكل تنظيمي كبير

3. منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية



4. خطوات بناء الخطة الاستراتيجية

الخطوات الفرعية	الخطوات الرئيسية
إعداد تصور عام للداعم	التخطيط للتخطيط
تشكيل فريق العمل الرئيسي واللجنة المشرفة على الخطة	
إعداد المنهجية العلمية للتخطيط الاستراتيجي	
اعداد متطلبات المرحلة من البيانات الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف ذات الصلة	تحليل البيئة الداخلية والخارجية عبر فهم الوضع الحالي للمكتب متضمناً تحليل وتقييم الأطراف ذات الصلة والتوجهات المستقبلية للعمل
تصميم أدوات جمع البيانات (الاستبانات والمقابلات)	
عقد اجتماعات عمل للجهات الداخلية والخارجية وتحليلها	
تحليل التوجهات المستقبلية لعمل مكاتب الدعوة	
اعداد مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات	
اعداد منهجية المقارنة	المقارنة المرجعية للتجارب المحلية لمكاتب الدعوة
تحديد الجهات للمقارنة المرجعية	
اعداد ملخص بنتائج المقارنة المرجعية	
تحديد المعايير العلمية لصياغة الإطار الاستراتيجي	بناء الإطار الاستراتيجي
اعداد الصياغات المبدئية	
تطوير وإقرار الصياغات النهائية	
للرؤية والرسالة والقيم التنظيمية	
صياغة الأهداف الاستراتيجية	اعداد الأهداف الاستراتيجية (مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs)

اعداد هيكل تنظيمي يستجيب لنتائج الخطة الاستراتيجية تحديد الاختصاصات التنظيمية العامة للجهات التنظيمية بالمكتب	تطوير الهيكل التنظيمي
اعداد مشاريع الخطة التنفيذية كتابة الوصف التفصيلي لمشاريع الخطة التنفيذية ربط المشاريع بالهيكل التنظيمي	اعداد الخطة التنفيذية

أسرار اعداد خطة استراتيجية صحيحة ، هي اتباع
المنهجية العلمية في كل مرحلة من مراحل الاعداد
،التواصل الفعال مع جميع الاطراف ذات العلاقة
بالخطة، الحصول على بيانات ثرية ، التوثيق الكامل
أ. د/ عبدالله بن عبدالرحمن البريدي رئيس فريق
مشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم

5. مفاهيم أساسية:

الرؤية : الوضع المستقبلي الطموح الذي يتطلع له مكتب الدعوة وتوعية الجاليات بالمجمعة بحلول عام ١٤٤٠ هـ.

الرسالة : الغرض الأساسي الي من أجله وجد مكتب الدعوة وتوعية الجاليات بالمجمعة.

القيم : الإطار الأخلاقي المشترك الذي يحكم ويوجه سلوكيات المكتب ومنسوبيه.

الأهداف الاستراتيجية : غايات ونتائج مرجوة ومقاييس للأداء طويل الأجل للمكتب.

المشاريع : منظومة متكاملة من الأهداف المحددة والأنشطة التفصيلية والإجراءات ومؤشرات الأداء.^١

الفعالية Efficiency: هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وتعني اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح (البكري ، ٢٠٠٧م) .

كيف تقاس الفعالية ؟ كلما كانت المنظمة قادرة على تحقيق اهدافها كلما كانت فعالة ، وهذا المدخل قائم على افتراضين اساسيين ،

الاول :ان أي منظمة لها غاية تسعى للوصول اليها ،الثاني أنه بالإمكان تحديد الغايات النهائية لكل منظمة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

الكفاءة Effectiveness: هي انجاز العمل بأقل جهد ضائع او فاقد ، وتعني الاستغلال الامثل للموارد بحكمة ودون خسائر غير ضرورية (البكري ،

٢٠٠٧م) .

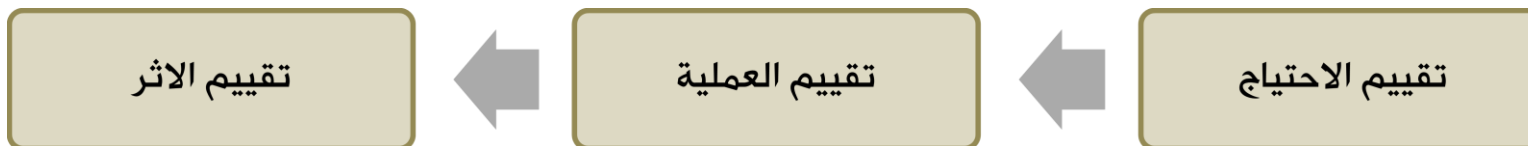
^١ بتصرف من وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم

6. توجهات عالمية في القطاع غير الربحي ٢

١. أبرز اسباب اخفاق المؤسسات الخيرية عالمياً هو:

- انحراف الرسالة و الفشل في التركيز على حل المشكلة التي أنشئت من اجلها المؤسسة الاجتماعية.
- الابتعاد عن الهدف و الركض وراء المال والقيام بأمور لا تتناسب مع الرسالة فقط من اجل المال.
- عدم وجود حاجة او طلب على ما يقدم أو استهداف جمهور لا يرغب في الحصول على ما تعرضه المؤسسة الاجتماعية.
- العجز في التمويل.

٢. تتحسن فاعلية القطاع غير الربحي عندما لا يتم تصميم أي نشاط او برنامج إلا بناءً على الأدلة وتكون المنهجية كالتالي:



^٢ محاضرات غير منشورة في القطاع الغير ربحي ، ورشة عمل ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ٢٠١٣

١.٢ تقييم الاحتياج يجيب على تساؤل مهم وهو لماذا ننفذ هذه الفكرة ؟ وما النظرية او الاساس العلمي الذي يقف خلف تقديم هذا النشاط او الخدمة ؟

ومن المستهدف ؟

٢.٢ من المهم جدا الاجابة على اسئلة تقييم الاحتياج السابقة لتساعدنا على التفكير بطريقة علمية بعيدة عن التحيز المبني على اساس

رغبوي.

٣.٢ في تقييم العملية نبحث للإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل يقدم (البرنامج او الخدمة مثلاً) ما كان يعد به ؟
- هل يصل (البرنامج او الخدمة مثلاً) إلى الجمهور المستهدف فعلاً؟
- هل العملاء راضين عن مستوى الخدمات ؟

٢.٣ في تقييم الأثر نبحث للإجابة عن التساؤلات التالية :

- هل كان هناك أثر لعملنا ؟
- ما الذي حققه البرنامج او الخدمة ؟
- ما معايير التقييم التي سيتم قياس الاثر بها ؟

ليست المخرجات و النتائج هي ما نقوم بعمله ، بل هي

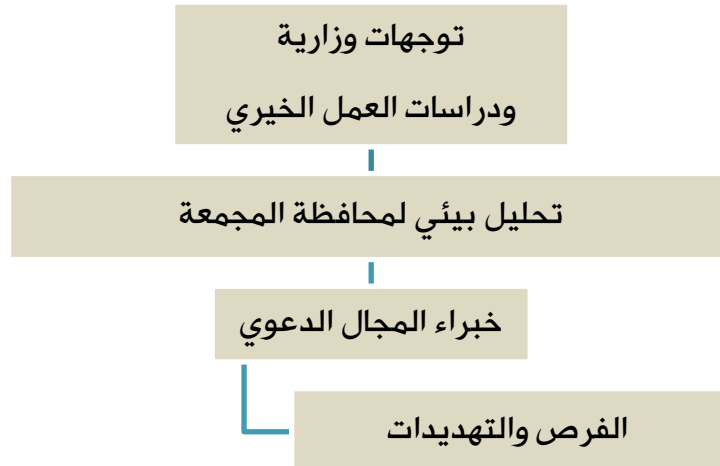
ما يحدث بسبب ما نقوم بعمله.

7. التحليل البيئي الخارجي

يتوقف الاختيار الاستراتيجي لمكتب الدعوة وفلسفة عمله المستقبلي على اعداد خطة استراتيجية تعتمد على تحليل قوي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية ، وتم تقييم البيئة الخارجية للتعرف على الاتجاهات وعوامل التأثير لعدد من العناصر البيئية المهمة، ومكننا التحليل البيئي من فهم التصور الذي يجب ان تكون عليه الاهداف العامة التي يسعى المكتب لتحقيقها ونطاق هذه الاهداف، وفي التحليل البيئي الخارجي تم دراسة علاقات التأثير و التأثير بالجهات ذات العلاقة وتحديد السمات العامة للمجتمع والجمهور المستهدف، ونتائج دراسة وتحليل البيئة الخارجية مكنتنا من التعرف على نقاط ارتكاز مهمة في صياغة الاستراتيجية .

في التحليل البيئي الخارجي اعتمدنا على دراسة وتحليل عوامل عديدة اهمها:

١. واقع مكاتب الدعوة بالمملكة ودورها ، و توجهات الشؤون الاسلامية من خلال الاطلاع على الوثائق المطبوعة والإلكترونية والدراسات الخاصة.
٢. تحليل العوامل الاجتماعية والديموغرافية لمحافظة المجمع.
٣. مقابلة بعض الخبراء و المتخصصين في مجال مكاتب الدعوة.



1.7 الدراسات العلمية للعمل الخيري والدعوي :

تم الاطلاع على عدد واسع من الدراسات العلمية التي تناولت العمل الخيري بشكل عام والمجال الدعوي بشكل خاص ، وعمد الفريق إلى اختيار الدراسات وفق محددات مهنية هي : المنهجية العلمية المتبعة بالدراسة ، الارتباط المباشر بالعمل الخيري والدعوي بالمملكة، التاريخ الزمني للدراسة العلمية و، عدد قليل من هذه الدراسات أوفى بالمحددات الموضوعية وأتت الدراسات على النحو التالي:

1. أبرز العوامل والتحديات المؤثرة على نشاط العمل الخيري بالمملكة.

2. تقييم جهود وزارة الشؤون الإسلامية في مجال الدعوة بالمملكة من منظور استراتيجي (مكاتب دعوة الجاليات بالرياض نموذجاً).

تم الاعتماد على أساليب متنوعة لجمع البيانات مثل أسلوب الدراسة المكتبية من خلال الاطلاع على مجموعة من المراجع العلمية التي شملت بعض الكتب والدراسات بهدف بناء معرفة لموضوع الدعوة إلى الله، و أسلوب الدراسة الميدانية بهدف التعرف على آراء المختصين والمهتمين في مجال عمل مكاتب الدعوة ، وتم استخدام أدوات المقابلة الشخصية والاستبانات

1.1.7 أبرز العوامل والتحديات المؤثرة على نشاط العمل الخيري بالمملكة^٣

- تواجه الجمعيات الخيرية تحدي يكمن في التحول من الإدارة الهاوية إلى الإدارة المهنية خاصةً في مجال استقطاب الاموال واستثمارها.
- الضعف المؤسسي وعدم توافر الادارة التي تعمل على تقويم الضعف في مجال التنظيم و التخطيط يشكل أيضاً تحدي امام تطور العمل في الجمعيات الخيرية.

- في الدراسة التي شملت عينة من ٩٩ جمعية بالمملكة أتت النتائج بأن العناصر المطلوبة لتطوير نشاط الجمعيات الخيرية كم يلي:

١. الحاجة إلى أساليب مبتكرة للحصول على التبرعات

٢. الحاجة على مزيد من التنسيق بين الجمعيات

٣. استقطاب مزيد من المتطوعين لتخفيض النفقات

- بحسب الدراسة أبرز ٣ صعوبات التي تواجه الجمعيات الخيرية :

١. عدم كفاية الموارد المالية التي تدعم أنشطتها

٢. عدم وجود كوادر مؤهلة تقوم بأعمال الجمعية وصعوبة دفع رواتب لهم

٣. ضعف وعي المجتمع بأهمية المشاركة في دعم الجمعيات بالجهد والمال

العمل المؤسسي يتطلب رؤية واضحة
توجه الموارد لتحقيق الأثر

^٣ الشعيبي ، خالد ، كوثر ، عصام ، الخطيب ، ياسر (٢٠١٣م) ، " دراسة تحليل العوامل المؤثرة على تطوير نشاط الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية "

2.1.7 تقييم جهود وزارة الشؤون الإسلامية في مجال الدعوة بالمملكة من منظور استراتيجي (مكاتب دعوة الجاليات بالرياض نموذجاً)^٤

أهم نتائج الدراسة وتوصياتها من المنظور الاستراتيجي:	الانعكاسات على الخطة الاستراتيجية
- اتضح ان اهم الاستراتيجيات المتبعة بمكاتب الدعوة هي العمل على إيجاد شراكات بين المكاتب ومؤسسات المجتمع في مجال الدعوة.	الشراكات ستكون مكون رئيس لمشاريع الخطة الاستراتيجية
- اتضح ان اهم معوقات تطوير استراتيجيات المكاتب قلة عدد المتطوعين المؤهلين للعمل .	تم بلورة مشروع " شاركنا " التطوعي
- اتضح ان اهم معوقات تطوير استراتيجيات المكاتب قلة الدعم المالي من الوزارة.	الإبداع في مشاريع جلب الموارد
- ضرورة تبني مكاتب الدعوة للخطط الاستراتيجية في خطط العمل وفي تطبيق البرامج الدعوية.	خطة تنفيذية للمشاريع ومؤشرات أداء
- ضرورة زيادة عدد الدعاة المؤهلين الذين يجيدون لغات أبناء الجاليات المستهدفة.	متوقع أن يكون هدف استراتيجي
- ضرورة تبني سياسة برامج وأنشطة وفق أولويات احتياجات المستهدفين في النطاق الجغرافي للمكتب.	جميع المشاريع تقع ضمن منظومة الاطار الاستراتيجي

^٤ الحمادي ، عبدالله ، (١٤٣٤هـ) ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية

8. التحليل البيئي الداخلي

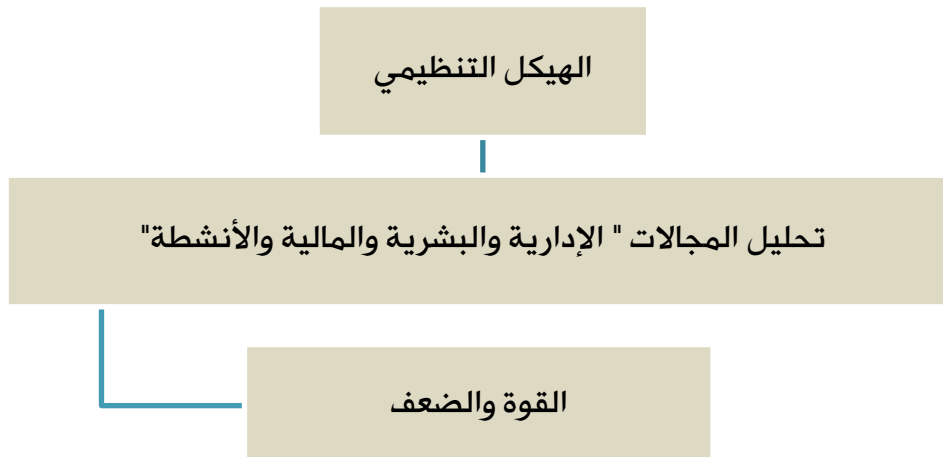
لتحقق الاستراتيجية النجاح المأمول وتجد القبول في التنفيذ يجب ان تستند إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمكتب ، فالفرص المتواجدة في البيئة الخارجية لا معنى لها مالم تكن تواكب قدرات وامكانيات المكتب ، ويهتم التحليل الداخلي للمكتب بالتعرف على تفاصيل التنظيم الداخلي ومستويات الأداء ومجالات القوة و الضعف والقيود وكذلك يمكننا التحليل البيئي الداخلي من التعرف على الموارد المتاحة والتعرف على كيفية الاستفادة منها وتحديد النطاق المستهدف في البرامج والانشطة الدعوية.

قمنا بإجراء دراسة وتحليل لعوامل البيئة الداخلية و هي :

١. التعرف على توجهات مجلس الإدارة والمستشارين

٢. تحليل تدفق العمل والهيكل التنظيمي

٣. تحليل المجالات الإدارية ، البشرية ، المالية ، برامج وأنشطة



1.8 تحليل تدفق العمل والهيكل التنظيمي

يهدف تحليل تدفق العمل إلى دراسة حركة العمل داخل المكتب وتحليل المدخلات و الأنشطة والمخرجات، للتعرف على النتائج الفعلية والمرغوبة من وحدات المكتب، والتعرف على مدى موافقتها للنتائج المرغوب تحقيقها من القياديين .

أبرز نتائج تحليل تدفق العمل والهيكل التنظيمي:

١. من المهم جداً التفكير في تبني فلسفة عمل و تنظيم يقوم على اساس الانتاج وتحقيق الاهداف وليس أداء المهام والأنشطة ، وذلك يتطلب ادارة استراتيجية واعية تعمل على اعداد مؤشرات أداء لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وجعل المبادرات والمشاريع موضع التنفيذ.

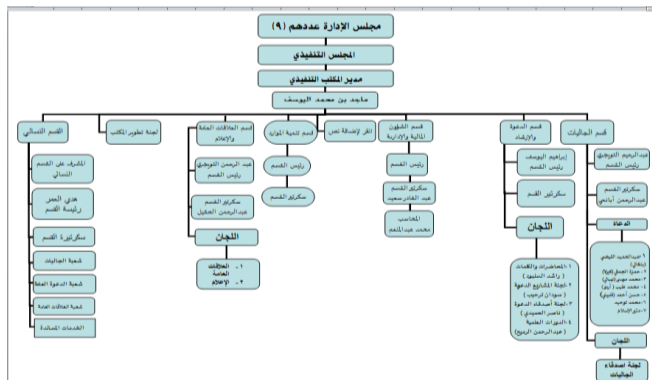
٢. يحتاج المكتب لمتطوعين متعاونين يعملون على أساس " فرق العمل " وهو من الاساليب الحديثة في تصميم العمل والإدارة بالأهداف ويعتمد على منح الفريق الاستقلالية التامة أو ما يعرف بالإدارة الذاتية في تخطيط العمل وجدولته وتوزيعه وتنفيذه ومتابعته .

٣. يتضح تضخم الهيكل الوظيفي مما قد يشكل عبء كبير للالتزام به ونظراً لاعتماده على التخصص الوظيفي فقد تم خلق مستويات وظيفية عديدة ونشأ ما يسمى بعلم التنظيم (الطبقات) .

٤. اعتبارات تشكيل لجان أو تقسيم الوحدات الادارية الى (ادارة ، اقسام ، وحدات) لا يتم بناء على رغبات ،وانما تحكمه اعتبارات

اساسية منها ما يلي:

- الاستفادة من التخصص : لزيادة المهارة وتقليل التكلفة وزيادة الانتاج ، ويجب ان يتم تجميع اوجة النشاط المختلفة التي تحتاج الى تخصص معين مع بعضها البعض (الموارد ، العلاقات).
- تسهيل الرقابة : عملية تجميع الانشطة في وحدات ادارية تسهل عملية الرقابة .
- خفض التكلفة : انشاء وحدات ادارية لكل نشاط يتطلب اموالا هائلة ، لذلك كثير من اوجة النشاط يتم تجميعها مع بعضها ، احيانا ليس لانها مرتبطة لكن لتساهم في تخفيف التكلفة .
- الحصول على التنسيق : بهدف توحيد جهود الافراد وتقليل التعارض والاحتكاك ، فوجود الاحتكاكات والتعارض دليل تنسيق غير جيد وهذا اهم سبب لإعادة التنظيم .
- اعطاء الأهمية للعمل الهام والاهم :كلما كان النشاط هام كان ذلك ادعى لفصلة عن بقية النشاطات وجعله في ادارة منفصلة وكلما كان النشاط هام لنجاح المكتب كان من الضروري وضعة فى مستوى اداري اعلى بالهيكل .



9. أبرز نتائج التحليل البيئي (الداخلي والخارجي)

الضعف Weakness

- الشؤون المالية والمحاسبية.
- ضعف العلاقة و التواصل مع المؤسسات الاجتماعية.
- ضعف العمل بمؤشرات أداء وقياس للإنتاجية.
- ندرة المتطوعين للعمل بالمكتب.
- شيوع ثقافة العمل بالأنشطة والمهام رغم غياب البعد الاستراتيجي لها.
- قلة الكوادر الدعوية الذين يتقنون لغات غير المسلمين.
- ضعف الامكانيات التقنية.
- ازدواجية وتضارب بعض المهام الوظيفية.

القوة Strengths

- قناعة العاملين بالمكتب بأهمية العمل المؤسسي .
- الشروع في اعداد خطة استراتيجية للمكتب.
- أوقاف المكتب وبنية تحتية تتضمن سكن الدعاة وصالة الدعاة.
- التأييد الاجتماعي لبرامج المكتب وبالذات دعوة غير المسلمين.
- رغبة وطموح القيادات الشابة في الإدارة.
- قدرة الإدارة التنفيذية على امتلاك قرار إدارة وتخفيض التكلفة.
- الكادر النسائي متميز ويحظى بدعم اجتماعي جيد.
- الاجراءات والنماذج الادارية جيدة.
- العلاقة المتينة مع بعض الداعمين.
- قناعة العاملين بضرورة استغلال التقنية وأتمته العمل.

التهديدات Threats

- التحديات التي يواجهها الجهات الخيرية بشكل عام في الحصول على دعم كافي .
- توجه المؤسسات المانحة لدعم الجمعيات الخيرية الأكثر توجهاً نحو العمل المؤسسي .
- المنافسة الشديدة بين الجهات الخيرية في جذب المتبرعين.
- تحدي اثبات أثر المكتب على المجتمع المحلي.
- الضغوط الاجتماعية و النظامية نحو المؤسساتية.
- الدعوة بالأساليب التقليدية .
- عدم تفاعل الجهات الحكومية والخاصة والخيرية.
- اتعقد بعض الاجراءات الرسمية.
- ضعف بناء العلاقة طويلة الامد مع المسلمين الجدد.

الفرص Opportunities

- لَأَنْ يَهْدِيَ اللَّهُ بِكَ رَجُلًا وَاحِدًا خَيْرٌ لَكَ مِنْ حُمْرِ النَّعَمِ.
- التوجه الحكومي و الشعبي لدعم الجهات الخيرية.
- ازدياد عدد المؤسسات المانحة للأعمال الخيرية واختلاف توجهات الدعم فيها.
- وجود رجال أعمال يرغبون بدعم العمل الخيري .
- التطور كبير في المهارات التقنية والاعلامية وادارة شبكات التواصل الاجتماعي لدى الشباب والشابات.
- الدعم الأسري والاجتماعي لخلق فرص للعمل التطوعي .
- وجود عدد لا بأس به من أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الانسانية بجامعة المجمعة.
- الرغبة الكبيرة في دعوة غير المسلمين من حديثي الإسلام.
- زيادة عدد الأفراد الراغبين بالعمل الجزئي في الجهات الخيرية.
- مجال الإبداع في برامج مكاتب الدعوة واسع .
- استقطاب المتطوعين والمتطوعات ممكن جداً.

١٠. ملخص للمقارنة المرجعية لمكاتب الدعوة بالمملكة^٥:

يعد مفهوم المقارنة المرجعية حديث نسبياً في علم الإدارة وأثبتت فعالية كبيرة في مساعدة المنظمات على التعرف وبدقة على أوجه الضعف والقصور في مجالات معينة كونه يعمل على عملية مقارنة للتوصل إلى أفضل الممارسات في مجال معين ، ونشير إلى أننا قمنا بعدد من الخطوات لنضمن القيام بالمقارنة المرجعية وفق المهنية المطلوبة ونبرز هذه الخطوات كما يلي:

١. تحديد عوامل المقارنة بين مكاتب الدعوة ، وتم تحديد العوامل التالية

- الرؤية الاستراتيجية

- الرسالة والغرض الاساسي من وجود المكاتب

- الأهداف الاستراتيجية (وفق مؤشرات الأداء)

- التنظيم الإداري

- مجالات التميز والابداع

٢- ترشيح واختيار مكاتب الدعوة المتميزة

٣ - المقارنة والتحليل وصياغة النتائج

٤ - عكس النتائج على مكونات الخطة الاستراتيجية لمكتب المجمع.



^٥ نتائج المقارنة المرجعية لمكاتب الدعوة تعبر عن نتائج وتحليل خاص توصل له الفريق وتمت صياغتها وفق محددات وضوابط وضعها الفريق .

– مكتب الدعوة بالخبر "هداية"

عناصر المقارنة	نتائج التحليل المقارن	الانعكاس على الخطة الاستراتيجية
الرؤية تفعيل الدعوة إلى الله على بصيرة بأفضل الوسائل وغرسها بالنفوس رحمة للخلق وإرضاء للخالق.	– لا تتضمن هوية مميزة ، غير طموحة وغير جذابة.	– يجب ان تكون الرؤية طموحة وجذابة وفريدة بحيث تعبر عن هوية المكتب المميزة له عن غيره.
الرسالة الدعوة إلى الله بالتي هي أحسن لكافة فئات المجتمع من خلال وسائل دعوية حديثة ومبتكرة بواسطة كفاءات متميزة لخدمة دين الله راجين بذلك الأجر والثواب.	– الرسالة متناغمة مع الرؤية ، لا تميز المكتب عن بقية المكاتب بالمملكة ، تتضمن أهداف محددة ، قابلة للتحويل إلى خطط عمل. – تتضمن قدراً من الوضوح بتحديد الغرض الأساسي، لكن لم تحدد المستهدف ، وتضمنت جواباً كافياً على سؤال " كيف "	– من الجيد أن تتضمن الرسالة النص على كيفية تأدية الغرض الأساسي للمكتب.

الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات أداء؟	أهداف واضحة ومؤشرات قياس أداء ممتازة.	يجب ان يتم اعداد الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات الأداء.
الهيكل والتنظيم الإداري	لدى المكتب هيكل تنظيمي متشعب وبمستويات عديدة مما يشكل عبئاً إدارياً ومالياً كبيراً، كما أنه لا يفي بكامل الشروط المهنية للهيكل التنظيمية.	الهيكل التنظيمي الحديث فيه أقل قدر من تعدد المستويات التنظيمية ، لا سيما في العمل الخيري الذي يشهد تسرب ودوران وظيفي عالي ، كما أنه يتضمن تفعيل لأساليب " فرق عمل ، لجان متخصصة".
مجالات التميز والإبداع	ملتقى وبرامج الشباب وتفعيل وسائل التواصل الاجتماعي بالدعوة.	الاستعانة بوسائل الدعوة الحديثة عوضاً عن الاساليب التقليدية المكلفة كالمطبوعات والنشرات.
أبرز عوامل الضعف والقصور	الأنشطة والبرامج لا تتكامل مع الاهداف الاستراتيجية وكثرة المطبوعات الاعلانية ويتم انشاء مشاريع باستمرار ليست ذات بعد استراتيجي.	يجب أن يكون أي نشاط وبرنامج محدد ومقاس ويخدم الاهداف الاستراتيجية.

المكتب :العزيزية بجدة -

عناصر المقارنة	نتائج التحليل المقارن	الانعكاس على الخطة الاستراتيجية
الرؤية بيئة دعوية متميزة ، ومشاريع نوعية.	تتضمن هوية مميزة للمكتب ، لا تتضمن طموحاً والهاماً ، تتسم بالواقعية ، ملائمة لبيئة العمل الدعوي.	يجب ان تكون الرؤية طموحة وجذابة
الرسالة مؤسسة تعاونية دعوية ، تطور العاملين في الدعوة ، وتؤسس وتدعم مشاريع نوعية.	تتضمن قدراً من الوضوح بتحديد الغرض الأساسي ، متناغمة مع الرؤية ، معززة لهوية المكتب معينة على التحول إلى أهداف و خطط عمل، ملبية لاحتياجات العمل الدعوي لمكاتب الدعوة بالمملكة .	يجب أن تحدد الرسالة الأغراض الأساسية للمكتب ، وتوصف المستهدف.
الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات أداء؟	لا يوجد مؤشرات كمية أو نوعية لقياس الأداء	يجب ان يتم اعداد الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات الأداء
الهيكل والتنظيم الإداري	يتميز المكتب بهيكل تنظيمي حديث ويتضمن وحدة "إدارة الاستراتيجية" مرتبطة مباشرة بمدير المكتب	الهيكل التنظيمي المتطور يتضمن وحدة للاستراتيجية
مجالات التميز والإبداع	لا يوجد	
أبرز عوامل الضعف والقصور	الأنشطة والبرامج لا تتكامل مع الأهداف الاستراتيجية وكثرة المطبوعات الاعلانية ويتم انشاء مشاريع باستمرار ليست ذات بعد استراتيجي	يجب أن يكون أي نشاط وبرنامج محدد ومقاس ويخدم الأهداف الاستراتيجية

– المكتب :الروضة بالرياض

عناصر المقارنة	نتائج التحليل المقارن	الانعكاس على الخطة الاستراتيجية
الرؤية بناء عمل مؤسسي ذو دخل ثابت قائم على كوادر مؤهلة ومشاريع نوعية وكمية متطورة	تتضمن هوية مميزة للمكتب ، تتسم بالواقعية ، ملائمة لبيئة العمل الدعوي ، لا تتضمن طموحاً وإلهاماً	يجب ان تكون الرؤية طموحة وجذابة
الرسالة هداية الخلق باستخدام وسائل دعوية مؤثرة وفق عمل مؤسسي منظم	غير متناغمة مع الرؤية ، غير معززة لهوية المكتب ،غير قابلة للتحول إلى خطط	يجب أن تحدد الرسالة الأغراض الاساسية للمكتب ، وتوصف المستهدف
الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات أداء؟	عدد الاهداف الاستراتيجية قليل وتتضمن مؤشرات كمية جيدة لقياس الأداء	يجب ان يتم اعداد الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات الأداء ووفق الامكانيات المتوقعة للخمس سنوات القادمة
الهيكل والتنظيم الإداري	لا يوجد هيكل تنظيمي وفق المعايير المهنية للتنظيم الاداري و يتضمن المكتب حوالي ٢٥ لجنة	إنشاء اللجان الدائمة في الهيكل التنظيمي يجب ان يتم وفق اسس مهنية

استغلال الوسائل التقنية الحديثة بأكبر قدر ممكن في المشاريع بشرط مساهمتها في تقليل التكلفة	جوال الخير لـ " إنتاج ونشر جميع المواد التي تعمل على هاتف جوال من مواد ترفيهه وتربوية ودعوية"	مجالات التميز والإبداع
يجب أن يكون أي نشاط وبرنامج محدد ومقاس ويخدم الأهداف الاستراتيجية	الأنشطة والبرامج لا تتكامل مع الأهداف الاستراتيجية ويتم انشاء مشاريع باستمرار ليست ذات بعد استراتيجي وتنوع الأنشطة مثل " الاستشارات الهاتفية ، التدريب ، التعليم الشرعي المتخصص،..... الخ" مما يجعل عدم السيطرة على الانتاج وتشنت الجهود سمة بارزة	أبرز عوامل الضعف والقصور

– مكتب الدعوة بالدمام

عناصر المقارنة	نتائج التحليل المقارن	الانعكاس على الخطة الاستراتيجية
الرؤية	لا توجد رؤية	الرؤية الطموحة والجذابة مكون أساسي بالخطة الاستراتيجية
الرسالة الدعوة إلى دين الله مصدرنا الكتاب والسنة طريقتنا يداً بيد لخدمة الدين	لا تتضمن هوية للمكتب ، لا تعين على تحديد الاهداف ، غير قابلة للتحويل إلى خطط	يجب أن تحدد الرسالة الأغراض الاساسية للمكتب ، وتوصف المستهدف
الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات أداء؟	لا توجد أهداف استراتيجية	يجب ان يتم اعداد الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات الأداء ووفق الامكانيات المتوقعة للخمس سنوات القادمة
الهيكل والتنظيم الإداري	غير متوفر	-----
مجالات التميز والإبداع	جلب موارد ودعم مستمر للمشاريع	المشاريع التنفيذية للخطة الاستراتيجية مشجعة للداعمين
أبرز عوامل الضعف والقصور	القصور في تحقيق متطلبات العمل المؤسسي	الخطة الاستراتيجية مكون رئيس في تحقيق متطلبات المؤسسة

– مكتب الدعوة بعنيزة

عناصر المقارنة	نتائج التحليل المقارن	الانعكاس على الخطة الاستراتيجية
الرؤية المكتب التعاوني المتميز في الدعوة إلى الله في بيئة جاذبة وكوادر مبدعة ووسائل مبتكرة في ظل موارد مالية دائمة وكافية	جاذبة وتفي بالشروط العلمية كالهوية والغرض والواقعية والتحفيز	الرؤية المتميزة لها معايير تميز محددة
الرسالة الدعوة إلى الله وإرشاد الناس إلى المساعدة الإيمانية وفق المنهج النبوي من خلال كوادرنا المتخصصة وتقنياتنا المتطورة وعنايتنا الفائقة بالمستفيدين	متناغمة مع الرؤية ، معززة لهوية المكتب ، لكن لم تحدد المستهدف وتميزت بالنص على " كيف نعمل "	توصيف المستهدف هام جداً في ظل المجال الدعوي الواسع
الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات أداء؟	لم نجد أهداف استراتيجية وتوجد مشاريع مستقلة دون ربط بالأهداف الاستراتيجية.	الرسالة يجب أن تحدد معالم الأهداف الاستراتيجية
الهيكل والتنظيم الإداري	الهيكل التنظيمي يوافق بعض المعايير المهنية	تجنب الخلط بين المهام الوظيفية والوحدات التنظيمية
مجالات التميز والإبداع	اعداد وصياغة المشاريع يسمح بتسويقها بشكل حديث	تصاغ مشاريع الخطة الاستراتيجية بشكل محفز لدعمها
أبرز عوامل الضعف والقصور	لا يوجد ربط واضح وتسلسل منطقي بين الأنشطة والبرامج والاطار الاستراتيجي المتمثل بالرؤية والرسالة	الرسالة تضع الاطار العام للأهداف الاستراتيجية ثم المشاريع المحققة للأهداف الاستراتيجية

مكتب الدعوة بالظهران -

عناصر المقارنة	نتائج التحليل المقارن	الانعكاس على الخطة الاستراتيجية
الرؤية والرسالة بيئة عمل متميزة للدعوة تؤسس وتدعم مشروعاً رائداً لكل فئة مستهدفة	جاذبة وتفي بالشروط العلمية كالهوية والغرض والواقعية والتحفيز	تضمنت الرؤية مفردات الرسالة من خلال اجابة على اسئلة ١. الغرض الاساسي للمكتب ٢. ماذا نعمل ٣. لمن نعمل
الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات أداء؟	٦ أهداف استراتيجية شاملة للمجالات الادارية والمالية والخدمية	الاهداف الاستراتيجية يجب ان تتضمن مؤشرات اداء رئيسة
تنظيم إداري عصري؟	غير متاح	غير متاح
مجالات التميز والإبداع	لا يوجد تميز واضح	-----
أبرز عوامل الضعف والقصور	عدد الفئات المستهدفة بخدمات المكتب كبير جداً	التميز المؤسسي يتطلب تحديد المستهدف بوضوح

– تلخصت أفضل الممارسات الجيدة لمكاتب الدعوة بالمملكة في ما يلي:

عناصر المقارنة والتحليل					
المكاتب	رؤية استراتيجية	الرسالة و الغرض الأساسي	الأهداف الاستراتيجية	تنظيم إداري حديث	مجالات التميز والإبداع
١. هداية بالخبر			*		*
٢. العزيزية بجدة	*	*		*	
٣. الروضة بالرياض	*	*	*	*	*
٤. مكتب الدعوة بالدمام		*	*		*
٥. مكتب الدعوة بعنيزة	*	*			*
٦. مكتب الدعوة بالظهران	*	*	*		

١١. ملخص النتائج والتوصيات الاستراتيجية :

بعد أن أتم فريق الخطة الاستراتيجية التحليل والمقارنة لأفضل الممارسات في مكاتب الدعوة بالمملكة وجد هناك خلافاً في تحديد الغرض الأساسي لبعض مكاتب الدعوة ضمن الإطار المحلي لها، كما أن الأنشطة والبرامج الدعوية متنوعة بشكل كبير وتستهدف فئات اجتماعية عديدة ، يصبح معها من الصعب على مكاتب الدعوة تحديد ما هي الأولويات التي يحتاجها المجتمع المحلي .وبلا شك أن تحقيق التميز والتطور المؤسسي لأي منظمة لا يتم إلا بعد التحديد وبدقة للإطار الاستراتيجي (خاصة الرؤية والرسالة) لها.

ونقترح في هذا المجال عدداً من التوصيات هي :

١. **رصد** فريق الخطة الاستراتيجية لمكتب المجمع البرامج والأنشطة التي تقدمها مكاتب الدعوة والارشاد وتوعية الجاليات بالمملكة ، ولاحظ ان هناك تنوع كبير وتفاوت بين هذه المكاتب بحكم تشعب المجالات التي تقدم فيها الدعوة ، ومما تجدر الإشارة إليه ان هناك ضعف واضح في تحديد جوانب الدعوة الأكثر أهمية وفقاً للنطاق الجغرافي المحلي وهذا الامر قد يضعف من قدرات المكاتب على تحديد الوظائف الأساسية التي تعمل من أجلها وتحقق غرض وجودها .

٢. **تنص** لوائح و أنظمة وزارة الشؤون الإسلامية على أن الهدف العام لمكاتب الدعوة " دعوة الناس إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة ،

وتوعية المسلمين بأمور دينهم ، وحضهم على دعوة غيرهم ، وفق منهج السلف الصالح"

وهذا هدف عام وواسع يتيح لمكاتب الدعوة المرونة الكافية في تحديد الغرض الأساسي لكل مكتب (رسالته) وفقاً لمحددات النطاق الجغرافي ، الموارد المالية المتاحة ، ونؤكد هنا إلى خطأ كبير تقع فيه بعض مكاتب الدعوة وهو أنها تضع رسالة واسعة فضفاضة لا تعمل على توجيه تفكير العاملين فيها بالتالي تكون الأنشطة والفعاليات متنوعة وغير منضبطة مما يسمح بزيادة الهدر المالي ويضعف الأثر التراكمي للسنوات القادمة.

٣. **عدم** وجود خطة استراتيجية محكمة يجعل القائمين على المكاتب (مدراء المكاتب بالأخص) يتحيزون ويميلون لوجهة نظرهم الخاصة في تنفيذ البرامج والأنشطة الدعوية واختيار الوسائل اللازمة لها ، وبما أن مكاتب الدعوة كغيرها من منظمات القطاع الخيري الذي يشهد دوران وظيفي عالي وتعاقب بالمدرء فإن ذلك من شأنه أن لا يحدث نتائج طويلة الأمد وعمل استراتيجي مؤسسي.

٤. **تحديد** الغرض الأساسي الذي من أجل وجدت مكاتب الدعوة ضمن النطاق الجغرافي المحلي يحتاج لنوع راقى من التفكير الاستراتيجي ،

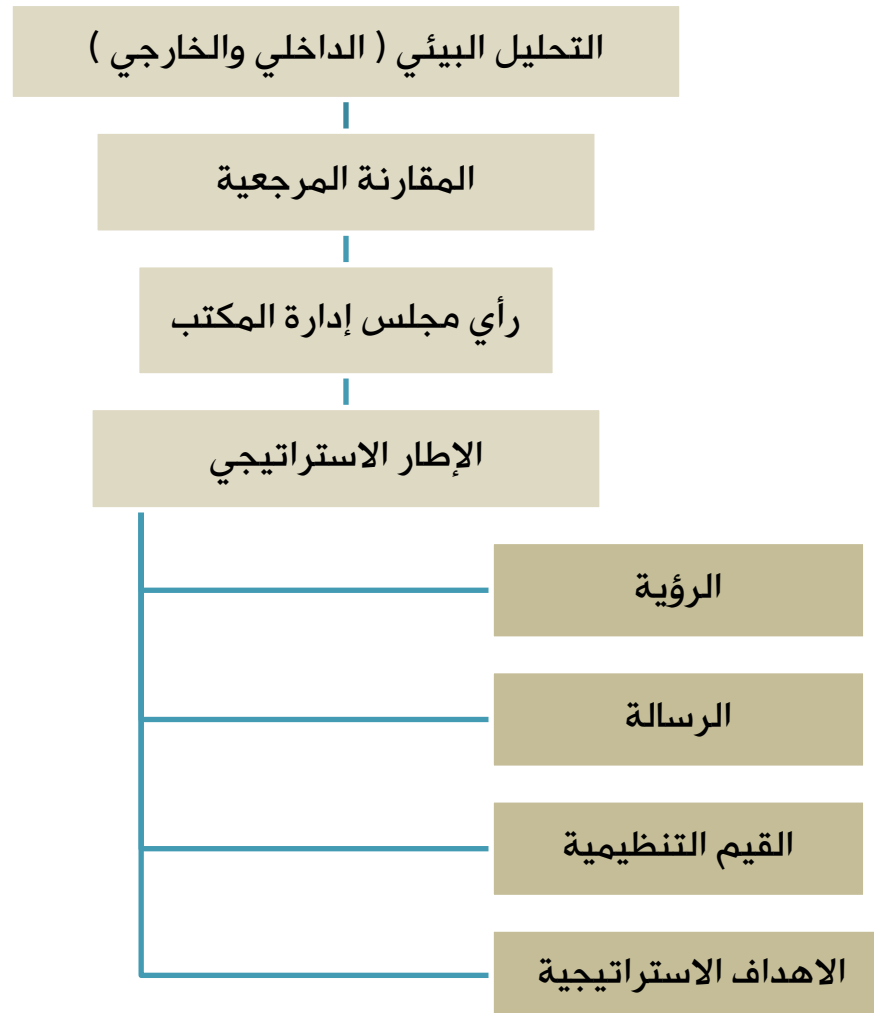
ونقدم الاسئلة الارشادية التالية لتعين في مساعدة بعض مكاتب الدعوة لتحديد وظائفها الاساسية:

- ما هي الفئات الاجتماعية المستهدفة (مسلمين ، غير مسلمين ، رجال ، نساء ، شباب ، أطفال الخ) .
- ما الفئة الاجتماعية الأكثر حاجة للدعوة .
- ما المشاريع التي ضمن حدود قدرتنا وامكانياتنا ويمكن ان نقدمها لهم .

٥. **ممارسة** قيادات العمل في مكاتب الدعوة لهذا اللون من التفكير الاستراتيجي من شأنه أن يعطي الكثير من القوة في البرامج التي تقدمها المكاتب ، ومن سمات هذا اللون من التفكير انه يكلف القليل، ويختصر الطريق الذي قد تسير فيه بعض المكاتب من حشد مواردها لتقديم برامج تستنفد اموالها وجهدها فيما لا طائل من ورائه ويساعد كذلك على التفريق بين القضايا الكبيرة و الصغيرة في إطار العمل الدعوي .
٦. **عند ابتكار** البرامج والانشطة الدعوية الجديدة يجب ان يبذل الجهد الكافي للإجابة على التساؤلات لماذا ؟ وماذا ؟ وكيف ؟ واعمال التفكير العلمي لذلك.

١٢. الإطار الاستراتيجي (الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الأهداف الاستراتيجية)

منهجية اعداد الإطار الاستراتيجي



١.١٢ استطلاع رأي أعضاء مجلس الإدارة والمختصين بالمجال الدعوي

تقتضي المنهجية العلمية للتخطيط الاستراتيجي التعرف على رأي أصحاب المصلحة لتحديد مفردات الإطار الاستراتيجي (الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الأهداف الاستراتيجية) وفي هذا الصدد قمنا باعداد استبيان شبة مهكل خاص بالإطار الاستراتيجي يشمل :

١. رؤية المكتب

٢. الوظائف الأساسية للمكتب ورسالته

٣. أهداف المكتب

٤. الشرائح المستهدفة

٥. الوسائل المحققة لأهداف المكتب

٦. القيم التنظيمية

كما أننا راينا أهمية عقد بعض الاجتماعات والمقابلات مع خبراء في مجال عمل مكاتب الدعوة بالمملكة ونقدم فيما يلي استعراض تفصيلي

لرأي أعضاء مجلس الإدارة للمكتب ورأي الخبراء والمختصين بالمجال الدعوي :

– بحسب رأي العينة وظائف مكتب الدعوة التي وجد من أجلها (الرسالة)^٦:

نشر العلم الشرعي الصحيح الوسطي للمسلمين ولغير المسلمين .	مشاركة المكتب المناسبات الدينية والاجتماعية الخاصة بأهدافه .
مساندة المجتمع في صلته بربه وحسن خلقه .	دعوة الناس بالحكمة والموعظة الحسنة .
دعوة غير المسلمين إلى الإسلام .	توعية المسلمين بأمور دينهم .
توعية المسلمين الداخلين في الإسلام .	حثهم على دعوة غيرهم وفق منهج السلف (التدريب).
الدعوة إلى الله تعالى بالوسائل المتاحة .	إحياء السنة وإماتة البدعة ونشر الوعي بين الناس .
ابتكار الوسائل والمناشط الدعوية .	تحقيق المواطنة الصحيحة .
تأهيل الدعاة والمؤثرين .	إقامة الدروس والمحاضرات والمشاركة في المناشط الدعوية المختلفة .
الإسهام في توصيل رسالة الدعوة إلى الله لغير المسلمين .	تبصير الجاليات المسلمة بأمور دينهم الصحيحة .
نشر العلم الشرعي الصحيح الوسطي للمسلمين ولغير المسلمين .	مشاركة المكتب المناسبات الدينية والاجتماعية الخاصة بأهدافه .

^٦ العينة شملت أعضاء مجلس إدارة المكتب بواقع ٧ أعضاء و ٨ خبراء ومختصين بالعمل الدعوي

– بحسب رأي العينة الشرائح الاجتماعية المستهدفة بخدمات المكتب:

غير المسلمين ، العمالة ذات الثقافة الأقل
الجاليات المسلمة ، الجاليات غير المسلمة
الرجال و النساء بشكل عام
السعوديون والوافدون بشرائهم
الشباب
الرجال غير المسلمين
المجتمع بكافة شرائحه

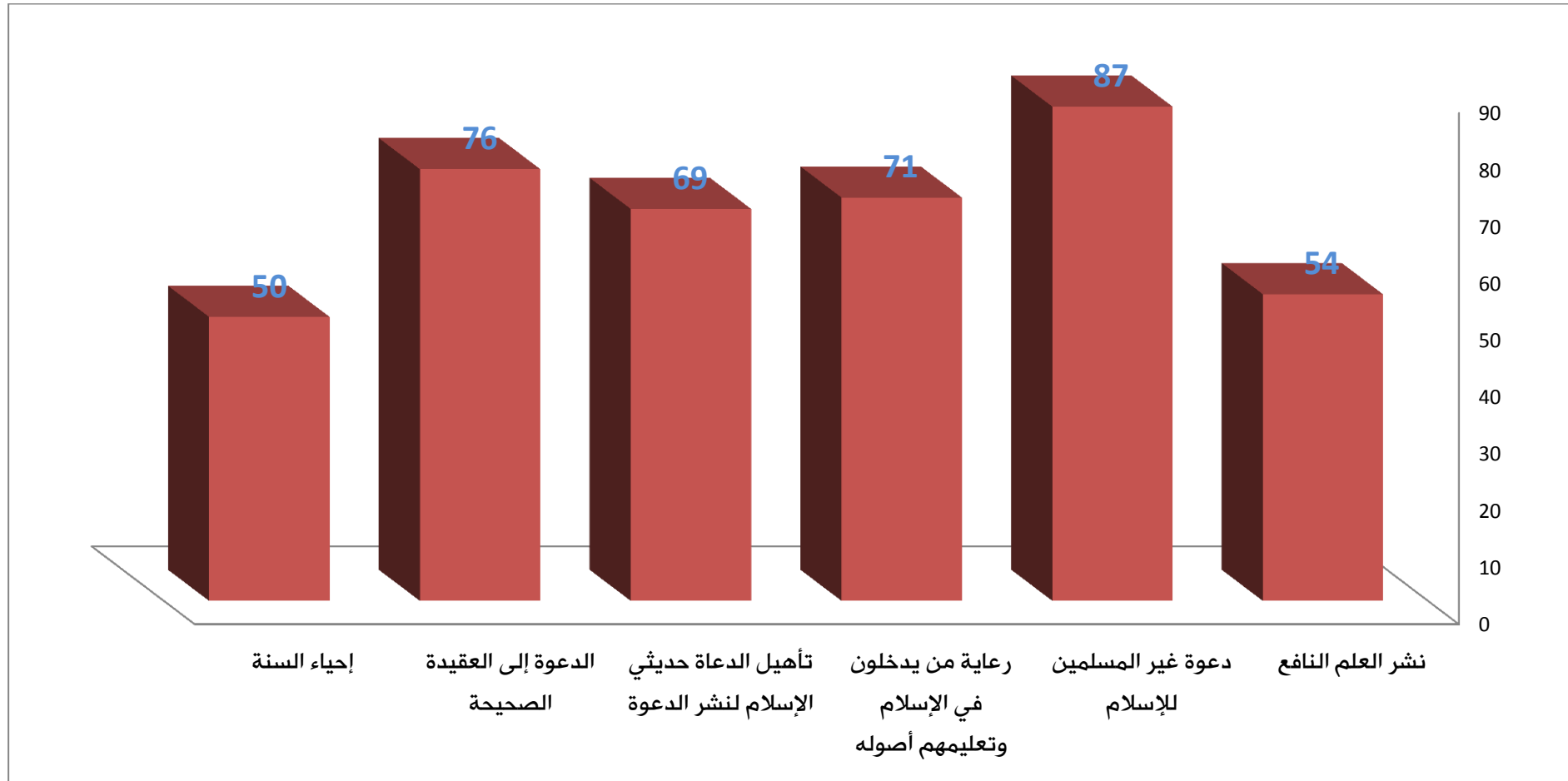
– بحسب رأي العينة القيم التنظيمية المهمة للمكتب:

العمل الجماعي	الابداع	الجودة
---------------	---------	--------

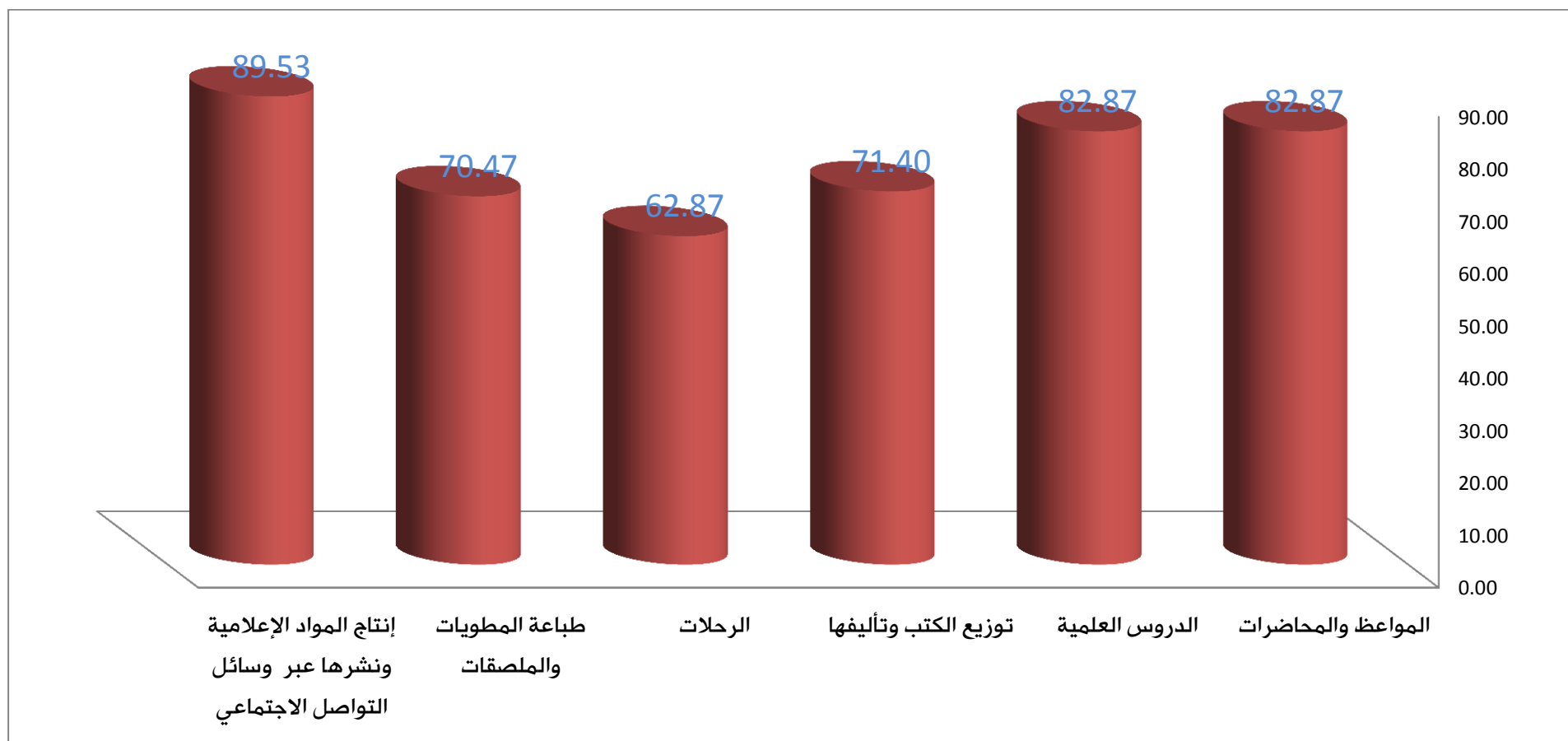
– بحسب رأي العينة مجالات التميز المستهدفة :

التقنية	احتواء الشباب
الدورات التدريبية	تنظيم محاضرات للجاليات
التقنيات الحديثة	تنظيم ملتقيات شبابية
الملتقيات الدعوية	نشر الوعي الشرعي بين فئات المجتمع
النشر الالكتروني عبر التواصل الاجتماعي	الدروس العلمية
المحاضرات	دعوة الشباب من الجنسين وتأهيلهم علميا ودعويا وفكريا

– بحسب رأي العينة مجالات الأهداف وأولويتها للمكتب :



- بحسب رأي العينة وسائل تحقيق الأهداف للمكتب :



– **يشير تحليل الرأي السابق إلى أن الأولويات في مجال عمل المكتب ستكون كالتالي :**

١. دعوة غير المسلمين إلى الإسلام

٢. تعليم العقيدة لغير المسلمين

٣. رعاية حديثي الإسلام

٤. تأهيل الدعاة حديثي الإسلام

– **ويشير تحليل الرأي السابق إلى أن الوسائل في مجال عمل المكتب ستكون كالتالي :**

١. إنتاج المواد الإعلامية ونشرها عبر وسائل التواصل الاجتماعي

٢. الدروس العلمية

٣. المواعظ والمحاضرات

ويجب التأكيد على أن الأهداف والوسائل لها محدد أساسي هو :

النطاق الجغرافي لمحافظة المجمع

– تحديد وصياغة الإطار الاستراتيجي

أخذاً بالاعتبار أبعاد التحليل البيئي بما تضمنه من أنظمة ولوائح وزارية ودراسات ووثائق علمية ، وتطلعات مجلس الإدارة وما تشكل من رصيد معرفي لفريق الخطة عبر سلسلة الاجتماعات والمقابلات ، نقدم فيما يلي مكونات الإطار الاستراتيجي.

الرؤية

عام ١٤٤٠هـ

سيكون لدينا ٢٠٠ مشروع دعوي نوعي ، و ٥٠ برنامج تعليمي لتأهيل الدعاة ، و ٢٠ شراكة استراتيجية ، و ٣ مليون ريال إيراد سنوي

توضيح للرؤية :

تتضمن هوية مميزة للمكتب

طموحة وجذابة

قادرة على إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق الرسالة والاهداف الاستراتيجية للمكتب

ملائمة لثقافة المجتمع

سهولة الفهم

الرسالة

تقديم مشاريع دعوية نوعية ، تهتم بغير المسلمين ، وتفعيل الشراكة والتعاون والتطوع ، وتنمية موارد المكتب بأفضل الأساليب

توضيح للرسالة :

مشاريع دعوية : المشروع هو " منظومة متكاملة من الأهداف المحددة والأنشطة التفصيلية والإجراءات ومؤشرات الأداء " ، ويجب أن تكون المشاريع متطورة وتتوخى المهنية من حيث الإعداد والتنفيذ على نحو يعزز رسالة المكتب.

نوعية : يجب ان تكون المشاريع تتضمن قدراً من الابداع والتجديد لتحقيق التطور بعيداً عن التقليدية.

تفعيل الشراكة والتعاون والتطوع: يتضمن بناء علاقات تكاملية مع الجهات الحكومية والخاصة والخيرية.

القيم التنظيمية

الإبداع	نشجع وتدعم الأفكار الابداعية والممكنة التطبيق
الجماعية	نعمل بروح الفريق الواحد
الجودة	نطبق أعلى المعايير في تقديم خدماتنا وتنفيذ مهامنا بما ينعكس على مخرجاتنا

الأهداف الاستراتيجية

١.	استكمال البناء المؤسسي للمكتب
٢.	تحقيق ٣ جوائز على الأقل في التميز المؤسسي
٣.	ما لا يقل عن ١٠٠ مسلم جديد سنوياً
٤.	تعليم ما لا يقل عن ٥٠ داعية مؤهل سنوياً
٥.	تنمية الموارد المالية وترشيد الإنفاق
٦.	تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية وتفعيل الشراكة مع الجهات الخيرية

تم بحمد الله..