



تحت إشراف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
رقم التسجيل ٣٦٦.



الخطة الاستراتيجية

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس الدراسة

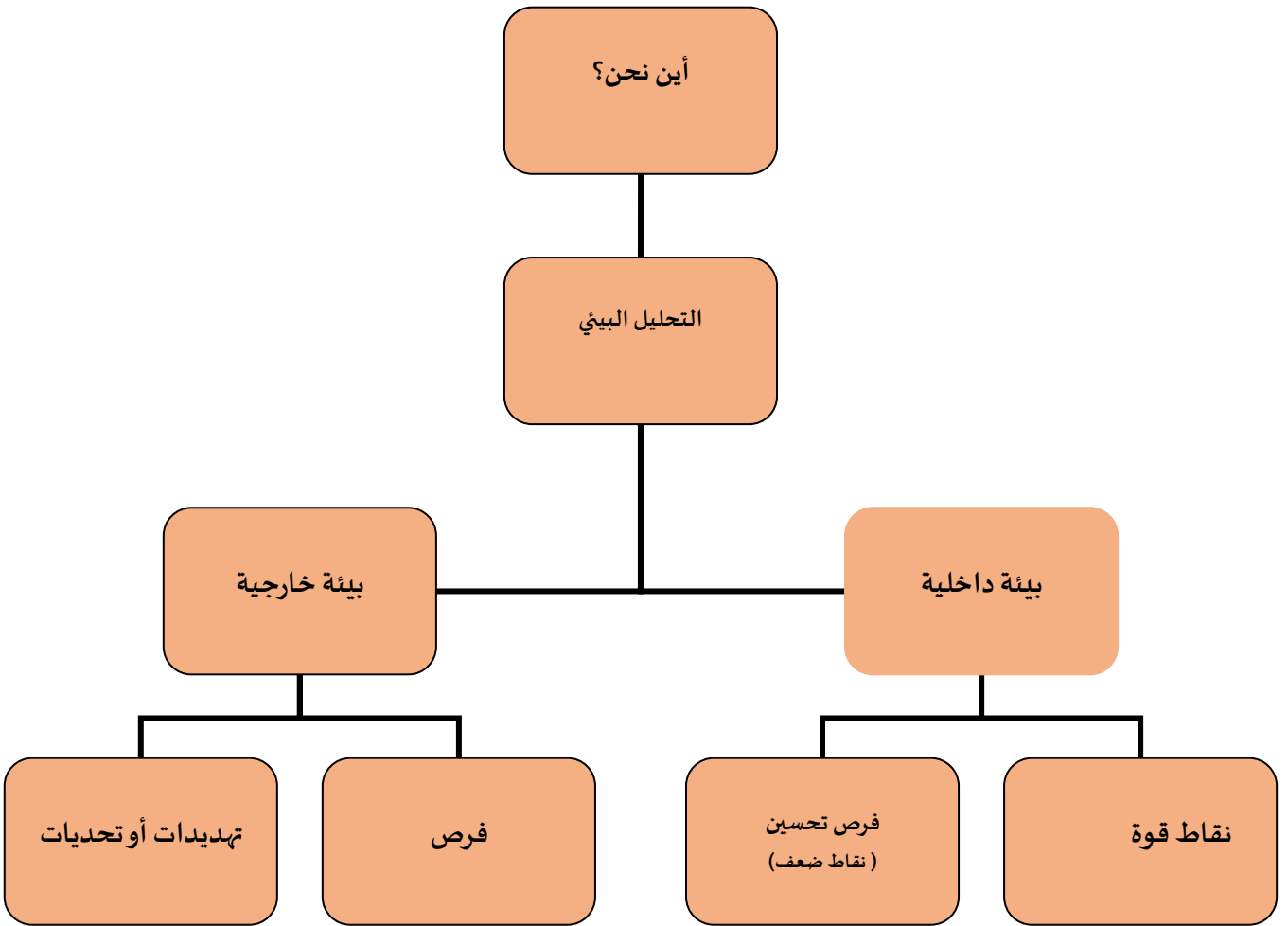
رقم الصفحة	المحتويات
١	الفهرس
٢	مفاهيم أولية
٢	تعريف الخطة الاستراتيجية
٣	رسم توضيحي للخطة الاستراتيجية
٤	بطاقة الأداء المتوازي
٦	التحليل البيئي (البيئة الداخلية)
٧	التحليل البيئي (البيئة الخارجية)
٨	بناء الخطة الاستراتيجية
١٠	استنباط الأهداف الاستراتيجية باستخدام تحليل TOWS
١٢	الخطة التنفيذية (الأولية)
١٣	الخطة
٢٠	تطوير جمعية العناية بالمسلمين الجدد
٢١	الهيكل التنظيمي للجمعية
٢٢	تقديرات أعداد موظفي الجمعية وتكلفتهم
٢٣	المتابعة والتقييم لجمعية العناية بالمسلمين الجدد

أولاً: مفاهيم أولية

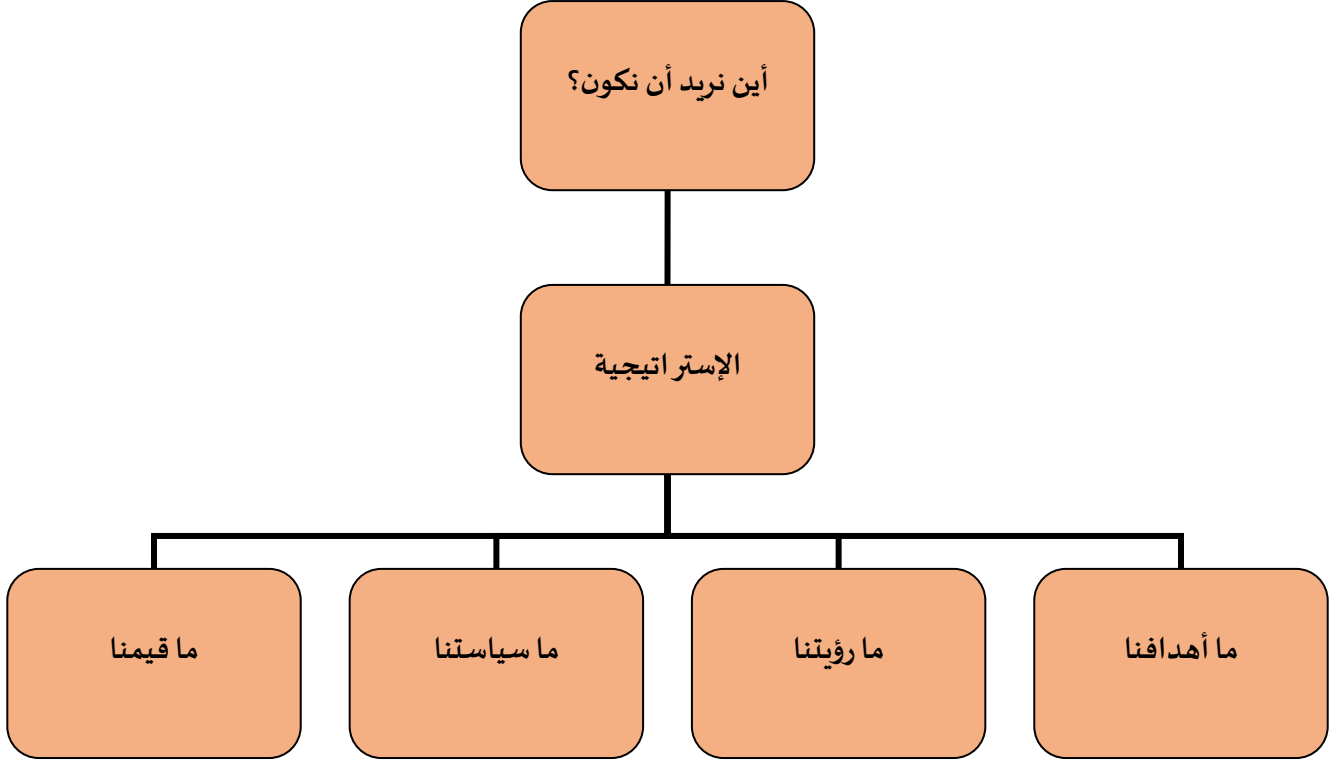
تعريف الخطة الإستراتيجية:

هي الانطلاق من الموقع الحالي إلى الموقع المستقبلي:

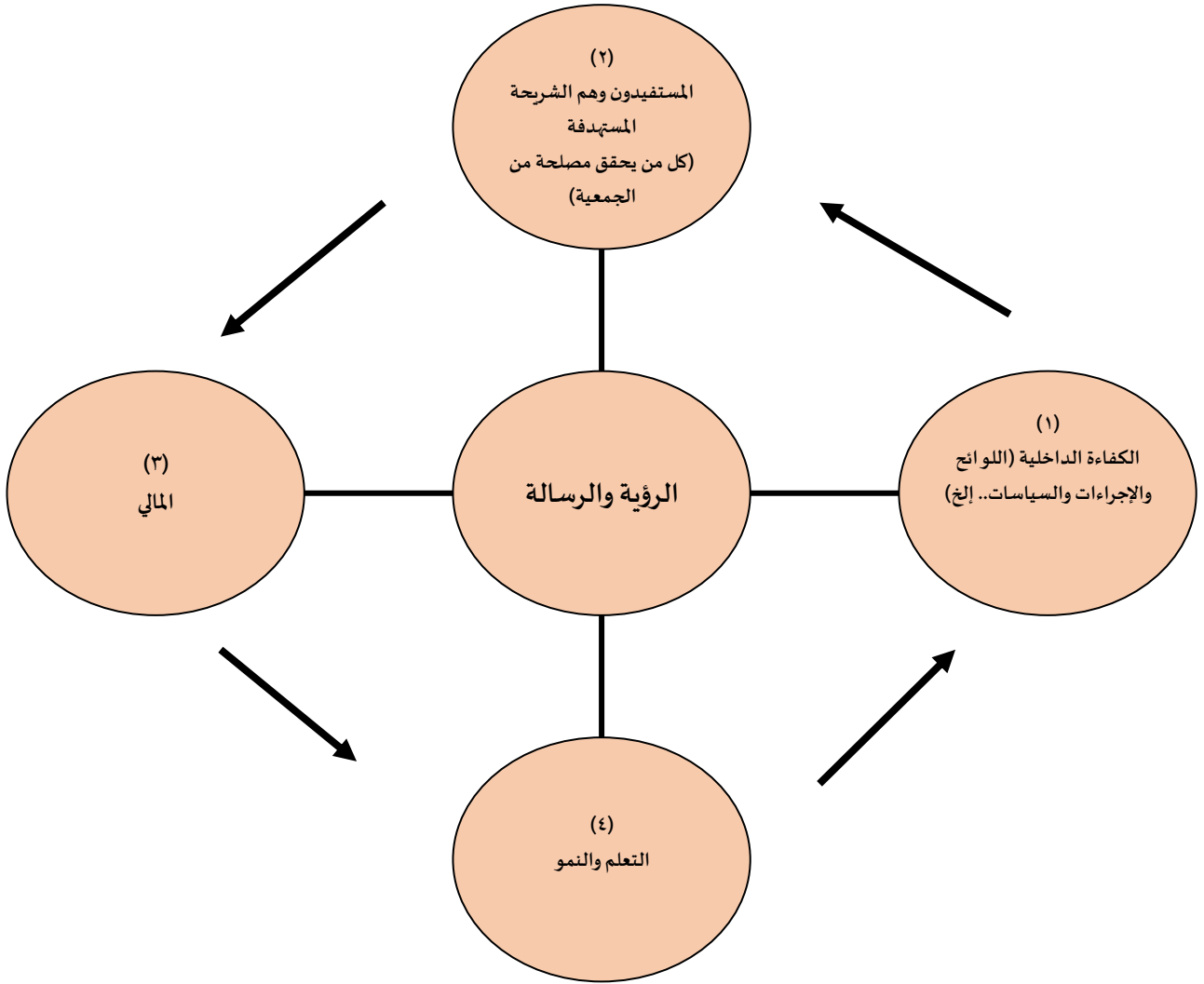
رسم توضيحي للواقع:



رسم توضيحي للخطة:



بطاقات الأداء المتوازي:



ويقصد بهذه المحاور ما يلي:.

١ - محور الكفاءة الداخلية:

- (أ) أن يكون كل ما يتطلبه العمل موثق.
- (ب) أن يكون متجدد.
- (ج) مفهوم لدى جميع موظفي الجمعية والمستفيدين.

٢ - محور المستفيدين:

أن يكون لدينا إستراتيجية تحقق رضا المستفيدين وتطلعاتهم في الإطار الشرعي (كل من له علاقة بالجمعية)

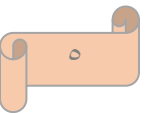
٣ - محور المال:

موارد، تكاليف، وعائد، سيولة، الاستثمار، تنمية الموارد.

٤ - محور التعلم والنمو:

التحسين والتطوير المستمر في جميع المحاور يضمن أن يكون في المقدمة.

يوضع لكل محور من المحاور الأربعة هدف استراتيجي يستوعب كل ما يتطلبه المحور



ثانياً: الخطة الإستراتيجية

التحليل البيئي

البيئة الداخلية:

الكفاءة الداخلية: العمل من خلال لوائح وسياسات وإجراءات موثقة وتطويرها وجعلها مفهومة ومتبعة من جميع العاملين.

نقاط القوة ونقاط الضعف:

م	الوضع	نقاط قوة	نقاط ضعف
١	الوضع الإداري	هيكل تنظيمي	✓
		نقص الموظفين	✓
		حماس الموظفين للمكتب	✓
		هيئة استشارية	✓
		انتظام جلسات مجلس الإدارة	✓
		تعيين مدير تنفيذي	✓
		الخطة السنوية	✓
		تجاوب أعضاء مجلس الإدارة	✓
		مهارات الموظفين	✓
		تحديث سياسات	✓
		وجود وصف ومهامها	✓
		اكتمال الوصف الوظيفي	✓
		فهم الموظفين لمهامهم وتطبيقها	✓
		سير المعاملات والإجراءات	✓
٢	الوضع المالي	العلاقات الداخلية (روح الفريق الواحد)	✓
		التمثيل الأمثل للموارد البشرية	✓
		حسن التجهيزات	✓
		التنظيم المالي	✓
		التقارير السنوية	✓
		مراجع قانوني	✓
		محاسب متخصص	✓
		تأمين المتطلبات المستهلكة	✓
		قلة الموارد المالية	✓
		قلة عدد العاملين في الموارد المالية	✓
٣	الوضع التقني	تنمية الموارد المالية	✓
		موقع المكتب الإلكتروني	✓
		حواسب آلية لدى الموظفين	✓
٤	الوضع القانوني	وجود مجلس إدارة	✓
		وجود سياسات ونظام موثق	✓
		وجود ترخيص	✓
٥	الوضع الإعلامي	موقع المكتب	✓
		إدارة العلاقات الخارجية	✓
		تسويق أعمال المكتب	✓
٦	الوضع التعليمي	وجود برامج ومناهج ومناشط	✓
		الحضور للبرامج	✓
		المدرسون في العدد والتوعية	✓

البيئة الخارجية:

الأوضاع: السياسية، الاجتماعية، المالية، التقنية.

تحديات	فرص		
	✓	الدعم الحكومي للمكاتب والاستفادة من التصريح الرسمي للجمعية	١ الأوضاع السياسية:
✓		الظروف الدولية وربط الإرهاب بالإسلام	
✓		القيود والأنظمة الحكومية	
✓		نقص	
✓		عدم وضوح الأنظمة	
	✓	الاقتصاد	٢ الاقتصادية:
	✓	مشاريع	(عمل مشاريع استثمارية، إنشاء أوقاف)
	✓	عمالة	
	✓	تبرعات الشركات	
✓		اقتصاد الأفراد الضعيف	
✓		الغلاء	
✓		القيود على التبرعات	
	✓	إيصال رسالة المكتب بوسائل الإعلام المختلفة	٣ الإعلام
	✓	استثمار الطاقات الشابة	
	✓	التعاطف الشعبي	٤ الاجتماعية:
	✓	حب الناس للخير	(توفير خدمات إرشادية لحل مشاكل العمالة)
	✓	الأعمال التطوعية	
	✓	استغلال الفرص	
	✓	قبول رجال الأعمال لأنشطة الجمعية	
✓		صعوبة الوصول لجميع المسلمين	
	✓	التعاون مع مكاتب دعوة الجاليات	٥ الدعوة:
	✓	التكامل مع المكاتب الأخرى	(إحسان الاستفادة من المتطوعين).
	✓	إعداد وبناء مناهج تعليمية لجميع مكاتب الدعوة وتعتمدها الوزارة	التميز
	✓	كثرة المستهدفون	
	✓	التخصص في رعاية المسلمين الجدد	
✓		عدم تعاون المكاتب الأخرى	
✓		الأزدواجية في عمل المكاتب	
✓		الحصول على تزكيات من كبار العلماء	
✓		التواصل مع مختلف الدعاة والمعلمين	
	✓	موقع إنترنت للجمعية	٦ التقنية:
	✓	تفعيل خدمات الرسائل	
	✓	التواصل وتسجيل المتطوعين	
	✓	توظيف التقنية للتواصل مع المسلم الجديد والتجار، والإعلان والإعلام	

بناء الخطة الاستراتيجية للجمعية:

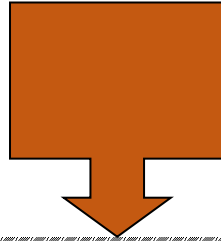
تحديد الرؤية والرسالة:

الرؤية تصف وضع جمعية دعم المسلم الجديد في المستقبل البعيد نسبياً – أي بعد ٢٠ إلى ٣٠ عاماً. وهي تتضمن المدى الذي يصل إليه مجال عمل الجمعية بعد هذه المدة، والعمل الذي سيكون قد استقر عليه، ودوره حينئذ في ساحة رعاية المسلمين الجدد وموارده المالية الرئيسة في ذلك الوقت.

أما الرسالة فهي تحدد ماذا ستفعل الجمعية لتحقيق تلك الرؤية وما هي الخدمات التي ستقدمها ومن هم المستفيدون من تلك الخدمات.

ومن التحليل السابق فإننا يمكننا أن نصيغ رؤية الجمعية ورسالتها كما يلي:

رؤية الجمعية:



أنشطة رعاية المسلمين الجدد متنوعة ومنتشرة داخل المملكة وفي الكثير من دول العالم ولكن بصورة عشوائية غير منهجية، ولذا فستجعل الجمعية نفسها نموذجاً يحتذى في منهجية وشمولية ما تقدمه من خدمات لشرائح محددة من المسلمين الجدد بحيث تكون منارة لكل العاملين في هذا المجال سواء داخل المملكة أو في كل أنحاء العالم.

ومستقبلاً ستكون الجمعية قادرة على التواصل مع المسلمين الجدد في كل مكان في العالم من خلال العديد من قنوات الاتصال لإشباع شغفهم في تعلم المزيد عن الإسلام.

▪ دعاء تم تأهيلهم بواسطة الجمعية

▪ مراكز ومكاتب الدعوة في المملكة وعلى مستوى العالم

رؤية الجمعية:

(أن تكون الجمعية بيت خبرة متخصص في العناية بالمسلم الجديد ومساندة المهتمين بشأنه)

رسالة الجمعية:

جمعية العناية بالمسلمين الجدد هي جمعية دعوية تقدم الخدمات الداعمة للمسلمين الجدد والعاملين في هذا المجال مؤسسات وأفراد داخل المملكة، فيساندهم في أمور دينهم بغرض تثبيتهم على الإسلام وتحويلهم إلى نماذج إسلامية مشرفة في بيئتهم التي يعيشون فيها ويشارك في إعدادهم ليكونوا دعاة في مجتمعاتهم ويقدم لهم الدعم ويتواصل معهم بعد عودتهم إلى تلك المجتمعات.

رسالة الجمعية المختصرة

(العناية بالمسلم الجديد بتقديم برامج نوعية له والمهتمين به)

١. دراسة احتياجات المسلم الجديد العلمية والاجتماعية وعمل البرامج المناسبة له.
٢. تقديم الرعاية الاجتماعية.
٣. توفير المناهج التعليمية المتكاملة لتحقيق الحد الأدنى من العلم الشرعي والأخلاقي للعبادات والمعاملات.
٤. التواصل والمراسلة المستمرة.

استنباط الأهداف الاستراتيجية باستخدام تحليل TOWS

الأهداف الرئيسية والفرعية:

من التحليل السابق فإننا يمكننا حصر الأهداف الاستراتيجية لجمعية العناية بالمسلمين الجدد والتي سنعيد ترتيبها في صورة أهداف رئيسية وأخرى فرعية تابعة لها كما يلي:

الأهداف الرئيسية:

- ١- تعليم المسلمين أصول دينهم وتعميق روابط الأخوة فيما بينهم.
- ٢- نشر العلم النافع، وتبصير المسلمين بأمور دينهم عقيدة وعبادة معاملة واخلاقا.
- ٣- دعوة غير المسلمين للدخول في الإسلام، وتعريفهم به، وبيان محاسنه لهم.
- ٤- استخدام التقنية الحديثة في الدعوة إلى الله تعالى، ونشر العلم الشرعي.
- ٥- تصحيح المفاهيم المغلوطة عن الإسلام ورد الشبهات المثارة عليه.

الأهداف الفرعية:

١- التواصل مع المسلمين الجدد ومن لهم علاقة بهم.

- بناء قاعدة معلومات عن المسلمين الجدد من زوايا مختلفة. تحتوي على سبيل المثال:

- المنظور الجغرافي: داخل المملكة

- منظور توفر الخدمة المنتظمة: هل هناك جمعية إسلامي يراعه أم لا.

- منظور الخدمة المتوقعة: هل هي دعم اقتصادي وإيماني أم دعم إيماني فقط

- منظور سهولة التواصل معه: هل يملك مقدرة على التواصل من خلال الإنترنت أم لا.

- المنظور الشخصي: الاسم – الجنسية – العمل – ...

- بناء قاعدة بيانات تضم كل المراكز الإسلامية والدعوية والمهتمين بشأن المسلم الجديد

- تحقيق تواصل مع المسلم الجديد والمهتمين به من خلال وسائل الإعلام الجديد (البريد الإلكتروني . منتدى . صفحة فيس بوك . رسائل الجوال..).

٢- بناء القدرات المالية للجمعية.

- إيجاد مصدر دخل ثابت من خلال الأوقاف.
- توظيف علاقات أعضاء مجلس الإدارة والمجلس الشرفي لتحقيق موارد مالية للجمعية.
- الاستثمار لصالح أنشطة الجمعية.
- بناء شراكات مع المؤسسات والشركات المتخصصة تسويقيا وإعلاميا لتسويق برامج الجمعية.
- زيادة الكفاءة المالية بطرح برامج تمويلية ابتكارية تشجع على البذل من عامة المسلمين.

٣- بناء القدرات الإدارية للجمعية.

- بناء الأنظمة واللوائح وأنظمة الجودة في إدارات ومشاريع الجمعية.
- بناء الطاقات والكفاءات اللازمة لنشاط الجمعية.
- بناء المسارات الوظيفية والتدريبية.
- تبني مبدأ التطوير المستمر من خلال التدريب الدوري للموظفين.

٤- رعاية ومساندة المسلمين الجدد ومن في حكمهم.

- تصميم حزمة من برامج رعاية المسلمين الجدد ويشمل ذلك:
 - تصميم برامج تدريبية للمسلم الجديد.
 - تنسيق برامج بين الأسر الراعية والمسلم الجديد وأسرته لتطبيق ما تعلمه.
- تصميم برامج متابعة للمسلم الجديد وتحصيله العلمي والثقافي.
- إنشاء موقع على الإنترنت للمسلمين الجدد والمهتمين بشأنه.
- بناء المسلم الجديد لمواجهة الأفكار المنحرفة.
- صناعة برامج متابعة شؤون المسلم الجديد من جميع الجوانب.

٥- إعداد الدعاة وتأهيلهم.

- بناء قواعد بيانات خاصة بالدعاة.
- تصميم برامج وأنشطة لاستقطاب وتطوير الدعاة.
- تدريب دعاة من الجنسيات المختلفة.
- تكوين وتأهيل محاضن تربية - سواء من المتطوعين أو من الموظفين الدائمين - ويشمل ذلك:

- تصميم برامج تدريبية للدعاة والمتعاونين.

- تنفيذ دورات تدريبية للدعاة والمتعاونين.

- التعاون مع المراكز والمعاهد المتخصصة لتأهيل الدعاة في التعامل مع المسلمين الجدد.

- تصميم وتنفيذ برامج لتحفيز الدعاة.

٦- التنسيق والتكامل بين المهتمين بالمسلمين الجدد ومساندتهم.

- تعريف المجتمع ومؤسساته بدور الجمعية.
- اقتراح تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات في المكاتب التعاونية.
- استثمار إمكانيات المؤسسات والمكاتب الدعوية لخدمة المسلم الجديد.
- تصميم برامج مشتركة بين الجمعية ومكاتب الدعوة الأخرى لخدمة المسلمين الجدد.
- تصميم وتنفيذ آلية للتعاون والتنسيق بين المهتمين بالمسلمين الجدد.

٧- تقديم محتوى نوعي للعناية بالمسلمين الجدد.

- التخطيط لبرامج تأهيل المسلمين الجدد
- تصميم وتنفيذ برامج لتأهيل المسلمين الجدد.
- إعداد المناهج لتأهيل المسلم الجديد.
- تطوير البرامج ومحتواها بما يخدم احتياجات المسلم الجديد.

الخطة التنفيذية (الأولية):

يتم تحديد أولوية تنفيذ الأهداف بناء على القاعدة الآتية:

الهدف ذو القيمة العالية الذي تستطيع الجمعية تحقيقه بنجاح وبجودة عالية بمجرد إنشائه يعتبر ذا أولوية أولى، والهدف ذو القيمة العالية والذي يعتقد أن الجمعية غير مؤهلة للقيام به في الفترة الأولى نتيجة عدم استكمال التنظيم والتدريب سنضعه في المرتبة الثانية. ويتم ترتيب أهداف الجمعية الاستراتيجية من حيث الأهمية بحيث تشرع الجمعية في تحقيق تلك الأهداف بناء على ذلك، وتكون الأهمية الأعلى للهدف الأكثر تأثيراً والأوسع انتشاراً وذلك حتى لا نغرق في وسيلة ونهتتم بها حتى تصبح وكأنها هدف ونقدمها على الأهداف الحقيقية، فمثلاً ليس الهدف الأساس للجمعية عقد الندوات واللقاءات الدعوية فهذه من وسائل العناية بالمسلمين الجدد وإن كانت أمراً هاماً ووسيلة ضرورية لتحقيق معرفة المسلمين الجدد بأحكام الدين التي يجب عليهم معرفتها- فالهدف الأساس للجمعية هو تثبيت إيمان المسلم الجديد وتحويله إلى داعية.

وليس بالضرورة أن يتم تنفيذ كل الأهداف الفرعية معا في حزمة واحدة، بل من الممكن أن يتم تنفيذ هدف فرعي بأولوية أولى وتنفيذ هدف فرعي آخر يندرج تحت نفس الهدف الرئيسي في أولوية تالية. وكذلك من الممكن أن يتم التنفيذ الجزئي لهدف من الأهداف بأسبقية أولى واستكمالها في أولوية تالية.

ومن ذلك فإننا قد اخترنا الأهداف ذات الأولوية الأولى وهي تلك الأهداف ذات القيمة العالية والتي تستطيع الجمعية تحقيقها بنجاح وبجودة عالية بمجرد إنشائه، لكي نبي منها خطة التنفيذ كما يلي:

الخطوة

الهدف	الأهداف الإستراتيجية والمرحلية	الأنشطة	المسئول	معايير التنفيذ
الهدف الأول	بناء قاعدة معلومات عن المسلمين الجدد من زوايا مختلفة.	إعداد تصنيف يخدم احتياجات العمل مع المسلمين الجدد وإعداد نماذج البيانات.	إدارة العلاقات العامة	تحكيم النماذج وإجازتها
		جمع البيانات الخاصة بالمسلمين الجدد وأسرههم وكل المهتمين بشأنهم من خلال (زيارات للمكاتب . التواصل عبر الهاتف . التواصل مع الوزارة . التواصل مع أماكن عملهم).	إدارة العلاقات العامة	وجود قوائم مفصلة عن المسلمين الجدد والمهتمين بشأنهم.
		تصميم قاعدة بيانات تفاعلية يمكن ربطها بموقع الإنترنت.	القسم الفني	وجود قاعدة بيانات سهلة التعامل ومربوطة بموقع إنترنت . قدرة قاعدة البيانات الربط بين المسلمين الجدد والمهتمين بشأنهم.
		إعداد ملفات مستندية وإلكترونية بالمسلمين الجدد بالتنسيق	العلاقات العامة	نماذج من الملفات
	بناء قاعدة بيانات تضم كل المراكز الإسلامية والدعوية والمهتمين بشأن المسلم الجديد	دعم قاعدة البيانات بمعلومات عن (الوزارة . المكاتب . المؤسسات الدعوية المحلية . تجمعات الجاليات . المتعاونين والدعاة)	إدارة العلاقات العامة	وجود معلومات مصنفة عن كل المتعاملين مع المسلم الجديد
	تحقيق تواصل مع المسلم الجديد والمهتمين به من خلال وسائل الاتصال (البريد الإلكتروني . منتدى . صفحة فيس بوك . رسائل الجوال ..).	إعداد التواصل عبر قاعدة بيانات موحدة.	القسم الفني	ربط القاعدة بموقع الإنترنت
		بناء موقع إنترنت لتواصل الجميع بكل اللغات.	القسم الفني	وجود موقع ديناميكي بأهم عشر لغات منتشرة بالمملكة ومنتديات للتواصل.

الخطة الاستراتيجية لجمعية العناية بالمسلمين الجدد

		بناء صفحة تواصل على الفيس بوك.			وجود الصفحة واحتوائها على الموضوعات.
		عمل منتدى للمهتمين بالمسلم الجديد.			وجود المنتدى واحتوائه على ١٠٠٠٠ مستخدم
الهدف الثاني	توظيف علاقات أعضاء مجلس الإدارة والمجلس الشرفي لتحقيق موارد مالية للجمعية.	إعداد وتنفيذ حملة تسويقية متكاملة للأوقاف	إدارة العلاقات العامة	تقرير شهري عما حقق من عائدات	
		عمل ثلاثة لقاءات تعريفية للمتبرعين بنشاط الجمعية.	إدارة العلاقات العامة	تقارير عن كل لقاء	
		عمل ٥٠ زيارة خاصة لكبار التجار توفير ميزانية الجمعية	مجلس الإدارة	تقرير كل زيارة	
	الاستثمار لصالح أنشطة الجمعية.	إعداد خطة الموارد المالية بحسب التدفقات المطلوبة لأربع سنوات استنادا للدراسة	الإدارة المالية	تقرير مالي مفصل	
	بناء شراكات مع المؤسسات والشركات المتخصصة تسويقيا وإعلاميا لتسويق برامج الجمعية.	إعداد هوية الجمعية البصرية وملف المشاريع.	إدارة العلاقات العامة	وجود حقيبة تسويقية تعريفية متكاملة عن الجمعية	
		تصميم ثلاثة أوقاف بقيم تناسب احتياجات الجمعية الدورية	الإدارة المالية	وجود النماذج المقترحة	
	زيادة الكفاءة المالية بطرح برامج تمويلية ابتكارية تشجع على البذل من عامة المسلمين.	التوجه في أربع محاور رئيسية هي: ○ بيع الأنشطة والبرامج للداعمين. ○ إيجاد الأوقاف. ○ الاستقطاعات. ○ الكفالات.	إدارة الموارد	تقرير إنجاز	
الهدف الثالث	بناء الأنظمة واللوائح وأنظمة الجودة في إدارات ومشاريع الجمعية.	● إعداد الخطة التفصيلية لأربع سنوات.	مدير الجمعية	وجود النظام	
		● إعداد أنظمة ولوائح إدارات وأقسام الجمعية.			
	بناء الطاقات والكفاءات اللازمة لنشاط الجمعية.	● وضع برنامج استقطاب وتدريب الطاقات الفاعلة.	إدارة الموارد البشرية	وجود البرنامج	

الخطة الاستراتيجية لجمعية العناية بالمسلمين الجدد

وجود البرنامج	إدارة الموارد البشرية	● وضع نظام شؤون الموظفين والتعاقدات.	بناء المسارات الوظيفية والتدريبية.	
وجود البرنامج	إدارة الموارد البشرية	● وضع برنامج تدريب الموظفين والموظفين الجدد.		
وجود البرنامج	إدارة الموارد البشرية	● بناء المسار الوظيفي والمسار التدريبي.	تبنى مبدأ التطوير المستمر من خلال التدريب الدوري للموظفين.	
وجود البرنامج	إدارة الموارد البشرية	● وضع خطة تدريب العام الأول.		
وجود البرنامج	إدارة الموارد البشرية	● وضع برنامج متابعة وتقييم الأداء.		
وجود الحزم البرمجية	إدارة العناية بالمسلمين الجدد	<ul style="list-style-type: none"> ● تصميم حزمة من برامج رعاية المسلمين الجدد ويشمل ذلك: <ul style="list-style-type: none"> ○ تصميم برامج تدريبية للمسلم الجديد وفق مسار في جميع شؤون حياته. ○ عمل دليل إجرائي للتعامل مع المسلم الجديد. ○ عمل برنامج للتعامل مع المسلم الجديد في المناسبات الدينية. ○ تصميم برنامج البناء الاجتماعي للمسلم الجديد. ○ تصميم برنامج البناء العلمي (الشرعي) للمسلم الجديد ○ تصميم برنامج بناء ثقافة المسلم الجديد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تصميم حزمة من برامج رعاية المسلمين الجدد ويشمل ذلك: <ul style="list-style-type: none"> ○ تصميم برامج تدريبية للمسلم الجديد. ○ تنسيق برامج بين الأسر الراعية والمسلم الجديد وأسرته لتطبيق ما تعلمه. 	الهدف الرابع
وجود الحزم البرمجية	إدارة العناية بالمسلمين الجدد	<ul style="list-style-type: none"> ● تصميم برامج متابعة للمسلم الجديد وتحصيله العلمي والثقافي. <ul style="list-style-type: none"> ○ تصميم برنامج المتابعة لبناء علمية المسلم الجديد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تصميم برامج متابعة للمسلم الجديد وتحصيله العلمي والثقافي. 	

الخطة الاستراتيجية لجمعية العناية بالمسلمين الجدد

		○ تصميم برنامج متابعة البناء الثقافي للمسلم الجديد.		
تقرير البرامج	إدارة العناية بالمسلمين الجدد	● إعداد وتنفيذ برنامج الزيارات والرحلات واللقاءات.		
تقرير البرامج	إدارة العناية بالمسلمين الجدد	● إعداد وتنفيذ برامج الحج والعمرة.		
تقرير البرامج	إدارة العناية بالمسلمين الجدد	● إعداد وتنفيذ برنامج المناسبات واللقاءات.		
وجود الموقع	إدارة العناية بالمسلمين الجدد	● إعداد محتوى موقع على الإنترنت للمسلمين الجدد والمهتمين بشأنه بعشر لغات يحوي دليل المسلم الجديد في طريقه إلى الله وربطه بالموقع العام.	● إنشاء موقع على الإنترنت للمسلمين الجدد والمهتمين بشأنه.	
وجود البرنامج	إدارة العناية بالمسلمين الجدد	● بناء المسلم الجديد لمواجهة الأفكار المنحرفة من خلال تصميم برنامج لتعريف المسلم الجديد بالأديان وشبهها.	● بناء المسلم الجديد لمواجهة الأفكار المنحرفة.	
وجود البرنامج	إدارة العناية بالمسلمين الجدد	● صناعة برامج متابعة شؤون المسلم الجديد من جميع الجوانب من خلال سجل المسلم الجديد وبناء ملف لكل مسلم جديد في المكاتب والمراكز.	● صناعة برامج متابعة شؤون المسلم الجديد من جميع الجوانب.	
وجود نظام	إدارة العناية بالمسلمين الجدد	● صندوق لدعم المسلمين الجدد		
وجود قاعدة بيانات	إدارة الدعاة	● تصميم مسار علمي للداعية.	8- بناء قواعد بيانات خاصة بالدعاة.	الهدف الخامس
وجود المسار	إدارة الدعاة	● تصميم مسار تدريبي مهاري للداعية.	9- تصميم برامج وأنشطة	

الخطة الاستراتيجية لجمعية العناية بالمسلمين الجدد

تقرير عن الملتقى	إدارة الدعوة	● عمل ملتقى سنوي للدعاة.	لاستقطاب وتطوير الدعاة.
وجود نسخة	إدارة الدعوة	● عمل نشرة تثقيفية للدعاة.	
وجود نسخة من المسار	إدارة الدعوة	● إعداد مسار تأهيلي لدعاة الذين يتعاملوا مع المسلمين الجدد	١٠- تدريب دعاة من الجنسيات المختلفة.
وجود تقرير	إدارة الدعوة	● إعداد خطة تدريبية سنوية وتنفيذها متوافقة	
وجود تقرير	إدارة الدعوة	● عمل ملتقى سنوي للدعاة	
وجود البرنامج	إدارة الدعوة	● تصميم برامج تدريبية للدعاة والمتعاونين.	١١- تكوين وتأهيل محاضرين تربوية- سواء من المتطوعين أو من الموظفين الدائمين
وجود تقرير	إدارة الدعوة	● تنفيذ دورات تدريبية للدعاة والمتعاونين.	
تقرير المجموعات	إدارة الدعوة	● إعداد مجموعات مكونة من دعاة ومتعاونين ودمج المسلمين الجدد معهم.	
وجود تقرير المجموعات	إدارة الدعوة	● دعم أنشطة المجموعات سنويا.	
تحصيل ١٠٠ منحة	إدارة الدعوة	● جلب المنح التأهيلية والتعليمية للدعاة	● التعاون مع المراكز والمعاهد المتخصصة لتأهيل الدعاة في التعامل مع المسلمين الجدد.
تنفيذ ٥٠ بعثة	إدارة الدعوة	● إعداد البعثات التعليمية	
وجود تقرير	إدارة الدعوة	● تطوير طلاب البعثات الجامعية	
وجود تقرير الأداء	إدارة الدعوة	● برنامج التحفيز عبر الرحلات الدعوية	● تصميم وتنفيذ برامج لتحفيز الدعاة.
وجود تقرير الأداء	إدارة الدعوة	● برنامج التحفيز عبر الترتي الوظيفي	

الخطة الاستراتيجية لجمعية العناية بالمسلمين الجدد

الهدف السادس	البرامج والنقاط لإنجازات الدعاة.	إدارة الدعاة	وجود تقرير مفصل
الهدف السادس	• تعريف المجتمع ومؤسساته بدور الجمعية.	إدارة العلاقات العامة	وجود تقرير الملتنقى
	• توزيع نشرة شهرية عن نشاط الجمعية.	إدارة العلاقات العامة	نسخة من النشرة
	• المشاركة بالملتقيات والمعارض والمؤتمرات القائمة.	إدارة العلاقات العامة	نسخة من تقارير المشاركة
• اقتراح تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات في المكاتب التعاونية.	• دراسة الأنظمة واللوائح الخاصة بالوزارة والمكاتب	الشؤون الإدارية	نسخة تقرير الدراسة
	• إصدار مقترحات التعديل على اللوائح والسعي لاعتمادها من الوزارة	الشؤون الإدارية	نسخة تقرير المقترحات
	• تعيين مستشار قانوني للمكاتب الدعوية بالمملكة للمساندة القانونية الكاملة وتشكيل لجان حين الطلب.	الشؤون الإدارية	نسخة من تقرير إنجازات المستشار
	• استثمار إمكانيات المؤسسات والمكاتب الدعوية لخدمة المسلم الجديد.	مكتب التنسيق	وجود محتوى المنتدى
• إنشاء جمعية التطوع الدعوي.	• عمل قائمة بريدية لجميع المهتمين.	مكتب التنسيق	وجود مالا يقل عن ألف عنوان
	• إنشاء مكتب تنسيق بين المكاتب الدعوية	إدارة العلاقات	تقرير إنجازات المكتب
• تصميم برامج مشتركة بين الجمعية ومكاتب الدعوة الأخرى لخدمة المسلمين الجدد.	• إنشاء جمعية التطوع الدعوي.	مكتب التنسيق	تقرير إنجاز الجمعية
	• تصميم حزمة من الأنشطة الاجتماعية للمسلم الجديد	إدارة المسلم الجديد	نسخة من الدراسة
	• تصميم حزمة من البرامج الثقافية للمسلم الجديد	إدارة المسلم الجديد	نسخة من الدراسة
	• تصميم حزمة من البرامج الخدمية للمسلم الجديد	إدارة المسلم الجديد	نسخة من الدراسة
• تصميم وتنفيذ آلية للتعاون والتنسيق بين المهتمين	• وضع برنامج عبر الإنترنت لاستقبال الطلبات من الجميع وتوزيعها حسب الاختصاص.	تقنية المعلومات	نسخة من البرنامج

الخطة الاستراتيجية لجمعية العناية بالمسلمين الجدد

تقرير الإنجاز	مكتب التنسيق	• إعداد وتنفيذ آلية للتعريف المستمر بالأنشطة وتاريخ تنفيذها للتحفيز على المشاركة.	بالمسلمين الجدد.
نسخة من البرنامج	العلاقات العامة	• إعداد جدول سنوي للفعاليات الكبرى وتوزيعه	
نسخة من الدليل	إدارة المسلم الجديد	• تصميم دليل المسلم الجديد	
نسخة من الخطة	إدارة المسلم الجديد	• إعداد خطة الدروس والمحاضرات وأماكن عقدها.	
نسخة من الخطة	إدارة المسلم الجديد	• إعداد خطة الأنشطة الاجتماعية.	
نسخ من المادة المعدة	إدارة المسلم الجديد	• إعداد أهم ١٠ موضوعات تهم المسلم الجديد بعشر لغات.	تصميم وتنفيذ برامج لتأهيل المسلمين الجدد.
تقرير البرامج	إدارة المسلم الجديد	• إعداد خطة تدريب المسلم الجديد وتأهيل أسرته.	
تقرير البرامج	إدارة المسلم الجديد	• تنسيق برنامج إدماج المسلم الجديد وأسرته بأسر مهتمة بشأنه.	
نسخ من البرنامج	إدارة المسلم الجديد	• بناء برامج الحج والعمرة والمناسبات الموسمية والأعياد	
نسخ من المواد المجموعة	إدارة الدعاة	• جمع المكتبة الإسلامية المترجمة.	• إعداد المناهج لتأهيل المسلم الجديد.
نسخ من المناهج محكمة	إدارة الدعاة	• تصميم مناهج للمسلمين الجدد.	
نسخ تقرير التقييم	إدارة الدعاة	• تقييم المكتبة الإسلامية المترجمة.	تطوير البرامج ومحتواها بما يخدم احتياجات المسلم الجديد.
نسخ من النشرة	إدارة الدعاة	• إصدار نشرة الإجازة للكتب المناسبة والمعتمدة من الجمعية.	
تقرير اللجنة السنوي	إدارة الدعاة	• تشكيل لجنة علمية فنية لتقييم المحتوى العلمي للبرامج والأنشطة وتطويره.	

تطوير

جمعية العناية بالمسلمين الجدد

خطوات التطوير

- سيتم تطوير جمعية العناية بالمسلمين الجدد طبقاً للقواعد المنظمة لأعمال المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، وهي القواعد التي يشرف على تنفيذها المركز في المملكة..
- وفي إطار هذه القواعد فإنه سيتم تطوير جمعية العناية بالمسلمين الجدد باتباع الخطوات الآتية:
- ١- تعزيز تشكيل مجلس الإدارة بحيث يضم نخبة من رجال الأعمال ومن الدعاة المعروفين ومن رجالات الدولة ذوي التأثير على المجتمع السعودي يكونوا قادرين على الحصول على دعم من كل أطراف المجتمع
 - ٢- عمل الإجراءات القانونية اللازمة لتطوير الجمعية طبقاً لقواعد إنشاء الجمعيات في المملكة العربية السعودية.
 - ٣- تحديد مدة زمنية مناسبة لعمل إجراءات التطوير الجمعية بحيث يجعلها تساهم في أنشطة الدعوة التي تصب في اتجاه تحقيق رسالتها. وتشمل تلك الترتيبات المكان والتوظيف وتوفير الأجور، وتكلفة تنفيذ الأنشطة والبرامج التي ستنفذها.
 - ٤- اختيار مكان مناسب في المنطقة التي يرى مؤسسو الجمعية أنه سيتم تركيز نشاطها فيها.
 - ٥- استكمال الموظفين الدائمين طبقاً للهيكل التنظيمي النهائي الذي يتفق عليه أعضاء مجلس الإدارة وإعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة وتعريف الموظفين بها.
 - ٦- إقرار اللائحة الداخلية للجمعية وإعلان الموظفين بها وكذلك إعلام موظفي الجمعية بالاستراتيجية التي ستسير الجمعية على نهجها وللتأكيد على التزامهم بها ومباركتهم لها.
 - ٧- عمل خطة تنفيذية سنوية لكل إدارة من الإدارات في إطار استراتيجية الجمعية بحيث تضم كل خطة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وتوقيتات التنفيذ ومعايير النجاح وتكلفة التنفيذ.
 - ٨- الاتصال بجمعيات الدعوة في المملكة للاستفادة من خبراتهم وآلياتهم لتمويل الأنشطة الدعوية التي يقومون بها .
 - ٩- السعي إلى تشكيل فريق من المتطوعين الذين يعملون في مجال الدعوة بحيث يشكلون - مع فريق العمل الدائم - القوة البشرية اللازمة.
 - ١٠ - تدريب فريق العمل الذي قد يكون مؤهلاً تأهيلاً عالياً ولكنه ينقصه التدريب على أنشطة الجمعية التي تتعلق بالعناية بالمسلمين الجدد.
 - ١١- تحديد الاستشارات الخارجية التي ستحتاجها الجمعية لتبدأ مشروع التطوير والتي تتنوع من استشارات فنية لبناء مواقع الإنترنت وتطبيقات إدارة ومراقبة العمل أو استشارات تدريبية وإرشادية في مجال الدعوة
 - ١٢- تحديد المتطلبات التدريبية للمتطوعين من الدعاة والتي قد تشمل التدريب على مهارات الاتصال والإرشاد عن الأساليب الأمثل للتعامل مع المسلمين الجدد.

الهيكل التنظيمي للجمعية:

تحتاج الجمعية إلى قدرات تنظيمية قادرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهي قدرات لا تقتصر على مجرد توفر الموارد المالية وإنما تبنى على ما يلي:

i. أعضاء متميزون في مجلس الإدارة قادرين على توفير مصادر للتمويل

ii. أفراد يتمتعون بالحرفية والمهارة في عمل حملات لجمع التبرعات

iii. سمعة طيبة وامتياز أمام المجتمع.

iv. فهم لأسلوب عمل مراكز ومكاتب الدعوة الأخرى

v. فهم رسالة الجمعية واستيعابها والعمل من أجل تحقيقها

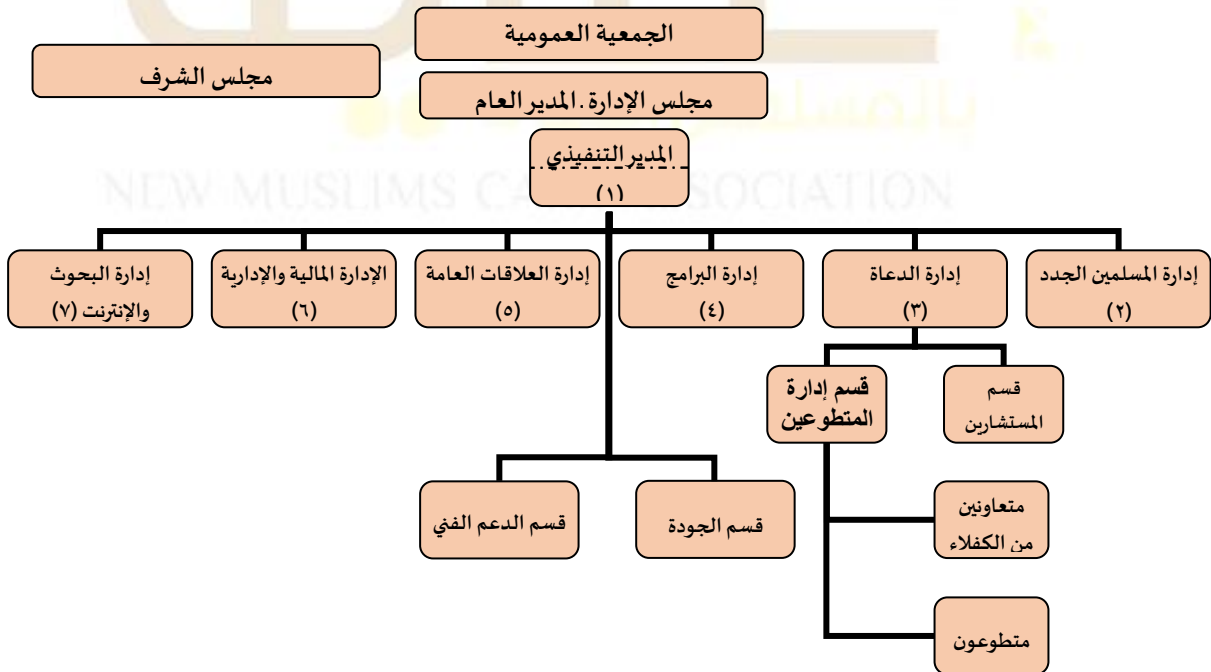
vi. تكامل مع أنشطة مراكز ومكاتب الدعوة الأخرى

vii. اعتماد نظام محكم للرقابة المالية والإدارية

وتم استنباط الهيكل التنظيمي للجمعية وكذا الموارد البشرية المطلوبة باستخدام منهجية يطلق عليها bottom – up أي من الأدنى إلى الأعلى. ونعني بها هنا أننا بعد أن حددنا الأهداف الاستراتيجية للجمعية ثم الأهداف الفرعية المندرجة تحت كل هدف رئيسي ثم قمنا بعمل الخطة التنفيذية (الأولية) التي تتضمن تحديد الأنشطة التي تدخل تحت كل هدف فرعي ومدتها وتكلفتها فإننا سنقوم من ذلك باستنباط وظائف الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق تلك الأنشطة وبالتالي استنباط الهيكل التنظيمي الذي يضم تلك الموارد التي تقوم بتنفيذ تلك الأنشطة. ولو نظرنا إلى الأهداف الاستراتيجية التي استنبطناها سابقا وكذا إلى الأنشطة التي ستشعر الجمعية في تنفيذها حسب الخطة (الأولية) الموضوعه فإننا يمكننا أن نستنبط الوظائف الرئيسة التالية التي يجب أن يقوم بها موظفو الجمعية والتي بناء عليها نشكل هيكله التنظيمي:

- تدبير الموارد المالية وإدارتها.
- التدريب للمتطوعين من الدعوة ولمن يجري تأهيلهم من المسلمين الجدد كدعاة.
- إعداد وتنفيذ برامج العناية بالمسلمين الجدد
- تسويق أنشطة الجمعية والتعريف بها سواء لجمعيات الدعوة الأخرى بغرض التنسيق أو لعامة المسلمين بغرض الحصول على تبرعات.
- إدارة شئون الدعوة من المعينين أو المتطوعين
- جمع المعلومات عن المسلمين الجدد وعن المتطوعين لدعمهم وعن مراكز الدعوة في العالم.

ومن ذلك نستطيع أن نضع الهيكل التنظيمي للجمعية في الشكل التالي:



ويلاحظ أن الهيكل التنظيمي للجمعية لا يتضمن مستويات متعددة ولكنه يتكون من مستويين أو ثلاثة على الأكثر بحيث تكون بيئة العمل متجانسة ومتعاونة إلى الحد الأقصى، وبحيث يتم تبادل المعلومات والمعارف دون قيود تنظيمية وبحيث يجمع بين موظفيه روح الأخوة الإسلامية التي لا تتعارض مع معايير الكفاءة والجودة.

تقديرات أعداد موظفي الجمعية المستقبلية وتكلفتهم:

العدد التقديري لموظفي الجمعية (مستقبلاً) ومتوسط رواتبهم بالريال. ويلاحظ أن هذا العدد لا يتم تعيينه مرة واحدة ولكن على مراحل بحيث يتم استكمال هذا العدد مع ازدياد من تكفلهم الجمعية من المسلمين الجدد:

المسمى الوظيفي	العدد	مرتب الموظف	إجمالي المرتب الشهري (ريال)	إجمالي المرتب السنوي (ريال)
المدير العام	١	١٥,٠٠٠	١٥,٠٠٠	١٨٠,٠٠٠
مدير قسم الدعاة	١	٥٠٠	٥,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
موظفي قسم الدعاة	٥	٤٠٠	٢٠,٠٠٠	٢٤٠,٠٠٠
مدير قسم المسلمين الجدد	١	٥٠٠	٥,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
موظفي قسم المسلمين الجدد	٢	٣٥٠	٧,٠٠٠	٨٤,٠٠٠
مدير قسم البحوث والإنترنت	١	٥٠٠	٥,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
موظفي قسم البحوث والإنترنت	٢	٣٥٠	٧,٠٠٠	٨٤,٠٠٠
مدير قسم البرامج	١	٥٠٠	٥,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
موظفي قسم البرامج	٤	٣٥٠	١٤,٠٠٠	١٦٨,٠٠٠
مدير قسم الاتصالات والعلاقات العامة	١	٨٠٠	٨,٠٠٠	٩٦,٠٠٠
موظفي قسم الاتصالات والعلاقات العامة	٤	٤٠٠	١٦,٠٠٠	١٩٢,٠٠٠
مدير قسم الدعم الفني	١	٥٠٠	٥,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
موظفي قسم الدعم الفني	١	٣٥٠	٣,٥٠٠	٤٢,٠٠٠
المدير المالي والإداري	١	٥٠٠	٥,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
موظفي المالية والإدارية	٤	٣٥٠	١٤,٠٠٠	١٦٨,٠٠٠
مدير قسم الجودة	١	٥٠٠	٥,٠٠٠	٦٠,٠٠٠
موظف استقبال	١	٢,٥٠٠	٢,٥٠٠	٣٠,٠٠٠

استراتيجية التمويل:

تقوم استراتيجية التمويل في الجمعية على طرح برامج تمويلية ابتكارية تشجع على بذل الأموال من عامة المسلمين كل حسب قدرته، وليس من الضروري أن تكون المساهمات مالية ولكنها يمكن أن تكون عينية حيث أنها تترجم في صورة أعمال وأنشطة ذات قيمة مالية في برامج الجمعية لو قام الجمعية بتنفيذها بنفسه، ومن أمثلة التبرعات التمويلية المباشرة وغير المباشرة ما يلي:

- ١- نظام للاشتراكات الشهرية تحت عنوان اكفل مسلماً جديداً
- ٢- المساهمة في وقفية يتم استثمارها في مشروعات تدر ربحاً كنوع من الصدقة الجارية
- ٣- الكفالة المالية لحلقة لتعليم القرآن أو اللغة العربية للمسلمين الجدد
- ٤- الكفالة المالية والاقتصادية الفعلية لأحد أو بعض المسلمين الجدد الذين يحتاجون مثل هذه الكفالة
- ٥- كفالة أداء الحج أو العمرة لأحد المسلمين الجدد.

- ٦- بناء موقع على الإنترنت أو حلقة نقاش أو برنامج حاسوبي مجاني من أحد المؤسسات وذلك على سبيل التبرع لدعم رسالة الجمعية
- ٧- تقديم دورات تدريبية مجانية للدعاة والمتطوعين وذلك من مراكز التدريب المتخصصة في تقديم برامج تدريبية على المهارات الإدارية ومهارات التواصل
- ٩- توفير دقائق مجانية للاتصال بالمراكز الإسلامية في العالم بغرض التنسيق وتبادل المعلومات وذلك من شركات الاتصالات
- ١٠- توفير قاعة مجانية في فندق من الفنادق لاستخدامها في عقد مؤتمر للتواصل وتبادل الخبرات بين المسلمين الجدد
- ١١- تمويل إفطار جماعي للمسلمين الجدد في أحد الأيام
- ١٢- تقديم خدمة استشارية مجانية يحتاجها الجمعية لتنفيذ أحد الأنشطة
- ١٣- القيام بخدمة مجانية للمراجعة المالية السنوية على حسابات الجمعية من أحد مكاتب المراجعة
- ١٤- استكتاب مشاهير الدعاة في أحد الموضوعات التي تهم المسلمين الجدد كمشاركة مجانية في العمل الدعوي
- ١٥- طباعة إعلانات ومطويات دعوية في شركات الطباعة تعرض منجزات الجمعية، وإخراجها للناس لدفعهم إلى زيادة الثقة والدعم.
- ١٦- الكفالة الإيمانية لواحد أو أكثر من المسلمين الجدد بواسطة متطوعين والتي تمتد من أول تقديم النصيح والمشورة وحتى المتابعة الدؤوبة وبناء العلاقات الدائمة.

المتابعة والتقييم لجمعية العناية بالمسلمين الجدد

ستعتمد الجمعية على منهج يقوم على مؤشر الأداء (KPI) (key performance indicator) الذي يتم من خلاله تحليل المدخلات والأنشطة التشغيلية والمخرجات والنتائج المتحققة. ومن ذلك يمكننا أن نحصل على مؤشرات وقياسات عن الأداء، وبالتالي على أثر الجمعية الحقيقي في العناية بالمسلمين الجدد بعد تطويره.

ويعرض هذا النموذج العلاقة بين الموارد والأنشطة والنتائج أثناء عمل الجمعية وتقوم الجمعية باستخدام هذا النموذج المنطقي في حساب المؤشرات التي ستستخدم في قياس معدل الأداء في السنوات اللاحقة بعد التطوير.

فيقوم بحساب حجم الإنفاق على الأنشطة التسويقية وكذا الموارد النقدية التي تلقاها الجمعية نتيجة لتلك الأنشطة، ومنها يتم حساب الموارد النقدية الناتجة عن كل ١٠٠٠ ريال يتم إنفاقها في التسويق

ويتم حساب حجم الموارد المالية التي تلقاها الجمعية سنويا وكذا عدد المسلمين الجدد الذين استفادوا من هذه الموارد بحيث نحصل على مقدار الفائدة لكل مسلم جديد بالريال.

ويتم حساب حجم الإنفاق على الأنشطة التدريبية وكذا عدد الوحدات التدريبية التي حصل عليها من جراء هذا الإنفاق (الوحدة التدريبية هي متدرب ساعة) ومنها نقوم بحساب تكلفة الوحدة التدريبية.. وهكذا.

ثم بعد تنفيذ مشروع التطوير يتم حساب المؤشرات مرة ثانية ومقارنتها بقيمتها قبل التطوير بحيث يمكن معرفة أثر مشروع التطوير على حجم وكفاءة الخدمات التي تقدمها الجمعية

هذا وبالله التوفيق..