



رؤية  
VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

# الخطة الإستراتيجية لجمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالنسيم

٢٠٢٦ – ٢٠٢٩م





# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



### الاعتماد:

اعتمد مجلس إدارة الجمعية هذه الخطة في اجتماعه ذي الرقم (٩٩) بتاريخ ٩٩/٩٩/٩٩ الموافق ٩٩/٩٩/٩٩، وتحل محل الخطة السابقة وما في حكمها.

### المراجعة:

تتم مراجعة هذا الخطة بشكل سنوي، أو حين تستدعي الحاجة للمراجعة والتعديل.

# المقدمة

## المقدمة

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من تغيرات، إذ إن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية، مما يفرض على أي كيان عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل وتكوين تصور متكامل عما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

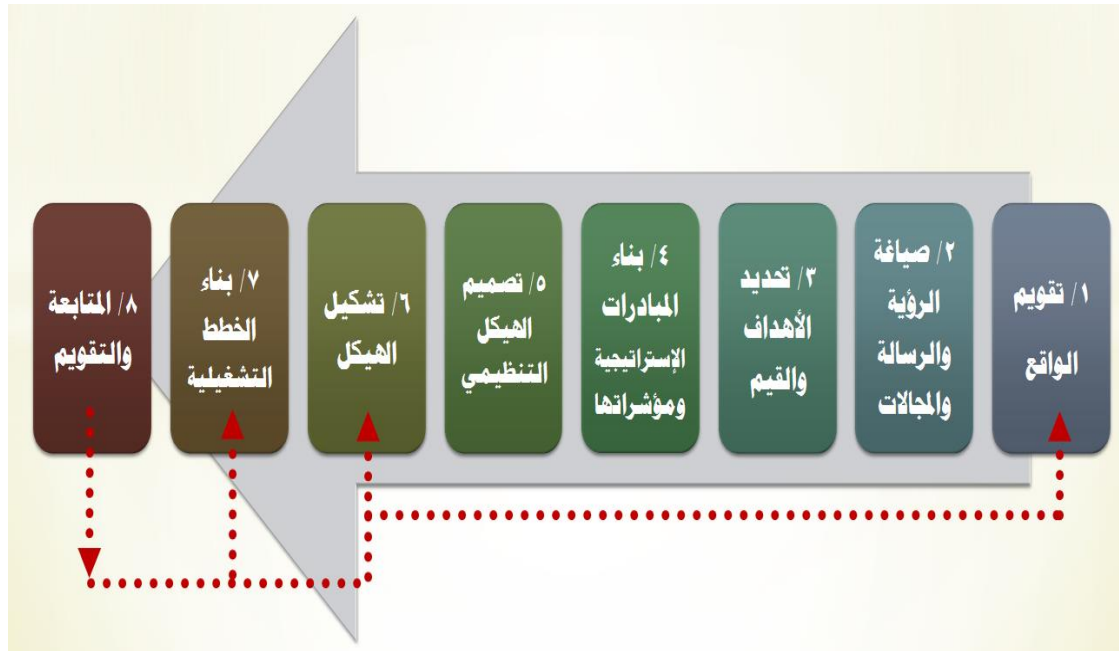
ويُسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها، وتحديد الموارد المالية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتنفيذ الأهداف، والتنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين العاملين بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة مما يحول دون حدوث أي تعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال، والاستثمار الأفضل للموارد السابقة، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف، وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين، إضافة لتحقيق الرقابة الداخلية والخارجية عن مدى تنفيذ الأهداف.

وحيث إن "جمعية الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بالنسيم" تسعى إلى تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها؛ من خلال التخطيط الفعال، استجابة للتغيرات السريعة المتلاحقة وتحقيقا للارتقاء بمستواها وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى حرصها المستمر على تطبيق المفاهيم المؤسسية في عملها بدءاً من التخطيط ومروراً بالتنفيذ والتشغيل وانتهاءً بالتقويم والمتابعة المستمرين؛ فقد قامت بتطوير خطتها الإستراتيجية للسنوات الأربع القادمة ٢٠٢٦ - ٢٠٢٩م، وفيما يلي توضيح لهذه الخطة.

## مراحل بناء الخطة

تم تصميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي خاص بالجمعية يتلاءم مع طبيعة عملها، يتكون من ثماني مراحل، تبدأ بتقويم الواقع وتنتهي بالمتابعة والتقويم المستمرين، والمراحل على النحو التالي:

## مراحل بناء الخطة الإستراتيجية للجمعية



١. تقويم الواقع.
٢. صياغة الرؤية والرسالة وتحديد المجالات.
٣. تحديد الأهداف الإستراتيجية والقيم.
٤. بناء المبادرات الإستراتيجية ومؤشرات أدائها.
٥. تصميم الهيكل التنظيمي.
٦. تشكيل الهيكل التنظيمي.
٧. بناء الخطط التشغيلية.
٨. المتابعة والتقويم.

## إجراءات إعداد الخطة

## إجراءات بناء الخطة الإستراتيجية للجمعية

### (أ) تقييم الواقع (المرحلة الأولى):

تم استخدام أسلوبين:

**الأسلوب الأول: تقييم أداء الجمعية من خلال الإجراءات التالية:**

1. تطوير أداة لتقييم أداء الجمعية، من خلال الرجوع إلى مجموعة معايير علمية أبرزها:
  - نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM.
  - معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة.
  - معايير جائزة التميز في العمل الخيري (مجال المنشآت الخيرية المتميزة).
2. مراجعة الأداة، من داخل الجمعية وخارجها.
3. إجراء عملية التقييم في ضوء هذه الأداة، وقد استهدفت عملية التقييم ما يلي:
4. تحليل النتائج وكتابة التقرير.

**الأسلوب الثاني: تحليل الأداء المؤسسي للجمعية باستخدام التحليل الإستراتيجي بأسلوب سوات SWOT بالإجراءات التالية:**

1. إعداد أدوات جمع بيانات التحليل.
2. جمع البيانات الأولية المتعلقة بالتحليل من خلال ورشة عمل خاصة بذلك، بمشاركة (١٥) شخصاً من قيادات الجمعية.
3. إعداد المسودة الأولية للتحليل ومراجعتها وتعديلها.

٤. حساب درجة الأثر على عمل الجمعية لكل مفردة من مفردات التحليل في جوانبه الأربعة، وأيضاً حساب درجة احتمال حدوث هذه المفردات.
٥. حساب القيمة المتوقعة لكل مفردة من مفردات التحليل؛ من خلال ضرب (درجة الأثر × درجة احتمال الحدوث).
٦. ترتيب مفردات التحليل تنازلياً في ضوء نتيجة حساب القيمة المتوقعة.
٧. اعتماد المفردات التي حققت ٧٠٪ فما فوق في التحليل الاستراتيجي للجمعية.

### ب) تطوير الميثاق الإستراتيجي للجمعية (المراحل ٢-٤):

حيث تم في ضوء نتائج تقييم الواقع تطوير العناصر الإستراتيجية التالية:

١. مراجعة صياغة الرؤية والرسالة وتحديد المجالات.
٢. مراجعة الأهداف الإستراتيجية وقيم العمل.
٣. بناء المبادرات الإستراتيجية ومؤشرات أدائها.

### ج) تصميم الهيكل التنظيمي للجمعية (المرحلتان ٥/٦):

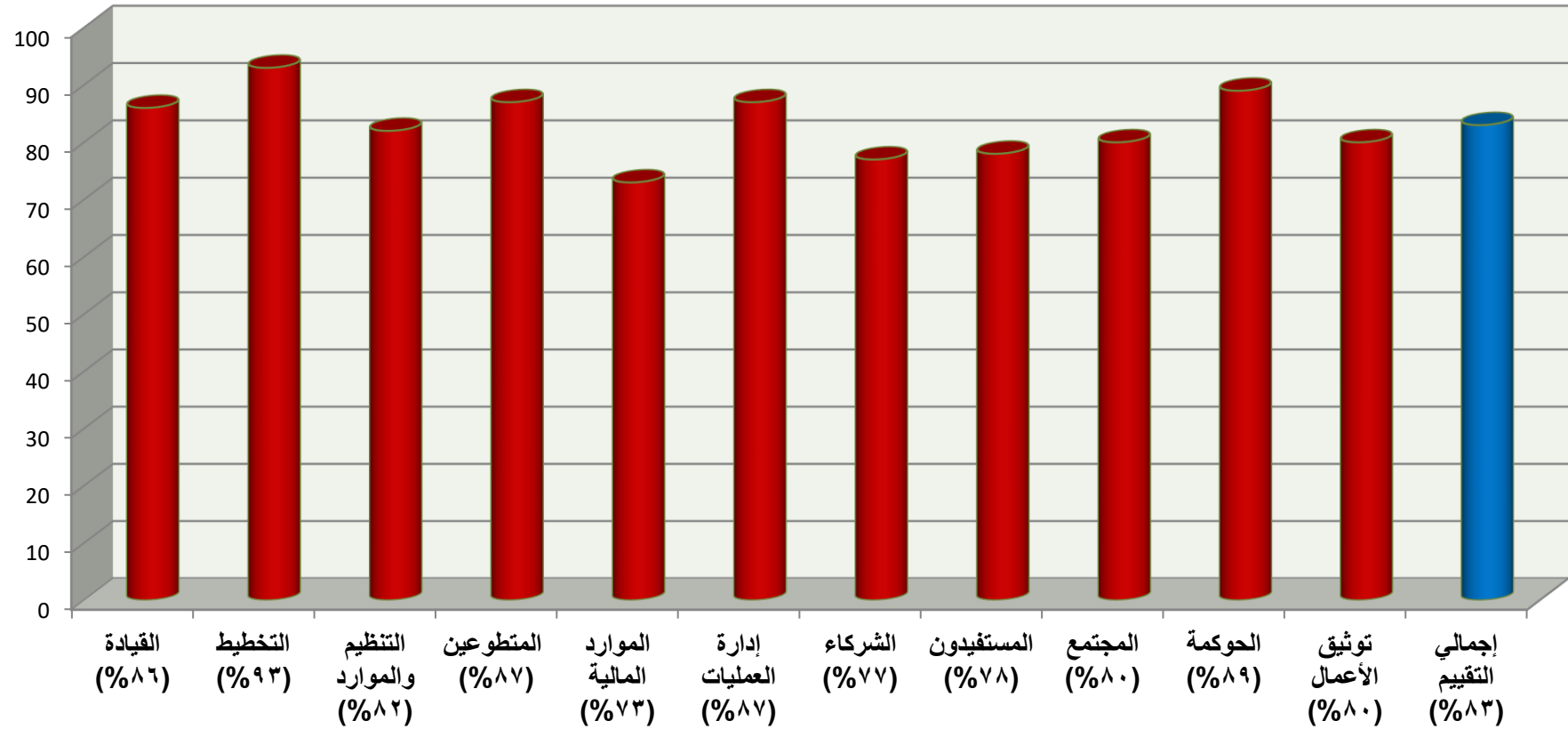
وتضمن ما يلي:

١. تطوير وثيقة الهيكل التنظيمي للجمعية.
٢. تشكيل الهيكل التنظيمي.

## خلاصة تقييم أداء الجمعية ٢٠٢٥م

مستوى التقييم	النسبة المئوية %	القيم الكلية	القيم المكتسبة	المعايير الرئيسية
ممتاز	٨٦%	٤٥٥	٣٩٠	١. القيادة الإدارية
ممتاز	٩٣%	٥٨٥	٤٨١	٢. التخطيط
جيد جدا	٨٢%	٨٤٥	٦٣٧	٣. التنظيم والموارد البشرية
ممتاز	٨٧%	١٩٥	٢٢٥	٤. إدارة المتطوعين
جيد جدا	٧٣%	١٣٠	٩٥	٥. تنمية الموارد المالية
ممتاز	٨٧%	٢٦٠	٢٢٧	٦. إدارة العمليات
جيد جدا	٧٧%	٣٢٥	١٩٩	٧. العلاقة مع الشركاء والموردين
جيد جدا	٧٨%	٢٦٠	٢٠٤	٨. العلاقة مع المستفيدين
جيد جدا	٨٠%	٣٢٥	٢٥٩	٩. التأثير في المجتمع
ممتاز	٨٩%	١٣٠	١٧٣	١٠. الحوكمة
جيد جدا	٨٠%	٣٢٥	٢٦٠	١١. توثيق الأعمال ونتائجها
ممتاز	٨٣%	٣٨٣٥	٣١٥٠	الإجمالي

## رسم بياني يُوضح خلاصة تقييم أداء الجمعية ٢٠٢٥م



## النتيجة النهائية لتحليل الأداء المؤسسي للجمعية وفق أسلوب SWOT

الترتيب تنازلياً حسب القيمة	مفردات التحليل	العناصر
١٠٠	١. امتلاك أوقاف للجمعية.	(١) القوة
٩٠	٢. وجود لوائح وأنظمة وسياسات داخلية.	
٨٠	٣. وجود برامج ومبادرات نوعية متعددة.	
٨٠	٤. وجود مقرات مجهزة ووسائل مناسبة تخدم العمل.	
٨٠	٥. صورة ذهنية متميزة عن الجمعية لدى المجتمع.	
٧٢	٦. وجود كوادر ذات كفاءة وخبرة.	
٧٠	٧. علاقات متميزة مع جهات داعمة.	
٩٠	١. وجود خلل في تطبيق الوصف الوظيفي للجمعية.	(٢) الضعف
٩٠	٢. ضعف النظام التقني لتخطيط الموارد الجمعية ERP.	
٨١	٣. ضعف تفعيل الإجراءات الإدارية والمالية.	
٨٠	٤. قلة الكوادر المؤهلة لتنمية الموارد المالية.	
٧٠	٥. ضعف الأمان الوظيفي.	

العناصر	مفردات التحليل	الترتيب تنازلياً حسب القيمة
(٣) الفرص	١. تقدير المجتمع للعمل الدعوي وتوعية الجاليات.	١٠٠
	٢. الوفرة التقنية وسهولة التعامل معها.	٩٠
	٣. انتشار ثقافة الشراكة مع الجهات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة.	٨١
	٤. الكثافة السكانية في نطاق العمل وتنوعها.	٨٠
	٥. التوجهات والأنظمة الجديدة في الجهات الحكومية (رؤية ٢٠٣٠).	٧٠
(٤) التحديات	١. ضعف تدفق الموارد المالية من الشركاء المانحين.	٩٠
	٢. منافسة الجمعيات الأخرى على نفس الفئة المستهدفة أو المانحين.	٨١
	٣. ارتفاع تكاليف التشغيل والخدمات مقارنة بالموازنات المحدودة.	٨٠

## الميثاق الإستراتيجي للجمعية

## الميثاق الإستراتيجي للجمعية

### الرؤية:

أثر مستدام في الدعوة إلى الإسلام.

### الرسالة:

التعريف بالإسلام والدعوة إليه ونشر العلم الشرعي، بأفضل الوسائل الدعوية والعلمية؛ من خلال أداء مؤسسي مبتكر ومشاركات تطوعية فاعلة.

### المجالات:

١. تعريف غير المسلمين بالإسلام.
٢. نشر العلم الشرعي.
٣. توعية المسلمين وإرشادهم.

### أهداف الجمعية:

١. العمل على تحقيق الطاعة لله، والطاعة لرسوله صلى الله عليه وسلم، ولأولي الأمر.
٢. العمل على مكافحة الانحراف الفكري وبيان أثاره وأضراره.
٣. نشر العلم النافع، وتبصير المسلمين بأمور دينهم عقيدة وعبادة ومعاملة وأخلاقاً.
٤. دعوة غير المسلمين للدخول في الإسلام، وتعريفهم به، وبيان محاسنه لهم.
٥. استخدام التقنية الحديثة في الدعوة إلى الله تعالى، ونشر العلم الشرعي.

## الأهداف الإستراتيجية:

١. تعريف غير المسلمين بالإسلام ودعوتهم إليه.
٢. نشر العلم الشرعي وتصحيح المفاهيم الخاطئة.
٣. دعوة الناس إلى الله تعالى والالتزام بأحكام الشرع.
٤. العناية بالجاليات المسلمة غير العربية وتعليمهم أمور دينهم.
٥. تطوير الجوانب التنظيمية والموارد المالية والبشرية للجمعية.

## قيم العمل:

١. **المسؤولية:** نمح المسؤولية الفردية والجماعية والقيادية ونتحاسب في ضوئها.
٢. **المؤسسية:** نعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين المخرجات، بما يحقق أهدافنا كاملة، فنسعى إلى توزيع المهام والأدوار بين العاملين، وتوفير الإمكانيات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب، بالإضافة إلى تشكيل فرق العمل والإدارات المتخصصة التي تعمل على تطوير العمل وتحسينه بصورة مستمرة.
٣. **الابتكار:** نشجع العاملين والمتطوعين والمتعاونين على تطوير الأفكار الإبداعية الخادمة لأهداف الجمعية، ونعمل على رعاية تلك الأفكار وتحويلها إلى ابتكارات خادمة لرسالة الجمعية وتحقيق أهدافها.
٤. **الشراكات:** نعمل على عقد الشراكات الفاعلة مع الجهات ذات العلاقة وتعزيزها، بما يحفظ حقوق جميع الأطراف، ويسهم في تحقيق أهدافهم ومصالحهم.
٥. **الشفافية:** نحرص على جعل نشاطات الجمعية وإجراءاتها وبياناتها واضحة ومتاحة للمستفيدين جميعاً.



## المبادرات الإستراتيجية:

المبادرات الإستراتيجية	الوحدات المؤسسية
١. (لنتحاور) للدعوة الإلكترونية	مركز لنتحاور للدعوة الإلكترونية
٢. (نبراس) لتعريف غير المسلمين بالإسلام	إدارة الدعوة غير العربية
٣. (تآلف) للعناية بالجالية المسلمة غير العربية	
٤. (بصائر) لنشر العلم الشرعي	إدارة الدعوة العربية
٥. (بصيرة) لتوعية المسلمين وإرشادهم	
٦. (شبابنا غير) للعناية بالشباب	
٧. (مناسك) الحج والعمرة والزيارة	
٨. (سكينت) للعناية بالمرأة	إدارة العناية بالمرأة
٩. (رواد) للتطوع الدعوي	إدارة التطوع
١٠. (أثر) الوصول المجتمعي	إدارة التواصل التسويقي
١١. (تطوير) لتحسين الأداء المؤسسي	إدارة التخطيط والتطوير
١٢. (استدامة) لتنمية الموارد المالية واستثمارها	لجنة الاستثمار

## المبادرات الإستراتيجية وهؤشرات أدائها

## المبادرات الإستراتيجية ومؤشرات أدائها ٢٦ - ٢٠٢٩ هـ

الإدارة	المستهدف خلال زمن الخطة الإستراتيجية				المؤشر الإستراتيجي		المبادرات
	٢٠٢٩	٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	المعيار	المؤشر	
الدعوة الإلكترونية	٢٣٣٥٠	٢٢٣٥٠	٢١٣٥٠	٢٠٣٥٠	٨٧٤٠٠	عدد المسلمين الجدد	١. لتتجاوز
الدعوة غير العربية	٣٠٠	٣٠٠	٢٠٠	٢٠٠	١٠٠٠	عدد المسلمين الجدد	٢. نبراس
	٥٨٥٠٠	٥٨٥٠٠	٥٦٢٥٠	٥١٧٥٠	٢٢٥٠٠٠	عدد المستفيدين	٣. تآلف
الدعوة العربية	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	١٦٠	عدد البرامج العلمية	٤. بصائر
	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	٢٠٠	عدد البرامج التوعوية والدعوية	٥. بصيرة
	٤٢٠٠	٤٢٠٠	٤٢٠٠	٤٢٠٠	١٦.٨٠٠	عدد المستفيدين	٦. شبابنا غير
	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٨٠٠	عدد الحجاج	٧. مناسك
	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	عدد رحلات العمرة	
	٥٠٠	٤٠٠	٣٠٠	٢٠٠	١٤٠٠	عدد رحلات الزيارة	
العناية بالمرأة	١٥٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠	١٢٠٠	٥٧٠٠	عدد المستفيدات (نساء)	٨. سكينت
	١٠٠٠	١٠٠٠	٧٥٠	٥٠٠	٣٢٥٠	عدد المستفيدات (فتيات)	
التطوع	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٤٠٠٠	عدد المتطوعين	٩. رواد
	٢٠	١٥	١٥	١٠	٦٠	عدد الفرق التطوعية	
	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٤٠٠	عدد الفرص التطوعية	
الاتصال التسويقي	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	١٢٠٠	عدد المنتجات الإعلامية	١٠. أثر
	%٩٦	%٩٥,٧٥	%٩٥,٥	%٩٥	%٩٦	نسبة الرضا العام للمستفيدين	

الإدارة	المستهدف خلال زمن الخطة الإستراتيجية				المؤشر الإستراتيجي		المبادرات
	٢٠٢٩	٢٠٢٨	٢٠٢٧	٢٠٢٦	المعيار	المؤشر	
الحوكمة	%٩٨	%٩٧	%٩٦,٥	%٩٦	%٩٨	نسبة تطبيق معايير الحوكمة	١١ . تطوير
التخطيط والتطوير	%٩٦	%٩٥,٧٥	%٩٥,٥	%٩٥	%٩٦	نسبة تطبيق معايير المواصفة القياسية الدولية ISO	
	١٠	١٠	١٠	١٠	٤٠	عدد برامج تطوير الكفاءات والقدرات	
الموارد البشرية	%٩٠	%٨٨	%٨٦	%٨٤	%٩٠	نسبة الرضا العام للعاملين	
التقنية	%٩٥	%٩٤	%٩٣	%٩٢	%٩٥	نسبة التطوير الرقمي	
الاستثمار	٢,٥٠٠,٠٠٠	٢,٥٠٠,٠٠٠	٢,٥٠٠,٠٠٠	٢,٥٠٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠,٠٠٠	عائد الأوقاف القائمة	١٢ . استدامة
	١	١	١	-	٣	امتلاك أوقاف جديدة	
	٣,٠٠٠,٠٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	١٢,٠٠٠,٠٠٠	عائد الموارد المالية من المتبرعين والمانحين	

## انتهت الخطة





NaseemDaawa