



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



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 .

١. الملخص التنفيذي :

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 .

مرتكزات 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 .

٢. إطار الحوكمة والتشغيل :

المستوى	المسؤولية	المخرج الإلزامي
الجمعية العمومية	اعتماد القوائم والميزانية والموازنة وممارسة اختصاصاتها النظامية	محاضر وقرارات واعتمادات محفوظة
مجلس الإدارة	اعتماد الخطة والسياسات والمخاطر ومتابعة الأداء 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 أدلة التحقق وقياس النتائج	ملف برنامج مكتمل وإقبال فني ومالي
المالية/المراجعة	التحقق من سلامة الصرف والالتزام والتسويات	تقارير انحراف ومطابقات وإفصاحات

مصفوفة الصلاحيات المختصرة :

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

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، وإقبال الخطة، واستخلاص الدروس، وإعداد الخطة اللاحقة .

المؤشر	طريقة الاحتساب	المستهدف	الدورية	المسؤول
نسبة إنجاز الخطة	الأنشطة المنجزة ÷ الأنشطة المخططة × ١٠٠	≥ 90%	شهري	المدير التنفيذي
الالتزام بالموازنة	المصرف الفعلي ÷ الموازنة المعتمدة × ١٠٠	≤ 100%	شهري	المالية
اكتمال أدلة التحقق	ملفات البرامج المكتملة ÷ البرامج المنفذة × ١٠٠	100%	شهري	مديري البرامج
رضا المستفيدين	متوسط نتائج أدوات الرضا	≥ 85%	بعد كل برنامج	الجودة/البرامج
إغلاق الإجراءات التصحيحية	المغلق في موعده ÷ الإجمالي × ١٠٠	≥ 90%	ربع سنوي	المدير التنفيذي
الالتزام النظامي	المتطلبات المنجزة في موعدها ÷ الإجمالي × ١٠٠	100%	ربع سنوي	مسؤول الالتزام
كفاءة التكلفة	إجمالي تكلفة البرنامج ÷ المستفيدين الفعليين	تحسن سنوي	نصف سنوي	المالية والبرامج
سلامة البيانات	السجلات المطابقة للعينة ÷ العينة × ١٠٠	≥ 95%	ربع سنوي	المراجعة الداخلية

٤. لخطة التشغيلية — الإدارة المؤسسية :

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	80 متطوع	شهر ٣	لجنة التطوع	الجمعية	0	سجل المتطوعين الحضور، الشهادات
3	ملتقى المنسوبيين	ملتقى لمنسوبي الجمعية	2	2	كل ٦ أشهر	العلاقات العامة	مجلس الإدارة	2,000	محضر، حضور، صور رضا المشاركين
4	تحفيز الأداء	تكريم الموظفين المتميزين وفق تقويم الأداء	2	2 موظف	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 ٣	إدارة الجمعية	مجلس الإدارة	1,500	دعوة، نصاب، محضر قرارات واعتمادات
6	فاعلية مجلس الإدارة	اجتماعات دورية لاتخاذ القرارات	4	4	كل ٣ أشهر	مجلس الإدارة	إدارة الجمعية	500	جدول أعمال، محاضر سجل متابعة القرارات
7	تفعيل اللجان	إعداد برامج اللجان وإقرارها ومتابعتها	4	4	كل ٣ 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

٥. الخطة التشغيلية — الدعوة والجاليات :

م	الهدف	البرنامج/الوصف	العدد	المستهدف	التوقيت	المنفذ	المشارك	الميزانية	المكان	دليل التحقق
1-أ	برامج تلبية احتياجات المجتمع	تعزيز القيم — محاضرات	2	2	خلال العام	الدعوة والجاليات	الإعلامية	1,000	المساجد	إعلانات، حضور، تقرير، رضا
1-ب	برامج تلبية احتياجات المجتمع	تعزيز القيم — كلمات	20	18	طوال العام	الدعوة والجاليات	الإعلامية	1,000	المساجد	جدول الكلمات وتقارير التنفيذ
1-ج	برامج تلبية احتياجات المجتمع	تعزيز القيم — مسابقة إلكترونية	1	1	رمضان	الإعلامية	الإدارة	15,000	وسائل التواصل	رابطة المشاركين، النتائج، الجوائز
1-د	برامج تلبية احتياجات المجتمع	رسائل دعوية على واتس وX	24	24	طوال العام	الإعلامية	—	0	وسائل التواصل	نسخ المنشورات وإحصاءات الوصول
2-أ	تعزيز رسالة الأسرة	محاضرة أسرية	1	1	خلال العام	الإعلامية	—	100	المساجد	إعلان، حضور، تقرير
2-ب	تعزيز رسالة الأسرة	كلمات أسرية	10	10	طوال العام	الإعلامية	—	1,000	المساجد	جدول وتقارير التنفيذ
2-ج	تعزيز رسالة الأسرة	رسائل دعوية أسرية	24	24	طوال العام	الإعلامية	—	0	وسائل التواصل	نسخ وإحصاءات النشر
3	التعليم الشرعي	الفقه في الدين للجاليات والعرب كل خميس وجمعة	4	4	طوال العام	الإعلامية	—	30,000	المساجد	خطة علمية، حضور، تقييم
4	الوعظ والإرشاد	كلمات المساجد	48	40	طوال العام	الإعلامية	—	4,800	المساجد	جدول، تقارير، تغطية المساجد
5	التعليم الشرعي	الأيام العلمية: الطهارة والصلاة ورمضان والحج	4	4	طوال العام	الإعلامية	—	400	المساجد	المادة العلمية والحضور
6	التعليم الشرعي	دروس علمية في العقيدة والفقه	4	4	طوال العام	الإعلامية	—	400	المساجد	خطة الدروس والحضور
7	خدمة الجاليات	ملتقيات دعوية للجاليات	3	3	الأشهر ٣، ٦، ٩	الإعلامية	—	20,000	مواقع الجاليات	حضور حسب اللغة وتقارير نتائج

م	الهدف	البرنامج/الوصف	العدد	المستهدف	التوقيت	المنفذ	المشارك	الميزانية	المكان	دليل التحقق
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	50 مسجدًا	25 شعبان — 1 رمضان	الإعلامية	—	20,000	الجمعية/المساجد	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 ٦ أشهر	الإعلامية	—	1,000	المساجد والجوامع	حضور، تقييم، مادة علمية
16	الوصول للجاليات	جولات دعوية	35 جولة/٧٠ شخص	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، تقرير التنفيذ
20	العلاقات المؤسسية	ضيف شرف — استضافة شخصية مسؤولة	15	10	شهري	الإعلامية	—	500	الجمعية	دعوات، حضور، محضر اللقاء
21	المشاركة المجتمعية	المناسبات الوطنية والأعياد	4	4	في وقتها	الإعلامية	—	1,000	وسائل التواصل	خطة محتوى وأرشيف نشر
22	تعليم القرآن	دورات للجاليات في الفاتحة وقصار السور	3	3	طوال العام	الإعلامية	—	35,000	موقع الجمعية	اختبار قبلي/بعدي، حضور، نتائج

إجمالي موازنة برامج الدعوة والجاليات: 283,200 ريال

٦. الموازنة والضبط المالي :

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

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، ويمنع 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 .

٧. سجل المخاطر التشغيلي :

الخطر	التقدير	الاستجابة الوقائية	المؤشر المبكر	المسؤول
تأخر التصاريح أو الموافقات	متوسط	جدولة مبكرة وقائمة متطلبات ومسؤول متابعة	عدم اكتمال الموافقة قبل الموعد بـ ٣٠ يومًا	مديري البرامج
ضعف الإقبال	متوسط	تحليل الفئة، خطة تواصل، شراكات ميدانية	التسجيل أقل من ٦٠٪ قبل التنفيذ	الإعلامية
تجاوز الموازنة	مرتفع	اعتماد مسبق، مقارنة عروض، متابعة الالتزامات	صرف أو التزام يتجاوز ٨٠٪ قبل اكتمال التنفيذ	المالية
قصور أدلة التحقق	مرتفع	قائمة تحقق موحدة ومراجعة قبل الإقفال	ملف برنامج غير مكتمل بعد ٥ أيام	الجودة/البرامج
محتوى غير معتمد أو ترجمة غير دقيقة	مرتفع	مراجعة علمية ولغوية قبل النشر	مادة دون توقيع اعتماد	الدعوة والجاليات
تعارض مصالح	مرتفع	إفصاح وتوثيق الامتناع عن التصويت	صلة مباشرة بمورد أو مستفيد	مجلس الإدارة
مخاطر سلامة الرحلات والفعاليات	مرتفع	خطة سلامة، تأمين، قوائم اتصال وطوارئ	غياب خطة السلامة أو مسؤول الموقع	مديري البرامج
ضعف حماية بيانات المستفيدين	مرتفع	تقليل البيانات، صلاحيات وصول، حفظ آمن	مشاركة ملف عبر قناة غير معتمدة	التقنية

٨. التقارير وأدلة التحقق :

التقرير	المحتوى	الموعد	جهة المراجعة
تقرير البرنامج	المخرجات، المستفيدين، النتائج، الصور، الرضا، الصرف، الدروس	خلال ٥ أيام عمل من التنفيذ	المدير التنفيذي
تقرير الأداء الشهري	نسب الإنجاز، الصرف، الانحرافات، المخاطر، القرارات المطلوبة	نهاية كل شهر	الإدارة التنفيذية
لوحة الأداء الربع سنوية	المؤشرات الاستراتيجية، التعثر، الإجراءات التصحيحية	كل ٣ أشهر	مجلس الإدارة
التقرير نصف السنوي	الجودة، رضا المستفيدين، كفاءة التكلفة، أثر البرامج	منتصف العام	اللجنة المختصة
التقرير السنوي	إقفال الخطة، النتائج، الأثر، القوائم المالية، الدروس	نهاية العام	مجلس الإدارة/العمومية

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 .

٩. 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 .
- تحدث الخطة وسجل المخاطر والموازنة بعد الاعتماد فقط .
- يتحقق من فاعلية الإجراء التصحيحي في دورة المتابعة التالية .

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