



جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
معهد العلوم الإسلامية
قسم أصول الدين



واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة العمل الدعوي
جمعية الارشاد والإصلاح بالوادي - أنموذجا -
-دراسة حالة-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
في العلوم الإسلامية تخصص: الدعوة والإعلام

إشراف:

الطاهر اعمارة الأدغم

إعداد:

✓ زكريا قطوطة

✓ سناء ولابي

✓ ايمان ميسة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بلقاسمي مصطفى	أستاذ	جامعة الوادي	رئيساً
أ. الطاهر اعمارة الأدغم	أستاذ مساعد أ	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
د. بن عثمان فهيمة	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 1442-1443 هـ / 2021 - 2022م



جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
معهد العلوم الإسلامية
قسم أصول الدين



واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة العمل الدعوي
جمعية الارشاد والإصلاح بالوادي - أنموذجا-
-دراسة حالة-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
في العلوم الإسلامية تخصص: الدعوة والإعلام

إشراف:

الطاهر اعمارة الأدغم

إعداد:

✓ زكريا قطوطة

✓ سناء ولابي

✓ ايمان ميسة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بلقاسمي مصطفى	أستاذ	جامعة الوادي	رئيساً
أ.الطاهر اعمارة الأدغم	أستاذ مساعد أ	جامعة الوادي	مشرفاً ومقرراً
د. بن عثمان فهيمة	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشاً

السنة الجامعية: 1442-1443 هـ / 2021 - 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الذين قال فيهما المولى تبارك وتعالى: "وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا":

الوالدان حفظهما الله

إلى الذين سلكوا طريق النضال والتضحية من أجل إعلاء كلمة الله ونصرة دينه

إلى من يحمون مقدساتنا بدمائهم ويفدوننا بأرواحهم أهلنا في فلسطين الأبية

الذين صدق فيهم قول المولى تبارك وتعالى: "رَجُلًا صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ

وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ"

إلى من لهم في القلب مكان

إهداء

اهدي تخرجي إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل اقتنار أرجو من الله أن يمدّ في
عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طوال انتظار

والدي العزيز

إلى معنى الحبّ وسرّ نجاح الوجود والتي كان دعاؤها سرّ نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى
الحبايب أمي الحبيبة

إلى أخواتي وأخي حفظهم الله وراعاهم وسدد خطاهم . . إلى كل من ساعدنا في إنجائنا هذه
المذكرة ولو بالقليل .

سناء

إهداء

إلى مروح أبي الطاهرة مرحمة الله عليه

اهدي ثمره جهدي هذا إلى أعز وأعلى إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي بنصائحها، وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب، والبسمة . . إلى من زينت حياتي بضياء البدر، وشموع الفرح، وكانت سببا في مواصلة دراستي، إلى من علمتني الصبر والاجتهاد إلى الغاية على قلبي أُمي

إلى نروجي العزيز

إلى أخي وأخواتي حفظهم الله عز وجل، إلى كل العائلة الكريمة ومن ملاء الدراسة متمنية لهم

التوفيق .

إيمان

شكر وتقدير

شكر خاص لجمعية الارشاد والإصلاح بالوادي بكل مكاتبتها، والشكر موصول لأستاذنا
المشرف الطاهر الأدغم على جهوده المبذولة لإنجاح هذا البحث، والشكر موصول أيضا للبروفسور

فونري محريق، شكر خاص لزميلنا وأخينا ثوبان بوصبيح

حفظكم المولى جميعا ودمتم ذخرا .

ملخص البحث

تهدف هاته الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الدعوية، جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي أنموذجاً، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية للجمعية، وذلك بما يفيد في الإجابة على السؤال المطروح ما واقع التخطيط الاستراتيجي في ادارة العمل الدعوي " لجمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي انموذجاً"...؟

وقد تناولنا في بحثنا هذا التعريف بمصطلحات الدراسة: الدعوة، الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، العمل المؤسسي.

وقمنا بالتعريف بجمعية الارشاد والإصلاح وطنيا وولائيا، والأنشطة التي تركز عليها الجمعية، والتي تهدف من خلالها للوصول للنتائج المرجوة، كما تطرقنا لمفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي، الخصائص والمراحل والأهداف وغيرها، وتوصلنا لجملة من النتائج أهمها:

- أن بناء خطة استراتيجية يستوجب عناصر عدة، رسالة ورؤية، هدف استراتيجي، مؤشرات وعوامل النجاح الأساسية.

1. أن الجمعية تعمل على تنويع أنشطتها الدعوية والخيرية لمواكبة متطلبات العصر.

2. رسالة ورؤية الجمعية موافية للشروط والمعايير التي تقيم عليها الرؤية والرسالة للمنظمات.

3. أن التخطيط الاستراتيجي وظيفة لأي عمل ناجح.

الكلمات المفتاحية: الدعوة، العمل الدعوي، العمل المؤسسي، الاستراتيجية، التخطيط، التخطيط الاستراتيجي.

Abstract

This study aims to identify the reality of strategic planning in the advocacy(Da'wa) institutions of the guidance and Reform Association, the state office in eloued, as a model, through the analysis of the strategic plan of the association, in order to answer the question posed, what is the reality of strategic planning in the management of the advocacy(Da'wa) work of the" guidance and Reform Association, the state office in eloued as a model", and we have dealt in our research with this definition of the study terms: advocacy, management, strategic planning, institutional work.

We introduced the guidance and Reform Association nationally and regionally, and the activities that the association focuses on and through which it aims to reach the desired results, we also touched on basic concepts in strategic planning characteristics, stages, goals and others, and we reached a number of results, the most important of which are:

1. Building a strategic plan requires several elements, mission and vision, strategic goal, indicators and basic success factors.
- 2.The association is working to diversify its advocacy and charitable activities to keep pace with the requirements of the times.
3. The mission and vision of the association are in accordance with the conditions and criteria for which the vision and mission of the organizations are evaluated.
4. Strategic planning is a function of any successful business.

Keywords: advocacy (Da'wa), institutional work, strategy, planning, strategic planning.

قائمة المختصرات

الرمز	المعنى
هـ	هجري
م	ميلادي
ط	طبعة
لا ط	لا طبعة
مج	مجلد
ن	دار نشر
لا ن	لا دار نشر
ص	صفحة
تح	تحقيق



بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

إن وظيفة القيام بالدعوة إلى الله - عز وجل - عملٌ شرف الله به من اصطفاه من عباده؛ لتحقيق الهدف المنشود من خلق الخليقة، ولإرساء مفهوم العبودية والتسليم لرب العالمين ربوبية وألوهية، والسير على خطى الأنبياء والرسل في محاولة ضبط العباد على طريق الله الذي ارتضاه لهم؛ وانطلاقاً من قول النبي - صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" قد طور العاملون في الحقل الدعوي أسلوب إدارة العمل الدعوي، وأدخلوا فيه المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي؛ في محاولة منهم لتأطير العمل ضمن سياق جماعي، وتوزيع الأعمال والتخصصات لضمان إنتاجية كبيرة وبجهد أقل؛ والبعد عن الارتجال والفردية وسوء التخطيط؛ وللعمل المؤسسي مميزات عديدة في إدارته؛ فهو ينسجم مع فطرة الإنسان الاجتماعية من حب العمل الجماعي، ويحدّ من غرائزه النفسية من حب السيطرة والتملك والأنانية؛ فهو يضبط العمل من خلال عملية إدارية منظمة تحكمها لوائح وقوانين تحد من التخبّط والعشوائية والانفراد في اتخاذ القرار وتساعد على الاستمرارية، ولأن الجمعيات الخيرية والدّعوية من أهم المؤسسات التي انتشرت في شتى البقاع الإسلامي، وقد كان للجزائر نصيب من المؤسسات الدعوية العاملة في الحقل الدعوي ومن بينها جمعية الارشاد والإصلاح الجزائرية التي كان لها دور فعال

في المجتمع الجزائري طيلة 33 سنة مضت منذ تأسيسها ليومنا هذا والتي عملت في حقل الدعوة في شتى تخصصات ومجالات، ولأنها مؤسسة تعمل وفق برنامج وخطط محددة بأجال وأهداف مؤطره، ارتأينا دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لهاته المؤسسة، وكان عنوان بحثنا الموسوم بـ "واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة العمل الدعوي جمعية الارشاد والإصلاح بالوادي - أنموذجا -".

وكانت خطة البحث المتبعة كما يلي:

المبحث الأول: إدارة العمل الدعوي

المطلب الأول: الدعوة حكمها ومصادرها وأساليبها

المطلب الثاني: العمل المؤسسي

المطلب الثالث: الإدارة وظائفها وأهميتها

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات في التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: أهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثالث: مراحل وعناصر التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي.

المطلب الأول: جمعية الإرشاد والإصلاح أهدافها وأنشطتها

المطلب الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي.

إشكالية البحث:

إن إدارة العمل الدعوي بحاجة ماسة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والذي أصبح ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى في تحقيق أهداف ومسااعي المؤسسات الدعوية للنهوض بالعمل الدعوي، واستحداث طرق وآليات جديدة تسعى من خلالها للوصول إلى غايات معينة في فترة محددة لجني الثمار في وقت قصير وجهد أقل.

وقد حضيت الجزائر بوجود عدة مؤسسات دعوية تمارس التخطيط الاستراتيجي في العمل الدعوي، ومن بينها جمعية الارشاد والإصلاح "المكتب الولائي بالوادي".

ومن هنا يمكننا طرح إشكالية بحثنا والتي تتمثل في:

ما مدى نجاعة التخطيط الاستراتيجي في ادارة العمل الدعوي لجمعية

الارشاد والإصلاح "المكتب الولائي بالوادي"؟

تساؤلات فرعية:

1. ما ماهية التخطيط الاستراتيجي وأنواعه؟

2. ما مفهوم إدارة العمل الدعوي؟

3. ما مدى ممارسة إدارة جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي لعملية

التخطيط الاستراتيجي؟

4. ما هي البرامج والإنجازات التي قامت بها الجمعية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تركيز هذه الدراسة على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة العمل الدعوي

لدى جمعية الارشاد والإصلاح بالوادي.

2. الأهمية التي تحتلها الجمعية في الدعوة وقدرتها في التأثير على المستوى

الولائي والجهوي.

3. المساهمة في زيادة الوعي بهذه المسائل الحيوية في العمل الدعوي.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب تكمن وراء اختيار هذا الموضوع، وتنقسم إلى فرعين:

✓ أسباب ذاتية:

1. الرغبة والميول لمثل هذه المواضيع والدراسات.

2. اهتمامنا بضرورة التخطيط الاستراتيجي في الأعمال الدعوية.

3. التعمق في دراسة علم الإدارة والتخطيط في مجال إدارة العمل الدعوي.

✓ أسباب موضوعية:

1. قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

2. حداثة الموضوع كونه غير مدروس بشكل كاف في تخصصنا.

3. موضوع بحثنا له اتفاق واتساق مع تخصصنا الدعوة والاعلام.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي لها وهو معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة العمل الدعوي، ومنها تتفرع مجموعة أهداف كالتالي:

1. التعرف على أهميّة وأنواع التخطيط الاستراتيجي.
2. الوقوف على مدى نجاعة التخطيط الاستراتيجي في إدارة العمل الدعوي لدى جمعية الارشاد والإصلاح بالوادي.

الدراسات السابقة:

لقد اطلعنا على دراسات مشابهة لهذه الدراسة وهي:

الدراسة الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، وهي رسالة ماجستير مقدمة من الطالب إياد علي يحيى الدجني بغزة تحت إشراف الدكتور عليان عبد الله الحولي 1427 هجري - 2006 ميلادي.

إشكالية الدراسة:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في غزة في ضوء معايير الجودة؟

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى.

أهم النتائج:

1. دلت النتائج على أن (79.98)، من مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم، ومرتفعة جدا نحو المفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة، حيث بلغت نسبة التأييد لهذا المفهوم (88.08).
2. اتضح أن (78.39)، من مجتمع الدراسة يوافقون على أن لديهم اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، ويعتبرون أن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخاصة بها (89.5)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة مرتفعة جداً.
3. دلت النتائج على أن (75.89)، من مجتمع الدراسة يوافقون على أن المسؤولين عن إدارة الجامعة يمارسون عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.
4. دلت النتائج على أن هناك ضعف في مشاركة إدارة الجامعة للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية، حيث حصلت الفقرة الخاصة بقياس هذا الأمر على متوسط حسابي بلغ (61.35)، وتقترب هذه القيمة من المقبول.
5. اتضح أن إدارة الجامعة لا تطبق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة بدرجة كافية، حيث حصلت الفقرة الخاصة بذلك على متوسط حسابي (69.90)، وهي قيمة مرتفعة بحسب المعيار لكنها تقل عن الفقرات الأخرى بحيث تحتل درجة متوسطة من المرتفع.

أوجه الاختلاف:

اهتمت هاته الدراسة بواقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة تعليمية (التعليم العالي بالجامعة الإسلامية في غزة)، وفق معايير الجودة والنوعية، بينما درستنا تدرس واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة دعوية خيرية وفق خطة استراتيجية محددة بأهداف. هاته الدراسة طبقت الاستبانة، بينما درستنا طبقت دراسة حالة.

الدراسة الثانية: علياء موسى، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الغير ربحية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2019.

إشكالية البحث:

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الغير ربحية في محافظة الخليل؟

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

توصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1. يتم إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات غير الربحية في محافظة

الخليل بدرجة أولى من أجل استخدامها في إدارة المؤسسات وتوزيع مواردها

بشكل كفؤ وفعال، ثم بهدف الحصول على تمويل من الجهات المانحة بدرجة ثانية.

2. درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل (التي تمثل مجتمع الدراسة) مرتفعة، وهذا يعكس الوعي المرتفع لدى إدارات هذه المؤسسات بالمفهوم الشامل والواضح للتخطيط الاستراتيجي.

3. رؤية المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل (التي تمثل مجتمع الدراسة) لأهمية التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جداً، حيث أن الإدارات في هذه المؤسسات تنظر بإيجابية شديدة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي.

أوجه الاختلاف:

استخدمت الباحثة استبانة للدراسة بينما استخدمنا نحن دراسة حالة. تركزت دراسة الباحثة على عدة مؤسسات غير ربحية بينما دراستنا على مؤسسة واحدة.

الدراسة الثالثة: دور الجمعيات الخيرية في الدعوة والإصلاح * جمعية الإرشاد والإصلاح* - مكتب حساني عبد الكريم - أنموذجاً - دراسة تطبيقية، وهي مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر في العلوم الإسلامية تخصص دعوة وإعلام واتصال للطالبة عصامي رحمة تحت إشراف الدكتور خضرة علي السنة الجامعية 1437-1438هـجري / 2016-2017 ميلادي.

إشكالية الدراسة:

ما هي الآفاق المستقبلية للجمعية في الدعوة والإصلاح؟

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي.

أهم النتائج:

1. العمل الخيري جزء من رسالة الإصلاح العالمية، والخيرية جزء من عقيدة

الفرد المسلم والأسرة المسلمة والمجتمع المسلم وهي خيرية يسعى المسلمون

إلى إيصالها لجميع البشرية.

2. مفهوم العمل الخيري مفهوم واسع ولا يقتصر على مجرد تقديم المساعدات

المادية.

3. كلّ مسلم يمكنه أن يساهم في الدّعوة إلى الله تعالى حسب استطاعته، وأقل

ما يقدمه المسلم في هذا الباب الدعاء لإخوانه الدعاة.

4. الإصلاح يجلب ولاية الله ورعايته لعبده الذي أخذ بين جنبيه نفس صالحة

وقام بتهذيبها، والإصلاح هو صلاح العباد بأمر بالمعروف والنهي عن

المنكر.

5. المؤسسات الخيرية مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل جماعي بهدف مساعدة المجتمع وتقديم الخدمات المختلفة له والعمل على رقيه وتقدمه دون الالتفات إلى العائد المادي من وراء ذلك، وهذا ما تختلف به المؤسسة عن غيرها.

أوجه الاختلاف:

ركزت هاته الدراسة عن دور الجمعية في الارشاد والتوجيه والدعوة إلى الله من خلال تدريس وتعليم القرآن الكريم، بينما دراستنا ركزت على أهمية توظيف التخطيط الاستراتيجي في عملية الإدارة الدعوية.

منهج الدراسة:

تتدرج دراستنا ضمن بحوث الدراسات الوصفية، لأنها تدرس واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة العمل الدعوي جمعية الارشاد والإصلاح.

وتعرف الدراسات الوصفية على أنها: "دراسة الواقع أو الظاهرة موضوع البحث، أو الدراسة كما هي في واقعها، ويهتم البحث فيها على وصفها وصفا دقيقا من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في التطوير والتغيير، ويعبر عنها بالأسلوب الكمي أو الأسلوب النوعي، مستخدما في ذلك بعض أدوات البحث العلمي الخاصة كالاستبانة والمقابلة وهو مرتبط ارتباطا وثيقا بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات والدراسات الإنسانية، ويمكن

استخدامه في الدراسات الفيزيائية والكيميائية والبيولوجية وغيرها، ويمارس أيضا بكثرة في الحياة اليومية¹.

مصطلحات الدراسة:

1 - التخطيط:

- عرفه hussy: بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصره ، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه .²

- الإستراتيجية:

- عرفها شاندلر: بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.³

- الإدارة:

- فردريك تايلور: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.¹

¹ عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، (دار الكتاب الجامعي، صنعاء ط2، 2012م)، ص 103.

² - خالد بني حمدان وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، (لاط، لام، دار اليازوري، 2019م) ص 3.

³ - عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة (ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017 م) ص 22.

¹ - بشير العلق، الإدارة الحديثة (لاط، لام، دار اليازوري العلمية، 2008) ص 20

المبحث الأول:

إدارة العمل الدعوي

المطلب الأول: الدعوة حكمها ومصادرها
وأساليبها

المطلب الثاني: العمل المؤسسي

المطلب الثالث: الإدارة وظائفها وأهميتها

المطلب الأول: الدعوة حكمها ومصادرها وأساليبها

تعتبر الدعوة إلى الله من أعظم ما يقوم به الإنسان من مهام، وهي وظيفة الرسل والأنبياء والدعاة من بعدهم، وهي تبليغ الإسلام للناس وتعليمهم إياه وتطبيقه في واقع الحياة لتبليغ الإسلام للناس.

الدعوة لغة:

جاء في لسان العرب: الدعوة والدعوة: ما دعوت إليه من طعام وشراب وقال الله عز وجل: ﴿وَاللَّهُ يَدْعُو إِلَى دَارِ السَّلَامِ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ﴾ [سورة يونس الآية 25]، دار السلام هي الجنة، والسلام هو الله، ويجوز أن تكون الجنة، دار السلام أي دار السلامة والبقاء، ودعاء الله خلقه إليها كما يدعو الرجل الناس إلى مدعاة أي إلى مأدبة يتخذها وطعام يدعو الناس¹.

وجاء في مقاييس اللغة: دعوتُ أدعو دعاءً، والدعوة في النسب بالكسر، وداعية اللب: ما يترك في الضرع ليدعو ما بعده².

وفي أساس البلاغة: دعوت فلانا وبغلان، ناديته وصحت به³.

الدعوة اصطلاحاً:

إذا أطلق مصطلح الدعوة فإنه يراد به معنيان⁴:

¹ ابن منظور الإفرقي، لسان العرب، (لاط، بيروت - لبنان، دار صادر، د.ت)، مج 16، ص 1387.

² أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا، مقاييس اللغة، (لاط، اتحاد الكتاب العرب، د.م، 2002 م)، مج 2 ص 228-229.

³ أبي القاسم محمود أحمد الزمخشري، أساس البلاغة، (ط:1، بيروت - لبنان، دار الكتب العلمية، 1998 م)، ص 188.

⁴ أصول الدعوة ومناهجها، رمضان محمد مطاير وآخرون، (ط 4، دن، د.م، 2019 م)، ص 25.

الأول: الإسلام ذاته (الرسالة)،

الثاني: عملية نشر الإسلام وتبليغ الرسالة.

الأول: بمعنى الدين والرسالة:

أنها دين الله ارتضاه للعالمين، تمكينا لخلافتهم، وتيسيرا لضروراتهم، ووفاء بحقوقهم ورعاية لشؤونهم، وحماية لوحدهم، وتكريما لإنسانيتهم، وإشاعة للحق والعدل فيما بينهم¹.

أيضا: الدعوة هي الإسلام بما حوى من عقيدة وشريعة وأخلاق، وهي الدين الذي ارتضاه الله للعالمين، والذي أنزل تعاليمه وحيا على رسول الله محمد ﷺ وأمره بتبليغه إلى الناس كافة، لهدايتهم إلى صراط الله المستقيم، وتحقيق السعادة لهم في الدارين².

الثاني: بمعنى النشر والبلاغ، يعرف بالمعنى الفعلي والعملية³.

_ الدعوة هي تبليغ الناس جميعا دعوة الإسلام، وهدايتهم إليها قولاً وعملاً في كل زمان ومكان بأساليب ووسائل خاصة تتناسب مع المدعوين على مختلف أصنافهم وعصورهم⁴.

_ نقصد بالدعوة: الدعوة إلى الله، قال تعالى: ﴿قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي﴾ [سورة يوسف الآية 108]، والمقصود بالدعوة إلى الله

¹ الدعوة الإسلامية دعوة عالمية، محمد الراوي، (مكتبة الجامعة الأردنية، 2014م)، ص 39.

² الدعوة الإسلامية _ أصولها ووسائلها في القرآن الكريم، أحمد غلوش، (مؤسسة الرسالة، القاهرة، 2005م)، ص 31.

³ جلوس بنت فرج بن شتوي القحطاني، شمول موضوعات الدعوة (دراسة تأصيلية) دراسة لنيل درجة الدكتوراه في الدعوة، جامعة الإمام محمد بن سعود المملكة العربية السعودية، 1997م، ص 7-8-9.

⁴ محمد أمين حسن محمد بني عامر، من فقه الدعوة أساليب الدعوة والإرشاد (لاط، مركز كناري للخدمات الطلابية، دم، 1999م)، ص 9.

الدعوة إلى دينه وهو الإسلام الذي جاء به محمد ﷺ من ربه سبحانه وتعالى، فالإسلام هو موضوع الدعوة وحقيقتها، وهذا هو الأصل للدعوة¹.

ويعرفها شيخ الإسلام ابن تيمية: هي الدعوة إلى الإيمان به، وبما جاءت به رسله بتصديقهم فيما أخبروا به، وطاعتهم فيما أمروا، ذلك يتضمن الدعوة إلى الشهادتين، إقام الصلاة وإيتاء الزكاة، وصوم رمضان، وحج البيت، والدعوة إلى الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله والبعث بعد الموت والإيمان بالقدر خيره وشره والدعوة إلى أن يعبد العبد ربه كأنه يراه².

ومما سبق: الدعوة هي: تبليغ الإسلام للناس، وتعليمه إياهم، وتطبيقه في واقع الحياة³.

¹ عبد الكريم زيدان، أصول الدعوة (ط:3، د.م، د.ن، 1976م)، ص 05.

² عابد بن عبد الله التيتي، قواعد وضوابط فقه الدعوة عند شيخ الإسلام ابن تيمية (ط:1، المملكة العربية السعودية، دار ابن الجوزي، 1428هـ)، ص 96.

³ محمد أبو الفتح البيانوني، المدخل إلى علم الدعوة، (مؤسسة الرسالة، بيروت - لبنان، ط3، 1995م)، ص 17.

الفرع الثاني: حكم الدعوة ومصادرها

أولاً: حكم الدعوة

"وقد اختلف العلماء في حكم تبليغ الدعوة فمنهم من قال بأنه واجب عيني ومنهم من قال بأنه واجب كفائي ولكل دليله.

الفريق الأول:

قالوا إن تبليغ الدعوة واجب كفائي إذا قام به البعض سقط التكليف عن الآخرين وأدلتهم في ذلك:

قوله تعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [سورة آل عمران الآية 104]، ووجه الدلالة عندهم أن "من" في هذه الآية تفيد التبعية¹.

الفريق الثاني:

قالوا إن تبليغ الدعوة واجب عيني أي واجب على كل فرد بعينه وأدلتهم في ذلك:

قوله تعالى: ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ [سورة آل عمران الآية 110].

فقوله: (ولتكن) فعل مضارع مقترن بلام الأمر وهي صيغة من صيغ الوجوب، والآية أفادت توجيه الخطاب بالدعوة إلى جميع المكلفين، فتكون الدعوة واجبة بقدر الاستطاعة، لا يستثنى منها كل قادر¹.

¹ ينظر: محمد أمين حسن محمد بني عامر، من فقه الدعوة أساليب الدعوة والإرشاد، مرجع سابق، ص 27-

فجعلت الآية الدعوة سمة عامة للأمة الإسلامية.

- قوله ﷺ: (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان)²، وإن (مَنْ) من ألفاظ العموم فيعم الحكم³.

مصادر الدعوة

أولاً: القرآن الكريم

1- تعريفه لغة:

" قرأه، يقرؤه ويقرؤه. القرآن: التنزيل العزيز.

أبو إسحاق النحوي: يسمى كتاب الله تعالى الذي انزله على نبيه ﷺ، كتاباً وقرآنًا وفارقاناً ومعنى القرآن معنى الجمع، وسمي قرآنًا لأنه يجمع السور فيضمها، وقوله تعالى: ﴿إِنَّ عَلَيْنَا جَمْعَهُ وَقُرْآنَهُ﴾ [سورة القيامة الآية 17]⁴.

2- تعريفه اصطلاحاً:

_ القرآن هو اللفظ العربي المعجز، الموحى به إلى محمد ﷺ بواسطة جبريل عليه السلام، وهو المنقول بالتواتر، المكتوب في المصحف، المتعبد بتلاوته، المبدوء بسورة الفاتحة والمختومة بسورة الناس¹.

¹ أصول الدعوة ومناهجها، رمضان محمد مطاير وآخرون، (ط 4، دن، دم، 2019م)، ص34.

² الإمام أبو الحسين مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب بيان كون النهي عن المنكر من الإيمان وإن الإيمان يزيد وينقص وأن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر واجب، الحديث رقم 49، ج1/ص69.

³ محمد أبو الفتح البيانوني، مرجع سابق، ص32.

⁴ ابن منظور الإفرقي، مرجع سابق، مج 10، ص 128.

_ كلام الله المنزل على ﷺ المتعبد بتلاوته².

ثانياً: السنة النبوية

1- تعريفها لغة:

"السين والنون أصل واحد مطرد، وهو جريان الشيء واطراده في سهولة، والأصل قولهم سننت الماء على وجهي أسنّه سنّا إذ أرسلته إرسالاً.

وممّا أُشْتُق منه السنّة، وسنة رسول الله ﷺ سيرته.

قال الهذلي: فلا تَجَزَعَنَّ من سُنّةٍ أنت سِرَّتْها"³.

2- تعريفها اصطلاحاً:

_ "ما أثر عن النبي ﷺ من قول، أو فعل، أو تقرير، أو صفة خلقية، أو سيرة سواء كان قبل البعثة أو بعدها.

_ ما صدر عن النبي ﷺ غير القرآن الكريم من قول أو فعل أو تقرير، مما يصلح أن يكون دليلاً لحكم شرعي"⁴.

ثالثاً: السيرة النبوية

1-تعريفها لغة:

سار من باب وتسايراً ومسيراً، السيرة الطريقة. يقال: سار بهم سيرة حسنة¹.

¹ مصطفى ديب البغا، الواضح في علوم القرآن، (ط:2، دمشق - سوريا، دار الكلم الطيب، 1998م)، مج1، ص 15.

² مناع بن خليل القطان، مباحث في علوم القرآن ج1، (مكتبة المعارف، د.م، ط3، 2000)، ص 17.

³ أبي الحسين احمد بن فارس بن زكريا، مرجع سابق، ص 44.

⁴ د. مصطفى السباعي، السنة ومكانتها في التشريع الإسلامي، (ط:1، د - م، دار الوراق، 2000)، ص 47.

2-تعريفها اصطلاحاً:

_ سيرة محمد رسول الله ﷺ هي تطبيق لكتاب الله تعالى وسنته ﷺ، فهي سجل حافل لكل تفاصيل حياته: عقيدة، وعبادة، ومعاملة، وأخلاقاً، سلماً وحرباً، دعوة وجهاداً، يسراً وعسراً، في بيته وبين أصحابه ومع أعدائه، فيه الأسوة الحسنة لمن رام سياسة قومه أو قام على شؤون بيته².

تتميز الدعوة الإسلامية بمجموعة من الخصائص أهمها³:

- ✓ الدعوة الإسلامية ربانية المصدر شورية الحكم.
- ✓ الدعوة الإسلامية دعوة روحية وإيجابية.
- ✓ الدعوة الإسلامية دعوة متماثلة ومتوازنة الأخلاق.
- ✓ العمل الدعوي لا ينقطع ولا يتوقف ويتميز بالإنسانية والوسطية والوضوح والعالمية.

¹ محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، (طبعة جديدة، دم، مكتبة لبنان، م1995)، مج1، ص326.

² أحمد بن عثمان المزيد، مختصر السيرة النبوية لابن هشام، (ط:1، دم، دار الوطن، 2017م)، مج3، ص09.

³ بسام العموش، فقه الدعوة، (ط:1، الأردن، دار النفائس، 2005م)، ص15.

الفرع الثالث: أساليب الدعوة ووسائلها

الدعوة إلى الله في أمس الحاجة إلى داعية يمتلك أفضل الوسائل والأساليب، حيث أن قوة الأسلوب والوسيلة لها أثر كبير في نفوس المدعويين، ومن خلالها يصل الداعية إلى قلوب الآخرين.

أساليب الدعوة

أساليب الدعوة هي الطرق التي يسلكها الداعي في دعوته، أو كفاءات تطبيق منهاج الدعوة¹، ومن أهم الأساليب الدعوية التي نص عليها القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ [سورة النحل الآية 125]، وهي كالآتي²:

المجادلة: ويعد من أبرز أساليب المنهج العقلي ويمكن أن يعبر عنه (بالمناقشة، والمناظرة، والمحاورة، وما إلى ذلك من مصطلحات متعددة تتفق في كثير من المواطن في دلالاتها)³.

"الحكمة: إصابة العقل بالعلم والعمل، قول ما ينبغي في الوقت الذي ينبغي بالطريقة التي ينبغي.

الموعظة الحسنة: وهي التي تدخل القلوب برفق وتتعمق في المشاعر بلطف، لا بالزجر والتأنيب في غير موجب.

¹ محمد أبو الفتوح البيانوني، المدخل إلى علم الدعوة، مرجع سابق، ص 242.

² المرجع نفسه، ص 243.

³ المرجع نفسه، ص 264.

القدوة الحسنة: تشمل التأسي بكل من عمل عملا صالحا حسنا سواء أكان نبيا أو كان تبعا للرسول الكرام ناهجا نهجهم في عملهم¹.

الفرع الثاني: وسائل الدعوة

الوسيلة هي مجموع الطرق المؤدية إلى تبليغ الدعوة الإسلامية، وإيصالها إلى عموم المدعوين².

ومن أهم أنواع الوسائل³:

الوسائل المعنوية: جميع ما يعين الداعية على دعوته من أمور قلبية، أو فكرية، وذلك كالصفات الحميدة، والأخلاق الكريمة، والتفكير والتخطيط وما إلى ذلك من أمور لا تحس ولا تلمس، وإنما تعرف بآثارها.

الوسائل المادية: جميع ما يعين الداعية من أمور محسوسة أو ملموسة، وذلك كالقول، الحركة، والأدوات، والأعمال.

أهمية الأساليب والوسائل في تبليغ الدعوة إلى الله⁴:

تعني عملية الدعوة: نقل الفكرة من موطنها إلى طرف آخر ليؤمن بها، ويطبقها، فالفكرة لا تتحرك وحدها وإنما تحتاج إلى طاقة عملية تحملها في صورة ما إلى الطرف الآخر المراد إقناعه بها، ولا يمكن تبليغ الإسلام بتعاليمه السمحة للناس وتعليمه إياهم، والعمل على تطبيقه فيما بينهم، من خلال الوسائل والأساليب التي يستخدمها الداعية لذلك الغرض النبيل.

¹ رمضان محمد علي مبروك وآخرون، مرجع سابق، ص 234 - 238 - 243.

² المرجع نفسه، ص 191.

³ محمد أبو الفتوح البيانوني، المدخل إلى علم الدعوة، مرجع سابق، ص 283.

⁴ رمضان محمد علي مبروك وآخرون، مرجع سابق، ص 196 - 197.

المطلب الثاني: العمل المؤسسي

انطلقت الدعوة الإسلامية من عنصر الفرد الداعي النبي ﷺ المؤسس الموجه ثم تطور وتوسع ليشمل جمهورا واسعا، ثم تعمقت الفكرة لتحتضنها جماعة لتكون بؤادر العمل الجماعي المنظم إلى أن وصلت الدعوة من خلال إنجازاتها إلى إقامة الدولة، فكانت الدولة ترعى الدعوة والدعوة تحافظ على الدولة، فكانت ثنائية رائعة تخدم الدين والدنيا وتحقق الفوز في الآخرة، ثم تواصلت الدعوة في إطار الخلافة الإسلامية وتبناها عموم الصحابة والتابعين وأتباع التابعين، فظهر المجددون والمصلحون في مجالات كثيرة ومتنوعة، فلم يكن للدعوة من حيث الوجود والتواجد عبر مسيرة الأمة الإسلامية عوائق سياسية، ولم يفكر أصحابها في العمل الجماعي المنظم لأن الدولة كفتهم ذلك، باعتبار الدعوة من مؤسسات الدولة ومسؤوليتها، فبعد سقوط الخلافة الإسلامية وتمزق الأمة وغياب الكيان السياسي وتعطيل الحاكمية، كان من الضروري واقعا ومن الطبيعي موضوعا أن يقوم جماعة من أهل الدعوة للتفكير الجاد في إيجاد إطار تنظيمي يجمع الطاقات وينظم الجهود ويؤسس لرؤية دعوية عرفت بالحركية أو الحركة الإسلامية¹.

تعريف العمل المؤسسي:

كل تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل، لبلوغ أهداف محددة، ويقوم بتوزيع العمل على لجان كبرى وفرق عمل وإدارات متخصصة: علمية، ودعوية،

¹ بدر الدين زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية " محاولة لصياغة نظرية إسلامية في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية، قسم أصول الدين، جامعة الحاج لخضر، باتنة_الجزائر، الموسم الجامعي: 2010/2009م.

واجتماعية؛ بحيث تكون لها المرجعية وحرية اتخاذ القرار في دائرة اختصاصها يعتبر عملاً مؤسسياً¹.

مميزات العمل المؤسسي:

مايلي²:

1. تحقيق مبدأ التعاون والجماعية الذي هو من أسمى مقاصد الشريعة المطهرة.
2. تحقيق التكامل في العمل، وذلك في عمل الفرد، فكثيراً مما يحصل من القصور في عمل الفرد يتلشى في عمل المؤسسة؛ إذ المفترض حدوث التكامل باجتماع الجهود، والمواهب، والخبرات، والتجارب، والعلوم، مع التزام الشورى، والتجرد للحق.
3. أنه يضمن القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية، بوضع معايير محددة، وموضوعية للقرارات فالعمل المؤسسي يمهّد من خلال الملاحظة العلمية الدقيقة إلى الوصول إلى العمل المطلق البعيد عن النسبية الفردية.
4. أنه يسعى لاكتساب صفة الشرعية للمشاريع، والبرامج التابعة للمؤسسة، مما يفتح أمامها الكثير من الميادين، ويسهل سياسة الانتشار.
5. أنه يؤكد العمل المؤسسي، جاهزية المؤسسة، في تقديم القيادات البديلة في وقت الضرورة والطوارئ، حينما تدخل المؤسسة في أزمة تستدعي التغيير والتبديل.
6. أنه يقف في مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها، وكيفية الاستفادة من منجزات العصر دون تنازل عن المبادئ، وهذا الغرض لا يقوم به مجرد أفراد لا

¹ مقالات وبحوث الدكتور عبد الكريم بكار - المجلد 1 - الصفحة 276 - جامع الكتب الإسلامية، (<https://ketabonline.com/>)، تاريخ التصفح: 31 أوت 2022.

² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، (دار ابن حزم، لبنان، ط1، 2002م)، ص 22.

ينظمه العمل المؤسسي: المواجهة المنظمة لا تكون إلا بجهد منظم مثله أو أفضل منه.

7. أنه يجلب عموم نفعه لأفراد المجتمع، لعدم ارتباطه بالأشخاص، بل بالمؤسسات: هذا تحقيق للمصلحة العامة المطلوبة شرعا وعرفا.

8. أنه يدفع العمل نحو الوسطية والتوازن ويتحقق ذلك من خلال التدافع الذي يقع بين الأفراد.

9. أنه يؤكد أن التجارب الكثيرة للعمل الذي يبني بناءً مؤسسياً، ينتج أضعاف العمل الذي يبني بناءً فردياً.

10. أن العمل المؤسسي، يوضع الأهداف وينظم العمل، لأنه يجبر على إيجاد التخصصات، وبالتالي يجبر العاملين على الوضوح وتحمل المسؤولية.

عوامل نجاح العمل المؤسسي:

لضمان نجاح أي عمل مؤسسي توجب مايلي¹:

1. توفر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل؛ بإدراك ضرورته، وخاصة في زمن القوة، وبمعرفة مزاياه وثمراته، وفهم مقومات نجاحه للوصول به إلى المستوى المطلوب.
2. صدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، حرصاً على خروجها من أدنى مستوى ممكن، لتكون أقرب إلى الواقعية وقابلية التنفيذ، ولا يجوز أن يكون المصدر هو الفرد أو المدير؛ فإنه يستمد صلاحياته - هو أيضاً - من المجالس، لا العكس، ويجب أن تملك المجالس واللجان صلاحية مراجعة قرارات المديرين ونقضها.

¹ مقالات وبحوث الدكتور عبد الكريم بكار- المجلد 1 - الصفحة 276 - جامع الكتب الإسلامية،
<https://ketabonline.com/ar/books/26193/read?page=290&part=1#p-26193-290->

(20)، تاريخ النصف: 31 اوت 2022.

3. أن تسود لغة الحوار، حتى تتلاقح الآراء للخروج بأفضل قرار، وأيضاً حتى يخضع الرأي الشخصي لرأي المجموعة.
4. تحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعياً لهم، توجه خطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.
5. التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين سائر العاملين في الحقل الإسلامي.
6. إتقان التخطيط، وتحديد الأهداف لتنفيذها، وتوزيع الأدوار، وهذا يتطلب مستوى جيداً في إعداد القادة والمسؤولين، وتدريب العاملين مع الاستفادة من كل الإمكانيات، وتوظيف جميع الطاقات، بعد التعرف عليها جيداً.

المطلب الثالث: الإدارة وظائفها وأهميتها

تختلف تعريفات الإدارة من حيث الشكل والمضمون حيث لكل منها توجه ومجال معين، ولها أهمية بالغة في الانتاجية والتسيير للمؤسسات والهيئات، وذلك من خلال عدة وظائف.

ما مفهوم الإدارة؟

ماهي وظائف الإدارة؟

ماهي أهمية الإدارة؟

تعريف الإدارة:

تتنوع تعاريف الإدارة وتتباين لاعتبارات كثيرة نذكر منها¹:

1. البعد اللغوي ومدلول المصطلح في القواميس والمعاجم.
2. المدرسة الأيديولوجية التي ينتمي إليها صاحب التعريف.
3. الزاوية المهمة عند صاحب التعريف باستخدام تعبير الكل عن الجزء لأهمية الجزء.
4. التطور الواضح والسريع في المفاهيم الإدارية.

تعريف الإدارة لغة:

¹ بدر الدين زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية " محاولة لصياغة نظرية إسلامية في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية، قسم أصول الدين، جامعة الحاج لخضر، باتنة_الجزائر، الموسم الجامعي: 2009/2010م، ص64.

مصدر أدار يدير إدارة. تقول العرب: أدت الشيء أديره إدارة، وأدار الشيء يديره إدارة. يريدون من ذلك التعدي بفعل التدوير للشيء دوراناً ذات اليمين أو ذات الشمال¹.

التعريف الاصطلاحي:

هناك اختلافات كثيرة في تحديد مفهوم الإدارة نذكر بعضاً منها:

التعريف الأول:

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت المؤسسة من أجل تحقيقها، حريصين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة².

التعريف الثاني:

الإدارة هي الطريقة التي تدير بها المنظمة موظفيها وأنشطتها في العمل، وتختلف حسب عوامل مثل خصائص الموظفين وأنشطة العمل المنخرطة وثقافة المنظمة. يجب أن يبني أسلوب الإدارة الناجح فرقاً وأن يكون قادراً على التحفيز³.

التعريف الثالث:

فن أو علم وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة⁴.

¹ ابن منظور الأفرقي، لسان لعرب، (دار صادر د.ط، د.ت، د.م)، ج4، ص295.

² شحاتة محمد صقر، إدارة العمل الدعوي، (د.ن، د.ط، د.ت، د.م)، ص 153.

³ فاطمة أحمد علي الحضري، نظريات الإدارة الحديثة والممارسات المتعلقة بها، (د.ن، د.ط، د.م، 2018)، ص 6.

⁴ نبيل غطاس وآخرون، قاموس الإدارة، (مكتبة لبنان، د.ط، بيروت، 1981م)، ص 27.

التعريف الرابع:

هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك، من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها، فهي وظيفة إنسانية في كل مجتمع، ضرورية لاستغلال موارده، مهمة لتحقيق رفاهه وتقدمه¹.

التعريف الخامس:

عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد².

وظائف الإدارة:

لنجاح أي عمل لا بد له من ضوابط ووظائف تحكمه وتقيدته وتعمل على تسييره بشكل حسن وممنهج، وذلك لسبيل تحقيق الأهداف.

وظائف الإدارة الخمس³:

1. التخطيط:

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. والتخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد

¹ هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، (دار وائل للنشر والتوزيع، د.ط، 1998، عمان، الأردن)، ص29.

² ينظر: أحمد بن داود المزجاوي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (ط1، دن، جدة المملكة العربية السعودية، 2000م)، ص 37.

³ ينظر: شحاتة محمد صقر، إدارة العمل الدعوي، مرجع سابق، ص، 154، 157، 159، 162، 164.

المبحث الأول: إدارة العمل الدعوي

طريقة سير الأمور للإجابة عن أسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف.

ومفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

✓ ماذا نريد أن نفعل؟

✓ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

✓ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

✓ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

2. التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي يبين المهام والسلطات.

وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

✓ تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

✓ تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

✓ تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

3. التوظيف:

يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة. والناس المنتمين للمنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، وهذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف.

والمنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة. والتوظيف عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

4. التوجيه:

وهو إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس في اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

5. الرقابة:

وهي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل هذه

الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها بمتابعة كل من في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

أهمية الإدارة:

تلعب الإدارة دوراً مهماً في التسيير والإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة مما يجعل المؤسسة أو الهيئة تصل لأهداف بأقل كلفة وبأسرع وقت، ومايلي الدور المهم للإدارة:

"تعمل الإدارة من أجل الحصول على أكبر درجة ممكنة من الإنتاجية مع أقل نسبة ممكنة من التكاليف.

تعمل على إنشاء هيكل منظم وسليم داخل المنظمة أو الشركة، بحيث لا يكون هناك تداخل في العمل بين الموظفين.

تكمّن أهمية الإدارة في القدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة.¹

"قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف والاضطراب، والاستخدام الفعال للموارد.

التأثير الفعال على عناصر الإنتاج فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل.

¹ أهمية الإدارة، موقع موضوع، (<https://mawdoo3.com/>)، تاريخ التصفح: 31 أوت 2022.

المبحث الأول: إدارة العمل الدعوي

مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة من ظروف سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية وتكنولوجية لتحقيق الاستقرار والتكيف.

تطوير عناصر الإنتاج وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد.

تحقيق العدالة والحوافز للأفراد وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.

تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدّها بالإبداع والتصور الإستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو.¹

¹ أهمية الإدارة، موقع إدأرابيا، (<https://www.edarabia.com/ar/>)، تاريخ التصفح: 01 سبتمبر 2022م.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات في التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: أهمية وخصائص التخطيط
الاستراتيجي

المطلب الثالث: مراحل وعناصر التخطيط
الاستراتيجي

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي وسيلة إدارية أداة لأي عمل منظم ناجح، أي عمل يتم بلا تخطيط هو عمل مرتجل ونتائجه غير محددة وغير دقيقة، ولقد جاء الإسلام ليبيّن عقيدة وقيم ديناً ويشد أمة تحمل مشاعل أنوار العلم والعمل إلى مشارق الأرض ومغاربها، ولهذا يصبح التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التي اهتم بها القرآن الكريم والسنة في الإدارة الإسلامية¹.

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تَظْلَمُونَ﴾ [الآية 60، سورة الأنفال].

الفرع الأول: نشأة التخطيط الاستراتيجي

يعود ظهور المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي إلى عام 1950م في الولايات المتحدة الأمريكية، وأدى إلى التأثير على قطاع الأعمال في المنظمات، والمساهمة في التدريب على إعداد الميزانيات المالية، وفي الفترة الزمنية بين منتصف عام 1960م وعام 1970م أصبحت أفكار التخطيط الاستراتيجي منتشرة في أغلب المنظمات الكبيرة. في هذا الوقت عملت الحكومة الأمريكية على وضع ميزانية لتطبيق البرامج، وتسجيل المعلومات حول التكاليف الخاصة بالأنشطة المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.

وفي عام 1980م أصدرت المنظمات، والمنظمات العامة اعترافاتها حول نجاح التخطيط الاستراتيجي، وتقديمه لمجموعة من الفوائد التي تدعم عملها،

¹ ينظر: أحمد بن داود المزجاحي، مقدمة في الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص 133.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات التخطيط الاستراتيجي

وخصوصاً بعد تطبيق التسويق لأعمالها الذي اعتمد على وجود استراتيجية معينة، وحرصت جامعة هارفرد تحديداً كلية إدارة الأعمال التابعة لها على وضع مجموعة من النماذج، وصياغة سياسة خاصة في التخطيط الاستراتيجي العام، والذي تضمن وضع منهج خاص به احتوى على معلومات حول الفرص، ونقاط الضعف والقوة والتهديدات، وتم تطبيقه على نطاق العمل في جامعة هارفرد، وشكل لاحقاً النموذج المعتمد للتخطيط الاستراتيجي¹.

الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أولاً: التخطيط لغة

قال ابن منظور: الخطّ: الطريق، يقال الزم ذلك الخط، ولا تظلم منه شيئاً².

ثانياً: التخطيط اصطلاحاً

يعرفه محمد الإمام: على أنه وسيلة لغاية يتم فيها حصر جميع موارد المجتمع المادية والبشرية وتحديد طريقة تعبئتها واستغلالها وتشغيلها وتوجيهها وتوزيعها بشكل مساعد على تحقيق الغايات مرجوة في أقصى فترة ممكنة وبأقل جهد وتكلفة اجتماعية واقتصادية، وبأدنى قدر من الضياع في هذه الموارد³.

ثالثاً: مفهوم الاستراتيجية:

يعود مصطلح الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فنّ القيادة العسكريّة ومعناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة، ثم انتقل هذا

¹ فضيلة سليمان داود، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة، (دار السيسان للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2019)، ص5.

² ابن منظور الافريقي، لسان العرب، (دار احياء التراث العربي، لبنان، ط3، 1998م)، ج4/ ص 139.

³ بوقندورة زكية، مهارات القائد الإداري ودوره في التخطيط الاستراتيجي "دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2015م، 2016م، ص9.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات التخطيط الاستراتيجي

المفهوم من الاستخدام العسكريّ إلى الاستخدام المدنيّ ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كلّ طاقات المنظّمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسيّة لها، وبهذا فإنّ مفهوم الإستراتيجية هو العمليّة التي تتضمّن وضع وتصميم ومن ثمّ تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المنظّمة أهدافها الأساسيّة¹.

رابعاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

بعد تعريف كلّ من التخطيط والاستراتيجية نتوصّل الى معنى التخطيط الاستراتيجيّ، والذي تباينت فيه الآراء المفاهيم كل حسب تخصصه ومجاله:

التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيّل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل"².

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجيّ على أنّه الوسيلة لتصميم المستقبل والسعي لجعل هذا التصميم واقعي³.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، (وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، لاط، د.ت)، ص71.

² اياد علي يحي الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006م.

³ فضيلة سلمان داود، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة، مرجع سابق، ص7.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي

نظرا للأهمية البالغة للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمات والهيئات والوصول للخطة المرسومة بأسرع وقت وبأقل جهد ووفق خصائص متبعة في التخطيط والتنفيذ والرقابة.

الفرع الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهم العمليات الإدارية، وتتلخص أهميته وفقاً للنقاط الآتية¹:

1. المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، مما يساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أن العمل يسير على الطريق الصحيح.
2. المساهمة في تحديد إطار زمني لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.
3. المشاركة في تحويل الأعمال المخطط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتم تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.
4. تقديم منطوق سليم في عملية تقييم الموازنات.
5. تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية.
6. العمل على جعل المدير مبتكراً وخلاقاً، إضافة إلى مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقيها.

¹ فضيلة سلمان داود، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة، مرجع سابق، ص 9، 10.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات التخطيط الاستراتيجي

7. العمل على توضيح صورة المنظّمة أمام كافة أصحاب المصالح.
8. بناء رؤية واضحة واقعية للمنظمة تجعلك تسير في طريق مستقيم تجاه تحقيقها.
9. معرفة الموارد التي تستخدمها المنظّمة واستغلال هذه الموارد الاستغلال الأمثل.
10. التّكامل بين أفراد العمل فكل فرد مهمة يعمل عليها لتنفيذ جزء من صورة كلية للمنظمة.
11. التّوازن بين التّفكير والتّخطيط والتّنفّذ ومعرفة المتطلّبات للعمليات التّنفّذية ممّا يقلّل مشاكل التّنفّذ ويجعل العمليّة التّنفّذية أكثر سرعة وثبات.

الفرع الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميّز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي¹:

1- الآثار الطويلة الأجل:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

2- المشاركة الواسعة:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداءً من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

3- المرونة:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مرجع سابق، ص 80.

4- حشد الطاقات الكامنة والموارد:

يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

5- المستقبلية:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي (Futuring) بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

6- ترتيب الخيارات والأولويات:

من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خططها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

المطلب الثالث: مراحل وعناصر التخطيط الاستراتيجي

الفرع الأول: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي بمراحل يمكن اجمالها كالاتي¹:

تجميع المعلومات وتحليلها ودراستها:

للتعرف على الوضع الراهن للمنشأة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف وتقييم التنظيم الداخلي والأداء لكل مجالات العمل داخل المنشأة ودراسة وتحليل عوامل الخطر والفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالمنشأة ومن ثم تحديد الفجوة الاستراتيجية التي تحول بين المنشأة والوصول إلى التميز في أدائها وعلى أساس ذلك توضع الأهداف الاستراتيجية لردم هذه الفجوة.

بناء الخطة الاستراتيجية:

على ضوء نتائج دراسة وتقييم الوضع الراهن ووضع السوق والفرص والمخاطر يتم بناء الخطة الاستراتيجية والتي تشتمل على:

أ- الرسالة.

ب- الرؤية.

ج- الأهداف الاستراتيجية.

د- مؤشرات وعوامل النجاح الأساسية.

هـ- الموارد اللازمة.

¹ إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي، (لان، دم، لاط، د.ت)، ص 28، 29.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات التخطيط الاستراتيجي

مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

إن وجود التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يرتبط بمجموعة من المبادئ منها¹:

- 1- دعم دور إدارة الأزمات في الاستعداد للتغيرات غير المتوقعة.
- 2- اختبار البدائل الممكنة للوصول إلى الهدف من التخطيط الاستراتيجي.
- 3- دراسة الاحتمالات المتاحة من أجل مواجهه التحديات، والتقليل من التهديدات التي تؤثر على العمل.
4. الاستخدام الأمثل للموارد والطاقة المتاحة؛ من أجل جعل العمل أكثر فاعلية.

الفرع الثاني: مفاهيم مهمة لعناصر في التخطيط الاستراتيجي: الرؤية²:

هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل، هكذا فإن الرؤية هي:

استشراف المستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها، هذا على مستوى الفرد، أما على مستوى المنظمة فهي بضع كلمات تصف صورة المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملاءه لبلوغ تلك الصورة.
سمات الرؤية الناجحة³:

تتصف الرؤية الناجحة بالإضافة إلى اكتمال مكوناتها بمجموعة من السمات الضرورية والتي تتلخص بكونها:

1. واقعية: أي ممكنة التحقيق وليست خيالية.
2. صادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقية للمنظمة.

¹ فضيلة سلمان داود، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة، مرجع سابق، ص12.

² مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مرجع سابق، ص133.

³ المرجع نفسه، ص 135، 136.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات التخطيط الاستراتيجي

3. صياغتها حسنة: عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة.
4. مفهومة: بسيطة وواضحة وسهلة الفهم لأول وهلة.
5. مناسبة ولائقة: تتلاءم مع المفاهيم العامة للمجتمع وقيمه وتنسجم مع همومه.
6. طموحة ومتحدية: جريئة تدعو للتغيير نحو الأفضل غير مترددة في مواجهة التحديات.
7. موجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فتقود المنظمة نحو أهدافها.
8. مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها وتداولها.
9. متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها.
10. متوقدة: تثير الهمم وتعبئ الطاقات.
11. جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.
12. دليل لتحقيق الرسالة: انه الإطار الذي تصاغ داخله الرسالة والطريق الذي
13. تسلكه خلال التنفيذ.

الرسالة:

عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل¹.

الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف الاستراتيجية هي النتائج النهائية التي تسعى المنشأة إلى الوصول إليها لتحقيق رؤيتها المستقبلية، والخطة الاستراتيجية يجب أن تتضمن - بالإضافة إلى الرسالة والرؤية والقيم - على الأهداف الاستراتيجية الموصلة لرؤية المنشأة

¹ المرجع نفسه، ص 149.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات التخطيط الاستراتيجي

وغاياتها المستقبلية وعلى علامات الطريق أو ما يسمى بمؤشرات النجاح الأساسية للمنشأة كما يحتاج ربان السفينة - بالإضافة إلى البوصلة وتحديد الوجهة المستهدفة - إلى خارطة للطريق تتضمن طرق السير ومحطات الوصول الفرعية للتزود بالوقود والتموين وأماكن الخطر مثل الشعب المرجانية وغيرها¹.

يعرف الهدف الاستراتيجي على أنه الهدف المبدئي الذي لا يمكن التخلي عنه، ولكنه يتسم بقدر كبير من المرونة، كما يمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل².

مقياس الأداء (تقييم الاستراتيجية)³:

يعتبر التقييم بشكل عام عملية متكررة للحصول على تغذية راجعة مستمرة حول موضوع معين من خلال جمع البيانات وتحليلها. وعادة ما يتم إجراء نوعين رئيسيين من التقييم للاستراتيجية في نفس الوقت.

تقييم العملية (Process Evaluation): يشار إليها عادة بمصطلح المراقبة

(Monitoring)، يتم إجراؤه لتقييم ما إذا كانت الاستراتيجية قد تم تنفيذها كما هو

لها أم لا، وبالتالي يعد هذا التقييم نوعاً من ضمان الجودة الذي يركز على التنفيذ،

وبالتالي يعد مكوناً هاماً في تحسين الممارسات التي تعمل على تفعيل الاستراتيجيات.

تقييم المخرجات أو النتائج (Outcome Evaluation): ويشار إليها بتقييم الأثر

(Impact Evaluation)، يتم إجراؤه لمعرفة ما إذا قد تحققت النتائج المرجوة من

الاستراتيجية أم لا، وبالتالي يخبرنا ما إذا كانت الاستراتيجية المستخدمة فعالة أم لا.

¹ إدارة الجودة الشاملة التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 31.

² ينظر: علياء موسى، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الغير ربحية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2019، ص 35.

³ المرجع نفسه، ص 40.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات التخطيط الاستراتيجي

وتتضمن عملية تقييم الاستراتيجية ثلاثة أنشطة أساسية مراجعة العوامل الخارجية والداخلية التي تشكل أسس الاستراتيجيات الحالية. قياس الأداء من خلال مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الحقيقية التي تم تحقيقها. اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن توافق مع الأداء. وعلى الرغم من أن تقييم الاستراتيجية يعتبر بحد ذاته تحد قوي، إلا أنه يمكن أن يوفر الكثير من المعلومات اللازمة لتحقيق أقصى فائدة من الأموال التي يتم إنفاقها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحله.

المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي:

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب عدداً من تتعلق ب¹:

1. وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
2. امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.
3. ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

¹ مميزات التخطيط الاستراتيجي وأنواعه ومبادئه ومعوقاته، موقع أفاق علمية، 10 أوت 2021، رابط المقال:

<https://al3loom.com/> تاريخ التصفح: 02 سبتمبر 2022.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات التخطيط الاستراتيجي

4. قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثالث: التتبع العملي
لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في
جمعية الارشاد والإصلاح المكتب
الولائي بالوادي.

المطلب الأول: جمعية الإرشاد والإصلاح أهدافها
وأنشطتها

المطلب الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط
الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب
الولائي بالوادي .

المطلب الأول: جمعية الإرشاد والإصلاح أهدافها وأنشطتها.

الفرع الأول: التعريف بجمعية الارشاد والإصلاح.

وطنيا:

نظرا للظروف السياسية التي شهدتها الجزائر أواخر الثمانينيات والتي أدت بدورها الى الانفتاح والتعددية وذلك بتأسيس الجمعيات والأحزاب السياسية، وهذا ما دفع لتأسيس جمعية الارشاد والإصلاح، سعيا منها لإصلاح المجتمع ثقافيا واجتماعيا وتربويا، واستمرارية المحافظة على القيم والمبادئ الإسلامية من مصادر التشريع القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

التأسيس:

أعلن على تأسيس جمعية الارشاد والإصلاح الوطنية يوم 11 سبتمبر 1989، في المادة 01 مكرر تحمل الجمعية التسمية التالية باللغة العربية: جمعية الارشاد والإصلاح الجزائرية، وقد ثبتت قائمة المؤسسين في المادة الأولى من القانون الأساسي للجمعية فيها المعد للجمعية العامة المنعقدة أيام 11/10/09 شعبان 1439 هـ الموافق لـ 28/27/26 أفريل 2018 بتعاضدية عمال البناء بزرالدة الجزائر حيث جاء في المادة 01 ماي¹:

المصرحون بالاسم واللقب والمهنة وجنسية كل عضو من الأعضاء

المؤسسين:

1 محفوظ نحناح (أستاذ جزائري).

¹ القانون الأساسي لجمعية الارشاد والإصلاح ص 02.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

2 محمد بوسليمان (أستاذ جزائري).

3 عبد الحميد مداود (أستاذ جزائري).

4 غمر سي شايب (تاجر جزائري).

5 رشيد ايدير (متصرف اداري جزائري).

6 أحمد بلطرش (تاجر جزائري).

7 نسيم محمد (تاجر جزائري).

8 بوجمعة عياد (فلاح جزائري).

9 الجيلاني بوزوينة (أستاذ جزائري).

10 عبد الرحمان الأخضر (موظف جزائري).

رؤساء المكتب الوطني لجمعية الارشاد والإصلاح:

تعاقب عدة رؤساء للجمعية منذ تأسيسها إلى يومنا الحالي حيث كان أول رئيس لها الشيخ محمد بوسليمان الذي اغتالته أيادي الغدر سنة 1993م وشغل بعده المنصب الحاج حمو مغارية، والقائمة الآتية لرؤساء الجمعية منذ التأسيس إلى يومنا الحالي، وهم كالتالي¹:

الشيخ محمد بوسليمان من التأسيس 11 سبتمبر 1989 إلى سنة 1993م.

الحاج حمو مغارية من 1995م إلى 1997م.

الأستاذ عيسى بلخضر من سنة 1997م إلى 2008م.

الأستاذ ناصر الدين شقلال. 2008 إلى 2013م

¹ مقابلة اجريناها بمقر المكتب الولائي لجمعية الارشاد والإصلاح بالوادي مع الشيخ السعيد رزوق رئيس المكتب الولائي، يوم 30 اوت 2022، على الساعة 10:30 صباحا.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

الأستاذ نصرالدين حزام. 2013 إلى يومنا هذا.

المكاتب الولائية لجمعية الارشاد والإصلاح:

عملت جمعية الارشاد والإصلاح على تأسيس مكاتب ولائية وفروع في شتى مناحي الوطن حيث كان عددها 48 مكتبا ولائيا وقرابة من 700 فرع منتشر في مختلف مناطق الجزائر، منذ التأسيس لكن العدد زاد إلى 58 مكتب ولائي بعد التقسيم الإداري الجديد للجزائر¹.

ولائيا: جمعية الإرشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

شغل المكتب الوطني للجمعية بعد التأسيس على تنصيب المكاتب الولائية عبر تراب الوطن، حيث تم الإعلان عن تنصيب المكتب الولائي لولاية الوادي يوم 1989/12/01م.

تم الإعلان عن الرئيس وأعضاء المكتب الولائي حيث كان أول رئيس للمكتب الولائي لولاية الوادي الشيخ عبد الكريم بالقط الامام الخطيب المفتي الذي درس بالأزهر.

والتالي قائمة أول مكتب ولائي بالوادي، وقائمة المكتب الحالي²:

الرئيس:

الشيخ عبد الكريم بالقط.

الأعضاء:

الأستاذ البشير بوصبيح.

¹ مقابلة أجريتها بمقر المكتب الولائي لجمعية الارشاد والإصلاح بالوادي مع الشيخ السعيد رزوق رئيس المكتب الولائي، يوم 30 اوت 2022، على الساعة 10:30.

² مقابلة أجريتها بمقر المكتب الولائي لجمعية الارشاد والإصلاح بالوادي مع الشيخ السعيد رزوق رئيس المكتب الولائي، يوم 30 اوت 2022، على الساعة 10:30.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

الأستاذ عبد الله دبار.

الأستاذ عبد العزيز مصباحي.

الأستاذ السعيد ديدي.

الأستاذ مسعود غريسي.

الأستاذ بلقاسم بالعيد.

الدكتور محمود باي رحمه الله.

الدكتور نور الدين مهري.

الدكتور علي غنابزية.

الأستاذ عبد السلام قدور.

المكتب الولائي بالوادي الحالي لجمعية الارشاد والإصلاح¹:

من 2018م إلى 2023م

الرئيس: السعيد رزوق.

الأعضاء:

علي بوشول.

فرج خزان.

يوسف موحد.

الساسي مهوات.

علي منصوري.

¹ صور من أرشيف المكتب الولائي بالوادي، ينظر الملحق رقم 01.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

مسعود غريسي.

عبد الله فرج.

موسى غربي،

لخضر داخة.

صورية بن الشيخ.

عبد الحميد دوش.

الفرع الثاني: أهداف وأنشطة الجمعية ومشاريعها الاستراتيجية

قام العاملون على الجمعية على تحقيق أهداف ومشاريع تخدم الواقع والمجتمع الجزائري. ومن جملة الأهداف والمشاريع كما يلي¹:

أهدافها

1. المساهمة في البناء الحضاري للأمة وتنمية شخصيتها بما يتماشى ومتطلبات العصر في إطار الثوابت الوطنية.
2. العمل من أجل جمع الأمة حول المبادئ التي تضمن الوحدة ومناصرة الحق والعدل في ظل القيم النبيلة والعمل على نشر ثقافة السلم ورعاية حقوق الإنسان.
3. العمل على ترقية المرأة وتفعيل دورها الحضاري، وحماية الأسرة الجزائرية وتثمين رصيدها.
4. المساهمة في حماية الطفولة من كل الأضرار الجسمية والفكرية والنفسية، والعمل على توفير أماكن ووسائل الوقاية والحماية والتربية والترفيه (كالنوادي والمؤسسات ومراكز استقبال ورعاية الطفولة ورياض الأطفال).

¹ القانون الأساسي لجمعية الارشاد والإصلاح ص 03.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

5. المساهمة في تنمية المجتمع بالاعتناء بالشباب من خلال توفير أماكن الترفيه والتسلية وإعداد برامج تربوية وعلمية وصحية ورياضية.
6. العمل على خدمة المجتمع بإنشاء المرافق الخيرية الصحية منها والتعليمية وغيرها، وحمايته من الآفات والانحرافات والأخطار من خلال عمل اجتماعي فعال.
7. المساهمة في الحملات الإغاثية والتضامنية وطنيا ودوليا.
8. المساهمة في تنمية وتطوير الحرف والصناعات التقليدية وتفعيل الإنتاج الأسري في إطار برامج التكوين المهني بالتنسيق مع الهيئات الرسمية.
9. المساهمة في ترقية تعليم القرآن وإنشاء المدارس القرآنية والمعاهد، والعناية بالسنة النبوية وخدمتها.
10. المساهمة في محو الأمية، والعمل على تحديث الطرائق والوسائل.
11. دعم تعميم استعمال اللغة العربية، وتشجيع تعلم اللغات الأخرى.
12. تشجيع الإبداع الفكري والثقافي والمحافظة على الموروث الوطني وإصدار مجلة تعنى بذلك.
13. القيام بالأنشطة التي تخدم أهداف ومبادئ الجمعية، والتعاون مع كافة الجمعيات والمنظمات الوطنية والدولية والهيئات المعنية والانخراط فيها وفق القوانين المعمول بها.
14. الاهتمام بالجالية الجزائرية بالخارج وتمكينها من المشاركة في تحقيق أهداف الجمعية.
15. المساهمة في حماية المحيط ونشر الثقافة البيئية في أوساط مختلف فئات المجتمع.

نشاطاتها

1. نشاطات تربوية فتحت فيها الجمعية العشرات من روضات الأطفال.
2. كتاتيب تعليم القرآن الكريم.
3. الورشات المهنية.
- إقامة مخيمات صيفية للترفيه والتكوين والتثقيف.
6. تزويج الشباب للقضاء على العزوبية العنوسة.
7. تشجيع النشاطات الرياضية والأعمال الفنية الهادفة.
8. اهتمام الجمعية بالجزائر وأبنائها لم يمنعها من المشاركة الوجدانية لأبناء الأمة العربية والإسلامية في قضاياها المصيرية وعلى رأسها قضية فلسطين، وكذلك بالقضايا العادلة في الدول الإسلامية أين يتم برمجة وتشكيل عدة قوافل دولية لدعمها وتغطية جانب من احتياجات المسلمين فيها.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

المطلب الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد بالوادي.

تكمن رسالة ورؤية الجمعية فيما يلي:

- الرسالة:

الإسهام في ترقية المواطن، وخدمة المجتمع من خلال تقديم الخدمات والمشاريع الخيرية لمختلف الفئات، والقيام بواجب الدعوة إلى القيم والأخلاق الفاضلة وفقا لثوابت الأمة.

من خلال مفهوم الرسالة للمنظمة يتضح أن رسالة جمعية الارشاد والإصلاح، موافقة للعديد من المعايير التي تبنى وتهندس عليها رسالة المنظمات الغير ربحية، من خلال رسالة الجمعية يتضح أنها:

مختصرة، سهلة التذكر، سبب وجود المنظمة في القيام بواجب الدعوة للقيم والثوابت للأمة الإسلامية، وضوح الأهداف والغايات المتمثلة في الخدمات والمشاريع الخيرية لكافة شرائح المجتمع، وتخبر الجمعية عن نفسها وذلك بأنها جمعية ذات طابع دعوي وخيري.

- الرؤية:

أن تكون الجمعية في أفق 2028م منظمة خيرية ذات النفع العام رائدة متميزة على المستوى المغربي، تهتم بخدمة المجتمع والإنسانية اجتماعيا وتربويا وثقافيا. يتضح من المفاهيم العلمية للرؤية أن للجمعية استشراف للمستقبل والصورة المثالية التي تود الوصول لها، حيث حددت 2028م كتاريخ لتحقيق هاته الصورة المستقبلية المتمثلة في:

أن تكون رائدة في خدمة المجتمع إنسانيا واجتماعيا وتربويا وثقافيا على المستوى المغربي.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

الأهداف الاستراتيجية للجمعية:

من خلال اطلعنا على أهداف الاستراتيجية للجمعية نرى أنها:

1. موافقة لرؤية ورسالة الجمعية التي تعمل على تحقيقهما.
2. قابلية للتطبيق والقياس.
3. بعيدة المدى.
4. تعبر عن النتائج والمخرجات التي تسعى الجمعية لتحقيقها.
5. إجراءات وأنشطة الجمعية تفسر سعيها للوصول للأهداف المسطرة.

قياس الأداء (التقييم):

يعقد مكتب جمعية الارشاد والإصلاح بالوادي برئاسة المجلس الولائي للجمعية سنويا دورته العادية لتقييم البرنامج المسطر، حيث يجتمع الأعضاء كل من المكتب والمجلس، حيث تفتتح الدورة السنوية بالقرير الأدبي ومميزات تلك السنة والإنجازات المحققة، ثم يعرض كل مسؤول تنفيذي تقريره السنوي بذكر:

1. الأهداف الاستراتيجية.

2. أنجز: نعم/ لا.

3. نسبة الإنجاز: %.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

4. سبب عدم الإنجاز.

5. ملاحظات.

الدورة العادية السنوية للجمعية "دورة 2022م انموذجا":

التقرير الأدبي¹:

مقدمة: بالرغم من استمرار جائحة كورونا التي أثرت بشكل واضح على برامجنا والوضع الاجتماعي والاقتصادي للبلاد.

وتحقيقا للأهداف المسطرة حاول المكتب الولائي التكيف مع هذا الوضع لتحقيق الحد الأدنى من العمل والنشاط للطواقم الولائية والبلدية. تميزت سنة 2021 بما يلي:

- ✓ تنصيب فرع بلدي ببلدية الطالب العربي.
- ✓ تنصيب المكتب الولائي لولاية المغير.
- ✓ تزويد هيئة الإغاثة بـ 10 أجهزة تنفس وكذلك 26 جهاز لـ 11 بلدية
- ✓ تنصيب المدير الولائي لمؤسسة الطفولة الصغيرة.
- ✓ كراء سكنين لإيواء المرضى ومرافقيهم.
- ✓ افتتاح المدرسة القرآنية عثمان بن عفان بلدية الوادي.
- ✓ تدشين مقرين لبلدية ورماس وفرع العواشير (بالرباح).
- ✓ حفر سبعة آبار (بلدية بن قشة).
- ✓ عقد الملتقى الثاني للهيكل.
- ✓ زيارتان لرئيس الجمعية الى الولاية.

¹ ينظر الملحق رقم 02: الدورة العادية السنوية للجمعية "دورة 2022م.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

جمعية الإرشاد والإصلاح بالولاية

2020/02/23 الوادي في

المكتب الولائي بالوادي
اللجنة الإجتماعية
ج ا ج م و 2020 02/01

الى السيد / رئيس اللجنة الإجتماعية الوطنية

الحصيلة النهائية حملة " شتاء دافئ " للموسم 2020/2019

الرقم	البلديات	عدد العمليات	الطرود الغذائية	الالبسة	الأفرشة	الأغطية	مساعدات أخرى	عدد المستفيدين
01	واد العنندة	03	48		83	78	أجهزة تدفئة 11	48
02	البياضة	02	20		10	20	-البسة -أواني منزلية - أحذية 42	30 عائلة
	المكتب الولائي	02	58		100	124		58
	الحصيلة الولائية	07	126		193	222	- أجهزة تدفئة 11 -البسة -أواني منزلية - أحذية 42	48 فردا 88 عائلة

رئيس المكتب الولائي
مسؤول اللجنة الولائية

سعيد رزوق

هناك أسباب منطقية لتراجع منسوب الميزانية السنوية التي تصرف على المشاريع الخيرية لجمعية الارشاد والاصلاح بالوادي (حملة شتاء دافئ، أضحى العيد، افطار الصائم ...الخ)، وذلك بعد اعتماد التقسيم الاداري الجديد الذي شهدته الجزائر أواخر سنة 2021، حيث أصبحت 8 بلديات تابعه للمقاطعة الادارية الجديدة المغير.. ليصبح عدد المكاتب البلدية للجمعية 22 مكتب مما يكون طبيعيا أن تجد هناك تباين في الميزانية.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

والجداول المرفقة توضح النتائج الحديثة والميزانيات السابقة.


جمعية الإرشاد والإصلاح
 إجتماعية - ثقافية - تربوية

1442 / 2021

حصيلة نشاطات رمضان الخيرية

المكتب الولائي بالوادي
 اللجنة الاجتماعية

الرقم	البلديات	عدد المطاعم	إفطار الصائمين		سحور	مائدة البتيم (عدد الأبنام)	سنة الختان	كسوة العيد	كفالة بتم	التقدير المالي
			وجبات ساخنة	وجبات سريعة						
1	الوادي	2368	0	306	0	0	0	89	30	7,790,800.00 ج.
2	الرياح	1064	0	0	0	0	0	24	27	3,447,000.00 ج.
3	واد العظدة	220	0	0	0	0	0	0	29	805,000.00 ج.
4	البياضة	1021	0	0	0	0	0	0	41	3,268,000.00 ج.
5	التفلة	1558	0	3	0	0	0	0	3	4,691,100.00 ج.
6	قمار	145	0	0	630	0	0	0	3	639,000.00 ج.
7	كونين	325	0	0	0	0	0	0	23	1,090,000.00 ج.
8	الرقبية	349	0	164	0	0	0	23	6	1,306,800.00 ج.
9	تغزوت	363	0	0	0	0	0	10	3	1,154,000.00 ج.
10	الديبلة	289	0	912	0	0	0	0	5	1,530,400.00 ج.
11	حسني عبد الكريم	741	0	0	0	0	0	0	0	2,223,000.00 ج.
12	حسني خليفة	85	0	0	0	0	0	0	6	285,000.00 ج.
13	دوار الماء	40	0	0	0	0	0	0	0	120,000.00 ج.
14	سيدي عون	54	0	5	30	0	0	0	6	204,500.00 ج.
15	الطريقاوي	11	0	0	0	0	0	0	3	48,000.00 ج.
16	المقرن	214	0	0	0	0	0	0	4	662,000.00 ج.
17	ورماس	201	0	0	0	0	0	0	6	633,000.00 ج.
18	المرارة	5	0	0	0	0	0	0	0	15,000.00 ج.
19	العلقة	205	0	0	0	0	0	0	10	665,000.00 ج.
20	ميه ونسة	267	0	0	1733	0	0	0	11	1,375,900.00 ج.
21	المغير	123	0	0	0	0	0	50	0	619,000.00 ج.
22	جامعة	257	0	0	0	0	0	200	0	1,771,000.00 ج.
23	أم الطيور	25	0	0	167	0	0	0	0	125,100.00 ج.
24	سيدي عمران	54	2	1135	0	0	0	0	0	956,500.00 ج.
25	المكتب الولائي	97	0	0	0	0	0	0	0	291,000.00 ج.
الحصيلة الولائية		10081	2	2219	2866	0	0	396	216	35,716,100.00 ج.

جمعية الإرشاد والإصلاح
اجتماعية - ثقافية - تربية



1443 / 2022

حصيلة نشاطات رمضان الخيرية

المكتب الولائي بالوادي
اللجنة الاجتماعية

المشاريع الخيرية	الرقم	البلديات	عدد المطاعم ساخنة	وجبات سريعة	وجبات سحور	مائدة البتيم (عدد الأبنام)	سنة الختان	كسوة العيد	كفالة بتم	التقدير المالي
الرقم	البلديات	عدد المطاعم ساخنة	وجبات سريعة	وجبات سحور	مائدة البتيم (عدد الأبنام)	سنة الختان	كسوة العيد	كفالة بتم	التقدير المالي	
1	الوادي	1392	0	0	0	0	0	60	20	5,968,000.00 ج.د.
2	الرياح	864	0	55	0	0	0	20	15	3,669,500.00 ج.د.
3	واد العظدة	348	0	0	0	0	0	0	15	1,467,000.00 ج.د.
4	البياضة	674	0	25	0	0	0	77	9	3,143,500.00 ج.د.
5	التفلة	551	0	0	0	0	0	49	0	2,449,000.00 ج.د.
6	قمار	70	4	3150	0	0	0	0	3	2,500,000.00 ج.د.
7	كونين	266	0	0	0	0	0	0	25	1,189,000.00 ج.د.
8	الرقبية	140	0	45	0	0	0	27	2	736,500.00 ج.د.
9	تغزوت	237	0	0	0	0	0	0	0	948,000.00 ج.د.
10	الديبلة	134	0	623	0	0	0	55	4	1,267,100.00 ج.د.
11	حسني عبد الكريم	358	0	0	0	0	0	0	17	1,517,000.00 ج.د.
12	حسني خليفة	53	0	0	0	0	0	0	3	227,000.00 ج.د.
13	نوار الماء	0	0	0	0	0	0	0	0	ج.د. -
14	سيدي عون	5	0	0	0	0	0	0	0	20,000.00 ج.د.
15	الطريقاوي	0	0	0	0	0	0	0	0	ج.د. -
16	المقرن	173	0	0	0	0	0	7	3	742,000.00 ج.د.
17	ورماس	235	0	0	0	0	0	0	0	940,000.00 ج.د.
18	العلقة	176	0	0	0	0	0	0	11	759,000.00 ج.د.
19	ميه ونسة	230	0	1886	0	0	0	322	6	3,125,800.00 ج.د.
20	المكتب الولائي	305	0	0	0	0	0	70	99	2,065,000.00 ج.د.
7	الحصيلة الولائية	6211	4	3898	1886	0	0	687	232	32,733,400.00 ج.د.

المبحث الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي

قياس الأداء

يتم قياس الأداء أو تقييم الاستراتيجية على مستوى جمعية الارشاد والاصلاح بالوادي

عبر الاجتماعات الدورية التي يعقدها المكتب الولائي، وكذلك الدورة العادية السنوية حيث تساعد هذه الطريقة الجمعية على:

الحصول على تغذية راجعة لمدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تقييم المخرجات والنتائج ومقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الحقيقية التي تم تنفيذها.

خلاصة:

من خلال دراستنا على حال التخطيط الاستراتيجي لدى جمعية الارشاد والإصلاح بالوادي يتبين لنا أنها تمارس التخطيط الاستراتيجي لحد ما بصورة مقبولة وفعالة، كونها تكيفت مع الأزمات الخارجية التي مرت بها البلاد، وهذا ما يبرهن لنا أن الجمعية في الوضع الطبيعي يكون التخطيط لديها أكثر نجاعة وفاعلية.



نحمد الله العليّ القدير أن منّ علينا بإتمام هذا البحث الموسوم بـ: " واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة العمل الدعوي جمعية الارشاد والإصلاح بالوادي - انموذجا -دراسة حالة-"، والذي كان هدف الدراسة معرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الدعوية ووقع اختيارنا على جمعية الارشاد والإصلاح لتكون أنموذجا لهاته الدراسة.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الوصول إلى نتائج تعتبر بمثابة الإجابة عن الإشكاليات المطروحة وهي كالآتي:

✓ -أنّ بناء خطة استراتيجية يستوجب عناصر عدّة، رسالة ورؤية، هدف استراتيجي، مؤشرات وعوامل النجاح الأساسية.

✓ -أنّ الجمعية تعمل على تنويع أنشطتها الدعوية والخيرية لمواكبة متطلبات العصر.

✓ رسالة ورؤية الجمعية موافية للشروط والمعايير التي تقيم عنها الرؤية والرسالة للمنظمات.

✓ أنّ التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة ملحة لأيّ عمل مؤسسي.

✓ أنّ جمعية الارشاد والاصلاح تسعى لتكون رائدة مغاربيا، في العمل الدعوي والخيري والانساني، ضمن رؤية 2028م.

✓ تهدف الجمعية لترسيخ القيم والاخلاق التي تنبثق من ديننا الحنيف.

✓ جمعية الارشاد والاصلاح من المؤسسات الرائدة على مستوى العمل الدعوي والخيري في الجزائر منذ 3 عقود (33 سنة).

✓ أنّ العمل المؤسسيّ يحقّق مبدأ التعاون، ويضفي روح الجماعة في الفريق، ويحقّق التكامل في العمل.

✓ أن إدارة العمل الدعوي تمرّ بمراحل عدّة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التوظيف، الرقابة.

التوصيات:

✓ على مخابر البحث في معهدنا الاهتمام بدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي في إدارة العملية الدعوية.

✓ ضرورة تعميم ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتوعية بأهميته، لدى المؤسسات الدعوية.

✓ تشجيع الطلبة على التوسع والبحث في هذا الموضوع البالغ الأهمية.

✓ العمل على تأطير وتدريب كفاءات وكوادر متخصصة من خلال دورات تدريبية تكوينية.



الملحق رقم 01: صورة من أرشيف الجمعية للمكتب الولائي الحالي
2023/2018م.



الملحق رقم 02: الدورة العادية للمجلس الولائي 2022 لتقييم
سنة 2021م.



التقرير الأدبي

مقدمة :

بالرغم من استمرار جائحة كورونا التي أثرت بشكل واضح على برامجنا والوضع الاجتماعي والإقتصادي للبلاد. وتحقيقاً للأهداف المسطرة حاول المكتب الولائي التكيف مع هذا الوضع لتحقيق الحد الأدنى من العمل والنشاط للطواقم الولائية والبلدية .

تميزت سنة 2021 بمايلي :

- 🏠 تنصيب فرع بلدي ببلدية الطالب العربي
- 🏠 تنصيب المكتب الولائي لولاية المغير
- 🏠 تزويد هيئة الإغاثة بـ 10 أجهزة تنفس وكذلك 26 جهاز لـ 11 بلدية
- 🏠 تنصيب المدير الولائي لمؤسسة الطفولة الصغيرة .
- 🏠 كراء سكنين لإيواء المرضى ومرافقيهم.
- 🏠 افتتاح المدرسة القرآنية عثمان بن عفان بلدية الوادي.
- 🏠 تدشين مقرين لبلدية ورماس وفرع العواشير (بالرباح) .
- 🏠 حفر سبعة ابار (بلدية بن قشة) .
- 🏠 عقد الملتقى الثاني للهيكل .
- 🏠 زيارتان لرئيس الجمعية الى الولاية .



السعيد رزوق
0770537933

الرئيس المكتب الولائي

الملاحظات	سبب عدم الإنجاز	نسبة الإنجاز	أنجز - نعم - لا	الهدف الاستراتيجي
		تظهر عند القيام بنشاط خارجي	نعم	تفعيل التنسيق والتعاون بين مختلف لجان وهيئات ومؤسسات الجمعية.
		تم توظيف بعض الكفاءات ولكن نسبة الشباب ضعيفة	نعم	توظيف الكفاءات الولائية في مختلف هيكل الجمعية والتركيز على الشباب والطلبة.
تمت محاولة لإنشاء مشروع		الموارد المالية ارتفعت أكثر من السنة المنصرمة	نعم	السعي لتنمية الموارد المالية وإستغلال الفرص القانونية المتاحة.
لقاء مع السيد الوالي التواصل مع المدراء الولائيين اربعة مدراء			نعم	تطوير العلاقات الرسمية والمجتمعية لخدمة اهداف الجمعية
		05 نوادي	نعم	الشروع في التسوية الإدارية والقانونية لمؤسسة الطفولة
	قلة الموارد الكافية		لا	السعي لإيجاد مقر ولائي أنسب من الحالي
		توفير مسكنين	نعم	مواصلة البحث عن سكنات لإيواء مرافقي المرضى



علي بوشول
0770537142

نائب رئيس المكتب الولائي:

الملاحظات	سبب عدم الإنجاز	نسبة الإنجاز	أنجز - نعم - لا	الهدف الاستراتيجي
تم لقاء مع رؤساء المكاتب البلدية خلال ملتقى الهياكل	عدم الحصول على دليل المتابعة الوطني	%25	نعم	تطبيق منهجية المتابعة وفق الآليات المعتمدة وطنيا.
مع الهيئات واللجان المشكلة	تظهر عند القيام بنشاط خارجي		نعم	التعاون مع الهيئات واللجان والدوائر والمؤسسات وتنسيق عملها.
تم العمل من خلال زيارة المكاتب واختيار افضل فريق عمل		%75	نعم	الإشراف على تنفيذ السياسة التحفيزية الوطنية لأفضل فريق عمل محلي



خزاني فرج
0770538064

الكتابة العامة:

الملاحظات	سبب عدم الإنجاز	نسبة الإنجاز	أنجز - نعم - لا	الهدف الاستراتيجي
	ضعف استجابة اغلب المكاتب البلدية	%02	لا	اعتماد الهيكل الإداري ولانيا وبلديا(النموذج الوطني).
	ضعف الإستجابة	%02	لا	تطبيق نظام الأرشفة المعتمد وطنيا على المستوى الولائي والبلدي .
		%50	نعم	تنمية الهيكله بلديا بنسبة 10%.
	عدم تفاعل البلديات		لا	الإنفتاح على شرائح المجتمع وفتح باب الانخراط.



يوسف موحّد
0770149305

دائرة المالية والمحاسبة

الملاحظات	سبب عدم الإنجاز	نسبة الإنجاز	أنجز - نعم - لا	الهدف الاستراتيجي
		50%	نعم	تطوير وتنمية الموارد المالية للجمعية واستغلال نظام الصداقات الجارية.
		90%	نعم	إصدار تقرير الميزانية السنوية 2021 المصادق عليه من محافظ الحسابات.
	لم يتم اتخاذ أي إجراء	0%	لا	إحصاء وضبط الملف العقاري الولائي (عبر تراب الولاية وفق لائحة الممتلكات).



علي منصوري
0770945112

اللجنة الاجتماعية:

الملاحظات	سبب عدم الإنجاز	نسبة الإنجاز	أنجز - نعم - لا	الهدف الاستراتيجي
وزع على المكاتب البلدية		100%	نعم	تنفيذ النشاطات والبرامج الاجتماعية وفق الدليل الوطني
تأثير جانحة على تبرع المحسنين	عدم تجاوب المكاتب البلدية	0%	لا	رفع منسوب البرامج والنشاطات الاجتماعية إلى نسبة 10%
وزعت التصاميم على المكاتب البلدية		100%	نعم	تسويق المشاريع والبرامج وفق التصاميم الموحدة والدعائم التسويقية الوطنية
عدم وجود الأفراد المستعدين للعمل	عدم تفاعل اللجان بالبلديات	0%	لا	تشكيل اللجان ولانها وبلندا
	تداعيات جانحة كورونا	0%	لا	وضع برنامج تكويني ولائي للجان البلدية
انجاز الأبار بالطاقة الشمسية 05 عادية 02		100%	نعم	مواصلة مشروع حفر الأبار مع صيانة المنجز منها .
	عدم تأسيسها وطنيا	0%	لا	تأسيس مؤسسة كفالة الأيتام ورعاية الأرامل

البرامج والنشاطات وفق الدليل	النشاطات	المنجز	التقدير المالي
البرامج الاجتماعية	برنامج ((عفة)) لتزويج الشباب	09 شباب	900000.00 دج
	كفالة الأسر المحتاجة	95 أسرة	665000.00 دج
	السلة الرمضانية	10081 سلة	35716100.00 دج
	وجبات ساخنة	2219 وجبة	
	وجبات سريعة	2866 وجبة	
	مطاعم عابري السبيل	02	
	كسوة العيد	366 قطعة	
	تكريم الأيتام	216 يتيم	
	أضاحي ولحوم العيد	224 رأس	10224600.00 دج
	سلة مواد غذائية	843 - كلغ لحم	
الحملات التضامنية	سلة 383	197 حقيبة	492500.00 دج
	الحقيبة المدرسية	11 عملية	2030900.00 دج
	حملة شتاء دافئ		
خدمات صحية	مساعدات مالية سيارة الإسعاف 07 رحلات		150000.00 دج
مشاريع أخرى	أظرفه مالية		1000000.00 دج

مرفق المجال الاجتماعي 2022/2021



الساسى مهوات
0770880914

المجال التربوي:

الهدف الاستراتيجي	أنجز - نعم - لا	نسبة الإنجاز	سبب عدم الإنجاز	الملاحظات
شرح السياسة التربوية.	نعم	5%	عدم استعداد البلديات وخاصة غياب مسؤولين على التربية	
تنظيم لقاءات تشاورية مع أولياء الأطفال .	لا		ما زالت لم تهين لها	
تنفيذ البرامج التربوية.	لا	0%	لعدم نزول برنامج من المكتب الوطني	

مؤسسة الطفولة الصغيرة

الهدف الاستراتيجي	أنجز - نعم - لا	نسبة الإنجاز	سبب عدم الإنجاز	الملاحظات
ضبط إدارة مؤسسة الطفولة الصغيرة ولانبا. 10 نوادي	نعم	50%	المراكز المؤهلة وثائقها غير جاهزة	

تقرير حول مؤسسة الطفولة

1- إحصائيات عامة :

عدد المراكز	عدد المشرفين	عدد المربين	عدد البراعم		الملاحظات
			ذكور	إناث	
64	56	171	1547	1528	34
					3075

2- الزيارات والنشاطات التربوية والبيداغوجية

- زيارة كل نوادي بلديات الولاية (ما عدا - بلدية قمار - تغزوت)
- تنظيم (02) لقائين مع المربين في بداية السنة الدراسية
- تنظيم (08) ندوات تربوية للمربين إلى غاية 26 فيفري 2022
- لقاء مع مسيري نوادي الطفولة

3- عدد النوادي المنخرطة في عملية الرقمنة إلى حد الآن سبعة نوادي (07)

- المكتب البلدي بالوادي : 05 نوادي (الشهداء الشمالي - المنظر الجميل (3) - الكوثر - الجدلة - الحرية)
- المكتب البلدي بالبياضة : 01 نادي - البياضة وسط
- المكتب البلدي حاسي خليفة : 01 نادي

4- النوادي التي قدمت ملفات تسوية الوضعية القانونية (05) اربعة نوادي

- المكتب البلدي بالوادي : (03) نوادي (الشهداء الشمالي- الناظور - الجدلة)
- المكتب البلدي البياضة : (01) نادي السلام
- المكتب البلدي الرقيبة : (01) نادي الفرقان

اللجنة الثقافية



مسعود غريسي
0780104807

الهدف الاستراتيجي	انجز - نعم - لا	نسبة الإنجاز	سبب عدم الإنجاز	الملاحظات
احياء المناسبات العالمية والوطنية والمحلية لكل شهر - و احياء ما يمكن احياءه	لا		كلف بها أحد أعضاء اللجنة لكن مع الأسف لم ينجزها	
برمجة ندوتين لمعالجة الظواهر والأفات الاجتماعية والفكرية أ- ندوة لمعالجة أفة المهورسات . ب- ندوة حول الصدقات الجارية	أ- نعم ب- لا	50%	لكن الحضور كان قليل وطلبنا وقتها بثها صوتا وصورة لكن هذا لم يتم بسبب عدم وجود عضو مكلف بالإعلام	ام الندوة الثانية كلف بها أحد المشايخ لكن لكثرة انشغالاته حل دون ذلك لكن بإذن الله سنستدركها في العام الجديد
احياء اسبوع المولد النبوي الشريف (ندوات - معارض)	لا		راسلنا المكاتب البلدية بإحياء المناسبة على مستواهم	داء كورونا وعزوف الجمهور لا يشجع على احياء المناسبات
اصدار اصدارات لنشاطات وانجازات الجمعية بالتنسيق مع لجنة الاعلام	لا		لعدم وجود نشاطات كثيرة تستحق الإصدار	
تأسيس نادي القراءة (نواة مكتبة - إعداد بطاقة لمخلص كتاب	لا		راسلنا المكاتب البلدية لإتجاهه على مستواهم	
رصد جائزة لأفضل مخلص كتاب مستهدف	نعم			كتاب الشيخ القرصاري - الخصائص العامة للإسلام لم تتلقى أي مخلص الجائزة كمبيوتر محمول
السمعي في تكوين فرقة لمسرح الطفل	لا		راسلنا المكاتب البلدية ومؤسسة الطفولة في ذلك لكن لم يتم الإنجاز	
إصدارات التعرف برموز المنطقة بالتنسيق مع لجنة الاعلام	نعم			تم التعريف بشهيدين ومجاهد غريسي مصباح مجاهد فرج عبد القادر شهيد حنكة خليفة شهيد



صورية بن الشيخ
0770973309

هيئة نساء الخير

الملاحظات	سبب عدم الإنجاز	نسبة الإنجاز	أنجز - نعم - لا	الهدف الاستراتيجي
				تفعيل عمل الفرق البلدية وفق اللانحة التنظيمية للهيئة. على الأقل بلدية في كل سداسي أو ثلاثي
				تنفيذ برنامج تدريبي للمنتسبات للهيئة في المجال الأسري. دورة واحدة في السداسي
				إطلاق الحملات التحسيسية والأيام الدراسية لمرافقة المرأة والأسرة في مختلف المناسبات

ملحوظة : نظرا للظروف الوبائية التي مرت بها البلاد فإن البرنامج الذي سطر لسنة 2021 لم ينجز



لخضر دايخة
0770923170

هيئة الإغاثة

الملاحظات	سبب عدم الإنجاز	نسبة الإنجاز	أنجز - نعم - لا	الهدف الاستراتيجي
	عدم تجاوب المكاتب البلدية نظرا للوضع الوبائي		لا	إعادة تنظيم القسم الولائي
			لا	تنظيم قافلة طبية للمناطق النائية
			لا	التعاون والتنسيق مع الجمعيات المحلية في المجال الإغاثي
	نظرا للوضع الوبائي		لا	برنامج تكويني
			لا	إعداد وتسيير الأعمال الإغاثية
			لا	دورة في الإسعافات الأولية
		100%	نعم	تنظيم حملة للتبرع بالدم
		100%	نعم	المشاركة في القوافل الإغاثية والإنسانية المنظم من طرف القسم الوطني
			لا	التنسيق مع القسم الوطني من أجل تأسيس مخزن المواد الإغاثية بالولاية
			لا	إنشاء فرق متخصصة
			لا	فرقة العمل الطبي والنفسي
			لا	فرقة للعمل الإداري والميداني



جعفر قرفي
0770538597

دائرة الإعلام والاتصال

الهدف الاستراتيجي	أنجز - نعم لا	نسبة الإنجاز	سبب عدم الإنجاز	الملاحظات
تشكيل فريق إعلامي متخصص.	لا	%0	عدم استجابة الأفراد	تم الإتصال و كانت الإستجابة من فردين فقط
عقد دورتين تكوينيتين متخصصتين	لا	%0	بسبب الجائحة	
تغطية مشاريع وبرامج الجمعية إعلاميا محليا.	نعم	%100		البلديات التي أرسلت نشاطات
ضبط الصفحات ولانبا وبلديا وتفعيلها.	نعم	%50		هناك ضعف في المتابعة من طرف المكاتب البلدية نظرا لعدم وجود مكلف بالإعلام
ترقية وتطوير العلاقات مع مختلف وسائل الإعلام المحلية لتسويق مشاريع الجمعية	نعم	%50		يتم الإتصال بهم لكن الإستجابة قليلة



موسى غربي
0770539859

هيئة شباب فور ارشاد

الهدف الاستراتيجي	أنجز - نعم - لا	نسبة الإنجاز	سبب عدم الإنجاز	الملاحظات
تشكيل الفرق البلدية	نعم	%20	عدم تجاوب المكاتب البلدية	
برمجة دورة تدريبية لمنتسبي الفريق	لا	%0	كنا ننتظر تجاوب المكاتب البلدية	
مصحف لكل مريض	لا	%0	الوضع الوبائي	
مسابقة رمضان	لا	%0	الوضع الوبائي	
دورة رياضة في كرة القدم	لا	%0	كنا ننتظر تجاوب المكاتب البلدية	
حملة التبرع بالدم	نعم	%100	بتنسيق مع هيئة الإغاثة	



عبد الحميد دوش
0770149311

هيئة التعليم القرآني

الهدف الاستراتيجي	أنجز - نعم - لا	نسبة الإنجاز	سبب عدم الإنجاز	الملاحظات
هيكلية الهيئة الولائية	لا	%0	عدم نزول الهيئة الوطنية	مؤجل
هيكلية 14 بلدية	لا	%0	عدم هيكلية الهيئة الولائية	مؤجل
برمجة ندوتين تكوينيتين للمعلمين والمعلمات	لا	%0	بسبب الجائحة	مؤجل
برمجة لقاء خاص للمشرفين	لا	%0	عدم هيكلية الهيئة البلدية	مؤجل
تعميم دليل التعليم القرآني	نعم	%90		يستمر
زيارة المعلمين التابعين للهيئة	لا	%0	بسبب الجائحة	مؤجل
ضبط الإحصائيات	نعم	06 بلديات	التجاوب قليل	مستمر
المشاركة في الملتقى الوطني	لا	%0	بسبب الجائحة	مؤجل
برمجة مسابقة ولانية داخلية للقرآن الكريم	لا	%0	بسبب الجائحة	مؤجل

الرقم	البلدية	اسم المدرسة	عدد الأفواج	عدد المعلمين	عدد المتعلمين	عدد المستفيدين من التعليم عن بعد	عدد الخاتمين قبل 2019	عدد الخاتمين 2020	عدد الخاتمين 2021	عنوان المدرسة	مدير المدرسة
1	ح / خليفة	حاسي خليفة	09	08	95	23	00	00	00	حي الشرفية	
2	وادي العنقدة	وادي العنقدة	11	09	195	00	36	00	00	وادي العنقدة	
3	حسائي ع الكريم	المدرسة الجهوية	43	26	691	00	284	00	34	حسائي	صالح هيمة
4	سيدي عون	سيدي عون	01	01	21	00	03	02	00	سيدي عون	مختار بحري
5	سيدي عون	فرع السويطة	04	02	62	00	20	02	00	السويطة	احمد هالة
6	المنطقة	القطاخرة	01	01	20	00	00	00	00	05 جويلاية	العربي حنكة
7		لياسة	03	03	30	00	00	00	00	01 بولفير	خليفة خليفي
8		الوسط	01	01	45	00	00	05	00	الوسط	عثمان قادي
9		السلام	02	02	45	00	55	00	00	السلام	علي بن علي
10		اولاد عباد	08	04	86	00	00	00	00	اولاد عباد	محمد العليب
11	الوادي	الصوالمح	02	02	25	00	00	00	00	الصوالمح	مختار بكوش
12		عثمان بن عفان	14	11	258	00	00	00	00	الزلفة	عبدالله باي
13		الصادق بن موسى	23	10	280	00	00	00	04	القارة الغربية	نومي بن موسى
14		سيدي الثنازي	01	01	17	00	00	00	00	حي الأعشاش	مناهي محمد العزالي
15		الاستقلال	06	06	130	00	00	00	00	الزلفة	السعيد وبيسي
16	الدرابح	الحرية	10	10	177	00	00	03	06	الحرية	لرهر خلدي
17		العواشير 01	05	05	120	00	03	02	00	العواشير	فرج توانسة
18		العواشير 02	05	05	190	02	02	02	02	العواشير	عبد المجيد لغاق
19		اولاد مياصة	12	12	140	02	07	06	02	اولاد مياصة	علي سلاطنة
20		الزاوية	03	03	55	00	02	03	02	الزاوية	عمر عتيق نصر
21		الأمير	01	01	25	00	00	01	01	الأمير	فتح يحيى

فهرس الآيات

الصفحة	رقمها	طرف الآية	السورة
24	25	وَاللَّهُ يَدْعُو إِلَى دَارِ السَّلَامِ	يونس
25	19	إِنَّ الدِّينَ عِنْدَ اللَّهِ الْإِسْلَامُ	آل عمران
26	108	قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ	يوسف
26	104	وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ	آل عمران
27	125	ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ	النحل
28	110	كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ	آل عمران
31	33	وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ	فصلت

فهرس الأحاديث النبوية

رقم الصفحة	طرف الحديث
28	" من رأى منكم منكرا فليغيره ... "

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

1- القرآن الكريم برواية ورش.

ثانياً: المعاجم

1- ابن منظور الإفريقي، لسان العرب، لا ط، دار صادر بيروت.

2- أبي الحسين أحمد ابن فارس بن زكرياء، مقاييس اللغة، لا ط، إتحاد كتاب العرب، 2002م.

3- أبي القاسم محمود احمد الزمخشري، أساس البلاغة، ط1، دار الكتب العلمية، 1998م.

4- محمد أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، طبعة جديدة، مكتبة لبنان، 1995م.

ثالث: الكتب

1. أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، (ط1، د.ن، جدة المملكة العربية السعودية، 2000م).

2. أحمد بن عثمان المزيدي، مختصر السيرة النبوية لابن هشام، (ط:1، د.م، دار الوطن، 2017م).

3. أحمد غلوش، الدعوة الإسلامية أصولها ووسائلها وأساليبها في القرآن الكريم، لا ط، مؤسسة الرسالة.

4. الإمام أبو الحسين مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابوري، صحيح مسلم.

5. بسام العموش، فقه الدعوة، ط1، دار النفائس، الأردن، 2005م.

6. جمعة أمين عبد العزيز، الدعوة قواعد وأصول، ط3، دار الصديقية، حسين داي، 1989م.
7. شحاتة محمد صقر، إدارة العمل الدعوي، (د.ن، د.ط، د.ت، د.م).
8. عابد عبد الله التيتي، قواعد وضوابط فقه الدعوة عند شيخ الإسلام ابن تيمية، ط1، المملكة العربية السعودية، دار ابن الجوزي، 1428هـ.
9. عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، (دار الكتاب الجامعي، صنعاء ط2، 2012م).
10. عبد الكريم زيدان، اصول الدعوة، ط3، لان، 1976م.
11. فاطمة أحمد علي الحضري، نظريات الإدارة الحديثة والممارسات المتعلقة بها، (د.ن، د.ط، د.م، 2018).
12. فضيلة سليمان داود، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة، (دار السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2019).
13. القانون الأساسي لجمعية الارشاد والإصلاح.
14. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، (وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، لاط، د.ت).
15. محمد أبو الفتح البيانوني، المدخل إلى علم الدعوة، ط3، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1995م.
16. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، (دار ابن حزم، لبنان، ط1، 2002م).
17. محمد الراوي، الدعوة الإسلامية دعوة عالمية، (مكتبة الجامعة الأردنية، 2014م).
18. محمد أمين حسين محمد بني عامر، من فقه الدعوة أساليب الدعوة والإرشاد، لا ط، مركز كناري للخدمات الطلابية، 1999م.

19. مصطفى السباعي، السنة ومكانتها في التشريع الإسلامي، ط1، دار الوراق، 2000م.
20. مصطفى ديب البغا، الواضح في علوم القرآن، ط2، دار الكلم الطيب، دمشق، 1998م.
21. مناع بن خليل القطان، مباحث في علوم القرآن، ط3، مكتبة المعارف، 2000م.
22. نبيل غطاس وآخرون، قاموس الإدارة، (مكتبة لبنان، د.ط، بيروت، 1981م).
23. هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، (دار وائل للنشر والتوزيع، د.ط، 1998، عمان، الأردن).
- رابعاً: البحوث والرسائل الجامعية**
1. أصول الدعوة ومناهجها، رمضان محمد مطايرد وآخرون، (ط 4، د.ن، د.م، 2019م).
2. اياد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006م.
3. بدر الدين زواقة، إدارة المؤسسات الدعوية " محاولة لصياغة نظرية إسلامية في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية، قسم أصول الدين، جامعة الحاج لخضر، باتنة_الجزائر، الموسم الجامعي: 2010/2009م.
4. بوقندورة زكية، مهارات القائد الإداري ودوره في التخطيط الاستراتيجي "دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2015م، 2016م.

5. جلوس بنت فرج بن شتوي القحطاني، شمول موضوعات الدعوة، (دراسة تأصيلية)، دراسة لنيل درجة الدكتوراه في الدعوة، جامعة الامام محمد بن سعود المملكة العربية السعودية، 1997م.
6. رمضان محمد علي مبروك وآخرون، أصول الدعوة ومناهجها (دراسة تأصيلية) الدوحة 2018م.
7. علياء موسى، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الغير ربحية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2019.

المواقع الإلكترونية:

1. مقالات وبحوث/ الدكتور عبد الكريم بكار- المجلد 1 - الصفحة 276 -
جامع الكتب الإسلامية، (<https://ketabonline.com/>).
2. موقع إدأرابيا، (<https://www.edarabia.com>).
3. موقع أفاق علمية، (<https://al3loom.com/>).
4. موقع موضوع، (<https://mawdoo3.com>).

سادساً: المقابلات الشخصية

1. مقابلة أجريناها بمقر المكتب الولائي لجمعية الارشاد والإصلاح بالوادي مع
الشيخ السعيد رزوق رئيس المكتب الولائي، يوم 30 اوت 2022، على
الساعة 10:30.

فهرس الموضوعات

الموضوعات	رقم الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
ملخص البحث	
قائمة المختصرات	
مقدمة	أ
المبحث الأول: إدارة العمل الدعوي	23
المطلب الأول: الدعوة حكمها ومصادرها وأساليبها	24
المطلب الثاني: العمل المؤسسي	33
المطلب الثالث: الإدارة وظائفها وأهميتها	36
المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات في التخطيط الاستراتيجي	44
المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي	45
المطلب الثاني: أهمية وخصائص التخطيط الاستراتيجي	48
المطلب الثالث: مراحل وعناصر التخطيط الاستراتيجي	51
المبحث الثالث: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد والإصلاح المكتب الولائي بالوادي	57
المطلب الأول: جمعية الارشاد والإصلاح أهدافها وأنشطتها	58
المطلب الثاني: التتبع العملي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جمعية الارشاد بالوادي.	65
الخاتمة	72
الملاحق	75

86	فهرس الآيات
87	فهرس الأحاديث
88	المصادر والمراجع
92	فهرس الموضوعات

جمال الدين