



المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة ضرماء | إرقم التسجيل 3543

المملكة العربية السعودية

جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمحافظة ضرماء  
مسجلة لدى المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي برقم 3543

الخطة التشغيلية

لعام 2026م

نسخة مؤسسية متوافقة مع مبادئ الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر

| الاعتماد     | الإعداد           | النطاق                                   |
|--------------|-------------------|------------------------------------------|
| مجلس الإدارة | الإدارة التنفيذية | الإدارة المؤسسية وبرامج الدعوة والجاليات |

إجمالي الموازنة المعتمدة في الخطة الأصلية: 295,200 ريال

تُحفظ البرامج والأعداد والمستهدفات والموازنات الأصلية، مع تطوير آليات الإدارة والقياس والإثبات والرقابة

## الملخص التنفيذي 1.

تمثل هذه الوثيقة إعادة بناء مؤسسية للخطة التشغيلية الأصلية للجمعية لعام 2027م. وترتبط كل نشاط بهدف استراتيجي ومؤشر أداء، ومسؤول تنفيذ، وموازنة، ودليل تحقق، ودورية متابعة، بما يعزز المساءلة والشفافية وجودة القرار

### مركزات التطوير

- الحفاظ على البرامج والأرقام والموازنات الواردة في الخطة الأصلية دون استحداث بدائل مالية
- الفصل بين الاعتماد والتنفيذ والصرف والمراجعة كلما أمكن، وتوثيق أي تعارض مصالح
- تحويل المؤشرات من أعداد عامة إلى مستهدفات قابلة للقياس ومدعومة بأدلة تحقق
- اعتماد تقارير شهرية، ومراجعة ربع سنوية، وتقييم سنوي، مع إجراءات تصحيحية موثقة
- ربط الصرف المالي بنسبة الإنجاز الفعلي، وعدم تجاوز الموازنة إلا بقرار معتمد
- إدارة المخاطر التشغيلية والمالية والسمعة والامتثال ضمن سجل موحد

### الرؤية والرسالة

| العنصر  | النص المعتمد                    |
|---------|---------------------------------|
| الرؤية  | عمل دعوي متقن بأساليب متجددة    |
| الرسالة | الدعوة إلى الله تعالى بعلم وعمل |

### أهداف الجمعية

١. نشر العلم الشرعي، وتبصير المسلمين بأمور دينهم عقيدةً وعبادةً ومعاملةً وأخلاقاً
٢. دعوة غير المسلمين للدخول في الإسلام وتعريفهم به، وبيان محاسنه لهم
٣. استخدام التقنية في الدعوة إلى الله تعالى، ونشر العلم الشرعي
٤. نشر الوسطية، وحماية المجتمع من الغلو والتطرف، والإفراط والتفريط

## إطار الحوكمة والتشغيل 2.

| المستوى          | المسؤولية                                                       | المخرج الإلزامي                     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| الجمعية العمومية | اعتماد القوائم والميزانية والموازنة وممارسة اختصاصاتها النظامية | محاضر وقرارات واعتمادات محفوظة      |
| مجلس الإدارة     | اعتماد الخطة والسياسات والمخاطر ومتابعة الاداء والتصحيح         | قرارات دورية ولوحة مؤشرات ربع سنوية |
| اللجان           | دراسة الموضوعات المحالة، والرقابة المتخصصة ورفع التوصيات        | محاضر وتوصيات ومتابعة تنفيذ         |
| المدير التنفيذي  | تحويل الخطة إلى تكليفات، وإدارة الموارد، ورفع التقارير          | تقرير شهري شامل وإجراءات تصحيحية    |
| مديري البرامج    | تنفيذ الأنشطة وجمع ادلة التحقق وقياس النتائج                    | ملف برنامج مكتمل وإقفال فني ومالي   |
| المالية/المراجعة | التحقق من سلامة الصرف والالتزام والتسويات                       | تقارير انحراف ومطابقات وإفصاحات     |

## مصفوفة الصلاحيات المختصرة

| يبلغ                        | يعتمد                                 | يراجع                       | يعد                         | العملية                  |
|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| مديري البرامج               | مجلس الإدارة/العمومية<br>حسب الاختصاص | اللجنة المختصة              | المدير التنفيذي<br>والمالية | الخطة والموازنة          |
| الجهات المشاركة             | صاحب الصلاحية                         | المدير التنفيذي<br>والمالية | مديري البرامج               | إطلاق البرنامج           |
| المراجعة                    | صاحب الصلاحية وفق<br>السياسة          | المالية/المشتريات           | الإدارة المختصة             | التعاقد والشراء          |
| المدير التنفيذي             | المفوض                                | المالية                     | مديري البرامج               | الصرف                    |
| الجهات المعنية              | مجلس الإدارة أو<br>صاحب الصلاحية      | المدير التنفيذي<br>والمالية | مديري البرامج               | تعديل النطاق أو الموازنة |
| مجلس الإدارة ضمن<br>التقرير | المدير التنفيذي                       | المالية/الجودة              | مديري البرامج               | إقفال البرنامج           |

## دورة المتابعة والرقابة

- شهرياً: تحديث نسب الإنجاز، المستفيدين، الصرف، المخاطر، والانحرافات
- ربع سنوي: مراجعة مجلس الإدارة للوحة المؤشرات، ومناقشة المتعثر، واعتماد المعالجات
- نصف سنوي: تقييم جودة البرامج ورضا المستفيدين وكفاءة التكلفة
- سنوياً: تقييم الأثر، وإقفال الخطة، واستخلاص الدروس، وإعداد الخطة اللاحقة

### مؤشرات الأداء المؤسسية 3.

| المسؤول           | الدورية       | المستهدف     | طريقة الاحتساب                                 | المؤشر                    |
|-------------------|---------------|--------------|------------------------------------------------|---------------------------|
| المدير التنفيذي   | شهري          | $\geq 90\%$  | الأنشطة المنجزة ÷ الأنشطة المخططة × 100        | نسبة إنجاز الخطة          |
| المالية           | شهري          | $\leq 100\%$ | الصرف الفعلي ÷ الموازنة المعتمدة × 100         | الالتزام بالموازنة        |
| مديري البرامج     | شهري          | 100%         | ملفات البرامج المكتملة ÷ البرامج المنفذة × 100 | اكتمال أدلة التحقق        |
| الجودة/البرامج    | بعد كل برنامج | $\geq 85\%$  | متوسط نتائج أدوات الرضا                        | رضا المستفيدين            |
| المدير التنفيذي   | ربع سنوي      | $\geq 90\%$  | المغلق في موعده ÷ الإجمالي × 100               | إغلاق الإجراءات التصحيحية |
| مسؤول الالتزام    | ربع سنوي      | 100%         | المتطلبات المنجزة في موعدها ÷ الإجمالي × 100   | الالتزام النظامي          |
| المالية والبرامج  | نصف سنوي      | تحسن سنوي    | إجمالي تكلفة البرنامج ÷ المستفيدين الفعليين    | كفاءة التكلفة             |
| المراجعة الداخلية | ربع سنوي      | $\geq 95\%$  | السجلات المطابقة للعينة ÷ العينة × 100         | سلامة البيانات            |

## الخطة التشغيلية — الإدارة المؤسسية 4.

| م | الهدف                                 | البرنامج/الوصف                                           | العدد     | المستهدف | التوقيت    | المنفذ          | المشارك       | الميزانية | دليل التحقق                              |
|---|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------|----------|------------|-----------------|---------------|-----------|------------------------------------------|
| 1 | استقطاب وتأهيل وتحفيز الكوادر والدعاة | دورة تطويرية لموظفي الجمعية                              | 5         | 4        | طوال العام | العلاقات العامة | إدارة الجمعية | 2,000     | قائمة حضور، مادة الدورة، تقييم قبلي/بعدي |
| 2 | زيادة المتطوعين                       | دورة للمتطوعين ومنح شهادة معتمدة                         | 100 متطوع | متطوع 80 | شهر 3      | لجنة التطوع     | الجمعية       | 0         | سجل المتطوعين الحضور، الشهادات           |
| 3 | ملتقى المنسوبيين                      | ملتقى لمنسوبي الجمعية                                    | 2         | 2        | كل 6 أشهر  | العلاقات العامة | مجلس الإدارة  | 2,000     | محضر، حضور، صور رضا المشاركين            |
| 4 | تحفيز الأداء                          | تكريم الموظفين المتميزين وفق تقويم الأداء                | 2         | موظف 2   | طوال العام | إدارة الجمعية   | مجلس الإدارة  | 1,000     | نماذج تقييم، قرار التكريم، إثبات التسليم |
| 5 | الحوكمة والشفافية                     | اجتماع الجمعية العمومية للمصادقة على الميزانية والموازنة | 1         | 1        | شهر 3      | إدارة الجمعية   | مجلس الإدارة  | 1,500     | دعوة، نصاب، محضر قرارات واعتمادات        |
| 6 | فاعلية مجلس الإدارة                   | اجتماعات دورية لاتخاذ القرارات                           | 4         | 4        | كل 3 أشهر  | مجلس الإدارة    | إدارة الجمعية | 500       | جدول أعمال، محاضر سجل متابعة القرارات    |
| 7 | تفعيل اللجان                          | إعداد برامج اللجان وإقرارها ومتابعتها                    | 4         | 4        | كل 3 أشهر  | إدارة الجمعية   | السكرتير      | 0         | محاضر، توصيات، نسبة تنفيذ القرارات       |
| 8 | سد الاحتياج الوظيفي                   | استقطاب وظائف حسب الحاجة                                 | 2         | 2        | طوال العام | مجلس الإدارة    | إدارة الجمعية | 5,000     | وصف وظيفي، محضر اختيار، عقد، تقييم تجربة |

إجمالي موازنة الإدارة المؤسسية: 12,000 ريال

## الخطة التشغيلية — الدعوة والجاليات 5.

| م   | الهدف                           | البرنامج/الوصف                                  | العدد | المستهدف | التوقيت    | المنفذ              | المشارك   | الميزانية | المكان           | دليل التحقق                            |
|-----|---------------------------------|-------------------------------------------------|-------|----------|------------|---------------------|-----------|-----------|------------------|----------------------------------------|
| أ-1 | برامج تلمبي<br>احتياجات المجتمع | تعزير القيم — محاضرات                           | 2     | 2        | خلال العام | الدعوة<br>والجاليات | الإعلامية | 1,000     | المساجد          | إعلانات،<br>حضور، تقرير<br>رضا         |
| ب-1 | برامج تلمبي<br>احتياجات المجتمع | تعزير القيم — كلمات                             | 20    | 18       | طوال العام | الدعوة<br>والجاليات | الإعلامية | 1,000     | المساجد          | جدول الكلمات<br>وتقارير التنفيذ        |
| ج-1 | برامج تلمبي<br>احتياجات المجتمع | تعزير القيم — مسابقة إلكترونية                  | 1     | 1        | رمضان      | الإعلامية           | الإدارة   | 15,000    | وسائل<br>التواصل | رابط،<br>المشاركات<br>النتائج، الجوائز |
| د-1 | برامج تلمبي<br>احتياجات المجتمع | رسائل دعوية على واتس و X                        | 24    | 24       | طوال العام | الإعلامية           | —         | 0         | وسائل<br>التواصل | نسخ المنشورات<br>وإحصاءات<br>الوصول    |
| أ-2 | تعزير رسالة<br>الأسرة           | محاضرة أسرية                                    | 1     | 1        | خلال العام | الإعلامية           | —         | 100       | المساجد          | إعلان، حضور<br>تقرير                   |
| ب-2 | تعزير رسالة<br>الأسرة           | كلمات أسرية                                     | 10    | 10       | طوال العام | الإعلامية           | —         | 1,000     | المساجد          | جدول وتقارير<br>التنفيذ                |
| ج-2 | تعزير رسالة<br>الأسرة           | رسائل دعوية أسرية                               | 24    | 24       | طوال العام | الإعلامية           | —         | 0         | وسائل<br>التواصل | نسخ وإحصاءات<br>النشر                  |
| 3   | التعليم الشرعي                  | الفقه في الدين للجاليات والعرب كل<br>خميس وجمعة | 4     | 4        | طوال العام | الإعلامية           | —         | 30,000    | المساجد          | خطة علمية<br>حضور، تقييم               |
| 4   | الوعظ والإرشاد                  | كلمات المساجد                                   | 48    | 40       | طوال العام | الإعلامية           | —         | 4,800     | المساجد          | جدول، تقارير<br>تغطية المساجد          |
| 5   | التعليم الشرعي                  | الأيام العلمية: الطهارة والصلاة<br>ورمضان والحج | 4     | 4        | طوال العام | الإعلامية           | —         | 400       | المساجد          | المادة العلمية<br>والحضور              |
| 6   | التعليم الشرعي                  | دروس علمية في العقيدة والفقه                    | 4     | 4        | طوال العام | الإعلامية           | —         | 400       | المساجد          | خطة الدروس<br>والحضور                  |

| م  | الهدف              | البرنامج/الوصف                                | العدد             | المستهدف  | التوقيت            | المنفذ           | المشارك   | الميزانية | المكان           | دليل التحقق                   |
|----|--------------------|-----------------------------------------------|-------------------|-----------|--------------------|------------------|-----------|-----------|------------------|-------------------------------|
| 7  | خدمة الجاليات      | ملتقيات دعوية للجاليات                        | 3                 | 3         | الأشهر 3، 6، 9     | الإعلامية        | —         | 20,000    | مواقع الجاليات   | حضور حسب اللغة وتقرير نتائج   |
| 8  | المشاركة المجتمعية | ملتقى سلام العيد — لقاء عام                   | 500               | 400       | عيد الفطر          | الإعلامية        | —         | 10,000    | قاعة التحفيظ     | تسجيل حضور صور، رضا           |
| 9  | خدمة الجاليات      | ترجمة خطب الجمعة بلغات غير العربية            | 48                | 40        | كل جمعة            | الدعوة والجاليات | —         | 0         | جوامع الجاليات   | نصوص مترجمة، سجل الخطب        |
| 10 | الدعوة الرقمية     | برنامج بلغني الإسلام                          | 400 اتصال         | 350       | مستمر              | التقنية          | —         | 0         | إلكتروني         | سجل الاتصالات والنتائج        |
| 11 | خدمة المساجد       | هدية المسجد :عود وعود لمساجد المحافظة         | 60 مسجدًا         | مسجدًا 50 | شعبان 25 — رمضان 1 | الإعلامية        | —         | 20,000    | الجمعية/المسجد   | قائمة المساجد ومحاضر التسليم  |
| 12 | الوسائل الدعوية    | هدية دعوية :مصحف وكتاب ومسواك وحاسبة استغفار  | 1,500             | 1,000     | طوال العام         | الدعوة والجاليات | الإعلامية | 2,000     | الجمعية          | سجل الكميات والتوزيع          |
| 13 | خدمة الجاليات      | رحلات عمرة وزيارة المسجد النبوي               | 100               | 70        | فترات محددة        | المالية          | —         | 70,000    | يحدد             | قوائم، تصاريح عقود، تقارير    |
| 14 | التوعية الرقمية    | مسابقة دعوية                                  | 3,000 مشارك       | 2,500     | 1–20 رمضان         | الإعلامية        | —         | 15,000    | وسائل التواصل    | المشاركات، النتائج، الجوائز   |
| 15 | التعليم الشرعي     | دورات شرعية ودروس علمية                       | 100               | 80 حضورًا | كل 6 أشهر          | الإعلامية        | —         | 1,000     | المساجد والجوامع | حضور، تقييم مادة علمية        |
| 16 | الوصول للجاليات    | جولات دعوية                                   | 35 جولة/70 شخص 0  | 500 شخص   | كل أسبوع           | الإعلامية        | —         | 2,000     | مواقع الجاليات   | سجل الجولات والمستفيدين       |
| 17 | الشباب             | نعم الصديق — برنامج علمي واجتماعي             | 600               | 500       | مدة شهرين          | الإعلامية        | —         | 50,000    | الجمعية          | تسجيل، حضور تقييم، نتائج      |
| 18 | الدعوة الرقمية     | شرائح للشاشات الإلكترونية في المساجد والجوامع | 14 مسجدًا وجامعًا | —         | مستمر              | الإعلامية        | —         | 1,000     | المساجد والجوامع | أرشيف التصاميم وقائمة الشاشات |

| م  | الهدف              | البرنامج/الوصف                        | العدد | المستهدف | التوقيت    | المنفذ    | المشارك | الميزانية | المكان           | دليل التحقق                        |
|----|--------------------|---------------------------------------|-------|----------|------------|-----------|---------|-----------|------------------|------------------------------------|
| 19 | الدعوة الميدانية   | المصلى الدعوي في أماكن تجمع المصلين   | 10    | 1        | فصل الشتاء | الإعلامية | —       | 2,000     | مفتوح            | إذن الموقع<br>تقرير التنفيذ        |
| 20 | العلاقات المؤسسية  | ضيف شرف — استضافة شخصية مسؤولة        | 15    | 10       | شهري       | الإعلامية | —       | 500       | الجمعية          | دعوات<br>حضور، محضر<br>اللقاء      |
| 22 | المشاركة المجتمعية | المناسبات الوطنية والأعياد            | 4     | 4        | في وقتها   | الإعلامية | —       | 1,000     | وسائل<br>التواصل | خطة محتوى<br>وأرشفة نشر            |
| 23 | تعليم القرآن       | دورات للجاليات في الفاتحة وقصار السور | 3     | 3        | طوال العام | الإعلامية | —       | 35,000    | موقع الجمعية     | اختبار<br>قبلي/بعدي<br>حضور، نتائج |

إجمالي موازنة برامج الدعوة والجاليات: 283,200 ريال

## 6. الموازنة والضبط المالي

| النسبة من الإجمالي | الموازنة (ريال) | المحور           |
|--------------------|-----------------|------------------|
| 4.1%               | 12,000          | الإدارة المؤسسية |
| 95.9%              | 283,200         | الدعوة والجاليات |
| 100%               | 295,200         | الإجمالي         |

### ضوابط الصرف

- لا يبدأ أي التزام مالي قبل اعتماد البرنامج والتحقق من توفر المخصص
- تطبق سياسة المشتريات والصلاحيات، وتوثق عروض الأسعار ومبررات الاختيار وفق الحدود المعتمدة
- ترفق الفاتورة والعقد ومحضر الاستلام وإثبات التنفيذ بالطلب المالي
- تسوى العهد خلال المدة المحددة، ويُمنع تدوير العهد أو تجزئة المشتريات
- يرفع تقرير انحراف شهري، ويستلزم أي مناقلة أو تجاوز موافقة صاحب الصلاحية
- يفصل بين طالب الصرف، والمراجع، والمعتمد، والمنفذ للدفع بقدر الإمكان

## 7. سجل المخاطر التشغيلية

| المالك           | المؤشر المبكر                                | الاستجابة الوقائية                         | التقدير | الخطر                              |
|------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|---------|------------------------------------|
| مديري البرامج    | عدم اكتمال الموافقة قبل الموعد بـ 30 يوماً   | جدولة مبكرة وقائمة متطلبات ومسؤول متابعة   | متوسط   | تأخر التصاريح أو الموافقات         |
| الإعلامية        | التسجيل أقل من 60 % قبل التنفيذ              | تحليل الفئة، خطة تواصل شراكات ميدانية      | متوسط   | ضعف الإقبال                        |
| المالية          | صرف أو التزام يتجاوز 80 % قبل اكتمال التنفيذ | اعتماد مسبق، مقارنة عروض متابعة الالتزامات | مرتفع   | تجاوز الموازنة                     |
| الجودة/البرامج   | ملف برنامج غير مكتمل بعد 5 أيام              | قائمة تحقق موحدة ومراجعة قبل الإقفال       | مرتفع   | قصور أدلة التحقق                   |
| الدعوة والجاليات | مادة دون توقيع اعتماد                        | مراجعة علمية ولغوية قبل النشر              | مرتفع   | محتوى غير معتمد أو ترجمة غير دقيقة |
| مجلس الإدارة     | صلة مباشرة بمورد أو مستفيد                   | إفصاح وتوثيق الامتناع عن التصويت           | مرتفع   | تعارض مصالح                        |
| مديري البرامج    | غياب خطة السلامة أو مسؤول الموقع             | خطة سلامة، تأمين، قوائم اتصال وطوارئ       | مرتفع   | مخاطر سلامة الرحلات والفعاليات     |
| التقنية          | مشاركة ملف عبر قناة غير معتمدة               | تقليل البيانات، صلاحيات وصول حفظ آمن       | مرتفع   | ضعف حماية بيانات المستخدمين        |

## 8. التقارير وأدلة التحقق

| جهة المراجعة          | الموعد                     | المحتوى                                                      | التقرير                 |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------|
| المدير التنفيذي       | خلال 5 أيام عمل من التنفيذ | المخرجات، المستفيدون، النتائج، الصور، الرضا<br>الصرف، الدروس | تقرير البرنامج          |
| الإدارة التنفيذية     | نهاية كل شهر               | نسب الإنجاز، الصرف، الانحرافات، المخاطر<br>القرارات المطلوبة | تقرير الأداء الشهري     |
| مجلس الإدارة          | كل 3 أشهر                  | المؤشرات الاستراتيجية، التعثر، الإجراءات التصحيحية           | لوحة الأداء الربع سنوية |
| اللجنة المختصة        | منتصف العام                | الجودة، رضا المستفيدين، كفاءة التكلفة، أثر البرامج           | التقرير نصف السنوي      |
| مجلس الإدارة/العمومية | نهاية العام                | إقفال الخطة، النتائج، الأثر، القوائم المالية، الدروس         | التقرير السنوي          |

## ملف البرنامج الإلزامي

- بطاقة البرنامج واعتماده والموازنة
- التصاريح والموافقات والعقود وأوامر الشراء
- المادة العلمية أو الإعلامية وإثبات اعتمادها
- قوائم المستفيدين مع مراعاة الخصوصية
- أدلة التنفيذ: محاضر، صور، روابط، سجلات توزيع أو حضور
- قياس الرضا والنتائج والمؤشرات
- المستندات المالية والتسوية
- تقرير الإقفال والدروس والإجراء التصحيحي إن وجد

## آلية إدارة الانحراف والتغيير

- يرصد مالك البرنامج الانحراف في النطاق أو الوقت أو التكلفة أو الجودة فور ظهوره
- يحدد السبب الجذري والأثر والبدائل، ويرفع طلب تغيير موثقاً
- تراجع الإدارة التنفيذية والمالية الطلب، ويعتمد وفق الصلاحيات

الخطة التشغيلية المطورة لعام 2027م — نسخة تشغيلية محكومة

- تحدث الخطة وسجل المخاطر والموازنة بعد الاعتماد فقط
- يتحقق من فاعلية الإجراء التصحيحي في دورة المتابعة التالية

## 10. الاعتماد والمساءلة

تدخل هذه الخطة حيز التنفيذ بعد اعتمادها من مجلس الإدارة، وتعد مرجعاً للتكليف والصرف والمتابعة. ولا يعفي اعتماد الخطة أي طرف من الالتزام بالأنظمة واللوائح والسياسات الداخلية، كما لا يجوز تعديل الأهداف أو البرامج أو الموازنات إلا وفق الصلاحيات المعتمدة وبمحضر موثق

## الاعتماد

قرار الاعتماد :اعتمدت هذه الخطة بموجب قرار الجمعية العمومية العادية رقم 8 بتاريخ 2026/4/29 وتصبح نافذة من تاريخ اعتمادها

ملاحظة تنفيذية :مؤشرات الخطة الأصلية هي مستهدفات كمية .ولتعزيز قياس الأثر، تُضاف نتائج الرضا والتعلم والتغيير السلوكي حيثما يناسب البرنامج، دون تغيير مخصصاته المالية