المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد 5 - الإصدار 56
تأريخ النشر: 20 يونيو 2024 م

الاستراتيجيات والتحديات المالية للمنظمات غير الحكومية في دولة قطر

Strategies and Financial Challenges for Non-Governmental Organizations in the State of Qatar

إعداد الباحثة/ بينة حمد البريدي المري

ماجستير إدارة عامة، الهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية، دولة قطر

الملخص

نظرا لأهمية تمويل المنظمات غير الحكومية لتكون قادرة على تنفيذ استراتيجياتها، وتنفيذ برامجها، فقد تم إعداد البحث الذي يركز على التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية، وتأثيراتها على استراتيجيات تلك المنظمات. يهدف البحث إلى التعرف على التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية بدولة قطر، والتعرف على استراتيجيات المنظمات غير الحكومية بدولة قطر، وتحديد كيفية رسمها وصياغتها وتنفيذها، والكشف عن تأثير التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية على قدرتها على رسم وتنفيذ استراتيجياتها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكيفي، حيث تم إجراء 12 مقابلة مع مسؤولين من عدة منظمات غير حكومية بدولة قطر. كشفت الدراسة عن أن المنظمات غير الحكومية في قطر تعاني من تحديات مالية على مستوى الاستدامة، خاصة مع ملاحظة النقص الذي حدث في الإيرادات من العام 2020 إلى 2021. كما تبين أن أغلب التمويل الذي تحصل عليه تلك المنظمات إما أن يكون تمويلا مقيدا مما يقيد عمل المنظمة في غرض معين، وإما أن يكون تمويلا حكوميا وهو ما يثير الشك حول استقلالية عمل تلك المنظمات وكذلك يجعل التمويل عرضة للتغير والتقلب بحس الموازنة العامة للدولة. لذلك، أوصت الدراسة بتوفير المهارات والخبرات الفنية المتعلقة بالإدارات لكل منظمة من أجل وضع خطط استراتيجية قوية يمكن تنفيذها وتحقيقها، للوصول للأهداف المستهدفة من عمل تلك المنظمات، كما أنه من المهم بناء شراكات مختلفة بين المنظمات غير الحكومية، مع توفير الدعم لتلك المنظمات من خلال توفير مخصصات مالية، والعمل على مواجهة المعتقدات السلبية تجاه عمل تلك المنظمات والتي تتمثل في رؤية تلك المنظمات على أنها داعم لجرائم غسل الأموال أو داعم للعمليات الإرهابية.

الكلمات المفتاحية: المنظمات غير الحكومية. التحديات المالية. الإستراتيجية. التخطيط الإستراتيجي. الجمعيات الخيرية.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد 5 - الإصدار 56
تأريخ النشر: 20 يونيو 2024 م

Strategies and Financial Challenges for Non-Governmental Organizations in the State of Qatar

Baina Hamad Al Marri
General Retirement and Social Insurance Authority, State of Qatar

Abstract

This research has been prepared that focuses on the financial challenges facing non-governmental organizations and their effects on those organizations' strategies. The research aims to identify the financial challenges facing non-governmental organizations in the State of Qatar, identify the strategies of non-governmental organizations in the State of Qatar, and reveal the impact of the financial challenges facing non-governmental organizations on their ability to draw and implement their strategies. The qualitative descriptive analytical method was used, where 12 interviews were conducted with officials from several non-governmental organizations in the State of Qatar. The study revealed that non-governmental organizations in Qatar suffer from financial challenges at the level of sustainability, especially noting the shortfall that occurred in revenues from the year 2020 to 2021. It also turned out that most of the funding that these organizations receive is restricted funding, which restricts the organization's work. Therefore, the study recommended providing technical skills and expertise related to the departments of each organization to develop strong strategic plans that can be implemented and achieved, to reach the targeted goals of the work of those organizations. It is also important to build various partnerships between non-governmental organizations, while providing support to those organizations by providing financial allocations and working to confront negative beliefs towards the work of these organizations, which is represented by seeing these organizations as supporting money laundering crimes or supporting terrorist operations.

Keywords: non-governmental organizations. Financial challenges. The strategy. Strategic Planning. Charities.

1. المقدمة

تواجه المنظمات اليوم زخما متزايدا من التحديات، مما يستدعي تطوير قدرات المنظمات في التعامل معها، وصولا إلى البقاء، والاستمرار، والقدرة على تحقيق الأهداف (محارمه،2021). وفي سياق التعامل مع تلك التحديات، تحتاج المنظمات إلى تطوير استراتيجيتها، حيث تتركز استراتيجية المنظمة بشكل عام حول وصف التوجه العام للمنظمة، من حيث الاتجاهات نحو النمو، وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وطرق إدارة خدماتها ومنتجاتها. وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، والمداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار (القطامين، 2016). فمن خلال استراتيجية المنظمة يتم توضيح الأهداف المرجو تحقيقها من المنظمة، وتوضيح الطريق الذي يصل بالمنظمة إلى ما تهدف إليه من أهداف، فيتم توضيح الرؤية وتحديد الاتجاه للمنظمة، وتشجيع الإدارة على العمل من خلال فرق عمل منظمة محددة، وعلى أساس تلك الاستراتيجية يتم توزيع المسؤوليات على الإدارة كلا بنسبة معينة، ويتم توضيح عمليات التفويض للقرارات المتخذة، فيكون هناك بيئة عملية تلتزم بها كل الإدارة من أجل تحقيق الأهداف الموضحة للمنظمة، فتخلق نوع من المبادرة والإبداع (حبتور،2021).

تكتسب الإستراتيجيات أهمية خاصة في المنظمات غير الحكومية، وهي تلك المنظمات ويقصد بها بأنها كل منظمة تعمل من أجل توفير الدعم للمجتمع، ودون أن يكون لديها أي قصد في تحقيق ربح ما من وراء ذلك العمل، فيلاحظ أن المنظمات تعرف بمسميات أخرى مثل الجمعيات الخيرية، والمجتمعات المدنية، والجمعيات الأهلية، فكل تلك المسميات ترجع في النهاية إلى معنى واحد، وهو خدمة المجتمع دون هدف للربح (الهلالات،2018).

وتبرز أهمية الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، في ظل التحديات المالية التي تواجهها، خصوصا وأن العديد من تلك المنظمات تعاني من مشاكل مالية، تتمثل في صعوبات في الحصول على الموارد من أجل تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة سلفاً. ولأن تلك المنظمات تتمتع باستقلال مالي وإداري، مما يلزم عليها عدم الحصول على أي تمويلات مالية من الدولة، وفي ذات الوقت هناك صعوبة في أن يكون هناك تمويل ذاتي لتلك المنظمات، مما يزيد من تأثير التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية (الهيتي2011).

1.1. مشكلة البحث

يتناول البحث مشكلة محددة تتعلق بالتحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية، وتأثيراتها على استراتيجيات تلك المنظمات. فمما لا شك فيه أن تنفيذ استراتيجيات المنظمات غير الحكومية، يتطلب توافر تمويل كاف، لترجمة تلك الإستراتيجيات إلى ممارسات فعلية. ولكن في نفس الوقت، تواجه تلك المنظمات تحديات مالية متعددة، تؤثر سلبيا على قدرتها على توفير التمويل اللازم لإستراتيجياتها (علام،2013).

يمكن صياغة مشكلة البحث على شكل سؤال رئيسي كما يلي: كيف تؤثر التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية في دولة قطر على استراتيجيات تلك المنظمات؟ ينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية بدولة قطر؟
- ما هي استراتيجيات المنظمات غير الحكومية بدولة قطر؟
- كيف تؤثر التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية على قدرتها على رسم وتنفيذ استراتيجياتها؟

2.1. أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- التعرف على التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية بدولة قطر.
- التعرف على استراتيجيات المنظمات غير الحكومية بدولة قطر، وتحديد كيفية رسمها وصياغتها وتنفيذها.
- الكشف عن تأثير التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية على قدرتها على رسم وتنفيذ استراتيجياتها.
- تقديم توصيات يمكن أن تعزز من قدرة المنظمات غير الحكومية على التعامل مع التحديات المالية، وبما يعزز قدرتها على صياغة وتنفيذ استراتيجياتها.

3.1. أهمية البحث

من الناحية العلمية، فهذا البحث يضيف للمكتبة العربية في مجال تمويل المنظمات غير الحكومية. حيث نجد أن هناك ندرة في الدراسات حول هذا الموضوع، رغم أهميته. فالمنظمات غير الحكومية بحاجة للتمويل لتنفيذ برامجها، والقيام بأدوارها في المجتمع. على أن نقص التمويل، أو الاعتماد على التمويل الحكومي، يؤثر سلبيا على قدرتها على تحقيق أهدافها، وعلى استقلاليتها.

من الناحية التطبيقية، فإن أهمية البحث تبرز من أهمية موضوعه، حيث سيكشف البحث عن التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية بدولة قطر، كما سيكشف عن استراتيجيات المنظمات غير الحكومية بدولة قطر، وتحديد كيفية رسمها وصياغتها وتنفيذها، وسيوضح تأثير التحديات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية على قدرتها على رسم وتنفيذ استراتيجياتها. إضافة لذلك، سيقدم البحث توصيات يمكن أن تعزز من قدرة المنظمات غير الحكومية على التعامل مع التحديات المالية، وبما يعزز قدرتها على صياغة وتنفيذ استراتيجياتها.

4.1. منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكيفي في البحث، وذلك لأنه المنهج المناسب لطبيعة وأهداف الدراسة. وقد تم الحصول على البيانات من نوعين من المصادر: (1) المصادر الثانوية، وتتمثل في الكتب، والتقارير، والدراسات السابقة حول الموضوع. (2) المصادر الأولية: من خلال إجراء عدة مقابلات (12) مقابلة مع مسؤولي بعض المنظمات غير الحكومية في دولة قطر. حيث تركزت أسئلة المقابلة المفتوحة حول استراتيجيات المنظمات غير الحكومية، والتحديات المالية التي تواجهها.

وقد واجهنا أثناء دراستنا مجموعة من الصعوبات لجمع المعلومات حول الاستراتيجيات والتحديات المالية التي تواجهها تلك المنظمات والتي تتمثل في قلة المصادر وصعوبة التواصل مع الإداريين لتلك المنظمات، كما أن هناك حالة من الامتناع عن تقديم المعلومات الخاصة بمسألة التمويلات المالية لما يحوم حولها من شكوك بسبب اعتقاد البعض بأن التمويلات الخاصة بتلك المنظمات تكون من مصادر غير مشروعة أو أنها تنفق في أعمال غير مشروعة.

2. الإطار النظري البحث:

1.2. المنظمات غير الحكومية:

واجهنا صعوبات في بيان تلك المنظمات، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعيار الذي يتم على أساسه التعريف لها، فأجمع أغلب الأدبيون على أن تعريف تلك المنظمة أمر صعب، ويصعب وجود صيغة جامعة مانعة على أساسها يتم توضيح ماهية تلك المنظمات، فهناك من رأى بكونها تتمثل في حركات اجتماعية، والبعض الآخر عرفها بأنها مجموعات ضغط، وعلى جانب آخر

رأى البعض بأنها ليست سوى أندية رياضية، أو أنها منظمات مدنية، فهناك نوع من عدم الوضوح لتلك المنظمات مما أدى إلى عدم وجود تعريف موحد لها (المقرحي،2009).

إلا أنه قد تم تعريفها في الواقع القانوني لأول مرة في القرار الصادر في 8 فبراير في العام 1950م من هيئة الأمم، وبالتحديد من المجلس الاقتصادي والاجتماعي الذي يخضع للأمم المتحدة، والتي قد عرفتها بأنها كل منظمة لم يتم إنشاؤها من قبل الحكومات، وبما فيها المنظمات التي تقبل أن يتم التعيين فيها من سلطات حكومية، وذلك بشرط أن لا يؤثر الأعضاء الحكوميون على حرية التعبير داخلها (المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة،1950).

وعرفت تلك المنظمات بمصطلح القطاع الثالث، لكي يتم تفرقتها بين القطاع الحكومي، وهو القطاع الأول، والقطاع الخاص وهو القطاع الثالث، فيكون هناك ثلاث قطاعات في الدولة، فالقطاع الثالث هو القطاع غير الحكومي، وهو الجموع من المبادرين في المجتمع والتي لا يوجد لها مقصد ربحي، ويكون لها إدارة مستقلة مالية وإداري، وتخضع رقابياً الى الإدارة، فهي لا تعمل في فراغ تشريعي، بل يكون لها إطار قانوني تشريعي تلتزم بها تلك المنظمات (المنصور،2022).

المنظمات غير الحكومية في دولة قطر

بينا أن تلك المنظمات هي التي هدفها يتمثل في خدمة المجتمع، ومقصدها العام ليس الربح، فترتبط تلك المنظمات بشكل كبير بالقاعدة العريضة من المواطنين، فالسؤال الذي يثور في ذلك الشأن هو متى نشأت تلك المنظمات في قطر؟ وما هي الاستراتيجيات والتحديات المالية التي تواجه تلك المنظمات في قطر؟

أول ظهور لعلم تلك المنظمات كفكرة كان أوائل السبعينيات، وبالتحديد في العام 1973م، عندما تم إنشاء أول منظمة وهي منظمة الهلال الأحمر القطري، فتعد تلك المنظمة هي أقدم منظمة منشاة في قطر تهدف إلى مساعدة المجتمع المدني دون أن يكون هناك أي أهداف ربحية تسعى إليه من وراء عملها، ثم بدأت العديد من المنظمات في الظهور فيما بعد تلك المنظمة مثل منظمة مكافحة السرطان، ومنظمة الفنون التشكيلية القطرية، ومنظمة مرضى السكري، وفي العام 2007م، بدأ إنشاء نوع جديد من تلك المنظمات وهي المنظمات المهنية، والتي زادت بشكل كبير في قطر في تلك الفترة، فأصبح هناك منظمة هدفها يتمثل في الحفاظ على كرامة ومعايير المهن، والأشخاص الذين يزاولون تلك المهنة، والأمثلة على تلك المنظمات متعددة، كما في منظمة الأطباء والمحاسبين والمحاميين والمهندسين، إلى أن وصل عدد المنظمات في قطر في العام 2010م إلى 20 منظمة (الهيتي،2011)

وعرفت تلك المنظمات كفكرة بأكثر من مسمى أخرى كذلك فهناك مسمى لها يعرف بالمجتمعات المدنية، والجمعيات الخيرية، وتختلف مجالاتها حول الاهتمام بالبيئة والحيوانات والتطوير التجاري وكذلك دعم للمواد الغذائية اهتمام بالصحة والتمويل والتعليم، ومنظمات تهتم بالمجتمع بشكل عام، وكذلك منظمات تهتم بالإغاثة، التي تتمثل في الاتجاه الإغاثي فقط، في الوقت الحالي من أجل مساعدة الأخوة المصابين في كارثة زلزال تركيا وسوريا، فيتضح أن أكثر من نوع من المنظمات القائمة بتلك الأدوار في قطر (دليل المنظمات غير الحكومية في قطر،2024).

ولذلك النوع من المنظمات دور هام في قطر، حيث إن تلك المنظمات تلعب دورا تنمويا كبيرا، ويكون ذلك عن طريق مجموعة أنشطة يتم تنفيذها، وتعود تلك الاستفادة من الأنشطة الممثلة الى أكثر من فئة ، فعدد المستفيدين منها يعد عدد ضخم، فيلاحظ ما لتلك المنظمات من أهمية ترجع من أنشطتها التي تنفذها، كما في المجال التعليمي وما تقدمه من برامج وأنشطة فيه، وكذلك في الدعم المجتمعي، وتوفير الخدمات الصحية والسياحية، وكذلك ما يتم تقديمه من مشاريع رياضية وثقافية، فيلاحظ أن تلك المنظمات

في قطر تتنوع بشكل كبير، فهي منظمات متعددة الأهداف والأغراض، وهناك صعوبة للوصول إلى عددها في قطر على وجه الدقة، لعل ذلك مرجعه إلى عدم وجود سجل رسمي يجمع كل تلك المنظمات معاً في مكان موقع واحد، ولكن وصل عدد تلك المنظمات تقريباً في العام 2020م، حوالي 126 منظمة، وهو عدد لا يمكن الاستهانة به (كمالي،2020).

وتخضع تلك المنظمات إلى رقابة هيئة تنظيم الأعمال الخيرية في قطر وهي الجهة التي تعطي الترخيص لتسجيل وعمل تلك المنظمات وتسمح لها بممارسة الأعمال الخيرية والإنسانية وفقاً للمعايير والضوابط الموضوعة سواء في المواثيق الدولية والتشريعات الداخلية القطرية، وقد عرفت الهيئة تلك المنظمات بأنها أي كيان أو أي جهة، أو شخص معنوي، يقوم بجمع الأموال أو صرفها، لأي أغراض خيرية، أو تعليمية أو اجتماعية، وهدفها يكون نفع عام للمجتمع كغرض عام، ودون أن يكون لديه نية لربح، فهي منظمات غير هادفة إلى تحصيل أي أرباح، ولو حققت أرباح بشكل غير مباشر وغير مقصود من وراء برامجها وأعمالها.

2.2. الاستراتيجية:

الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي ذو أهمية بالغة في الواقع، وذلك لهدف تحقيق الرؤى، فهي من الأدوات المهمة والتي لا غنى عنها في الواقع الإداري، فلا يتصور الوصول إلى تحقيق أي نجاح، دون وجود خطة مستهدفة، فلا يمكن تصور منظمة أي كان نوعها في أن تعمل دون أن يكون هناك خطة استراتيجية موضوعة مسبقاً وسلفاً، وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجية هو منهجية فكرية، تؤدي إلى الارتقاء بالعمل داخل المنظمات والمؤسسات، ويكون ذلك لهدف واضح وهو أن يتم الوصول الى ما تم استهدافه من نجاح، والتغلب على أي من المعوقات والتحديات التي قد تواجه تلك المنظمة (المبارك،2017).

وعلى ذلك يمكن أن يتم تعريف الاستراتيجية بأنها نمط إداري مستقبلي، يتم الاعتماد عليه من أجل أن يم رسم المراحل الآتية، وذلك ما يتم التوصية بها والتي تم استنتاجها عن كل دراسة تمت في المجال المستهدف، مع العلم بأن التفكير الاستراتيجي مرجعه التفكير العسكري والتخطيط القتالي، والذي ظهر لأول مرة في الحروب، وبالأخص الأولى العالمية بين الدول، وهي نقلة ومرحلة تاريخية شهدت مجموع من التغيرات على المستويات الدولية، وعرفت الاستراتيجية بتعريف أشهر بأنها طريقة في صياغة الأهداف والسياسات، والخطط التي تتعلق بالمنظمة، سواء كانت أهدافا حالية، أو أهدافا مستقبلية (سالم،2008).

كما قد عرفت الاستراتيجية بتعريف آخر والذي يرمز إلى مصطلح الأهداف الاستراتيجية، والذي يقصد به المستويات في الأداء والإنتاج والمخرجات، التي تسعى إلى أن تقوم بتحقيقها أي نوع من المؤسسات، فيتم قياس مستوى العمل في المنظمة، على المجال التطبيقي لتلك الاستراتيجية، وبالتالي فالاستراتيجية تكون عبارة عن أهداف بعيدة المدى، تطالب كل منظمة من المنظمات أن تقوم بتحقيقها، فهي ترجمة لطموحات المنظمة في المستقبل، فالهدف الاستراتيجي دائماً ما يكون السؤال متمثل في أهداف المنظمة على الثلاثة مستويات، مدى طويل، وقصير، ومتوسط، ويتم تحديد تلك الاستراتيجية من قبل متخذي القرارات في المنظمات (محمد،2019).

3.2. التحديات المالية:

مصطلح التحديات المالية مصطلح ليس له تعريف محدد في الدراسات والفقهيات الأدبية، ولكن يمكن تعريف ذلك المصطلح على أساس سياق الدراسة، بأنه ما تواجهه المنظمات من صعوبات للحصول على الأموال، كونها تتميز بنوع من المميزات والتي تفترق بينها وبين باقي المنظمات من خصائص تعد أهمها، الحصول على مصادر التمويل، فالتمويل الذي تحصل عليه تلك

المنظمات في الأغلب يعتمد عليه بشكل أساسي في ما يتم الوصول إليه من تبرعات من المجتمع، بالإضافة إلى رسوم العضوية أن وجدت، والعوائد التي قد تصل إليها بشكل غير مباشر من أنشطتها، ولا يقصد هنا بربح، بل هي مجرد عوائد أنشطة، وكذلك الهبات والتبرعات والصدقات التي تصل إليها من الأشخاص، وكذلك إذا كانت هناك تبرعات من الحكومة كإعانة لها، مع التركيز على عدم الاعتماد الكلي على تلك الإعانات، فيلاحظ أن ما تحصل عليه تلك المنظمات من أموال يعد غير ثابت وغير محدد مما يؤدي إلى وجود تحديات مالية كبيرة في ظل الميزانية الضخمة التي تحتاجها تلك المنظمات في العمل (الزهراني،2017).

والتحديات المالية التي تواجه تلك المنظمات يرجع بشكل أساسي إلى المميزات التي يجب أن تتحلى بها تلك المنظمات من صفات ومعايير، في كونها يجب ألا تكون غير مرتبطة بأي منظمة من القطاعات الأخرى، فلا ترتبط بمنظمات تنتمي إلى القطاعات الخاصة، لأنها لا تسعى إلى تحقيق الربح، كما لا تنتمي إلى منظمات من القطاعات الحكومية، فلا يمكن أن تحصل على الدعم أو المساندات المالية الدائمة من الحكومة، فهناك صعوبات في ذلك الإن في الحصول على الأموال من أجل تمويل الميزانية.

3. الدراسات السابقة

في البحث حول الدراسات في موضوع الاستراتيجيات والتحديات المالية لتلك المنظمات في قطر لم يتم الوصول إلى مصادر مباشرة في ذات الموضوع، ولكن توصلنا إلى دراسات ترتبط جزئياً بالموضوع:

- **دراسة كمالي (2020).** وقد اهتمت تلك الدراسة بعرض ماهية تلك المنظمات في قطر، وبالتركيز على منظمة الهلال الأحمر القطري، فبينت نبذة عنهم، عن طريق عرض التعريف وعدد المنظمات في قطر ونشأتها، مع عرض للمفاهيم النظرية وأهمها التخطيط الاستراتيجي، ثم عرض للمنهجية البحثية، التحليلية لتلك النتائج وفي النهاية عرض للنتائج والتوصيات، وترتبط تلك الدراسة بدراستنا من حيث بيان ماهية تلك المنظمات وعددها في قطر، وكذلك الجزئية المتعلقة بالاستراتيجيات، لكنها تختلف عن دراستنا في جزئية التحديات المالية كما أن دراستنا تعد دراسة على جميع تلك المنظمات في قطر دون تحديد منظمة بعينها.

- **دراسة المنصور (2022).** هدفت تلك الدراسة في البحث ما تواجهه تلك المنظمات وتعاني منه باعتبارها القطاع الثالث بدولة قطر، وهو القطاع الذي يشمل المنظمات غير الحكومية، واهتمت تلك الدراسة بتحليل الأدبيات والوثائق والدراسات السابقة على غرار دراستنا، وهناك مشاكل وتحديات تم التوصل إليها بمقتضى تلك الدراسة، والتي من أهمها ضعف مصادر التمويل الذي هي صلب دراستنا، وكذلك العديد من التحديات الأخرى التي تم إلقاء النظر عليها مع وجود حلول لها عملية من أجل القضاء عليها، وتختلف الدراسة عن دراستنا في جزئية التركيز على إحدى المعوقات التي تواجه عمل تلك المنظمات في قطر دون عن المعوقات والتحديات الأخرى وهي عبارة عن مشكلات مادية والتي أسميناها التحديات المالية، كما أن تلك الدراسة لم تركز على الاستراتيجيات الخاصة بتلك المنظمات في قطر لوضع الحلول والآليات التي تعمل على مواجهة تلك التحديات المالية.

- **دراسة الهيتي (2021).** هدف الدراسة إلى بيان الأدوار التنموية المكلفة لتلك المنظمات في الخليج، ويتم توضيح أهمية وماهية تلك المنظمات، وكذلك بيان نشأة تلك المنظمات في كل من العالم في مختلف العالم وفي الخليج بالأخص، فيتم توضيح النشأة في كل الدول الموجودة في الخليج، والتصنيف التي تحتله تلك المنظمات فيها، وتعتبر الدراسة في المجال التنموي لتلك المنظمات وما، وتوضيح لأدوارها العامة، وما تقوم به من تنمية للجمعيات النسائية الخليجية، قد ذكرت الدراسة المعوقات وما تعانيه تلك المنظمات من تحديات في مسألة التنمية ومجموعة من التحديات الأخرى ، ومن ضمن تلك التحديات أشارت إلى ما تعانيه تلك المنظمات من مشكلة في جمع الأموال، أو مشكلة في التمويل، وهي الجزئية المرتبطة والمشتركة مع دراستنا، وتختلف الدراستان

في عدم تركيز دراستنا في كون دراستنا ليست تنموية، بل هي تتعلق بنقطتين معينين، وكذلك تركيز دراستنا على المنظمات المتعلقة بقطر فقط دون غيرها من المنظمات.

- **دراسة الطعامنة (2008).** ركزت تلك الدراسة في تحديد وتوضيح الاستراتيجيات والآليات المستخدمة في العمليات التطويرية لعلم تلك المنظمات، وما تعاني منه تلك المنظمات من مشكلات، وتختلف تلك الدراسة عن دراستنا في التركيز على الاستراتيجيات، ولكن على المنظمات غير الحكومية وليست المنظمات الحكومية.

- **دراسة محمود (2020).** اهتمت تلك الدراسة بتنظيم المجتمع لإدارة الأزمات بتلك المنظمات عبر تعريف تلك المنظمات، والتعرف على ما لتلك المنظمات من أدوار في إدارات الازمان في المجتمعات بعد أن يتم حدوثها، وما تهدف إليه تلك المنظمات من المشاركة في المجتمع من إنهاء الأزمات والكوارث، وتختلف تلك الدراسة عن دراستنا في أكثر من نقطة فدراستنا مركزة على الاستراتيجيات التي يتم وضعها لهم من أجل أن يتم الوصول إلى الأهداف الموضوعة وكذلك ما تعاني منه تلك المنظمات من تحديات مالية.

4. تحليل ومناقشة البيانات

1.4. استراتيجيات المنظمات غير الحكومية في قطر

تعمل المنظمات غير الحكومية في قطر تحت مظلة هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، الصادرة بالقرار الأميري رقم (43) لسنة 2014م، والتي تمت إعادة تنظيمها بالقرار الأميري رقم (10) لسنة 2020م، وقد تم النص في القرار الأميري الأخير، في نص المادة (5) بأن الهدف من الهيئة هو تنمية ودعم وتشجيع الأعمال الخيرية والإنسانية، وفي النص كذلك تم توضيح على أن من أهداف الهيئة أن يتم إعداد استراتيجية العمل الخيري والإنساني بالمجتمعات، بما يتوافق مع رؤية قطر 2030م، واستراتيجية التنمية الوطنية (قرار أميري رقم (10) لسنة 2020م).

وقد صدر بالفعل أول نسخة من الخطة الاستراتيجية بناء على القرار الأميري الأول 2016م، والتي تم فيها صياغة وتنظيم رسالة الهيئة، وكذلك الأهداف الاستراتيجية للهيئة، وقد ساهمت في تنظيم العمل الخيري وعمل تلك المنظمات، وكذلك رفع مستواها في المجالات المختلفة، ثم تم تحديد الاستراتيجية بعد أن عدل القرار الأميري في العام 2020م، ووضعت استراتيجية جديدة لعمل تلك المنظمات على أهداف وأسس جديدة تلتزم كل منظمة من المنظمات أثناء وضعها للاستراتيجية الخاصة بها على أساس تلك الاستراتيجية العامة للهيئة، والتي تنطوي على الأبعاد الاستراتيجية الخارجية والداخلية المرتبطة بكل منظمة وذلك من أجل تحقيق الهدف المنشود (الكبيسي،2012).

ومن المنظمات الأنجح في وضع الخطط الاستراتيجية في قطر هي منظمة الهلال الأحمر القطري، والتي تعد المنظمة الرائدة في قطر، من خلال امتلاك إدارة استراتيجية مميزة من بين الأخرون والتي للأسف تواجهها من الإدارات الاستراتيجية الضعيفة، وقد بدأت منظمة الهلال الأحمر القطري في وضع الاستراتيجيات منذ العام 1999م، ولعل ذلك ما أدى إلى وصولها إلى العالمية وبلوغها إلى أولويتها وتحقيق لأهدافها بشكل ناجح ومميز (الكبيسي،2012).

وتعمل كل منظمة على أساس وضع خطة استراتيجية يتم تنفيذ ما جاء فيها لتحقيق ما تم وضعه من مقاصد خيرية وتنموية، فالتخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات يعد عملية متكاملة، ترتبط بشكل أساسي على تحقيق غرض وهدف مبين، تتعلق في

الأغلب بالمجتمع، من خلال القيام بتحليل الوضع، عن طريق ترقيم الاحتياجات، حتى يتم تصميم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى كل منظمة إلى تحقيقها، عن طريق وضع جدول ينقسم الى جزئين، جزء لما لها من قوة، وجزء لما لها من ضعف، ويتم كذلك عمل دراسة حول ما تواجهه من صعوبات، فهي جهود متعددة من أجل إصدار قرار يتم اتخاذه من الوصول الى الهدف، فأهمية التخطيط الاستراتيجي لتلك المنظمات في قطر يتمثل في تحقيق أهداف بعيدة الأجل، فلا يمكن تصور عمل أي منظمة دون أن يكون لديها أهداف ترغب إلى تحقيقها، فتقوم كل منظمة بوضع خطة استراتيجية تهدف إلى تحقيقها، مع ضرورة التزامها بالخطة الاستراتيجية الموضوعة سلفاً من الهيئة (علوان،2018).

ومن ضمن المنظمات التي وضعت استراتيجية واضحة في قطر هي منظمة الهلال الأحمر القطري والتي وضعت استراتيجيتها على موقعه الإلكتروني والتي تذهب إلى أن طموحها هو توفير العيش لكل فرد في أمان وسلم، والحماية من الكوارث والنزاعات المسلحة والأوبئة، وان كرامة الشخص يجب أن تصان، ولا يمكن السماح بأن يتعدى أي شخص على كرامة شخص أخر، ولا يمكن أن يتم تهميش شخص بسبب مستواه الاجتماعي أو الاقتصادي أو العرقي (الكواري،2016).

2.4. التحديات المالية للمنظمات غير الحكومية في قطر

أهم ما يواجه تلك المنظمات من مشكلات في الخطط الاستراتيجية هي مشكلة التحديات المالية للمنظمة، وذلك بسبب الاعتماد الكلي على التبرعات والاشتراكات التي يتم دفعها من الأعضاء كموارد مالية فقط، وهي في الأغلب لا تكفي لمواجهة النفقات الموجودة في الميزانية والتي تهدف إلى أهداف موضوعة في الاستراتيجية، فيكون هناك تحد يقف أمام تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة، وهو التحدي المالي لتوفير المال الكافي لتنفيذ الأنشطة (الكردي،2020).

وتعاني كل تلك المنظمات بشكل عام، من مشكلة التمويل في مختلف الدول حول العالم، ولكن التحديات المالية التي تواجه تلك المنظمات في قطر تعد أقل من المنظمات الأخرى في الدول الأخرى، لعل ذلك مرجعه القوانين المنظمة لصالح العمل الخيري في قطر، والتطور المستمر في الأطر القانونية المنظمة لها، وإن كان هناك نوع من التأخير في جمع تلك الأموال بسبب الرقابة الصارمة المفروضة عليها وضرورة عبورها عبر هيئة الأعمال الخيرية قبل وصولها إلى المنظمات غير الحكومية.

5. المناقشة والتحليل

للتعرف على استراتيجية المنظمات غير الحكومية والتحديات المالية التي تواجهها تتم المناقشة والتحليل الآتي: -

فيما يتعلق بالاستراتيجية يتضح أن هناك استراتيجية عامة تصدر من هيئة تنظيم الأعمال الخيرية وتلزم كل مؤسس أو منظمة بالالتزام بها ، وفقاً لتلك الهيئة بتلك الخطة الاستراتيجية الموضوعة من قبلها، تتمثل تلك الخطة في النهضة بالقطاع الخيري في قطر، وتطويره، عن طريق توجيهه والرقابة والإشراف عليه بشكل مباشر، ويتم ذلك بطريق الأطر التشريعية المنظمة لعمل تلك المنظمات، فيصل إلى النضج الشامل التكاملي، وهي أهداف سالفة مذكورة، والتي يجب على كل منظمة في قطر الالتزام بها والتي تتمثل في الآتي: (هيئة تنظيم الأعمال الخيرية،2024)

تقييم قدرات وواقع العمل الخيري والمنظمات في قطر، مما يوضع من لقاءات مشتركة مع الهيئة، ودراسة حالة كل منهم، ويكون هدفها التطور، والمساعدة على تنفيذ النشاطات الخيرية.

- التوحيد والتنسيق للجهود التي تقوم بها كل منظمة من تلك المنظمات في الدولة، من أجل أن يتم الوصول إلى الهدف الموحد في الخطة، ويكون الطريق إلى ذلك بعقد اللقاءات والنقاشات الحوارية بين المنظمات.

- تعزيز القطاع الثالث باعتبار أن ذلك القطاع من أساليب القوة الناعمة القطرية في السياسة الخارجية وأداة فعالة في التعامل الدولي.

- الدعم والثقة الكاملة فيها من خلال تشجيع المشاركة فيه من المجتمع، وتطوير تلك الشراكات وتعزيز التنمية.

- تفعيل وتعزيز المشاركة للمنظمات للوصول إلى التحقيق لرؤية قطر 2030 وتحقيق التنمية المستدامة.

تحليل يلاحظ أن الهيئة تقوم بوضع خطة استراتيجية عامة تلزم كل منظمة بتلك الخطة أثناء وضعها لخطتها الاستراتيجية الخاصة بها، فلا يجوز للمنظمة أن تضع خطتها بالمخالفة لتلك الخطة، وهو ما يهدف إلى توحيد الجهود للوصول إلى الخطة استراتيجية أعم وهي رؤية قطر 2030.

وكما ذكرنا بأن كل منظمة يكون لها أن تضع خطتها الاستراتيجية الخاصة للوصول إلى تحقيق أهدافها فإن منظمة الهلال الأحمر القطري بدوره يضع خطته، بالقيام بلقاءات على المستوى الجهات الإدارية في المنظمة، لوضع التوجهات والأهداف وتحديد الأولويات، ليتم الانتهاء من الاجتماع عن طريق وضع خطة استراتيجية هادفة ، ثم يتم رفع الخطة إلى القيادات العليا من أجل مراجعة الخطة ثم يتم اعتماد تلك الخطة، فيتم وضع الخطة واعتمادها في وقت مبين ومحدد، وإن كان في الأغلب ما يتم تخطي تلك الفترة الزمنية بسبب كثرة مراجعة الخطة من عدة مستويات والحاجة إلى اعتمادها، وهو ما يؤدي إلى إحدى التحديات المهمة لعمل المنظمة حيث يجب أن يتم وضع خطة قوية تهدف إلى تحقيق أهداف مهمة (كمالي،2020).

تحليل يتضح أن وضع الخطة الاستراتيجية يعد من تحديات التي تواجه تلك المنظمات، حيث إن وجود خطة استراتيجية قوية تصل إلى الهدف من المنظمة والوصول إلى الغاية منها، أما الغيامة حول تلك الاستراتيجية سيؤدي إلى وجود ضعف وعجز بما يتعلق بالأهداف الخاصة بالمنظمة، فيجب أن يكون هناك خطة واضحة المعالم لكل منظمة تعمل على أساسها، فما تتبناه المنظمة من خيارات هي التي تشكل مظهرها الخارجي أمام المجتمع، وأمام المنظمات والقطاعات الأخرى (الهيتي،2021).

وفيما يتعلق بالتحديات المالية، فقد ظهر أن أغلب المنظمات تعاني من مشكلة في التمويل، حيث إن هناك شحا دائما وعدم توفير المصادر تمويل ذاتية، وكذلك هناك معوقات في وصول الأموال بسبب مرورها على الهيئة أولا، وكذلك تأخير في إقرار الموازنة، مما يشير إلى أن عمل تلك المنظمات يتأخر في الأغلب وتعاني في تنفيذ نشاطها بسبب عدم الوفرة المالية وعدم توفير مصادر أموال، بل إن هناك حالة من تذبذب المصادر التي تصل إليها في الوقت الحالي، فالمؤشرات تشير إلى أن مستوى التمويل المالي الذي تحصل عليه تلك المنشطات في تناقص، فهناك حالة من ضعف الاستدامة المالية لها، فيلاحظ أن التحديات المالية التي تقابلها منها تلك المنظمات هي المعوقات الهامة والصعبة، لعل ذلك مرجعه زيادة الحاجات للأفراد في المجتمع وتزايد التكاليف والأعباء للأفراد فيؤدي إلى قلة في المشاركة وكذلك زيادة في حاجة الأفراد إلى المساعدة (المنصور،2022)..

وفي لقاء تشاوري بين المنظمات في قطر، وبالتعاون مع هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، وذلك بالمشاركة مع اللجنة الوطنية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، تحت عنوان مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، فقد أوضح اللقاء وجود تحديات مالية حول ذلك القطاع، وضرورة الالتزام بالمعايير الدولية الخاص بعمل ذلك النوع من المنظمات، وتوضيح الطرق للالتزام بها بتنظيم الأموال، والإطار القانوني الذي يحكم أموال تلك المنظمات، مع ضرورة التعاون بين تلك المنظمات مع الهيئات في رفع الوعي وضرورة التبليغ عن إية معلومات مالية تتعلق بغسل الأموال ومكافحة الإرهاب، فهناك حالة من التخوف حول عمل تلك المنظمات ومصادر تلك الأموال فهي من ضمن التحديات المالية المتعلقة بالمنظمات كذلك (جريدة الوطن،2018).

وفي دراسة تمت في العام 2013 حول الثقة في عمل المنظمات غير الحكومية والثقة فيها من عدمه، يتضح أن هناك صعوبة في الثقة في عمل تلك المنظمات، فتكون هناك قلة للمشاركات المالية من المجتمع للمساهمة في عمل تلك المنظمات، وهناك رؤى ترى وجود بذخ في المصاريف الإدارية لتلك المنظمات، وهو ما يؤدي إلى تفضيل الأشخاص إلى التبرع للأفراد مباشرة بدل من التبرع إليها، وهو ما يثور السؤال حول أسباب عدم الثقة وتأتي الإجابة دائماً بسبب عدم اتباع سياسات مالية واضحة، فهناك أزمة في الشفافية المالية لعملها، التي لا بد من أن تتبع سياسات واضحة حول السياسة المالية المتعلقة بها، حتى يتم جذب التبرع إليها من قبل الأشخاص مباشرة، حتى يتم تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة من قبل المنظمات ثانياً، ومن قبلة الهيئة أولاً (الأنصاري،2013).

ومع تلك الصعوبات وتحديات مالية حول ميزانية تلك المنظمات، والمؤشرات الاستبيانية الخاصة بالدراسة السابقة في العام 2013م، فإن المؤشرات الخاصة بهيئة قطر الخيرية السنوية تعد جيدة، حيث إن التقرير السنوي لعام 2020م شهد وصول حجم الإيرادات إلى أكثر من 500 مليون دولار، أغلب تلك الإيرادات من المتبرعين من المجتمع القطري بنسبة تصل إلى 90 %، فيشار إلى أن عمل تلك المنظمات في قطر يحظى بثقة عالية عن قبل الأفراد، فبلغ عدد المستفيدين من الأموال 14 مليون شخص حول العالم (قطر الخيرية،2021).

إلا أن التقرير السنوي للعام 2021م شهد تذبذبا في الإيرادات السنوية حيث إن المساهمات في العام 2021 بلغت 363 مليون دولار، فشهدت الإيرادات نوعا من الانحدار، حيث نقصت بحوالي 137، ومع أن الإيراد السنوي للعام 2021م يعد جيد الا انه اقل من العام الذي يسبقه مما يشير الى وجود تحديات مالية حول الحصول على الأموال في ظل زيادة تكاليف الحياة المعيشية (المسند،2021).

وفي إشارة للتحديات المالية التي تواجهها عمل تلك المنظمات والقدرة على النجاح في جذب الأموال فتم تدشين حملة عون وسند والتي تهدف إلى مساعدة المتضررين من الزلزال الذي ضرب كلا من سوريا وتركيا في يوم 10 فبراير 2023م فقد شهدت الحملة تجاوبا كبيرا من الشعب القطري لمساعدة الشعبين السوري والتركي والذي وصل قيمة الحصيلة في يوم واحد إلى 168 مليون ريال، وفي تحليل لتلك المشاركة القوية فأنه يرجع إلى أن التحديات المالية التي تواجهها عمل تلك المنظمات يتمركز بشكل كبير حول أهمية الهدف التبرعي، فيلاحظ أن وجود هدف واضح وصريح أدى إلى ازدياد التبرع، وهو ما يعود بنا إلى نقطة الاستراتيجية، فإن وضع استراتيجية واضحة وصريحة من المنظمات مع تكثيف العلم بها للأفراد في المجتمع وتوضيح رؤية المنظمة سيؤدي إلى التغلب على المعوقات المالية (أرياش،2023).

ومع ما تم الإشارة إليه من صعوبات عملية، فالواقع يشير إلى أن أغلب الإيرادات التي تصل إليها يتمثل بشكل كبير من الحكومات ، فيثور شك حول الاستقلالية التي يجب أن تلتزم بها، وكذلك مما يجعل الإيرادات في عرضة دائمة لعدم الاستقرار وفقاً للموازنة العامة للدول، فلا يوجد مصدر تمويلي ذاتي لتلك المنظمات، كما أن التبرعات والمشاركات المجتمعية مع تلك المنظمات لا تكون بالشكل المعتمد عليه كمصدر تمويلي لها، مرجع ذلك العديد أكثر من سبب، مثل غياب الفكر التسويقي الفعال، وغياب المشروعات الإغاثية، وغياب الصورة الذهنية التي تدعم عمل تلك القطاعات (كمالي،2020).

وفي ربط لكل من الخطة الاستراتيجية والتحديات المالية، فيلاحظ أن وضع خطة استراتيجية ناجحة للمنظمة سيؤدي إلى تحديد مصادر التمويل، مما يحقق نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها، والتوسع المستمر بدوره في الاستثمارات المستقبلية، فالقدرة

على تحقيق أهدافها يتمركز حول القدرة على مواجهتها لمشكلاتها المالية، ومواجهة التحديات المالية يتمركز بدوره على وضع خطط استراتيجية قوية يمكن تنفيذها، كما أن من أدوار الاستراتيجية أن يتم تحقيق التوازن لمصادر الأموال التي تتمكن تلك المنظمات من الوصول إليها، فيتم التوازن بين الأهداف الواجب تحقيقها بين أهداف طويلة الأجل فتحتاج إلى مصادر تمويلية طويلة الأجل، وأهداف قصيرة الأجل يمكن تحقيقها عبر المصادر التمويلية قصيرة الأجل (السايح،2011).

وعلى ذلك فإن عمل تلك المنظمات يعاني من مجموعة من الصعوبات والتحديات تتمثل أهم تلك الصعوبات في وضع خطة استراتيجية قوية ذات أهداف واضحة، والقدرة على الوعي التطوعي في مواجهة التحديات المالية التي تعاني منها تلك المنظمات مرجعه ضعف المقدرة على الاعتماد على المصادر التمويلية الحكومية، وغياب المصادر التمويلية الذاتية، مما يشير إلى الاعتماد الضروري على المشاركات التي تصل من المجتمعات من أفراد كتبرعات وصدقات (عبد الرزاق،2011).

وفي رأينا فإن توفير التمويل لتلك المنظمات في قطر يمثل أكبر التحديات التي تواجهها، فالحصول على التمويلات المقيد لتنفيذ مشاريع محددة كما في مبادرة عون وسند، لا يمكن الاتكال عليه في تحقيق الاستراتيجية الموضوعة، وذلك لأن ذلك النوع من التمويل يكون لفئات معينة، ولا يأتي لتحقيق الخطة الاستراتيجية، مما يستوجب ضرورة البحث عن المصادر التمويلية الأخر، وضرورة توجيه الإعلام من أجل تشجيع التبرعات التي تصل إلى تلك المنظمات، من أجل مساعدة ذلك القطاع على التغلب على تلك التحديات.

6. الخاتمة:

نختتم مما سبق إلى أنه هناك صعوبة استراتيجية وتحديات مالية في عمل تلك المنظمات في قطر، بسبب ضعف الإدارات في أغلب المنظمات، معادا منظمة الهلال الأحمر القطري التي تتمتع بإدارة قوية تضع خططها الاستراتيجية منذ العام 1999م، ومع ذلك فإنه على المستوى وضع الخطط الاستراتيجية والتحديات المالية فإن عمل تلك المنظمات في قطر لا يزال أفضل بكثير، ومن خلال الدراسة نتوصل إلى الآتي:

1.6. النتائج

- المشكلات في وضع الخطط الاستراتيجية مرجعه أكثر من نقطة التي تتمثل في عدم وضوح الأهداف بدقة التي تحاول المنظمات إلى تحقيقها، مع عدم وضوح الرسالة التي تهدف المنظمات إلى توصيلها، كما اتباع المنظمات للنهج الروتيني لوضع الخطط الاستراتيجية من المراجعة للخطة، واشتراط الاعتماد ويؤدي إلى فشل في وضع الخطط الصحيحة التي يتم تنفيذها من أجل التحقيق للأهداف السالفة.
- كما أن هناك صعوبات في توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة والمتطلبات والاحتياجات للمجتمع، وعدم وضوح الإمكانات البشرية والمادية المطلوب تحقيقها، يؤدي إلى وضع خطط استراتيجية فاشلة لا تصل إلى المرجو منها.
- هناك تفكير سلبي حول أهمية الخطط الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأهداف، فهناك اعتقاد بأن وضع الخطة الاستراتيجية ما هو إلا أمر تكميلي ليس ضروريا مما يؤدي إلى عدم الاهتمام بوضعها.
- أغلب التمويل الذي تحصل عليه تلك المنظمات أما أن يكون تمويلا مقيدا مما يقيد عمل المنظمة في غرض معين كما في التمويل الموجه من أجل دعم ضحايا الزلزال، أما أن يكون تمويلا حكوميا وهو ما يثير الشك حول استقلالية عمل تلك المنظمات وكذلك يجعل التمويل عرضة للتغير والتقلب بحس الموازنة العامة للدولة.

- هناك ضعف في الوعي المجتمعي للأفراد فيما يتعلق بأهمية عمل تلك المنظمات، فالمصدر الذي يعتمد عليه تلك المنظمات بشكل أساسي يتمثل في التبرعات والصدقات التي تصل إليها من الأفراد، مع الذكر بأن تلك المنظمات في الأغلب لا تملك مصادر خاصة بها تعتمد عليها.
- نتوصل إلى أن تلك المنظمات في قطر تعاني من تحديات مالية على مستوى الاستدامة، خاصة مع ملاحظة النقص الذي حدث في الإيرادات من العام 2020 إلى 2021 من نقص يصل إلى 137 مليون دولار، وفي انتظار التقرير السنوي للعام 2022م لمعرفة الأثر المالي، وان كنا لن نشعر بوجود مفاجئة في إذا ما نقصت الإيرادات عن العام 2021م خاصة مع ازدياد الأعباء.

2.6. التوصيات:

استناد على ما توصلنا إليه من نتائج سالفة الذكر فإننا نوصي بالتوصيات الآتية:

- من الضروري أن يتم العمل على المهارات والخبرات الفنية المتعلقة بالإدارات لكل منظمة من أجل وضع خطط استراتيجية قوية يمكن تنفيذها وتحقيقها، للوصول للأهداف المستهدفة من عمل تلك المنظمات والذي يمكن ذلك عن يكون ذلك بعمل لقاءات من المحاضرات والتدريبات من الهيئات التي تنظم الأعمال الخيرية، وفي حالة ذلك فأنه سيكون هناك فارق كبير من عمل تلك المنظمات في الوقت الحالي وعملها في المستقبل.
- لا بد أن يتم السير على نهج منظمة الهلال الأحمر القطري من حيث وضع الاستراتيجيات الواضحة، فيلاحظ أن تلك المنظمة تنال ثقة كبيرة في المجتمع ومرجع ذلك هو الخطة الواضحة التي توضع في كل عام، وإن كان يعيب على تلك الخطط أنها تأخذ وقتا طويلا حتى يتم وضعها، مما يجعلنا نوصي بوضع الخطط بشكل أسرع وأبسط دون الحاجة إلى المراجعة أكثر من مرة، وان كانت تلك المراجعة هي ما تؤدي للوصول للخطط الناجحة، ولكن نوصي بتسريعها والبعد عن المراجعة النمطية، والتخفيف من البيروقراطية.
- لابد من عمل شراكات مختلفة بين المنظمات في قطر من حيث الخبرة الفنية في وضع الاستراتيجيات فنقترح أن يكون هناك تواصل بين المنظمات في طرق وضع الاستراتيجيات من أجل رفع القدرة للمنظمات على وضع الخطط.
- يجب على المنظمات أنفسهم وضع برامج تدريبية على وضع الخطط الاستراتيجية والقدرة على تحديد الحاجات والأولويات مع تنمية مهارات كل عضو في المنظمة حتى يتم العمل بصورة جماعية لتحقيق الأهداف.
- يجب أن يتم دعم عمل تلك المنظمات من خلال التخصيصات المالية لها في ظل عدم وجود مصادر مالية ذاتية، حتى يتم تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطط الاستراتيجية، ويكون ذلك بالتخصيص المالي السنوي لتلك المنظمات.
- نوصي بوجود شراكة بين عمل تلك المنظمات وبين الإعلام من أجل تشجيع الأفراد في المجتمع على المشاركة في عملهم بالدعم المالي، أو المشاركة بالجهود لتحقيق البرامج والنشاطات الخاصة بها.
- لابد من القضاء على المعتقدات السلبية تجاه عمل تلك المنظمات والتي تتمثل في رؤية تلك المنظمات على أنها داعم لجرائم غسل الأموال أو داعم للعمليات الإرهابية، والتي كان مرجعها الترسبات الذهنية عبر السنين، وترسيخ ثقافة الضرورة في العمل التطوعي من الوصول إلى التنمية.
- إذا لم تدعم الحكومات عمل تلك المنظمات عبر الأموال فنوصي بمنح تلك المنظمات مزايا عينية أو إعفاءات ضريبية أو تخفيضات في السلع من أجل تشجيع عمل تلك المنظمات في التنمية والأعمال الخيرية التي تقدمها.

- وأخيراً مع زيادة التحديات المالية وعدم الرؤية الواضحة لمستقبل تلك المنظمات، مع ضرورة استمرارها بلا شك لما تقدمه من أهداف تنموية وأعمال خيرية، والمبادرة التي حدثت (عون وسند) والتي شهدت نجاحا ساحقا لمساندة ودعم الأخوة في تركيا وسوريا، فيجب أن يتم تكثيف الدراسات حول عمل تلك المنظمات وأهميتها، بطريق التركيز على جزء من الميزانية للبحث العلمي، وتكثيف الدراسات العلمية الموضوعة في عمل تلك المنظمات على المستوى التنموي والخيري ومساعدة وسد احتياجات الأفراد، وسد الثغرات المكتشفة للقطاع الخاص والقطاع الحكومي.

7. المراجع

الأنصاري، أحمد (2013). هل تثق في الجمعيات الخيرية؟، جريدة العرب، على الرابط التالي:- هل تثق في الجمعيات الخيرية؟ (alarab.qa)

أرياش، علي (2023). 168 مليون ريال حصيلة حملة عون وسند، 2023م، جريدة الوطن، على الرابط التالي:- «168» مليون ريال حصيلة حملة «عون وسند» - جريدة الوطن (al-watan.com)

جريدة الوطن (2018). تحديات ومخاطر تواجه العمل الخيري، جريدة الوطن، على الرابط التالي:- تحديات ومخاطر تواجه العمل الخيري - جريدة الوطن (al-watan.com)

حبتور، عبد الله (2021). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار الفكر.

الزهراني أحمد (2017). واقع تنمية واستثمار الموارد المالية في الجمعيات الخيرية، معهد الإدارة العامة، س57، ع3.

السايح، عماد (2011). دور التخطيط الاستراتيجية في الرفع من القدرات التنافسية للمنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

سالم، نوار (2008). الاستراتيجية: نمط إدارة مستقبلية، مجلة ثقافتنا، ع6.

الطعامنة، محمد. (2008). استراتيجيات وآليات تطوير وتحديث المنظمات الحكومية في الوطن العربي. القاهرة.

القطامين، أحمد (2016). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار المسيرة.

عبد الرزاق، نادر (2011). مستقبل العمل الخيري التطوعي في منطقة الخليج العربي: مجلة كلية الآداب، ع58.

علام عثمان (2013). دور المنظمات غير الحكومية في التنمية وإشكالية تمويلها. مجلة الباحث. 23 (2).

علوان، جعفر (2018). معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات العمل الخيري، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مج32، ع2

كمالي، أحمد (2020)، واقع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية: دراسة حالة الهلال الأحمر القطري، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدد1.

الكبيسي، محمد (2012). معظم المؤسسات الخيرية تفتقر إلى خطة استراتيجية شاملة، جريدة الشرق، على الرابط التالي:- موقع محامو قطر (mohamoon-qa.com)

ا لكواري، يوسف (2016). قطر الأولى عالمياً في العمل الخيري والإنساني، جريدة الشرق، 2016م، على الرابط التالي:- موقع محامو قطر (mohamoon-qa.com)

الكردي، أحمد (2020). معوقات العمل الخيري، التنمية الإسلامية، على الرابط التالي: - أهم معوقات العمل الخيرى . - أحمد السيد كردي (kenanaonline.com)

محارمه، ثامر (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.140-155 , (14)4.

المسند، مريم (2021). تقرير الأثر السنوي 2021م، وكالة الانباء القطرية، على الرابط التالي:- قطر الخيرية تطلق تقرير الأثر السنوي لعام 2021 (qna.org.qa)

المقرحي، صالحة. (2009). المنظمات غير الحكومية والقانون الدولي، رسالة ماجستير، جامعة الفاتح.

المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة. (1950). ماهية المنظمات غير الحكومية، نيويورك.

المنصور، منيرة (2022). المعوقات التي تواجه القطاع الثالث بدولة قطر، مجلة الباحث، مجلد22.

المبارك، عهود (2017). ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته: نظرة إدارية وإسلامية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س18، ع58.

محمد، عبد الرحيم (2019). مفهوم الأهداف الاستراتيجية، كلية المجتمع، قطر.

محمود، جوزة (2020). نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة: الأزمات التنظيمية أنموذجا.

الهلالات، خليل إبراهيم (2018). معوقات العمل التطوعي في الأردن. المجلة الإردنية للعلوم الإجتماعية، المجلد 11 العدد 1.

الهيتي، نورزاد (2011). **الدور التنموي للمنظمات غير الحكومية الجمعيات النسائية الخليجية نموذجاً**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. أبو ظبي – دولة الإمارات العربية المتحدة.

الهيتي، نورزاد (2021). الدور التنموي للمنظمات غير الحكومية: الجمعيات الخيرية النسائية الخليجية نموذجا، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد 163.

هيئة تنظيم الأعمال الخيرية. (2024). استراتيجية قطاع العمل الخيري، على الرابط التالي:- هيئة تنظيم الأعمال الخيرية- إستراتيجية قطاع العمل الخيري (raca.gov.qa)

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v5.56.17