استراتيجية
قطاع العمل الخيري والإنساني
بدولة قطر

2025
2030



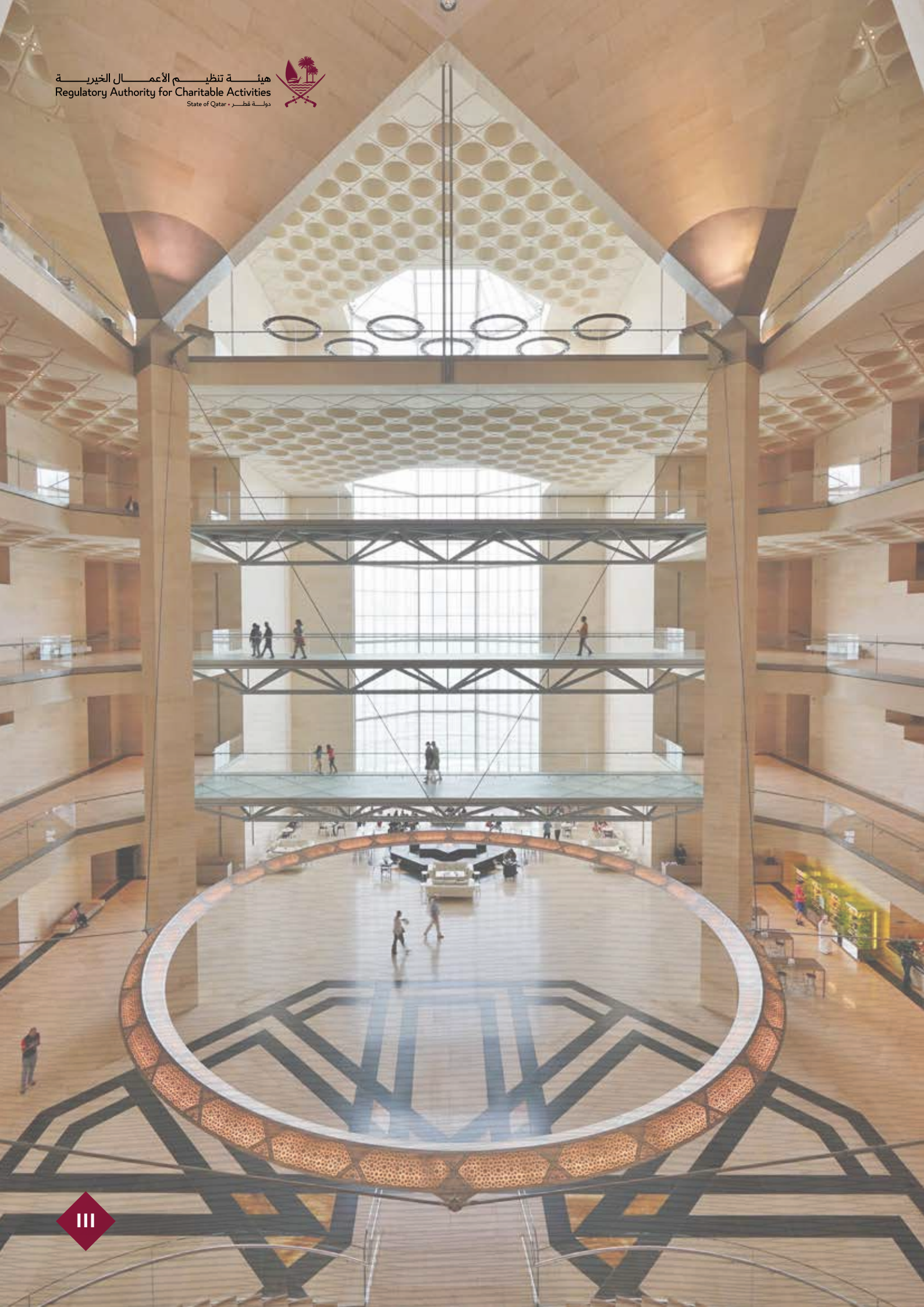
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية
Regulatory Authority for Charitable Activities
State of Qatar • دولة قطر

هيئـــــة تنظيـــــم الأعمـــــال الخيريـــــة
Regulatory Authority for Charitable Activities
State of Qatar • دولـــة قطـــر

استراتيجية
قطاع العمل الخيري والإنساني
بدولة قطر

2025
2030

الطبعة الأولى – يناير **2025**



كلمة رئيس مجلس الإدارة



استراتيجية قطاع العمل الخيري والإنساني

في مقام العمل الخيري، يطيبُ لنا ابتداءً توجيه كل الشكر والتقدير للعاملين في الجمعيات والمؤسسات الخاصة الخيرية، والمنظمات غير الهادفة للربح العاملة في مجال الأعمال الخيرية، وذلك للدور الكبير والنبيل الذي يقومون به على الصعيدين المحلي والدولي.

يخوض القطاع الخيري القطري مرحلةً جديدةً من البناء والتنمية انطلاقًا مِن رؤية قطر 2030 والتي تهدف إلى تحويل قطر إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة، وعلى تأمين استمرار العيش الكريم لشعبها جيلًا بعدَ جيل.

وعليه، تُعدُّ استراتيجية قطاع العمل الخيري والإنساني بشقيه التنموي والإنساني في دولة قطر إنجازًا نوعيًا ضمن رصيد الإنجازات التي يدل عليها الازدهار والنمو المتسارع لقطاع المنظمات غير الهادفة للربح في دولة قطر؛ وبالذات منظمات العمل الخيري والإنساني، وتواصل دولة قطر - حكومةً وشعبًا - جُهودها نحو تنمية وتعزيز القطاع الخيري باعتباره قطاعًا أساسيًّا ومُكونًا أصيلًا مِن مكونات المجتمع المدني في الدولة،

إن المستوى المتقدّم للقطاع الخيري والإنساني في دولة قطر يعكسُ مدى الدور المأمول من القطاع في المساهمة

الفاعلة في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030 وأهداف التنمية المستدامة 2030.

لقد عَمِلت هيئة تنظيم الأعمال الخيرية في السنوات الخمس الأخيرة على تحديث الإطار التشريعي والتنظيمي لهذا القطاع الحيوي بما يتماشى مع المعايير الدولية، مما يُؤهل القطاع لتعزيز شراكاته الاستراتيجية مع منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الفاعلة في مختلف المجالات، خصوصًا الحقل الإغاثي والتنموي؛ استجابةً للأحداث المتسارعة والتحديات العالمية المشتركة التي صارت تداعياتها عابرةً للحدود، وانعكست بشكلٍ واضح على المشهد الإنساني، وتطور المنظمات الخيريَّة والإنسانية القطريَّة من جاهزيتها بشكلٍ مستمر، وذلك عبر تمتين قدراتها وتعزيز تعاونها على المستوى الوطني، وكذلك في المشاركة بتعاون متعدّد الأطراف لضمان مساهمات إنسانية وتنمويّة فعّالة بالاستفادة مِن الخبرات القطرية المميزة وأفضل الممارسات الدولية.

لقد تبلورت استراتيجية القطاع بعد العمل عليها مُنذُ عامين بالشراكة والتنسيق مع مختلف أطراف المصلحة الرئيسيين، ومحور هذه الاستراتيجية تُلخصها النتيجة الرئيسية التي ينشد القطاعُ الوصول إليها وهي: قطاع خيري مهني يقدم أفضل الخدمات للمستفيدين داخل وخارج قطر انسجامًا مع رؤية قطر 2030 وأولويات الاستراتيجيات الوطنية ذات الصلة، وستجدونَ هنا أن الاستراتيجية تضمنت مجموعةً مِنَ المبادرات الاستراتيجية والنوعيّة التي سيتشارك القطاع في تنفيذها خلال الفترة من 2025 حتى 2030.

لن أنسى شكر زملائي أعضاء مجلس الإدارة وقيادات القطاع العام والخاص وكل الشركاء الذين لا يألون جهدًا لظهور هذه الاستراتيجية إلى النور وتفعيلها بما يُسهم في الدفع بعجلة العمل الخيري والإنساني القطري إلى الأمام.

أتمنى للعاملين في القطاع الخيري كل التوفيق، وسأكونُ سعيدةً لرؤية مخرجات استراتيجية القطاع الخيري على أرض الواقع في المستقبل القريب.

بثينة بنت علي الجبر النعيمي
وزير التنمية الاجتماعية والأسرة
رئيس مجلس إدارة هيئة تنظيم الأعمال الخيرية

كلمة المدير العام



استراتيجية قطاع العمل الخيري والإنساني

تُواصل هيئة تنظيم الأعمال الخيرية جهودها في تنمية وتطوير وحوكمة قطاع العمل الخيري بشقيه التنموي والإنساني، حيث تعمل وبشكل مكثف على زيادة فاعليته على المستويين الوطني والدولي وفقًا لاستراتيجيةٍ قطاعيةٍ طموحةٍ تنطلق من ركائز رؤية قطر الوطنية 2030، لقد حرصنا على تكامل استراتيجية قطاع العمل الخيري والإنساني مع بقية الاستراتيجيات القطاعية الأخرى، كما تمّ مراعاة انسجامها مع التوجهات الدولية.

تُركز الاستراتيجية بشكلٍ كبير على تفعيل التنسيق بين مكونات القطاع، بالإضافة إلى تطوير وتعزيز القدرات المؤسسيّة ورأس المال البشري والمعرفي والتقني والتنظيمي، وتعزيز التعلّم والنمو والتطوير المستمر في القطاع.

استندت منهجيّة إعداد الاستراتيجية على عدد من المبادئ الراسخة كان من أبرزها مبدأ التشاركية مع مختلف أطراف المصلحة، بالإضافة إلى الاستعانة بمركز دراسات النزاع والعمل الإنساني كبيت خبرةٍ وطني

في تطوير الاستراتيجية، وتم الحرص على تعزيز حُضور الخبرة الدولية في هذا الجانب لضمان توازن أبعاد الاستراتيجية بين البعدين الوطني والدولي خصوصًا فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة 2030.

إننا نضع نصب أعيننا تحفيز وزيادة كفاءة القطاع الخيري والإنساني وتحقيق التكامل مع القطاع الخاص لتعزيز مساهمته في الحماية المجتمعية انطلاقًا من أهداف التنمية المستدامة التي تُعتبر بوصلةً رئيسيةً نَسترشد بها في مسيرة دولة قطر الإنسانيّة.

ليس هذا فحسب؛ بل إن جهود الهيئة متواصلة في نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني، وتوعية المجتمع وتحفيز مشاركته في تحقيق التضامن والتكافل والتماسك والحماية الاجتماعية، سعيًا للوصول إلى نموذج متميّز يعكس واقع العمل الخيري والإنساني لدولة قطر، وتحقيقًا لرؤية الهيئة 2030 بتطوير قطاع خيري وغير هادف للربح ريادي يمثل نموذجًا دوليًّا مميزًا.

شكرًا لجميع الجهات الحكومية التي دعمت جهود إعداد الاستراتيجية، وكل التقدير لقيادات العمل الخيري الذين قدموا كل الدعم للمشروع، وتحيةً لفريق العمل في الهيئة الذي عمل بكل جدٍّ واجتهادٍ على قيادة إعداد أول استراتيجية لقطاع العمل الخيري والإنساني بالدولة، ونخص بالشكر فرق العمل الفنيّة من مختلف المنظمات الخيرية والإنسانية، والمنظمات الأخرى غير الهادفة للربح، على جهودهم المثمرة، ونتطلع أن يكون العام 2025 انطلاقةً جديدةً لقطاع العمل الخيري على الصعيدين الوطني والدولي تحت مظلة استراتيجية القطاع.

إبراهيم عبد الله الدهيمي
المدير العام
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية



فريق الإعداد والجهات المشاركة

الفريق القيادي

الاسم	الجهة
السيدة/ أشواق العجي	هيئة تنظيم الأعمال الخيرية
الدكتور/ غسان حسن الكحلوت	مركز دراسات النزاع والعمل والإنساني
السيد/ محمد علي الغامدي	جمعية قطر الخيرية
السيد/ أحمد سعد الرميحي	جمعية قطر الخيرية
السيد/ فيصل محمد العمادي	جمعية الهلال الأحمر القطري
الدكتور/ محمد صلاح إبراهيم	جمعية الهلال الأحمر القطري
السيد/ طلال طراد الهذال	مؤسسة التعليم فوق الجميع

فريق إعداد مشروع الاستراتيجية

الاسم	الدور
الدكتور/ إياد حسن نصر	خبير في العمل الإنساني / مركز دراسات النزاع والعمل والإنساني
الدكتور/ سعد محمد خليل	عضو لجنة الصياغة / جهاز التخطيط التنموي والإحصاء
الدكتور /لطف البعداني	عضو فريق إدارة المشروع / هيئة تنظيم الأعمال الخيرية
السيد/ عبدربي بن صحراء	عضو لجنة الصياغة / جمعية قطر الخيرية
السيد / عصام عيد عبدالجليل	عضو لجنة الصياغة / جمعية الهلال الأحمر القطري
السيدة/ ريم فريح الشمري	عضو فريق إدارة المشروع / هيئة تنظيم الأعمال الخيرية
السيدة/ آمنة ناصر السليطي	عضو فريق إدارة المشروع / هيئة تنظيم الأعمال الخيرية
السيد/ أرسلان أعوان	عضو فريق إدارة المشروع / هيئة تنظيم الأعمال الخيرية
السيد/ مأمون محمد عريقات	عضو فريق إدارة المشروع / هيئة تنظيم الأعمال الخيرية



الجهات المشاركة في إعداد الاستراتيجية

هيئة تنظيم الأعمال الخيرية
Regulatory Authority for Charitable Activities
State of Qatar • دولة قطر

وزارة الخارجية
Ministry of Foreign Affairs
State of Qatar • دولة قطر

وزارة التنمية الإجتماعية والأسرة
Ministry of Social Development and Family
State of Qatar • دولة قطر

وزارة التجارة والصناعة
Ministry of Commerce and Industry
State of Qatar • دولة قطر

مصرف قطر المركزي
Qatar Central Bank
State of Qatar • دولة قطر

جهاز التخطيط والإحصاء
Planning and Statistics Authority
State of Qatar • دولة قطر

اللجنة الدائمة لأعمال الإنقاذ والإغاثة
والمساعدات الإنسانية بقوة الأمن الداخلي "لخويا"

قطر الخيرية
QATAR CHARITY

الهلال الأحمر القطري
Qatar Red Crescent

قطر للعمل الإجتماعي
Qatar Social Work

مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني
Center for Conflict and Humanitarian Studies

غرفة قطر
QATAR CHAMBER

Qatar Cancer Society
الجمعية القطرية للسرطان

alf الف

الجمعية القطرية لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة
Qatar Society for Rehabilitation of Special Needs

عيد الخيرية
EID CHARITY

مؤسسة الشيخ ثاني بن عبدالله آل ثاني الإنسانية

عفيف الخيرية
AFIF CHARITY

مؤسسة جاسم وحمد بن جاسم الخيرية
Jassim & Hamad Bin Jassim Charitable Foundation

Silatech
الشباب...المشاريع...فرص العمل...

التعليم فوق الجميع
education above all

الفريق الفني والمشاركون في إعداد الاستراتيجية

السيد/ راشد محمد النعيمي
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية

السيدة/ مليحة عبدالكريم الشافعي
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية

السيدة/ نورا ماضي الهاجري
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية

السيدة/ شيخة أحمد الحميدي
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية

السيد/ مبارك صالح الهاجري
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية

السيد/ طلال معيوف المخلف
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية

السيدة/ حمدة عبدالله آل ثاني
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية

السيد/ حسام عبدالله طراونة
هيئة تنظيم الأعمال الخيرية

السيدة / سما ناصر الهاجري
وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة

السيدة / تماضر محمد
وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة

السيدة / شيخة عبداللطيف الكواري
وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة

السيد/ سعود مبارك النصر
وزارة الخارجية

السيد/ سعود راشد الفهيدة
وزارة الخارجية

السيد/ جاسم التميمي
وزارة الخارجية

السيد/ وسمية عبدالله الضيده
وزارة الخارجية

السيدة/ جواهر عبدالله المال
وزارة الخارجية

الدكتور/ فضل بشير
وزارة الخارجية

الدكتور/ منصور السعدي
المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي

السيدة/ شيماء الجناحي
المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي

السيدة/ ميساء العمادي
المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي

السيدة/ نجلاء الخليفي
جهاز التخطيط التنموي والإحصاء

السيدة/ نورة سعيدان الراشدي
جهاز التخطيط التنموي والإحصاء

السيدة/ العنود المالكي
وزارة التجارة والصناعة

السيد/ جابر منيخز المري
وزارة التجارة والصناعة

السيدة/ هيفاء بخيت المري
وزارة التجارة والصناعة

الرائد/ عيسى حسن علي الجابر
اللجنة الدائمة لأعمال الإنقاذ والإغاثة والمساعدات الإنسانية بقوة الأمن الداخلي "لخويا"

الدكتور/ يحيى إبراهيم
غرفة تجارة وصناعة قطر

مؤمنة أسعد الأجرد
مركز دراسات النزاع والعمل والإنساني

وديع محمود العرابيد
مركز دراسات النزاع والعمل والإنساني

صبا أكرم عطاالله
مركز دراسات النزاع والعمل والإنساني

رنا محمد جمال باروت
مركز دراسات النزاع والعمل والإنساني

السيد/ أحمد محمد الكواري
جمعية قطر الخيرية

السيد / جمال عبدالخالق آل شحبل
جمعية قطر الخيرية

السيد/ عبدالقادر جلال أحمد
جمعية قطر الخيرية

السيد/ إبراهيم محمد
جمعية قطر الخيرية

السيد/ أكرم العديني
جمعية قطر الخيرية

السيد/ محمد الدردور
جمعية قطر الخيرية

السيد/ سامي إبراهيم
جمعية قطر الخيرية

السيد / أحمد فخرو
جمعية قطر الخيرية

السيد/ عبدالمجيد فرحان
جمعية قطر الخيرية

السيد/ جمال قاسم
جمعية قطر الخيرية

السيد/ حامد علاء الدين شحادة
جمعية قطر الخيرية

السيد / عشرت الله دار القرار
جمعية قطر الخيرية

السيد/ فريد الصديقي
جمعية قطر الخيرية

السيدة / فاطمة المهندي
جمعية قطر الخيرية

السيدة / فاطمة الزهراء
جمعية قطر الخيرية

السيدة/صابرين القيسي
جمعية قطر الخيرية

السيد/ إبراهيم محمد إبراهيم
جمعية قطر الخيرية

السيد/ رامي فتوح
جمعية قطر الخيرية

السيدة/ إسراء مجدي
جمعية قطر الخيرية

السيد/ أيهم إسماعيل السخني
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ محمود عبدالفتاح السيسي
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ عبد الرحمن مجدي
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيدة/ هنادي المعلم
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ بهاء النجومي
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ محمد بكري
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ محمود الشيخ حسن
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ أحمد عطية
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ ماجد التنر
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ فريد عدنان
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ حميد محرر
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ محمود السيد
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ رشدي عبدالخالق
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ سعيد تجاني
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيدة/ زينة محجوب الحسين
جمعية الهلال الأحمر القطري

الدكتور/ حسام أحمد مكي
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ عبد العزيز محمد غالب
جمعية الهلال الأحمر القطري

السيد/ ناصر محمد العوض
جمعية الهلال الأحمر القطري

الدكتور/ هادي أبورشيد
الجمعية القطرية للسرطان

السيد/ مصعب كروت
مؤسسة التعليم فوق الجميع

السيدة/ عائشة محمد المناعي
مؤسسة التعليم فوق الجميع

الدكتور/ شادي مرتضى
مؤسسة صلتك

السيد/ فهد عبدالله ملك
مؤسسة صلتك

السيد/ صلاح محمد الكبيسي
مؤسسة صلتك

السيد/ صهيب الخوالدة
مؤسسة صلتك

السيد/ أحمد داود الصايغ
الجمعية القطرية لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة

السيد/ طارق عبدالرحمن العيسوي
الجمعية القطرية لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة

السيد/ ناجي محمد زكارنه
الجمعية القطرية لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة

السيد/ أحمد صكر العنزي
الجمعية القطرية لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة

السدة/ سلوى محمد دردس
الجمعية القطرية لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة

السيد/ حسن حجاج
الجمعية القطرية لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة

السيد/ حسن علي حسن
مؤسسة الشيخ عيد بن محمد آل ثاني الخيرية

السيد/ حسن حسين الغضبان
مؤسسة الشيخ عيد بن محمد آل ثاني الخيرية

السيدة/ عائشة محمد مالك
مؤسسة الأصمخ الخيرية - عفيف

السيدة/ صباح إسحاق
مؤسسة الأصمخ الخيرية - عفيف

السيد/ عبدالله آغا
مؤسسة الشيخ ثاني بن عبد الله للخدمات الإنسانية

السيد/ عبدالله اليعقوب
مؤسسة الشيخ ثاني بن عبد الله للخدمات الإنسانية

السيد/ مجاهد حمزه
مؤسسة الفيصل بلا حدود

السيد/ محمد النجار
مؤسسة الفيصل بلا حدود

السيدة/ سهام عبدالفتاح
مؤسسة جاسم وحمد بن جاسم الخيرية

تنويه: جهات العمل المذكورة أعلاه تُعبر عن الجهة التي كان يعمل بها المُشارك أثناء فترة إعداد الاستراتيجية.

المحتويات

كلمة رئيس مجلس الإدارة	IV
كلمة المدير العام	VI
فريق الإعداد والجهات المشاركة	IX
الجهات المشاركة في إعداد الاستراتيجية	XI
الفريق الفني والمشاركون في إعداد الاستراتيجية	XII
المقدمة	1
1. ملخص تنفيذي	3
2. منهجية الاستراتيجية وحوكمة إعدادها	5
2.1 مرجعيات الاستراتيجية ومحدداتها	7
2.2 المنهجية المتبعة في إعداد الاستراتيجية	8
2.3 حوكمة إدارة الاستراتيجية	11
3. السياق العام	13
3.1 نبذة عن القطاع الخيري في دولة قطر	13
3.2 القضايا الرئيسية	22
قطاع العمل الخيري كشريك في التنمية الوطنية	23
التحديات الإنمائية والإنسانية العالمية	23
التحولات الكبرى لمشهد إدارة المساعدات الخارجية	24
التهديدات المتزايدة لدور القطاع الخيري عبر العالم	25
4. تحليل أصحاب المصلحة	27
المجتمع القطري	29
الهيئات الحكومية المختصة في قطر وفي الدول المستضيفة	30
الهيئات الحكومية الرقابية داخل وخارج قطر	31
مجتمعات الدول المستضيفة	31
النظام المصرفي الوطني والأجنبي	32
شركاء التنمية والعمل الإنساني وطنيًا ودوليًا	32
المجتمع الأكاديمي داخل وخارج قطر	33
الإعلام الوطني والأجنبي	34

5. التشخيص الاستراتيجي	**35**
5.1 التشخيص الداخلي	35
5.2 التشخيص الخارجي	36
6. هوية القطاع الخيري في قطر	**37**
6.1 رؤية ورسالة القطاع	37
6.2 منظومة قيم القطاع	37
7. النتائج	**39**
7.1 النتيجة الرئيسة	39
7.2 النتائج الوسيطة وأهدافها	40
النتيجة الوسيطة الأولى	40
النتيجة الوسيطة الثانية	41
النتيجة الوسيطة الثالثة	42
النتيجة الوسيطة الرابعة	43
النتيجة الوسيطة الخامسة	44
8. المبادرات	**45**
المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الأولى	45
المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الثانية	48
المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الثالثة	50
المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الرابعة	52
المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الخامسة	54
حزمة المبادرات السريعة	57
9. متطلبات الاستراتيجية والتنفيذ	**62**
9.1 المتطلبات	62
9.2 آلية التنفيذ	63
9.3 إدارة الأداء الاستراتيجي	64
9.4 إدارة المخاطر الاستراتيجية	65
9.5 الخارطة الاستراتيجية	67
9.6 مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي	71

مقدمة

ساعدت مجموعة من الظواهر على ازدهار القطاع الخيري عبر العالم بشقيه التنموي والإنساني، والذي يمثل جزءًا أصيلًا من القطاع غير الهادف للربح أو ما يعرف بالقطاع غير الحكومي أو قطاع المجتمع المدني بحسب الدولة والسياق. تمثلت هذه الظواهر في:

- تنامي حقوق الإنسان والحريات العامة
- التطور الهائل لوسائل التواصل بين الشعوب
- ارتفاع عدد المتعلمين عالميًا
- التزايد المستمر في اعتماد الدول والمجتمعات على المنظمات لتحقيق الأهداف التنموية محلياً ودولياً

مع العديد من الظواهر الأخرى، حيث يمكن رصد هذا الازدهار من خلال جملة من المؤشرات لعل من أهمها:

- تزايد أعداد المنظمات التنموية والإنسانية مما يعكس تطور مستوى التمثيل ومشاركة المواطن في تدبير الشأن العام.

- توسع نطاق المجال أو الحيز العام الذي أصبح يشغله القطاع الخيري والإنساني، فقد تعززت مشاركته في مختلف المجالات وعلى جميع المستويات.

تأكيدًا لهذا الدور أصبح القطاع، باعتباره رأسمالا اجتماعيًا، يمثل أحد الأركان الرئيسة التي تقوم عليها الدولة المعاصرة لما يضطلع به من مسؤوليات مهمة سواء في المشاركة في تحقيق التنمية الوطنية، أم في الإسهام في نظام التضامن الدولي في أبعاده الإنمائية والإنسانية على حد سواء.

في هذا الإطار يمكن فهم الاتجاهات التي تجعل من حالة القطاع الخيري في أي بلد أحد المؤشرات المهمة المؤثرة في مجموعة من مؤشرات التصنيف الدولية كتلك ذات الصلة بالتضامن الدولي، والتماسك الاجتماعي الداخلي، وغيرها.

كما يمكن فهم أيضًا الاتجاه العام نحو تعزيز شراكة القطاع الخيري وغير الهادف للربح مع كل من القطاعين الحكومي والخاص ترشيدًا لجهود هذه القطاعات الثلاثة في تحقيق التنمية المنشودة على المستوى الوطني، وتعظيمًا لفرص وإمكانات التعاون الدولي من أجل أسرة دولية متضامنة.

لا يختلف المشهد في دولة قطر عن الاتجاهات العامة لحالة القطاع الخيري عبر العالم، فهناك إرادة سياسية عليا طموحة لاستثمار الإرث الحضاري لدولة قطر في مواكبة التوجه العام نحو مزيد من التمكين للعمل الخيري في الدولة لضمان انخراطه الفعال والمسؤول في جهود النهضة الوطنية وأيضا في تحقيق التضامن الدولي.

عبرت عن هذه الإرادة بجلاء رؤية دولة قطر والاستراتيجيات الوطنية المتعاقبة وصانتها القوانين الجاري العمل بها في الدولة

حفزت هذه الإرادة السياسية وجود إطار قانوني وتنظيمي مشجع لتنمية قطاع عمل خيري وطني ومستقل وقادر على أداء أدواره بكفاءة وفاعلية، حيث يتمثل القوام الرئيس لهذا الإطار في قانون متقدم يؤطر تنظيم القطاع (قانون رقم 15 لسنة 2014 بشأن تنظيم الأعمال الخيرية وتعديلاته)، وهيئة تنظيمية تسهر على حمايته وتنميته (القرار الأميري رقم 10 لسنة 2020 على إعادة تنظيم هيئة تنظيم الأعمال الخيرية).

وبقدر ما تجعل كل هذه الاعتبارات من تجربة دولة قطر في مجال العمل الخيري، إحدى الممارسات المهمة الجديرة بالاهتمام، بقدر ما تتطلب الحرص على الارتقاء بعمل القطاع وفق منظور استراتيجي شامل يرنو لتحقيق تطلعات القيادة السياسية في بناء قطاع نشيط من جهة، وتمكين القطاع من الاستفادة المثلى من مختلف الفرص المتاحة داخليا وخارجيا من جهة ثانية.

في هذا الإطار جاءت الرغبة في أن تكون للقطاع الخيري في دولة قطر بشقيه التنموي والإنساني استراتيجية قطاعية متوافقة مع الرؤية الوطنية 2030، ومتكاملة مع الاستراتيجيات القطاعية الأخرى ضمن استراتيجية التنمية الوطنية الثالثة 2024-2030.

وبحكم الدور الذي تضطلع به هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، بموجب الأداة التشريعية المنشأة لها (القرار الأميري رقم 10 لسنة 2020 على إعادة تنظيم هيئة تنظيم الأعمال الخيرية)، فقد أخذت الهيئة بزمام مبادرة إعداد هذه الاستراتيجية بالتعاون مع منظمات القطاع متبعة في ذلك نهجا تشاركيا يضمن إسهام جميع أصحاب المصلحة، وفي مقدمتها منظمات القطاع نفسه، بانخراطها المكثف في إعداد الاستراتيجية وأيضا بتبنيها للنتائج والأهداف والمبادرات المنبثقة عنها في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

1 ملخص تنفيذي

نصت الفقرة الأولى من المادة رقم (5) من القرار الأميري رقم (10) لسنة 2020 بإعادة تنظيم هيئة تنظيم الأعمال الخيرية على أن دور الهيئة يعمل على تنمية ودعم وتشجيع الأعمال الخيرية والإنسانية، والإشراف عليها ومراقبتها في إطار السياسة العامة للدولة، ويكون لها في سبيل تحقيق ذلك ممارسة جميع الصلاحيات اللازمة، وعلى الأخص :

«إعداد استراتيجية العمل الخيري والإنساني بالدولة»

بما يتوافق مع رؤية دولة قطر الوطنية 2030 واستراتيجية التنمية الوطنية، وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة والعمل على تنفيذها.
انطلاقاً من ذلك، عملت هيئة تنظيم الأعمال الخيرية وعلى مدار عامين وبالتعاون الوثيق مع الجهات ذات العلاقة من القطاع الخيري والقطاع الحكومي والقطاع الخاص على صياغة أول استراتيجية لقطاع العمل الخيري بدولة قطر بشقيه التنموي والإنساني.

حيث تم صياغتها لتتوافق مع الرؤية الوطنية 2030، ومتكاملة مع الاستراتيجيات القطاعية الأخرى، لقد تبنت الهيئة نهجًا تشاركيًا يضمن إسهام جميع أصحاب المصلحة، وفي مقدمتها منظمات القطاع نفسه، بانخراطها المكثف في إعداد الاستراتيجية، كما قامت الهيئة بالاستعانة ببيت خبرة وطني في أعمال إعداد الاستراتيجية متمثلًا في مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني لهذا الغرض، تعبر هذه الاستراتيجية عن جميع منظمات العمل الخيري في دولة قطر بشقيه التنموي والإنساني بمختلف أشكالها التنظيمية، حيث تعنى هذه الاستراتيجية بما هو مشترك بين منظمات قطاع العمل الخيري من منظور أن هذه المنظمات تشكل قطاعًا مهنيًا مستقلًا.

وفي نفس الوقت، تستند استراتيجية قطاع العمل الخيري في دولة قطر إلى نوعين رئيسين من المحددات؛ محددات وطنية وأخرى دولية وبالذات القاطع مع جهود المجتمع الدولي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030.
استناداً للمعايير الوطنية، فقد تم وبالتنسيق مع جهاز التخطيط التنموي والإحصاء اتباع منهجية التخطيط القائم على النتائج في إعداد استراتيجية قطاع العمل الخيري في دولة قطر باعتبارها استراتيجية قطاعية مستقلة تتآزر وتتكامل مع باقي الاستراتيجيات الوطنية بهدف تحقيق تنمية وطنية شاملة، حيث تم القيام بتشخيص استراتيجي عميق للقطاع شمل بيئته الداخلية والخارجية للوقوف على مكامن قوته وفرص التحسين.
في ضوء كل ذلك، تم صيغة رؤية للقطاع تنص على أنه قطاع خيري مهني ومستقل يمثل رافدًا مهمًا من روافد التنمية الوطنية، وركيزة متينة داعمة للمكانة الدولية لدولة قطر. كما تم تحديد رسالته بأنه قطاع خيري يكرس الإرادة نحو المشاركة المواطنة، ويجسد قيم التضامن الاجتماعي تجاه المحتاجين من داخل وخارج قطر.

بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد القيم الحاكمة للاستراتيجية متمثلة بما يلي:

- الأصالة والاحترام.
- التعاون والتكامل.
- المسؤولية والمساءلة.
- الفاعلية والكفاءة.
- الشفافية والنزاهة.
- المرونة والامتثال.
- التعلم والابتكار

وأخيراً تم تحديد النتيجة الرئيسة المرجو الوصول إليها وهي:

قطاع خيري مهني ومرن يقدم أفضل الخدمات للمستفيدين داخل وخارج قطر انسجامًا مع رؤية دولة قطر 2030 وأولويات الاستراتيجيات الوطنية ذات الصلة.

من خلال تحقيق النتائج الوسيطة التالية:

أولاً: قطاع خيري يستند إلى بيئة وطنية حاضنة داعمة وممكنة.

ثانياً: قطاع خيري تحكمه آلية تنسيق داخلية مؤسسية وفعالة.

ثالثاً: قطاع خيري يتوفر على قدرات مؤسسية وفقًا للمعايير الدولية والممارسات الفضلى.

رابعاً: قطاع خيري منخرط في علاقات تعاون وشراكة ذكية ومستديمة.

خامساً: قطاع خيري يتوفر على موارد مالية متنوعة ومستديمة.

ولتحقيق رؤية ورسالة القطاع، والنتيجة الرئيسية والنتائج الوسيطة، نصت الاستراتيجية على مجموعة من المبادرات التي سينخرط القطاع في تنفيذها بين الفترة من العام 2025 حتى العام 2030.



2 منهجية الاستراتيجية وحوكمة إعدادها

تنطلق هذه الاستراتيجية من اعتبار أن القطاع الخيري في دولة قطر بشقيه التنموي والإنساني هو الفضاء الواسع الذي يعبر عن **الإرادة الحرة للمجتمع القطري** في تعزيز قيم التضامن مع الفئات الهشة محليًا ودوليًا في إطار القوانين والإجراءات المعمول بها في هذا الشأن من جهة، وأيضا ضمن تعاون مسؤول وهادف مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص من جهة ثانية.
يمثل القطاع الخيري بهذا المنظور الجسر لخدمة المجتمع القطري في تعزيز مشاركته وتحقيق تنميته وتمتين أواصر تضامنه وضمان تماسكه، أو تضامنًا مع الشعوب المحتاجة الأخرى إسهامًا في التخفيف من معاناتها، أو **دعمًا لجهود التواصل الحضاري تحقيقًا لعالم يسوده التفاهم والتسامح والاستقرار**.

لهذا الغرض، تعبر هذه الاستراتيجية عن جميع منظمات العمل الخيري في دولة قطر بشقيه التنموي والإنساني الخاضعة لإشراف هيئة تنظيم الأعمال الخيرية بمختلف أشكالها التنظيمية، بما في ذلك المنظمات الأخرى غير الهادفة للربح بحسب القانون المنظم لذلك (قانون رقم 20 لسنة 2019 بإصدار قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب)، وبمختلف نطاق عملها الجغرافي، وطبيعة خدماتها ومقارباتها أو نهجها في تقديم هذه الخدمات.

إلا أن الاستراتيجية في نفس الوقت ليست بأي حال من الأحوال، بديلة للاستراتيجيات الخاصة بكل منظمة على حدة.



فهي عبارة عن إطار عمل استراتيجي يرنو إلى القضايا التالية:

1. رسم **الملامح الرئيسة لهوية مشتركة** لقطاع العمل الخيري في دولة قطر بشقيه التنموي والإنساني وتحديد أدواره الكبرى
2. تعظيم **دور القطاع** في الإسهام في جهود التنمية الوطنية في مختلف أبعادها
3. دعم فرص القطاع كقوة ناعمة **لتعزيز التواصل الحضاري والمشاركة الفعالة** في تقديم المساعدات الخارجية سواء إنمائية كانت أم إنسانية
4. الانخراط المسؤول في **بناء وتطوير علاقات تعاون** مثمرة مع مختلف أصحاب المصلحة داخليًا وخارجيًا
5. تكريس مهنية القطاع باتباع **أعلى المعايير وأفضل الممارسات**

تعنى هذه **الاستراتيجية** بما هو مشترك بين منظمات قطاع العمل الخيري نظرًا لأن هذه المنظمات تشكل قطاعًا مهنيًا مستقلا وذلك في إطار ارتباط هذا المشترك بالقضايا **الخمسة** الرئيسة أعلاه، أي الهوية المشتركة للقطاع الخيري ودوره المجتمعي، ومشاركة القطاع في تحقيق التنمية الوطنية، وإسهامه الفعال في التواصل الحضاري والتضامن الدولي، وانخراطه الفعال في علاقات تعاون مع مختلف أصحاب المصلحة، وتطلعه المستمر لاتباع أعلى المعايير وأفضل الممارسات:

- التطوير المستمر
- التنظيم الذاتي
- التنسيق والتكامل



2.1 مرجعيات الاستراتيجية ومحدداتها

تستند استراتيجية قطاع العمل الخيري في دولة قطر إلى نوعين رئيسين من المحددات؛ محددات وطنية وأخرى دولية.

وتكمن وجاهة هذا التصنيف في الحاجة الماسة للأخذ بعين الاعتبار تقاطع ما هو وطني بما هو دولي في بعديه الإقليمي أو العالمي، وذلك في مختلف الأدوار التي يمكن أن يضطلع بها القطاع داخليًا وخارجيًا.
تتعلق المحددات الوطنية بثلاث مرجعيات رئيسة تشمل:

- رؤية دولة قطر 2030.
- استراتيجية التنمية الوطنية مع الاستراتيجيات القطاعية المرتبطة بها.
- الإطار القانوني المنظم للقطاع.

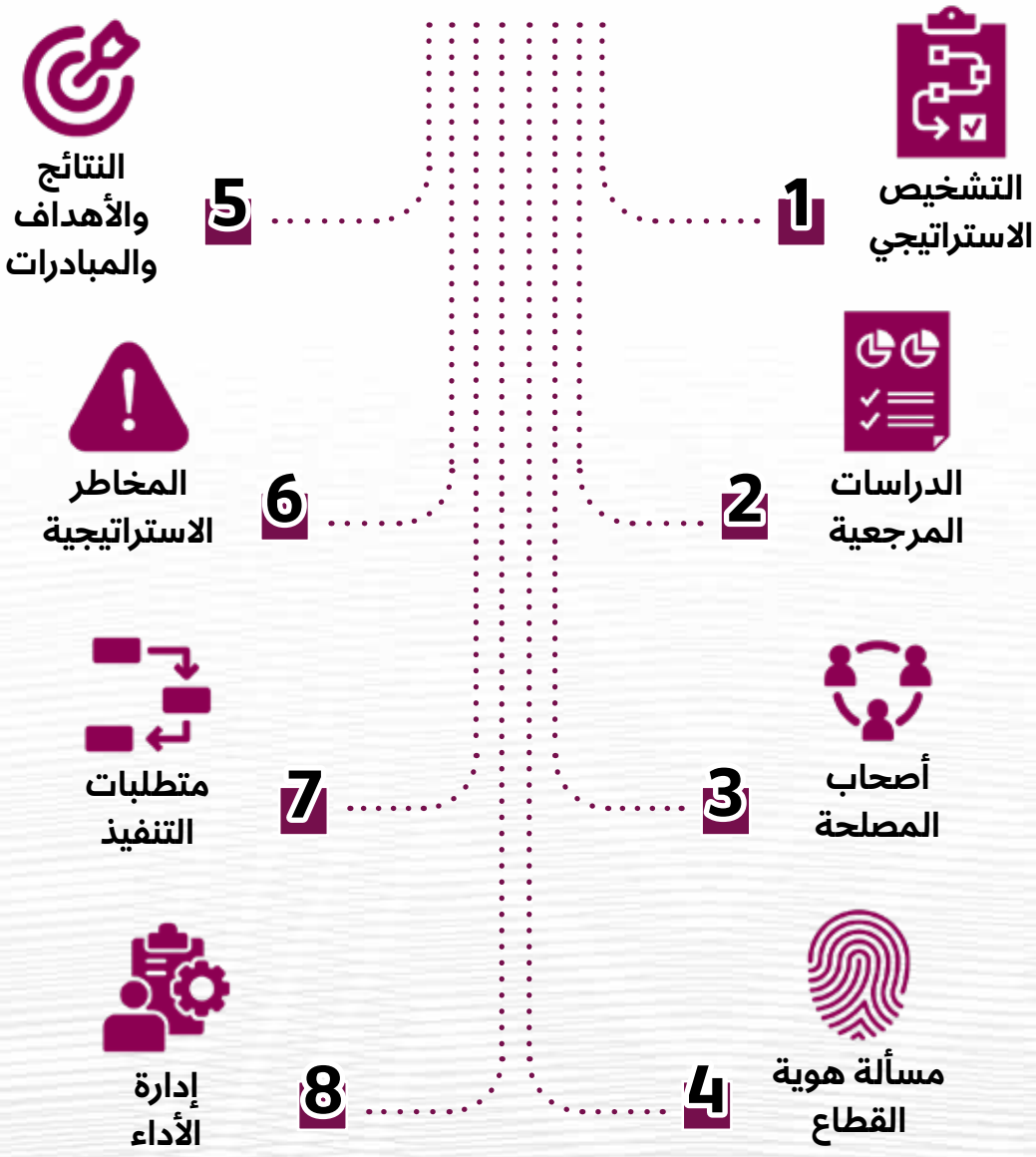
أما بالنسبة للمحددات الدولية فيمكن حصرها في خمس مرجعيات مهمة تشمل:

- الخطط والمبادرات الدولية الخاصة بالتنمية الدولية.
- الخطط والمبادرات الدولية الخاصة بالتأهب والاستجابة للكوارث والأزمات.
- الإطار المرجعي الموجه لجهود التواصل الحضاري.
- ظاهرة العمل الخيري التنموي والإنساني العالمي.
- الشراكة العالمية الثلاثية بين القطاع الحكومي والقطاع غير الحكومي والقطاع الخاص.

2.2 المنهجية المتبعة في إعداد الاستراتيجية

تأسيًا بالممارسة الوطنية المعتمدة في التخطيط الاستراتيجي في إعداد استراتيجية التنمية الوطنية والاستراتيجيات القطاعية المرتبطة بها، فقد تم اتباع منهجية التخطيط القائم على النتائج في إعداد استراتيجية قطاع العمل الخيري في دولة قطر باعتبارها استراتيجية قطاعية مستقلة تتآزر وتتكامل مع باقي الاستراتيجيات الوطنية قصد تحقيق تنمية وطنية شاملة.

استند إعداد استراتيجية القطاع بشكل أساسي إلى منهجية التخطيط القائم على النتائج من خلال المراحل الرئيسة التالية:



التشخيص الاستراتيجي:

تعنى هذه المرحلة بالتشخيص الداخلي للقطاع في دولة قطر من خلال الوقوف على مكامن قوته وضعفه بالنظر إليه كقطاع متكامل وليس كمجرد مجموعة من المنظمات المستقلة.

كما تعنى هذه المرحلة أيضًا بالتشخيص الخارجي لمعرفة الفرص المتاحة أمام القطاع والتحديات التي قد تواجهه بالنظر للواقع الذي يعمل فيه في أبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والدولية. يتعلق الأمر بمرحلة أساسية يستند إلى نتائجها ومخرجاتها في رسم أي خيارات أو توجهات استراتيجية تتعلق بالقطاع.

كما راعى التشخيص الاستراتيجي السياق العام للقطاع كجزء من رأسمال اجتماعي وكقوة ناعمة متعددة الأدوار والخدمات، وفي نفس الوقت واسعة التأثير والانتشار. تتطلب هذه الخصائص من الناحية الاستراتيجية قراءة دقيقة للسياق العام في أبعاده الوطنية والإقليمية والدولية للوقوف على أهم عناصر هذا السياق في علاقتها المباشرة بالقطاعات الأخرى والأدوار الرئيسة التي يمكن أن يضطلع بها وذلك من منظور تأثير القطاع في هذا السياق وتأثره به أيضًا.

الدراسات المرجعية:

استند التشخيص والإعداد للاستراتيجية إلى دراسات تم إعدادها خصيصا لتحليل الوضع الراهن والتطلعات المستقبلية وآفاق العمل الخيري بدولة قطر من قبل فريق بحثي مستقل. تساعد هذه الدراسات على فهم الأدوار الحالية والأدوار المنوطة بالقطاع وتناقش مسائل تفصيلية كالتكامل والشراكات مع القطاعات الأخرى وخيارات الاستدامة وقياس أثر العمل الخيري القطري.

أصحاب المصلحة:

تتقاطع أدوار القطاع وطنيًا وإقليميًا ودوليًا مع مصالح مجموعة واسعة من الأطراف مما يتطلب معرفة هذه الجهات من خلال الوقوف على طبيعة المصالح التي يمكن أن تربطها بالقطاع وأيضًا مدى قوتها في التأثير إيجابًا أو سلبًا على الأدوار التي يضطلع بها القطاع.

مسألة هوية القطاع:

يستمد قطاع العمل الخيري القطري بشقيه التنموي والإنساني هويته من هوية المجتمع القطري الذي ينبثق عنه، إنها الخصائص التي يتفرد بها القطاع وفي نفس الوقت تحفزه نحو القيام بوظائفه وأدواره، والانخراط في علاقات تبادلية مع مختلف الفاعلين الآخرين. قوام هذه الهوية ثلاثة ركائز رئيسة تتعلق برؤية القطاع ورسالته وقيمه.

النتائج والأهداف والمبادرات:

تمثل هذه المرحلة قطب رحى منهجية التخطيط القائم على النتائج، حيث تقوم على تحديد نتيجة رئيسة واحدة ملهمة تنبثق عنها حزمة من النتائج الوسيطة التي بدورها تتفرع عنها حزمة من الأهداف في شكل مقاصد والتي يمكن تحقيقها بالقيام بمجموعة من المبادرات العملية التي تشكل برنامج العمل الذي ينبغي إنجازه خلال المدة المحددة للاستراتيجية.

المخاطر الاستراتيجية:

بالنظر للسياق العام الذي يحكم واقع القطاع، وانسجامًا مع النهج السائد في إدارة المخاطر المتبع في الإدارة الحديثة، فإنه كان من

الضروري أن تتضمن هذه الاستراتيجية تحليلًا للمخاطر المرتبطة بقطاع العمل الخيري في قطر وذلك من منظور استراتيجي.

متطلبات التنفيذ:

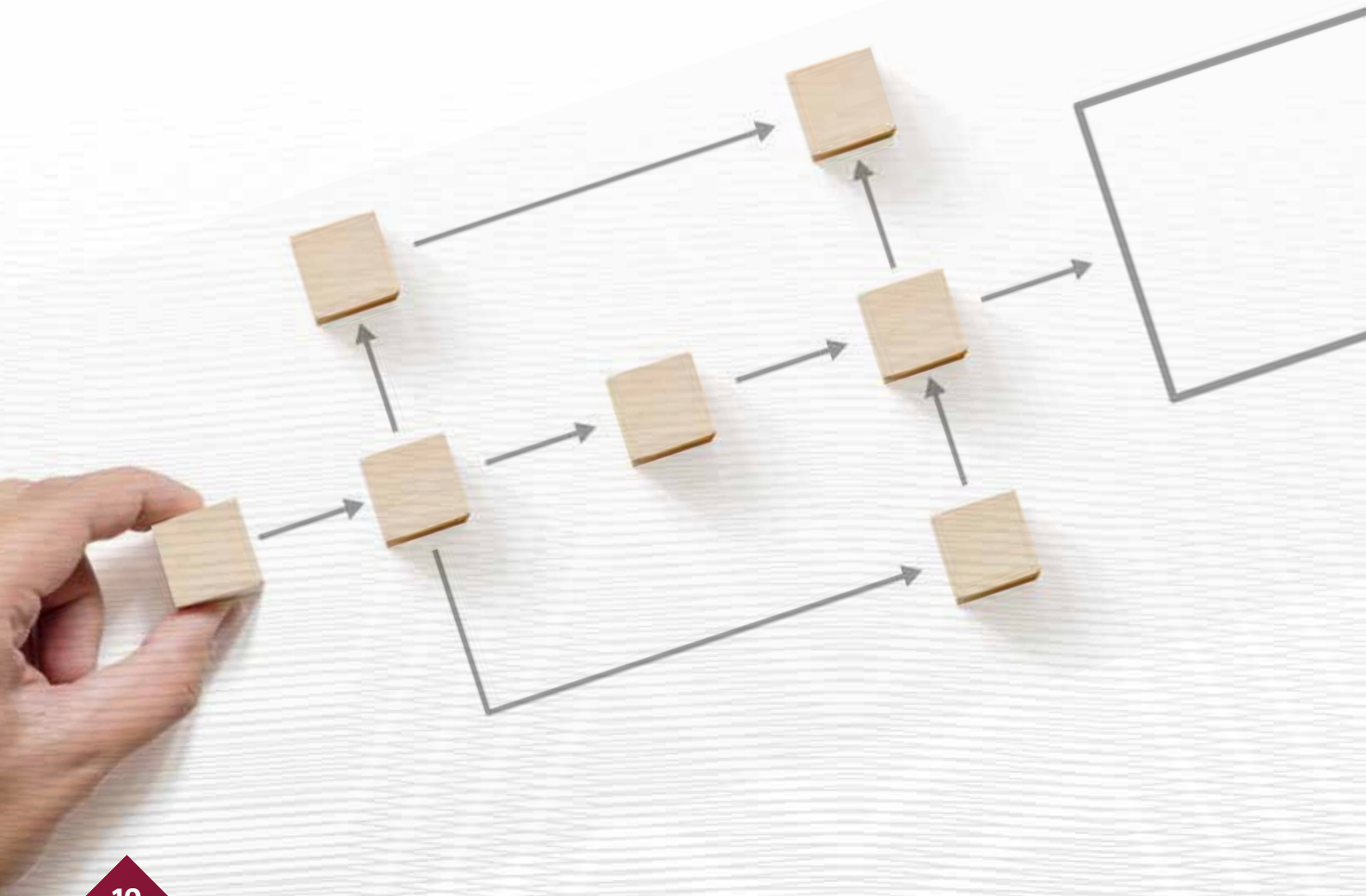
يتطلب إنجاز المبادرات مجموعة من الموارد التنظيمية والمالية والبشرية والفنية، لهذا كان لابد من تحديد ماهية هذه الموارد وشروط توفيرها وطرق ترشيد استخدامها وفقًا لمبدَءَي الفاعلية والكفاءة.

يتوقف نجاح الاستراتيجية، بشكل كبير، على حسن تنفيذها.

ويتضمن تنفيذ الاستراتيجية في هذه الحالة أربع عمليات متكاملة تتعلق بتنفيذ المبادرات، والمتابعة، والمراجعة، والتقييم.

إدارة الأداء:

يمثل إدارة الأداء إطار العمل الذي يمكن من متابعة تنفيذ استراتيجية القطاع، حيث يساعد على القيام بالأعمال الصحيحة وهو ما يثبت «الفاعلية» التي تعبر عن القدرة على تحقيق النتائج المرجوة، كما يساعد أيضًا على التأكد من القيام بالأعمال الصحيحة بالطريقة السليمة وهو ما يثبت «الكفاءة» التي تعبر عن حسن استخدام الموارد المتاحة.



2.3 حوكمة إدارة الاستراتيجية

كأول استراتيجية لقطاع العمل الخيري في دولة قطر بشقيه التنموي والإنساني تم الحرص على ضبط حوكمة إدارة هذه الاستراتيجية سواء من حيث منهجية وآليات إعدادها، أو من حيث طرق وضوابط تنفيذها. من أجل ذلك أُخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- الدور المنوط بهيئة تنظيم الأعمال الخيرية في إعداد الاستراتيجية وذلك بموجب الاختصاصات والصلاحيات التي تنص عليها الأداة التشريعية المنشأة لها (القرار الأميري رقم 10 لسنة 2020 على إعادة تنظيم هيئة تنظيم الأعمال الخيرية).

- الحرص على التبني الكامل لمنظمات القطاع للاستراتيجية من خلال المشاركة الموسعة في إعدادها وتعزيز شعور منظمات القطاع بأن الاستراتيجية نابعة عنهم وتعبر بالفعل عن رؤاهم وطموحاتهم المستقبلية. ثالثًا، توفير الضمانات والشروط الكافية الكفيلة بتنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها بكفاءة وفاعلية.

وفقًا لهذه الاعتبارات مجتمعة، اعتمدت حوكمة استراتيجية قطاع العمل الخيري في دولة قطر على إطار العمل والفرق التالية:

- **الفريق الاستراتيجي:**

تترأس هيئة تنظيم الأعمال الخيرية هذا الفريق ويضم في عضويته رؤساء كبريات المنظمات القطرية غير الهادفة للربح. ويضطلع الفريق الاستراتيجي بالصلاحيات التالية:

1. اعتماد الوثيقة النهائية للخطة الاستراتيجية.
2. الإطلاق الرسمي للخطة الاستراتيجية.

الفريق القيادي:

تترأس هيئة تنظيم الأعمال الخيرية هذا الفريق ويضم في عضويته ممثلي كبريات المنظمات القطرية غير الهادفة للربح.

ويضطلع الفريق القيادي بجملة من الصلاحيات التقريرية تشمل:

1. اعتماد منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.
2. مراجعة واعتماد مخرجات ورش العمل.
3. والتواصل مع أصحاب المصلحة بخصوص الاستراتيجية.
4. مراجعة مسودات وثيقة الاستراتيجية والتوصية بالمسودة الأخيرة للفريق الاستراتيجي.

فريق إدارة المشروع:

تتولى هيئة تنظيم الأعمال الخيرية إدارة وتنسيق مهام مشروع إعداد الاستراتيجية، ويضم الفريق أعضاء من إدارة التخطيط والجودة والخبراء المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي بالهيئة.

ويناط بالفريق المهام الرئيسة التالية:

1. تنظيم ورش العمل.
2. تحرير تقارير الورش.
3. توزيع تقارير الورش على مختلف الجهات المعنية واستقبال ملاحظاتها.
4. إحالة التقارير على لجنة الصياغة.

الفريق الفني:

يضم الفريق مجموعة من المتخصصين والعاملين في مجالات العمل المختلفة كممثلين عن مؤسسات القطاع بالإضافة إلى الشريك الفني المتمثل في مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني وخبير مختص في العمل الإنساني الدولي والقانون الدولي الإنساني، ويضطلع الفريق بالمهام التالية:

1. المشاركة في ورش العمل وورش العصف الذهني.
2. المشاركة في استبانات التشخيص الاستراتيجي.
3. المشاركة في مناقشة مكونات الاستراتيجية من واقع الخبرة العملية والفنية.

ويشمل الفريق الفني على **لجنة للصياغة** تتكون من خبراء التخطيط بكبريات منظمات القطاع وبمشاركة خبير من جهاز التخطيط والإحصاء، تقوم بالمشاركة في تأطير ورش العمل، ومعالجة الملاحظات الواردة من مختلف الجهات، والتواصل المستمر مع اللجنة القيادية للاستماع لتوجيهاتها بخصوص الاستراتيجية كمدخلات، وصياغة مسوَّدات وثيقة الاستراتيجية.



3. السياق العام

3.1 نبذة عن القطاع الخيري في دولة قطر

إذا اعتبرنا المجتمع القطري يمثل مجموع الروابط غير الأسرية التي تنتظم في إطارها الإرادة الحرة والمستقلة للمواطنين من أجل خدمة المجتمع، فإنه يمكن القول إن **جوهر فكرة العمل الخيري** أصيلة وراسخة في المجتمع القطري سواء من حيث غاياتها الكبرى أو آلياتها التنظيمية.

من حيث الغايات، لعل أوضح تجليات فكرة المجتمع القطري هو السلوك العام لأفراد المجتمع نحو فعل «الخير» بمفهومه الشامل الذي يسع كل عمل من شأنه أن يحقق مصالح المجتمع أو ما يمكن تسميته أيضًا بالمصلحة العامة في مختلف المجالات وفي مختلف الظروف أيضًا.

ويستند فعل الخير في المجتمع القطري لثقافة مجتمعية راسخة قوامها التعاليم الدينية السمحة التي يتشبع بها المجتمع القطري حيث تحض هذه التعاليم على إعمار الأرض بالخير والصلاح انطلاقًا من مبدأ خلافة الإنسان للخالق.

كما يستند عمل الخير أيضًا لعادات وتقاليد المجتمع المتوارثة عبر الأجيال والتي أصبحت بمثابة قيم اجتماعية توجه سلوك أفراد المجتمع نحو كل ما هو خير مثل إكرام الضيف، ومساعدة الغريب، والتكافل الاجتماعي، ونصرة المظلوم، وغيرها.

أما من حيث الآلية، فيبقى الوقف أبرز موروث حضاري يجسد فكرة العمل الخيري في أبعاده التنظيمية المتعلقة بتعبئة موارد المجتمع لتحقيق تنمية واستدامة الخدمات المجتمعية.

كباقي تجارب العالم الإسلامي، لم يترك الوقف في دولة قطر مجالًا من مجالات خدمة المجتمع إلا واهتم بها كالتربية والتعليم، والصحة العامة والوقاية، والماء الصالح للشرب، والتنشئة الاجتماعية، والرعاية الاجتماعية، وغيرها.



ضمن سياق هذه الاستراتيجية، ينبغي الوقوف ولو بإيجاز على أهم معالم القطاع الخيري في دولة قطر والتي يمكن حصرها دون إخلال في:

التوجه السياسي العام (الدستور، الرؤية، الاستراتيجيات)

الإطار القانوني والمؤسسي (القوانين، المؤسسات الرقابية)

الإطار المالي أو التمويل

خريطة منظمات العمل الخيري وغير الهادف للربح

أدوار القطاع الخيري

المكانة الدولية للقطاع الخيري وإنجازاته



أولًا، الإطار السياسي:

من المنظور السياسي فإن كلًا من دستور البلاد والرؤية الوطنية 2030 يؤكدان بشكل صريح على الدور الجوهري الذي ينبغي أن يضطلع به قطاع العمل الخيري داخليًا وخارجيا وذلك وفقًا للنموذج المجتمعي والنموذج التنموي اللذين تتبناهما الدولة.

فقد أكد دستور البلاد على قيام المجتمع القطري على دعامات العدل، والإحسان، والحرية، والمساواة، ومكارم الأخلاق (المادة 18)، وعلى دور الدولة في توطيد روح الوحدة الوطنية والتضامن والإخاء بين المواطنين كافة (المادة 20)، وعلى أن حق حرية تكوين الجمعيات مكفولة، وفقاً للشروط والأوضاع التي يبينها القانون (المادة 45)، وعلى احترام الدولة للمواثيق والعهود الدولية، والعمل على تنفيذ كافة الاتفاقيات والمواثيق والعهود الدولية التي تكون طرفًا فيه (المادة 6)، وعلى قيام السياسة الخارجية للدولة على مبدأ توطيد السلم والأمن الدوليين، عن طريق تشجيع فض المنازعات الدولية بالطرق السلمية، ودعم حق الشعوب في تقرير مصيرها، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول، والتعاون مع الأمم المحبة للسلام (المادة 7).

تمثل هذه القواعد الدستورية، للمثال لا الحصر، ليس فقط الضمانات الدستورية لقيام قطاع خيري فعال في قطر، بل أيضًا مصدر إلهام للأدوار التي يمكن أن يضطلع بها هذا القطاع داخل وخارج قطر.

تأكيدًا لذلك جاءت رؤية دولة قطر 2030 لتؤكد في ركيزتها الثانية المتعلقة بالتنمية الاجتماعية على الإرادة السياسية الواضحة نحو بناء مؤسسات عامة فعالة ومنظمات خيرية وغير هادفة للربح نشطة وقوية تسهم في المحافظة على التراث الثقافي الوطني وتعزيز القيم والهوية العربية والإسلامية، وتقديم خدمات خيرية وإنسانية ذات جودة عالية تستجيب لحاجات الفئات الهشة، وبناء مجتمع آمن ومستقر تسيره مبادئ العدل والمساواة وسيادة القانون.

كما حددت رؤية قطر الوطنية 2030 في نفس الوقت التوجهات الكبرى للدولة فيما يتعلق بعلاقاتها الدولية من خلال التركيز على ما يلي:

- تعزيز دور دولة قطر الإقليمي اقتصاديًا وسياسيًا وثقافيًا خصوصًا في إطار مجلس التعاون الخليجي والجامعة العربية ومنظمة التعاون الإسلامي.
- تكثيف وتعزيز التبادل الثقافي مع الشعوب العربية خاصة والشعوب الأخرى عامة.
- رعاية ودعم حوار الحضارات والتعايش بين الأديان والثقافات المختلفة.
- الإسهام في تحقيق الأمن والسلم العالميين من خلال مبادرات سياسية ومعونات تنموية وإنسانية (رؤية دولة قطر 2030، ص 18).

وفقًا للمنظور الاستراتيجي، فقد أكدت استراتيجيات التنمية الوطنية المتعاقبة - استراتيجية التنمية الوطنية الأولى، 2011-2016، واستراتيجية التنمية الوطنية الثانية: 2018-2022 - على دور القطاع سواء في المشاركة في إعداد هذه الاستراتيجيات أم في تنفيذها كذلك.

ويأتي هذا التوجه في انسجام تام مع الممارسات الدولية المتبعة في إعداد الاستراتيجيات الوطنية بتبنيه لمنظور تشاركي سعيًا نحو تحقيق الشراكة الثلاثية بين القطاعات الثلاثة: الحكومي والخاص والقطاع الخيري غير الهادف للربح، من أجل التوظيف الكامل لقدرات الدولة، وأيضًا بأخذه بعين الاعتبار للأبعاد الإقليمية والدولية في الاستراتيجية الوطنية بحكم الارتباط المتبادل الذي أصبح يميز العلاقة بين الدول في عالمنا المعاصر.

ثانيًا، الإطار القانوني:

حفزت هذه الإرادة السياسية وجود إطار قانوني وتنظيمي مشجع لتنمية قطاع خيري مستقل وقادر على أداء أدواره بكفاءة وفاعلية، حيث يتمثل القوام الرئيس لهذا الإطار في قانون متقدم يؤطر تنظيم القطاع (قانون رقم 15 لسنة 2014 بشأن تنظيم الأعمال الخيرية وتعديلاته)، وهيئة تنظيمية تسهر على حمايته وتنميته (القرار الأميري رقم 10 لسنة 2020 بإعادة تنظيم هيئة تنظيم الأعمال الخيرية). بقدر ما تجعل كل هذه الاعتبارات من تجربة دولة قطر في مجال العمل الخيري وغير الهادف للربح إحدى الممارسات المهمة الجديرة بالاهتمام، بقدر ما تتطلب الحرص على الارتقاء بعمل القطاع وفق منظور استراتيجي شامل يرنو لتحقيق تطلعات القيادة السياسية في بناء قطاع خيري نشيط ومهني من جهة، وتمكين القطاع من الاستفادة المثلى من مختلف الفرص المتاحة داخليًا وخارجيًا من جهة ثانية.

ثالثًا، مسألة التمويل:

يعتمد تمويل منظمات القطاع الخيري في دولة قطر على تبرعات المحسنين بالدرجة الأولى، مما يعطي منظمات القطاع استقلالية واسعة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بإدارة مختلف عملياتها سواء من حيث اختيار مناطق التدخل، أو تحديد فئات المستفيدين، أو تحديد طبيعة الخدمات الإنمائية والإنسانية المقدمة، أو التعاون مع الشركاء من مختلف أصحاب المصلحة. كما تنفتح منظمات القطاع على مصادر تمويل مؤسسية في إطار الشراكة مع المانحين كلما وُجدت أهداف مشتركة بين الطرفين.

في هذا الإطار تستفيد منظمات القطاع من دعم مجموعة من مصادر التمويل المؤسسية كصناديق ووكالات التنمية الدولية على غرار صندوق قطر للتنمية على سبيل المثال، ووكالات الأمم المتحدة المتخصصة والصناديق التابعة لها، والمنظمات غير الحكومية الدولية وشبكاتها المتخصصة في حشد الموارد كشبكة Start Network ومنظومة الهلال الأحمر والصليب الأحمر الدوليين للمثال لا الحصر، وشركات القطاع الخاص خصوصًا تلك التي تتوفر على برامج المسؤولية المجتمعية.

رابعًا، خريطة القطاع القطري الخيري وغير الهادف للربح:

وفقًا لآخر الإحصائيات، يصل عدد المنظمات الخيرية وغير الهادفة للربح في قطر إلى ما يقارب 300 منظمة. حيث تعد خريطة القطاع جد متنوعة بحكم أنها تضم منظمات متعددة الأحجام، ومتنوعة المجالات، ومتعددة



المقاربات، ومتعددة الشراكات. بعض المنظمات القطرية تشغل مئات الموظفين وتتوفر على هياكل تنظيمية كبيرة ونظم عمل متطورة وتستقطب موارد مالية كبيرة وتنتشر عملياتها داخل وخارج قطر، وبعضها الآخر يعتمد على عدد محدود من الموظفين أو المتطوعين وتنتظم عملياتها في شكل محدود اعتمادًا على هياكل تنظيمية ونظم بسيطة وفقا لمتطلبات عملياتها.

أما بخصوص مجالات العمل، فإن المنظمات القطرية تغطي مجالات متنوعة تشمل الجوانب الثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية وقضايا التنمية الدولية والعمل الإنساني. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين منظمات تعمل في أكثر من مجال من هذه المجالات وبعضها الآخر تضيق مجالات عملها لتشمل تخصصات محدودة.

فيما يتعلق بالمقاربات المتبعة تنهج المنظمات القطرية أساليب متنوعة، حيث إن أغلبها يعتمد على العمل المباشر من خلال العمل الميداني والعمل مباشرة مع المستفيدين، في أحيان تختار منظمات قليلة أخرى طريقة العمل غير المباشر اعتمادًا على أسلوب المناصرة والتأييد أو العمل من خلال شركاء منفذين.

أخيرًا، تنخرط بعض المنظمات القطرية في علاقات شراكة واسعة محليًا ودوليًا من خلال اتفاقيات تعاون أو الحصول على العضوية أو الصفات الاستشارية في بعض هيئات الأمم المتحدة أو المنظمات الإقليمية أو الشبكات الدولية. في حين ترتبط بعض المنظمات الأخرى بعلاقات تعاون جد محدودة قد تقتصر على المجال المحلي فقط.

خامسًا، أدوار القطاع الخيري القطري:

القطاع الخيري عبر العالم هو شريك تنموي بالمفهوم العام، إلا أن الدور الفعلي الذي يضطلع به كل قطاع في كل بلد، ضمن هذا الإطار العام، يختلف من قطاع لآخر بالنظر لعدة عوامل لعل أهمها الإرادة السياسية، والوعي الاجتماعي، والواقع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، ونضج وخبرة القطاع، وتوفر الموارد وأهمها المالية. بشكل عام.



يضطلع القطاع الخيري في الدولة المعاصرة
بأدوار كبرى يمكن حصرها داخليًا في:

الأدوار الداخلية

- تنمية ثقافة العطاء في المجتمع
- تعزيز الهوية الوطنية والتماسك الاجتماعي
- تفعيل المشاركة المواطنة في العمل الخيري
- الإسهام في جهود التضامن الوطني

أما خارجيًا فالقطاع الخيري هو بمثابة قوة ناعمة يضطلع بأدوار رئيسة
تعزز مكانة الدولة ككل في نظام التضامن الدولي من خلال :

الأدوار الخارجية

- الإسهام في تقديم المساعدات الإنمائية
- تعزيز جهود الاستجابة الإنسانية
- تمتين أواصر العلاقة بين الشعوب بما يدعم التواصل الثقافي والحضاري وتعزيز فرص السلام والأمن الدوليين
- مناصرة القضايا العادلة والدفاع عن حقوق المحتاجين وفقًا لمبادئ الشرعية الدولية

في حالة القطاع الخيري القطري، فقد دعت رؤية قطر الوطنية 2030 القطاع الخيري القطري إلى المشاركة في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية في بعديها الداخلي والخارجي، حيث تمثل هذه الدعوة تعبيرًا جليًا للارادة السياسية تجاه تفعيل دور القطاع الخيري كجزء من المجتمع كشريك حقيقي.





في غياب استراتيجيات سابقة للقطاع الخيري في قطر تحدد أدواره الكبرى بشكل واضح وعملي، فإنه يمكن تلمس دور القطاع من منظور مشاركته في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية في ركائزها الأربعة البشرية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية وذلك من خلال رصد مجالات عمل منظمات القطاع وفقًا لهذه الأهداف تحديدًا. في هذا الإطار، يمكن التأكيد على أن أكثر أدوار القطاع الخيري ترتبط بأهداف الركيزة الاجتماعية كما نصت عليها رؤية قطر الوطنية وذلك في شقيها المحلي والدولي.



سادسًا، المكانة الدولية للقطاع الخيري القطري:

لا يمكن الحديث عن واقع القطاع الخيري في قطر من منظور استراتيجية القطاع دون الإشارة إلى موقع أو مكانة هذا القطاع إقليميا ودوليًا. في هذا الإطار، لابد من الإشارة إلى الحضور المتزايد للمنظمات القطرية على الساحة الدولية من خلال مشاركتها في جهود التنمية الدولية وأيضًا في الاستجابة الإنسانية. شواهد هذا الحضور متعددة تشمل:

- **انتشار عمليات المنظمات القطرية لتشمل أكثر من خمسين دولة عبر العالم منها دول مستقرة وأخرى تعيش أزمات وثالثة تصنف ضمن مناطق ما بعد النزاع**

- **انخراط كبريات المنظمات القطرية في علاقات شراكة وتعاون مع أهم الفاعلين الإنمائيين والإنسانيين عبر العالم من وكالات أمم متحدة وصناديق وبنوك تنمية ومنظمات غير حكومية دولية وغيرها**

- **اكتساب المنظمات القطرية للعضويات والصفات الاستشارية بالشبكات والهيئات المهمة عبر العالم**

- **المشاركة الفعالة لمجموعة من المنظمات القطرية في آليات الحوار وصناعة القرار بخصوص مجموعة من القضايا الإنمائية والإنسانية التي تشغل المجتمع الدولي**

- **احتلال بعض المنظمات القطرية لمراتب متقدمة ضمن تصنيف المساعدات الإنسانية عبر العالم**

3.2 القضايا الرئيسية

شأنها شأن أي استراتيجية قطاعية، ترتبط استراتيجية القطاع الخيري ارتباطًا وثيقًا ببيئتها. فالاستراتيجية وإن كانت تمثل جسرا للقطاع نحو المستقبل بما تمثله من قدرة على الاستشراف، فإنها قبل ذلك عين على الحاضر تشخصه وتتفحصه، وذاكرة تغوص في الماضي فتستحضره وتعي دروسه.
لهذا الغرض، تأتي أهمية إدراك السياق العام المحيط بالقطاع وطنيًا وإقليميًا ودوليًا لرصد أهم خصائص هذا السياق خصوصًا تلك التي قد يكون لها تأثير مهم مباشر أو غير مباشر على القطاع حاضرًا ومستقبلًا لاستصحابها أثناء إعداد الاستراتيجية ورصد تحولاتها أثناء التنفيذ والمراجعة باعتبار طبيعة التكيف والتأقلم التي ينبغي أن تتميز بها الاستراتيجية.

إذا أخذنا بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة للسياق العام، وطنيًا وإقليميًا ودوليًا، يمكن القول إن من أهم ما يميز هذا السياق في علاقته بالقطاع القضايا الرئيسة التالية:

الرهان على القطاع كشريك في التنمية الوطنية وتعزيز المكانة الدولية لدولة قطر

التحديات الإنمائية والإنسانية العالمية الحالية في ظل تداعيات جائحة كورونا وتفاقم الأزمات

التحولات الكبرى لمشهد المساعدات الخارجية

التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع العمل الخيري عبر العالم

تقف الفقرات التالية على كل قضية من هذه القضايا لفهمها من منظور ارتباطها بالقطاع الخيري القطري وما ينبغي أن يضطلع به القطاع من أدوار داخل وخارج قطر.

قطاع العمل الخيري كشريك في التنمية الوطنية

تعتبر الدولة قطاع العمل الخيري بشقيه التنموي والإنساني شريكًا في تحقيق أهداف التنمية الوطنية وفقًا لرؤية قطر الوطنية والاستراتيجيات الوطنية المتعاقبة.

وإدراكا لكون رؤية قطر الوطنية ذات ركائز أربع بشرية واجتماعية واقتصادية وبيئية، فإنه ينبغي للقطاع أن يجيب بوضوح عن السؤال الجوهري المتعلق بالأدوار النسبية للقطاع في تحقيق الأهداف المرتبطة بكل ركيزة من هذه الركائز الأربع بالنظر لاختصاصاته الأصيلة كقطاع، وأيضًا بالنظر للموارد والخبرات التي يتوفر عليها.

وإدراكًا لحقيقة تضمن رؤية قطر الوطنية للبعدين الوطني والدولي في تحديد أهداف التنمية الوطنية، فإن القطاع مطالب أيضًا بتحديد أدواره النسبية في تحقيق الأهداف ذات البعد الوطني وتلك ذات البعد الدولي مع كل ما يتطلبه ذلك من جهد في البحث عن التوازن المطلوب بين الإسهام في الاستجابة لاحتياجات المواطن تحقيقًا للرفاه الوطني من جهة، والمشاركة في جهود التضامن الدولي من خلال المساعدات الإنسانية والإنمائية وجهود فض النزاعات ضمانًا للأمن والسلم الدوليين تعزيزًا للمكانة الدولية لدولة قطر من جهة ثانية.

التحديات الإنمائية والإنسانية العالمية

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات عميقة كان لها بالغ الأثر على التنمية الدولية وأيضًا الوضع الإنساني.

وتبقى جائحة كورونا والحرب على أوكرانيا من أهم هذه التحولات، حيث أدتا إلى ظهور أزمة مالية عالمية خطيرة أدخلت العالم في وضعية اقتصادية معقدة جمعت بين التضخم والركود في نفس الوقت.

ولعل من أهم تداعيات هذه الوضعية الاقتصادية الصعبة تآكل جهود العقود الماضية الرامية لمحاربة الفقر كما عبرت عنها أهداف الألفية 2000-2015، وأهداف التنمية المستدامة 2016-2030 حيث التحق الملايين من المواطنين في أغلب دول العالم بفئة الفقراء مما أدى إلى تآكل الطبقة الوسطى التي تعتبر المحرك الرئيس للتنمية.

أما بخصوص الوضع الإنساني، وفي سابقة تاريخية، يطغى على المشهد الأزمات المعقدة والممتدة كحالات سوريا ولبنان واليمن وميانمار والصومال وغيرها، حيث تطال تداعيات هذا النوع من الأزمات عددًا كبيرًا من الضحايا فقد بلغ عدد المحتاجين للخدمات الإنسانية مطلع العام 2023 - وفق تقرير أممي - 339 مليون شخص في 68 دولة، بزيادة نحو 65 مليونًا عن العام 2022، وهو رقم غير مسبوق، كما تشتد خلال هذه الأزمات الحاجة لمختلف الخدمات بما فيها المساعدة والحماية.

ولعل من أهم تحديات الاستجابة الإنسانية في مثل هذه الظروف:

- إرهاق المانحين الذين يقدمون المساعدات الإنسانية نظرًا للحجم الكبير للاحتياجات ولطول مدة الأزمات
- الاهتمام بالاحتياجات المنقذة للحياة على حساب احتياجات التمكين مما يعمق من اتكالية المجتمعات على المساعدة رغم أنها كانت مجتمعات منتجة قبل الأزمة
- تدمير النسيج الاجتماعي ومقومات التماسك الاجتماعي وهو ما قد يجعل من مسألة إعادة اللحمة الاجتماعية للمجتمع بعد نهاية الأزمة أمرًا مستعصيًا ومكلفًا

التحولات الكبرى لمشهد إدارة المساعدات الخارجية

عرفت إدارة المساعدات بشقيها الإنمائي والإنساني تحولات عميقة خلال الآونة الأخيرة مما حتم على الفاعلين بما في ذلك منظمات غير الهادفة للربح مراجعة طرق عملهم التي دأبوا عليها لسنوات طويلة. تشمل هذه التحولات للمثال لا الحصر مسألة التمويل، ودعاو توطين المساعدة، والمطالبة بمزيد من الشفافية والمساءلة، وتسارع التحول الرقمي. فيما يخص التمويل، فقد دخل المشهد مانحون جدد يحملون رؤى جديدة لإدارة المساعدات سواء من حيث أولويات التدخل، أو مقاربات العمل، أو طبيعة العلاقة بين المانح والدولة المستفيدة. كما تم تطوير مصادر وآليات تمويل جديدة لتعزيز موارد المساعدات كما هو الشأن مثلا بخصوص مساعي منظمة الأمم المتحدة للاستفادة من مصدر الزكاة، إضافة لتوظيف التمويل الجماعي على نطاق واسع بالاستفادة من خدمات تكنولوجيا المعلومات. أما بخصوص توطين المساعدة فقد تزايدت دعاوى الدول المستفيدة بضرورة الاعتماد على القدرات الوطنية في إدارة المساعدات منذ مرحلة تحديد الاحتياجات والتخطيط إلى مرحلة التقييم والتعلم.

وتستند هذه الدعاوى لإعلان باريس لسنة 2005 في شأن فاعلية المساعدات الخارجية، إضافة لما تحصل للدول المستقبلة للمساعدات من خبرات وتجارب تراكمية خلال العقود الماضية والتي تؤكد على محدودية أثر هذه المساعدات بالطرق التي تتم بها من أعلى إلى أسفل. ارتباطًا بهذه التحولات، فإن هناك مطالب متزايدة بضرورة خضوع القطاع الخيري لمتطلبات الشفافية والمساءلة شأنه في ذلك شأن القطاع الحكومي والقطاع الخاص في إطار الأدوار التي يضطلع بها في إدارة جزء من المساعدات مع ما يعنيه ذلك من تحمل المسؤولية تجاه المستفيدين والمانحين والحكومات المستضيفة.

أخيرًا، فإن التحول الرقمي السريع في مختلف المجالات والقطاعات، يضغط بقوة على منظمات القطاع الخيري لمسايرة هذا التحول والاستفادة منه في تطوير أنظمة معلوماتها بما يساعدها على إدارة مختلف عملياتها بما في ذلك معالجة البيانات الكبرى ذات الصلة بالاحتياجات، وتقديم الخدمات بشقيها التنموي والإنساني، والاستجابة لمتطلبات الامتثال، وتعزيز قدرتها على الشفافية في إنتاج التقارير ونشرها على أوسع نطاق ممكن لتصل مختلف أصحاب المصلحة.

التهديدات المتزايدة لدور القطاع الخيري عبر العالم

بقدر ما يشهد القطاع الخيري توسعًا وانتشارًا بسبب الخيارات السياسية نحو ضمان الحقوق والحريات العامة عبر العالم بشكل عام، بقدر ما يتعرض هذا القطاع لجملة من التهديدات والمخاطر التي تفرض عليه مزيدًا من المهنية في معالجتها والتصدي لها. من منظور التهديدات، فإن السياق العام للقطاع الخيري عامة يحتم علينا الانتباه إلى القضايا التالية: إشكالية تسييس القطاع الخيري، ومتطلبات إدارة المخاطر، ومسألة الشمول المالي، ومقتضيات الرقابة.

لا شك أنها قضايا مشتركة تهم قطاع العمل الخيري ككل، إلا أنها محل اهتمام خاص لدى القطاع الخيري في دولة قطر بالنظر للتجارب التي يخوضها هذا القطاع ارتباطًا بهذه القضايا تحديدًا. إن الزج بالقطاع الخيري القطري في أتون الصراع السياسي يجعل منه طرفًا هشًا أمام أدوات التسييس الخشنة وعلى رأسها قرارات التصنيف في قوائم الإرهاب، حيث تلحق هذه الاتهامات المغرضة في حق المنظمات المعنية أضرارًا بالغة التأثير يصعب إصلاحها. يجعل كل هذا التهديد القطاع الخيري مطالبًا بالبحث عن سبل ناجعة للوقاية والحصانة من هذا التهديد.

من ناحية أخرى، فإن الاتجاه العام نحو تبني نهج إدارة المخاطر كمتطلب من متطلبات الإدارة المعاصرة فرض على منظمات القطاع توجيه جزء كبير من مواردها ومقدراتها لتحمل تكاليف هذا النمط من التدبير مما قد يكون له انعكاس مباشر على نسبة المساعدات التي تصل إلى المستفيد النهائي وبالتالي على القيمة مقابل المال، إضافة أيضًا لأثره على تحقيق عامل المرونة التي ينبغي أن تتصف بها منظمات القطاع باعتبار أنها مطالبة بإدارة عملياتها وفقًا لمبدأ الحد الأدنى من البيروقراطية ترشيدًا للنفقات واتخاذ القرار. في هذه الحالة فإن قطاع العمل الخيري مطالب بالبحث عن نقطة التوازن بين متطلبات إدارة المخاطر وتحقيق القيمة مقابل المال.

أما بخصوص الشمول المالي، فقد بذلت خلال العقود الأخيرة جهود دولية كبيرة لضبط المعاملات المالية وإحكام النظام المصرفي العالمي مما حد بشكل كبير من المخاطر

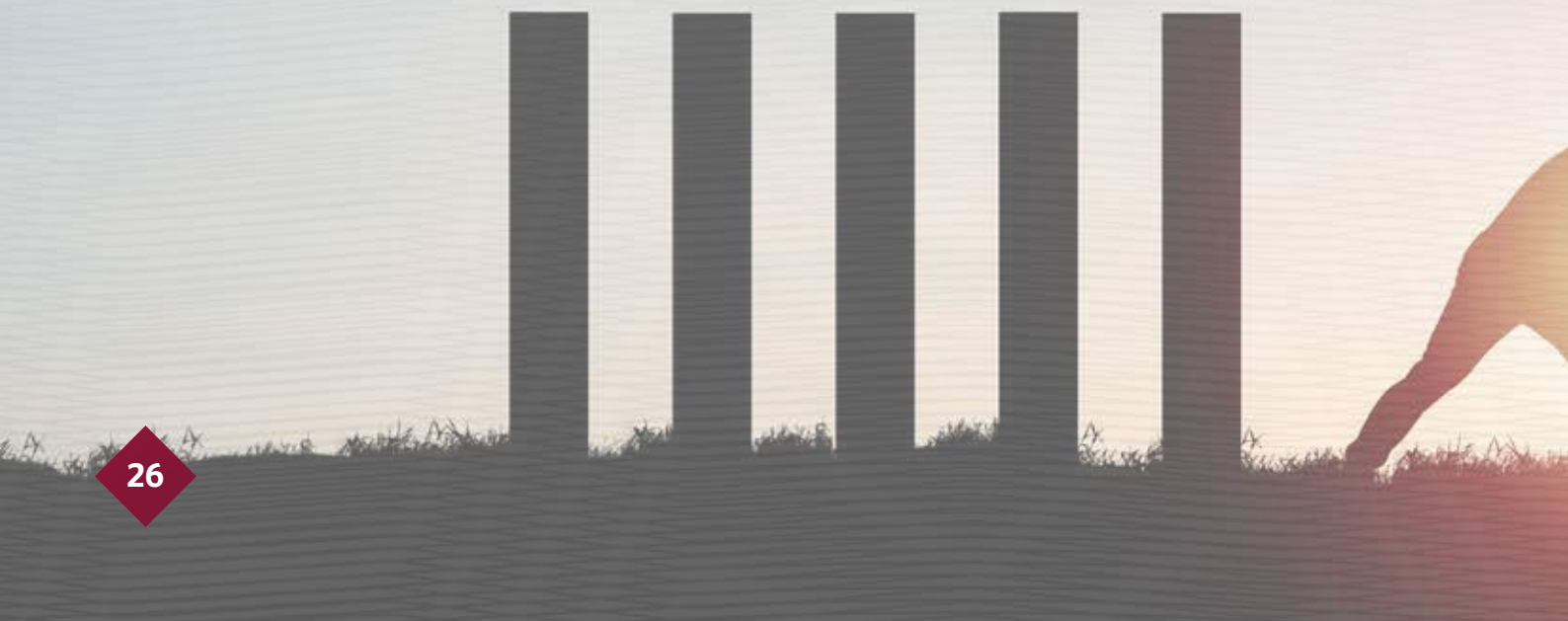


المرتبطة بالمعاملات المالية من تحويلات وإيداعات.

لا شك أن القطاع الخيري استفاد هو الآخر من هذا الوضع إلا أن ذلك لا يخفي حقيقة إمكانية استخدام النظام المصرفي لحرمان جزء من القطاع من الاستفادة من خدمات النظام المصرفي العالمي مما قد يعيق عمليات هذه المنظمات بالكامل ويحرم بالتالي وصول خدماتها إلى المستفيدين. لهذا الغرض، فإن القطاع الخيري القطري في حاجة ماسة لاتخاذ ما يكفي من الإجراءات لضمان استفادته المثلى من النظام المصرفي العالمي وذلك من خلال تعزيز قدراته في مجال الشفافية والمساءلة والتواصل، إضافة لانخراطه في علاقات تعاون مع المبادرات العالمية لمنظمات القطاع الخيري الرامية للدفاع عن حقوق ومصالح القطاع دوليًا على غرار شبكة المنظمات غير الحكومية العاملة مع مجموعة العمل المالي (فاتف) وغيرها.

أخيرًا، بخصوص الرقابة على القطاع الخيري فالأمر يتعلق بممارسة دولية تستند فيها كل دولة إلى قوانينها الوطنية من أجل تنظيم القطاع وحمايته باعتباره قطاعًا مهنيًا شريكًا.

لا شك أن هذه الممارسة تختلف من دولة إلى أخرى بحكم طبيعة النظام السياسي والتشريعات والقوانين ومستوى نضج وتجربة القطاع نفسه. بشكل عام ووفقا للممارسات الفضلى، فإن لفلسفة الرقابة على القطاع ، ثلاثة مقاصد كبرى تتعلق أساسًا بالحماية، والتطوير، والمساءلة .. بالمقابل، تبتعد الممارسات الجيدة في مجال الرقابة عن أي مساعٍ لتنميط المنظمات في قوالب موحدة من التنظيم أو النظم أو طرق التدبير إدراكًا منها لحقيقة تنوع القطاع وبالتالي تنوع الممارسات مع مراعاة الامتثال للقوانين المنظمة والضوابط الرقابية الحاكمة. في هذا الإطار يتبنى القطاع الخيري في الدول المتطورة خيار التنظيم الذاتي كنهج لتعزيز حوكمتها وتطويرها المؤسسي بما يحفظ للقطاع خصوصيته وفي نفس الوقت يضمن ثراء وتعدد ممارسات القطاع مع مراعاة القوانين المنظمة والضوابط الرقابية المتبعة. إنه النهج نفسه الذي ينبغي أن تسلكه منظمات القطاع في قطر.



4. تحليل أصحاب المصلحة

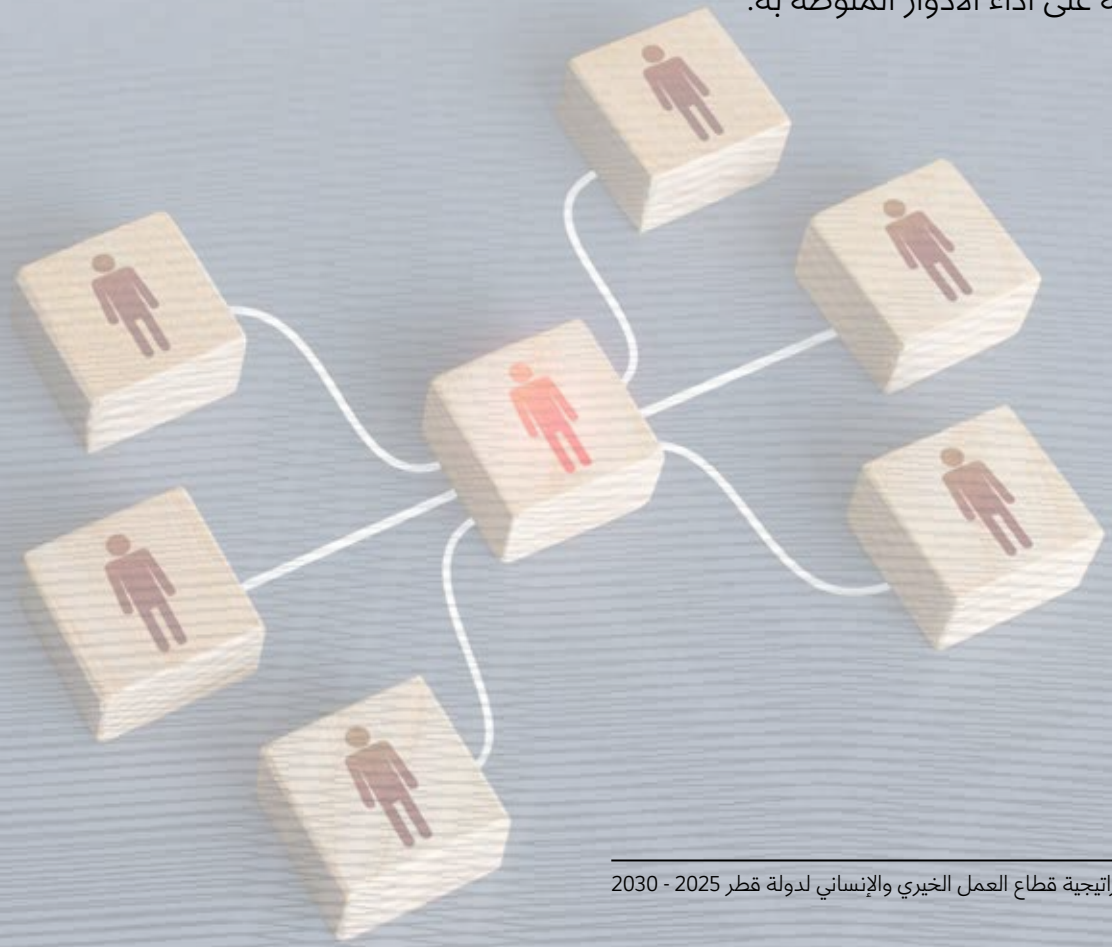
يحتل أصحاب المصلحة موقعًا استراتيجيًا في مشهد القطاع الخيري بشقيه التنموي والإنساني لما لأصحاب المصلحة من تأثير على مختلف الأدوار التي يمكن أن يضطلع بها القطاع، بل قد يمتد هذا التأثير في بعض الأحيان ليطال وجود القطاع واستمراريته، أو على الأقل جزءًا منه.
لهذا الغرض، فلن يكون هناك أي معنى لاستراتيجية القطاع من دون تحليل موضوعي لأهم أصحاب المصلحة خصوصًا أولئك الذين يتمتعون بقدرات خاصة في ممارسة تأثير مباشر على القطاع سواء أكان هذا التأثير سلبيًا أو إيجابيًا، حيث يرنو هذا التحليل إلى:

- إدراك تصور أصحاب المصلحة **للأدوار الرئيسة** التي ينبغي أن يضطلع بها القطاع الخيري داخليًا وخارجيًا.

- استكشاف **فرص التعاون** الممكنة بين أصحاب المصلحة والقطاع الخيري، وآليات تنظيم هذا التعاون.

- معرفة **المتطلبات والالتزامات** التي يرى أصحاب المصلحة أنه على القطاع الخيري الحصول عليها أو الامتثال لها.

- التعرف على **نوع الدعم** الذي يمكن لأصحاب المصلحة توفيره للقطاع الخيري من أجل مساعدته على أداء الأدوار المنوطة به.



بالنظر لماهية هذه الاستراتيجية وحدودها، كما تم تبيان ذلك في العناوين السابقة، فإن خريطة أصحاب المصلحة الذين يمكنهم ممارسة تأثير استراتيجي على القطاع الخيري القطري باعتباره قطاعًا مهنيًا مستقلًا تشمل :

1. المجتمع القطري
2. الهيئات الحكومية المختصة في قطر وفي الدولة المستضيفة
3. الهيئات الحكومية الرقابية داخل وخارج قطر
4. مجتمعات الدول المستضيفة
5. النظام المصرفي الوطني والأجنبي
6. شركاء التنمية والعمل الإنساني وطنيًا ودوليًا
7. المجتمع الأكاديمي داخل وخارج قطر
8. الإعلام الوطني والأجنبي

تقدم الفقرات التالية تحليلًا مختصرًا لهذه الفئات الثماني من أصحاب المصلحة من منظور الخبرة الطويلة والمتراكمة للقطاع مع هذه الجهات ومدى تأثيرها على قطاع العمل الخيري بحثًا عن أفضل العلاقات التي ينبغي للقطاع بناؤها مع هذه الأطراف بما يمكنه من أداء الأدوار المنوطة به على أحسن وجه ممكن.

المجتمع القطري

القطاع الخيري - كجزء من قطاع العمل الخيري في الدولة المعاصرة - هو وليد إرادة مستقلة لأفراد المجتمع تؤطرها القوانين المنظمة للحق في التجمع والمشاركة للتنظيم من أجل تعبئة قدرات المجتمع للاسهام في النهضة الوطنية. لهذا فإن حالة القطاع الخيري وكفاءته مؤشر مهم لقياس المشاركة المواطنة، والتماسك الاجتماعي. بذلك، فإن القطاع الخيري يساهم في التعبير بشكل مؤسسي عن التطلعات نحو بناء مجتمع فاعل في المشهد العمومي لتكون العلاقة بين الطرفين قائمة على احتضان ودعم المجتمع للقطاع الخيري باعتباره أداة تنظيمية مجتمعية نحو تحقيق أهداف المجتمع الرامية للمشاركة في التنمية والبناء.

الهيئات الحكومية المختصة في قطر وفي الدول المستضيفة

بالنظر للأدوار التي يضطلع بها القطاع الخيري كجزء من القطاع الخيري، فهو يعتبر شريكًا تنمويًا للقطاع الحكومي بمختلف هيئاته، حيث تتجسد هذه الشراكة عمليًا من خلال انخراط منظمات القطاع الخيري في علاقات تعاون مع الجهات الحكومية المختصة خدمة لأهدافهما المشتركة من منظور تكاملي وذلك تحت سقف السياسات والاستراتيجيات والأولويات الوطنية. إن انخراط منظمات القطاع في علاقات تعاون مع الجهات الحكومية المختصة لا يتعارض بأي شكل من الأشكال مع الدور الترافعي الذي يمكن أن تضطلع به منظمات القطاع الخيري دفاعًا عن حقوق المحتاجين ولا مع دورها في المساءلة تفعيلًا لمبدأ المشاركة المواطنة. تكون علاقة القطاع الخيري بالجهات الحكومية إيجابية عندما تهدف إلى البحث بكل شفافية ومسؤولية عن فرص التكامل لترشيد استخدام الموارد في الاستجابة لاحتياجات المجتمع، بالمقابل يسود هذه العلاقة التوتر وعدم الثقة كلما نحت نحو التنافس ونزعت نحو الإقصاء.

لهذا الغرض، ينبغي للقطاع الخيري الحرص على تعزيز آليات التنسيق مع القطاع الحكومي، والانخراط بمسؤولية في علاقات تعاقدية مع الجهات الحكومية المختصة خدمة لأهدافهما المشتركة ووفقًا لاختصاصات وإمكانات كل طرف.



الهيئات الحكومية الرقابية داخل وخارج قطر

بالرغم من أن الهيئات الرقابية جهات حكومية -وبالتالي تنطبق عليها قواعد التعاون المتبعة في علاقة القطاع الخيري بالقطاع الحكومي بشكل عام- إلا أن هذه الهيئات تتمتع بوضع خاص بحكم ما يخوله لها القانون من صلاحيات واختصاصات تتعلق بمهمتها الرقابية على القطاع.

وفي حالة قوانين دولة قطر، فإن الصلاحيات المخوّلة لهيئة تنظيم الأعمال الخيرية، كهيئة رقابية، تشمل ثلاث فئات رئيسة: صلاحيات حمائية، وصلاحيات تطويرية، وصلاحيات رقابية. يقابل الصلاحيات الرقابية امتثال منظمات القطاع الخيري للقوانين والقواعد والإجراءات الجاري العمل بها ، ويقابل الصلاحيات الحمائية رصد الهيئة ومعالجتها للمخاطر الكبرى التي تهدد كيان منظمات القطاع؛ خصوصًا تلك المخاطر ذات الطبيعة السياسية كالتصنيفات، إضافة للمخاطر التي تحد من قدرة منظمات القطاع على الوصول إلى الدعم المطلوب أو على إنجاز عملياتها الرئيسة؛ كالتحويلات المالية والوصول إلى المستفيدين على سبيل المثال. أما صلاحيات التطوير فيقابلها تنسيق الهيئة مع القطاع لتحديد احتياجاته من التطوير وَفقًا للأولويات والسياقات في سياق استراتيجية قطاعية تحقق الأهداف المرجوة.

مجتمعات الدول المستضيفة

في حالة المساعدات الخارجية سواء الإنمائية أو الإنسانية، تستند علاقة منظمات القطاع الخيري بالمجتمعات المستفيدة إلى قاعدة أن الحاجة هي حاجة هذه المجتمعات وأن منظمات المجتمع تعمل مع ولفائدة هذه المجتمعات من منطلق أن دورها داعم ومكمل لأدوار الجهات الحكومية المختصة باعتبار مسؤولياتها الدستورية والقانونية تجاه المواطنين والمجتمع بشكل عام.

لهذا الغرض، ينبغي لمنظمات القطاع الخيري أن تتأكد من أنها مقبولة من طرف المجتمع المحلي المستفيد، وأن تدخلاتها تستجيب للاحتياجات المعبر عنها من طرف هذه المجتمعات، وفي نفس الوقت أن هذه التدخلات منسقة مع الجهات الحكومية ذات الاختصاص.

النظام المصرفي الوطني والأجنبي

يمثل النظام المصرفي عصب حياة منظمات القطاع الخيري لما ييسره من تحويلات مالية لغرض تنفيذ المبادرات سواء داخل قطر أو خارجها. في ظل القوانين والإجراءات المشددة بخصوص المخاطر المالية، أصبحت الكثير من المصارف تعمل بسياسة تخفيف المخاطر مما ترتب عنه الحد من الشمول المالي لمنظمات القطاع الخيري، وبالتالي تداعيات الحد من عملياتها المالية مع ما قد يترتب على ذلك من حرمان المستفيدين عبر العالم من المساعدة التي يستحقونها. إن ضمان استفادة القطاع الخيري من الشمول المالي رهين ببناء الثقة مع النظام المصرفي اعتمادًا على تعزيز شفافية منظمات القطاع، والتواصل المستمر مع النظام المصرفي، كما أنه رهين أيضًا بالانخراط الجاد في الجهود عبر العالم الرامية للترافع من أجل ضمان حقوق منظمات القطاع في الاستفادة من الخدمات المصرفية.

شركاء التنمية والعمل الإنساني وطنيًا ودوليًا

لا يمكن تصور قطاع خيري في أي بلد خارج الخريطة العامة لشركاء التنمية والعمل والإنساني. إنها خريطة معقدة ومركبة تشمل من منظور الاختصاص شركاء سياسيين وفنيين وماليين، ومن منظور القطاع شركاء حكوميين وغير حكوميين وخاصين، ومن منظور البعد الجغرافي شركاء محليين وإقليميين ودوليين. وتؤكد استراتيجيات التنمية الوطنية والاستراتيجيات القطاعية، وكذلك المبادرات الدولية على غرار أهداف التنمية المستدامة 2030 واستراتيجية الحد من الكوارث 2030 على مبدأ الشراكة والتعاون في تحقيق أهداف هذه الاستراتيجيات وطنيًا ودوليا، بل جعلت هذه الاستراتيجيات من الشراكة والتعاون شرطًا أساسيًا لذلك.

لهذا فإن القطاع الخيري القطري باعتباره شريكًا تنمويًا وإنسانيًا مطالب بالانخراط في علاقات تعاون جادة قائمة على مبادئ التعاون المتعارف عليها والمتمثلة في التكامل والمسؤولية والاحترام والشفافية والنهج القائم على النتائج. لعل من أهم السبل لتحقيق هذا التعاون وفقًا لهذه المبادئ الانخراط في مختلف آليات التنسيق ذات الصلة على المستويين الوطني والدولي على غرار آليات التنسيق القطاعية والوطنية على مستوى دولة قطر ودول التدخل، إضافة للآليات الدولية المتاحة من خلال الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة وغيرها من الفاعلين الدوليين الآخرين. وفي هذا الإطار، ينبغي للقطاع الخيري القطري الاستفادة من فرصة إنشاء بيت الأمم المتحدة في قطر لإحداث آلية تنسيق وطنية مشتركة بما يخدم أهداف القطاع ويعزز قدراته ويدعم أدواره وطنيا ودوليًا.



المجتمع الأكاديمي داخل وخارج قطر

يلتقي القطاع الخيري بالمجتمع العلمي في خدمة المجتمع فالعلاقة بين الطرفين جدلية وتبادلية، حيث يوفر القطاع الخيري للمجتمع الأكاديمي المواضيع البحثية بالنظر لاحتكاكه اليومي بقضايا المجتمع ومشاكله، بالمقابل يوفر المجتمع الأكاديمي لمنظمات القطاع التصورات والمقاربات والحلول التي تساعده على معالجة هذه القضايا بشكل علمي. إن استفادة القطاع الخيري من المدخل العلمي في اشتغاله هو الضامن الحقيقي لنجاعة القطاع بعيدًا عن أي عفوية أو ارتجالية. وبالنظر لتنوع أدوار القطاع الخيري وتعدد تخصصاته وتعقيدات عملياته، فقد وجب أن يتسع المدخل العلمي لمقاربة القطاع الخيري من منظور نسقي يشمل العلوم الإدارية والسياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية وغيرها حتى ينتظم عمل القطاع على هدي من هذه العلوم.

إن الأبعاد التي أخذها القطاع الخيري القطري، والمكانة التي أصبح يحظى بها وطنيًا ودوليًا، والتوقعات المنتظرة منه من مختلف أصحاب المصلحة داخليًا وخارجيًا تحتم عليه أن يتبنى بحزم المدخل العلمي في أشغاله من خلال الانخراط بعزم في علاقات تعاون جادة ومسؤولة مع المجتمع الأكاديمي من أجل تحقيق ثلاث فوائد رئيسة:

- تزويد القطاع بالقدرات البشرية المؤهلة وتطويرها باستمرار،
- الدراسة العلمية للمشاكل التي يعنى القطاع بمعالجتها،
- إبراز جهود القطاع بشكل موضوعي من خلال الدراسات والبحوث العلمية.



الإعلام الوطني والأجنبي

لا تغني الجهود التواصلية التي تقوم بها منظمات القطاع الخيري عن التعاون مع القطاع الإعلامي داخليًا وخارجيًا بالنظر للسلطة التي يتمتع بها الإعلام في المجتمع باعتباره سلطة رابعة.
وتزداد أهمية الإعلام بالنسبة للقطاع بالنظر لأربعة عوامل رئيسة.
يتعلق العامل الأول بتنامي دور الإعلام في المشهد العام مع ظهور ما يعرف بالإعلام الجديد أو الإعلام الرقمي مستفيدًا في ذلك من التطور الكبير والمستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
ويرتبط العامل الثاني بقدرة الإعلام اليوم على إبراز قضايا جد محلية على مستويات أكبر إقليمية ودولية بغض النظر عن الوسيلة الإعلامية.
أما العامل الثالث فيرتبط بحساسية القطاع الخيري لكل ما يتعلق بقضايا السمعة والتي تمثل رأسمال القطاع بالنظر لمرجعيته الأخلاقية والقيمية.
في حين يهم العامل الرابع حاجة منظمات المجتمع لإيصال صوتها، حيث إن أدوات التواصل التي تتوفر عليها هذه المنظمات لا ترقى إلى مستوى الإعلام في الوصول والانتشار وبالتالي التأثير.

لهذه الاعتبارات مجتمعة يحتاج القطاع الخيري القطري للتعاون مع الإعلام وطنيًا ودوليًا لتحقيق الفوائد الرئيسة التالية:

- **الاستفادة من المدخل الإعلامي في تنمية ثقافة العطاء في المجتمع**
- **الاستفادة من الإعلام في إبراز بعض القضايا التي يهتم بها القطاع من أجل حشد التأييد لها بما يدعم جهود القطاع في معالجتها والاستجابة لها**
- **التقاط القطاع لفرصة إثارة الإعلام لبعض القضايا المهمة من أجل الإسهام في معالجتها في إطار اختصاصاته**
- **إخبار الجمهور بالجهود التي يقوم بها القطاع في إطار شفافية القطاع وتكريسًا لحق الجمهور في المعلومة.**

5 التشخيص الاستراتيجي

انسجامًا مع النهج المتبع في إعداد الاستراتيجية تم القيام بتشخيص استراتيجي عميق للقطاع شمل بيئته الداخلية للوقوف على مكامن قوته وضعفه، كما شمل التشخيص أيضًا البيئة الخارجية للقطاع لمعرفة التحديات التي تواجهه والفرص المتاحة أمامه وطنيًا وإقليميًا ودوليًا.

5.1 التشخيص الداخلي

أظهر التشخيص الداخلي أن القطاع الخيري بشقيه التنموي والإنساني يتمتع بجملة من الميزات المهمة التي تشكل **نقاط قوة** لعل من أهمها:

1. تنوع منظمات القطاع وتعدد مجالات تدخلاتها.
2. تعدد الممارسات داخل القطاع.
3. النزوع العام لمنظمات القطاع نحو مزيد من المهنية والتطوير المؤسسي.
4. استفادة القطاع من تكنولوجيا المعلومات لغرض التحول الرقمي.
5. تحقيق مستوى مهم من الموارد المالية من خلال التبرعات.
6. توفر منظمات القطاع على موارد بشرية مؤهلة ذات خبرات متنوعة.
7. استقطاب القطاع لقيادات قطرية متميزة من الجنسين.
8. انخراط مجموعة من منظمات القطاع في علاقات تعاون جادة داخل وخارج قطر.

مقابل هذه الميزات، يعاني القطاع من جملة من **المعيقات الداخلية** تهم حزمة من المواضيع المهمة من بينها:

1. الرؤية الجماعية المشتركة لمنظمات القطاع بخصوص مختلف القضايا والمواضيع المشتركة.
2. التنسيق بين منظمات القطاع وبينه وباقي أصحاب المصلحة داخليًا وخارجيًا.
3. تبادل الخبرات والتجارب والمعلومات داخل القطاع.
4. المشاركة كقطاع في صناعة السياسات وإعداد الاستراتيجيات.
5. القدرة الجماعية كقطاع على استثمار الفرص ومواجهة التحديات.
6. تطوير ممارسات ناضجة وناجعة.
7. التوثيق والتواصل المؤسسي المبني على الحقائق.
8. القدرة على التأثير المستديم.
9. الشفافية والإفصاح.

5.2 التشخيص الخارجي

بخصوص التشخيص الخارجي، فأمام القطاع الخيري القطري **فرص مهمة** من شأنها أن تعزز أدواره داخل وخارج قطر.
ولعل من أهم هذه الفرص :

1. الإرادة السياسية الكبيرة لدعم أدوار القطاع تشجيعه وتطويره وحمايته.
2. ثقافة التضامن السائدة لدى المجتمع القطري مما يوفر بيئة اجتماعية حاضنة ملائمة.
3. القبول الشعبي الذي يحظى به القطاع داخليًا وخارجيًا.
4. المكانة الرائدة التي تضطلع بها دولة قطر خارجيًا مما يوفر غطاء سياسيًا مهمًا للقطاع.
5. فرص التمويل المؤسسي والدعم الفني الكبيرة المتاحة داخليًا وخارجيًا.
6. تطوير مصادر وآليات تمويل جديدة لتعزيز موارد المساعدات مثل الزكاة بالإضافة إلى التمويل الجماعي من خلال القنوات الرقمية.
7. التحول الرقمي السريع في مختلف المجالات والقطاعات وتأثيره على تقديم الخدمات والاستجابة لمتطلبات الامتثال وتعزيز الشفافية.

ينبغي ألا تخفي هذه الفرص وجود **تحديات كبيرة** أمام القطاع عليه مواجهتها بكل مسؤولية نذكر منها، للمثال لا الحصر:

1. تحقيق التوازن في أدوار القطاع داخل وخارج قطر.
2. حماية القطاع في ظل الاستهداف المغرض الذي يتعرض له.
3. تحديات النفاذ إلى النظام المصرفي والشمول المالي الذي يمكن أن يتعرض له القطاع خصوصا بالنسبة للعمل خارج قطر.
4. الامتثال لمختلف متطلبات العمل الخارجي بما في ذلك مسألة التوطين.
5. الحجم المتزايد للمخاطر التي تحدق بالقطاع الخيري خصوصًا عندما يتعلق الأمر بالعمل الخارجي وتحديدًا في المناطق الساخنة.
6. الزج بالقطاع الخيري القطري في أتون الصراع السياسي والتصنيف في قوائم الإرهاب يلحق بمنظماته أضرارًا بالغة.
7. تبني نهج إدارة المخاطر يؤثر بالسلب على استهلاك الموارد وبالتالي على القيمة الموجهة للمستفيد مقابل المال إضافة إلى صعوبة تحقيق عامل المرونة التي ينبغي أن تتصف بها منظمات القطاع.

6 هوية القطاع الخيري في قطر

6.1 رؤية ورسالة القطاع

الرؤية

قطاع خيري مهني ومستقل يمثل رافدا مهما من روافد التنمية الوطنية، وركيزة متينة داعمة للمكانة الدولية لدولة قطر

الرسالة

قطاع خيري يكرس الإرادة نحو المشاركة المواطنة ويجسد قيم التضامن الاجتماعي تجاه المحتاجين من داخل وخارج قطر

6.2 منظومة قيم القطاع

الأصالة والاحترام

ينتمي القطاع لحضارة تميزت عبر التاريخ بالسخاء في العطاء والإحسان بالنظر لمركزية قيمة «الخير» في هذه المنظومة، حيث أبدعت الحضارة الإسلامية عندما جعلت من الإحسان ثقافة متجذرة في المجتمع تجسدها آليات أثبتت نجاعتها في مأسسة العمل الخيري وضمان استدامته في تلبية الاحتياجات الأساسية للفقراء وفي خدمة المجتمع وضمان تماسكه بشكل عام كما هو الشأن بالنسبة للوقف بشقيه الخدمي والاستثماري. إن اعتزاز منظمات القطاع بهذا الانتماء لا يلغي اعترافها بحقيقة أن القطاع الخيري القطري القائم على قيم الإحسان يمثل قاسمًا مشتركًا لكل الحضارات والأديان، وبالتالي فإن جهود الآخرين بمختلف مشاربهم الحضارية تستحق من القطاع الخيري القطري كل الاحترام والتقدير.

التعاون والتكامل

إن خدمة المجتمع تتطلب التعاون بين كل الفاعلين فالإمكانيات الفردية تبقى دون القدرة على الاستجابة لاحتياجات الفقراء.

إلا أن هذا التعاون لن يكون ناجعًا ما لم يبحث عن التكامل ترشيدًا لاستخدام الموارد والجهد في إحداث الأثر والتغيير المنشودين وذلك بالاستفادة المثلى من الميزات التفضيلية التي يتمتع بها كل طرف.

المسؤولية والمساءلة

يتحلى القطاع الخيري القطري في أداء أدواره بروح المسؤولية العالية تجاه المجتمع ويؤكد على استعداده للمساءلة من طرف مختلف أصحاب المصلحة كالمستفيدين، والجهات الحكومية المختصة في الدول المستضيفة، والمتبرعين والداعمين، والجهات الرقابية وغيرهم، وذلك على قاعدة مبادئ وآليات المساءلة الموضوعية والبناءة.

الفعالية والكفاءة

يتبنى القطاع الخيري القطري النهج القائم على النتائج، فهو يرنو للقيام بدوره في خدمة المجتمع من خلال الحرص على تحقيق أهداف التنمية، ولكنه في نفس الوقت يسعى لترشيد استخدام الموارد وتوظيفها بشكل أفضل في تحقيق هذه الأهداف.

الشفافية والنزاهة

يؤمن القطاع الخيري بحق الجميع في الوصول إلى المعلومة، وتأكيدا لذلك يلتزم القطاع بمبادئ الشفافية والنزاهة بتبني سياسة المعلومات المفتوحة التي بموجبها تتيح منظمات القطاع بياناتها ومعلوماتها وتقاريرها لكل من يهمه الأمر.

المرونة والامتثال

إن حرص القطاع الخيري على تبني نهج الحد الأدنى من البيروقراطية مبعثه الرئيس الحد من الإجراءات المكلفة من حيث الوقت والجهد دون أن يعني ذلك تساهل القطاع في الأخذ بكل التدابير الضرورية لضمان امتثاله لكل الضوابط.

التعلم والابتكار

إن منظمات القطاع الخيري القطرية مؤسسات متعلمة تتخذ كل التدابير اللازمة للتعلم المستمر من ممارساتها وممارسات زميلاتها من القطاعات الأخرى عبر العالم. كما تؤمن منظمات القطاع بأهمية الابتكار في تجويد أعمالها وتكرس لذلك من الجهد والدعم ما يشجع عليه، وهو الأمر الذي لا يمكن أن يتم دون تعلم.

7.النتائج

7.1 النتيجة الرئيسة

قطاع خيري مهني ومرن يقدم أفضل الخدمات للمستفيدين داخل وخارج قطر انسجامًا مع رؤية دولة قطر 2030 وأولويات الاستراتيجيات الوطنية ذات الصلة

وذلك من خلال:

- **خدمة المجتمع في قطر من خلال الحفاظ على تراثه، وتعزيز تماسكه، وتنمية قيمه التضامنية**
- **الإسهام في تنفيذ مبادرات إنمائية وإنسانية مستديمة بما يعكس روح التضامن المجتمعي القطري، ويعزز الدور الإقليمي والدولي لدولة قطر**
- **الانخراط في جهود تعزيز السلام والوئام والتضامن الدولي ودعم ومناصرة قضايا المحتاجين عبر العالم**

المتطلبات الرئيسة للقيام بالأنشطة الواردة في النتيجة الرئيسة:



7.2 النتائج الوسيطة وأهدافها

النتيجة الوسيطة الأولى

1 قطاع خيري يستند إلى بيئة وطنية حاضنة داعمة وممكنة توفر للقطاع:

- مظلة حماية وطنية شاملة
- إطارًا قانونيًا وماليًا ورقابيًا ضامنًا لنمو وتطور القطاع
- مناصرة مجتمعية متواصلة لمبادرات القطاع داخليًا وخارجيًا

أهداف النتيجة الوسيطة الأولى

الهدف 1:
شمول مالي كامل للقطاع، وعدم إدراج أي منظمة خيرية قطرية ضمن أي قائمة تصنيف غير مرغوبة طوال أعوام تنفيذ الخطة

الهدف 2:
الحفاظ على تصنيف متقدم لدولة قطر ضمن معايير مجموعة العمل المالي الخاصة بالقطاع الخيري طوال أعوام الخطة

الهدف 3:
الوصول لتصنيف متقدم لدولة قطر ضمن المؤشر الدولي للعطاء لتكون ضمن الدول العشر الأول الأكثر تبرعًا بحلول العام 2030

النتيجة الوسيطة الثانية

2 طاع خيري تحكمه آلية تنسيق داخلية مؤسسية وفعالة توفر للقطاع:



أهداف النتيجة الوسيطة الثانية

الهدف 1:
تبني منظمات القطاع الخيري القطرية لسياسة المعلومات المفتوحة بنسبة لا تقل عن 80 % بحلول العام 2030

الهدف 2:
إيجاد آلية تمثيلية داخلية فعالة وموحدة للتحدث باسم القطاع أمام أصحاب المصلحة على أن تضم 100% من مؤسسات القطاع بحلول العام 2026

الهدف 3:
ترشيد الجهود على أساس الاختصاصات والميزات التفضيلية لمنظمات القطاع، على أن تمثل الشراكات 30 % على الأقل من أجمالي قيمة المشروعات المنفذة بحلول العام 2030

النتيجة الوسيطة الثالثة

3 قطاع خيري يتوفر على قدرات مؤسسية وفقًا للمعايير الدولية والممارسات الفضلى تمكن القطاع من:



- تقديم الخدمات للمستفيدين وإدارة العمليات وفقًا لأعلى المعايير المهنية.
- الوصول إلى مختلف مصادر التمويل والدعم المطلوبين لتنفيذ العمليات.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والرقابية والتنظيمية ذات الصلة داخل وخارج قطر.

أهداف النتيجة الوسيطة الثالثة



الهدف 1:
تبني منظمات القطاع لأنظمة عمل مهنية، وتبني معايير الجودة ذات الصلة بالخدمات، بما يحقق أتمتة خدمات المستفيدين بنسبة 80 % على الأقل بحلول العام 2030

الهدف 2:
تنويع مصادر تمويل القطاع الخيري بشكل مرشد وفقًا لمتطلبات تنفيذ العمليات، على ألا تقل مصادر التمويل التي تزيد مساهمتها عن 20 % عن ثلاثة مصادر، بحلول العام 2030

الهدف 3:
تعزيز امتثال منظمات القطاع الخيري القطرية للقوانين والضوابط الرقابية والقواعد ذات الصلة، على ألا تقل نسبة المؤسسات الممتثلة للضوابط والقوانين عن 100% بحلول العام 2027

4 قطاع خيري منخرط في علاقات تعاون وشراكة ذكية ومستديمة:



أهداف النتيجة الوسيطة الرابعة

الهدف 1:
إنتاج أبحاث ودراسات وممارسات متخصصة في القطاع الخيري بالتعاون مع الشركاء، بما لا يقل عن 3 أبحاث سنوية

الهدف 2:
الرفع من نوعية وقيمة الدعم المالي والفني من خلال التعاون والشراكة مع مختلف أصحاب المصلحة، بما يحقق نمو القيمة التقديرية للدعم بنسبة 100 % مع حلول عام 2030، مقارنة بسنة الأساس

النتيجة الوسيطة الخامسة

5 قطاع خيري يتوفر على موارد مالية متنوعة ومستديمة تمكن القطاع من:



أهداف النتيجة الوسيطة الخامسة

الهدف 1:
الحد من تعثر أعمال منظمات القطاع بسبب التحديات المتعلقة بالاستدامة المالية، على ألا تزيد نسبة المنظمات المتعثرة خلال الفترة 2025 إلى 2030 عن 1 %

الهدف 2:
تنويع مصادر تمويل القطاع، وتعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في حشد التمويل، بما يحقق نمو التمويل الاجمالي للقطاع بنسبة 60 % مقارنة بسنة الأساس وذلك بحلول العام 2030

الهدف 3:
تخصيص فئة من موارد القطاع الخيري القطري لبناء القدرات والبحث والتطوير والتحسين المستمر وفق نهج تشاركي. على ألا تقل قيمة الانفاق المخصص لبناء القدرات عن 2.5 % سنوياً من إجمالي إنفاق القطاع بحلول العام 2030

8.المبادرات

المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الأولى

1 قطاع خيري يستند إلى بيئة وطنية حاضنة داعمة وممكنة توفر للقطاع:



الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 1: **شمول مالي كامل للقطاع، وعدم إدراج أي منظمة خيرية قطرية ضمن أي قائمة تصنيف غير مرغوبة طوال أعوام تنفيذ الخطة**	1. تشكيل فريق دائم بيني لمتابعة قضايا الشمول المالي، والتصنيف ضمن القوائم، والمحاولات الممنهجة للنيل من سمعة القطاع الخيري القطري ومعالجتها. 2. إعداد خطة للتواصل مع أهم أصحاب المصلحة في مجال الشمول المالي والتصنيفات ذات الصلة بقطاع العمل الخيري مثل: وحدة المعلومات المالية، ومصرف قطر المركزي، والبنوك الوطنية الأخرى والبنوك الوسيطة «والشركاء الاستراتيجيون» المعلومات المالية، والبنك المركزي.	▪ اتساع حرمان القطاع الخيري القطري من الشمول المالي. ▪ تفاقم حملات التشهير والإساءة بالقطاع الخيري القطري. ▪ عدم التوافق على تشكيل فريق فعال ومتجانس. ▪ عدم القدرة على إعداد ملف شامل ترافعي عن القطاع وفق المتطلبات المالية والقانونية والفنية.

الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 2: **الحفاظ على تصنيف متقدم لدولة قطر ضمن معايير مجموعة العمل المالي الخاصة بالقطاع الخيري طوال أعوام الخطة**	1. انضمام منظمات القطاع الخيري القطري للتحالف الدولي للمنظمات غير الحكومية مع مجموعة العمل المالي. 2. إعداد دليل مرجعي لإنشاء منظمة خيرية في قطر وفقًا للقوانين ونظم العمل السارية 3. إعداد دليل حوكمة إرشادي خاص بمنظمات القطاع الخيري في قطر. 4. إعداد دراسة حول أفضل الممارسات في موضوع الرقابة في قطاع العمل الخيري. 5. تطوير الآليات الرقابية في قطاع العمل الخيري على ضوء أفضل الممارسات بما في ذلك آلية التنظيم الذاتي.	▪ عجز محتمل لدى القطاع على إحراز تقييم متقدم وفقًا لمنهجية عمل مجموعة العمل المالي. ▪ ضعف امتثال منظمات القطاع لقواعد الحوكمة. ▪ المبالغة في الإجراءات الرقابية التي من شأنها أن تعوق أداء القطاع.
الهدف 3: **الوصول لتصنيف متقدم لدولة قطر ضمن المؤشر الدولي للعطاء، لتكون ضمن الدول العشر الأول الأكثر تبرعاً بحلول العام 2030**	1. انضمام دولة قطر للدول المصنفة ضمن مؤشر العطاء العالمي. 2. تنظيم حملة وطنية سنوية للتوعية المجتمعية حول قطاع العمل الخيري وأدواره وقيمته المضافة في المجتمع. 3. برنامج تعليمي حول قطاع العمل الخيري بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، والتعليم العالي. 4. تطوير استراتيجية للاعلام الإنمائي والإنساني تسهم في رفع وعي المجتمع بالقضايا الإنمائية والإنسانية ودور القطاع الخيري في معالجتها	▪ ضعف قدرة منظمات القطاع، والقطاع ككل، على إنتاج تقارير ذات مصداقية. ▪ قلة الشفافية في القطاع. ▪ غياب الدراسات والبحوث العلمية الموضوعية حول القطاع.

الأهداف	المبادرات	المخاطر
	5. إعداد تقرير سنوي لاستعراض إنجازات قطاع العمل الخيري داخليًا وخارجيًا. 6. إعداد التقرير السنوي لحالة القطاع الخيري في دولة قطر على غرار الممارسات الدولية. 7. إصدار أول تقرير وطني خاص بالقطاع الخيري في قطر وفقًا للمؤشر الدولي بالتعاون مع التحالف الدولي لمنظمات القطاع الخيري المتخصصة. 8. تشجيع ودعم منظمات قطاع العمل الخيري في قطر على إصدار تقارير المساءلة والنزاهة السنوي اقتداء بالممارسات الفضلى المتبعة في إنتاج التقارير في قطاع العمل الخيري.	



المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الثانية

2 قطاع خيري تحكمه آلية تنسيق داخلية مؤسسية وفعالة توفر للقطاع:



الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 1: **تبني منظمات القطاع الخيري القطرية لسياسة المعلومات المفتوحة، بنسبة لا تقل عن 80 % بحلول العام 2030.**	1. الاستفادة من فرص تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل التنسيق. 2. تطوير آلية وطنية لتنسيق الاستجابة الإنسانية من حيث: الموارد البشرية، والتنظيم، وسلاسل الامداد. 3. آلية للاستفادة من الفعاليات الوطنية والدولية لإبراز أدوار قطاع العمل الخيري.	▪ تردد منظمات القطاع الخيري في مجال مشاركة المعلومات. ▪ ضعف القدرة على إنتاج تقارير ذات مصداقية.
الهدف 2: **إيجاد آلية تمثيلية داخلية فعالة للتحدث باسم القطاع أمام أصحاب المصلحة، على أن تضم 100% من مؤسسات القطاع بحلول العام 2026.**	1. إنشاء منتدى تنسيقي خاص بقطاع العمل الخيري في قطر. 2. تنظيم مؤتمر سنوي للقطاع الخيري القطري. 3. إصدار مجلة دورية باسم القطاع الخيري القطري. 4. تطوير آليات للتنسيق مع الوزارات والجهات الاستراتيجية ذات صلة. 5. تفعيل التنسيق بين منظمات القطاع الخيري القطرية بخصوص العمل الإقليمي والدولي.	▪ تحديات إنشاء المنتدى ▪ تحديات تفعيل المنتدى

الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 3: **ترشيد الجهود على أساس الاختصاصات والميزات التفضيلية لمنظمات القطاع، على أن تمثل الشراكات التنفيذية المشتركة بين مؤسسات القطاع 30% على الأقل من أجمالي قيمة المشروعات المنفذة لمؤسسات القطاع بحلول العام 2030.**	1. تطوير خطط عمل مشتركة بين مختلف منظمات القطاع الخيري القطرية قائمة على الاختصاصات والميزات التفضيلية. 2. إنشاء بنك مشاريع تعرض فيه حزمة من المبادرات النوعية التي يمكن تمويلها بشكل تشاركي.	▪ عدم التوصل إلى صيغة تعاون مشترك مربحة للجميع.

المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الثالثة

3 قطاع خيري يتوفر على قدرات مؤسسية وفقًا للمعايير الدولية والممارسات الفضلى تمكن القطاع من:



الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 1: **تبني منظمات القطاع لأنظمة عمل مهنية، ولمعايير الجودة ذات الصلة بالخدمات المقدمة للمستفيدين داخل وخارج قطر. بما يحقق أتمتة خدمات المستفيدين بنسبة 80 % على الأقل بحلول العام 2030.**	1. إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشرية العاملة في القطاع. 2. إعداد برنامج تدريبي مرجعي لتأهيل الكوادر البشرية العاملة في القطاع. 3. إنشاء مساقات متقدمة تعليمية متخصصة في قطاع العمل الخيري. 4. إنشاء منصة لرصد واستعراض أفضل التجارب والممارسات في قطاع العمل الخيري محليًا وعالميًا. 5. تشجيع ودعم منظمات القطاع الخيري القطرية على استخدام أنظمة عمل مندمجة ومتطورة ومؤتمتة. 6. تطوير مبادرة الصحة النفسية للعاملين في القطاع الخيري. 7. الإعلان عن جائزة سنوية للتميز خاصة بقطاع العمل الخيري (يتم اختيار مواضيع جائزة كل سنة حسب الأولوية). 8. تشجيع تبني مؤسسات القطاع متطلبات المعيار الإنساني الأساسي CHS 9. تطوير الشراكة مع المجتمع الأكاديمي وفقًا لمتطلبات واحتياجات قطاع العمل الخيري داخل وخارج قطر. 10. رصد تجربة قطاع العمل الخيري في مجال التحول الرقمي والاستفادة منها في تطوير أعمال القطاع الخيري القطري. 11. تطوير قدرة القطاع على استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها منعا لهدر القطاع للقدرات البشرية.	■ هدر الكفاءات البشرية العاملة في القطاع. ■ ضعف التمويل المخصص للتطوير المؤسسي. ■ ضعف قدرة القطاع على استقطاب أفضل الكفاءات.

الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 2: **تنويع مصادر تمويل قطاع العمل الخيري بشكل مرشد وفقًا للاحتياجات والأولويات على ألا تقل مصادر التمويل التي تزيد مساهمتها عن 20 % عن ثلاثة مصادر، بحلول العام 2030.**	1. إعداد دليل إرشادي للتعاون والشراكة مع القطاع الخاص ضمن برامج CSR. 2. التعاون مع الجهات المختصة من أجل إعداد مشروع قانون لتحفيز القطاع الخاص للمساهمة في تمويل قطاع العمل الخيري من خلال المسؤولية المجتمعية. 3. تعزيز التعاون مع صندوق قطر للتنمية من أجل تطوير آلية مؤسسية للاستفادة من تمويل الصندوق قائمة على التعاقد وفقًا لنداءات تقديم مقترحات مشاريع 4. تفعيل آلية الشراكة الثلاثية بين القطاعات الثلاثة في قطر بما يعزز أدوار قطاع العمل الخيري	▪ ضعف القدرات الفنية للقطاع في مجال الشراكة والتعاون.
الهدف 3: **تعزيز امتثال منظمات القطاع الخيري القطرية للقوانين والضوابط الرقابية والقواعد ذات الصلة، على ألا تقل نسبة المؤسسات الممتثلة للضوابط والقوانين عن 100 % بحلول العام 2027.**	1. تطوير دليل إرشادي في مجال الامتثال لدى قطاع العمل الخيري. 2. تطوير سياسات مرجعية في مجال الامتثال لغرض استئناس منظمات القطاع بها في تطوير سياساتها الخاصة. 3. تبادل الخبرات بين منظمات القطاع بخصوص الامتثال على أساس آلية مراجعة قرين.	



المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الرابعة

4 قطاع خيري منخرط في علاقات تعاون وشراكة ذكية ومستديمة:



الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 1: **إنتاج أبحاث ودراسات وممارسات متخصصة في قطاع العمل الخيري بالتعاون مع الشركاء بما لا يقل عن 3 أبحاث سنوية**	1. إنشاء قاعدة بيانات تستعرض كل الشراكات والتحالفات التي انخرطت فيها منظمات القطاع الخيري القطري منذ نشأتها. 2. إنشاء منصة لرصد واستعراض أفضل التجارب والممارسات في قطاع العمل الخيري محليًا وعالميًا. 3. إنتاج دليل إرشادي حول البحث والتطوير في قطاع العمل الخيري. 4 إنتاج دليل إرشادي حول تطوير الممارسات في بيئة منظمات القطاع الخيري. 5. تطوير خطة مشتركة لبناء القدرات والبحث والتطوير خاصة بالقطاع الخيري القطري.	

الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 2: **نوعية وقيمة الدعم المالي والفني الذي استفاد منه قطاع العمل الخيري من خلال التعاون والشراكة مع مختلف أصحاب المصلحة. بما يحقق نمو القيمة التقديرية للدعم بنسبة 100 % مع حلول عام 2030، مقارنة بسنة الأساس.**	1. تنظيم ملتقى دوري بين قطاع العمل الخيري وشركائه الاستراتيجيين. 2. إنشاء منصة وطنية لرصد فرص التمويل والشراكات المؤسسية عبر العالم المتاحة أمام منظمات القطاع الخيري. 3. تطوير الشراكة مع المجتمع الأكاديمي وفقًا لمتطلبات واحتياجات قطاع العمل الخيري داخل وخارج قطر. 4. التعاون مع الجهات المختصة للاستفادة من المرافق الاستراتيجية في قطر لترقية وإبراز دور القطاع الخيري القطري (المطارات، الموانئ، ملاعب كرة القدم، الفضاء العام).	ضعف القدرات الفنية للقطاع في مجال الشراكة والتعاون.



المبادرات المتصلة بالنتيجة الوسيطة الخامسة

5 قطاع خيري يتوفر على موارد مالية متنوعة ومستديمة تمكن القطاع من:



الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 1: **الحد من تعثر أعمال منظمات قطاع العمل الخيري بسبب التحديات المتعلقة في الاستدامة المالية على ألا تزيد نسبة المنظمات المتعثرة خلال الفترة 2025 إلى 2030 عن 1 %**	1. إنشاء منصة وطنية لرصد فرص التمويل والشراكات المؤسسية عبر العالم. 2. إعداد برنامج لمواكبة منظمات القطاع الخيري القطرية المتعثرة بسبب قصورها في مجال الاستدامة المالية.	
الهدف 2: **تنويع مصادر تمويل القطاع الخيري القطري، وتعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في حشد التمويل. بما يحقق نمو التمويل الاجمالي للقطاع بنسبة 60% مقارنة بسنة الأساس وذلك بحلول العام 2030.**	1. تفعيل مبادرة «شارك» للقطاع الخاص لتعزيز دوره أكثر في دعم قطاع العمل الخيري. 2. إنشاء منصة وطنية لرصد فرص التمويل والشراكات المؤسسية عبر العالم. 3. تعزيز قدرات منظمات قطاع العمل الخيري لتتمكن من فرص التحول الرقمي في مجال حشد الموارد المالية.	الأزمات المالية التي قد تحد من حجم التبرعات.

الأهداف	المبادرات	المخاطر
الهدف 3: **تخصيص فئة من موارد القطاع الخيري القطري لبناء القدرات والبحث والتطوير والتحسين المستمر وفق نهج تشاركي. على ألا تقل قيمة الانفاق المخصص لبناء القدرات عن 2.5 % سنوياً من إجمالي إنفاق القطاع بحلول العام 2030**	1. إنشاء صندوق مشترك لتمويل مشاريع بناء القدرات والبحث والتطوير ذات الطبيعة المشتركة الخاصة بقطاع العمل الخيري. 2. تطوير خطة مشتركة لبناء القدرات والبحث والتطوير خاصة بالقطاع الخيري القطري.	عدم قدرة القطاع على حشد الموارد لغرض التطوير المؤسسي.





حزمة المبادرات السريعة

إن حزمة المبادرات السريعة هي جزء لا يتجزأ من حزمة المبادرات، إلا أنَّ اعتبارها سريعة أملَتْه اعتبارات مهمة تتعلق في كونها:

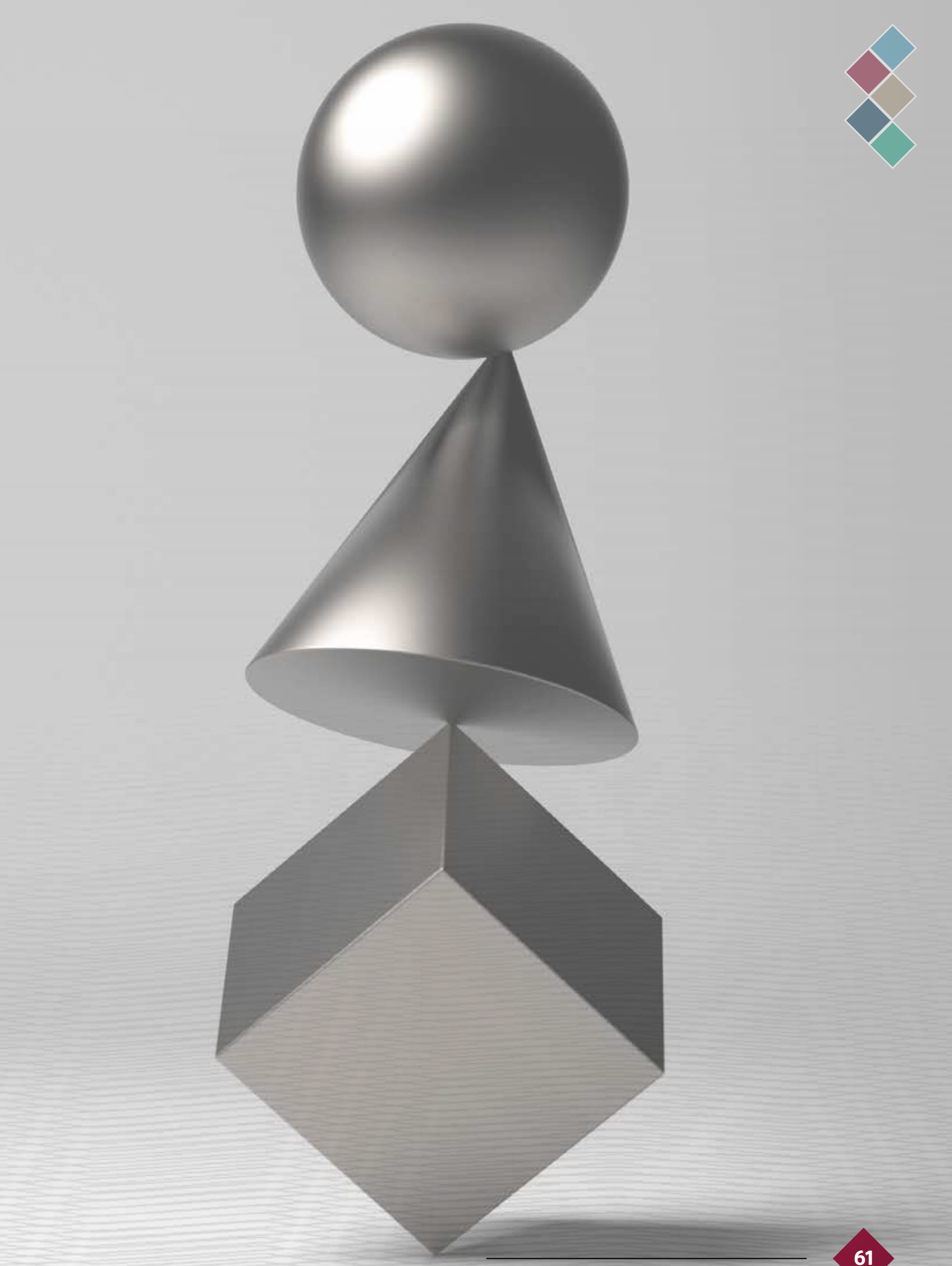
- أساسية وممهدة لإنجاز المبادرات الأخرى
- محفزة لتبني منظمات القطاع لهذه الاستراتيجية بالنظر للأثر والنتائج المباشرة التي يحققها إنجازها
- مؤشر مهم لقياس نجاعة الاستراتيجية وقابليتها للانجاز منذ السنة الأولى

المبادرات السريعة	الأهمية	المتطلبات وضمانات النجاح	الجهة المالكة (المنسقة)
1 **إنشاء منتدى تنسيقي خاص بقطاع العمل الخيري في قطر.**	▪ آلية التنسيق الرئيسة للقطاع. ▪ يتوقف إنجاز مجموعة من المبادرات الأخرى على وجودها.	▪ إطار مؤسسي قانوني معتمد من طرف هيئة تنظيم الأعمال الخيرية. ▪ يخضع لنظام حوكمة خاص يحدد أهدافه، وأنشطته، وأجهزته، وموارده، وآليات إدارته بطريقة تشاركية.	▪ فريق يضم كبريات منظمات العمل الخيري وهيئة تنظيم الاعمال الخيرية.
2 **تنظيم مؤتمر سنوي للقطاع الخيري القطري وشركائه الاستراتيجيين.**	▪ تفعيل التنسيق والحوار الداخلي والتواصل كقطاع مع أهم أصحاب المصلحة.	▪ أن يكون المؤتمر واحدًا من الفعاليات التي ينظمها منتدى منظمات القطاع الخيري القطرية.	▪ هيئة تنظيم الأعمال الخيرية.
3 **تشكيل فريق دائم بيني لمتابعة قضايا الشمول المالي، والحماية من الإدراج ضمن قوائم العقوبات، والمحاولات الممنهجة للنيل من سمعة القطاع الخيري القطري ومعالجتها.**	▪ تظافر جهود كل الجهات المعنية في الدولة للتصدي لتحديات النيل من القطاع باعتباره قطاعًا مهمًا من قطاعات الدولة.	▪ أن يضم الفريق متخصصين في الشؤون المالية والقانون، والعلاقات الدولية، ومكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وقطاع العمل الخيري.	▪ هيئة تنظيم الأعمال الخيرية.

المبادرات السريعة	الأهمية	المتطلبات وضمانات النجاح	الجهة المالكة (المنسقة)
4 **إعداد خطة للتواصل مع أهم أصحاب المصلحة في مجال الشمول المالي وقوائم الإدراج ذات الصلة بقطاع العمل الخيري مثل: لجنة المعلومات المالية، والبنك المركزي، والبنوك الوطنية، والبنوك الوسيطة، والشركاء الاستراتيجيين.**	▪ المعالجة السريعة للقضايا الملحة كالتحويلات المالية والتصنيفات المغرضة والمحاولات الممنهجة للنيل من سمعة القطاع.	▪ توفير ملف كامل عن القطاع الخيري القطري يشمل: الإطار القانوني المنظم، والإطار الرقابي والمؤسسي، ونماذج من نظام حوكمة منظمات القطاع، وتقرير عن إنجازات القطاع داخل وخارج قطر، وشركاء القطاع عبر العالم.	▪ هيئة تنظيم الأعمال الخيرية
5 **إعداد دليل حوكمة إرشادي خاص بمنظمات القطاع الخيري في قطر يراعي مبادئ الرشاقة والفعالية المتبعة في قطاع العمل الخيري.**	▪ تمكين منظمات القطاع الخيري القطرية من تطوير حوكمتها بسرعة لأولوية هذا الأمر.	▪ أن يستند الدليل لأفضل الممارسات في مجال حوكمة منظمات قطاع العمل الخيري التي تراعي رشاقة القطاع وفعاليته.	▪ المنتدى التنسيقي
6 **تطوير دليل إرشادي في مجال الامتثال لدى قطاع العمل الخيري يراعي مبادئ الرشاقة والفعالية المتبعة في قطاع العمل الخيري.**	▪ مساعدة منظمات القطاع الخيري القطرية على تطوير قدرتها على الامتثال بالنظر للأولوية القصوى لهذا الموضوع	▪ أن يستند الدليل لأفضل الممارسات في مجال امتثال منظمات قطاع العمل الخيري التي تراعي رشاقة القطاع وفعاليته.	▪ المنتدى التنسيقي

المبادرات السريعة	الأهمية	المتطلبات وضمانات النجاح	الجهة المالكة (المنسقة)
7 **إعداد** تقرير سنوي لاستعراض إنجازات قطاع **العمل الخيري داخليًا وخارجيًا.**	■ توثيق إنجازات قطاع العمل الخيري. ■ مصدر معلومات مهم تستفيد منه باقي المبادرات الأخرى.	■ تشكيل فريق تحرير التقرير من طرف الجهاز التنفيذي لمنتدى المنظمات غير الحكومية القطرية	■ المنتدى التنسيقي
8 **التعاون مع صندوق قطر للتنمية من أجل** تطوير آلية مؤسسية للاستفادة من تمويل الصندوق **قائمة على التعاقد وفقًا لنداءات تقديم مقترحات مشاريع .**	■ تفعيل تعاون القطاع مع الصندوق باعتبار هذا الأخير أهم شريك استراتيجي للقطاع في قطر.		■ صندوق قطر
9 **إنشاء** قاعدة بيانات خاصة بالموارد البشرية **العاملة في القطاع.**	■ الاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة التي تتوفر عليها منظمات القطاع الخيري القطرية في إنجاز استراتيجية القطاع ككل.	■ يتعلق الأمر بقاعدة بيانات ضمن نظام معلومات منتدى منظمات القطاع الخيري القطرية. ■ لا تشمل القاعدة كل الموظفين، بل تقتصر فقط على الكفاءات الخاصة النوعية التي تمثل ثروة بشرية للقطاع.	■ المنتدى التنسيقي

المبادرات السريعة	الأهمية	المتطلبات وضمانات النجاح	الجهة المالكة (المنسقة)
10 **إنشاء منصة وطنية لرصد فرص التمويل والشراكات المؤسسية عبر العالم المتاحة أمام منظمات القطاع الخيري.**	■ تقاسم منظمات القطاع الخيري القطرية للمعلومات المتعلقة بفرص التمويل والشراكات المتاحة.	■ يتعلق الأمر بمنصة إلكترونية ضمن نظام معلومات منتدى منظمات القطاع الخيري القطرية، متصلة بمصادر المعلومات الخارجية ذات الصلة بفرص التمويل الخاصة بقطاع العمل الخيري عبر المصادر المؤسسية المختلفة.	■ المنتدى التنسيقي
11 **انضمام دولة قطر للدول المصنفة ضمن مؤشر العطاء العالمي.**	■ إبراز العطاء القطري بشكل موضوعي بما يعزز من سمعته إقليميًا ودوليًا. ■ الاستفادة من مصداقية العطاء القطري في إنجاز مبادرات الاستراتيجية.	■ التنسيق مع الجهة التي تصدر التقرير من خلال منتدى منظمات القطاع الخيري القطرية.	■ المنتدى التنسيقي
12 **تشجيع ودعم منظمات قطاع العمل الخيري في قطر على إصدار تقارير المساءلة السنوي.**	■ تعزيز شفافية منظمات القطاع، وتغذية إنتاج التقارير التجميعية الخاصة بالقطاع، وتسهيل تواصل القطاع مع مختلف أصحاب المصلحة.	■ أن يعد التقرير وفق معيار مبادرة إنتاج تقارير المساءلة الخاصة بالمنظمات غير الحكومية.	■ المنتدى التنسيقي



9.متطلبات الإستراتيجية والتنفيذ

9.1 المتطلبات

الإطار التنظيمي للتنفيذ

كشفت هذه الاستراتيجية عن ثغرة كبيرة يعاني منها القطاع الخيري القطري متمثلة في ضعف التنسيق والتكامل بين منظمات القطاع مما قد يعيق أي عمل مشترك بينها، ويحد من تكتلها لإحداث التأثير المطلوب داخليًا وخارجيًا، ويضعف من قدرتها على إسماع صوتها لكل من يهمه الأمر.

لا يمكن تصور استراتيجية لقطاع العمل الخيري دون وجود إطار مؤسسي يرعى تطوير هذه الاستراتيجية باسم القطاع، ويسعى لتنفيذها ومتابعتها ومراجعتها، ثم يكون مُساءَلًا على ذلك تجاه منظمات القطاع باعتباره يمثلها.

لهذا الغرض، تأتي أهميَّة إنشاء مبادرة منتدى منظمات القطاع الخيري القطريَّة باعتباره الإطار التنسيقي الذي يعزز من مكانة القطاع الخيري كقطاع مستقل.

على أن يختص هذا المنتدى تحديدًا بـ :

المشاركة في تطوير استراتيجيَّة القطاع
المشاركة في تنفيذ الاستراتيجيَّة ومتابعتها ومراجعتها
تنسيق جهود منظمات القطاع

منتدى منظمات القطاع الخيري القطريَّة باعتباره مظلة تنسيقية تقوم على:

1. لجنة تنسيق مشتركة تضم في عضويتها كل منظمات القطاع الخيري القطريَّة
2. لجنة إشرافية منبثقة منها تضطلع بمهام رقابة الأداء
3. لجنة تنفيذية مسؤولة عن متابعة العمل التنفيذي وفقًا للاستراتيجيَّة المعتمدة

موازنة تنفيذ الاستراتيجية

تتلخص موازنة الاستراتيجية في بندين رئيسين:

تشغيل المنتدى
يتعلق الأمر بتكاليف إدارة المنتدى كالرواتب والإيجار والخدمات والاتصال والاستشارات والمهمات الرسمية وغيرها.

تنفيذ المبادرات المعتمدة
حيث تتطلب كل مبادرة من المبادرات المعتمدة موارد مالية وفقًا للأنشطة المطلوب إنجازها.

الموارد

ضمانًا لتمويل منتدى قطاع العمل الخيري الذي يسهر على هذه الاستراتيجيَّة، يتم تمويل المنتدى من خلال مساهمات منظمات القطاع نفسها وفقًا لما ينص عليه القانون الأساسي لها.

9.2 آلية التنفيذ

يتم تنفيذ الاستراتيجية اعتمادًا على آليات :



أولًا، تنفيذ المبادرات:

تنفذ الاستراتيجية في شكل خطط سنوية يتم إعدادها بناء على النتائج والأهداف والمبادرات المحددة في الاستراتيجية.

ويتم إعداد الخطط السنوية وفقًا للمنهج المتعارف عليه في التخطيط العملياتي. وتحدد هذه الخطط بشكل واضح أدوار ومسؤوليات التنفيذ التي ينبغي توزيعها بين المنتدى ومنظمات القطاع نفسه في إطار تكامل الأدوار بين الجهتين وترشيدًا للموارد.

ثانيًا، المتابعة:

ينتج المنتدى من خلال لجانه المختصة تقارير دوريَّة للمتابعة يرصد من خلالها التقدم في إنجاز الخطط السنويَّة وبالتالي الاستراتيجيَّة، على أن تتضمن تقارير المتابعة جزءًا إنشائيًا يتعلق بالتقدم في تحقيق النتائج والأهداف، وجزءًا ماليًّا يتعلق بصرف الموازنة المعتمدة. في كل الحالات، ينبغي أن تتم المتابعة وفقًا لمؤشرات القياس الموضوعيَّة المحددة في إطار المتابعة باعتباره أحد أدوات التدبير المعمول بها.

ثالثًا، المراجعة:

يعقد المنتدى ورشة سنوية لمراجعة الاستراتيجية بمناسبة استعراض التقرير السنوي، ويشارك في هذه المراجعة لجان المنتدى إضافة لمجموعة من الخبراء الذين يرى المنتدى أهمية مشاركتهم بالنظر لتجربتهم وخبرتهم.

رابعًا، التقييم:

يستفيد المنتدى من مدخل التقييم في التطوير من خلال تقييم المبادرات المنجزة سواء تعلق الأمر بالتقييم أثناء إنجاز المبادرات أو بعد الانتهاء منها. ويقدر المنتدى أسلوب التقييم المطلوب بالاختيار بين التقييم الداخلي والتقييم الخارجي حسب الأغراض المرجوة من التقييمات المطلوبة وطبيعة الحاجة للتعلم.

9.3 إدارة الأداء الاستراتيجي

تمثل إدارة الأداء إطار العمل الذي يمكّن من تنفيذ استراتيجية قطاع العمل الخيري حيث يساعد على القيام بالأعمال الصحيحة وهو ما يثبت «**الفعالية**» التي تعبر عن القدرة على تحقيق النتائج المرجوة، كما يساعد أيضًا على التأكد من القيام بالأعمال الصحيحة بالطريقة السليمة وهو ما يثبت «**الكفاءة**» التي تعبر عن حسن استخدام الموارد المتاحة.

يتم الاعتماد في تدبير الأداء الاستراتيجي على «**القياس**» اعتمادًا على المؤشرات الموضوعية. لهذا الغرض، يتم اتباع منهجية بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أكثر المنهجيات نجاعة في تحويل الاستراتيجية إلى برنامج عمل اعتمادًا على أساليب وآليات القياس، حيث تمكن هذه المنهجية من متابعة مؤشرات الأداء على أربع مستويات رئيسة هي:



يعتمد تدبير الأداء الاستراتيجي على ثلاث وظائف رئيسة تتمثل في

- 1. جمع البيانات
- 2. تحليل البيانات لتحويلها إلى معلومات
- 3. ترجمة المعلومات إلى تقارير لإتاحتها لمختلف المستخدمين المعنيين داخليًا وخارجيًا.

لهذا الغرض، ينبغي أن تؤخذ هذه الوظائف بعين الاعتبار في هيكل منتدى قطاع العمل الخيري لضمان توفر الموارد البشرية المؤهلة للنهوض بها.

تركز عملية جمع البيانات تحديدًا، باعتبارها أول مرحلة من مراحل قياس الأداء، على مؤشرات الأداء الأساسية التي يعتمد عليها في قياس الأداء بشكل موضوعي في المستويات الأربعة المتعلقة بأصحاب المصلحة، والأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم المؤسسي، والنمو. وترتبط هذه المؤشرات بعلاقات تبادلية تسمح بتوضيح منطق العلاقة بين العلة والنتيجة أو الأسباب والآثار في الخريطة الاستراتيجية.

9.4 ادارة المخاطر الاستراتيجية

ازداد اهتمام قطاع العمل الخيري، عبر العالم، بإدارة المخاطر خلال العقد الجاري استجابة لمتطلبات ذاتية وأخرى موضوعية.

من الناحية الذاتية، أصبحت بيئة الأعمال في القطاع تتميز في وقتنا المعاصر بسرعة التغيير. فما كان يصمد في بيئة الأعمال سابقًا لعدة سنوات لم يعد يقوى حاليًا على الصمود لبضعة أشهر أو أقل. نتيجة لهذه التغيرات المتسارعة، تدرك منظمات القطاع أنها تدير أعمالها وتسعى نحو تحقيق أهدافها في ظل واقع يتسم بقدر كبير من الغموض وعدم التيقن.

أما من الناحية الموضوعية، فقد أصبحت إدارة المخاطر في بيئة أعمال القطاع مطلبًا يدعو له بعض أصحاب المصلحة كالمانحين والهيئات الرقابية الحكومية، على سبيل المثال، أو متطلبًا من متطلبات الامتثال الخارجي كما هو الشأن بالنسبة للمخاطر المرتبطة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
إذا كانت المخاطر تعبر عن حالة اللا يقين التي تواجهها أي مؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها، فإنه كان لابد من أن تأخذ استراتيجية قطاع العمل الخيري إدارة المخاطر بعين الاعتبار من منظور استراتيجي لضمان توفير كل القدرات المطلوبة لمواجهة المخاطر الممكنة ضمانًا لتحقيق أهداف القطاع كما تنص عليها هذه الاستراتيجية.

تحملنا هذه الحقيقة إلى الوقوف على طبيعة الأهداف الاستراتيجية لمعرفة فئات المخاطر التي قد تهدد تحقيق هذه الأهداف، ورسم الاستراتيجية العامة لإدارة هذه المخاطر بما يوضح بشكل مؤسسي وموضوعي مدى شهية القطاع لتحمل المخاطر في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

بما أن الأمر يتعلق بنتائج وأهداف ذات صلة بالقطاع ككل، فإنه يتوقع مواجهة مختلف فئات المخاطر ذات الصلة بطبيعة عمل منظمات القطاع الخيري وهي كما يلي:

مخاطر الأمن

مخاطر التعرض للحوادث أو المرض العضوي أو النفسي بسبب بيئة عمل منظمات القطاع.

مخاطر السلامة

مخاطر التعرض للعنف والإكراه بسبب بيئة عمل منظمات القطاع كالاختطاف، والجرح، والقتل، وأي اعتداءات أخرى.

مخاطر السمعة

مخاطر المس باسم أي من منظمات القطاع، أو صورتها، أو مصداقيتها.

مخاطر العمليات

المخاطر المرتبطة بعدم قدرة منظمات القطاع على تحقيق رسالتها وأهدافها كالمخاطر المالية المتعلقة بسحب المتبرعين لأموالهم، ومخاطر الوصول إلى المستفيدين، والمخاطر ذات الصلة بالأخطاء البشرية بسبب المهارات والقدرات، ومخاطر التسبب في أذى بشكل غير مقصود.

مخاطر الامتثال

وتشمل هذه المخاطر تجاوز القوانين والضوابط الخارجية بما في ذلك ضوابط الهيئات الرقابية، وعدم احترام المعايير والمبادئ والممارسات المتعارف عليها في القطاع، ومخالفة السياسات والإجراءات المقررة في أنظمة الحوكمة.

مخاطر الاستئمان

مخاطر تعرض موارد منظمات القطاع للفساد، والاحتيال، والسرقة، والتحويل.

مخاطر المعلومات

مخاطر ضياع المعلومات، أو تسربها، أو سرقتها، أو مشاركتها بطريقة سيئة مع آخرين.

ينبغي أن يدعم المنتدى منظمات القطاع للتفاضل بين أربع خيارات استراتيجية في إدارة مخاطرها، لتعكس هذه الخيارات مدى شهيتها لتحمل المخاطر، حيث تتم المفاضلة بين هذه الخيارات بالنظر لمدى تأثير الخطر على أهداف الاستراتيجية من جهة، ولمدى قدرة منظمات القطاع على إدارة الخطر سواء من حيث التحكم في احتمالية وقوعه أو في التحكم في مستوى عواقبه من جهة ثانية.
تشمل الخيارات الاستراتيجية لإدارة المخاطر وفقًا لهذه الاستراتيجية:

نقل الخطر:
يمثل نقل المخاطر أحد أهم استراتيجيات التحكم في المخاطر، ويعتمد نقل المخاطر أساسًا على آليتين رئيستين هما التأمين أو التعاقد مع طرف ثان بما يمكن فريق تنفيذ الاستراتيجية من تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

تجنب الخطر:
تتمثل هذه الاستراتيجية في الامتناع عن القيام بأي نشاط قد ينجم عنه خطر وخيم العواقب لا يمكن تخفيفه.

تخفيف الخطر :
يعتبر تخفيف الخطر أحد استراتيجيات التحكم في الخطر من خلال إلغائه بالكامل، أو التحكم في إمكانية وقوعه وأيضًا في مستوى عواقبه إلى الحد المقبول من طرف منظمات القطاع وذلك بالنظر لمزايا تحقيق الأهداف المرجوة مقارنة بالعواقب المتبقية.

قبول الخطر :
يتم اللجوء وفقًا لاستراتيجية قبول الخطر في حالة الحاجة الماسة لتحقيق الأهداف دون أن تكون هناك أي إمكانية لنقل الخطر أو تجنبه أو تخفيفه.

9.5 الخارطة الاستراتيجية

الرؤية:



قطـاع خيـري مهنـي ومسـتقل يمثـل رافـدًا مهمًـا مـن روافـد التنميـة الوطنيـة، وركيـزة متينـة داعمـة للمكانة الدولية لدولة قطر.

الرسالة:



قطـاع خيـري يكـرّس الإرادة نحـو المشـاركة المواطنـة، ويجسـد قيـم التضامـن الاجتماعـي تجـاه المحتاجين من داخل وخارج قطر.

القيم الاستراتيجية

- التميز العملياتي في تنسيق جهود منظمات القطاع الخيري القطرية.
- الريادة في تقديم الدعم الفني والتطوير المؤسسي لمنظمات القطاع.
- القدرة على مناصرة قضايا القطاع وإسماع صوته.
- التميز في إبراز جهود قطاع العمل الخيري داخليًا وخارجيًا.
- التميـز فـي بنـاء جسـور اتصـال وتعـاون بيـن منظمـات القطـاع ومختلـف أصحاب المصلحة داخل وخارج قطر.
- القدرة على تنمية ثقافة العطاء في المجتمع.

	النتائج	الأهداف
1	قطاع خيري يستند إلى بيئة وطنية حاضنة داعمة وممكنة، توفر للقطاع: ■ مظلة حماية وطنية شاملة. ■ إطارًا قانونيًّا وماليًا ورقابيًا ضامنا لنمو وتطور القطاع. ■ مناصرة مجتمعية متواصلة لمبادرات القطاع داخليًا وخارجيًا.	الهدف 1: شمول مالي كامل للقطاع، وعدم إدراج أي منظمة خيرية قطرية ضمن أي قائمة تصنيف غير مرغوبة طوال أعوام تنفيذ الخطة. الهدف 2: الحفاظ على تصنيف متقدم لدولة قطر ضمن معايير مجموعة العمل المالي الخاصة بالقطاع الخيري طوال أعوام الخطة الهدف 3: تصنيف متقدم لدولة قطر ضمن المؤشر الدولي للعطاء، لتكون ضمن الدول العشر الأول الأكثر تبرعاً بحلول العام 2030.
2	قطاع خيري تحكمه آلية تنسيق داخلية مؤسسية وفعالة توفر للقطاع: ■ الإطار المؤسسي المناسب لتبادل الخبرات والمعرفة. ■ القدرة على توحيد وإيصال صوت القطاع لمختلف أصحاب المصلحة. ■ التكامل والتفاعل البناء داخل القطاع وترشيد استخدام موارده المختلفة.	الهدف 1: تبني منظمات القطاع الخيري القطرية لسياسة المعلومات المفتوحة، بنسبة لا تقل عن 80% بحلول العام 2030. الهدف 2: إيجاد آلية تمثيلية داخلية فعالة للتحدث باسم القطاع أمام أصحاب المصلحة، على أن تضم 100% من مؤسسات القطاع بحلول العام 2026. الهدف 3: ترشيد الجهود على أساس الاختصاصات والميزات التفضيلية لمنظمات القطاع، على أن تمثل الشراكات التنفيذية المشتركة بين مؤسسات القطاع 30% على الأقل من أجمالي قيمة المشروعات المنفذة لمؤسسات القطاع بحلول العام 2030.

	النتائج	الأهداف
3	قطاع خيري يتوفر على قدرات مؤسسية وَفقًا للمعايير الدولية والممارسات الفضلى تمكن القطاع من: ■ تقديم الخدمات للمستفيدين وإدارة العمليات وَفقًا لأعلى المعايير المهنية. ■ الوصول إلى مختلف مصادر التمويل والدعم المطلوبين لتنفيذ العمليات. ■ الامتثال للمتطلبات القانونية والرقابية والتنظيمية ذات الصلة داخل وخارج قطر.	الهدف 1: تبني منظمات القطاع لأنظمة عمل مهنية، ولمعايير الجودة ذات الصلة بالخدمات المقدمة للمستفيدين داخل وخارج قطر. بما يحقق أتمتة خدمات المستفيدين بنسبة 80% على الأقل. الهدف 2: تنويع مصادر تمويل قطاع العمل الخيري بشكل مرشد وَفقًا للاحتياجات والأولويات، على ألا تقل مصادر التمويل التي تزيد مساهمتها عن 20% عن ثلاثة مصادر، بحلول العام 2030. الهدف 3: تعزيز امتثال منظمات القطاع الخيري القطرية للقوانين والضوابط الرقابية والقواعد ذات الصلة، على ألا تقل نسبة المؤسسات الممتثلة للضوابط والقوانين عن 100% بحلول العام 2027.
4	قطاع خيري منخرط في علاقات تعاون وشراكة ذكية ومستديمة: ■ توفر للقطاع بيئة خصبة للتعلم والتحسين المستمر، وتنضيج الممارسات المهنية المتخصصة. ■ تعظيم فرص الدعم المالي والفني المتاح عبر مختلف آليات التعاون والشراكة	الهدف 1: إنتاج أبحاث ودراسات وممارسات متخصصة في قطاع العمل الخيري بالتعاون مع الشركاء. بما لا يقل عن 3 أبحاث سنوية. الهدف 2: رفع نوعية وقيمة الدعم المالي والفني الذي استفاد منه قطاع العمل الخيري من خلال التعاون والشراكة مع مختلف أصحاب المصلحة. بما يحقق نمو القيمة التقديرية للدعم بنسبة 100% مع حلول عام 2030، مقارنة بسنة الأساس.

5

النتائج

قطاع خيري يتوفر على موارد مالية متنوعة ومستديمة تمكن القطاع من:

- تحقيق الاستدامة المالية.
- تمويل مختلف العمليات والمبادرات.
- الإنفاق على متطلبات التطوير والتحسين المستمر.

الأهداف

الهدف 1:

الحد من تعثر أعمال منظمات قطاع العمل الخيري بسبب التحديات المتعلقة في الاستدامة المالية. على ألا تزيد نسبة المنظمات المتعثرة خلال الفترة 2025 إلى 2030 عن 1 %

الهدف 2:

تنويع مصادر تمويل القطاع الخيري القطري، وتعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في حشد التمويل. بما يحقق نمو التمويل الاجمالي للقطاع بنسبة 60% مقارنة بسنة الأساس وذلك بحلول العام 2030.

الهدف 3:

تخصيص فئة من موارد القطاع الخيري القطري لبناء القدرات والبحث والتطوير والتحسين المستمر وفق نهج تشاركي. على ألا تقل قيمة الانفاق المخصص لبناء القدرات عن 2.5 % سنوياً من إجمالي إنفاق القطاع بحلول العام 2030.

9.6 مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي

النتائج	الأهداف	مؤشرات الأداء/ القياس	القيم المستهدفة
الأولى	الهدف 1: شمول مالي كامل للقطاع، وعدم إدراج أي منظمة خيرية قطرية ضمن أي قائمة تصنيف غير مرغوبة طوال أعوام تنفيذ الخطة.	موقع المنظمات الخيرية القطرية في قوائم التصنيف غير المرغوبة	عدم الوجود ضمن أي قائمة تصنيف غير مرغوبة
	الهدف 2: الحفاظ على تصنيف متقدم لدولة قطر ضمن معايير مجموعة العمل المالي الخاصة بالقطاع الخيري طوال أعوام الخطة.	موقع تصنيف دولة قطر ضمن معايير مجموعة العمل المالي الخاصة بالقطاع الخيري	تصنيف متقدم
	الهدف 3: الوصول لتصنيف متقدم لدولة قطر ضمن المؤشر الدولي للعطاء، لتكون ضمن الدول العشر الأول الأكثر تبرعاً بحلول العام 2030.	موقع تصنيف دولة قطر بالمؤشر الدولي للعطاء للدول الأكثر عطاءً	الوجود ضمن الدول العشر الأول الأكثر عطاءً
الثانية	الهدف 1: تبني منظمات القطاع الخيري القطرية لسياسة المعلومات المفتوحة، بنسبة لا تقل عن 80 % بحلول العام 2030.	نسبة تبني منظمات القطاع الخيري القطرية لسياسة المعلومات المفتوحة والتزامهم بها	80 %
	الهدف 2: إيجاد آلية تمثيلية داخلية فعالة للتحدث باسم القطاع أمام أصحاب المصلحة، على أن تضم 100% من منظمات القطاع بحلول العام 2026.	عدد منظمات القطاع المتبعة للآلية الخاصة بالتحدث باسم القطاع أمام أصحاب المصلحة	جميع المنظمات

النتائج	الأهداف	مؤشرات الأداء/ القياس	القيم المستهدفة
	الهدف 3: ترشيد الجهود على أساس الاختصاصات والميزات التفضيلية لمنظمات القطاع، على أن تمثل الشراكات التنفيذية المشتركة بين مؤسسات القطاع 30 % على الأقل من إجمالي قيمة المشاريع المنفذة لمنظمات القطاع بحلول العام 2030.	نسبة الشراكات التنفيذية المشتركة بين مؤسسات القطاع من اجمالي قيمة المشاريع المنفذة لمؤسسات القطاع	% 30
الثالثة	الهدف 1: تبني منظمات القطاع لأنظمة عمل مهنية، ولمعايير الجودة ذات الصلة بالخدمات المقدمة للمستفيدين داخل وخارج قطر. بما يحقق أتمتة خدمات المستفيدين بنسبة 80 % على الأقل بحلول العام 2030	نسبة أتمتة الخدمات المقدمة للمستفيدين من قبل منظمات القطاع	80 % خدمات الكترونية
	الهدف 2: تنويع مصادر تمويل قطاع العمل الخيري بشكل مرشد وَفقًا للاحتياجات والأولويات، على ألا تقل مصادر التمويل التي تزيد مساهمتها عن 20 % عن ثلاثة مصادر، بحلول العام 2030.	عدد مصادر تمويل القطاع الخيري التي تزيد مساهمتها عن 20 %	3 مصادر
	الهدف 3: الهدف 3: تعزيز امتثال منظمات القطاع الخيري القطرية للقوانين والضوابط الرقابية والقواعد ذات الصلة، على ألا تقل نسبة المؤسسات الممتثلة للضوابط والقوانين عن 100% بحلول العام 2027.	نسبة المؤسسات الممتثلة للضوابط والقوانين الرقابية والقواعد ذات الصلة	% 100

النتائج	الأهداف	مؤشرات الأداء/ القياس	القيم المستهدفة
الرابعة	الهدف 1: إنتاج وتطوير أبحاث ودراسات وممارسات متخصصة في قطاع العمل الخيري بالتعاون مع الشركاء. بما لا يقل عن 3 أبحاث سنوية.	عدد الأبحاث والدراسات والممارسات المتخصصة في قطاع العمل الخيري سنويا	3 سنويا كحد أدنى
	الهدف 2: رفع نوعية وقيمة الدعم المالي والفني الذي استفاد منه قطاع العمل الخيري من خلال التعاون والشراكة مع مختلف أصحاب المصلحة. بما يحقق نمو القيمة التقديرية للدعم بنسبة 100% مع حلول عام 2030، مقارنة بسنة الأساس.	القيمة التقديرية للدعم المالي والفني الذي يستفيد منه قطاع العمل الخيري من خلال التعاون والشراكة مع مختلف أصحاب المصلحة	نمو 100% بالمقارنة مع الدعم المقدم في 2025
الخامسة	الهدف 1: الحد من تعثر أعمال منظمات قطاع العمل الخيري بسبب التحديات المتعلقة في الاستدامة المالية. على ألا تزيد نسبة المنظمات المتعثرة خلال الفترة 2023 إلى 2030 عن 1 %	نسبة المنظمات المتعثرة بسبب التحديات المتعلقة بالاستدامة المالية	لا يزيد عن 1 %
	الهدف 2: تنويع مصادر تمويل القطاع الخيري القطري، وتعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في حشد التمويل. بما يحقق نمو التمويل الاجمالي للقطاع بنسبة 60% مقارنة بسنة الأساس وذلك بحلول العام 2030.	نسبة نمو التمويل الإجمالي للقطاع من خلال تنويع مصادر التمويل والاستفادة من التحول الرقمي في حشد التمويل	60 %

النتائج	الأهداف	مؤشرات الأداء/ القياس	القيم المستهدفة
	الهدف 3: تخصيص فئة من موارد القطاع الخيري القطري لبناء القدرات والبحث والتطوير والتحسين المستمر وفق نهج تشاركي. على ألا تقل قيمة الانفاق المخصص لبناء القدرات عن 2.5% سنوياً من إجمالي إنفاق القطاع بحلول 2030	قيمة الانفاق السنوية للقطاع المخصصة لبناء القدرات والبحث والتطوير والتحسين المستمر من إنفاق القطاع	لا تقل عن 2.5 %





racaqa

16010

www.raca.gov.qa | info@raca.gov.qa