



برنامج خدمة  
ضيوف الرحمن



رؤية  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

وزارة الحج والعمرة  
MINISTRY OF HAJJ AND UMRAH



أوقاف  
الهيئة العامة للأوقاف  
GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF



الموارد البشرية  
والتنمية الاجتماعية



## ◆ الملخص التنفيذي لدراسة دور القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن

# تكشف الدراسة عن أبرز ملامح القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن

## أهداف الدراسة

تطوير خطوط الأساس والمستهدفات  
للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف  
الرحمن

تطوير خريطة حرارية للقطاع غير  
الربحي في خدمة ضيوف الرحمن

تحديد الحلول والمكاسب السريعة  
لتعزيز دور القطاع غير الربحي في  
خدمة ضيوف الرحمن

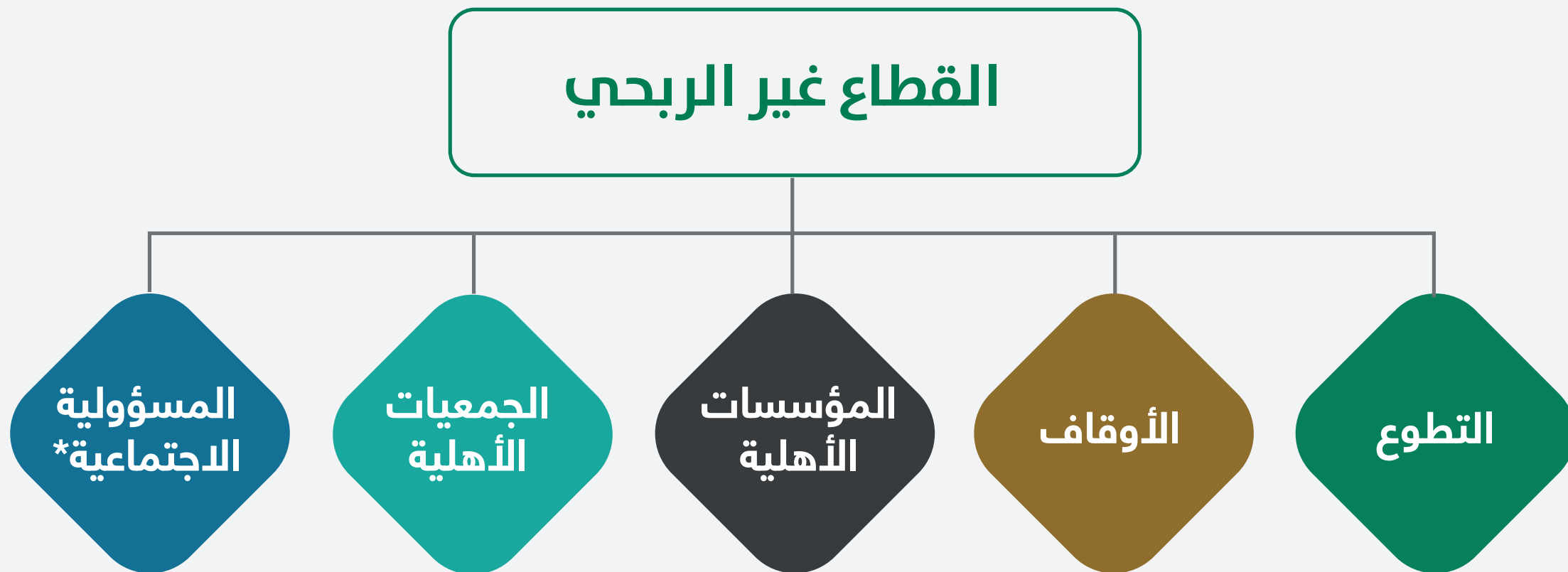


## أبرز الاسئلة

1. ما حجم مساهمة القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن؟
2. كم جمعية تساهم في خدمة ضيوف الرحمن؟
3. ما أنواع البرامج التي يساهم بها القطاع الخاص كجزء من مسؤوليته الاجتماعية؟

1. أين تتركز جهود القطاع غير الربحي؟
2. هل هناك فجوات كبيرة؟
3. ماهي المجالات الأشد حاجة والأعلى أولوية؟

1. ماهي أبرز التحديات التي تعيق نمو القطاع؟
2. ماهي الإنجازات التي يمكن تحقيقها على المدى قصير كمكاسب سريعة؟
3. ماهي الحلول التي تحدث أثراً نوعياً في القطاع؟



## مصادر الدراسة

تم الاستناد إلى عدة مصادر موثوقة للبيانات بالإضافة إلى الموائمة المستمرة مع الجهات ذات العلاقة

الفريق التنفيذي لتعزيز دور القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن

برنامج خدمة  
ضيوف الرحمن



وزارة الحج والعمرة  
MINISTRY OF HAJJ AND UMRAH



أوقاف  
الهيئة العامة للأوقاف  
GENERAL AUTHORITY FOR AWQAF

الموارد البشرية  
والتنمية الاجتماعية



5

ورش العمل

مشارك 170 +

جهة 50 +



1250 +

استبانات

الجمعيات الأهلية



المؤسسات الأهلية المانحة



القطاع الخاص



2950 +

الاتصالات

المسؤولية الاجتماعية

الجمعيات الأهلية

المؤسسات الأهلية

الجهات الحكومية

213

أنظمة ولوائح

نظام

نظام أساسي

لائحة تنظيمية

تعديلات على نظام

قرار بمرسوم أو مجلس وزراء

لائحة أو قواعد تنفيذية

قرارات وتعليمات وزارة أو مجالس

250 +

دراسات وتقارير



مؤسسة الملك خالد  
KING KHALID FOUNDATION



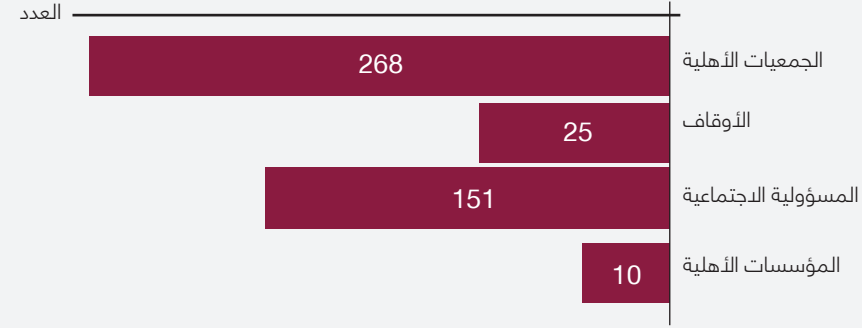


## ملخص بيانات القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن لعام 1440 هـ

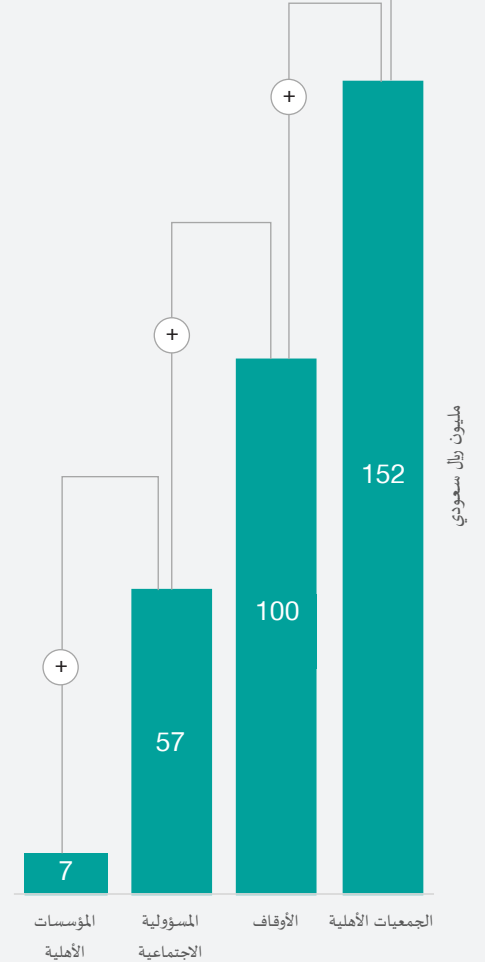
### الجمعيات وفق التصنيف



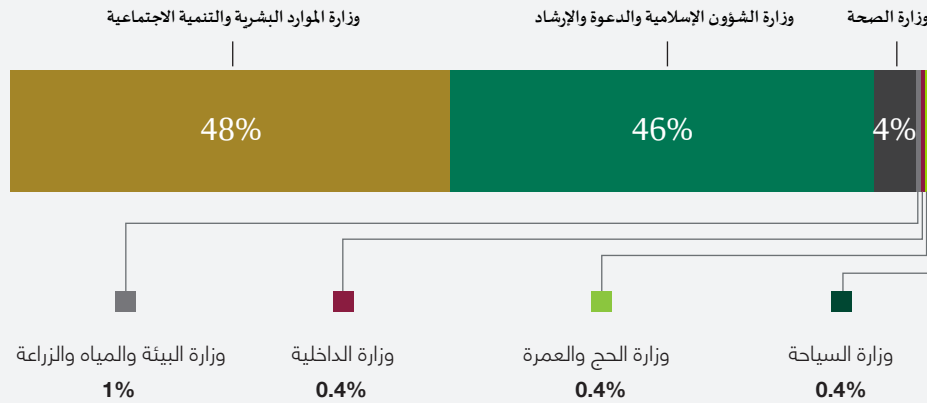
### عدد المنظمات



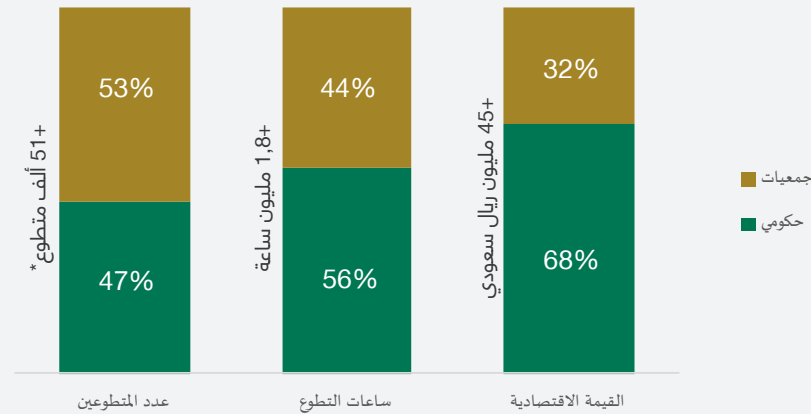
### 316 مليون ريال تقريباً



### الإشراف الفني على الجمعيات التي تخدم ضيوف الرحمن



### التطوع



\* لم يتم التأكد من تداخل بيانات المتطوعين في تقارير الجهات المختلفة



## تحليل الأنظمة واللوائح ذات العلاقة

### الجهات الضابطة للقطاع ومهامها واختصاصاتها

1

| لجنة تنمية | جمعية تعاونية | مؤسسة أهلية | جمعية أهلية | البلد                                                                          |               |
|------------|---------------|-------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| غير ربحية  | ربحية         | غير ربحية   | غير ربحية   | جهات أهلية (ربحية/غير ربحية)                                                   |               |
| ●          | ●             | ●           | ●           | التحقق من استيفاء الشروط (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)           | مرحلة التأسيس |
| ●          | ●             | ●           | ●           | الدراسة والموافقة المبدئية (الجهة المشرفة)                                     |               |
| ●          | ●             | ●           | ●           | موافقة الجهة المختصة (وزارة الداخلية)                                          |               |
| ●          | ●             | ●           | ●           | الموافقة على التأسيس (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)               |               |
| ●          | ●             | ●           | ●           | جمع التبرعات                                                                   | مرحلة التشغيل |
| ●          | ●             | ●           | ●           | الإذن بجمع التبرعات (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)                |               |
| ●          | ●             | ●           | ●           | وجود جهة مشرفة                                                                 |               |
| ●          | ●             | ●           | ●           | الإشراف الإداري والمالي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)            |               |
| ●          | ●             | ●           | ●           | الإشراف الفني الجهة المشرفة مثل: وزارة الحج والعمرة، الصحة، التعليم، الإسكان.. |               |
| ●          | ●             | ●           | ●           |                                                                                |               |

### المخرجات

استخلاص

55

نظام ولائحة ذات علاقة

تمت دراسة 213 نظام /لائحة

### 25 فرصة /تداخل/ فراغ تشريعي

2

| الفرصة                                                                                                                                                                                                                                                                                | الأثر المترتب                                                                            | المطلوب                                                                                                                          | النظام أو اللائحة                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| الشركة أو المؤسسة المرخص لها بالإعلان تلتزم بتنفيذ نسبة معينة من الإعلانات ذات الهدف الخيري وذلك وفقاً لما تحدده وزارة الإعلام بالاتفاق مع الجهة ذات العلاقة، وأن وزارة الإعلام تحدد مع الجهة ذات العلاقة الإعلانات ذات الهدف الخيري الذي تنفذه الشركات والمؤسسات المرخص لها بالإعلان | الاستفادة من ذلك في الجانب التوعوي في خدمة ضيوف الرحمن مما يقلل التكلفة ويضمن الاحترافية | أن تتحدد وزارة الإعلام مع الجهات العاملة في خدمة ضيوف الرحمن (وزارة: الحج والعمرة - الداخلية - الصحة) الإعلانات ذات الهدف الخيري | قواعد تنظيم لوحات الدعاية والإعلان |

نظام

12

نظام أساسي

2

لائحة تنظيمية

12

تعديلات على نظام

2

قرار بمرسوم أو مجلس وزراء

4

لائحة أو قواعد تنفيذية

10

قرارات أو تعليمات وزارية أو لمجالس

13

تم استبعاد

- الأنظمة غير السارية
- منح الدولة للأفراد
- تعاميم وتعليمات وزارية غير مؤثرة ولا تمنح فرص

## منهجية تطوير الخارطة الحرارية

تم تطوير الخارطة الحرارية لتكون أداة عملية لتوجيه جهود القطاع إلى المجالات الأشد حاجة والأكثر أولوية، وتتضمن:



### احتياجات وتوقعات الضيف

- تمت دراسة احتياجات الضيف عبر عدة مصادر مثل:
- استبانات ومسوحات لضيوف الرحمن
- تقارير وتحليلات برنامج خدمة ضيوف الرحمن
- دراسات رضا ضيوف الرحمن



### الخدمات المقدمة حالياً

تم رصد وتوثيق (1.101) خدمة يقدمها القطاع غير الربحي في مختلف محطات ونقاط اتصال ضيف الرحمن



### تحليل مستوى التشبع

تحليل مستوى التشبع عن طريق مقارنة احتياجات ضيف الرحمن بالخدمات التي يقدمها القطاع غير الربحي في كل محطة حالياً

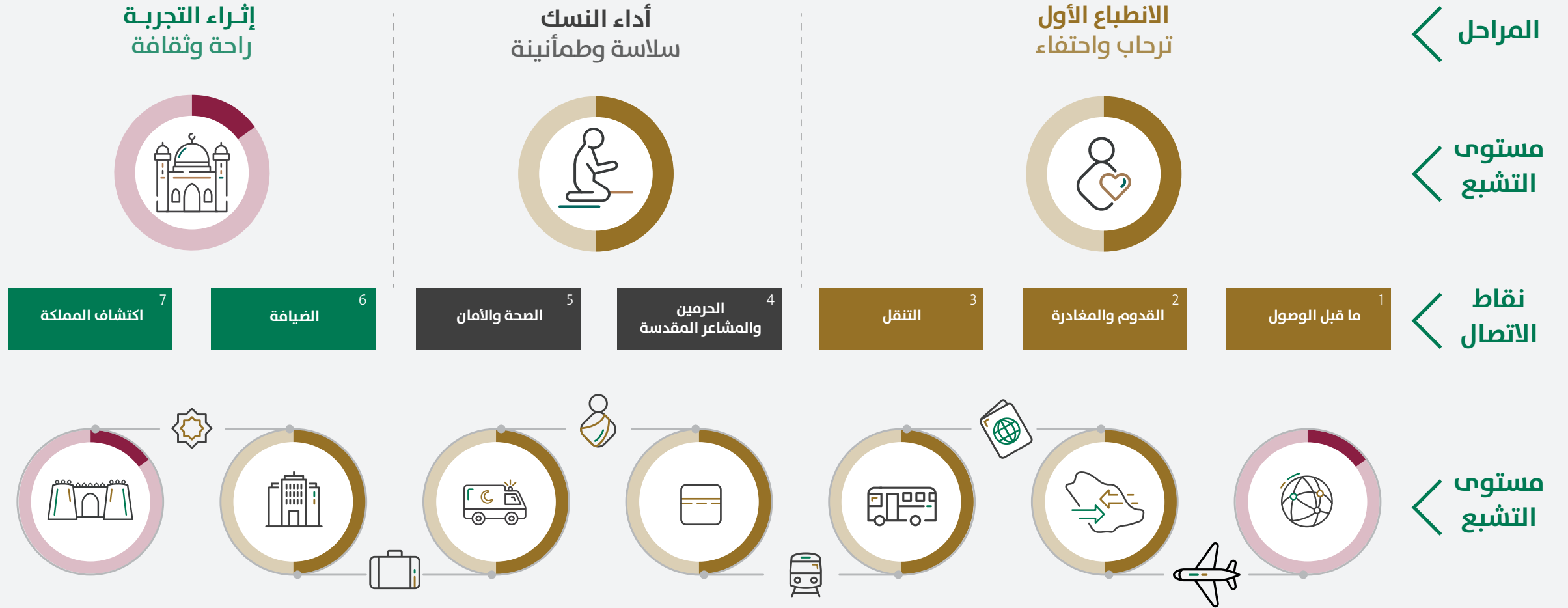


### مبادرات وخدمات جديدة مقترحة لسد الفجوة

تطوير قائمة بالخدمات والمبادرات والبرامج المقترحة لسد الفجوة الحالية في القطاع



## اللوحة الرئيسية للخارطة الحرارية



يمكنك الاطلاع على كامل تفاصيل الخريطة الحرارية، والتي يتم تحديثها باستمرار عبر الضغط هنا

عالي متوسط منخفض



# المجالات الأعلى احتياجاً

7

اكتشاف المملكة

6

الضيافة

5

الصحة والأمان

4

الحرمين والمشاعر

3

التنقل

2

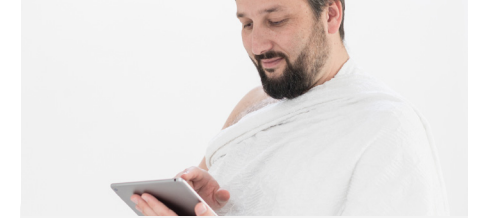
القدوم والمغادرة

1

ما قبل الوصول



خدمات رعاية الأطفال

العناية بكبار السن  
وذوي الاحتياجات الخاصةالاحتراف والترحيب  
بضيوف الرحمنتوعية وتدريب  
ضيوف الرحمنإقامة معارض ومؤتمرات وفعاليات  
إثراء التجربة

الإرشاد السياحي



الإرشاد المكاني



تطوير وصيانة المرافق





# تكشف الدراسة عن أبرز ملامح القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن



## ملخص التحديات

### 24 تحدي

#### الإدارة الاستراتيجية للقطاع



- عدم وجود منظومة لإدارة أداء القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن
- ضعف عام في التنسيق والتكامل وتوحيد الجهود بين منظمات القطاع غير الربحي التي تقدم خدمات لضيوف الرحمن
- ضعف عام في التنسيق والتكامل مع القطاع الحكومي والخاص
- عدم وجود استراتيجية شاملة للعمل غير الربحي في الحج والعمرة والزيارة

#### العمليات التشغيلية



- ندرة البيانات والمعلومات التي توضح المجالات الأكثر احتياجاً لخدمة الضيف
- عدم وجود منهجية علمية لتصميم وتقديم أنشطة وخدمات العمل غير الربحي في خدمة الضيف
- عدم قياس أداء الجهات في القطاع، والأثر الاجتماعي للخدمات المقدمة
- صعوبة التواصل مع كثير من جنسيات ضيوف الرحمن
- الضعف العام في توظيف التقنية بالقطاع والذي يسهم في رفع أدائه وكفاءته

#### الأنظمة والتشريعات



- عدم اكتمال البيئة التشريعية والتنظيمية الممكنة للقطاع غير الربحي
- طول إجراءات تأسيس الجمعيات
- الحاجة لتسهيل إجراءات الحصول على التصاريح اللازمة في بعض المواقع وتعدد الجهات وتضاربها
- منع الجمعيات من إقامة بعض البرامج والأنشطة لضيوف الرحمن الداخلة في تخصصها
- القيود على التبرعات
- ضعف حوكمة بعض الجهات في القطاع غير الربحي

#### الدعم المجتمعي والتطوع



- ضعف تفاعل أفراد المجتمع مع مبادرات القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن، وتفضيل تقديم الخدمة مباشرة للضيف.
- ضعف ممارسات الإدارة الاحترافية للمتطوعين
- الصورة السلبية عند بعض أفراد المجتمع عن القطاع غير الربحي وربطه بالأنشطة المتطرفة

#### الموارد البشرية



- ضعف البيئة التحفيزية الجاذبة للكفاءات من الموارد البشرية في القطاع غير الربحي لخدمة ضيوف الرحمن
- ضعف البرامج التدريبية والتأهيلية للكوادر البشرية العاملة
- قلة الكادر النسائي وعدم توفر البيئة المناسبة للعمل

#### الموارد المالية



- محدودية أدوار المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في خدمة ضيوف الرحمن
- عدم توفر موارد مالية مستدامة لجميع المنظمات العاملة في القطاع
- تركيز تبرعات الأفراد على أنشطة محدودة (الاطعام والسقيا)



### صعبة التفعيل

- 6. نقل التجربة من ضيوف الرحمن لمجتمعاتهم
- 7. تحفيز المجتمع السعودي للمساهمة الفاعلة في خدمة ضيوف الرحمن
- 8. الاستفادة من احترافية القطاع الخاص

### متوسطة الصعوبة

- 3. تدشين مبادرة اسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي
- 4. مناسبة قطاع الحج والعمرة لتأسيس جمعيات تعاونية ومؤسسات الريادة الاجتماعية
- 5. الاستفادة من التجارب العالمية

### سهلة التفعيل

- 1. رغبة المسلمين في التبرع لخدمة الحرمين وضيوف الرحمن
- 2. الشراكات الدولية مع الجمعيات المميزة لتبادل الخبرات

# المبادرات الممكنة للقطاع غير الربحي

## مبادرات تم ابتكارها بحسب المجالات الأعلى احتياجاً







## المبادرات الممكنة للقطاع غير الربحي 3/1

| # | المبادرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الوصف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>تفعيل وتغيير التشريعات الممكنة</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | تفعيل أو تغيير أو الإضافة على مجموعة من القرارات المنصوص عليها لكن لم تفعل وتطبق على أرض الواقع والتي ستحسن من الأداء ومن بيئة العمل للقطاع وخدمة ضيوف الرحمن                                                                                                                                                                                          |
| 2 | <b>تطوير استراتيجية طموحة وإعداد دراسة شاملة لحوكمة القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن، تتضمن لدراسة وتحليل التشريعات ذات الصلة، وإعداد هيكل حوكمة للقطاع، وتحديد مهام واختصاصات كل جهة، والعلاقة والروابط التنظيمية بين مختلف الجهات العاملة، وتحديد الأدوار والتقاطعات بين القطاع غير الربحي والقطاعين الحكومي والخاص،</b> | تطوير استراتيجية طموحة وإعداد دراسة شاملة لحوكمة القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن، تتضمن لدراسة وتحليل التشريعات ذات الصلة، وإعداد هيكل حوكمة للقطاع، وتحديد مهام واختصاصات كل جهة، والعلاقة والروابط التنظيمية بين مختلف الجهات العاملة، وتحديد الأدوار والتقاطعات بين القطاع غير الربحي والقطاعين الحكومي والخاص،                               |
| 3 | <b>تأسيس حاضنات ومسرعات أعمال للقطاع غير الربحي</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             | تأسيس حاضنات ومسرعات أعمال لبرامج تشاركية تصمم لدعم تأسيس وتنمية جمعيات متخصصة أو برامج مبتكرة تخدم ضيوف الرحمن، من خلال تقديم التدريب والاستشارات، ودعم إدارة الأعمال والجانب التقني والإعلامي، وتسهيل الحصول على التمويل اللازم.                                                                                                                     |
| 4 | <b>تأهيل العاملين في خدمة ضيوف الرحمن</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | تدريب وتأهيل العاملين والمتطوعين في مجال خدمة ضيوف الرحمن بما فيهم العاملين في القطاع غير الربحي وإعداد الحقائق التدريبية والدورات المتخصصة في المجالات المتنوعة والمتعددة لخدمة ضيوف الرحمن، بما يضمن رفع كفاءة العاملين ومواكبة متطلبات زيادة أعداد ضيوف الرحمن وفقاً لرؤية المملكة 2030.                                                            |
| 5 | <b>إنشاء كيان لتنسيق أعمال القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | إنشاء كيان للعمل على التنسيق والتكامل ودمج أنشطة القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن ويعمل ضمن إطار خطة استراتيجية شاملة للقطاع بما في ذلك رصد احتياجات ضيوف الرحمن على أرض الواقع والتنسيق مع القطاعات الحكومية وتوزيع الاحتياجات على القطاع غير الربحي والتأكد من تقديم الخدمة وتقييمها وقياسها، ومتابعة مؤشرات الأداء للقطاع في خدمة ضيوف الرحمن. |



## المبادرات الممكنة للقطاع غير الربحي 3/2

| # | المبادرة                                                                                       | الوصف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | تأسيس مرصد القطاع غير الربحي لخدمة ضيوف الرحمن                                                 | مرصد علمي يعمل على دراسة احتياجات ضيوف الرحمن، ورصد الخدمات التي يقدمها القطاع غير الربحي؛ لإصدار خارطة حرارية محدثة عن القطاع واحتياجات الضيوف ونسب التشبع والفجوات. والتشخيص المستمر لواقع القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن ودراسة التحديات والمعوقات التي تواجهه والعمل على إيجاد المبادرات الكفيلة بحلها.                                               |
| 7 | إنشاء صندوق لتمويل مشاريع خدمة ضيوف الرحمن من خلال تفعيل الأوقاف والاستفادة من التمويل الجماعي | إنشاء صندوق وقف بطابع استثماري تتجمع فيه الأموال الموقوفة على خدمة ضيوف الرحمن، ليقوم بتطوير برنامج استثماري لها يعمل على استدامتها، كما يقوم بإنشاء وتطوير وتشغيل منصة تمويل جماعي وقفية تعمل على جمع التمويل الوقفي للمشاريع الوقفية المخصصة لخدمات ضيوف الرحمن، مع بناء الآليات والتشريعات الخاصة بها.                                                        |
| 8 | تنفيذ حزمة من البرامج والخدمات لتغطية المجالات ذات الأولوية                                    | أظهرت هذه الدراسة عبر الخارطة الحرارية وجود عدد من الاحتياجات لضيوف الرحمن التي يمكن للقطاع غير الربحي أن يسهم في تلبيتها. تغطي هذه المبادرة جانب كبير من تلك الاحتياجات باقتراح برامج متخصصة يتبناها القطاع غير الربحي.                                                                                                                                         |
| 9 | تحسين الصورة الذهنية للقطاع غير الربحي                                                         | إعداد استراتيجيات وخطط تطوير للحملات الإعلامية المميزة (على مدار 5 خمس سنوات) ودورها في تحسين الصورة الذهنية للقطاع غير الربحي محلياً ودولياً للقطاع غير الربحي بصورة عامة وللقطاع خدمة ضيوف الرحمن بصورة خاصة لبناء وتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية عن المملكة وإبراز الجهود المبذولة من القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن، مع قياس أثر تلك الحملات سنوياً. |



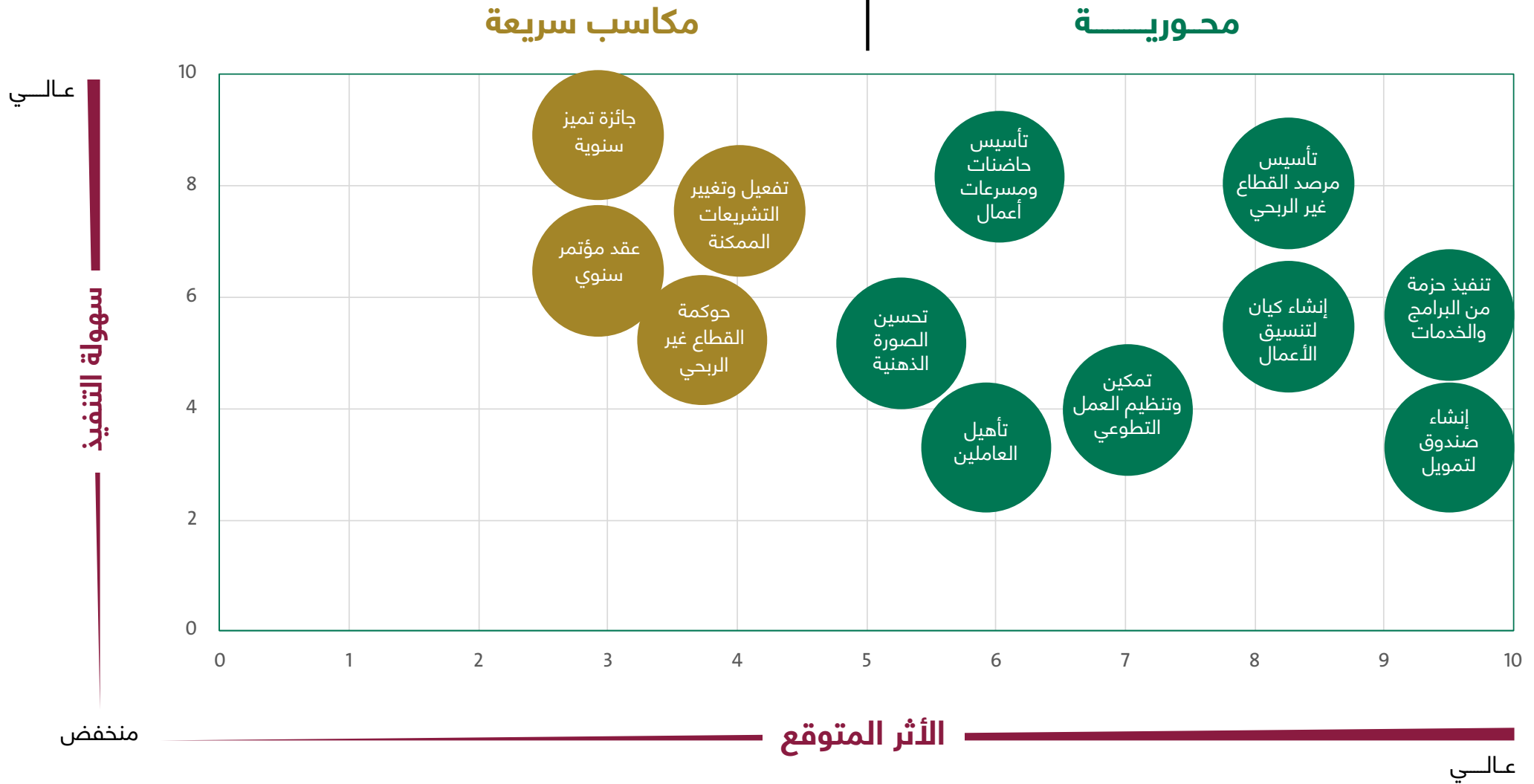
## المبادرات الممكنة للقطاع غير الربحي 3/3

| #  | المبادرة                                                     | الوصف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | إطلاق جائزة تميز سنوية للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن | جائزة سنوية تمنح لإحدى المنظمات غير الربحية العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، ذات الأداء المتميز في تقديم خدماتها وابتكار خدمات جديدة لتغطية احتياجات ضيوف الرحمن.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 11 | عقد مؤتمر سنوي للقطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن         | إقامة مؤتمر سنوي للخدمات المقدمة لضيوف الرحمن من قبل القطاع غير الربحي؛ للتعريف بالخدمات التي تقدمها الجهات غير الربحية، واستعراض نتائج الأعمال السنوية، وعرض البرامج المبتكرة للجهات والتي تحتاج إلى دعم وتمويل. ويمثل فرصة لتلاقي القطاعي غير الربحي لبحث القضايا ذات الاهتمام، بالإضافة إلى التعرف على الضيوف وممثليهم والجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة. ويمكن من خلال المؤتمر إعلان الجائزة الخاصة بالقطاع غير الربحي لضيوف الرحمن. |
| 12 | تمكين وتنظيم العمل التطوعي لخدمة ضيوف الرحمن                 | تمكين وتنظيم العمل التطوعي في خدمة ضيوف الرحمن من خلال عدد من المشاريع التنفيذية التي ستعمل على معالجة عدد من التحديات التي تقف أمام تمكين التطوع من أداء الدور المأمول منه في تحقيق مستهدفات الرؤية نحو الحج والعمرة؛ باعتبار التطوع عامل رئيسي في الوصول لتلك الأهداف.                                                                                                                                                                    |



# مصفوفة المبادرات المحورية والمكاسب السريعة

## تفصيل المبادرات الممكنة



### التركيز على الخدمات والبرامج الأعلى أولوية من خلال:

- الاسترشاد بنتائج الخارطة الحرارية في المجالات الأشد حاجة لتنفيذ الخدمات المناسبة لضيوف الرحمن .
- الاستفادة من منهجية حساب الأولويات لتقييم الخدمات والمبادرات والبرامج المزمع دعمها او تمويلها .
- تبني البرامج والخدمات ذات الأولوية العالية بتطوير نطاق عمل مفصل والتنفيذ عبر أحد الشركاء.



### تسهيل جمع البيانات عن القطاع غير الربحي في خدمة ضيوف الرحمن مستقبلاً من خلال:

- التحديث المستمر لبيانات التواصل مع المنظمات غير الربحية، وإتاحتها للعامة.
- توثيق الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الربحية بما يتوافق مع عناصر الخارطة الحرارية، وتصنيف الخدمات المعتمد من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ومراحل ونقاط الاتصال المعتمدة من برنامج خدمة ضيوف الرحمن.
- تضمين الشجرة المحاسبية لمنظمات القطاع غير الربحي ببند مستقل للأنشطة المتعلقة بخدمة ضيوف الرحمن، ووضع الآليات الكفيلة لتسهيل الحصول على البيانات من كافة الجهات المساهمة.
- توثيق بيانات ضيوف الرحمن لتسهيل التواصل معهم والتعرف على احتياجاتهم.



تشكيل لجنة تنفيذية تحت مظلة البرنامج للإشراف على المبادرات الناتجة عن الدراسة ودفع إنجازها وتذليل المعوقات التي تواجهها







شكراً لكم

نسعد بتواصلكم على البريد الإلكتروني:

[DARPNGO@DARP.gov.sa](mailto:DARPNGO@DARP.gov.sa)