

*Anoud AlMarri | عنود المري

** Moosa Elayah | موسى علاية

الاستدامة المالية للقطاع الثالث في دولة قطر من خلال الاستثمار العام المباشر

Financial Sustainability of Qatar's Third Sector through Direct Public Investment***

ملخص: تنحو هذه الدراسة منحنى استشرافياً، ينظر في موجبات تحقيق الاستدامة المالية في دولة قطر من خلال الاستثمار الموجه، وسبل عمله في تفعيل أدوار القطاع الثالث. وتنتقل من فحص هذه الاستثمارات وبيان التحديات المالية والإدارية التي تواجهها، والتي تعترض استدامتها وعرقلة مخرجاتها التتموية. وتستكشف في هذا المنحنى سبل تعزيز فاعلية القطاع الثالث، وتقدم جملة من التوصيات من أجل إقامة بنية متخصصة للاستثمارات العامة، تكون قادرة على إدارة هذا الصنف من الاستثمار الموجه على نحو فعال، وفق تشريعات واضحة، وبما يعزز الشراكات مع قطاعات الدولة والمجتمع على اختلافها. وقد وُظفت الدراسة المنهج النوعي عبر مقابلات مع عينة تمثل مختلف قطاعات الدولة والمستويات الإدارية، فضلاً عن أصحاب المصلحة. وانتهت إلى عدد من النتائج التي تدل على ما يواجه القطاع الثالث في دولة قطر من تحديات مالية، منها: محدودية الموارد المتاحة، والافتقار إلى تشريعات وآليات تنظيمية وإدارية مُعززة للاستدامة المالية. وأكدت الدراسة أن الاستثمار الموجه آلية مناسبة لتحسين فاعلية القطاع الثالث، وهو باب لعقد شراكة قوية بين القطاعين الحكومي والخاص، وأن هذه الشراكة تؤتي ثمارها المرجوة إن التزمت مبادئ واضحة على رأسها الحوكمة والثقة والشفافية.

كلمات مفتاحية: القطاع الثالث، المنظمات غير الحكومية، الاستدامة المالية، الاستثمار الموجه، قطر.

Abstract: This study adopts a forward-looking approach to examine the financial sustainability of Qatar's third sector through directed investment and its role in enhancing the functions of the sector. It begins by analyzing these investments and elucidating the financial and administrative challenges they encounter. Employing a qualitative approach, the study conducts interviews with a sample representing various sectors of the state and different administrative levels, as well as stakeholders. The findings highlight the financial challenges confronted by Qatar's third sector, including limited available resources and the absence of robust legislative and administrative mechanisms to support financial sustainability. The study explores avenues to bolster the effectiveness of the third sector and presents a set of recommendations for establishing a specialized framework for public investments capable of effectively managing this type of directed investment. These recommendations emphasize the need for clear legislation and regulations that foster financial sustainability while promoting partnerships with diverse sectors of the state and society. It underscores the importance of adhering to clear principles such as governance, trust, and transparency to ensure the desired outcomes of such partnerships.

Keywords: Third Sector, Non-Governmental Organizations, Financial Sustainability, Directed Investment, Qatar.

* باحثة في معهد الدوحة للدراسات العليا.

Researcher, Doha Institute for Graduate Studies.

email: aal140@dohainstitute.edu.qa.

** أستاذ مشارك في برنامج الإدارة العامة في معهد الدوحة للدراسات العليا.

Associate Professor of Public Administration, Doha Institute for Graduate Studies

email: moosa.elayah@dohainstitute.edu.qa.

*** هذه الدراسة مساهمة متساوية بين الباحثين، أُنجزت ضمن مشروع بحثي مؤله الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي، تحت

الرقم ARG01-0520-230234.

مقدمة

تُبرز دراسات عديدة ما يعترض مؤسسات القطاع الثالث من تحديات مؤسسية تهدد استمراريته؛ ففي الكثير من البلدان، تبين أن ثمة نسبةً كبيرةً من هذه المؤسسات - حوالي 90 في المئة - تعجز عن البقاء فترات معتبرة⁽¹⁾. وتُعزى هذه الظاهرة إلى جملة من العوامل، منها ما يتصل بالنواحي البنوية الثقافية والتنظيمية في المجتمعات المحلية، ومنها ما يخص فاعلية القوانين والسياسات الحكومية⁽²⁾، إضافة إلى التحديات الداخلية والإدارية الناشئة داخل المنظمات ذاتها. وتنبع أهمية وجود موارد مالية كافية لتمويل أنشطتها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية والتمكين من كونها الضمان الأساسي لاستدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها⁽³⁾.

تتنوع مناهج تأمين التمويل للمنظمات غير الحكومية، ويُركز بعضها على مضاعفة الدخل عبر قنوات مالية تقليدية، مثل العطاءات الشخصية والمؤسسية والعقود مع الحكومات والمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص واشتراكات الأعضاء⁽⁴⁾. في حين تلجأ منظمات أخرى إلى تبني الاستثمار الموجه الذي يستخدم رؤوس الأموال لتحقيق غايات اجتماعية أو بيئية، من دون إهمال تحقيق العوائد المالية. ويركز هذا النهج على الاستثمار في المشاريع والمبادرات التي تُسهم في تحسين الظروف الاجتماعية أو البيئية، من دون التنازل عن العوائد المالية المتوقعة، ما يُوجّه الموارد المالية بطريقة تُعزّز الفاعلية والاستدامة عبر تكوين شراكات مع القطاع الخاص أو المستثمرين الاجتماعيين ممن يشاركون في تمويل المشاريع والمبادرات ذات الطابع الاجتماعي.

يعتبر الاستثمار الموجه للمنظمات غير الحكومية إطارًا استراتيجيًا، يجمع بين التحقيق الفعّال للعائد من رأس المال وتحقيق الأثر الاجتماعي أو البيئي الإيجابي⁽⁵⁾. إلا أنه ثمة حدود على هذه الأساليب، تُبرزها بعض الحالات، وبما يؤكد ضرورة مراعاة خصوصية كل دولة ومنظمة، فقد يحتاج كل منها إلى نهج متفرد لتحقيق الاستدامة⁽⁶⁾، كذلك تؤكد تلك الحالات أهمية الحفاظ على نزاهة المنظمات ورسالتها في أثناء تأمين الدعم المالي وتجنّب المساس بقيمتها⁽⁷⁾. ويُعدّ إيجاد حلول مالية مستدامة أمرًا حيويًا لبقاء المنظمات غير الحكومية وتحقيق دورها الاجتماعي والخدمي.

1 Mark Lyons, *Third Sector: The Contribution of Non-Profit and Cooperative Enterprise in Australia* (London/ New York: Routledge, 2020).

2 Ikenna Elias Asogwa et al., "Understanding Sustainability Reporting in Non-Governmental Organisations: A Systematic Review of Reporting Practices, Drivers, Barriers and Paths for Future Research," *Sustainability*, vol. 13, no. 18 (September 2021).

3 أحمد الكمالي وموسى علاية، "واقع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية وتحدياتها: دراسة حالة الهلال الأحمر القطري"، *حكمة*، العدد 1 (أيلول/ سبتمبر 2020)، ص 40-66.

4 Samuel Leroy Cabrera-Luján et al., "Impact of Corporate Social Responsibility, Business Ethics and Corporate Reputation on the Retention of Users of Third-Sector Institutions," *Sustainability*, vol. 15, no. 3 (2023).

5 Chux Gervase Iwu et al., "Determinants of Sustainability and Organisational Effectiveness in Non-Profit Organisations," *Sustainability*, no. 7 (August 2015).

6 Seleshi Sisaye, "The Influence of Non-Governmental Organizations (NGOs) on the Development of Voluntary Sustainability Accounting Reporting Rules," *Journal of Business and Socio-Economic Development*, vol. 1, no. 1 (April 2021), pp. 5-23.

7 Jesse D. Lecy, Hans Peter Schmitz & Haley Swedlund, "Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 23, no. 2 (June 2012), pp. 434-457.

اعتمدت الدراسة على البحث في مختلف أشكال المصادر المالية للمنظمات غير الحكومية وفحصها على نحو وافٍ، بغية تحليل كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الاستدامة المالية⁽⁸⁾. وعلى الرغم من أن توافر العديد من الدراسات التي فحصت مصادر التمويل المتنوعة، فإن مفهوم الاستثمار الموجه بقي غائبًا عنها، وعلّة ذلك أنه مجال حديث نسبيًا على المنطقة العربية، وما زال ناشئًا.

يُعتبر مفهوم الاستثمار الموجه مفهومًا متجددًا ومتطورًا، ويتطلب فهمًا دقيقًا لآلياته وتأثيراته المحتملة. ولا يزال إيجاد مجال لتطبيقه على الصعيد العربي يواجه تحديات خاصة، بعضها يتعلق بالثقافة الإدارية والمالية، وكذا بتفضيلات المستثمرين والبيئة التنظيمية. من هنا، يتطلب النجاح في تبني هذا النهج تفهمًا عميقًا للسياق الثقافي والاقتصادي الذي تعمل فيه مبادرات التنمية وبرامجها، وكيفية تكيف مفاهيم الاستثمار الموجه على نحو فعال لخدمتها وتلبية حاجات المجتمع⁽⁹⁾. ويبقى البحث والتطوير في مجال الاستثمار الموجه ضروريًا لضمان تكامله مع الظروف والتحديات الناشئة عن طبيعة علاقات الدولة والمجتمع في المنطقة العربية. وكذلك تسهم مخرجات البحوث في هذا المجال في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في هذا السياق الثقافي والاقتصادي المحدد. ويتيح استمرار البحث والتطوير في مجال الاستثمار الموجه تحليل نتائج الاستثمار الموجه وتأثيراته على المدى الطويل، ما يوفر أدلة عملية للمنظمات والجهات الممولة.

من هذا المنطلق، تسعى الدراسة لتحديد عوامل النجاح للاستثمار الموجه، وما قد يستفيد منه المستثمرون الراغبون في دعم هذا القطاع. والأهمية العملية للدراسة يسوغها ما يلاحظ من نقص في الدراسات التي تتناول هذا النوع من الاستثمارات في منطقة الخليج. وهي توفر معلومات عن آليات تعزيز القدرات المالية للمنظمات غير الحكومية في قطر، وسبل تطوير السياسات والاستراتيجيات الداعمة لذلك في القطاع الثالث.

جرت هيكلية الدراسة على نحو يخدم هذه الغاية؛ فالمبحث الأول تضمّن مراجعة للأدبيات المتعلقة بالموضوع، ومن خلالها تم التعرف إلى مفهوم القطاع الثالث وأهمية المنظمات غير الحكومية والتحديات التي تواجهها في تحقيق الاستدامة المالية، كذلك جرى عرض لمفهوم الاستثمار الموجه وأهميته في دعم الاستدامة المالية لتلك المنظمات. في حين يقدم المبحث الثاني لمحة عن تطور القطاع الثالث في دولة قطر، ويناقش المشكلات المالية التي تواجه المنظمات غير الحكومية في هذا السياق والآليات المستخدمة لمعالجتها. أما المبحث الثالث، فيعالج الجانب الميداني من الدراسة، مبيّنًا منهجها وسبل جمع البيانات، بما في ذلك المقابلات الشخصية، وفيه جرى تحليل النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، لفحص فاعلية الاستثمار الموجه في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية. وفي ختام الدراسة خلاصة موجزة للنتائج وجملة من التوصيات التي تُعزّز دور الاستثمار الموجه في تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في قطر.

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي

تركّز الدراسة على عدد من المفاهيم الأساسية التي يجدر عرضها وبيان منظور الدراسة في تناولها:

8 Elizabeth M. Makeche & Taonaziso Chowa, "A Study of the Factors that Determine Local NGO Financial Sustainability, A Case of CIDRZ," *International Journal of Innovation Science and Research Technology*, vol. 8, no. 4 (April 2023).

1. مفهوم القطاع الثالث

يتعلق هذا المفهوم بمصطلحات مثل القطاع غير الربحي، والتطوع، والاقتصاد الاجتماعي، والتضامني. ويُبرز "القطاع غير الربحي" غياب التوزيع الربحي⁽¹⁰⁾، في حين يُسلط "القطاع التطوعي" الضوء على دور المتطوعين. أما "الاقتصاد الاجتماعي والتضامني" فيُبرز أهمية التزام المسؤولية الاجتماعية. وقد قدّم أميتاي إيتزيوني Amitai Etzioni مفهوم القطاع الثالث، أول مرة، في سياق دراسة المشاركة التطوعية⁽¹¹⁾، وبين أن القطاع الثالث يتسم بغياب دوافع الربحية، ويتجه تركيزه على الأهداف الاجتماعية. يضم هذا القطاع المنظمات غير الحكومية، مثل الجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية. ويشمل أيضًا المبادرات والجهود التطوعية في مختلف المجالات، ما يجعله جزءًا حيويًا من المجتمع والاقتصاد.

ينظم القطاع الثالث نشاطاته بموجب التشريعات العامة، ويُعدّ ساحة عمل فعالة، تستهدف تحسين الحياة المجتمعية، سواء على المستوى المحلي أم الوطني أم الدولي، اعتمادًا على الجهود التطوعية والتنمية الإيجابية⁽¹²⁾. وتشكل المنظمات غير الحكومية عندما تجتمع إرادة التضامن بين أفراد يشتركون في أهداف أو اهتمامات مشتركة، ويرغبون في القيام بنشاط جماعي لتحقيقها. ويجري تمويل مثل هذه المنظمات من خلال التبرعات الفردية والمنح من المؤسسات أو الشركات، وكذا من الدعم الحكومي⁽¹³⁾. ويؤدي القطاع الثالث ومنظّماته دورًا مهمًا في تعزيز التغيير الاجتماعي والبيئي، وفي الدعوة إلى حقوق المجتمعات، وكذا في تقديم الخدمات للمحتاجين ومراقبة السياسات والإجراءات الحكومية. ويُنظر إليه عادةً بوصفه أساس المجتمع المدني والجسر ما بين المواطنين والحكومة⁽¹⁴⁾.

يختلف القطاع الثالث عن القطاعين العام والخاص في أنه يركّز على تقديم الخدمات العامة بجودة عالية وتكلفة منخفضة، مقارنةً بغيره من القطاعات، ويشمل نطاق عمله مجموعة واسعة من المجالات، ويبرز بوصفه واسطة عقد ما بين القطاعين العام والخاص⁽¹⁵⁾. وغالبًا ما تعمل المنظمات غير الحكومية في المجالات التي قد لا تستطيع الحكومة أو القطاع الخاص التعامل معها بفاعلية. فيشمل دور القطاع الثالث أنشطة تنموية في مجالات مثل التعليم والرعاية الصحية، ويسهم في التنمية الاقتصادية من خلال تعزيز مهارات

10 Simon Bridge, Brendan Murtagh & Ken O'Neill, *Understanding the Social Economy and the Third Sector*, 2nd ed. (New York: Bloomsbury Publishing, 2013).

11 Bernard Enjolras et al., *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities* (Berlin: Springer Nature, 2018).

12 Chris Skelcher & Steven Rathgeb Smith, "Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations and Actor Identities: The Case of Nonprofits," *Public Administration*, vol. 93, no. 2 (July 2014); David Lewis, "Nongovernmental Organizations, Definition and History," *International Encyclopedia of Civil Society*, vol. 41, no. 6 (2010).

13 David Lewis, Nazneen Kanji & Nuno S. Themudo, *Non-governmental Organizations and Development* (London: Routledge, 2020).

14 David H. Smith, "The Impact of the Voluntary Sector on Society," in: David H. Smith (ed.), *The Nature of the Nonprofit Sector* (London: Routledge, 2021).

15 Bridge, Murtagh & O'Neill.

الأفراد وتوفير فرص العمل⁽¹⁶⁾. كذلك تقدّم منظّماته خدمات مهمة، مثل التعليم والرعاية الصحية والإغاثة في حالات الكوارث والدفاع عن حقوق الإنسان والحفاظ على البيئة والحدّ من الفقر⁽¹⁷⁾.

كذلك في سياقات الصراع والدول الفاشلة، تُبرز تجاربٌ عديدةٌ دورَ القطاع الثالث الحيوي في تقديم الخدمات التي قد تعجز الحكومات في تلك السياقات عن تقديمها. فيعمل بوصفه مكملاً للحكومات، وفي بعض الحالات، يمكن أن يقدم خدمات أساسية بديلة في ظلّ الفوضى ونقص الفاعلية والموارد الحكومية⁽¹⁸⁾. وعادة ما تمتاز منظمات القطاع الثالث بمستويات منخفضة من الفساد، ولها قدرة ملموسة على التجاوب الحساس مع الحاجات المحلية وفهم سياقاتها الثقافية.

2. الاستدامة المالية

هي مفهوم مركّب فيه الكثير من التفاصيل. فالاستدامة هنا مفهوم شامل، يغطي جوانب متعددة لقدرة المنظمات غير الحكومية على العمل بكفاءة وفاعلية على المدى الطويل. فالقطاع الثالث يواجه تحديات الاستدامة المالية التي لا تنفصل عمّا لدى هذا القطاع من قدرات وخطط شاملة ومتكاملة ومدى استعداده لتحسين ممارساته ونظمه التنظيمية، والعمل وفق أساليب شفافة ومسؤولة، وتوفير أدلة على التأثير والتقدم للمانحين.⁽¹⁹⁾ ويتضمن هذا المفهوم تلبية حاجات أصحاب المصلحة والمساهمة في الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

يمكن تقسيم الاستدامة لثلاثة أنواع رئيسية⁽²⁰⁾:

- **الاستدامة التنظيمية:** تظهر أهميتها في تأمين الموارد والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً فعّالاً وحوكمة محسنة للتكيف مع التحديات والتغيرات الخارجية.
- **الاستدامة الخدمية:** تهدف إلى ضمان استمرارية تأثير المنظمة حتى بعد توقف التمويل. ويتطلب تحقيقها تحسين جودة الخدمات وقياس تأثيرها.
- **الاستدامة المالية:** تعتبر أساسية لتأمين الموارد المالية اللازمة للحفاظ على العمليات وتوسيع الخدمات على المدى الطويل. ويتطلب تحقيقها إدارة مالية متقنة وجذب مصادر تمويل متنوعة.

يواجه القطاع الثالث تحديات الاستدامة المالية، بسبب اعتماده الكبير على مصادر تمويل خارجية. وتزايد التوجهات والنصائح في هذا الصدد، فينصح الخبراء باتباع قواعد محددة، بما في ذلك "القاعدة الذهبية" التي تشدد على أهمية الاقتراض للنفقات الاستثمارية واعتماد الإيرادات العادية لتغطية النفقات الإدارية. ويتبعها

16 Ibid.

17 Debbie Humphries, Ligia Gomez & Kari Hartwig, "Sustainability of NGO Capacity Building in Southern Africa: Successes and Opportunities," *The International Journal of Health Planning and Management*, vol. 26, no. 2 (April 2011).

18 Moosa Elayah et al., "Community-Based Initiatives and Public Services Delivery in a Fragile Context: The Case of Yemen," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 53, no. 1 (January 2023).

19 Kerine Lindah Omeri, "Factors Influencing Financial Sustainability of Non-Governmental Organizations: A Survey of NGOs in Nakuru County," A Research Project Submitted to School of Business in Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of Master of Business Administration, Kabarak University, 2014.

20 John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018).

"توازن الموازنة" للتحكم في العجز وعدم تفاقمه، ثم "استدامة الاستثمار" التي تؤكد أهمية أداء المنظمة المالي وتكيفها مع المخاطر المحتملة.⁽²¹⁾ وتركز هذه النصائح على تنويع مصادر التمويل من تبرعات ومنح ومشاركة مجتمعية واستثمارات متنوعة. لكن من جهة أخرى، يعتمد تحقيق الاستدامة المالية على الإدارة الجيدة والتخطيط الاستراتيجي، ما يُمكن المنظمة من التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ومعالجة حاجات المجتمع وتحدياته باستخدام أساليب مبتكرة⁽²²⁾. كذلك، يؤدي استخدام مصادر تمويل متنوعة من المنح والعقود الحكومية والجهات المانحة والشركات، إضافة إلى استثمارات موجهة وأموال الزكاة، دوراً في هذا الاتجاه. وقد لاحظت إحدى الدراسات أن أكبر مصادر دخل القطاع الثالث في أوروبا هو إسهامات الأفراد والمؤسسات والشركات، حيث تمثل قرابة 95 في المئة من إجمالي إيرادات القطاع الخيري في أنحاء أوروبا، ويتمثل حوالى 54 في المئة في إيرادات الرسوم الخاصة التي ترتكز على موارد بيع المنتجات والخدمات، ورسوم العضوية، في حين أن الدعم الحكومي يصل إلى قرابة 37 في المئة، ويتمثل في العقود والمنح المقدمة من الجمعيات في المجالات الصحية والتعليمية⁽²³⁾. وفي العموم، تلاحظ غالبية الدراسات أن الاستثمار في الصناديق المسؤولة اجتماعياً وسندات التأثير الاجتماعي يُعدّ وسيلة لتعزيز وجود المؤسسات الاجتماعية⁽²⁴⁾. فهذه الآليات المالية تسهم في النمو المالي وتحقيق المكاسب المستدامة، وتعتبر وسيلة للتعاون مع القطاع الخاص لدعم المسؤولية الاجتماعية وتعزيز القدرات المالية للمنظمات غير الحكومية. وبيّنت الدراسات أن الاستثمار الموجه يوفر للمنظمات مصدر دخل ثابت غير مرتبط بالتبرعات، وتوافره يمكنها توسيع خدماتها والوصول بها إلى عدد أكبر من المستفيدين.⁽²⁵⁾

تتسم صور الاستثمار الموجه لدى القطاع غير الحكومي، التي تستهدف تحقيق الاستدامة المالية، بالتنوع، وأولها الاستثمار الخاص المباشر: وفيه تسعى المنظمات غير الحكومية للاستثمار في الممتلكات والخدمات باستخدام مواردها المالية والأموال المخصصة لها، لتتمكن من تحقيق الاستدامة المالية⁽²⁶⁾. وتسهم المشروعات الاستثمارية الطوعية، مثل القروض الحسنة وصناديق الوقف الخيري في تعزيز التمويل الذاتي للمنظمات غير الحكومية. وقد أشارت دراسات عربية وأجنبية عدة إلى اعتماد المنظمات غير الحكومية في عدد من الدول على مشروعات استثمارية لتحقيق الاستدامة المالية، ويجري تمويلها عبر توفير القرض الحسن وصناديق

21 Berta Silva & Ronelle Burger, "Financial Vulnerability: An Empirical Study of Ugandan NGOs," *CIRIEC Working Paper*, no 2015/15, CIRIEC, Université de Liège (2015), p. 8.

22 C. Lutz, "Community-Oriented versus Market-Oriented Cooperative Organizations in Developing Countries: Is Open Membership an Indicator for Success or Failure?" in: John B. Davis (ed.), *The Elgar Companion to Social Economics*, 2nd ed. (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2015).

23 محمد مهدي منا الله، "أثر السياسات الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث: دراسة حالة مؤسسة (HMC) الأمريكية ومؤسسة (WANCorp) الماليزية"، *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، مج 5، العدد 2 (2020)، ص 100.

24 C. Child, "Tip of the Iceberg: The Nonprofit Underpinnings of for-Profit Social Enterprise," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 45, no. 2 (2016), pp. 217-237.

25 A. Fowler, "NGDOs as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation?" *Third World Quarterly*, vol. 21, no. 4 (2000).

26 ملين العمراني، "الموارد المالية للجمعيات الخيرية في القانون الجزائري وأوجه الرقابة عليها"، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، العدد 16 (2018)، ص 154.

الوقف الخيري⁽²⁷⁾. ويمثل الاستثمار المشترك مع القطاع الخاص، أي الشراكات مع رجال الأعمال والقطاع الخاص، فرصة للاستثمار الموجه لدعم المشروعات، ويُعدّ أحد أشكال الاستثمار الموجه لدى القطاع غير الحكومي؛ وذلك لأن المنظمات غير الحكومية تسعى للبحث عن مصادر تمويل للاعتماد عليها في تحقيق الاستدامة المالية، والقدرة على تنفيذ مشروعاتها، وهو ما دعا إلى أن يكون هناك تعاون كبير بين المستثمرين من رجال الأعمال والمنظمات غير الحكومية، بهدف استثمار أموالهم عن طريق الجمعيات الخيرية. وهناك شكل التمويل الجماعي الذي يتم عبر جمع المستثمرين لتمويل مشروعات محددة.

بدأت هذه الممارسة في الولايات المتحدة الأمريكية للحصول على التمويل من المستثمرين، بأن تعرض المنظمات فكرة المشروع على مجموعة من المستثمرين ليتم تمويلها جماعياً. وقد نجحت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً، وأصبح يُطلق عليها اسم "التمويل الجماعي". ومؤخراً، بدأت الفكرة تنتشر في الوطن العربي، وظهرت مختلف البرامج التمويلية والمنصات الإلكترونية على شبكة الإنترنت لتقديم الدعم للمشاريع، بالاعتماد على فكرة التمويل الجماعي⁽²⁸⁾.

تعدّ الشراكة بين المنظمات غير الحكومية والقطاع الحكومي أحد أشكال الاستثمار الموجه لدى المنظمات غير الحكومية، وذلك من أجل تمويل بعض المشاريع التنموية، ولا سيما تلك التي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لكن غالباً ما يكون حجم الاستثمارات منخفضاً من القطاع الحكومي لهذه المنظمات، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هناك انخفاضاً في الدعم التمويلي للاستثمار الموجه القائم بين القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي في الدول العربية، ومن ضمنها المملكة العربية السعودية، حيث إن التبرعات والهبات تأتي في الصدارة، بوصفها أبرز مصادر التمويل للاستثمار الموجه، ومن ثم تليها وزارة الأوقاف، والجهات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية، ومختلف المصادر الحكومية، وذلك يعود إلى تدني الوعي المجتمعي عن القطاع، على الرغم من أن المنظمات غير الحكومية أسهمت في توفير فرص العمل. وذلك على عكس ما يحدث في الدول الغربية، فقد كشفت الإحصاءات أن معدل الدعم والشراكة الحكومية مع المنظمات غير الحكومية في الاستثمار الموجه في البرتغال قد بلغ قرابة 40 في المئة، وفي بلجيكا نحو 48 في المئة، في حين أنها لم تتجاوز 3.17 في المئة في المملكة العربية السعودية⁽²⁹⁾.

أما على الصعيد السياسي، فيسهم الاستثمار الموجه في تعزيز قدرة المنظمات على إدارة الأنشطة الاستثمارية على نحو رشيد، مع وجود موظفين ذوي خبرة ومهارات عالية في إدارة عمليات الاستثمار الموجه. وكذلك يمكن أن تجذب المنظمات غير الحكومية الاستثمارات الخارجية وتنفيذ مشاريع تنموية تهدف إلى تحسين سبل الحياة وتلبية الحاجات. وبناء عليه، تستلزم استراتيجيات الاستثمار الموجه إيجاد نظام إداري يتسم بالانضباط

27 عبد المنعم نعيبي، آليات تعزيز وتطوير التمويل الذاتي المستدام في مجال العمل الجمعي الخيري: صناديق القرض الحسن وصناديق الوقف الاستثماري (الجزائر: معهد الحقوق والعلوم السياسية، 2018).

28 الصالحين محمد العيش، "الحكومة والتمويل الجماعي: قراءة في التجربة الفرنسية"، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، مج 4 (أيار/ مايو 2016)، ص 626.

29 "دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية"، غرفة الرياض - منتدى الرياض الاقتصادي (2020)، ص 38، 48، 49، 57.

والمسؤولية، ويحقق أعلى معايير الجودة والفاعلية في إدارة الموارد المالية. ويعكس مثل هذا الإطار معايير الجودة والفاعلية في الاستثمار وإدارة الموارد المالية⁽³⁰⁾، ويتضمن إجراءات للحد من المخاطر.

على الرغم من الفوائد المحتملة للأعمال الاستثمارية الموجهة للمنظمات غير الحكومية، فإنه قد يترتب عليها أيضاً مخاطر، منها فقدان رأس المال، أو عدم تحقيق العوائد المتوقعة، ما قد يؤثر سلباً في استدامة هذه المنظمات. لذلك، تُبرز الدراسات أهمية تقييم مخاطر الاستثمار وفوائده بعناية، ووضع استراتيجيات ومعايير واضحة لاختيار مشاريعها الاستثمارية وإدارتها. ويتضمن ذلك إجراء تقييم شامل للمخاطر وتطوير استراتيجيات ومعايير واضحة لاختيار مشاريعها الاستثمارية وإدارتها، وتقييم فرص الاستثمار المحتملة، مع مراعاة الأهداف المالية والموارد المتاحة وقدرة تحمل المخاطر.⁽³¹⁾ إضافةً إلى ذلك، تقوم المنظمات ببناء عناصر الخبرة الضرورية لإدارة استثماراتها بفاعلية، وبناء القدرة على مراقبة محافظها الاستثمارية وتقييمها على نحو فعال. وقد شمل هذا في بعض الحالات تعيين موظفين مؤهلين، أو العمل مع مستشارين ماليين ومديري استثمار خارجيين ذوي خبرة لتحقيق إدارة فعالة للاستثمارات⁽³²⁾. وفي قطر، يُعدُّ الاستثمار الموجه وسيلةً للتغلب على التحديات المالية للمنظمات غير الحكومية، من خلال الاستثمار في مشاريع مربحة وإقامة شراكات مع القطاع الخاص. وتؤدي الاستثمارات الموجهة دوراً في تحقيق الأهداف الاجتماعية والمالية، وتُعزز الصورة والصدقية، ما يساهم في جذب المؤيدين. لذلك، يجب تقييم حاجات المنظمات ووضع سياسات استثمارية مخصصة لتحقيق الاستدامة المالية وتحقيق الأهداف المحددة.

ثانياً: تطور القطاع الثالث في دولة قطر: فرصه وتحدياته

برزت ملامح منظومة العمل الخيري في قطر منذ مرحلة ما قبل اكتشاف النفط (1939)، وهي منظومة اتّسمت بالطابع التكافلي، ويعكس قوامها قيم المجتمع القطري، وأعرافه الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية. ودعت محدودية الموارد في تلك الفترة إلى التضامن الاجتماعي، وقد تركزت عبر الزمن ثقافة تُعزز ميل أفراد المجتمع إلى العمل الطوعي والمساهمة في أنشطة العمل الخيري⁽³³⁾. وفي هذا السياق، أدى المسجد دوراً كبيراً ومؤثراً، من خلال مساعدة الأسر المحتاجة وتعليم الأهالي. كما أدت الأوقاف الخيرية دوراً كبيراً في هذا المنحى⁽³⁴⁾. والجدير بالذكر أن الأعراف الاجتماعية القطرية عرفت "المفاضة"، وهي توجه تعاوني، يتضافر

30 عبد الله جابر، "الاستثمار في العمل الخيري"، قطر الخيرية، 2022/9/5، شوهد في 2023/3/8، في: <https://bit.ly/3ThH3Ld>

31 Tushar Gandhi & Rajat Raina, "Social Entrepreneurship: The Need, Relevance, Facets and Constraints," *Journal of Global Entrepreneurship Research*, no. 8 (2018).

32 Ahmed T. Rashid, "Development through Social Entrepreneurship: Perspectives and Evidence from Bangladesh," *Canadian Journal of Development Studies/ Revue canadienne d'études du développement*, vol. 30, no. 3-4 (2010), pp. 441-455.

33 عبد الفتاح محمد، "حول علاقة البحث العلمي بالممارسة في القطاع الخيري والإنساني في دولة قطر"، حكمة، العدد 3 (أيلول/ سبتمبر 2021)، ص 165-173.

34 نيفين أبو الذهب، "دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع الخليجي: شراكة بلا مضمون أم مضمون بلا شراكة"، شؤون خليجية، العدد 32 (2003)، ص 30.

فيه الفقراء المنخرطون في مجال الأعمال والأنشطة الاقتصادية، كالنشاط الزراعي وصناعة أدوات الصيد وبناء المنازل، من أجل إنجاز العمل المطلوب تطوُّعًا، ومن دون مقابل مادي⁽³⁵⁾.

من الناحية المؤسسية، يمكن إرجاع العمل في القطاع الثالث في دولة قطر إلى عام 1974، حين نظم القانون رقم (2) تأسيس الجمعيات الخيرية في البلاد، ما جعل العمل الخيري مؤسسيًا، ونشأ وفقًا له القطاع الثالث⁽³⁶⁾. لكن البداية الفعلية للعمل الخيري المتخصص والمنظم بدأت في مرحلة لاحقة، وتحديدًا في عام 1994؛ إذ ظهرت تسع جمعيات خيرية متخصصة في مختلف الأنشطة الخيرية والثقافية. وقبل هذا، كان العمل الخيري مقتصرًا على الهلال الأحمر القطري. ومع انتصاف التسعينيات، أخذت أنشطة القطاع الثالث في التطوُّر، وبرز اهتمام واضح من الدولة بتعزيز العمل الخيري، بعدما لمست أهميته على الصعيد الاجتماعية والاقتصادية⁽³⁷⁾.

وعبر ربع القرن الأخير، توسعت أنشطة الجمعيات الخيرية في قطر وتنوّعت، وتشكلت بنية مؤسسية متكاملة، تضم إدارة الشؤون الاجتماعية، وإدارة الأملاك الوقفية التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وصندوق الزكاة، وكذلك جمعيات اختصاصية كبرى على الصعيد الوطني، كان تمويلها أهليًا، بهدف تقديم المساعدة للفقراء والمحتاجين، منها جمعية الهلال الأحمر القطري ومؤسسة زكاة قطر. وبدأت مؤسسة قطر للتعليم والعلوم والتنمية المجتمعية في تنظيم مبادرات خيرية تنموية، وأدّت دورًا بارزًا حيويًا في مجال التعليم والتنمية منذ تاريخ نشأتها في عام 1996، وأصبح هناك وجودًا للجمعيات الأهلية في البلاد، مثل جمعية قطر الخيرية ومؤسسة الشيخ عيد الخيرية وجمعية الكشافة. في حين بدأ القطاع الخاص في التركيز على العمل الخيري، من خلال تقديم مختلف المبادرات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، مثل مبادرة بنك قطر الوطني "أيادي الخير نحو آسيا"، ومبادرة شركة قطر غاز بعقد استثمارات في عدد من المجالات التنموية لتوفير الرعاية الصحية والرياضية والتعليمية⁽³⁸⁾.

الملاحظ مع التقدم والانفتاح في المجتمع القطري أنه اتّسع نطاق العمل الخيري تدريجيًا، وظهر اهتمام متزايد بمجالات التنمية المتعددة. وفي ظل هذا التنوّع الكبير وضخامة الاقتصاد التنموي التطوعي، أصبح من الضروري تنظيم العمل الخيري على نحو أفضل. ومن خلال هذا السياق، تظهر أهمية الإصلاح التشريعي في وضع قوانين فعّالة لتنظيم القطاع الثالث، حيث جرى تحديث عمل هيئة تنظيم الأعمال الخيرية بناءً على القرار الأميري رقم (43) لسنة 2014، وإعادة تنظيمها بالقرار الأميري رقم 21 لسنة 2022، ومنح الهيئة مهمة إدارة الأعمال الخيرية وتنظيمها، ومراقبة جمعيات القطاع الثالث في قطر. وتؤدي الهيئة دورًا مهمًا في تنمية القطاع الخيري ومراقبة أنشطته بشفافية. وتهدف الهيئة إلى إعداد استراتيجية للعمل الخيري والإنساني، وزيادة الوعي في المجتمع وضمان الحوكمة والنزاهة في القطاع. وتضم صلاحيات الهيئة تسجيل الجمعيات والمؤسسات الخيرية وإشهارها، والإشراف على الأعمال الخيرية والإنسانية، والرعاية على جمع التبرعات وتحديد التدابير التي تُعزّز

35 سبيكة الخاطر، العمل الاجتماعي بين الماضي والحاضر والمستقبل: دراسة ميدانية عن العمل الاجتماعي التطوعي في المجتمع القطري (عجمان، الإمارات: جمعية أم المؤمنين النسائية، 1993)، ص 34.

36 "العمل الخيري"، حكومة قطر الإلكترونية (حكومي)، 2021/8/5، شوهد في 2023/3/14، في: <https://bit.ly/3TibjFR>

37 Saoud H. Al-Marri, "Effective Time Management and Organizational Performance: A Case Study of Qatar Non-Governmental Organisations (NGOs)," A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of Degree of Doctor of Philosophy, Cardiff Metropolitan University, 2019.

38 ربهام خفاجي، "العمل الخيري الخليجي: النشأة والتطور"، مداد لدراسات العمل الخيري، العدد 1 (2010)، ص 41.

الشفافية والنزاهة. وإضافةً إلى ذلك، تقوم الهيئة بدور مهم في مراقبة الأعمال الخيرية والإنسانية ومراجعتها لمنع استغلالها في دعم الأنشطة غير المشروعة، وتضع التدابير اللازمة للحد من هذا الخطر، بما في ذلك تعزيز الحوكمة والنزاهة والشفافية والتعاون مع الجهات الرقابية والأمنية لمكافحة أيّ تدفقات أو مصروفات غير مشروعة للأموال عن طريق منظمات القطاع الثالث في البلد. وبالفعل، فإن توجيه الاتهامات خلال فترة الحصار على قطر في عام 2017 بشأن تمويل الجماعات المتطرفة من خلال المنظمات الخيرية القطرية، لا يوجد له أساس من الصحة، بعد تطبيق التشريعات الجديدة وتعزيز الإجراءات الرقابية والحوكمة في القطاع الخيري⁽³⁹⁾. وتشكّل هذه الخطوات ضماناً فعّالاً ضدّ أيّ محاولات لاستغلال المؤسسات الخيرية في تمويل أنشطة غير قانونية. ومن ثمّ، تؤدّي هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، بصفتها كياناً حكومياً مستقلاً، دوراً فعّالاً في ضمان سلامة القطاع الخيري وشفافيته، وتعزيز الثقة بجمعيات القطاع الثالث في البلاد ومؤسساته.

ووفقاً للبيانات المقدّمة من هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، بالتعاون مع مصرف قطر المركزي ووزارة الداخلية بدولة قطر، يبلغ عدد المنظمات غير الحكومية في القطاع الثالث حوالي 289 منظمة غير هادفة إلى الربح. وقد جرى تصنيف هذه المنظمات وتضمينها تحت إدارة مؤسسات مختلفة في الدولة. ويوضح الشكل (1) إجمالي عدد المنظمات غير الحكومية في القطاع الثالث في دولة قطر.

الشكل (1)

عدد منظمات القطاع الثالث القطرية (2021)



المصدر: "التقرير السنوي لهيئة تنظيم الأعمال الخيرية 2021"، هيئة تنظيم الأعمال الخيرية (2021)، شوهد في 2023/3/8، في: <https://bit.ly/3IZJJao>

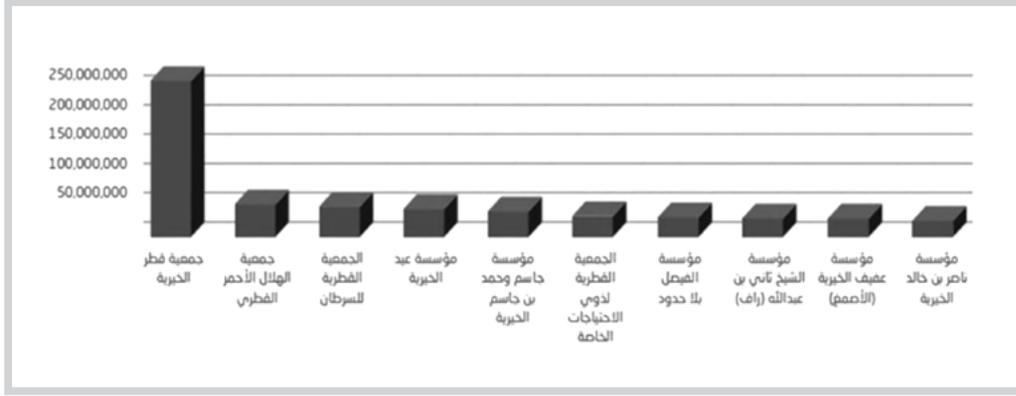
وقد قدمت المنظمات غير الحكومية في القطاع الثالث حزمة واسعة من الأنشطة والبرامج الخيرية، بلغ عددها خلال عام 2021 قرابة 600 نشاط خيري، وأشارت التقارير الحديثة إلى أن قيمة المساعدات الخيرية الداخلية لمؤسسات القطاع الثالث قد بلغت قرابة 339 مليون ريال قطري خلال عام 2021⁽⁴⁰⁾، ويعرض الشكل (2) إجمالي المساعدات الخيرية لمنظمات القطاع الثالث على الصعيد الداخلي في دولة قطر، وتحديداً خلال عام 2021.

39 الكمالي وعلاية.

40 "التقرير السنوي لهيئة تنظيم الأعمال الخيرية 2020"، هيئة تنظيم الأعمال الخيرية (2020)، ص 34-35، شوهد في 2023/3/8، في: <https://bit.ly/3IYWVMx>

الشكل (2)

إجمالي المساعدات الداخلية التي قدّمها القطاع الثالث القطري في عام 2021



المصدر: المرجع نفسه.

يأتي هذا التطور تناسباً مع رؤية قطر الوطنية 2030 التي تهدف إلى تحقيق التنمية المتوازنة في مجموعة متنوعة من المجالات. وقد حملت هذه الرؤية توجيهاً للتوسع في حجم القطاع الثالث وتنظيم أنشطته في ضوء سلسلة من القرارات والقوانين الرسمية التي وضعت خلال السنوات الماضية. وشمل التوجيه التعامل مع التحديات التي تعوق عمل القطاع، وبخاصة العقبات المالية. وتبيّن الدراسات أن أبرز هذه العقبات هو ضعف الاستدامة المالية الناجم عن نقص مصادر التمويل الذاتي وعدم كفايتها لتنفيذ البرامج والمشروعات المخططة⁽⁴¹⁾. وعلاوة على ذلك، تظهر قضية الكفاءات البشرية باعتبارها أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات غير الحكومية في القطاع الثالث، ونقصها ناجم عن قلّة الحوافز. ويؤدي هذا التحدي إلى تسرب العاملين والموظفين من هذه المنظمات، ما يؤثر سلباً في أدائها. وهناك معوقات إدارية أخرى، منها ضعف التنسيق والتعاون بين المنظمات، وغياب هيكل تنظيمي رسمي، فضلاً عن تعقيدات قانونية تُقيد العمل وتتسبب في بطء الإجراءات. وعلى صعيد آخر، تبرز التحديات المجتمعية في صورة عدم وضوح دور القطاع الثالث وأهميته، وقلّة الدعم الإعلامي لنشاطاته.

كما يظهر أن هناك رقابة صارمة من هيئة تنظيم الأعمال الخيرية ووزارة الشؤون الاجتماعية والأسرة، مع انخفاض مستوى تطبيق الحوكمة وتركيز مفرط على مشاريع الإغاثة على حساب المشاريع التنموية. ويأتي ذلك في سياق الأنظمة الجديدة التي تتعلق بتمويل المنظمات الخيرية. كذلك برزت بعض التحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية، مثل الأوضاع السياسية غير المستقرة في المنطقة والتأثيرات السلبية لجائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19). وقد كان الحصار عام 2017 تحدياً إضافياً للمنظمات الخيرية في قطر؛ إذ أثر في مسارات إنجاز بعض المشاريع الاستثمارية والتنموية⁽⁴²⁾.

41 المرجع نفسه، ص 1.

42 منيرة المنصور وأحمد الماوري، "المعوقات التي تواجه القطاع الثالث بدولة قطر"، مجلة الباحث، مج 22، العدد 1 (2022).

يعتمد القطاع الثالث في قطر اعتمادًا كبيرًا على التبرعات مصدرًا أول للتمويل، إذ تبلغ نسبة الاعتماد عليها قرابة 92 في المئة، بحسب أحد تقارير هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، الذي أفاد أن الهيئة منحت 3577 ترخيصًا لجمع التبرعات الخاصة بالمنظمات الخيرية في البلاد خلال عام 2020⁽⁴³⁾. ويتمثل أبرز مخاطر هذه التبرعات في عدم اليقين بخصوصها وحجمها ما بين عام وآخر. وهو أمر يحدّ من قدرة المنظمات على توجيه موارد مالية كافية للاستثمار، خشية أن تنخفض العوائد، ومن ثم تتعرض المنظمة للخسارة وعدم الانتفاع من المال المخصص للاستثمار. وترتبط الإشكالية المالية لدى المنظمات غير الحكومية بمخاطر ذات صلة بالأطراف المشاركة في الاستثمار؛ فعدم قدرة الشركات المتعاونة مع منظمات القطاع الثالث على الوفاء بخطط الإنجاز المتعاقد عليها، قد يؤدي إلى فشل الاستثمار وتوقفه. وفي ظل غياب التنوع في الاستثمارات القائمة في القطاع الثالث، فإن ذلك يشكّل مخاطرة كبيرة بسبب صعوبة تحديد فئة الأصول، فالاستثمار القائم على فئة واحدة من الأصول يعتبر من المخاطر الكبرى التي تُعرقّل منظمات القطاع من تحقيق الأداء الأفضل في الاستثمار، وهو أمر يُبرز الحاجة إلى تنوع الأصول الاستثمارية، كي تتمكن منظمات القطاع الثالث من تسيير المشاريع الاستثمارية وتوفير تكاليفها وتلبية متطلباتها.

بناءً على ما سبق، نخلص إلى أن القطاع الثالث في دولة قطر يواجه تحديات مالية كبيرة بسبب اعتماده الكبير على التبرعات مصدرًا رئيسًا للتمويل. وفي هذا الصدد، تفترض هذه الدراسة أن الاستثمار الموجه قد يُمثّل نهجًا فعّالًا لتعزيز القدرات المالية والتمويلية للمنظمات غير الحكومية في قطر، ومن ثم تعزيز فاعلية هذا القطاع وأدائه وتحقيق أهدافه على نحو أكثر استدامة.

ثالثًا: المنهجية وأدوات جمع المعلومات

تعتمد الدراسة على المنهج النوعي لتحليل الاستثمار الموجه في منظمات القطاع الثالث في قطر، بهدف فهم أهميته وفاعليته في تعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية في مجالي التمويل والجوانب المالية. وجرى اختيار المنهج النوعي لميزاته في الوصول إلى فهم شامل وعميق للموضوع المدروس؛ إذ يسمح باستكشاف وتحليل تجارب المشاركين وآرائهم على نحو شامل، ويقدم رؤى لا يمكن تحقيقها من خلال الأساليب الكمية. إضافة إلى ذلك، تساعد المقابلات الشخصية الباحثين في اكتساب فهم دقيق للموضوع، وهو أمر ضروري لاستكشاف تعقيدات الاستثمار الموجه في القطاع الثالث. وشملت العينة مشاركين من مختلف المسميات والقطاعات في دولة قطر، ضمن القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الثالث.

استخدمت الدراسة العينة غير الاحتمالية بموجب استراتيجية هادفة، تسهم في تحديد مشاركين يمتلكون الخبرات والمعارف المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال مقابلة المسؤولين والباحثين والخبراء والقادة، وقد جرى اتباع أسلوب المقابلات شبه المقتننة الذي يعتمد على سؤال رئيس واحد، ومن خلال النقاش تتوالى الأسئلة بحسب فهم الإجابة وطبيعتها. وقد استُخدمت هذه الطريقة للحدّ من التحيز وتحسين تجربة الإجابة من خلال استخدام أسلوب المقابلات المفتوحة. وتم التعامل مع إجابات المشاركين في نصوص مكتوبة، واستُخدمت الاقتباسات التي تُعزّز الفهم العميق للموضوع، وصحة التحليل أيضًا.

43 "التقرير السنوي لهيئة تنظيم الأعمال الخيرية 2020"، ص 21.

ويجدر بيان أن أفراد العينة يمثلون قطاعات ومؤسسات دولة قطر المتصلة بالعمل الاجتماعي والتطوعي؛ حيث تكوّنت من 38 فرداً من مُسمّيات وظيفية مختلفة، ومستويات إدارية متعددة (ينظر الجدول 1)، وتكوّنت أيضاً من مستوى القطاع العام (الحكومة) من المسؤولين الحكوميين وكبار المتخصصين في رئاسة مجلس الوزراء القطري، وعددهم ثلاثة، وعلى مستوى الإدارة الوسطى أُجريت ست مقابلات مع موظفين حكوميين متخصصين في العمل مع منظمات القطاع الثالث القطري، وعلى مستوى السياسات التي تشرف على أداء منظمات القطاع الثالث ممثلة في هيئة تنظيم الأعمال الخيرية أُجريت خمس مقابلات مع خبراء ومديرين واستشاريين في الهيئة، وأُجريت 17 مقابلة مع مختلف الأفراد القيادية، أو المنوط بها العمل في المنظمات غير الحكومية والمنظمات شبه الحكومية القطرية من مديرين ورؤساء أقسام وخبراء ورؤساء لجان، وغير ذلك، وأُجريت أربع مقابلات مع ممثلين لشركات القطاع الخاص القطرية ما بين شركات كبيرة ومتوسطة وصغيرة، مثل شركة أوريدو وعلي بن علي والسعودية هايبير ماركت، وأحد المسؤولين في شركة الدوحة للتأمين، كما أُجريت ثلاث مقابلات مع خبراء في مجال منظمات القطاع الثالث في قطر من الأكاديميين، للاستفادة من خبرتهم وعلمهم في جامعة قطر والمهتمين بالقطاع الثالث والمنظمات الخيرية.

الجدول (1)

بيانات عينة الدراسة

المستوى الإداري - الإدارة العليا (المسؤولون الحكوميون وكبار المتخصصين في رئاسة الوزراء)				
الرمز	الجهة (المنصب)	المكان	طبيعة المقابلة	تاريخ المقابلة
1	وزير الصحة السابق	الدوحة	شخصية	2023/3/8
2	مستشار 1	الدوحة	شخصية	2023/3/13
3	مستشار 2	الدوحة	شخصية	2023/3/13
مستوى الإدارة الوسطى				
4	رئيس قسم التسجيل والترخيص - وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة	الدوحة	شخصية	2023/3/20
5	أخصائي جمعيات ومؤسسات خاصة - وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة	الدوحة	شخصية	2023/3/20
6	اختصاصي تقييم وتطوير جمعيات ومؤسسات خاصة - وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة	الدوحة	شخصية	2023/3/20
7	مستشار - مؤسسة قطر للعمل الاجتماعي	الدوحة	شخصية	2023/3/8
8	مشرف مراقبة جمعيات ومؤسسات خاصة ثانٍ - وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة	الدوحة	شخصية	2023/3/20
9	مفتش جمعيات ومؤسسات خاصة - وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة	الدوحة	شخصية	2023/3/20

مستوى السياسات (هيئة تنظيم الأعمال الخيرية)				
2023/3/21	شخصية	الدوحة	خبير تراخيص ودعم	10
2023/3/22	شخصية	الدوحة	خبير إشراف ورقابة	11
2023/3/21	شخصية	الدوحة	مدير إدارة العلاقات العامة والاتصال	12
2023/3/8	شخصية	الدوحة	خبير تنمية ودعم	13
	شخصية	الدوحة	استشاري إشراف ورقابة	14
المنظمات غير الحكومية وشبه الحكومية				
2023/3/19	شخصية	الدوحة	رئيس قسم التنفيذ والمتابعة - مركز إحسان	15
2023/3/19	شخصية	الدوحة	مدير مكتب الاتصال والإعلام - مركز إحسان	16
2023/3/13	شخصية	الدوحة	الجمعية القطرية لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة	17
2023/3/9	شخصية	الدوحة	الجمعية القطرية لمكافحة السرطان	18
2023/3/8	شخصية	الدوحة	مدير الإغاثة والتنمية الدولية - جمعية الهلال الأحمر	19
2023/3/29	شخصية	الدوحة	قطر الخيرية	20
2023/3/23	شخصية	الدوحة	خبير شراكات ودعم - مركز الشفح للأشخاص ذوي الإعاقة	21
2023/3/23	شخصية	الدوحة	رئيس لجنة الأنشطة والفعاليات - مركز الشفح للأشخاص ذوي الإعاقة	22
2023/3/20	شخصية	الدوحة	مدير إدارة التوعية المجتمعية - نماء	23
2023/3/20	شخصية	الدوحة	مدير إدارة ريادة الأعمال - نماء	24
2023/3/19	شخصية	الدوحة	مدير إدارة التوعية والتواصل المجتمعي - مركز إحسان	25
2023/3/23	شخصية	الدوحة	المدير التنفيذي - مركز الشفح للأشخاص ذوي الإعاقة	26
2023/3/23	شخصية	الدوحة	مدير إدارة العلاقات الخارجية - مركز الشفح للأشخاص ذوي الإعاقة	27
2023/3/23	شخصية	الدوحة	موظف إداري - مركز الشفح للأشخاص ذوي الإعاقة	28
2023/3/23	شخصية	الدوحة	مدير إدارة التخطيط - مركز الشفح للأشخاص ذوي الإعاقة	29
2023/3/23	شخصية	الدوحة	مستشار ومسؤول البرامج - مركز الشفح للأشخاص ذوي الإعاقة	30
2023/3/23	شخصية	الدوحة	موظف في الشؤون المالية - مركز الشفح للأشخاص ذوي الإعاقة	31

القطاع الخاص (الشركات: الكبيرة - المتوسطة - الصغيرة)				
2023/3/21	شخصية	الدوحة	مدير إدارة التسويق - شركة أوريدو	32
2023/3/21	شخصية	الدوحة	مدير الإعلام والاتصال - شركة علي بن علي	33
2023/3/21	شخصية	الدوحة	مدير التسويق - شركة السعودية هايبر ماركات	34
2023/3/24	شخصية	الدوحة	مسؤول أول - شركة الدوحة للتأمين	35
الخبراء الأكاديميون				
2023/3/26	شخصية	الدوحة	خبير 1 - معهد الدوحة للدراسات العليا	36
2023/3/27	شخصية	الدوحة	خبير 2 - معهد الدوحة للدراسات العليا	37
2023/3/27	شخصية	الدوحة	خبير 3 - كلية المجتمع	38

المصدر: من إعداد الباحثين.

خلال العمل الميداني، واجهت الدراسة صعوبات عدة ومنوعة، ارتبطت أولها بعدم توافر البيانات والمعلومات الدقيقة الخاصة بموضوع الاستثمار الموجّه وعلاقته بالاستدامة المالية في القطاع الثالث. إضافة إلى أن ثمة ندرة في الأبحاث والدراسات العلمية المتصلة به في دولة قطر، ما دفع ذلك إلى الرجوع إلى التقارير والدراسات التي ألقت الضوء على الموضوع بوجه عام، وتقديم نبذة موجزة عنه من الناحية النظرية، في مقابل التركيز عليه في الجانب الميداني على نحو عميق. على صعيد آخر، لوحظ ضعف تعاون بعض الجهات غير الحكومية في قبول المقابلات الشخصية، ما تطلّب قضاء مدة طويلة للبحث عن جهات بديلة. وأثر التأخر في الرد بقبول إجراء المقابلة من بعض الجهات، ما دعا إلى إعادة التواصل مع العيّنة بالاتصال والبريد الإلكتروني، ليجري تحديد موعد إجراء المقابلات وفقاً لإجراءات أخلاقيات البحث العلمي المطبّقة في معهد الدوحة للدراسات العليا. كذلك كان من بين الصعوبات قلّة معرفة المستجيبين بموضوع الاستثمار الموجّه في القطاع الثالث، ما دعا إلى تقديم توطئة عن الموضوع قبل تحديد موعد المقابلة، وفي أثناء إجراء المقابلة.

رابعاً: التحليل وتقديم النتائج

1. الاستثمار الموجّه ومعضلة الاستدامة المالية

من خلال تحليل إجابات عيّنة الدراسة من المنظمات غير الحكومية والخيرية، وكذلك الخبراء في دولة قطر، يظهر أن نسبة 70 في المئة من العيّنة ترى أن الاستثمار الموجّه قد يكون التوجّه الاستراتيجي اللازم لتجاوز التحديات المالية التي تواجه منظمات القطاع الثالث في دولة قطر، والتي تشمل مشكلات ضعف التمويل، خاصة في ظل الأزمات الدولية، كجائحة كورونا (2019) والحرب الروسية - الأوكرانية (2022)⁽⁴⁴⁾. وقد أثّرت هذه الأزمات في الأنشطة الاقتصادية والدخل القومي، وأدّت إلى تقليل حجم التبرعات المقدمة للجمعيات الخيرية. ويرى أحد المستجيبين أن المنظمات غير الحكومية تواجه تحديات عدة، وتعتمد اعتماداً كبيراً

44 مستوى المنظمات غير الحكومية - الجمعية القطرية لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/13.

على الدعم المالي الحكومي، وفي الوقت نفسه، يُعدّ ضعف الاستعداد لبرامج التمويل الذاتي أحد التحديات الرئيسية، وذلك بسبب ندرة الكفاءات المتمكّنة التي يصعب عليها تنفيذ مثل هذه البرامج⁽⁴⁵⁾. وتُظهر النتائج أيضاً أن حوالي 60 في المئة من العيّنة يرى علاقة وثيقة بين المشكلات التنظيمية التي تواجهها المنظمات وأزماتها التمويلية. ويتطابق هذا مع النتائج السابقة لدراسة لينوس عميري التي أظهرت أن المنظمات غير الربحية تواجه تحديات مرتبطة بالجانب المالي⁽⁴⁶⁾، وتعكس هذه التحديات الضرورة الملحة لتطوير خطط مستدامة للمنظمات غير الحكومية، مثل الاستثمار الموجه، التي تشمل برامج تمويل ذاتية والبحث عن مصادر تمويل متنوعة. وتتفق النتائج مع عميري في توصيته بضرورة أن تُطوّر المنظمات استراتيجيات مستقبلية تعكس التحديات المتزايدة وتضمن استمرارية مساهمتها في المجتمع.

أظهرت العيّنة وجود سلسلة من الصعوبات التي تواجه المنظمات غير الحكومية لتحقيق الاستدامة المالية، ووفقاً لتحليل إجابات غالبية العينة (المنظمات غير الحكومية، المنظمات الخيرية، الخبراء)، تتمثل الصعوبات في تقلبات الاقتصاد وتغيّر سياسات التمويل وأكّال المنظمات في الكثير من الأحيان على التبرعات الخاصة⁽⁴⁷⁾. ومن التحديات أيضاً غياب إدارة مالية تتسم بالفاعلية لدى بعض المنظمات غير الحكومية، والمنافسة بين المنظمات في الحصول على التمويل⁽⁴⁸⁾، والقصور في جذب التمويلات والتغييرات الحاصلة في تشكيل الحكومة، وما ينتج من ذلك من تضارب في السياسات التنظيمية والبرامج التنموية⁽⁴⁹⁾، مع ضعف الخبرات الإدارية، وكذلك ضعف نظام الحوافز، ما يؤثر في قدرة المنظمة على جذب الكفاءات الاستثمارية وذوي القدرات المالية من خبراء ومستشارين⁽⁵⁰⁾.

وقد أفاد أحد الخبراء من المستجيبين أن "هناك تحديات أخرى مرتبطة بالاستثمار الموجه في دولة قطر، تتمثل في ارتفاع تكلفة الاستثمار، ما قد يؤثر في الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية، وبالتالي فقد يؤدي ذلك إلى فقدان رأس المال بسبب التكاليف الباهظة، وعدم القدرة على استكمال المشاريع"⁽⁵¹⁾. وهذا يتماشى كذلك مع نتائج دراسة غاندي وراينا التي أثبتت أن الاستثمار الموجه ينطوي على مخاطر تتمثل في فقدان رأس المال المستثمر، وأن في إمكان هذا الأمر التأثير سلبياً في مدى قدرة المنظمات غير الحكومية على تحقيق الاستدامة المالية والاستمرارية في تنفيذ مشاريعها الاستثمارية⁽⁵²⁾.

في الواقع، تواجه بعض المنظمات تحديات في توفير الأموال لتنفيذ المشاريع؛ إذ تشهد تكاليف النفقات التشغيلية ارتفاعاً يتغيّر من عام إلى آخر، ما يتطلب تخطيطاً مستداماً لإدارة الموارد وضمان الاستدامة المالية عن طريق اعتماد استراتيجيات الاستثمارات الذاتية الموجهة نحو المجتمع⁽⁵³⁾. وقد تبين أن المنظمات غير

45 خبير 2 - معهد الدوحة للدراسات العليا، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/27.

46 Omeri

47 مدير إدارة التوعية والتواصل المجتمعي في مركز إحسان، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/19.

48 المدير التنفيذي لمركز الشفّاح للأشخاص ذوي الإعاقة، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/23.

49 مدير إدارة ريادة الأعمال في نماء، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/20.

50 مدير إدارة التوعية المجتمعية في نماء، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/20.

51 مستشار 1، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/13.

52 Gandhi & Raina, pp. 1-13.

53 مدير الإغاثة والتنمية الدولية - جمعية الهلال الأحمر، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/8.

الحكومية في حاجة إلى المزيد من الجهود من أجل البقاء والاستمرار في تنفيذ مشاريعها على أرض الواقع وتحقيق الاستدامة المالية. وقد أشار أحد أفراد العينة إلى أنه "كي تقوم الجمعية باستثمار مواردها الفائضة في قطاعات استثمارية محددة، فإنها تحتاج إلى المزيد من العمل والإجراءات والقدرات والمهارات السوقية والاستثمارية والتخصصية في مجال الأعمال التجارية والمضاربات. وتلك تتنافى مع السبب الرئيس الذي وُجدت من أجله، وهنا تظهر جدلية الوجود والاستمرارية والاستدامة المالية. لكن المنظمات وُجدت لتقديم العون والفرصة الإنسانية لمن يحتاجها على نحو طوعي وشفاف، وليس لتحقيق الاستدامة المالية والاكتفاء الذاتي من خلال الاستثمار الموجه، وكأنها صندوق توزيع الزكاة النقدية. ويا حبذا لو استطاعت المنظمات أن تقوم بتطبيق الوساطية بين الاثنيين: وجود مصادر متنوعة من التمويل الذاتي وتقديم العون الإنساني"⁽⁵⁴⁾. وأساس الحل من وجهة نظره هو قدرة المنظمات غير الحكومية على الموازنة ما بين العمل الإنساني وتحقيق الاستدامة المالية. وعلاوة على هذا، يبقى التحدي متمثلاً في الحفاظ على الالتزام بالقيم والأهداف الأصلية للمنظمات غير الحكومية.

فضلاً عما تقدم، يُبيّن تحليل إجابات العينة في فئة المنظمات غير الحكومية وشبه الحكومية (الخبراء) أن هناك سلسلةً متنوعةً من العقبات والتحديات التي قد تواجه منظمات القطاع الثالث في حال اعتمادها على الاستثمار الموجه لتحقيق الاستدامة المالية، منها غياب الكوادر الإدارية ذات الخبرة الكافية في مجال الاستثمار وإدارة المحافظ المالية، وضعف الجهاز الإداري للمنظمات وانعدام الخبرة الاستثمارية لمجالس إدارة منظمات القطاع الثالث، والجهل بالسوق وطرائق تحديد الاستثمار الأنسب للمنظمة وتوقيت الاستثمار⁽⁵⁵⁾. ففي إمكان هذه التحديات أن تُعرض المنظمات غير الحكومية للعديد من مخاطر الاستثمار التي يمكن أن تهدر موارد المنظمة المالية وتُضعف قدرتها على جذب الاستثمارات من القطاع الخاص، وتزيد مستوى الاعتماد على الدعم المالي الحكومي، وعلى التبرعات وأموال الزكاة، وعدم القدرة على مواجهة الفساد المالي. وفي ظل غياب الكفاءة لدى المسؤولين وسوء تخصيص الموارد، قد يؤدي ذلك إلى عدم القدرة على تحقيق الاستثمار الموجه الفعّال مستقبلاً. وفي هذا، أفاد أحد الخبراء أن "الاستثمار الموجه يواجه العديد من العقبات، أهمها: عدم كفاءة المسؤولين عن المشروع وسوء تخصيص الموارد، الذي بدوره قد يؤثر في الاقتصاد الكلي للدولة على المدى البعيد"⁽⁵⁶⁾.

2. الاستثمار الموجه والتحديات الإدارية والإشرافية

قد يؤدي تعدّد مستويات الإشراف الحكومي على منظمات القطاع الثالث إلى خلق مشكلات تعوق تنفيذ هذه المنظمات لمشروعاتها وبرامجها، ومن ثم عدم القدرة على خدمة المستفيدين من خدماتها، كما أكد أحد الخبراء الذين جرت مقابلتهم⁽⁵⁷⁾. وأشارت نسبة 50 في المئة من العينة إلى أن هناك حاجةً ملحّةً إلى وجود إدارةً علياً متخصصة في الاستثمار، تجمع متخصصين من القطاع الحكومي وغير الحكومي، وتضم خبرات ومهارات فنية على قدر من الكفاءة والخبرة في إدارة المحافظ المالية الاستثمارية، وذلك لتحقيق

54 خبير إشراف ورقابة - هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/22.

55 رئيس قسم التنفيذ والمتابعة في قطر الخيرية، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/29.

56 خبير 1 - معهد الدوحة للدراسات العليا، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/26.

57 خبير 3 - كلية المجتمع، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/27.

أهداف الاستثمار الموجّه، وتجنّب المخاطر المحتملة للاستثمار الموجّه، وضمان المحافظة على موارد المنظمة واستدامتها المالية⁽⁵⁸⁾. وهذا يتماشى مع ما قد أشارت إليه دراسة غاندي وراينا التي أكّدت فيها ضرورة وجود تخطيط دقيق وناجح لإدارة المخاطر وضمان تحقيق الاستدامة المالية وإدارة الاستثمارات ومراقبتها للقدرة على تجاوز التعقيدات المرتبطة بالاستثمار الموجّه في المنظمات غير الحكومية⁽⁵⁹⁾.

وإلى جانب التحديات الإشرافية، ووفقاً لاتجاهات المستجيبين من الجانب الحكومي، يظهر أن المنظمات غير الحكومية تعاني ضعفاً في الهيكل التنظيمي، وتفتقر إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، إضافة إلى قلة التنظيم وسوء الإدارة وقلة العمالة وانعدام الخبرة⁽⁶⁰⁾. وتنعكس هذه المشكلات سلبياً على قدرة المنظمة وتحول بينها وبين توفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج والمشاريع الخيرية والإنسانية التي تهدف إلى خدمة المجتمع. وتواجه المنظمات أيضاً تحديات في عمليات التوظيف، حيث يمكن أن تكون عمليات التوظيف متسمة بالوساطة، بدلاً من معايير الكفاءة والخبرة. وهذا يتطلب تحسين عمليات التوظيف لتوقّي هذا العائق⁽⁶¹⁾.

تتفق إجابات المستجيبين على أن ثمة ارتباطاً وثيقاً بين التحديات الإدارية والتنظيمية والمشكلات المالية التي تواجهها المنظمات غير الحكومية في القطاع الثالث. فقصور الإدارة وانعدام الخبرة وعدم التنظيم وصعوبة تطبيق مبادئ الحوكمة وغياب التخطيط الاستراتيجي وصعوبة تحصيل موارد مالية من التبرعات وغياب الكفاءة الإدارية والاعتماد على الموظفين غير المؤهلين، تتسبب كلها في مشكلات تنظيمية وتؤثر سلبياً في التمويل المالي لتلك المنظمات.

ومن ثم، ولتكون هذه المنظمات فاعلة في إدارة الاستثمارات الموجّهة نحو المجتمع، يتعيّن عليها التغلّب على العديد من التحديات التنظيمية. ويشمل ذلك التغلّب على ضعف الإدارة وغياب المتابعة والإشراف الداخلي، وتحسين قدرتها على إدارة المشروعات وتنظيم العمليات الداخلية والخارجية⁽⁶²⁾. كما يلزم تعزيز مهارات الإدارة لديها لضمان تنظيم فعال للبرامج والمشروعات وتطويرها.

3. الاستثمار الموجّه والشراكات

أما في ما يتعلق بالترابط والتعاون بين القطاعات الثلاثة، فوفقاً لاتجاهات عيّنة الدراسة (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى السياسات)، بشأن التعاون والمشاركة بين القطاعين الأول (القطاع العام) والقطاع الثالث في دولة قطر في تنفيذ المشروعات والبرامج التي تنظمها المنظمات غير الحكومية وتخدم بها الفرد والمجتمع، فقد أكد جميع أفراد العيّنة وجود مشاركة وتعاون بين الحكومة والقطاع الخاص والقطاع الثالث في تنفيذ مختلف البرامج والأنشطة. وقد شملت صور التعاون بينهم تنفيذ البرامج والمشاريع التي تقدّمها منظمات القطاع الثالث، والإشراف والدعم التشريعي والتنظيمي⁽⁶³⁾، كذلك التعاون والمشاركة في

58 مستشار 1: مستشار - مؤسسة قطر للعمل الاجتماعي، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/8.

59 Gandhi & Raina, pp. 1-13.

60 خبير شراكات ودعم في مركز الشفّاح للأشخاص ذوي الإعاقة، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/23.

61 المدير التنفيذي لمركز الشفّاح للأشخاص ذوي الإعاقة.

62 رئيس لجنة الأنشطة والفعاليات في مركز الشفّاح للأشخاص ذوي الإعاقة، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/23.

63 خبير تراخيص ودعم في هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/21.

تمويل تلك المشروعات والبرامج الاجتماعية والاقتصادية⁽⁶⁴⁾. وأكد المستجيبون من غير الجانب الحكومي أن هناك تعاوناً متعدد الاتجاهات بين منظمات القطاع الثالث والحكومة، شمل الإسهام في إعداد استراتيجيات وخطط وبرامج الحكومة الموجهة للقطاع الثالث⁽⁶⁵⁾ في مجال الخدمات الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك على مستوى السياسات والإجراءات التنفيذية لتنظيم عمل منظمات القطاع الثالث داخل دولة قطر وخارجها⁽⁶⁶⁾. وتبيّن اتجاهات العيّنة أن هذا التعاون أسهم في تقديم الحكومة المساعدة والدعم للقطاع الثالث وتمكينه من تحقيق أهدافه في المجتمع القطري في ضوء رؤية قطر الوطنية 2030، التي تتمثل في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع القطري⁽⁶⁷⁾. وهذا يتفق ونتائج دراسة هولمز وجوميز التي أشارت إلى أن التعاون بين قطاعات الدولة يسهم في دعم المسؤولية الاجتماعية، ويقدم الدعم الملائم للقطاع الثالث، ويعمل على زيادة الموارد المالية لمنظمات القطاع الثالث، ويرفع القدرات المالية لديها⁽⁶⁸⁾.

كذلك أكد المستجيبون من المنظمات غير الحكومية وشبه الحكومية أن هناك تعاوناً بين القطاع الخاص والقطاع الثالث في إطار تحقيق المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص القطري. ولهذا التعاون شقّ مادي، أساسه المشاركة في تنفيذ البرامج والمشروعات الخيرية التي تقدّمها منظمات القطاع الثالث الخيرية وغير الهادفة إلى الربح لخدمة الفرد والمجتمع، وتنعكس تلك الشراكة إلى حد بعيد على تنفيذ البرامج والمشاريع التي تقدّمها منظمات القطاع الثالث⁽⁶⁹⁾؛ فقد أسهمت في سرعة إنجاز البرامج والمشاريع الخيرية وتنفيذها، وظهورها بصورة لائقة تتسم بالتميز، وبخاصة المشاريع الكبرى التي تحتاج إلى دعم مالي كبير، لتخرج في أفضل وجه، وتنفيذها وفق الخطة الزمنية لها⁽⁷⁰⁾.

جادل المستجيبون من القطاع الخاص الممثلون للشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، بأن الشركات تقوم باختيار المنظمات غير الحكومية التي تهتم بتقديم خدماتها بصورة منضبطة ومنظمة تجنّباً لهدر الدعم⁽⁷¹⁾، وبأن هناك تشجيعاً كبيراً من وزارة الصناعة والتجارة لعقد شراكات بين القطاع الخاص والقطاع الثالث، باعتبار أن هذا الأمر يشكّل مسؤولية مجتمعية لدى شركات القطاع الخاص، ويتم ذلك بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية، أو شبه الحكومية⁽⁷²⁾. لكن هذه الشراكات مرهونة بمدى الثقة التي تحظى بها المنظمة، ووضوح آلية العمل لديها، وهي غالباً ما تكون في مجالات خيرية واجتماعية، متميزة ومحددة، ومرخّصة من الجهات المسؤولة لضمان تحقيق المسؤولية المجتمعية للشركات الخاصة، والتي تخدم بها الفرد والمجتمع، لضمان وصول الدعم المقدم من الشركات الخاصة إلى الفئات المستحقة⁽⁷³⁾.

64 رئيس قسم التسجيل والترخيص في وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/20.

65 مستشار 2، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/13.

66 خبير تراخيص ودعم في هيئة تنظيم الأعمال الخيرية.

67 مستشار 2.

68 Gomez & Helmsing.

69 مدير مكتب الاتصال والإعلام في مركز إحسان، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/20.

70 مدير إدارة التوعية المجتمعية في نماء.

71 مدير إدارة التسويق - شركة أوريدو، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/21.

72 مدير الإعلام والاتصال - شركة علي بن علي، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/21.

73 مدير إدارة التسويق - شركة أوريدو.

وبالنسبة إلى ما يتعلّق بالثقافة التشاركية والاستدامة المالية لمنظمات القطاع الثالث، يُبيّن تحليل إجابات العيّنة من المنظمات غير الحكومية - المنظمات الخيرية، والقطاع الخاص، والمستويات الإدارية العليا والوسطى، وجود إمكانية لإقامة شراكة بين القطاع الثالث والقطاعين الأول والثاني في دولة قطر؛ فقد اتفق جميع أفراد العيّنة على أن هناك إمكانيةً لإقامة تلك الشراكة مع الحكومة والمستثمرين من القطاع الخاص، لتنفيذ البرامج والمشروعات التي تنفذها الجمعيات لخدمة المجتمع وأفراده، وتمويلها، ما يدعمها في تحقيق الاستدامة المالية لها بوصفها منظمات خيرية. لكن وفقاً لاتجاهات بعض أفراد العيّنة، يتبيّن أن ذلك يعتمد على طبيعة المشروع وقوة العلاقة القائمة بين الأطراف المعنية. وهنا تبرز قيمة الثقافة التشاركية ودورها في تحقيق الاستدامة بوصفها عاملاً مؤثراً وفعالاً، وقد أشار نحو 70 في المئة من المستجيبين إلى أن هناك المزيد من الإمكانيات لإقامة الشراكة، تتمثل في إقامة تحالف بين عدد من المنظمات، والتنسيق بينها لتطوير المشاريع والبرامج بالشراكة مع الحكومة أو القطاع الخاص⁽⁷⁴⁾، كما أن هناك إمكانيةً لتوسيع قاعدة الاستثمار لتحقيق الأهداف الاجتماعية والإنسانية لمنظمات القطاع الثالث⁽⁷⁵⁾. وهذا يتماشى تماماً مع نتائج دراسة فلور التي أثبتت أن في إمكان الاستثمار الموجه أن يجلب الكثير من الفوائد للمنظمات غير الحكومية، التي بدورها تسهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية وتطوير القدرات المالية، وذلك من خلال المشاركة مع مختلف الجهات، بما فيها الشركات الربحية، حيث في إمكان ذلك توفير مصدر دخل ثابت غير التبرعات، واكتساب المهارات والخبرات الجديدة في مجال الاستثمار⁽⁷⁶⁾. وقد أكد بعض أفراد العيّنة أن الشراكة في إطار الاستثمار الموجه تتسم بالأهمية والقيمة الكبيرة، فهي تمكّن المنظمة من تحقيق التطور السريع، وتحقيق مختلف الإنجازات في عملية تنفيذ البرامج والمشروعات⁽⁷⁷⁾؛ وذلك لأن الشراكة تُسهم في توفير التمويل الكافي والتقنيات والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مختلف الأهداف للأطراف المتشاركة⁽⁷⁸⁾.

وقد أشار أحد المستجيبين إلى أن هناك بعض المخاطر المرتبطة بالاستثمار الموجه من خلال الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص مع القطاع الثالث، وتتمثل هذه المخاطر في كون المشاريع مستهلكة، وليست ذات طابع مستدام، ما قد يؤدي إلى خسارة رأس المال عند العمل من دون وجود خطة تشغيلية متكاملة⁽⁷⁹⁾، حيث إن هذه الممارسات تؤثر في مدى الترابط والمشاركة بين قطاعات الدولة للتعاون في تنفيذ المشاريع الإنسانية التي تسعى المنظمات غير الحكومية لتنفيذها على أرض الواقع.

تتماشى النتائج السابقة مع دراسة جابر التي كشفت عن أن تحقيق المعايير التنظيمية المتعلقة بالشفافية والحوكمة يُعزّز عملية الشراكة القائمة بين القطاع الثالث والقطاعين الحكومي والخاص، وتُلبي الحاجات، وتقلّل من المخاطر التي تواجه القطاع الثالث⁽⁸⁰⁾.

74 مستشار 1.

75 مستشار 2.

76 Fowler.

77 مدير إدارة التوعية المجتمعية في نماء.

78 رئيس لجنة الأنشطة والفعاليات في مركز الشفّلح للأشخاص ذوي الإعاقة.

79 خبير تراخيص ودعم في هيئة تنظيم الأعمال الخيرية.

80 جابر.

في الإجمال، فإن لتنظيم العلاقات بين الحكومة والقطاعين الثاني والثالث في دولة قطر أهمية بالغة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة بيئة تشريعية وتنظيمية تُعزّز التعاون والشراكة بين منظمات القطاع الثالث وقطاعات الدولة، ما يسهم في تحقيق الاستقلالية المطلوبة لهذه المنظمات ويسمح لها بتنفيذ مشروعاتها وبرامجها التنموية بفاعلية، مسهمًا بذلك في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030. وهذا ينقلنا إلى الحديث عن البيئة القانونية والسياساتية.

4. الاستثمار الموجه والبيئة القانونية والسياساتية

أما بالنسبة إلى واقع البيئة القانونية والسياساتية لمنظمات القطاع الثالث في دولة قطر على مستوى (الإدارية والمؤسسية)، سواء ما يتعلق بعمله العام أم في اتجاهات الاستثمار الموجه، فمن خلال تحليل إجابات عيّنة الدراسة (المنظمات غير الحكومية - المنظمات الخيرية)، تبين أن بعض العينة يرى أن التشريعات والقوانين المطبقة لتنظيم عمل منظمات القطاع الثالث ومراقبة أداؤها، تُعدّ من العقبات التي تواجه هذه المنظمات⁽⁸¹⁾، وهناك عقبات أخرى تتمثل في غياب تنظيم العمل داخل المنظمات من ناحية السياسات والإجراءات وتوزيع الصلاحيات⁽⁸²⁾، والبطء الشديد في تنفيذ المشاريع والبرامج، والعمل في تحصيل التبرعات⁽⁸³⁾. كما أن هناك منظمات تعمل بطريقة عشوائية، من دون خطة استراتيجية، يؤمن بها الجميع ويعمل على تنفيذها، وكذلك الاستعانة بموظفين أقل خبرة وكفاءة، لقلّة تكلفتهم، بدلاً من الاعتماد على موظفين من ذوي الكفاءة والخبرة⁽⁸⁴⁾.

وُبيّن تحليل إجابات عيّنة الدراسة على مستوى (الخبراء الأكاديميين) حول البيئة القانونية والسياساتية لمنظمات القطاع الثالث القطري أن تعقيدات بيئة الاستثمار في الدولة، والقوانين المرتبطة بها، أدت إلى وجود عوائق تقيد ممارسات القطاع الثالث في الدولة في احتفاظها برؤوس الأموال، وتنفيذ المشاريع بفاعلية⁽⁸⁵⁾. وقد أفاد أحد أفراد العيّنة أنه: "يتعدّر استثمار تمويلات المنظمات الخارجية بسبب تعقيدات بيئات الاستثمار وعدم تحقيق الأمان الكافي والحفاظ على رؤوس المال، وعدم التمكن في بعض الدول من تحويل الأرباح إلى الخارج، نظرًا إلى القوانين الخاصة بالاستثمار؛ ما يجعل القطاع الثالث محاصرًا ويواجه العديد من العوائق"⁽⁸⁶⁾. ونظرًا إلى ذلك، فقد صرح معظم أفراد عيّنة الدراسة على مستوى (الخبراء الأكاديميين) بأن نجاح علاقة التعاون والشراكة يرتبط بتحقيق بعض النقاط المهمة التي ترتبط بضرورة رفع الوعي لدى إدارات منظمات القطاع الثالث والحكومة وتطوير التشريعات المنظمة لتلك العلاقة بين الأطراف الثلاثة، التي ترتبط بالاستثمار والتمويل وإدارة الممتلكات الوقفية والصناديق الاجتماعية، وتوجيهها لخدمة الاستثمار الموجه في تلك المنظمات، لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للقطاع الثاني بالتعاون مع القطاع الثالث⁽⁸⁷⁾. فضلًا عن تنظيم تلك العلاقة في ضوء الضوابط والقوانين التي تُقرّها الحكومة، لتكون العلاقة مبنية على أسس ومعالم واضحة

81 خبير شراكات ودعم في مركز الشفّاح للأشخاص ذوي الإعاقة.

82 مستشار ومسؤول البرامج في مركز الشفّاح للأشخاص ذوي الإعاقة، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/23.

83 مدير إدارة التخطيط في قطر الخيرية، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/29.

84 مدير إدارة التوعية المجتمعية في نماء.

85 M. Elayah et al., "NGOs' Least-Played Role: Bridging Between a Divided Public Administration: The Case of Yemen," *Public Administration and Development* (2024), pp. 1-24.

86 مدير إدارة الشؤون المالية في مركز الشفّاح للأشخاص ذوي الإعاقة، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/23.

87 خبير 1 - معهد الدوحة للدراسات العليا.

لمختلف القطاعات، لينتج منها أثر تنموي له فاعليته في خدمة المجتمع وتحقيق رؤية قطر 2030، كما أن استقلالية منظمات القطاع الثالث التي تقوم على حرية منظمات القطاع في تنفيذ أهدافه التنموية ورؤيته القائمة على تحقيق متطلبات المستفيدين من برامجها ومشروعاتها، من دون تدخل من السلطات الحكومية أو الجهات المانحة والممولة من القطاع الخاص، أمرٌ له أهميته في خلق بيئة آمنة لتحقيق انطلاقة للمنظمات الخيرية غير الهادفة إلى الربح في المجتمع القطري⁽⁸⁸⁾.

5. التّصوّر المستقبلي لطبيعة الاستثمار الموجّه في إطار بعض التجارب الدولية

اتضح مما سبق أن تحليل إجابات عينة الدراسة من فئات (مستوى الخبراء، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية وشبه الحكومية، ومستوى السياسات)، يكشف أنه في الإمكان الاعتماد على الاستثمار الموجّه في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية، وذلك من خلال التشريعات والضوابط التنظيمية، التي تضمن نجاح هذه المنظمات في إدارة أصولها، أو استثمار ما يقدّم لها من منح وأموال من الحكومة، أو من القطاع الخاص ومؤسساته، في ضوء المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات⁽⁸⁹⁾. وتستند القطاعات الثلاثة إلى مسؤوليات مشتركة لتعزيز الاستثمار الموجّه وتفعيله، فالدولة تضع التشريعات والضوابط التنظيمية والرقابية التي تضمن تنفيذ الاستثمار الموجّه بفاعلية، وضمان عدم هدر الموارد أو ضياعها في عمليات استثمارية فاشلة⁽⁹⁰⁾. وتضطلع هيئة تنظيم الأعمال الخيرية بأدوار مهمة، فهي لا تقترح التشريعات والضوابط التنظيمية اللازمة في تنظيم عمليات الشراكة بين القطاع الثاني (الخاص) والقطاع الثالث فحسب، بل تعمل أيضاً على التأكد من مدى التزام المنظمات غير الحكومية وغير الهادفة إلى الربح بالشروط والضوابط التنظيمية والقانونية، بناء على الدليل الاسترشادي الصادر عن هيئة تنظيم الأعمال الخيرية بشأن الاستثمار في الجمعيات الخيرية غير الهادفة إلى الربح، والتأكد كذلك من مدى التزام المنظمة بالمعايير التي تستند إليها الحوكمة والشفافية، من أجل تحقيق استثمار آمن لأصول الممتلكات والموارد في المنظمات غير الحكومية.

ربما هذه الحال المنشودة في قطر تتساق مع بعض التجارب الرائدة في مجال الاستثمار الموجّه، والشراكات الناجحة بين القطاعين الأول والثاني ومنظمات القطاع الثالث. فعلى سبيل المثال، هناك التجربة البريطانية، وهي إحدى التجارب الناجحة التي سعت لتعزيز الشراكة بين القطاع الأول والثاني والثالث من أجل تطبيق الاستثمار الاجتماعي عبر الدور الذي تقوم به المفوضية الخيرية القائمة على تنظيم الشراكات والإشراف عليها، كالترع بالأرباح لأغراض خيرية والدخول في المشاريع الاستثمارية ذات الأغراض الاجتماعية التي تحقق فائضاً ربحياً⁽⁹¹⁾. وتكشف التجربة أن هذا الاستثمار الاجتماعي الذي يسعى لتحقيق النفع العام، نجح في توفير البيئة السياسية والتنظيمية والتشريعية للشراكات القائمة بين القطاعات الثلاثة، وأصبحت منظمات القطاع الثالث تضم إدارة مهنية متخصصة، تحت اسم إدارة محافظ الاستثمار الموجّه⁽⁹²⁾.

88 خبير 3 - كلية المجتمع.

89 مستشار ومسؤول البرامج في مركز الشفح للأشخاص ذوي الإعاقة .

90 مدير إدارة العلاقات العامة والاتصال في مركز إحسان، مقابلة شخصية، الدوحة، 2023/3/21.

91 خبير 1 - معهد الدوحة للدراسات العليا.

92 خبير 2 - معهد الدوحة للدراسات العليا.

وتعتبر التجربة الأميركية إحدى التجارب الناجحة أيضاً في مجال تعزيز الاستثمار الموجّه في القطاع الثالث، حيث ظهرت شراكات ناجحة بين القطاعين الحكومي والخاص مع القطاع الثالث، وذلك تحت اسم "التمويل الجماعي"⁽⁹³⁾. وارتفع عدد الصناديق المسؤولة عن التمويل الاجتماعي؛ حيث كان في عام 2010 أكثر من 250 صندوقاً مخصصاً للتمويل الجماعي⁽⁹⁴⁾. وكانت هذه المبادرات والمؤسسات الاجتماعية تركز على هياكل تنظيمية واضحة، وقادرة على إدارة السياسات وتنظيم الأعمال الخيرية والاجتماعية، بفضل الشراكة بين القطاعين الأول والثاني مع القطاع الثالث، وذلك بهدف حماية الحقوق الاجتماعية⁽⁹⁵⁾.

يمكن أن يستفيد القطاع الثالث في دولة قطر من تجربتين البريطانية والأميركية، ومن الممكن أن تقدم فكرة التمويل الجماعي لتنفيذ المشروعات الاجتماعية والاقتصادية التي تخدم الفرد والمجتمع القطري العديد من المزايا، إذ إنها تُمكن القطاع الثالث القطري من تفادي المخاطر والتحديات التي قد تؤثر في الجانب المالي للمنظمات غير الحكومية، خاصة المتعلقة بضعف الموارد المالية. ومع ذلك، يجب أن تُجرى دراسات مفصلة ومستقلة لفحص التحديات والفرص المحتملة للاستفادة من هذه التجارب في سياق الواقع القطري. وينبغي لهذه الدراسات أن تكون مستندة إلى خصوصيات البيئة المحلية وحاجات المجتمع القطري، مع التركيز على تشخيص المشكلات المحتملة وتحديد السبل الفعّالة لتحقيق التكامل بين القطاعات المختلفة.

خاتمة وتوصيات

أجرت هذه الدراسة الاستشرافية تحليلاً لدور الاستثمار الموجّه وأهميته في تعزيز فاعلية القطاع الثالث في دولة قطر، وعرضت تحديات واقع الاستثمار الموجّه في هذا القطاع. وتبين وجود علاقة شراكة مهمة تجمع بين القطاعين الأول والثاني مع القطاع الثالث في دولة قطر، تقوم على أسس من الثقة والشفافية والنزاهة، وتلتزم بالضوابط التي تضعها الجهات الحكومية. لكن تبقى هناك تحديات تواجه هذه الشراكات، منها التحديات الإدارية والتنظيمية، وكذلك ضعف الثقافة التشاركية من أجل تعزيز فاعلية الاستثمار الموجّه وتعزيز العلاقات بين القطاع الحكومي والخاص والثالث، خاصة في مجال العمل الخيري والإنساني، فضلاً عن تحديات مالية متنوعة، وبخاصة التحديات المتعلقة بالتمويل الحكومي وصعوبة إقامة برامج تمويل ذاتية. وأكدت الدراسة أيضاً أهمية تعزيز برامج الاستثمار الموجّه والشراكات الفعّالة، عبر تدعيم الضوابط التشريعية والإجرائية التي تقوم بها الجهات التنظيمية الحكومية والمسؤولة عن القطاع الثالث، مؤكدة أن الاستثمار الموجه يُعتبر آلية مهمة يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الاستدامة المالية والفاعلية في القطاع الثالث، وهي تمكّن منظماته من أداء مهمتها في تنمية المجتمع اجتماعياً وإنسانياً وثقافياً.

وشددت الدراسة أيضاً على أهمية تقييم فوائد الاستثمار الموجّه ومخاطره وتطوير سياسات واضحة لاختيار المشاريع وإدارتها، وفي هذا تقترح تطوير استراتيجيات لتحسين الاستدامة المالية وتعزيز الفاعلية والاهتمام بتعزيز المستوى المعرفي لدى القطاع الحكومي وهيئة تنظيم الأعمال الخيرية، وذلك في ما يتصل بأدوار

94 Aurelija Žėkienė & Juozas Ruževičius, "Socially Responsible Investment as A Part of Corporate Social Responsibility," *Economics and Management*, vol. 17, no. 3 (May 2012).

95 Caroline Hellström, "Service Innovation or Collaborative Tradition? Public Motives for Partnerships with Third Sector Organisations," *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 17, no. 1 (2020), pp. 71-90.

منظمات القطاع الثالث وأهمية الاستثمار الموجّه ودوره في تحقيق الاستدامة المالية والاستثمار الآمن. هذا فضلاً عن رفع القدرات المعرفية والمهارية للقيادات العليا في منظمات القطاع الثالث، والتعرف إلى أهمية تأسيس شركات استثمارية ناجحة مع القطاعين الخاص والحكومي لتنفيذ الاستثمار الموجّه بفاعلية وتحقيق الأهداف المنشودة. وتوصي الدراسة منظمات القطاع الثالث بأن تؤسس إدارة متخصصة للاستثمار، تضم موظفين ذوي خبرة في إدارة الاستثمار الموجّه وإدارة المحافظ الاستثمارية، لتحقيق استثمارات ناجحة وتجنب مخاطر الاستثمار المحتملة. ومن الأهمية أيضاً العمل على تعزيز الوعي المجتمعي بدور المنظمات الخيرية في خدمة الفرد والمجتمع، ومن ثم تشجيع ثقافة تقديم الدعم المادي والمعنوي لها لتعزيز مواردها المالية. وأخيراً، توصي الدراسة برفع الاهتمام البحثي بقضايا القطاع الثالث في قطر، وتشجيع البحوث العلمية التي تركز على الجوانب التشريعية والتنظيمية والمالية، وذلك من أجل التصدي للتحديات والمشكلات المختلفة وتقديم الحلول والمقترحات العلمية، ما يسهم في فاعلية القطاع الثالث في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030. ويُفضّل أيضاً إجراء المزيد من البحوث لفهم أفضل لتحديات القطاع الثالث وفرصه في قطر، مقارنة بالتجارب الخليجية الأخرى.

المراجع

العربية

أبو الذهب، نيفين. "دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع الخليجي: شراكة بلا مضمون أم مضمون بلا شراكة". شؤون خليجية. العدد 32 (2003).

"التقرير السنوي لهيئة تنظيم الأعمال الخيرية 2020". هيئة تنظيم الأعمال الخيرية (2020). في:

<https://bit.ly/3IYWVMx>

"التقرير السنوي لهيئة تنظيم الأعمال الخيرية 2021". هيئة تنظيم الأعمال الخيرية (2021). في:

<https://bit.ly/3IZJJao>

جابر، عبد الله. "الاستثمار في العمل الخيري". قطر الخيرية. 2022/9/5. في: <https://bit.ly/3ThH3Ld>
الخاطر، سبيكة. العمل الاجتماعي بين الماضي والحاضر والمستقبل: دراسة ميدانية عن العمل الاجتماعي التطوعي في المجتمع القطري. عجمان، الإمارات: جمعية أم المؤمنين النسائية، 1993.

خفاجي، ريهام. "العمل الخيري الخليجي: النشأة والتطور". مداد لدراسات العمل الخيري. العدد 1 (2010).
"دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية". غرفة الرياض - منتدى الرياض الاقتصادي (2020).

العمراني، لمين. "الموارد المالية للجمعيات الخيرية في القانون الجزائري وأوجه الرقابة عليها". مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية. العدد 16 (2018).

العيش، الصالحين محمد. "الحوكمة والتمويل الجماعي: قراءة في التجربة الفرنسية". مجلة كلية القانون الكويتية العالمية. مج 4 (أيار/ مايو 2016).

الكمالي، أحمد وموسى عالية. "واقع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية وتحدياتها: دراسة حالة الهلال الأحمر القطري". حكاية. العدد 1 (أيلول/ سبتمبر 2020).

محمد، عبد الفتاح. "حول علاقة البحث العلمي بالممارسة في القطاع الخيري والإنساني في دولة قطر". حكاية العدد 3 (أيلول/ سبتمبر 2021).

منا الله، محمد مهدي. "أثر السياسات الاستثمارية في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث: دراسة حالة مؤسسة (HMC) الأمريكية ومؤسسة (WANCCorp) الماليزية". مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة. مج 5، العدد 2 (2020).

المنصور، منيرة وأحمد الماوري. "المعوقات التي تواجه القطاع الثالث بدولة قطر". مجلة الباحث. مج 22، العدد 1 (2022).

نعيمي، عبد المنعم. آليات تعزيز وتطوير التمويل الذاتي المستدام في مجال العمل الجمعي الخيري: صناديق القرض الحسن وصناديق الوقف الاستثماري. الجزائر: معهد الحقوق والعلوم السياسية، 2018.

الأجنبية

- Al-Marri, Saoud H. "Effective Time Management and Organizational Performance: A Case Study of Qatar Non-Governmental Organisations (NGOs)." A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of Degree of Doctor of Philosophy. Cardiff Metropolitan University, 2019.
- Asogwa, Ikenna Elias et al. "Understanding Sustainability Reporting in Non-Governmental Organisations: A Systematic Review of Reporting Practices, Drivers, Barriers and Paths for Future Research." *Sustainability*. vol. 13, no. 18 (September 2021).
- Bridge, Simon, Brendan Murtagh & Ken O'Neill. *Understanding the Social Economy and the Third Sector*. 2nd ed. New York: Bloomsbury Publishing, 2013.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.
- Cabrera-Luján, Samuel Leroy et al. "Impact of Corporate Social Responsibility, Business Ethics, and Corporate Reputation on the Retention of Users of Third-Sector Institutions." *Sustainability*. vol. 15, no. 3 (2023).
- Child, C. "Tip of the Iceberg: The Nonprofit Underpinnings of for-Profit Social Enterprise." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. vol. 45, no. 2 (2016).
- Davis, John B. (ed.). *The Elgar Companion to Social Economics*. 2nd ed. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2015.
- Elayah, Moosa et al. "Community-Based Initiatives and Public Services Delivery in a Fragile Context: The Case of Yemen." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. vol. 53, no. 1 (January 2023).
- Elayah Moosa et al. "NGOs' Least-Played Role: Bridging Between AaDivided Public Administration: The Case of Yemen." *Public Administration and Development* (2024).
- Enjolras, Bernard et al. *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities*. Berlin: Springer Nature, 2018.
- Fowler, A. "NGDOs as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation." *Third World Quarterly*. vol. 21, no. 4 (2000).
- Gandhi, Tushar & Rajat Raina. "Social Entrepreneurship: The Need, Relevance, Facets and Constraints." *Journal of Global Entrepreneurship Research*. no. 8 (2018).
- Hellström, Caroline. "Service Innovation or Collaborative Tradition? Public Motives for Partnerships with Third Sector Organisations." *Journal of Accounting & Organizational Change*. vol. 17, no. 1 (2020).

- Humphries, Debbie, Ligia Gomez & Kari Hartwig. "Sustainability of NGO Capacity Building in Southern Africa: Successes and Opportunities." *The International Journal of Health Planning and Management*. vol. 26, no. 2 (April 2011).
- Iwu, Chux Gervase et al. "Determinants of Sustainability and Organisational Effectiveness in Non-Profit Organisations." *Sustainability*. no. 7 (August 2015).
- Lecy, Jesse D., Hans Peter Schmitz & Haley Swedlund. "Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. vol. 23, no. 2 (June 2012).
- Lewis, David. "Nongovernmental Organizations, Definition and History." *International Encyclopedia of Civil Society*. vol. 41, no. 6 (2010).
- Lewis, David, Nazneen Kanji & Nuno S. Themudo. *Non-governmental Organizations and Development*. London: Routledge, 2020.
- Lyons, Mark. *Third Sector: The Contribution of Non-Profit and Cooperative Enterprise in Australia*. London/ New York: Routledge, 2020.
- Makeche, Elizabeth M. & Taonaziso Chowa. "A Study of the Factors that Determine Local NGO Financial Sustainability, A Case of CIDRZ." *International Journal of Innovation Science and Research Technology*. vol. 8, no. 4 (April 2023).
- Omeri, Kerine Lindah. "Factors Influencing Financial Sustainability of Non-Governmental Organizations: A Survey of NGOs in Nakuru County." A Research Project Submitted to School of Business in Partial Fulfilment of the Requirements for the Award of Master of Business Administration. Kabarak University, 2014.
- Rashid, Ahmed T. "Development through Social Entrepreneurship: Perspectives and Evidence from Bangladesh." *Canadian Journal of Development Studies/ Revue canadienne d'études du développement*. vol. 30, no. 3-4 (2010).
- Silva, Berta & Ronelle Burger. "Financial Vulnerability: An Empirical Study of Ugandan NGOs." *CIRIEC Working Paper*. no. 2015/15. CIRIEC. Université de Liège (2015).
- Sisaye, Seleshi. "The Influence of Non-Governmental Organizations (NGOs) on the Development of Voluntary Sustainability Accounting Reporting Rules." *Journal of Business and Socio-Economic Development*. vol. 1, no. 1 (April 2021).
- Skelcher, Chris & Steven Rathgeb Smith. "Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations and Actor Identities: The Case of Nonprofits." *Public Administration*. vol. 93, no. 2 (July 2014).
- Smith, David H. (ed.). *The Nature of the Nonprofit Sector*. London: Routledge, 2021.
- Žėkienė, Aurelija & Juozas Ruževičius. "Socially Responsible Investment as A Part of Corporate Social Responsibility." *Economics and Management*. vol. 17, no. 3 (May 2012).