



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University



جامعة ميدأوشن - جامعة الجميع الذكية
كلية الإدارة
قسم إدارة المشاريع

تحليل أداء جمعية رفاق لرعاية الأيتام
بمنطقة حائل خلال عامي 2023 و 2024

اعداد الطالب : عبدالله بن فهد النزهة
الرقم الجامعي : 221001653
اشراف : د عبدالرحيم نادر
بكالوريوس إدارة المشاريع
(مشروع تخرج رقم ٢)
PMG497

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

المحتويات :

1.	الغلاف	1
2.	البسمة	2
3.	الفهرس	3
4.	لمحة عن جمعية رفاق	4
5.	رؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها	5
6.	الهيكل التنظيمي والإداري	6
7.	الحوكمة والإدارة المالية	7
8.	البرامج والمشاريع الرئيسية	8
9.	مشروع رفاق في خير البقاع	9
10.	مشروع مناسك	10
11.	برامج الكفالات والرعاية	11
12.	الفئات المستهدفة من الخدمات	12
13.	الأداء المالي للجمعية عام 2023	13
14.	الأداء المالي للجمعية عام 2024	14
15.	مقارنة الأداء المالي 2023 و2024	15
16.	الأداء التنموي وتوسع الخدمات	16
17.	مقارنة عدد المستفيدين	17
18.	التحديات والمعوقات	18
19.	التحول الرقمي والتقني في الجمعية	19
20.	قياس الأثر المجتمعي	20
21.	الشراكات المجتمعية والتعاون المؤسسي	21
22.	سياسات تنمية الموارد المالية	22
23.	الاستدامة المالية والتخطيط المستقبلي	23
24.	التوصيات والمقترحات المستقبلية	24
25.	المشاريع المقترحة للتطوير	25
26.	الخاتمة	26
27.	المراجع	27

لمحة عن جمعية رفاق

جمعية رفاق هي جمعية خيرية مرخصة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية برقم الترخيص (586)، تُعنى برعاية وتمكين الأيتام فاقدَي الآباء في منطقة حائل. تأسست الجمعية عام 1432 هـ، وتهدف إلى دعم الأيتام وأسرتهم عبر تقديم برامج تنموية شاملة تسعى لتعزيز استقلاليتهم وتمكينهم من الاندماج الفعّال في المجتمع.

تعمل جمعية رفاق على تقديم الدعم العلمي، المهني، والاجتماعي لأبنائها من خلال برامج تنموية متنوعة، كما تسعى لبناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع المحلي والجهات المانحة، مما يعزز من أثر خدماتها ويوفر الاستدامة المالية اللازمة لتحقيق أهدافها.

تتماشى أهداف الجمعية مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث تركز على تمكين الأيتام وتأهيلهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، وذلك عبر منظومة عمل متكاملة تشمل الرعاية، التعليم، الدعم النفسي والاجتماعي، بالإضافة إلى تنمية المهارات المهنية.

تتمتع الجمعية برؤية واضحة نحو أن تكون نموذجًا مؤسسيًا مستدامًا يساهم في بناء نماذج مؤثرة وقادرة على تحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع المحلي، مع الالتزام بالقيم المؤسسية التي تضمن تقديم خدمات عالية الجودة تحفظ كرامة المستفيدين وتعزز من الشفافية والعدالة والتمكين.

بهذا، تعتبر جمعية رفاق ركيزة أساسية في دعم وتمكين فئة الأيتام في منطقة حائل، حيث تركز على توفير بيئة تنموية شاملة تضمن مستقبلًا أفضل لهم ولأسرتهم، مستفيدة من أفضل الممارسات والخبرات في مجال العمل الخيري والاجتماعي.

رؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها

تُعد جمعية رفاق من الجمعيات الرائدة في مجال رعاية وتمكين الأيتام بمنطقة حائل، وتتبنى توجّهاً مؤسسياً واضحاً ينبع من رؤية ورسالة وقيم استراتيجية تُرسي أساساً متيناً لعملها الاجتماعي والتنموي.

الرؤية :

أن تكون الجمعية "النموذج المؤسسي المستدام في بناء النماذج المؤثرة في المجتمع"، حيث تسعى إلى أن تكون مثلاً يُحتذى به في تقديم خدمات نوعية ومستدامة تسهم في إحداث أثر إيجابي في حياة الأيتام.

الرسالة :

"تنمية الأيتام وأسرهم للتأثير في مجتمعهم وبناء مستقبلهم من خلال خدمات وبرامج فاعلة، ومنظومة عمل متكاملة"، وتُركز هذه الرسالة على تمكين اليتيم وأسرته من خلال التوجيه الشامل والتطوير المستدام الذي يعزز من قدرتهم على الاندماج الفعّال في المجتمع.

الأهداف العامة :

ترتكز جمعية رفاق على عدد من الأهداف التي تسعى من خلالها إلى خدمة الأيتام وتمكينهم، ومن أبرز هذه الأهداف:

- توفير الرعاية الشاملة والمتكاملة لليتيم.
- دعم اليتيم تعليمياً وتربوياً لضمان نشأته السليمة.
- تطوير المهارات الحياتية والمهنية للأيتام.
- بناء قدرات أبناء الجمعية وتأهيلهم للمستقبل.
- تمكين أمهات الأيتام لتكون قادرة على إدارة الأسرة بكفاءة.
- دعم القطاع غير الربحي والمساهمة في نموه.
- تعزيز العلاقات مع المتبرعين وتنمية قاعدة الداعمين.
- تحقيق الاستدامة المالية للجمعية.
- تطوير حلول مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين.
- تعزيز البيئة التعليمية والتربوية داخل الجمعية.
- رفع كفاءة العمل الداخلي من خلال تطوير العمليات.
- إنشاء شراكات استراتيجية مع الجهات ذات العلاقة.
- تطبيق أفضل ممارسات الاتصال المؤسسي.
- تنويع مصادر الدخل وإدارتها بكفاءة.
- تحسين إدارة الأصول المالية والعينية.
- بناء صف ثانٍ من القيادات لضمان الاستمرارية.
- تفعيل العمل التطوعي ورفع كفاءته.
- تمكين العاملين وتنمية مهاراتهم.
- تهيئة بيئة عمل مؤسسية محفزة وجذابة.
- التحول الرقمي وتحقيق مجتمع رقمي داخلي.
- ترسيخ القيم المؤسسية في جميع الممارسات.

تُعبّر هذه الرؤية والرسالة والأهداف عن التزام الجمعية بتحقيق تنمية مستدامة وشاملة لأيتامها، بما ينسجم مع تطلعات رؤية المملكة 2030 في تمكين الفئات الأكثر حاجة، وتحقيق العدالة الاجتماعية.

الهيكل التنظيمي والاداري

تتبنى جمعية رفاق هيكلًا تنظيميًا واضحًا ومتكاملاً يهدف إلى تحقيق الكفاءة في الأداء، وضمان الحوكمة الرشيدة، وتعزيز الشفافية في إدارة أعمالها وبرامجها. ويُعد هذا الهيكل ركيزة أساسية في تنظيم المهام والمسؤوليات، وتحديد الصلاحيات، بما يضمن تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

1. الجمعية العمومية :

تُعد الجمعية العمومية السلطة العليا في الجمعية، وتتكون من الأعضاء العاملين الذين يحق لهم التصويت واتخاذ القرارات المصيرية. ومن مهامها إقرار الخطط العامة والتقارير المالية والإدارية، وانتخاب مجلس الإدارة.

2. مجلس الإدارة :

يتكون مجلس الإدارة من عدد من الأعضاء يتم انتخابهم من الجمعية العمومية، ويُعد الجهة المسؤولة عن الإشراف العام على أعمال الجمعية، وتوجيهها استراتيجيًا. يُشرف المجلس على السياسات العامة، ويقوم باعتماد الموازنات والخطط السنوية، ومتابعة الأداء التنفيذي.

3. المدير التنفيذي :

يمثل حلقة الوصل بين مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية، ويتولى تنفيذ السياسات والقرارات التي يقرها المجلس، بالإضافة إلى الإشراف المباشر على سير العمل في جميع الإدارات والأقسام، وضمان توافق الأداء مع الأهداف العامة.

4. الإدارات والأقسام التنفيذية :

تضم الجمعية عددًا من الإدارات المتخصصة، من أبرزها:

- **إدارة البرامج والمشاريع :** مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التنموية والرعاية، وضمان تحقيق الأثر المجتمعي المستهدف.
- **إدارة الشؤون المالية :** تعنى بإعداد الموازنات، وإدارة المصروفات والإيرادات، ومتابعة التقارير المالية الدورية.
- **إدارة تنمية الموارد المالية :** تعمل على تنويع مصادر الدخل وتنفيذ حملات التبرع واستقطاب الداعمين.
- **إدارة العلاقات العامة والإعلام :** تهتم ببناء الصورة الذهنية للجمعية وتعزيز التواصل مع المجتمع.
- **إدارة التطوع :** تُعنى بجذب وتنظيم المتطوعين وتفعيل مشاركتهم في أنشطة الجمعية.
- **إدارة الموارد البشرية :** تختص بتطوير الكفاءات الوظيفية، وتحفيز بيئة العمل الداخلية.
- **إدارة تقنية المعلومات :** تسعى إلى تطوير الحلول الرقمية وتعزيز التحول الرقمي في العمليات.

5. لجان العمل :

تشمل الجمعية عددًا من اللجان الداعمة، مثل لجنة المراجعة الداخلية، ولجنة الاستثمار، ولجنة البرامج، وغيرها، وتُسهم هذه اللجان في تحسين الأداء واتخاذ قرارات أكثر فاعلية وشفافية.

يعكس هذا الهيكل التنظيمي حرص الجمعية على توزيع الأدوار بشكل احترافي، بما يضمن تحقيق رؤيتها ورسالتها بكفاءة عالية، ويساعد في المتابعة الدقيقة والتقييم المستمر لمستوى الإنجاز.

الحوكمة والإدارة المالية

تحرص جمعية رفاق على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والإدارة المالية الفاعلة، باعتبارها من أهم ركائز العمل المؤسسي الناجح في القطاع غير الربحي. وتسعى الجمعية من خلال ذلك إلى تعزيز الشفافية، وضمان المساءلة، ورفع كفاءة الأداء المالي والإداري، بما يضمن تحقيق أهدافها التنموية واستدامة مواردها.

أولاً: الحوكمة في الجمعية :

تعتمد الجمعية إطاراً حوكمياً يستند إلى الأنظمة واللوائح المعتمدة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويهدف إلى تنظيم العلاقة بين الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية. ومن أبرز ملامح الحوكمة في الجمعية:

- **الالتزام بالأنظمة :** تطبق الجمعية لوائح داخلية تُحدّد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، وتخضع جميع أعمالها لمراجعة دورية.
- **الشفافية :** يتم إصدار تقارير مالية وإدارية دورية، ويتم نشر التقارير السنوية على الموقع الإلكتروني لتعزيز الثقة مع الشركاء والداعمين.
- **المساءلة :** يتم تقييم الأداء المؤسسي وفق مؤشرات واضحة، ويُحاسب كل مستوى إداري بناءً على النتائج المحققة.
- **لجان متخصصة :** مثل لجنة المراجعة الداخلية، التي تتابع الامتثال والإجراءات الرقابية، وتقدم تقارير مباشرة لمجلس الإدارة.

ثانياً: الإدارة المالية :

تلتزم الجمعية بإدارة مواردها المالية بكفاءة واحترافية، لضمان التوزيع الأمثل للمصاريف، وتوجيهها نحو البرامج والمشاريع ذات الأثر المباشر على المستفيدين. ومن أبرز جوانب الإدارة المالية:

- **إعداد الموازنات التقديرية السنوية :** وفق الخطط التشغيلية المعتمدة.
- **اعتماد أنظمة محاسبية حديثة :** تسهّل عمليات التتبع والتحليل المالي.
- **الرقابة الداخلية والخارجية :** من خلال لجان التدقيق والمراجعة، وكذلك المراجعة من قبل محاسب قانوني مستقل.
- **تنويع مصادر الدخل :** لتقليل الاعتماد على مصدر واحد، من خلال التبرعات، والأوقاف، والشراكات المجتمعية.
- **خفض النفقات التشغيلية غير الضرورية :** لضمان تركيز الإنفاق على البرامج التنموية والرعاية.

مؤشرات من الأداء المالي :

- **في عام 2023،** بلغ إجمالي ما أنفقته الجمعية على البرامج التنموية والرعاية أكثر من **46.6 مليون ريال .**
- **وفي عام 2024،** بلغ إجمالي المصروفات **44.7 مليون ريال ،** منها أكثر من **33.6 مليون ريال** للبرامج الرعاية، و **11.1 مليون ريال** للبرامج التنموية.
- **تعكس هذه الأرقام قدرة الجمعية على الحفاظ على استقرار مالي، مع تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة أثر البرامج رغم انخفاض طفيف بالإجمالي.**

تُظهر هذه الجهود مدى التزام الجمعية بتطبيق الحوكمة والإدارة المالية الرشيدة، بما يضمن ثقة المجتمع والداعمين، ويُسهم في استدامة الجمعية وتحقيق أهدافها الإنسانية والتنموية.

البرامج والمشاريع الرئيسية

تسعى جمعية رفاق إلى تلبية احتياجات الأيتام وأسرهم من خلال حزمة متكاملة من البرامج والمشاريع، التي تُصمم بعناية وفق مراحل نمو الأبناء ومتطلبات أسرهم. وتُعد هذه البرامج والمشاريع من الأدوات الرئيسية التي تستخدمها الجمعية لتحقيق رؤيتها ورسالتها في بناء اليتيم وتنميته وتمكينه ليكون عضوًا فاعلاً في مجتمعه.

أولاً: البرامج الرعوية :

- وهي برامج تُعنى بتوفير الرعاية الأساسية للأيتام، وتلبي احتياجاتهم المعيشية والتعليمية والصحية والنفسية، ومن أبرزها:
 - **برنامج الكفالات** : يهدف إلى توفير الكفالة المالية الشهرية للأيتام وأسرهم، وتشمل كفالة الأبناء، وكفالة الأمهات، وكفالة الأيتام المتفوقين دراسيًا.
 - **الدعم الغذائي والإسكاني والصحي** : ويشمل تقديم السلال الغذائية، والمساعدات الإيجارية، والدعم الطبي والعلاجي.
 - **الرعاية التعليمية** : ويشمل توفير المستلزمات الدراسية، والدعم الأكاديمي، وسداد الرسوم التعليمية، خصوصًا في الجامعات والكليات.

ثانيًا: البرامج التنموية :

- وتهدف إلى بناء قدرات الأبناء وأسرهم، وتمكينهم من الاعتماد على أنفسهم، ومن أبرزها:
 - **برنامج التمكين الاقتصادي** : يُعنى بتدريب الأمهات والشباب على مهارات سوق العمل، وتقديم منح لمشاريع صغيرة، بما يُسهم في تحسين الدخل الأسري.
 - **برنامج التدريب والتأهيل المهني** : يتضمن إقامة دورات وورش عمل في مجالات مهنية وتقنية مختلفة، موجهة للأبناء والبنات.
 - **برنامج التوجيه والإرشاد الأسري والتربوي** : يُقدم استشارات أسرية ونفسية وتربوية، تسهم في تعزيز استقرار الأسرة وتنمية العلاقات داخلها.

ثالثًا: المبادرات النوعية :

- إلى جانب البرامج الأساسية، تطلق الجمعية عددًا من المبادرات النوعية الموسمية والمجتمعية، ومنها:
 - **مبادرة مناسك** : وهي مبادرة فريدة تهدف إلى تمكين الأيتام من أداء مناسك العمرة، وتقديم تجربة روحية وتربوية متكاملة، وقد استفاد منها العشرات من الأبناء.
 - **برنامج رفاق في خير البقاع** : وهو برنامج يُنفذ في موسم الحج، ويُعنى بتقديم الدعم للمستفيدين خلال رحلة الحج، ويُعزز القيم الدينية والوطنية.
 - **الأنشطة المجتمعية والتطوعية** : مثل المشاركات المجتمعية، وتنظيم الملتقيات والرحلات، والبرامج الثقافية والرياضية للأبناء.

رابعًا: الشراكات والمشاريع المشتركة :

- تقيم الجمعية شراكات استراتيجية مع جهات حكومية وخاصة، لتوسيع نطاق الأثر وزيادة عدد المستفيدين، ومن أبرز المشاريع المشتركة:
 - **الشراكات مع المؤسسات التعليمية والتدريبية لتقديم منح دراسية وتدريبية.**
 - **التعاون مع القطاع الصحي لتقديم الرعاية الطبية المجانية.**
 - **شراكات مع مؤسسات دعم الأسر المنتجة ومبادرات ريادة الأعمال.**

النتائج المحققة :

- في عام 2023، تجاوز إجمالي الدعم للأسر 46 مليون ريال .
- في عام 2024، استفاد من خدمات الجمعية أكثر من 16,078 مستفيدًا ومستفيدة من مختلف البرامج.
- التنوع في المشاريع يعكس التزام الجمعية بالتأثير الشامل على حياة المستفيدين، من الرعاية إلى التمكين.

مشروع رفاق في خير البقاع

يُعد مشروع **رفاق في خير البقاع** من المبادرات النوعية التي أطلقتها جمعية رفاق للأيتام، ويُنفذ خلال موسم الحج من كل عام. يهدف المشروع إلى تحقيق أحد أسمى أهداف الجمعية، وهو تعزيز الجوانب الدينية والتربوية والاجتماعية لدى الأبناء الأيتام، من خلال تمكينهم من أداء فريضة الحج ضمن بيئة آمنة ومنظمة، تُراعي احتياجاتهم وتدعم نموهم الروحي والنفسي.

أهداف المشروع :

- تمكين عدد من أبناء الجمعية من أداء فريضة الحج.
- غرس القيم الإيمانية والسلوكيات الأخلاقية المرتبطة بهذه الرحلة الروحية.
- تنمية الجوانب التربوية والاجتماعية من خلال التفاعل الجماعي والانضباط في المواقف.
- تقديم تجربة ثرية وشاملة تجمع بين العبادة والتثقيف والتوجيه.

مكونات البرنامج :

- **الجانب الديني :** يشمل إعداد الأبناء قبل الرحلة عبر برامج توعوية وشرعية، ووجود مشرفين شرعيين خلال الرحلة لمرافقة الأبناء وشرح المناسك بطريقة مبسطة.
- **الجانب التربوي :** يتضمن جلسات إرشادية، وورش سلوكية لتعزيز قيم الصبر، الانضباط، والتعاون.
- **الجانب الصحي واللوجستي :** تُوفّر الجمعية الدعم الطبي والاحتياجات اللازمة لضمان سلامة الأبناء، إضافة إلى توفير السكن والنقل والوجبات بما يتوافق مع أعلى معايير الراحة والسلامة.
- **الأنشطة المصاحبة :** تشمل أنشطة اجتماعية وثقافية خلال أيام البرنامج، تعزز روح الانتماء وتفتح آفاق التفاعل بين الأبناء والمشرفين.

أثر المشروع :

- يعزز المشروع شعور الانتماء والثقة بالنفس لدى الأبناء المشاركين.
- يُسهم في بناء تجارب حياتية مميزة تُرسخ في ذاكرتهم وتؤثر إيجابًا في مستقبلهم.
- يُمثل المشروع صورة مشرقة للتكافل الاجتماعي، حيث يتم تنفيذه بدعم من أهل الخير والشركاء الاستراتيجيين.

إحصائيات (حسب تقرير 2023 و2024) :

- بلغ عدد المستفيدين من مشروع **"رفاق في خير البقاع"** في الموسمين الماضيين **العشرات من الأبناء** ، وسط إشادة واسعة من المشاركين وأسرهم.
- يُدار المشروع من خلال فرق تنظيمية محترفة، ويخضع لتقييم شامل بعد كل موسم لتطويره باستمرار.

الشراكات :

نجحت الجمعية في إقامة شراكات مع حملات حج مرخصة، ومؤسسات معنية بتسهيل أداء المناسك، مما ساهم في خفض التكاليف وضمان جودة التجربة.

خاتمة :

يُعد مشروع **"رفاق في خير البقاع"** نموذجًا فريدًا للعمل الخيري المؤسسي، يجمع بين تمكين الأيتام دينيًا وتربويًا، وتقديم تجربة إنسانية راقية، تُسهم في بناء شخصيات متوازنة وفاعلة في المجتمع.

مشروع مناسك

يُعد **مشروع مناسك** أحد المشاريع الرائدة والمتميزة التي أطلقتها جمعية رفاق، ويهدف إلى تعزيز الوعي الديني والسلوكي لدى الأبناء الأيتام من خلال تعليمهم مناسك الحج والعمرة بطريقة عملية وتفاعلية، داخل بيئة محاكية للمشاعر المقدسة.

فكرة المشروع :

يرتكز المشروع على إقامة نموذج تدريبي متكامل يحاكي المشاعر المقدسة (منى، عرفة، مزدلفة، الكعبة، وغيرها)، يُستخدم فيه مجسمات تعليمية ووسائل بصرية تفاعلية تساعد الأبناء على فهم مناسك الحج والعمرة بشكل واقعي ومبسط.

أهداف المشروع :

- تعليم الأبناء الأيتام مناسك الحج والعمرة بشكل عملي وتطبيقي.
- تعزيز القيم الدينية والسلوكيات المرتبطة بفريضة الحج، كالصبر، النظام، والطاعة.
- بناء الوعي الديني لدى الأبناء بطريقة إبداعية تراعي مستوياتهم العمرية والفكرية.
- تهيئة الأبناء نفسياً وروحياً قبل مشاركتهم في برامج الحج الفعلي مثل "رفاق في خير البقاع".

الفئة المستهدفة :

- الأبناء الأيتام المسجلون في الجمعية من مختلف الفئات العمرية.
- أمهات الأيتام والمربيات كمستفيدات من ورش التوعية المصاحبة.

الأنشطة والمحتوى التدريبي :

- مجسمات تحاكي المشاعر المقدسة.
- شرح المناسك خطوة بخطوة بإشراف مختصين شرعيين.
- ورش عمل تثقيفية حول آداب السفر، النية، الدعاء، واللباس الشرعي.
- مسابقات تفاعلية تثبت المعلومة بأسلوب مشوق.
- أنشطة ترفيهية مصاحبة لتعزيز الأثر الإيجابي.

أثر المشروع :

- فهم أعمق لدى الأبناء لطقوس ومفاهيم الحج.
- بناء تجربة روحية تمهّد لمشاركة فعلية مستقبلية في أداء المناسك.
- تعزيز الثقة بالنفس من خلال التفاعل المباشر والمشاركة في التدريب.

إشادات وتقارير :

نال المشروع استحسان الأبناء والأمهات، وظهرت آثاره الإيجابية في سلوك الأبناء وانضباطهم بعد المشاركة فيه. وقد تم توثيق هذا الأثر في تقارير الأداء الداخلي للجمعية.

استدامة المشروع :

تحرص الجمعية على تطوير محتوى مشروع مناسك سنوياً، مع تحديث الوسائل التعليمية وتوسيع الفئة المستهدفة. كما تعمل على بناء شراكات مع مؤسسات تعليمية ودعوية لتقديم الدعم الشرعي والتقني للمشروع.

خاتمة :

مشروع مناسك ليس مجرد نشاط توعوي، بل يمثل تجربة تعليمية وروحية متكاملة، تنمّي لدى اليتيم معرفة دينية وسلوكاً إيجابياً، وتسهم في بناء جيل يحمل القيم الإسلامية ويمارسها بوعي وثقة.

برامج الكفالات والرعاية

تُعد **برامج الكفالات والرعاية** في جمعية رفاق العمود الفقري لأنشطتها الإنسانية، حيث تهدف إلى توفير الدعم المالي والمعنوي للأيتام وأسرهم، لضمان حياة كريمة ومستقرة. وتأتي هذه البرامج ضمن إطار شامل يراعي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية للمستفيدين، من خلال باقات متنوعة من الكفالات والدعم المستمر.

أنواع الكفالات :

- 1. كفالة اليتيم الشهرية :** وهي عبارة عن مبلغ مالي ثابت يُصرف شهريًا لليتيم لتغطية احتياجاته الأساسية من غذاء وكساء وتعليم.
- 2. كفالة الأم (أرملة) :** تهدف إلى دعم الأم في إدارة شؤون أسرتها، وتخفيف الأعباء الاقتصادية والاجتماعية عنها، مما ينعكس إيجابيًا على الأبناء.
- 3. كفالة الأسرة :** تُقدّم لأسر الأيتام الأكثر احتياجًا، وتشمل توفير دعم شامل يغطي الجوانب المعيشية والتعليمية والصحية.

أهداف برامج الكفالات :

- تحقيق الاستقرار المعيشي لليتيم وأسرته.
- تمكين الأرملة لتكون قادرة على رعاية أبنائها.
- توفير التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية لليتيم.
- بناء علاقة تواصل بين الكافل والمكفول تعزز من التكافل المجتمعي.

الرعاية التنموية والرعاية :

- لا تقتصر الجمعية على الدعم المالي فقط، بل تشمل برامجها أنشطة تنموية وتربوية تسهم في بناء شخصية اليتيم وتنميته فكريًا وسلوكيًا. من أبرز أشكال الرعاية:
- **الرعاية التعليمية :** توفير المستلزمات الدراسية، تسديد الرسوم، المتابعة الأكاديمية.
 - **الرعاية الصحية :** تغطية تكاليف العلاج، الفحوصات الدورية، التأمين الصحي.
 - **الرعاية النفسية :** جلسات دعم نفسي، استشارات أسرية.
 - **الرعاية الاجتماعية :** تنظيم الأنشطة الترفيهية، المعسكرات، الزيارات الأسرية.

إحصائيات وأثر البرامج :

بحسب **تقرير الجمعية لعام 2023**، بلغ إجمالي ما تم صرفه على الكفالات وبرامج الرعاية **حوالي 46,663,381 ريال** ، فيما بلغ في عام 2024 نحو **44,799,011 ريال** ، شاملة الدعم الرعوي والتنمية الاجتماعية، وهو ما يعكس استمرار الجمعية في تقديم الدعم رغم التحديات.

مميزات نظام الكفالة في رفاق :

- الشفافية العالية في إدارة التبرعات ، والربط الإلكتروني بين الكافل والمكفول ، وتقديم تقارير دورية توضح أثر الكفالة ، وسهولة الاشتراك والتبرع عبر منصات إلكترونية مرخصة.

الشراكات والدعم :

تقيم الجمعية شراكات مع مؤسسات مانحة وأفراد لتوسيع قاعدة الكفلاء، وتسعى لتطوير أنظمة الكفالة بما يعزز من الاستدامة المالية وتحقيق أثر أكبر.

خاتمة :

برامج الكفالة والرعاية في جمعية رفاق ليست مجرد دعم مادي، بل منظومة متكاملة تُعنى ببناء الإنسان وتمكينه، وتفتح له آفاقًا نحو مستقبل مشرق.

الفئات المستهدفة من الخدمات

تركّز جمعية رفاق لرعاية الأيتام بمنطقة حائل على تقديم خدماتها لفئات محددة تمثل محور رسالتها الاجتماعية والإنسانية، وذلك ضمن إطار تنظيمي يعكس التزامها بمعايير الحوكمة والعدالة في تقديم الخدمات. وتحرص الجمعية على أن تكون خدماتها مؤثرة ومستدامة من خلال توجيهها نحو الفئات الأكثر احتياجًا داخل نطاقها الجغرافي.

1. الأيتام فاقدو الأب

تمثل هذه الفئة الركيزة الأساسية لأعمال الجمعية، حيث تقدم لهم خدمات الرعاية الشاملة (مالية، تعليمية، صحية، اجتماعية، وتربوية) بما يضمن لهم الاستقرار والنمو السليم في بيئة داعمة. وتحرص الجمعية على دعمهم في مختلف المراحل العمرية، منذ الطفولة وحتى مرحلة الشباب.

2. أسر الأيتام (الأمهات والأشقاء)

تقدم الجمعية برامج تمكين اقتصادي واجتماعي للأرامل، وأسرة الأيتام، بما في ذلك تقديم الدعم المالي المباشر، الإرشاد الأسري، والتأهيل للاندماج المجتمعي. وتُعنَى الجمعية بتأهيل أم اليتيم لتكون قادرة على إدارة شؤون أسرتها بكفاءة.

3. الشباب اليتيم في مرحلة الانتقال نحو الاستقلال

تستهدف الجمعية الفئة العمرية من الأيتام الذين بلغوا سنّ الشباب وتحتاج إلى دعم في مسار الاستقلالية المهنية والاجتماعية، من خلال برامج تعليمية ومهارية، وفرص تدريبية وتوظيفية تساهم في تعزيز فرصهم في سوق العمل.

4. الحالات الخاصة وذوو الاحتياجات الإضافية

في نطاق الخدمات، تشمل الجمعية بعض الحالات الخاصة من المستفيدين، مثل الأيتام ذوي الاحتياجات الخاصة أو الذين يمرون بظروف طارئة، حيث تقدم لهم برامج متخصصة بالتعاون مع جهات راعية وشريكة.

5. المجتمع المحلي ضمن المبادرات العامة

تساهم الجمعية في رفع الوعي المجتمعي من خلال مبادرات موسمية وأنشطة تثقيفية وتوعوية، تستهدف أولياء الأمور، المتطوعين، والمهتمين بالعمل الخيري والتنموي، مما يعزز التكافل المجتمعي ويزيد من الأثر التنموي.

وبحسب تقرير الجمعية لعام 2024، بلغ إجمالي عدد المستفيدين من البرامج والخدمات 16,078 مستفيدًا ومستفيدة، مما يعكس توسعًا ملحوظًا في دائرة الفئات المستهدفة، ويبرهن على كفاءة الجمعية في الوصول إلى الفئات ذات الأولوية وتقديم الخدمات بجودة عالية وبأثر ملموس.

الاداء المالي للجمعية عام 2023

يعكس **الأداء المالي للجمعية رفاق خلال عام 2023** مستوى متقدماً من الكفاءة في إدارة الموارد وتوجيهها بما يحقق الأهداف التنموية والإنسانية التي تسعى الجمعية لتحقيقها. وقد تميّز هذا العام بقدرة الجمعية على الاستفادة من التمويل المتاح لتوسيع نطاق برامجها ومشروعاتها، مع الالتزام بالحوكمة المالية والشفافية.

إجمالي دعومات الأسر :

بلغ إجمالي ما تم إنفاقه على دعم الأيتام وأسرهم خلال عام 2023 مبلغ **46,663,381 ريال سعودي** ، توزعت على برامج الرعاية المختلفة، بما في ذلك الكفالات، الرعاية الصحية، والتعليمية، وبرامج التمكين.

تفصيل المصروفات المالية :

- مصاريف الكفالات :

خصصت الجمعية مبلغ **23,966,946 ريال** لتغطية الكفالات الأساسية للأيتام، والتي تشمل المصاريف الشهرية المعيشية الأساسية، وتوفير الاحتياجات الشخصية والتعليمية.

-مصاريف البرامج التنموية والرعاية :

أنفقت الجمعية مبلغ **22,696,435 ريال** على البرامج التنموية والرعاية، التي تهدف إلى تمكين اليتيم وأسرته من الاعتماد على الذات، من خلال ورش العمل، والدورات التدريبية، والمبادرات المجتمعية.

-التحليل المالي :

يعكس التوازن بين مصاريف الكفالات (الرعاية) والبرامج التنموية التوجه الاستراتيجي للجمعية في الجمع بين الإعانة الفورية والتمكين المستدام. كما تُظهر الأرقام قدرة الجمعية على تعبئة موارد مالية كبيرة، وتوجيهها بكفاءة نحو المستفيدين المباشرين.

-الشفافية والرقابة :

تحرص الجمعية على تطبيق أعلى معايير الشفافية في التقارير المالية، وتخضع لرقابة ومراجعة من الجهات الرسمية، بالإضافة إلى اعتمادها نظاماً محاسبياً دقيقاً يضمن توثيق وتقييم الأداء المالي بشكل مستمر.

تمثل نتائج عام 2023 نقطة مرجعية مهمة في قياس النمو، وتوفر أساساً لتحديد أولويات التطوير في السنوات التالية، خصوصاً في جانب **تنمية الموارد المالية** وتعزيز الاستدامة.

الاداء المالي للجمعية عام 2024

واصلت جمعية رفاق خلال عام 2024 أدائها المالي بكفاءة عالية، مع المحافظة على توجهها نحو تنمية الموارد وتحقيق الاستفادة المالية، مما انعكس إيجاباً على قدرتها في تنفيذ البرامج والمشاريع وخدمة الفئات المستهدفة.

إجمالي المصروفات :

بلغت المصروفات الكلية للجمعية في عام 2024 مبلغ 44,799,011 ريال سعودي ، وهو ما يمثل التزاماً فعلياً بتوزيع الموارد بشكل متوازن بين البرامج الرعوية والتنموية بما يحقق الأثر المطلوب في حياة الأيتام وأسراهم.

تفصيل المصروفات :

- البرامج الرعوية :

بلغ إجمالي ما أنفق على البرامج الرعوية 33,603,878 ريال ، شمل ذلك الكفالات، والدعم المعيشي، والرعاية الصحية، والتعليمية، والإعانات المباشرة.

- البرامج التنموية :

خصص مبلغ 11,195,132 ريال للبرامج التنموية، التي تتضمن تمكين الأيتام، وتقديم دورات تدريبية، وتأهيل مهني، إلى جانب برامج الدعم النفسي والاجتماعي.

إجمالي عدد المستفيدين :

استفاد من برامج الجمعية وخدماتها خلال عام 2024 عدد 16,078 مستفيداً ومستفيدة ، مما يعكس اتساع نطاق الأثر المجتمعي لأنشطة الجمعية مقارنة بالأعوام السابقة.

التحليل المالي :

بالرغم من انخفاض إجمالي المصروفات مقارنة بعام 2023، حافظت الجمعية على مستوى مرتفع من التوزيع المالي الفعال. ويدل هذا على تحسين الكفاءة التشغيلية، وضبط النفقات غير الضرورية، مع تعزيز الأثر المباشر على المستفيدين.

كفاءة الإنفاق :

اعتمدت الجمعية في 2024 على سياسات مالية دقيقة، تقوم على ترشيد الإنفاق، ورفع كفاءة توجيه الموارد. كما تم دعم ذلك من خلال استخدام أنظمة حوكمة مالية فعالة، وإجراءات مراجعة دورية لضمان الشفافية.

التوجه الاستراتيجي :

تعكس هذه الأرقام التزام الجمعية برؤية واضحة نحو تحقيق التوازن بين الرعاية والتمكين، والانتقال من مجرد تقديم الدعم إلى بناء قدرات الأيتام وتمكينهم، مما يعزز استدامة الأثر.

مقارنة الأداء المالي والتشغيلي 2023 و 2024

شهدت جمعية رفاق بين عامي 2023 و2024 تغيرات ملحوظة في الجوانب المالية والتشغيلية، تعكس تطوراً في بعض النواحي وتراجعاً في أخرى، مما يستدعي تحليلاً موضوعياً لتفسير هذه التغيرات.

من الناحية المالية : بلغت المصروفات الإجمالية في عام 2023 ما يقارب 46,663,381 ريال سعودي ، بينما انخفضت في عام 2024 إلى 44,799,011 ريال سعودي ، أي بانخفاض قدره حوالي 1.86 مليون ريال ، ويعكس هذا الانخفاض توجهاً نحو ترشيد الإنفاق أو إعادة هيكلة الأولويات المالية.

أما على مستوى الكفالات والبرامج ، فقد بلغت مصروفات البرامج التنموية والرعاية في عام 2023 م حوالي 22,696,435 ريال ، بينما سجلت في عام 2024 انخفاضاً إلى 11,195,132 ريال في الجانب التنموي، و33,603,878 ريال ، في الجانب الرعوي. ويظهر ذلك إعادة توزيع للمصاريف وزيادة في التركيز على البرامج الرعوية.

أما من الناحية التشغيلية، لوحظ نمو كبير في عدد الموظفين ؛ إذ ارتفع العدد من 49 موظفاً في عام 2023 إلى 126 موظفاً في عام 2024 . يعكس هذا النمو توسعاً مؤسسياً ملحوظاً، وقد يكون مرتبطاً بتعزيز الكفاءة أو التوسع في الخدمات.

أما على صعيد عدد المستفيدين، فقد لوحظ تراجع في أعداد الأيتام والأسر المسجلة ؛ حيث انخفض عدد الأيتام من أكثر من 5000 يتيم في عام 2023 إلى 4433 يتيماً في عام 2024 ، كما تراجع عدد الأسر من 1552 أسرة إلى 1386 أسرة في نفس الفترة. وقد تعود هذه التغيرات إلى تحديث قواعد البيانات أو سياسات ضبط الاستحقاق، أو انتقال بعض المستفيدين إلى الاعتماد الذاتي.

تشير هذه المقارنة إلى ضرورة تقييم أسباب التراجع في عدد المستفيدين، مع الاستفادة من التوسع التشغيلي والمالي لتطوير البرامج واستهداف فئات جديدة، وتحقيق توازن بين النمو الداخلي وتوسيع الأثر المجتمعي.

الاداء التنموي وتوسع الخدمات

تُعد **جمعية رفاق** من الجمعيات الرائدة في تقديم الخدمات التنموية المتخصصة للأيتام وأسرهم، وتسعى باستمرار إلى تطوير أدائها وتوسيع نطاق خدماتها بما يتماشى مع احتياجات المستفيدين ومستهدفات رؤية المملكة 2030 في تمكين الفئات الأكثر احتياجًا.

في عام 2024، شهدت الجمعية توسعًا ملموسًا في البرامج التنموية مقارنة بالأعوام السابقة، حيث بلغت قيمة المصروفات على **البرامج التنموية 11,195,132 ريال سعودي** ، وارتفع عدد المستفيدين من مختلف البرامج والخدمات إلى **16,078 مستفيدًا ومستفيدة .**

هذا التطور يُعزى إلى التوسع في الشراكات مع الجهات المانحة والمؤسسات المجتمعية، إضافة إلى تطبيق نماذج عمل مبتكرة تعتمد على قياس الأثر وتحقيق الكفاءة التشغيلية. كما أولت الجمعية اهتمامًا كبيرًا ببرامج التأهيل المهني والتدريب، والتي تهدف إلى تمكين الأيتام وأمهاتهم من الاعتماد على الذات وتحقيق الاستقلالية الاقتصادية.

إلى جانب ذلك، شملت الخدمات التنموية برامج الدعم التعليمي، والإرشاد النفسي والاجتماعي، وتمكين الأمهات، وتنمية المهارات الحياتية للأيتام، مما ساهم في تحسين جودة حياة المستفيدين ودمجهم بفاعلية في المجتمع.

ويُعد هذا التوسع دليلًا على نضج المنظومة المؤسسية داخل الجمعية، وقدرتها على تصميم وتنفيذ مشاريع تنموية مستدامة تُحدث فرقًا حقيقيًا في حياة الفئة المستهدفة.

مقارنة عدد المستفيدين

توصيات تطويرية

بالنظر إلى التغيرات التي طرأت على عدد المستفيدين بين عامي 2023 و2024، تبين وجود تراجع في أعداد الأيتام والأسر المستفيدة، مقابل نمو واضح في عدد الموظفين والموارد البشرية العاملة بالجمعية. في ضوء ذلك، يمكن تقديم عدد من المقترحات التطويرية التي تساهم في تحسين الأداء وتعظيم الأثر:

1. تحليل أسباب التراجع العددي :

يوصى بإجراء دراسة تحليلية لتحديد العوامل التي أدت إلى انخفاض عدد الأيتام والأسر المسجلين في عام 2024، سواء كانت تنظيمية، إدارية، أو مرتبطة بتغير في سياسات الاستحقاق أو ظروف المجتمع المحلي. هذا التحليل سيكون مرجعًا مهمًا لاتخاذ قرارات تطويرية مدروسة.

2. إعادة هيكلة البرامج حسب الاحتياج الفعلي :

في ظل انخفاض عدد المستفيدين، يمكن للجمعية الاستفادة من هذا التغير لتوجيه الموارد نحو البرامج ذات الأثر الأكبر، بما يعزز من كفاءة الأداء ويزيد من فاعلية التدخلات المقدمة.

3. تعزيز أدوات قياس الأثر الاجتماعي :

ينبغي على الجمعية تطوير منهجيات قياس دقيقة لأثر البرامج على المستفيدين، مع التركيز على جودة الخدمات المقدمة ومدى مساهمتها في تمكين الأيتام وأسره، بدلاً من الاقتصار على قياس الأعداد.

4. فتح قنوات استقطاب جديدة :

لضمان استمرار توسع قاعدة المستفيدين، يُقترح تفعيل الشراكات مع الجهات التعليمية والصحية والمجتمعية للوصول إلى الفئات غير المخدومة، والتأكد من عدم وجود حالات تستحق الدعم خارج مظلة الجمعية.

التحديات والمعوقات

الرؤية التنفيذية للتحديات والمعوقات

تواجه جمعية رفاق - كغيرها المنظمات غير الربحية - العديد من التحديات والمعوقات في بيئة عملها اليومية، سواء من حيث وضوح الأدوار، أو توفر الموارد، أو القدرة على التخطيط والتنفيذ بفعالية. ولتحقيق الأثر المجتمعي المطلوب، لابد من فهم هذه التحديات من منظور عملي وتنفيذي. وفي هذا السياق، يوضح المهندس وليد بن عبدالله الشدوخي - المدير التنفيذي لجمعية رفاق - رؤيته للتحديات التي تواجه العمل الخيري بشكل عام.

أشار المهندس وليد في أحد البرامج الحوارية إلى أن العمل في المنظمات غير الربحية يواجه تحديات متشعبة ومعقدة تتطلب وضوحًا في الرؤية ودقة في التخطيط، وأن إتقان التجارب في هذا المجال يُعد تحديًا كبيرًا نظرًا لاتساعه وتعدد مجالاته.

وقد أوضح أن الجمعية تعتمد في عملها على أربعة معايير أساسية تشكّل مرجعية لكل قرار أو مشروع، وهي:

1. **الشرعية** : لضمان توافق العمل مع القيم والمبادئ الإسلامية.
2. **القانون** : لضمان الالتزام بالأنظمة والتشريعات الرسمية.
3. **المورد البشري** : كعنصر حاسم في إمكانية تنفيذ المبادرات والمشاريع.
4. **المال** : كوسيلة لتحقيق الأهداف وليس غاية بحد ذاته.

وأكد أن توفر المال وحده لا يكفي لإطلاق المشاريع، مستشهدًا بحالة حقيقية لعرض أحد المتبرعين تمويل مشروع جديد بقيمة مليون ريال، لكن المشروع لم يُنفذ بسبب غياب المورد البشري المناسب لتنفيذه، رغم توفر المعايير الأخرى وهي : الشرعية، والقانون، والمال.

كما أشار إلى أن بناء كيانات غير ربحية قوية لا يعتمد فقط على تنمية الموارد المالية، بل يتطلب إنشاء وحدات متكاملة تتقاطع جميعها لتقوية بعضها البعض، وهي:

1. **الوحدة المالية** : تضبط الإيرادات، والمصروفات، والتكاليف، وتُعد الأقوى والأكثر أهمية.
2. **وحدة تنمية الموارد المالية** : تسعى لجذب التمويل من مصادر متنوعة.
3. **وحدة التطوع** : تُفعل الطاقات المجتمعية وتعزز الأثر من خلال الكوادر التطوعية.
4. **وحدة إدارة المشاريع والتخطيط والتطوير المؤسسي** : تُعنى بالتخطيط والتنفيذ ورفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

خلاصة التحدي :

النجاح في المنظمات غير الربحية لا يتوقف على توفر المال فقط، بل يعتمد على وضوح الاستراتيجية، وفهم أصحاب المصلحة، وتحليل الاحتياجات المجتمعية، وبناء منظومة متكاملة من الوحدات التي تعمل بتنسيق وانسجام لتحقيق الأثر المطلوب بكفاءة واستدامة.

التحول الرقمي والتقني في الجمعية

تسعى **جمعية رفاق** بشكل مستمر إلى مواكبة التطورات التقنية الحديثة وتوظيفها في تحسين كفاءة العمل المؤسسي، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين والداعمين. ويُعد التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية في استراتيجية الجمعية نحو التميز والاستدامة، من خلال أتمتة العمليات، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

وقد شملت جهود التحول الرقمي في الجمعية عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. الأنظمة الإدارية والمالية :

تم تطبيق أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة الموارد المالية، والمشتريات، والمخزون، والموارد البشرية، مما ساهم في تحسين الرقابة والشفافية، ودقة التقارير.

2. الخدمات الإلكترونية للمستفيدين :

أطلقت الجمعية بوابات إلكترونية ومنصات تفاعلية تُسهّل عملية التقديم على الخدمات، وتتيح للمستفيدين تتبع طلباتهم بشكل مباشر، مما قلل من الوقت والجهد، ورفع من رضاهم.

3. أنظمة التبرع الإلكترونية :

وفّرت الجمعية قنوات متعددة وآمنة للتبرع عبر الإنترنت، مثل التبرع عبر الموقع الإلكتروني، وتطبيقات الجوال، وأجهزة الخدمة الذاتية، مما ساهم في تسهيل تجربة الداعمين وزيادة فرص الاستدامة المالية.

4. التحليلات والبيانات :

تم اعتماد أدوات لتحليل البيانات ومؤشرات الأداء، تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وواقعية، وتُسهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأثر.

قياس الأثر المجتمعي

تحرص جمعية رفاق على قياس الأثر المجتمعي لبرامجها ومبادراتها بهدف التأكد من تحقيق النتائج الفعلية والمستدامة للفئات المستهدفة، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الثقة مع الشركاء والداعمين.

أبرز النتائج وفقاً لتقرير 2024 :

- رضا المستفيدين : 93% (المستهدف 91%)
ارتفاع مؤشر الرضا يعكس جودة الخدمات وملاءمتها للاحتياج الفعلي .

- رضا المتبرعين : 94% (المستهدف 93%)
مما يدل على الثقة العالية والدافعية للاستمرار في الدعم .

- رضا الموظفين : 88.5% (المستهدف 89%)
نسبة جيدة مع فرصة لتعزيز بيئة العمل الداخلية .

- عدد عمليات تكرار التبرع : 5,029 (المستهدف 750)
قفزة كبيرة تعكس رضا المتبرعين وفعالية التواصل معهم .

- عدد المستفيدين من المبادرات : 956 (المستهدف 300)
توسع كبير في الوصول للفئات المستفيدة .

- نسبة إنتاجية المنظمة : 86.5% (المستهدف 90%)
أداء جيد يُظهر الحاجة لتحسين بعض العمليات التشغيلية .

- عدد المبادرات التعليمية : 4 (المستهدف 4)
تحقيق كامل للمستهدف ضمن الخطة السنوية .

- العائد الاقتصادي من العمل التطوعي : 2,839,397 ريال (المستهدف 2,310,000)
تجاوز للمستهدف يعكس استثماراً فعالاً للموارد التطوعية .

- نسبة تحسن دخل المستفيدين : 103.13% (المستهدف 89%)
مؤشر قوي على نجاح البرامج التنموية والتمكينية .

- عدد الوحدات السكنية المسلمة : 100 (المستهدف 150)
تراجع جزئي يُعزى لعوائق محتملة في التنفيذ أو التمويل .

القراءة العامة :

تُظهر النتائج تحقيق الجمعية لأداء مميز في غالبية المؤشرات، لا سيما في الأثر الاقتصادي والتنموي، مع وجود بعض التحديات المحدودة التي تمثل فرصاً لتحسين الأداء ورفع مستوى الإنجاز في السنوات القادمة.

الشراكات المجتمعية والتعاون المؤسسي

تُعد الشراكات المجتمعية والتعاون المؤسسي من الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها **جمعية رفاق** لتحقيق أهدافها التنموية وتعزيز استدامة أثرها. وتسعى الجمعية إلى بناء منظومة متكاملة من العلاقات مع مختلف الجهات الحكومية والخاصة وغير الربحية، من منطلق الإيمان بأن العمل التكاملي يُحقق نتائج أوسع وأعمق من العمل الفردي.

وتحرص الجمعية على أن تكون شراكاتها مبنية على قيم مشتركة، ومصالح تنموية واضحة، وأدوار محددة، بما يضمن التكامل في تقديم الخدمات وتحقيق الأثر المجتمعي المطلوب.

نماذج الشراكات تشمل :

- جهات حكومية ومؤسسات رسمية.
- جمعيات ومؤسسات غير ربحية.
- جامعات ومراكز بحثية.
- شركات ومؤسسات قطاع خاص.
- مبادرات أفراد ومؤثرين مجتمعيين.

أبرز نتائج الشراكات وفقاً لتقارير الأداء :

- في **تقرير 2024** :
بلغ عدد الشراكات والتعاونات **149** شراكة، مما يعكس **توسع الجمعية** في بناء علاقات استراتيجية وتعزيز حضورها المؤسسي داخل المجتمع.

- في **تقرير 2023** :
سُجلت **92** شراكة وتعاون، بعائد اقتصادي مقدّر بـ **1,263,553 ريال**، مما ساهم في دعم البرامج وتقوية الاستدامة المالية.

تحليل النمو:

يعكس **النمو** من **92** إلى **149** شراكة خلال عام واحد (بنسبة تقارب **62%**) توجّهًا استراتيجيًا ناجحًا في توسيع شبكة العلاقات وتعزيز الشراكات الفاعلة، بما يخدم مستهدفات الجمعية في مضاعفة الأثر، وتوفير الموارد، وفتح مسارات جديدة للتعاون والتمكين.

الاستنتاج :

تُبرز هذه المؤشرات فاعلية **جمعية رفاق** في بناء شراكات نوعية تساهم في تعظيم الأثر المجتمعي، وتحقيق أهدافها بطريقة تكاملية مستدامة، تعزز من مكانتها كمؤسسة تنموية ذات موثوقية عالية.

سياسات تنمية الموارد المالية

تنتقل جمعية رفاق في تنمية مواردها المالية من إطار مؤسسي منظم، يوازن بين تنوع مصادر الدخل، واستدامة التمويل، وحوكمة جمع التبرعات، بما يضمن تحقيق أهداف الجمعية وتنفيذ برامجها بكفاءة وشفافية.

تركز السياسات المعتمدة على بناء موارد مالية مستدامة تتسم بالمرونة والتنوع، وتُدار بمنهجية تراعي الضوابط الشرعية والتنظيمية، مع اعتماد أفضل الممارسات في إدارة العلاقة مع المتبرعين والجهات الداعمة.

أبرز السياسات والممارسات :

1. تنويع مصادر الدخل : تبرعات نقدية، أوقاف، استقطاعات، حملات موسمية، شراكات، متاجر إلكترونية.
2. تطوير الحملات التسويقية : حملات إبداعية عبر قنوات رقمية وميدانية تعزز التفاعل والانتشار.
3. بناء علاقات استراتيجية : تواصل مستمر مع الداعمين، تقديم تقارير الأثر، وتعزيز الشفافية.
4. التحول الرقمي : تقديم وسائل تبرع إلكترونية آمنة وسريعة عبر منصات رسمية ومعتمدة.
5. التخصيص في التبرعات : تمكين المتبرع من اختيار مجالات الدعم بما يعزز ارتباطه ورضاه.
6. الوقف كرافد استراتيجي : الاهتمام ببناء وتنمية الأوقاف كأحد أعمدة الاستدامة.
7. إدارة البيانات المالية : ربط التبرعات بالمشاريع، وضبط الإيرادات والمصروفات بدقة.

فهم أنواع المتبرعين وتكييف السياسات :

أشار الرئيس التنفيذي للجمعية إلى أهمية تصنيف المتبرعين والتفاعل معهم بناءً على نمط عطائهم، حيث قسّمهم إلى أربع فئات:

1. متبرع محتمل
2. متبرع (عطاؤه منخفض ومتقطع)
3. متبرع موالٍ (75% منهم يعودون للتبرع مجددًا)
4. متبرع مناصر : وهو الأعلى قيمة، شغوف بالقضية، يتبنّاها ويُعتبر أولوية في التواصل والرعاية.

كما أكد على أن "المقياس الحقيقي للنجاح لا يكون بالأرقام فقط، بل بالأثر المحقق". وأوضح أن من أهم أدوات نجاح تنمية الموارد هو معرفة: من أين أتى التبرع؟ ما نوع المتبرع؟ وما هي رغبته؟ فهذه البيانات تدعم اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.

نظرة على البيئة التنافسية :

أشار كذلك إلى أن الجمعيات التي تُعنى بالأيتام، والقرآن الكريم، والمساجد، تحظى بتعاطف عالٍ من الجمهور، مما يتطلب من باقي الجهات غير الربحية تطوير رسائلها وبياناتها لتعزيز الثقة وتحفيز التفاعل.

الاستنتاج :

تُظهر سياسات تنمية الموارد المالية في جمعية رفاق وعيًا متقدمًا، وفهمًا عميقًا لسلوك المتبرعين، واستثمارًا فعالًا للبيانات، مما يدعم الاستدامة ويُعزز فاعلية الجمعية في تحقيق أثر حقيقي مستدام.

الاستدامة المالية والتخطيط المستقبلي

تُولي **جمعية رفاق** موضوع **الاستدامة المالية** اهتمامًا استراتيجيًا، إدراكًا منها بأن استمرارية الأثر الاجتماعي وتحقيق البرامج التنموية مرهون بوجود موارد مالية مستقرة ومتنامية. وتسعى الجمعية إلى بناء منظومة مالية متكاملة توازن بين تنوع مصادر الدخل، والاعتماد الذاتي، وحوكمة الإنفاق، والتخطيط المالي طويل المدى.

إطلاق برنامج تنمية الموارد المالية :

بدأ برنامج **تنمية الموارد المالية** في الجمعية عام 2019م، وكان انطلاقة فعلية نحو تعزيز التفكير المؤسسي في تنمية الدخل والاستدامة. ومنذ ذلك الحين، شهد البرنامج تطورًا كبيرًا في البنية، والاستراتيجيات، وأدوات جمع التبرعات، مما انعكس على الأداء المالي وتحقيق الأثر.

الاستدامة كهدف لا يرتبط بالتبرعات فقط :

أكد **الرئيس التنفيذي** للجمعية أن التبرعات تمثل **مصدرًا واحدًا** فقط من بين 12 إلى 15 مصدرًا ممكنًا لتحقيق الاستدامة المالية، مشيرًا إلى أهمية تنوع القنوات التمويلية مثل:

- الوقف
- الاستثمارات
- الاستقطاعات الشهرية
- الشراكات
- الهبات العينية
- العائد من الخدمات
- التجارة الاجتماعية
- المنح التعاقدية
- المتاجر الإلكترونية
- الحملات الرقمية
- العوائد من التطوع والجهود المشتركة

هذا التنوع **يقلل** من المخاطر المالية، **ويعزز** من قدرة الجمعية على مواجهة التحديات والظروف المتغيرة.

التخطيط المستقبلي:

ضمن جهودها في تعزيز الاستدامة، تعمل الجمعية على:

- بناء قاعدة بيانات تحليلية لدعم اتخاذ القرار المالي.
- تطوير نموذج عمل مالي متكامل يربط بين النمو والاحتياج والأثر.
- تعزيز فرص الاستثمار الاجتماعي والوقف التنموي.
- رفع كفاءة المصروفات وربطها مباشرة بالمخرجات التنموية.
- توسيع شبكة الشراكات بما يدعم الاستقرار المالي طويل المدى.
- استخدام أدوات التحليل المالي والتنبؤ للسنوات القادمة.

الاستنتاج :

حالة الاستدامة المالية في جمعية رفاق ليست مجرد هدف، بل ثقافة مؤسسية تنعكس في السياسات والقرارات اليومية، ما يضمن الاستمرارية في تحقيق الأثر، والجاهزية للتوسع والنمو دون الاعتماد على مصدر تمويلي واحد فقط.

التوصيات والمقترحات المستقبلية

استنادًا إلى ما ورد في **تقارير الأداء لعام 2024**، وما أظهرته المؤشرات من **تقدم** في عدة مسارات مقابل **تحديات** في بعض الجوانب، تضع **جمعية رفاق** هذه التوصيات كموجهات استراتيجية تدعم استدامة العمل وتعظيم الأثر في المرحلة القادمة:

أولاً: على المستوى المالي والاستدامة

- استثمار النمو الكبير في عدد عمليات التبرع المتكرر (5,029 مقابل مستهدف 750) لتوسيع برامج الاستقطاع الشهري وبناء قاعدة داعمين ثابتة.
- تعزيز العلاقة مع المتبرع "المناصر" بوصفه الأكثر ارتباطًا بالقضية والأعلى أثرًا، مع تطوير أدوات تواصل مخصصة لهذه الفئة.
- تنويع مصادر الدخل وعدم الاكتفاء بالتبرعات، نظرًا لكونها أحد المصادر من بين 12 إلى 15 مصدرًا ممكنًا للاستدامة المالية.
- استخدام البيانات التحليلية لفهم سلوك المتبرعين ورغباتهم وتوجيه الحملات بناءً على تصنيفات دقيقة.

ثانيًا: على مستوى البرامج والمبادرات

- تعزيز البرامج التنموية التي أثبتت أثرًا واضحًا، مثل مبادرات تحسين الدخل (التي تجاوزت نسبة التحسن فيها 103%).
- التوسع في المبادرات التعليمية والاجتماعية بعد نجاح الوصول إلى 956 مستفيدًا مقابل مستهدف 300.
- مراجعة أسباب **التراجع** في بعض المؤشرات مثل عدد الوحدات السكنية المسلمة (100 مقابل مستهدف 150)، ووضع خطة لمعالجة فجوات التنفيذ.

ثالثًا: على مستوى الحوكمة والتطوير المؤسسي

- الاستمرار في تحسين أنظمة ضبط الإيرادات والمصروفات، وربطها بقياس الأثر الفعلي وليس فقط بالإنجاز الرقمي.
- تطوير سياسات العمل الداخلي وتحديثها بما يتواءم مع النمو في عدد الشراكات والمشاريع.
- تعزيز الشفافية والحوكمة في إدارة العلاقات مع الشركاء والمتبرعين.

رابعًا: على مستوى الشراكات والتكامل المجتمعي

- توظيف التوسع في عدد الشراكات (149 شراكة في 2024 مقابل 92 في 2023) في بناء تعاونات نوعية طويلة الأمد.
- الاستفادة من خبرات القطاعات الأخرى وتبادل المعرفة مع الجمعيات النظيرة.
- إبراز الأثر المجتمعي الناتج عن الشراكات لتشجيع المزيد من الجهات على التعاون.

خامسًا: على المستوى التقني والتحول الرقمي

- مواصلة تطوير قنوات التبرع الرقمية ودمجها مع قواعد بيانات المتبرعين والمستفيدين.
- توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبئي لتقديم رؤى دقيقة تدعم القرار.
- رقمنة العمليات الداخلية وتحسين تجربة المتبرع والمستفيد بشكل مستمر.

سادسًا: على مستوى الموارد البشرية والتطوع

- دعم بيئة العمل وتحسين مؤشرات الرضا الوظيفي بما يساهم في رفع الإنتاجية.
- زيادة الاستثمار في تدريب الموظفين والمتطوعين ورفع جاهزيتهم.
- تعزيز دور المتطوعين في المشاريع التشغيلية بعد ما أثبتته بيانات العائد الاقتصادي من فرص التطوع (2.8 مليون ريال مقابل مستهدف 2.3 مليون).

الاستنتاج :

تُبنى هذه التوصيات على قراءات واقعية ناتجة من **تقارير الأداء** ، وتُعزز من قدرة الجمعية على التوسع وتحقيق أثر أعمق. وهي تمثل خارطة طريق متوازنة بين تعزيز النجاحات ومعالجة التحديات، بروح الابتكار والاستدامة.

المشاريع المقترحة للتطوير

انطلاقاً من نتائج الأداء، وقراءة الفجوات الحالية، واتجاهات العمل غير الربحي، تقترح جمعية رفاق مجموعة من المشاريع التطويرية التي من شأنها تعزيز الكفاءة الداخلية، ورفع الأثر المجتمعي، وتحقيق مزيد من الاستدامة المالية والمؤسسية:

١. مشروع منصة التحليل والبيانات الذكية

يهدف إلى بناء نظام تحليلي متقدم لقراءة سلوك المتبرعين، واحتياجات المستفيدين، وربط المؤشرات المالية والتنموية بشكل لحظي، مما يدعم اتخاذ القرار بدقة وسرعة.

٢. مشروع تطوير تجربة المتبرع

يتضمن تحسين الرحلة الرقمية للمتبرع، من أول تفاعل حتى استلام التقارير، مع تخصيص المحتوى بناءً على نوع المتبرع، وتعزيز العلاقة مع "المناصرين" تحديداً.

٣. مشروع التمكين الاقتصادي للأسر

توسيع المبادرات التي ساهمت في رفع مستوى دخل المستفيدين (103.13٪)، عبر برامج متخصصة في التدريب، التشغيل، وربطهم بالفرص الاقتصادية المستدامة.

٤. مشروع تنمية الوقف والاستثمار الاجتماعي

يهدف إلى تطوير منتجات وقفية نوعية، واستثمار الأصول القائمة أو الجديدة، بما يُشكل أحد روافد الاستدامة المالية المستقرة طويلة الأمد.

٥. مشروع تطوير نظام التطوع المؤسسي

تحسين البنية الإدارية للتطوع، وتوسيع قاعدته، وتعظيم العائد من مساهمات المتطوعين، بعد أن أثبتت الأرقام أن العائد الاقتصادي تجاوز التوقعات (2.8 مليون ريال).

٦. مشروع الحاضنة الابتكارية للمبادرات المجتمعية

يُعنى باحتضان أفكار ومبادرات الميدان التي تُقدم من العاملين أو المتطوعين أو المستفيدين أنفسهم، وتطويرها إلى برامج قابلة للتطبيق، مما يُشجع على الابتكار الداخلي والمشاركة المجتمعية.

٧. مشروع تطوير البنية التقنية الداخلية

يشمل أتمتة الإجراءات الداخلية، وتحسين التكامل بين الأنظمة المالية والإدارية، وتوسيع استخدام الأنظمة السحابية لتسهيل الوصول والعمل المرن.

٨. مشروع قياس الأثر المتقدم

بناء نظام متكامل لقياس الأثر بشكل نوعي وكمي، وربطه بالأهداف الاستراتيجية، وتطوير تقارير ذكية تُخاطب الداعمين وأصحاب العلاقة بلغة الأثر الحقيقي.

خاتمة

تمثل هذه المشاريع المقترحة فرصاً حقيقية لتطوير الأداء، وبناء مزيد من القيمة المؤسسية والمجتمعية، بما يتماشى مع رؤية الجمعية وتطلعاتها نحو الريادة في العمل التنموي.

الخاتمة

يُعد هذا المشروع الأكاديمي محاولة بحثية تحليلية لتسليط الضوء على تجربة **جمعية رفاق** في العمل غير الربحي، باعتبارها نموذجًا رائدًا في رعاية الأيتام وتنمية الأسرة، واستعراض ممارساتها المؤسسية في مجالات متعددة مثل الاستدامة المالية، قياس الأثر المجتمعي، الشراكات، والتطوير المؤسسي.

وخلال إعداد هذا المشروع، تم الاستناد إلى **تقارير الجمعية** الرسمية للأعوام 2023 و2024، وتحليل أبرز المؤشرات التي ظهرت فيها، مع مقارنة بعض النتائج لرصد التغيرات، وقياس مدى التقدم أو التحديات التي واجهتها الجمعية في مسيرتها. كما تم الاستفادة من تصريحات الإدارة التنفيذية، التي ساهمت في توضيح بعض الأبعاد الاستراتيجية والقيادية في عمل الجمعية.

أظهرت البيانات أن **جمعية رفاق** حققت **تطورًا ملحوظًا** في عدة جوانب خلال عام 2024 مقارنة بعام 2023، مثل ارتفاع عدد الشراكات المجتمعية من 92 إلى 149 شراكة، وتحسن نسب الرضا لدى المستفيدين والمتبرعين، وارتفاع العائد الاقتصادي من العمل التطوعي. كما برزت جهود الجمعية في تطوير برامج التمكين الاقتصادي وتحسين الدخل للمستفيدين، مما يعكس فاعلية التوجه التنموي الذي تتبناه.

وفي المقابل، رُصدت بعض **التحديات**، منها **تراجع** في تسليم عدد من الوحدات السكنية، أو عدم تحقيق بعض المستهدفات التشغيلية، ما يؤكد أهمية الاستمرار في التطوير المؤسسي والتحليل الدقيق للأداء.

وتُبرز هذه التجربة أهمية الدمج بين العمل الاجتماعي والحوكمة، وبين الأثر الواقعي والرؤية المستقبلية، كما تعكس تطور العمل الخيري في المملكة نحو ممارسات أكثر نضجًا وكفاءة.

وفي الختام، **أمل** أن يُسهم هذا المشروع في دعم مسار البحث التطبيقي حول الجمعيات الأهلية، وتعزيز وعي المجتمع بدورها الحيوي، بما يسهم في بناء تنمية مستدامة أكثر عدلاً وتأثيراً.

المراجع

1. جمعية رفاق لرعاية الأيتام. (2023). **التقرير السنوي لعام 2023 م** .
2. جمعية رفاق لرعاية الأيتام. (2024). **التقرير السنوي لعام 2024 م** .

Kassem, H. S., Aljuaid, M., Alotaibi, B. A., & Ghozy, R. (2020). **Mapping and Analysis of Sustainability-Oriented Partnerships in Non-Profit Organizations: The Case of Saudi Arabia** . Sustainability, 12(17), 7178

Rjoub, A. M. (2024). **Monitoring Non-profit Companies – Comparative Analytical Study** . International Journal of Criminal Justice Sciences

Drucker, P. F. (1990). **Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles**. HarperCollins Publishers

.The Nonprofit Finance Fund. (2023). **2023 State of the Nonprofit Sector Survey** .6

.United Nations. (2023). **Sustainable Development Goals Report 2023**. United Nations Publications .7

8. الشدوخي، وليد بن عبدالله. (2022). **العنصر البشري قوة واستدامة للموارد المالية** [بودكاست]. بودكاست مثلث. نُشر في أغسطس 2022.