

الخطة الاستراتيجية

للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة

إعداد

مركز واعد العالمي
Waaed international center



بمشاركة فاعلة ورائعة من فريق الاستراتيجية بالمكتب التعاوني

جمادى الأولى ١٤٣٣ هـ

جدول المحتويات

٤	١	مقدمة:
٥	٢	تشخيص الوضع الراهن (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتنافسية).
٥	٢,١	تقديم
٥	٢,٢	وسائل تقييم البيئة الداخلية
٦	٢,٣	تحليل البيئة الداخلية (القوة × الضعف)
٦	٢,٣,١	نتائج ورش النقاش لمواطن القوة للمكتب
٧	٢,٣,٢	نتائج الاستبانات لمواطن القوة
٧	٢,٣,٢,١	التحليل الإستراتيجي لمواطن القوة:
٧	٢,٣,٣	نتائج ورش النقاش لمواطن الضعف:
٨	٢,٣,٤	نتائج الاستبانات لمواطن الضعف
٩	٢,٣,٤,١	التحليل الإستراتيجي لمواطن الضعف
١٠	٢,٤	تحليل البيئة الخارجية (الفرص × المخاطر)
١٠	٢,٤,١	نتائج ورش النقاش لدراسة الفرص المتاحة
١١	٢,٤,٢	نتائج الاستبانات لدراسة الفرص المتاحة
١١	٢,٤,٢,١	التحليل الإستراتيجي للفرص المتاحة
١٢	٢,٤,٣	نتائج ورش النقاش لدراسة المخاطر المحتملة
١٢	٢,٤,٤	نتائج الاستبانات لدراسة المخاطر المحتملة
١٢	٢,٤,٤,١	التحليل الإستراتيجي للمخاطر المحتملة
١٣	٢,٥	تحليل البيئة التنافسية
١٣	٢,٥,١	جمعيات تتقاطع مع المكتب
١٤	٢,٥,٢	جمعيات إغاثية عامة
١٥	٢,٥,٣	جمعيات إغاثية و لكنها تستهدف فئة محددة:
١٥	٢,٥,٤	جمعيات خيرية علمية
١٦	٢,٥,٥	تحليل ما سبق و تأثيره الإستراتيجي
١٧	٣	التوجهات الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة

١٧	أولاً: رسالة المكتب التعاوني	٣,١
١٨	مميزات هذه الرسالة	٣,١,١
١٩	ثانياً: رؤية المكتب التعاوني	٣,٢
٢٠	مميزات هذه الرؤية	٣,٢,١
٢٢	ثالثاً: قيم المكتب التعاوني	٣,٣
٢٣	المحاور والغايات الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة	٤
٢٣	أولاً: المحاور الاستراتيجية للمكتب التعاوني	٤,١
٢٤	المحور الاستراتيجي الأول : دعوة أفراد المجتمع في المدينة المنورة.	٤,١,١
٢٤	المحور الاستراتيجي الثاني : توعية الجاليات بجميع فئاتهم ولغاتهم .	٤,١,٢
٢٥	المحور الاستراتيجي الثالث : توعية الزوار القادمين إلى المدينة المنورة في الحج والعمرة.	٤,١,٣
٢٥	المحور الاستراتيجي الرابع : تأهيل الدعاة للقيام بالدعوة إلى الله على علم وبصيرة .	٤,١,٤
٢٦	المحور الاستراتيجي الخامس: التحسين المستمر للبناء المؤسسي للمكتب التعاوني	٤,١,٥
٢٦	ثانياً: الغايات الاستراتيجية للمكتب التعاوني	٤,٢
٢٧	الغايات الاستراتيجية	٤,٢,١
٢٩	الأهداف الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة	٥
٣٠	أهداف المحور الاستراتيجي الأول مع شرح موجز لكل هدف	٥,١
٣١	أهداف المحور الاستراتيجي الثاني مع شرح موجز لكل هدف	٥,٢
٣٢	أهداف المحور الاستراتيجي الثالث مع شرح موجز لكل هدف	٥,٣
٣٤	أهداف المحور الاستراتيجي الرابع مع شرح موجز لكل هدف	٥,٤
٣٦	أهداف المحور الاستراتيجي الخامس مع شرح موجز لكل هدف	٥,٥
٣٨	مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة.	٦
٣٨	مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الأول	٦,١
٣٩	مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الثاني	٦,٢
٤٠	مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الثالث	٦,٣
٤١	مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الرابع	٦,٤
٤٢	مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الخامس	٦,٥

بسم الله الرحمن الرحيم

الخطة الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة

١. مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وبعد.
فيسر مركز واعد العالمي أن يقدم الخطة الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة ، والتي تم بناؤها بأيدي أعضاء فريق الاستراتيجية للمكتب التعاوني وبمعمونة مستشاري مركز واعد.
نسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ونافعاً لعباده الصالحين.
ونشكر كل ساهم في إنجاح هذا العمل وشارك فيه بمجهود قل أو أكثر، وكل من أحب العمل الدعوي وأراد له التطور والجودة، وبذل من وقته الثمين وجهده الرائع ما نأمل أن يدخره الله له يوم لا ينفع مال ولا بنون ! وهم كثر والحمد لله، وفي مقدمهم فضيلة الشيخ د. عبدالمحسن القاسم رئيس مجلس إدارة المكتب، ونائبه فضيلة الشيخ: صالح الجطيلي، ومدير المكتب فضيلة الشيخ: صالح السمحان، ومساعدته الشيخ: رباح السلامة، وعضو اللجنة الاستشارية للمكتب المشرف على فريق الاستراتيجية د. عبدالله البشير، ومديرة القسم النسوي للمكتب، وجميع أعضاء فريق إعداد الاستراتيجية وكل من شارك في اللقاءات وورش العمل. ونشكر أيضاً مستشارينا الفضلاء: د. خضر بن علي الزهراني، و د.عمر بن حسن الراشدي، و م. سعيد بن علي الزهراني، وفريق الدعم الإداري والتنسيقي للمركز.

والله الموفق والمعين والمهادي للصواب؛؛؛

٢. تشخيص الوضع الراهن (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتنافسية):

٢.١ تقديم

إن تشخيص الوضع الراهن يشكل الافتراضات الاستراتيجية التي على ضوءها تبنى الإستراتيجيات، وأول ذلك دراسة مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية للمكتب التعاوني، ثم دراسة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمكتب، ثم دراسة البيئة التنافسية، لأن الاستراتيجية تنطلق من وضع داخلي متماسك وتعتمد على تصور واضح للبيئة الخارجية والبيئة التنافسية، وتحتاج إلى تحديد مواطن القوة؛ لتعزيزها وتنميتها، وتحديد مواطن الضعف؛ لإصلاحها. ودراسة الوضع الراهن يُعد الركيزة الرئيسة لبناء الاستراتيجيات، وتحدد الرؤية والرسالة والمحاور والأهداف الاستراتيجية في ضوءها، وتحدد كذلك المبادرات الاستراتيجية المناسبة والتي تحقق للمكتب رؤيته.

٢.٢ وسائل تقييم البيئة الداخلية

وللتوصل إلى تقييم قريب من الواقع للبيئة الداخلية تم إجراء ما يلي:

١. مقابلات شخصية لتقييم البيئة الداخلية، أُجريت مع: الدكتور عبدالمحسن القاسم رئيس مجلس إدارة المكتب التعاوني (حالياً)، والشيخ: صالح الجطيلي مدير عام المكتب، والدكتور: محمد الخطراوي مدير عام فرع وزارة الشؤون الإسلامية بمنطقة المدينة المنورة، والشيخ: رباح السلامة مساعد مدير المكتب التعاوني. والدكتور: سليمان الثنيان مدير توعية الجاليات والدكتور: سلطان الحصين مدير قسم توعية الزوار.
٢. ورش نقاش حضرها أعضاء من مجلس إدارة المكتب، وأعضاء من اللجان الاستشارية للمكتب، وباقي أعضاء فريق إعداد الاستراتيجية المختارين من قبل المكتب .
٣. استطلاع أوضاع البيئة الداخلية من خلال الإجابة عن استبانات خُصصت لهذا الغرض.

٢,٣. تحليل البيئة الداخلية (القوة × الضعف)

تم عقد ورشة عصف ذهني لفريق الخطة الاستراتيجية كخطوة لتشخيص الوضع الراهن عبر استدرار الأفكار حول مواطن القوة والضعف، التي تتركز على العوامل الداخلية للمكتب التعاوني.

٢,٣,١. نتائج ورش النقاش لمواطن القوة للمكتب:

تم ذلك عبر استدرار الأفكار حول الأسئلة التالية:

١. ما الأمور التي يجيدها المكتب أو يتفوق فيها على غيره؟ وما أثرها على الفئات المستهدفة؟
٢. ما الموارد التي تميز المكتب عن غيره، سواء موارد بشرية أو مالية أو مكانية؟
٣. ما نقاط قوة المكتب الأخرى؟

وجرى بعد ذلك تجميع وتلخيص الأفكار بأسلوب التجميع الشجري الاثلاثي، بحيث فُرنّت كل فكرة متشابهة بأختها، ثم فُرنّت الأفكار جميعها لإقرارها، وما يلي هو ما تم الاتفاق عليه :

مواطن القوة:

- ١) وجود شخصيات بارزة في مجلس إدارة المكتب.
- ٢) إن المكتب جهة مصرح لها القيام بأعمال الدعوة.
- ٣) وجود مشايخ وطلاب الجامعة الإسلامية ممن لهم علاقة وثيقة بالمكتب.
- ٤) تنوع ونجاح النشاطات الدعوية تحت مظلة المكتب كتوعية الزوار، ومعرض السيرة النبوية، وأنشطة الشباب وملتقى الفتيات والترجمة والمراجعة، وغيرها .
- ٥) كثرة عدد المتعاونين، وإمكانية استيعاب عدد أكبر منهم.

٢,٣,٢. نتائج الاستبانات لمواطني القوة

مواطني القوة	معامل التأثير	الدرجة
رسالة المكتب التعاوني تجعلني أشعر بالفخر وبأهمية ما أقوم به.	أ	٤,٥
حسن تعامل الرؤساء مع مرؤوسيههم .	أ	٤,٢

جدول ٢ - ١

٢,٣,٢,١. التحليل الإستراتيجي لمواطني القوة:

يظهر حماس منسوبي المكتب للعمل الدعوي، وانتشار روح الاحترام في التعامل بين العاملين، ولاسيما المتطوعين، ويمكن أن يستثمر في استقطاب المزيد من المتطوعين في العمل الدعوي.

٢,٣,٣. نتائج ورش النقاش لمواطني الضعف:

دار النقاش حول الأسئلة التالية:

١. ما الذي يجب تطويره في المكتب وإن لم يتم ذلك تُفقد الثقة فيه ؟
 ٢. ما المشاريع ذات المصادر الشحيحة؟
 ٣. ماذا يرى الآخرون في المكتب من مواطني ضعف؟ وما أثرها على الفئات المستهدفة ؟
- ثم استخدمت الطريقة السابقة نفسها في جمع الأفكار وتلخيصها ، وما يلي هو ما تم الاتفاق عليه.

مواطني الضعف:

- ١) ضعف التواصل بين مجلس الإدارة والعاملين في الميدان، والأقسام فيما
- ٢) ضعف التنظيمات الإدارية.
- ٣) عدم وضوح الصلاحيات للعاملين في المكتب .
- بينها بشقيها النسائي والرجالي.

- ٤) قلة الخبرة والكفاءات الإدارية العاملة في المكتب التعاوني .
- ٥) بطء صرف الميزانيات المطلوبة لإقامة مشاريع المكتب التعاوني .
- ٦) عدم المرونة في تسيير العمليات .
- ٧) عدم استخدام التقنية في أعمال المكتب الداخلية .
- ٨) ضعف الاستفادة من المتعاونين و التواصل معهم.
- ٩) ضعف التسويق والدعاية والإعلان لمناشط المكتب.
- ١٠) ضعف برامج تدريب العاملين في مجالات المكتب.
- ١١) عدم وضوح آليات حل المشكلات واتخاذ القرار .
- ١٢) التسرب لبعض العاملين والقيادات الفاعلة من المكتب .
- ١٣) ضعف برامج التنمية والاستثمار.
- ١٤) تشتت بعض الجهود الدعوية في المكتب .
- ١٥) عدم رؤية الناس لأنشطة المكتب بكثرة.

٢,٣,٤. نتائج الاستبانات لمواطن الضعف :

الدرجة	معامل التأثير	مواطن الضعف
٢,٤	د	توفير المواد اللازمة لتحقيق المهام المقررة.
٢,٠	د	مناسبة ميزانية المكتب.
٢,٢	د	مناسبة ميزانية المشاريع.
٢,٦	د	البيئة التقنية .
٢,٧	د	دعم الإدارة للتقنية.
٢,٧	د	الشكر والتقدير على العمل الجيد.
٢,٤	د	متابعة الجديد في التقنية.
٢,٨	د	فرص التعلم والنمو الوظيفي.
٢,٦	د	هناك تدريب للعاملين على المهارات اللازمة .
٢,٤	د	مدى رضا العاملين عن التدريب المقدم لهم.

٢,٥	د	هناك معايير للأداء .
٢,٤	د	هناك معايير واضحة للأداء .
٢,٧	د	خدمات المكتب تغطي حاجات المستفيدين من الخدمة.

جدول ٢ - ٢

٢,٣,٤,١. التحليل الإستراتيجي لمواطن الضعف :

ظهرت عدة محاور تمثل فرصاً حقيقية لتطوير المكتب وتحسين أدائه:

المحور الأول: تبين أن هناك حاجة ملحة لتخطيط أعمال ومشاريع المكتب من ناحية توفير الموارد لإنجاحها، وهذا يلزم منه ترتيب الأولويات، وإقرارها من الجميع، ونشر ذلك حتى لا يتطلع أحد إلى اقتراح مشروع ليس له إمكانيات متاحة، وبإمكان مجلس الإدارة للمكتب وضع برنامج للمشاريع العابرة وذات النوعية العالية، ووضع نظام لها، وتخصيص موارد لها لا تؤثر على ما سبق إقراره من أولويات. ويمكن أيضاً قراءة أن هناك حاجة إلى عقد دورات في إدارة المشاريع.

المحور الثاني : الحاجة إلى توفير بيئة جاذبة وقادرة على الاحتفاظ بمنسوبيها. فبالرغم مما سبق في نقاط القوة من وجود احترام بين العاملين إلا أن هناك إشارة خفية إلى أنه لو وُجد منافس قوي وخصوصاً لمن يعملون بأجر لتركوا المكتب؛ وهنا تبرز الحاجة إلى نظام قوي للموارد البشرية يشعر فيه المنتمي إلى المكتب بالنمو وزيادة الدخل مع زيادة المعرفة والفخر بانتمائه للمكتب كما سبق.

المحور الثالث: شعور العاملين بالحاجة إلى التقنية وحماسهم لها، وهو فرصة لتحسن أداء المكتب، ويدعم ذلك حصول تغيير في نوعية المخاطبين من جيل الشباب؛ حيث إنهم يحسنون استخدامات التقنية ويقضون فيها أوقاتاً طويلة.

المحور الرابع: تطلع العاملين إلى زيادة مهاراتهم، وهذا أمر محمود يشكل انطلاقة ذاتية في حالة توفير التدريب المناسب لهم.

المحور الخامس: تطلع العاملين لوجود معايير للأداء وقياسه .

المحور السادس: تطلع المستفيدين والعاملين لتحسين المشاريع الدعوية والخطاب الدعوي.

٢,٤ . تحليل البيئة الخارجية (الفرص × المخاطر)

٢,٤,١ . نتائج ورش النقاش لدراسة الفرص المتاحة:

دار النقاش حول الأسئلة التالية:

١ . ما فرص المكتب المهمة؟

٢ . ما التوجهات الخارجية التي تشكل فرصاً تخدم المكتب ويجب استغلالها؟

٣ . ما مواطن قوة المكتب وكيف يمكن تحويلها إلى فرص مستثمرة؟

وجرى بعد ذلك تجميع وتلخيص الأفكار بأسلوب التجميع الشجري الاتلافي، بحيث قُرن كل فكرة متشابهة بأختها، ثم قُرن الأفكار جميعها لإقرارها، وما يلي هو ما تم الاتفاق عليه .

الفرص المتاحة:

(١) وجود المسجد النبوي ومسجد قباء.

(٢) توافد الحجاج والزوار من أنحاء العالم الإسلامي للمدينة المنورة.

(٣) وجود جامعتين كبيرتين (الجامعة الإسلامية، جامعة طيبة).

(٤) استغلال الجانب العاطفي للناس.

(٥) سهولة تبرع المحسنين لأن المكتب بالمدينة المنورة.

(٦) إمكانية إقامة دورات علمية للمقيمين في الجامعة الإسلامية.

(٧) الثورة التقنية وإقبال الناس عليها.

(٨) إقبال الناس على الدين والخير.

(٩) توجه الدولة نحو دعم الدعوة.

(١٠) وجود أئمة المسجد النبوي والمدرسين بالمسجد النبوي.

(١١) الحراك الاجتماعي على المستوى العالمي والإقليمي.

(١٢) كثرة الطلاب في الجامعة الإسلامية من جميع الجنسيات وسهولة

التعامل معهم.

٢,٤,٢. نتائج الاستبانات لدراسة الفرص المتاحة :

الدرجة	معامل التأثير	الفرص
٤,١	أ	التوجه العالمي نحو الفضيلة.
٤,١	أ	تعامل الدولة مع الأنشطة الدعوية.
٤,٠	أ	الوازع الديني وعادات المجتمع .

جدول ٢ - ٣

٢,٤,٢,١. التحليل الإستراتيجي للفرص المتاحة:

- يتوقع المسؤولون بالمكتب بأن العالم متوجه لنشر الفضيلة، يدعمه توجه سياسي داخلي ومجتمع متطلع للتدين، وهنا يبرز الدور القيادي للمكتب وضرورة العناية بتحسين نشاطات المكتب، سواء بتوسع في المشاريع أو تنوع فيها، أو في تحقيق مستويات عالية من الجودة، والاهتمام بوسائل الدعم وآليات الاستثمار وتنمية الموارد.
- يتوقع القائمون على المكتب زيادة في الدعم خلال الست سنوات القادمة، وذلك لزيادة متوقعة في التبرعات، بناء على الوضع الاقتصادي العام للمملكة، وهي نظرة تفاؤلية.
- يركز العمل الخيري في المملكة على تدين المجتمع؛ لذا فتقوية الوازع الديني أساس لاستمرار العمل التطوعي، و يمثل بعداً إستراتيجياً .

٢,٤,٣. نتائج ورش النقاش لدراسة المخاطر المحتملة:

دار النقاش حول الأسئلة التالية:

١. ما التوجهات الخارجية التي قد تؤثر سلباً على عمل المكتب؟
 ٢. ما توجهات العاملين في المجال نفسه والتي قد تشكل عائقاً للمكتب أو تضيع عليه فرصة؟
 ٣. ما المخاطر التي قد تنشأ من بعض مواطن الضعف في المكتب؟
- ثم استخدمت الطريقة السابقة نفسها في جمع الأفكار و تلخيصها ، وما يلي هو ما تم الاتفاق عليه .

المخاطر المحتملة:

- (١) صعوبة وطول بعض الإجراءات الرسمية.
- (٢) اعتراض بعض الجهات الحكومية على بعض أنشطة المكتب.
- (٣) وجود منظمات ومراكز تمارس أنشطة مماثلة لأنشطة المكتب التعاوني .
- (٤) تغير الوضع الاقتصادي أو تمكّن التيارات العلمانية من الاقتصاد والإعلام .
- (٥) الأحكام المسبقة الخاطئة لبعض الزوار عن عقيدة أهل هذه البلاد .
- (٦) عدم قناعة بعض الجهات الداعمة بالمكتب أو بعض أنشطته .

٢,٤,٤. نتائج الاستبانة لدراسة المخاطر المحتملة:

الدرجة	معامل التأثير	المخاطر
٢,٣	د	العوامل الاجتماعية (البطالة و الفقر).
٢,٨	د	الزيادة السكانية (و التخلف من الزوار والعمالة والوافدين).

جدول ٢ - ٤

٢,٤,٤,١. التحليل الإستراتيجي للمخاطر المحتملة:

- تمثل العوامل الاجتماعية تحدياً للعمل الدعوي تتطلب تعميق مفهومه وزيادة أنشطته والتعاون مع بقية المؤسسات الدعوية للقيام بالواجب الدعوي.

٢,٥. تحليل البيئة التنافسية

جرى دراسة وتحليل الجمعيات الخيرية بالمدينة المنورة ، وتقسيمها إلى أربع فئات: جمعيات تتقاطع أنشطتها مع أنشطة المكتب، وجمعيات تستهدف فئات محددة، وجمعيات دعوية توعوية، وجمعيات علمية.

وقد تمت الإفادة من مصادر المعلومات المنشورة عبر مطبوعات وزارة الشؤون الاجتماعية ومن خلال المواقع الإلكترونية للجهات، ومن خلال المسح الذي قامت به مؤسسة السبيعي الخيرية للجهات الخيرية العاملة بالمدينة المنورة، حيث تم توزيع استبانات تستوضح فيها عن نشأت الجهة الخيرية وأوجه النشاطات التي تعمل فيها، وتميزها ، وأهدافها المستقبلية، وغير ذلك.

كما تم دراسة برامج وأنشطة المكتب من خلال استبانات خاصة، تم توزيعها على مسؤولي المكتب، ودراسة خطط التنفيذ للسنوات الماضية وتقارير الإنجاز، ولخصنا تلك المناشط والبرامج في أربعة وثلاثين بنداً تمت المقارنة في ضوءها مع الجهات الأخرى (راجع جدول المقارنة / الملاحق).

وما يهمنا في تحليل البيئة التنافسية بالنسبة للمكتب هو معرفة المؤسسات الخيرية التي تقوم بأنشطة مماثلة ومدى تميزها في ذلك وموقف المكتب في ذلك الوضع، وما يمكن أن يضيفه المكتب من نشاط دعوي ويتميز فيه؛ ابتغاء لمرضاة الله وتميزاً في خدمة مجتمعنا الكريم. وتبين الجداول التالية ملخص أوجه المقارنة:

٢,٥,١. جمعيات تتقاطع مع المكتب:

النشاط الدعوي	الجهة الخيرية
تعليم وتأهيل النساء والأطفال	مؤسسة والددة الأمير ثامر بن عبدالعزيز لتعليم الكتاب والسنة
تعليم القرآن للأطفال والبنات	
رعاية معلمي القرآن	
دورات تدريبية	
محاضرات وحملات توعوية	الندوة العالمية للشباب الإسلامي
دعوة الجاليات	
الترجمة وطباعة الكتب	

تحفيز القرآن	الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم
نشر الوعي الاجتماعي	جمعية التوعية والتأهيل الاجتماعي "واعي"
تقديم برامج تأهيلية ووقائية	
تفعيل التنمية المجتمعية الشاملة ونشر ثقافتها	مؤسسة المدينة المنورة الخيرية لتنمية المجتمع

جدول ٢- 5

٢,٥,٢. جمعيات إغاثية عامة:

النشاط الرئيسي	الجهة الخيرية
رعاية وتأهيل الأسر الفقيرة	مستودع المدينة المنورة الخيري
تثقيف وتدريب وأنشطة للمجتمع	
رعاية أساسية وتنموية	الجمعية الخيرية للخدمات الاجتماعية
الإصلاح الأسري	
تثقيف وتأهيل الشباب والنساء	
رعاية أساسية	جمعية البر
أنشطة اجتماعية للنساء	جمعية طبية للتنمية الاجتماعية (جمعية طبية الخيرية النسائية)
رعاية أساسية للأيتام والمعاقين	
رعاية الأسر الفقيرة	سنابل المدينة
تقديم الرعاية الطبية لبعض الفئات	

جدول ٢- ٦

٢,٥,٣. جمعيات إغاثية ولكنها تستهدف فئة محددة:

الجهة الخيرية	الفئة المستهدفة
مؤسسة مكة المكرمة	الأيتام
رعاية السجناء	أسر السجناء
جمعية الزواج	الأسرة و النساء
جمعية التوعية و التأهيل	الإصلاح الأسري
أصدقاء المرضى	المرضى عامة
جمعية مكافحة السرطان	مرضى السرطان
الرعاية الصحية	المحتاجين من المرضى
جمعية أطباء طيبة	المحتاجين من المرضى
جمعية الأطفال المعاقين	المعاقين وذويهم

جدول ٢ - ٧

٢,٥,٤. جمعيات خيرية علمية:

اسم الجمعية العلمية	اسم الجمعية العلمية
الهيئة العالمية للتعريف بالإسلام	الهيئة العالمية للقرآن
مؤسسة جائزة المدينة المنورة الخيرية	الهيئة العالمية للإعجاز العلمي في القرآن
جمعية أمراض الدم	الجمعية العلمية للعقيدة والمذاهب المعاصرة

جدول ٢ - ٨

٢,٥,٥ . تحليل ماسبق وتأثيره الإستراتيجي:

يمكن تقسيم الجمعيات العاملة بالمدينة المنورة إلى فئات:

- جمعيات تتقاطع أنشطتها مع المكتب (كالندوة العالمية للشباب الإسلامي ومؤسسة والدة الأمير ثامر لتعليم الكتاب والسنة، والجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم)، و في هذه الحالة يتعين على المكتب التعاون مع هذه الجهات ومثيلاتها فيما يحقق الصالح العام للدعوة ونشر الخير، ويمكن للمكتب أن يتميز في إيصال الكلمة الطيبة والنصيحة والقيم والآداب للمدعوين، واستقطاب الدعاة والعاملين المتميزين في العمل الدعوي والخيري، وكذلك الداعمين الماليين للأنشطة الدعوية، ويمكن أن يسعى المكتب مع هذه الجهات التي يتقاطع معها إلى تقسيم بعض الأعمال المشتركة أو تقسيم مناطق العمل بينهم إن أمكن.
- فئة أخرى إغاثية وتأهيلية (كالمستودع الخيري، وسنابل المدينة، وجمعية البر ، وجمعية الخدمة الاجتماعية) أو جمعيات تستهدف فئات محددة كالأيتام ، وأسر السجناء، والمرضى ومعلمي القرآن، وأطباء طيبة، وغيرها؛ فمن المناسب التكامل معهم وتنسيق الجهود ولاسيما وأن التقاطع معها محدود في بعض مناشطها ويمكن للمكتب أن يكون شريكاً مهماً لهذه الجهات بما يتميز به من أعمال وأنشطة دعوية متميزة.

٣. التوجهات الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة لأربع سنوات (١٤٣٤-١٤٣٨)

٣.١. أولاً: رسالة المكتب التعاوني

دعوة ربانية بوسائل متجددة للمجتمع والجاليات والزوار ، وتأهيل للدعاة.

وقد تم الوصول إلى هذه الرسالة عبر دراسة الوضع الراهن للمكتب التعاوني ومن خلال نقاش مع فريق الاستراتيجية للمكتب التعاوني في الجلسة الحوارية المنعقدة بتاريخ ١٨/٢/١٤٣٣ هـ ، وقد تم إعادة النظر فيها من قبل فضيلة رئيس إدارة المكتب التعاوني الشيخ عبدالمحسن القاسم يوم الأحد ٢١/٢/١٤٣٣ هـ، ثم أعيد النظر في صياغتها في ورشة العمل المنعقدة يوم الاثنين ١٢/٤/١٤٣٣ هـ كما تم أخذ رأي القسم النسوي للمكتب التعاوني من خلال ورشة العمل المنعقدة يوم الثلاثاء ٢٧/٤/١٤٣٣ هـ ، وقد تم الاتفاق على المضمون في جميع ما سبق وحصل اختلاف طفيف في الصياغة حتى وصلت إلى الصورة المدونة أعلاه .

والرسالة بهذا تركز على أساس وجود المكتب وهو الدعوة إلى الله، ونصت على كون تلك الدعوة ربانية المنهج والأسس، معتمدة على كتاب الله وسنة رسوله ﷺ وهدى السلف الصالح من الصحابة ومن بعدهم من الأئمة المصلحين، وهي كذلك دعوة تأخذ بسنن الله في الخلق؛ فتنوع وتجدد الوسائل حسب ما يفتحها الله على الناس من مخترعات وإمكانيات تناسب العصر الذي نعيش فيه، وتتخاطب مع شرائحه بما يناسبهم وبالأدوات التي يستخدمونها.

وأبرزت الرسالة الفئات الرئيسة المستهدفة بالدعوة، وهم المجتمع، ويقصد بهم : الرجال والنساء والأطفال من السعوديين. والجاليات ويقصد بهم: المقيمين في المدينة من غير السعوديين بشتى لغاتهم وجنسياتهم، ويشمل كذلك غير المسلمين، وإن كانوا قلة في المدينة المنورة لعدم دخولهم إلى داخل حرم المدينة. والزوار ويُقصد بهم: الوافدين إلى المدينة في موسمي الحج والعمرة، وهم من دول مختلفة وجنسيات متعددة ويتكلمون لغات مختلفة. كما اهتمت الرسالة بذكر تأهيل الدعاة، حيث إن الدعوة لا تقوم بدون دعاة مؤهلين مخلصين من الرجال والنساء، يحملون على أكتفاهم همّ الدعوة ويسيرونها على طريق الأنبياء والصالحين ويرفعون الراية جيلاً بعد جيل.

٣,١,١. مميزات هذه الرسالة :

١. شمول جميع الأعمال الرئيسة للمكتب.
٢. ذكر جميع الفئات التي يقدم لها المكتب خدماته.
٣. النص على ربانية المنهج الدعوي.
٤. مراعاة التحديث والتطوير.
٥. أشارت إلى الوسائل التقنية الحديثة واستخداماتها في الدعوة، مما انعكس على المحاور والأهداف بعد ذلك.
٦. أنها قصيرة يمكن حفظها، وسهلة الكلمات يمكن فهمها.

٣,٢. ثانيا: رؤية المكتب التعاوني :

ارتقاء متقن بمناشطنا بنسبة ١٠ % لكل سنة

وقد تم الوصول إلى هذه الرؤية عبر دراسة الوضع الراهن للمكتب التعاوني ومن خلال النقاش مع فريق الاستراتيجية للمكتب التعاوني في الجلسة الحوارية المنعقدة يوم الاثنين ١٢/٤/١٤٣٣ هـ ، ثم أعيد النظر في صياغتها في ورشة العمل المنعقدة يوم الأربعاء ١٤/٤/١٤٣٣ هـ ، كما تم أخذ رأي القسم النسوي للمكتب التعاوني من خلال ورشة العمل المنعقدة يوم الثلاثاء ٢٧/٤/١٤٣٣ هـ ، وقد تم الاتفاق على المضمون في جميع ما سبق وحصل اختلاف طفيف في الصياغة حتى وصلت إلى الصورة المدونة أعلاه، كما اتفق الحضور على أن هذه الخطة لأربع سنوات فقط . (تقرير آراء حول صياغة الرؤية).

وقد اتفق المشاركون في ورش النقاش في الحملة على أن رؤيتنا للمكتب خلال أربع سنوات تتمثل في الارتقاء بمناشطنا التي نقوم بها، وهو ما يتوافق مع سنة الزيادة في الخير شيئاً فشيئاً ، وهذه الطريقة أجدر أن توصلنا إلى مأمولنا برفق ودوام للعمل الصالح، فأحب العمل إلى الله أدومه وإن قل^(١).
وانفقوا على أن هذا الارتقاء متقن، وهو ما يحقق الجودة في جميع الأعمال، والله عز وجل يحب إذا عمل أحدنا عملاً أن يتقنه^(٢).

(١) حديث رواه البخاري، كتاب الإيمان، باب أحب الدين إلى الله عز وجل أدومه ، صحيح مسلم، كتاب صلاة المسافرين وقصرها، باب فضيلة العمل الدائم من قيام الليل وغيره.

(٢) حديث حسن رواه البيهقي في شعب الإيمان عن عائشة، راجع سلسلة الأحاديث الصحيحة للألباني رقم (١١١٣)، وصحيح الجامع له (رقم ١٨٨٠).

وتشير الرؤية المختارة إلى أن مقدار ذلك الرقي يكون (١٠%) من مجموع سكان وزوار المدينة المنورة، ويزيد هذا العدد كل سنة عن السنة التي سبقتها بالمقدار نفسه، وهذا مقدار كبير إذا نظرنا إلى حجم العمل الدعوي الذي ينتظرنا في المدينة المنورة، فعدد سكان المدينة المنورة حسب إحصائيات مصلحة الإحصاء لعام (١٤٣١هـ) وهي آخر إحصائية معتمدة بلغ (١,١٠٠,٠٩٣) شخصاً، وهذا يعني أنه يلزمنا تقديم برامج دعوية في السنة الأولى لما مجموعه (١١٠,٠٠٠ شخص) تقريباً من المجتمع والجاليات على أن تكون تلك البرامج متقنة! وفي السنة الثانية نزيد بمقدار مائة ألف شخص آخر! وهذا يعني أن الرؤية للمكتب بعد عشر سنوات ستكون: شمول برامجنا الدعوية (المناشط الدعوية) لجميع سكان المدينة وجميع زوارها، وهذا رؤية متفائلة وطموحة وممكنة، ولاسيما مع توفر وسائل التقنية الحديثة.

٣,٢,١. مميزات هذه الرؤية:

- ١) تحتوي على كلمات محفزة تدفع العاملين (ارتقاء / إتقان) .
- ٢) أنها رؤية محددة ويمكن قياسها .
- ٣) أنها منسجمة مع رسالة المكتب التعاوني .
- ٤) أن النسبة المقررة متوافقة مع تشخيص الوضع الراهن للمكتب .
- ٥) أن هذه النسبة تحقق طموحنا وغاياتنا في محاورنا الاستراتيجية .
- ٦) أنها مرتبطة بالمناشط ، وهي تعتبر أساس العمل الذي يقدمه المكتب ويلمسه الناس في الواقع .
- ٧) أن هذه الرؤية قابلة للاستمرار بعد الأربع سنوات المقررة لهذه الخطة، لأنها تتركز على نسبة تصاعديّة للإنتاجية بحسب واقع العمل .
- ٨) أن الرؤية قابلة للتعديل في النسب -في حال زيادة الإمكانيات- دون الإخلال بالخطة الاستراتيجية ومخرجاتها .
- ٩) أنها قصيرة يمكن حفظها، وسهلة الكلمات يمكن فهمها .

ويمكن اختصار الرؤية للفترة التي تغطيها هذه الخطة في كلمة :

(١٠+) متقنة

كما يمكن اختصار الرؤية في حال اعتمادها لعشر سنوات بكلمة معبرة مثل :

مناشط دعوية لكل فرد وكل زائر في المدينة المنورة

واستخدمت كلمة "فرد" لتشمل جميع السكان من سعوديين وغير سعوديين ومسلمين وغير مسلمين، وكلمة "زائر" لتشمل كل زائر في الحج أو العمرة أو الزيارة العرضية لأي سبب .

وهذه الجمل المختصرة رمزية، وتعبر عن طموح يأخذ أهميته من خلال فهم معانيه وخصوصيته لمنسوبي المكتب. كما أن الجملة الثانية قد تكون أكثر طموحاً وأقرب لتحديد ما يريده القائمون على المكتب؛ ولكن بعد عشر سنوات من الآن، وهذا يلزم أن يكون هناك مراجعة كاملة بعد نهاية فترة هذه الخطة ووضع محاور وأهداف ومؤشرات للمرحلة التالية حتى تستكمل تحقيق الرؤية بإذن الله.

٣,٣. ثالثاً: قيم المكتب التعاوني :

الأصالة / الإتقان / التعاون / الإبداع

وقد تم الوصول إلى هذه القيم من خلال نقاش مع فريق الاستراتيجية للمكتب التعاوني في الجلسة الحوارية المنعقدة يوم الثلاثاء ١٣/٤/١٤٣٣ هـ ، كما تم أخذ رأي القسم النسوي للمكتب التعاوني من خلال ورشة العمل المنعقدة يوم الثلاثاء ٢٧/٤/١٤٣٣ هـ ، وقد تم اختيار عدد من القيم، ثم قام فريق الاستراتيجية بتجميعها في قيم رئيسة فكانت: (الأصالة، الجودة، التعاون، الإبداع) ثم قام الفريق بترتيبها حسب الأهمية على النحو السابق.

- والأصالة؛ تعني أن جميع أعمال ومناشط المكتب التعاوني ستكون أصيلة ومعتمدة على الكتاب والسنة ومستمدة منهما.
- الإتقان ؛ يعني الجودة في تنفيذ الأعمال والبرامج ومطابقة المواصفات القياسية .
- التعاون؛ حيث يكون أسلوب العمل معتمداً على التعاون الداخلي بين جميع منسوبي المكتب من موظفين ومتطوعين، وكذلك مع الجهات الأخرى.
- الإبداع، حيث لا يرضى منسوبو المكتب مجرد القيام بالأعمال التي يمكن أن يقوم بها غيرهم، بل يريدون إحداث نقلة نوعية لمناشطهم وأعمالهم يبدعون من خلالها في وسائل الدعوة وأدواتها وأساليب العمل !

٤. المحاور والغايات الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة

٤.١. أولاً: المحاور الاستراتيجية للمكتب التعاوني:

بعد أن حدد المكتب التعاوني توجهاته الاستراتيجية، لا بد أن يجب عن سؤال:

- ماذا يجب فعله ليتميّز ويحقق رؤيته؟

وقد تم عقد ورش عمل مع فريق الاستراتيجية للمكتب التعاوني للوصول إلى تحديد المحاور الاستراتيجية يوم الثلاثاء ١٣/٤/١٤٣٣ هـ ومع القسم النسائي في يوم الثلاثاء ٢٧/٤/١٤٣٣ هـ ، وهذه المحاور تمثل الخطوط الرئيسية للمرحلة المقبلة وتعمل على توحيد وتعبئة كافة قدرات المكتب؛ لتحقيق الرؤية مع المحافظة على التوازن بين اهتمامات المكتب عبر التقاطع مع الأبعاد الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن . وبهذا تتحقق الغايات الاستراتيجية (الأهداف الكبرى للمكتب) ، وتقرب الرؤية والرسالة إلى التطبيق العملي.

وقد تم تحديد المحاور الاستراتيجية التالية:

- ١- دعوة أفراد المجتمع في المدينة المنورة.
- ٢- توعية الجاليات بجميع فئاتهم ولغاتهم .
- ٣- توعية الزوار القادمين إلى المدينة المنورة في الحج والعمرة.
- ٤- تأهيل الدعاة للقيام بالدعوة إلى الله على علم وبصيرة .
- ٥- التحسين المستمر للبناء المؤسسي للمكتب التعاوني .

٤.١,١. المحور الاستراتيجي الأول : دعوة أفراد المجتمع في المدينة المنورة.

إن الدعوة إلى الله أهم ما يميز المكتب التعاوني ، وهو سبب إنشائه، ولذا فإن الاهتمام بالدعوة بين أفراد المجتمع يحقق رسالة المكتب بشكل مباشر، وهذا ما يعتز به منسوبو المكتب ويحمدون الله أن سخرهم للقيام به.

والمجتمع يقصد به هنا (كمصطلح خاص): أفراد المجتمع من السعوديين، وقد أظهرت الإحصاءات الرسمية أن عدد السعوديين من سكان المدينة المنورة حسب إحصائيات مصلحة الإحصاء لعام (١٤٣١ هـ) قد بلغ (٧١٥,٥٥٨) شخصاً ، منهم (٣٦٣,٦٢٧) رجلاً و(٣٥١,٩٣١) امرأة، فإذا قام المكتب باستهداف ما يعادل ١٠ % منهم ببرامج الدعوة فهذا يعني أنه سيقدم الدعوة لما يقارب من (٧١,٠٠٠) شخص وهذا عدد كبير، يحتاج إلى قدرات وإمكانات بشرية ومالية، ويحتاج إلى استعداد للتالية التي سيزيد العدد المستهدف بنسبة ١٠ % أخرى.

وقد سبق في تشخيص الوضع الراهن للمكتب أن القيام بهذا العمل أمر مهم لمنسوبي المكتب، ولكن إمكانات المكتب لا تساعد على زيادة كبيرة في العدد، ثم إن رؤيتنا في المكتب تعتمد على الإتقان؛ وهذا يوجب الاهتمام بالجودة في جميع الأعمال وبالتالي ستحتاج البداية لمزيد من الجهود والإمكانات.

٤.١,٢. المحور الاستراتيجي الثاني : توعية الجاليات بجميع فئاتهم ولغاتهم.

يمثل هذا المحور القسم الثاني من عمل المكتب التعاوني الرئيسي وهو الدعوة إلى الله بين شريحة غير السعوديين من الجاليات المقيمة بالمدينة المنورة، وعددهم يبلغ (٣٨٤,٥٣٥) شخصاً ، الرجال منهم (٢٤٥,٠٩٣) والنساء (١٣٩,٤٤٢). ويلاحظ أن عدد الرجال يقارب ضعف عدد النساء من الجاليات، وبالتالي فالجهود المقدم من القسم الرجالي لا بد وأن يزيد على ما يقدمه القسم النسائي. ثم إن هذا العدد يشمل الجالية غير المسلمة، وهم في المدينة المنورة عدد قليل، ويوجد أكثرهم في بعض الشركات التي تقع مقراتها خارج حدود حرم المدينة المنورة فقط .

٤,١,٣. المحور الاستراتيجي الثالث : توعية الزوار القادمين إلى المدينة المنورة في الحج والعمرة

يمثل هذا المحور عمل من أبرز أعمال المكتب التعاوني ، وهو مصدر تميز وتفرد له، حيث يقُدُّم إلى المدينة المنورة في موسم الحج والعمرة نحو سبعة ملايين شخص من جنسيات ولغات مختلفة، منهم (١,٨٢٨,١٩٥) في فترة الحج فقط (حسب إحصائيات وزارة الحج لعام ١٤٣٢ هـ) ، وقد قدم المكتب خلال الأعوام الماضية جهوداً متميزة في خدمة زوار المدينة، شارك فيها عدد من الدعاة والمشرفين والمهتمين، وقد زادت ميزانية برامج توعية الزوار عن سبعة ملايين ريال، وهو أكبر من ميزانية أعمال الدعوة العامة؛ مما يدل على أهمية هذا البرنامج وضرورته، وهو يعتمد على فرصة عزيزة لا توجد إلا في مكة المكرمة والمدينة المنورة حيث يفد إليهما في موسم الحج والعمرة سنوياً أكثر من سبعة ملايين مسلم، وحسب دراسة البيئة التنافسية فلا يوجد برنامج مشابه لهذا البرنامج في مكة المكرمة.

٤,١,٤. المحور الاستراتيجي الرابع : تأهيل الدعاة للقيام بالدعوة إلى الله على علم وبصيرة .

إن الدعوة إلى الله عز وجل عمل الأنبياء عليهم الصلاة والسلام ومن سار على دربهم من العلماء والصالحين، قال رسول الله ﷺ : "العلماء ورثة الأنبياء"^(٣). وأعمال الدعوة التنفيذية تحتاج إلى الأخذ بأسباب النجاح الدنيوية لبلوغ غاياتها، ولذا نحتاج في المكتب التعاوني إلى إنشاء جيل من الرجال والنساء والشباب والفتيات قادر على القيام بأعباء الدعوة إلى الله.

والدعوة إلى الله يجب أن تكون على علم بالله وشرعه وعلم بكيفية إيصال الدعوة إلى الآخرين ويجب أن تكون على بصيرة قال تعالى: ﴿قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي﴾ (يوسف ١٠٨). وتأهيل الدعاة سيكون مصدر تميز للمكتب التعاوني ولاسيما إذا استفاد المكتب من فرصة وجود طلاب

(٣) حديث صحيح رواه أبو داود (٣٦٤١) والترمذي (٢٦٨٣) وابن ماجه (٢٢٣)، وانظر: صحيح الجامع للألباني (رقم ٦٢٩٧).

الجامعة الإسلامية وأساتذتها، وللمكتب جهود سابقة في إشراك بعض طلاب الجامعة في برامج توعية الزوار، وكان لتلك المشاركة أثر جيد على الزوار، وساهم في تحسين الصورة الذهنية عن بلادنا ودعوتنا، والله الحمد.

٤,١,٥. المحور الاستراتيجي الخامس: التحسين المستمر للبناء المؤسسي للمكتب التعاوني

ليكون المكتب التعاوني على قدر التحدي الذي يواجهه؛ فإنه يحتاج إلى عمل دؤوب ومستمر لتحسين بنائه الداخلي وتطوير نظمه وسياساته وهياكله التنظيمية؛ ليسير وفق منهجية المؤسسات المتطورة والتي تكفل للمكتب بإذن الله الاستمرار في أداء رسالته وتقديم أنشطته الدعوية بأفضل وضع ممكن، مع التمكن من توفير موارد مالية والعمل على استدامتها، وكذلك موارد بشرية والعمل على تنميتها وتطويرها، والحاجة لهذا المحور ظهرت في دراسة الوضع الراهن في جميع المقابلات والاستبانات، وهي حاجة طبيعية ولاسيما والمكتب لا يزال في سنين بداياته الأولى.

٤,٢. ثانيا: الغايات الاستراتيجية للمكتب التعاوني

تؤدي الغايات الاستراتيجية وظيفة قياس مستوى تحقيق المحاور الاستراتيجية، وكما أن المحاور الاستراتيجية تمثل المستوى الثاني بعد الرسالة ، فإن ما يقيس المحاور وهي الغايات الاستراتيجية تمثل المستوى الثاني بعد الرؤية من جهة تحقيق تطلعات المكتب.

وللوصول إلى تحديد الغايات الاستراتيجية؛ لابد أن نجيب عن السؤال التالي:

- ما النتائج التي سنجندها إذا نجحنا في كل محور استراتيجي؟

وتم تدارس هذا المعنى خلال ورش عمل مع فريق الاستراتيجية للمكتب التعاوني في يوم الثلاثاء ١٣/٤/١٤٣٣ هـ ، ووصل الفريق إلى تحديد الغايات التالية:

٤.٢.١. الغايات الاستراتيجية:

المحاور الاستراتيجية :	الغايات الاستراتيجية :
١- دعوة أفراد المجتمع في المدينة المنورة.	١- وصول دعوتنا لأفراد المجتمع بكافة أطيافه بنسبة (٥٠%) منهم خلال (٤) سنوات.
٢- توعية الجاليات بجميع فئاتهم ولغاتهم .	٢- تحقيق التوعية للجاليات المقيمة في المدينة بما نسبته (٤٠%) منهم خلال (٤) سنوات.
٣- توعية الزوار القادمين إلى المدينة المنورة في العمرة والحج .	٣- تحقيق نسبة لا تقل عن (٣٠%) من توعية الزوار خلال السنة الواحدة.
٤- تأهيل الدعاة للقيام بالدعوة إلى الله على علم وبصيرة .	٤- زيادة نسبة الدعاة العاملين بالمكتب (١٠%) سنوياً .
٥- التحسين المستمر للبناء المؤسسي للمكتب التعاوني .	٥- تحسين بمقدار (٧٠%) في السنة الأولى مع استكمال النسبة ١٠٠% خلال الثلاث سنوات التالية.

جدول ٤ - ٩

ويوضح الجدول التالي ترابط التوجّهات الاستراتيجية مع المحاور والغايات الاستراتيجية.

جدول التوجّهات والمحاور الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة

الرسالة :

دعوة ربانية بوسائل متجددة للمجتمع والجاليات والزوار، وتأهيل للدعاة .

الرؤية : (١٠) متقنة

ارتقاء متقن بمناشطنا بنسبة ١٠ % لكل سنة .

المحاور الاستراتيجية :

١- دعوة أفراد المجتمع في المدينة المنورة.

الغايات الاستراتيجية :

١- وصول دعوتنا لأفراد المجتمع المحلي بكافة أطيافه بنسبة (٥٠%) منهم خلال (٤) سنوات.

٢- توعية الجاليات بجميع فئاتهم ولغاتهم .

٢- تحقيق التوعية للجاليات المقيمة في المدينة بما نسبته (٤٠%) منهم خلال (٤) سنوات.

٣- توعية الزوار القادمين إلى المدينة المنورة في العمرة والحج .

٣- تحقيق نسبة لا تقل عن (٣٠%) من توعية الزوار خلال السنة الواحدة

٤- تأهيل الدعاة للقيام بالدعوة إلى الله على علم وبصيرة .

٤- زيادة نسبة الدعاة العاملين بالمكتب (١٠%) سنوياً

٥- التحسين المستمر للبناء المؤسسي للمكتب التعاوني .

٥- تحسين بمقدار (٧٠%) في السنة الأولى مع استكمال النسبة ١٠٠% خلال الثلاث سنوات التالية.

٥. الأهداف الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة

تعد الأهداف الاستراتيجية المستوى الثالث بعد الرسالة والمحاور الاستراتيجية، وهي التي تقرّب الرسالة من الواقع العملي، حيث إنها تقوم بتفصيل معالم الطريق المؤدي إلى تحقيق رؤية المكتب، كما أنها تعد لبنات المحاور الاستراتيجية.

ويتم تحديد الأهداف الاستراتيجية باستخدام نتائج تشخيص الوضع الراهن، واعتماداً على الرسالة والمحاور الاستراتيجية، وباعتبار الغايات الاستراتيجية والرؤية التي تم تحديدها سلفاً، ويتم ذلك باستثمار الخبرة العملية لفريق إعداد الخطة الاستراتيجية للمكتب التعاوني .

وقد عُقدت ورش للنقاش مع الفريق في يوم الأربعاء ١٤/٤/١٤٣٣ هـ ومع القسم النسائي في يوم الثلاثاء ٢٧/٤/١٤٣٣ هـ، وخلص المجتمعون إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية للمكتب التعاوني، والجداول التالية توضح الأهداف مرتبطة بالمحاور الاستراتيجية التابعة لها:

٥.١ أهداف المحور الاستراتيجي الأول مع شرح موجز لكل هدف:

الهدف الأول

تفعيل دور المسجد في توعية المجتمع.

شرح موجز للهدف:

يكون ذلك بالقيام بأنشطة في الأحياء السكنية من خلال مسجد الحي. وتتضمن تعليم العامة ما لايسع المسلم جهله وإقامة الدروس والمحاضرات واللقاءات في المسجد للرجال والنساء ، وكذلك إحياء السنن من خلال أنشطة المسجد المختلفة.

الهدف الثاني

تنفيذ أنشطة دعوية للشباب والنساء في أماكن تجمعاتهم.

شرح موجز للهدف :

برامج تستهدف الشباب والفتيات في المدارس والجامعات وأماكن تجمعهم، كالأسواق والمرافق العامة، بأسلوب يناسب المرأة والشباب ، وباستخدام وسائل التقنية الحديثة، وتكون البرامج طويلة الأمد ومستمرة.

الهدف الثالث

تقوية البناء العقدي السليم ومدافعة الأفكار المنحرفة.

شرح موجز للهدف:

إعداد برامج لجميع شرائح المجتمع لتقوية العقيدة في نفوسهم ومدافعة الأفكار والعقائد المنحرفة بحيث تناسب البرامج مع الفئة المستهدفة من حيث المضمون ووسائل العرض وغيرها مما يسهم في فاعلية هذه البرامج ، ويسهم في تقوية البناء العقدي ويحارب الانحرافات والتطرف، وهذه برامج نوعية.

الهدف الرابع

تعزيز القيم والأخلاق الحميدة ومحاربة السلوكيات والأخلاق المنحرفة.

شرح موجز للهدف:

يتحقق ذلك بتنفيذ برامج لتعزيز السلوكيات الإيجابية ونشر القيم والأخلاق ومحاربة السلوكيات المنحرفة والأخلاق الفاسدة، ويتم استثمار المدارس والجامعات والوسائل الإعلامية والتقنية للوصول إلى شرائح وفئات المجتمع المختلفة، وهذه برامج نوعية .

٥,٢. أهداف المحور الاستراتيجي الثاني مع شرح موجز لكل هدف :

الهدف الأول

زيادة البرامج التوعوية الموجهة لغير المسلمين.

شرح موجز للهدف:

تتركز هذه البرامج على تعريف غير المسلمين بمحاسن الإسلام وثقافتهم حول عظمة أحكامه الكلية وآدابه، وكذلك الإحسان إليهم والتلطف معهم وإظهار القدوة الحسنة لهم.

الهدف الثاني

رعاية المسلم الجديد دعويًا وتحصينه من الشبهات والانحرافات.

شرح موجز للهدف :

تقديم برامج لتعليم المسلم أو المسلمة حديثي الإسلام مبادئ الدين وأحكامه وأخلاقه وفق منهجية معتدلة ، وتحصينه من الشبهات والضالة والانحرافات السلوكية، وتهيئته لتبليغ ما عرفه من الدين لبني قومه، مع استثمار جيد لوسائل التقنية، وقد يكون هذا بإنشاء مركز لرعاية المسلم الجديد.

الهدف الثالث

تنفيذ برامج توعوية للجاليات حسب احتياجاتهم وكثافة وجودهم.

شرح موجز للهدف:

تشمل هذه البرامج تثقيف الجاليات في جوانب العقيدة والأخلاق والأحكام، وتكون برامج متكاملة حسب احتياج كل جالية، وتزيد أعداد ونوعيات البرامج بحسب كثافة الجالية. كما تهتم هذه البرامج بتعزيز السلوكيات الإيجابية ومعالجة الأفكار والسلوكيات المنحرفة، مع استثمار التقنية الحديثة في كل ذلك ما أمكن.

الهدف الرابع

توفير مطبوعات باللغات المستهدفة للجاليات المسلمة وغير المسلمة.

شرح موجز للهدف:

وهذا يقتضي إعداد مادة علمية مؤصلة أو ترجمة بعض المواد أو توفير مواد دعوية بلغات الجاليات، أو طباعة المناسب من الموجود سابقاً أو شراء احتياجاتنا من المكتبات مباشرة بعد مراجعته والتأكد من سلامته من النواحي الشرعية واللغوية، وتكون المطبوعات في وسائط مختلفة (مقروءة / مسموعة / مرئية).

٥,٣. أهداف المحور الاستراتيجي الثالث مع شرح موجز لكل هدف :

الهدف الأول

تقديم برامج توعوية عامة للزوار في الحج والعمرة.

شرح موجز للهدف:

تعتمد هذه البرامج على نشر العقيدة الصحيحة وأحكام العبادات والأخلاق الحميدة، باستخدام وسائل الدعوة العامة والوسائل التقنية وتوزيع المطبوعات. واستخدام الأساليب التي تُحسّن الصورة الذهنية لدى الزوار عن أهل هذه البلاد ودعوتهم .

الهدف الثاني

إرشاد الزوار وتوعيتهم في أماكن الزيارة.

شرح موجز للهدف :

يكون إرشادهم نحو المزارات الشرعية وتوعيتهم للبعد عن البدع والانحرافات الفكرية والعقدية ، ودعوتهم إلى كريم الأخلاق والسلوكيات المعتدلة، من خلال برامج زيارة المعالم بوجود مرشدين شرعيين.

الهدف الثالث

العناية بالوجهاء من الزوار.

شرح موجز للهدف:

تخصص برامج نوعية للوجهاء من الزوار، وتقديم الهدايا لهم مع الإحسان إليهم؛ بما يجعلهم يتقبلون الدعوة، وتحسّن لديهم الصورة الذهنية عن أهل هذه البلاد ودعوتها.

الهدف الرابع

التواصل الإيجابي المستمر مع الزائر أثناء وبعد الزيارة.

شرح موجز للهدف:

يكون باستخدام وسائل التقنية الحديثة وإنشاء قاعدة بيانات لكل زائر يمكن الوصول إليه أثناء الزيارة، والتواصل معه دعويّاً أثناء الزيارة وبعد رجوعه إلى بلده، وإيصال ما يمكن من الخير والدعوة له، وهذا يتضمن تحسين الصورة الذهنية لديه.

الهدف الخامس

تفعيل الشراكات مع الجهات المعنية بتوعية الزوار.

شرح موجز للهدف:

وذلك بتقوية الشراكة مع الجهات الحكومية والدعوية الأخرى ، وإنشاء شراكات جديدة مع جهات لم يسبق التعاون معها من قبل، والتكامل مع كل تلك الجهات في تقديم الخدمات الدعوية والإرشادية للزوار .

جدول ٥ - ١٣

٥,٤. أهداف المحور الاستراتيجي الرابع مع شرح موجز لكل هدف :

الهدف الأول

تأهيل الدعاة في الجوانب الشرعية والإيمانية والسلوكية.

شرح موجز للهدف:

يتضمن برامج تأهيلية للمشتغلين بالدعوة في الجوانب الشرعية، وتأهيلهم تربوياً وسلوكياً وتعزيز الجوانب الإيمانية لديهم.

الهدف الثاني

تدريب الداعية على المهارات الدعوية بحسب المجال والتخصص لكل منهم .

شرح موجز للهدف :

استهداف الدعاة والداعيات ببرامج تدريبية في مهارات العرض والإلقاء والتعامل مع الآخرين والتعرف على شخصيات المدعوين وأساليب الدعوة الميدانية والحوار مع الآخرين وغيرها من المهارات اللازمة لإتقان دعوته.

الهدف الثالث

تدريب الدعاة على استخدام وسائل التقنية في الدعوة إلى الله.

شرح موجز للهدف:

تدريب المشتغلين بالدعوة على استخدام وسائل التقنية المختلفة وتسخيرها في خدمة الأنشطة الدعوية التي يقوم بها الداعية للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المدعوين والتواصل المستمر معهم والتأثير فيهم.

الهدف الرابع

صناعة قيادات مؤهلة للعمل الدعوي في المدينة المنورة.

شرح موجز للهدف:

تأهيل عدد من الدعاة ممن لديه الاستعداد ليكون من قيادات العمل الدعوي، وتأهيل عدد من طلاب الجامعة الإسلامية لقيادة الأنشطة الدعوية، إذا عادوا إلى بلادهم.

الهدف الخامس

عقد شراكات مع الجهات والمراكز المتخصصة لتأهيل الدعاة.

شرح موجز للهدف:

للاستفادة من المرافق الحكومية كالجوامع والمعاهد والمرافق الخاصة كمراكز التدريب في تأهيل الدعاة وتقديم الدورات المهنية والعلمية لهم .

جدول ٥ - ١٤

5.5. أهداف المحور الاستراتيجي الخامس مع شرح موجز لكل هدف :

الهدف الأول

تحسين العمليات الإجرائية .

شرح موجز للهدف:

ويتضمن تخطيط العمليات الإجرائية وتطويرها بما يتوافق متطلبات الجودة والتوجهات الاستراتيجية للمكتب، وكذلك تعديل الهياكل التنظيمية، وما يلزم لذلك من سياسات وقواعد ونظم عمل .

الهدف الثاني

أتمتة الإجراءات والبرامج.

شرح موجز للهدف :

يجعل إجراءات المكتب تسير عبر نظم برمجية متطورة تحافظ على الوقت الجهد ، وكذلك وضع برامج تقنية؛ لتنفيذ ومتابعة البرامج الدعوية واستخدام أفضل وأحدث الوسائل التقنية .

الهدف الثالث

تطوير وتنمية الموارد البشرية .

شرح موجز للهدف:

استقطاب وتأهيل الكوادر البشرية من موظفين ومتطوعين رجالاً ونساء ، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع أعمال المكتب .

الهدف الرابع

تطوير وتنمية الموارد المالية .

شرح موجز للهدف:

تنمية الموارد المالية لتوفير مصادر دخل مستدامة عبر مشاريع الأوقاف، ومشاريع الدخل الثابتة الأخرى والمصادر المتنامية ، وتطوير كل تلك الموارد والعناية بها.

الهدف الخامس

تحسين بيئة العمل الداخلية .

شرح موجز للهدف:

وهذا يتضمن تحسين البيئة المكانية وأدوات العمل؛ بما يحقق رضا العاملين في جميع مرافق المكتب الإدارة العامة وإدارة توعية الجاليات والقسم النسوي .

جدول ٥ - ١٥

٦. مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية للمكتب التعاوني للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالمدينة المنورة

بعد وضوح معالم الخطة الاستراتيجية للمكتب التعاوني ، كان لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى التزام المكتب التعاوني بتطبيق الخطة الاستراتيجية؟
- كيف نحدد الفارق بين الأداء المتوقع والتطبيق الواقعي؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة عقدت ورشة عمل مع فريق إعداد الاستراتيجية للمكتب التعاوني لتحديد مؤشرات الأداء يوم الأربعاء ٢١/٤/١٤٣٣ هـ ، وحدد المجتمعون بعض مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية، ثم أعاد الفريق الاستشاري لمركز واعد صياغة تلك المؤشرات من خلال عدد من الاجتماعات ومراجعة المؤشرات العالمية المتعارف عليها في الجهات غير الربحية؛ وأضاف ما يناسب الخطة الاستراتيجية للمكتب التعاوني ويسهم في تفعيلها، والجداول التالية توضح المؤشرات مربوطة بالأهداف الاستراتيجية التابعة لها:

٦.١ مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الأول :

الأهداف الاستراتيجية	مؤشر الأداء	الغاية المراد تحقيقها للمؤشر
تفعيل دور المسجد في توعية المجتمع	عدد المساجد المغطاة بأنشطة دعوية.	(١٠٠) مسجد سنوياً
	عدد المدعوين في المسجد .	ما يعادل (٣٠ %) من جماعة المسجد سنوياً
	عدد الأنشطة المنفذة في المسجد.	(٥) برامج سنوياً
تنفيذ أنشطة دعوية للشباب والنساء في أماكن تجمعاتهم	عدد المواقع المستثمرة في دعوة الشباب والفتيات.	(١٠ %) من المواقع المتاحة سنوياً
	عدد الشباب والفتيات المستهدفين.	(٥٠,٠٠٠) شخص سنوياً

تقوية البناء العقدي السليم ومدافعة الأفكار المنحرفة	نسبة التحسن في البرامج النوعية للبناء العقدي.	(٣٠%) سنوياً
	عدد المستهدفين بهذه البرامج.	ما يعادل (١٠%) من المستهدفين سنوياً
تعزيز القيم والأخلاق الحميدة ومحاربة السلوكيات والأخلاق المنحرفة	نسبة التحسن في البرامج النوعية لتعزيز الأخلاقي والقيمي.	(٣٠%) سنوياً
	نسبة الزيادة في أعداد المستهدفين بهذه البرامج.	(١٠%) سنوياً

جدول ٦- ١٦

٦.٢. مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الثاني :

الأهداف الاستراتيجية	مؤشر الأداء	الغاية المراد تحقيقها للمؤشر
زيادة البرامج التوعوية الموجهة لغير المسلمين.	عدد المدعوين من غير المسلمين.	ما يعادل (١٠%) من عددهم سنوياً
	عدد برامج التعريف بالإسلام	(٥) برامج سنوياً
	عدد الأنشطة التوعوية الإلكترونية	(٣) برامج سنوياً
رعاية المسلم الجديد دعويًا وتحصينه من الشبهات والانحرافات	عدد برامج رعاية المسلم الجديد.	(٥) برامج سنوياً
	عدد المستهدفين من برامج رعاية المسلم الجديد دعويًا	ما يعادل (١٠%) منهم سنوياً
تنفيذ برامج توعوية للجاليات حسب احتياجاتهم وكثافة وجودهم.	عدد البرامج التوعوية الموجهة للجاليات.	(٥) برامج سنوياً.
	عدد وسائل التقنية المستخدمة في برامج توعية الجاليات.	(٣) وسائل سنوياً
	عدد المستهدفين بهذه البرامج لكل جالية.	ما يعادل (١٠%) منهم سنوياً
توفير مطبوعات باللغات المستهدفة للجاليات المسلمة وغير المسلمة	عدد المطبوعات المعدة من قبل المكتب .	(٣) مطبوعات سنوياً
	عدد المطبوعات المترجمة من قبل المكتب .	(٣) مطبوعات مترجمة سنوياً

جدول ٦- ١٧

٦,٣. مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الثالث :

الأهداف الاستراتيجية	مؤشر الأداء	الغاية المراد تحقيقها للمؤشر
تقديم برامج توعوية عامة للزوار في الحج والعمرة.	عدد البرامج المقدمة للزوار .	(٤) برامج سنوياً
	عدد المستهدفين من الزوار.	ما يعادل (٣٠%) من الزوار كل سنة
	عدد الوسائل التقنية المستخدمة.	(٣) وسائل سنوياً
إرشاد الزوار وتوعيتهم في أماكن الزيارة.	عدد مناسط زيارة المعالم.	(١٠٠٠) منسطة سنوياً
	عدد المرشدين .	(٢٠٠) مرشد سنوياً
العناية بالوجهاء من الزوار.	نسبة التحسن في نوعية برامج الوجهاء.	(٣٠%) سنوياً
	عدد الوجهاء المستضافين.	(٣٠٠) شخص سنوياً
	نسبة التغير في تحسين الصورة الذهنية عن أهل البلاد ودعوتهم	(٣٠%) سنوياً
	عدد المسجلين في قاعدة المعلومات .	ما يعادل (٣٠%) من عدد الزوار سنوياً
التواصل الإيجابي المستمر مع الزائر أثناء وبعد الزيارة.	عدد رسائل التواصل مع الزوار .	١٠% سنوياً
تفعيل الشراكات مع الجهات المعنية بتوعية الزوار.	عدد الشراكات .	(٥) جهات سنوياً
	عدد البرامج المشتركة مع الجهات .	(٥) برامج سنوياً

جدول ٦- ١٨

٦,٤ مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الرابع :

الأهداف الاستراتيجية	مؤشر الأداء	الغاية المراد تحقيقها للمؤشر
تأهيل الدعاة في الجوانب الشرعية والإيمانية والسلوكية.	عدد البرامج التأهيلية للدعاة.	(٥) برامج سنوياً
	نسبة التحسن في نوعية البرامج التأهيلية للدعاة	(٣٠%) سنوياً
	عدد المرشحين للمشاركة ممن لديه استعداد للقيام بأنشطة دعوية.	(٥٠) شاباً وفتاة كل سنة
تدريب الداعية على المهارات الدعوية بحسب المجال والتخصص لكل منهم .	عدد البرامج التدريبية للمهارات الدعوية.	(٥) برامج سنوياً
	عدد المستفيدين من البرامج التدريبية .	(٥٠) شخصاً سنوياً
تدريب الدعاة على استخدام وسائل التقنية في الدعوة إلى الله.	عدد الوسائل التقنية التي يتم التدريب عليها.	(٣) وسائل سنوياً
	عدد البرامج التدريبية على الوسائل التقنية.	(٣) برامج سنوياً
صناعة قيادات مؤهلة للعمل الدعوي في المدينة المنورة.	عدد المؤهلين من مجموع الدعاة المنتسبين إلى المكتب ليكونوا قيادات دعوية.	(١٥) شخصاً سنوياً.
	عدد البرامج النوعية للقيادات الدعوية .	(٣) برامج كل سنة .
عقد شراكات مع الجهات والمراكز المتخصصة لتأهيل الدعاة.	عدد الشراكات مع المرافق الحكومية.	(١٠) جهات سنوياً
	عدد البرامج المشتركة مع الجهات.	(٥) برامج سنوياً
	عدد الشراكات مع المرافق الخاصة.	(٥) جهات سنوياً

٦,٥. مؤشرات أهداف المحور الاستراتيجي الخامس :

الأهداف الاستراتيجية	مؤشر الأداء	الغاية المراد تحقيقها للمؤشر
تحسين العمليات الإجرائية .	الزمن اللازم لإتمام دورة الإجراء.	تقليل الوقت بمقدار (٧٠ %))
أتمتة الإجراءات والبرامج.	نسبة الإجراءات المنفذة بطريقة إلكترونية.	ما يعادل (٦٠ %) من الإجراءات
تطوير وتنمية الموارد البشرية .	نسبة إتقان المهارات من قبل منسوبي المكتب التعاوني . عدد المتطوعين الجدد.	(٦٠ %)) (٢٠) متطوعاً كل سنة
تطوير وتنمية الموارد المالية .	معدل العائد المالي . عدد الأوقاف.	زيادة ٢٥ % سنوياً (٥) أوقاف
تحسين بيئة العمل الداخلية .	نسبة رضا العاملين بالمكتب التعاوني.	تحقيق ٧٠ %

جدول ٦ - ٢٠