

المعوقات التي تواجه القطاع الثالث بدولة قطر Obstacles facing the third sector in Qatar

منيرة المنصور¹، أحمد الماوري²

¹ معهد الدوحة للدراسات العليا (قطر)

² معهد الدوحة للدراسات العليا (قطر)

Monera almansour¹, Ahmed Almaweri²

1 Doha Institute for Graduate studies (Qatar)

2 Doha Institute for Graduate studies (Qatar)

تاريخ الاستلام (Received): 2022/02/28 ؛ تاريخ المراجعة (Revised): 2022/03/13 ؛ تاريخ القبول (Accepted): 2022/05/21

ملخص: هدف البحث إلى التعرف على المعوقات التي تواجه عمل القطاع الثالث في دولة قطر، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع المعلومات من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والوثائق والدراسات السابقة، ومن خلال استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من المعنيين في القطاع الثالث في دولة قطر. توصل البحث إلى أن المنظمات غير الحكومية تواجه عدد من المعوقات كضعف مستوى الحوكمة لدى العديد من المنظمات، وغياب التوجه الاستراتيجي وضعف المهارات لدى موظفيها، وكذلك ضعف قدرتها على منح الحوافز المحزية للموظفين مما يحد من قدرتها على جذب الكفاءات وتدريبها والحفاظة عليها، ويتأثر ذلك بضعف مصادر التمويل وتذبذبها وعدم توافر موارد ذاتية لأغلب تلك المنظمات. كما تعاني من ضعف الوعي المجتمعي بأهمية وأدوار هذه المنظمات، وضعف التسويق لبرامجها وأنشطتها، وكذلك ضعف مستوى المشاركة المجتمعية في أنشطتها. وهناك معوقات ترتبط بالجوانب القانونية فهناك العديد من التشريعات التي تنظم عمل المنظمات غير أن بعضها تقيد حركة تلك المنظمات وتضع بعض الإجراءات التي تؤخر إجراءات تأسيس المنظمات من وجهة نظر العينة. إضافة إلى ما سبق، تركيز أغلب الجهات المانحة والمتبرعين على المشاريع الخيرية والانسانية أكثر من المشاريع التنموية المستدامة، ضعف مستوى التنسيق والتشبيك بين المنظمات غير الحكومية، ووجود بعض الاشكالات المتعلقة بتحويل الأموال نتيجة تبني البنوك إجراءات معقدة في السنوات الأخيرة. كما قدم البحث عدد من التوصيات للتعامل مع تلك التحديات وتعزيز قدرة المنظمات غير الحكومية في قطر على القيام بدور فاعل في التنمية الشاملة..

الكلمات المفتاح: القطاع الثالث؛ المعوقات؛ قطر.

Abstract: The aim of the research is to identify the obstacles facing the third sector in the State of Qatar. The descriptive analytical approach was used, where information was collected through reviewing and analyzing the literature, documents, and previous studies, and through a questionnaire distributed to a sample of the third sector in the State of Qatar. The research found that NGOs face a number of obstacles, such as the weak level of governance in many organizations, the absence of strategic direction for most of them and the weak skills of their employees, as well as their weak ability to grant rewarding incentives to employees, which limits their ability to attract, train and maintain competencies, this is affected by weak Funding sources and their fluctuation and the lack of self-resources for most of these organizations. It also suffers from weak societal awareness of the importance and roles of these organizations, weak marketing for their programs and activities, as well as a weak level of community participation in its activities. There are obstacles related to the legal aspects, there are many legislations that regulate the work of NGOs, some of them restrict the movement of these organizations and set some procedures that delay the procedures for establishing organizations from the point of view of the sample. In addition to the above, the focus of most donors and donors on charitable and humanitarian projects more than sustainable development projects, the weak level of coordination and networking between NGOs, and the presence of some problems related to transferring funds because of banks adopting complex procedures in recent years. The research also provides several recommendations to deal with these challenges and enhance the ability of NGOs in Qatar to play an active role in comprehensive development.

Keywords: Third Sector; Obstacles; Qatar.

* Corresponding author, ahmed.amaweri@dohainstitute.edu.qa

| - تهيد :

تسعى الدول بمختلف توجهاتها نحو تحقيق التنمية الشاملة من خلال وضع الرؤى والاستراتيجيات التي تساعد على توجيه جهودها ومواردها في سبيل ذلك، وتتفاعل في أي مجتمع ثلاث قطاعات وهي القطاع العام الحكومي، والقطاع الخاص، والقطاع الثالث والذي يضم المنظمات غير الحكومية والجمعيات الخيرية وغيرها. ويلعب كل قطاع من تلك القطاعات دوره في التنمية، حيث أصبحت تلك القطاعات متكاملة ومساندة لبعضها في المجال التنموي والخدمي، وغياب أي قطاع من هذه القطاعات أو عدم القيام بدوره الحقيقي يشكل خلافاً تنموياً ينبغي التنبيه له ووضع المعالجات المناسبة (المرزوقي، 2010).

يلعب القطاع الثالث دوراً مهماً في المجتمع، فهو يضم المنظمات غير الحكومية والجمعيات غير الهادفة للربح. ويقوم هذا القطاع بدور حيوي كقوة مساندة للقطاع الحكومي، يعمل على سد ثغراته، ويعالج تقصيره، ويقوي نفوذه، ويكسبه قوة اقتصادية وسياسية، ويستفيد من نتائج دراساته العلمية في تخفيف الضغوط الخارجية والتدخلات الأجنبية، والقطاع الثالث له إسهام فعال في دعم السلطات الثلاث في الدولة، وتخفيف الأعباء عنها. كما أنه يكبح جماح وجشع القطاع التجاري، ويهدب سلوكه، وهو يستوعب جميع أنواع الأعمال والبرامج التطوعية، وينظمها ويوجهها الوجهة الصحيحة (السلمي، 2010). بالإضافة لذلك يسهم القطاع الثالث بشكل مباشر وبشكل غير مباشر في تنمية المجتمع على المدى القصير والمتوسط والبعيد. (Enjorals, 2018)

وتعد منظمات القطاع الثالث في الدول النامية أمراً حديثاً نسبياً؛ فقد سيطر القطاع العام على المشهد لسنوات طويلة. ولكن في الآونة الأخيرة ومع تنامي الاهتمام العالمي بموضوع الحوكمة، بدأت الحكومات تدرك أهمية الشراكة مع القطاعين الخاص وغير الحكومي. فالقطاع الثالث يمكنه أن يسهم في الحد من مستويات الفقر ودعم المحتاجين وتقليل نسب البطالة وتقديم خدمات مجتمعية بدون مقابل. لقد ساهمت عوامل موضوعية في تزايد دور المنظمات غير الحكومية في الدول النامية؛ فارتفع نسب الفقر والبطالة والحروب والكوارث كلها عوامل ساهمت في زيادة اهتمام الدول النامية بالقطاع الثالث. لذا، فالأمل معقود أن يصبح القطاع الثالث في الدول النامية شريكاً فاعلاً وأكثر إيجابية، خصوصاً في الظروف التي تعيشها المنطقة (العبار، 2012).

ورغم أهمية الدور الذي يلعبه القطاع الثالث فإن دوره في الدول النامية ما يزال محدوداً لاعتبارات متعددة سياسية واقتصادية ومجتمعية وتشريعية وتنظيمية. رغم ذلك، فلا بد من العمل الجاد لتنفيذ دوره من خلال الوقوف على المعوقات التي تواجهه والعمل على معالجتها والتغلب عليها. (Foster, 2020)

وفي دولة قطر، شهد القطاع الثالث تنامياً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث زاد عدد المنظمات غير الحكومية وتنوع نشاطاتها ومجال عملها. ورافق ذلك زيادة في حجم نشاطاتها على المستويين الوطني والدولي (اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، 2013)، حيث أصبح القطاع الثالث بدولة قطر يقوم بدور مهم على الساحة الوطنية والدولية، وهو ما يتطلب بحث ما يواجهه هذا القطاع من معوقات. رغم أن تجربة دولة قطر مع القطاع الثالث حديثة نسبياً، إلا أننا نلاحظ تزايد أعداد منظمات القطاع الثالث بشكل كبير. حيث تشير الإحصاءات إلى أن هناك ما يصل إلى 240 منظمة غير هادفة للربح مسجلة بالدولة. تعمل تلك المنظمات في مختلف المجالات الخيرية والصحية والبيئية والرياضية وغيرها (هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، 2019). ورغم أهمية الدور الذي تقوم به هذه المنظمات في المجال التنموي والخدمي، إلا أن تلك المنظمات تواجه معوقات متعددة تحد من فاعليتها ودورها التنموي. ولا شك أن بداية الحل لأي مشكلة هي حصر وتحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق. ولذا تأتي الدراسة للكشف عن المعوقات التي تواجه القطاع الثالث في قطر من أجل تحديد تلك المعوقات، ومن ثم تقديم مقترحات للتغلب عليها وبما يساهم في تفعيل الدور التنموي للقطاع الثالث. بناء على ما تم طرحه، يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي: ما هي المعوقات التي تواجه القطاع الثالث (المنظمات غير الحكومية) بدولة قطر؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

تبرز أهمية البحث من كونه تتناول بالبحث القطاع الثالث في دولة قطر، وهو قطاع لا يلقى الاهتمام البحثي الكافي. فرغم أهمية القطاع الثالث والدور المأمول أن يلعبه في المجتمع، إلا أن الدراسات حول القطاع الثالث في دولة قطر لا تزال محدودة على حد علم الباحثين. حيث سيعمل البحث على تحديد المعوقات التي تواجه القطاع الثالث في قطر وبالتالي تقديم مقترحات للتغلب عليها وبما يساهم في تفعيل الدور التنموي للقطاع الثالث في دولة قطر. كما تنبع أهمية البحث أيضاً من أنه يتعامل مع القطاع الثالث، وهو قطاع من المتوقع أن يشهد تطورات كبيرة خلال العقود القادمة؛ وذلك لأن التطورات والمبتغيات المتسارعة أدخلت القطاع الثالث في ملعب الأحداث، ومن ثم فإنه من العسير إغفال دوره في الحياة المعاصرة، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو تعزيز الحوكمة في مختلف دول العالم، وجهود قطر في هذا السياق. يهدف البحث إلى تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه القطاع الثالث (المنظمات غير الحكومية) بدولة قطر، ومن ثم تقديم توصيات ومقترحات للتعامل مع تلك المعوقات.

يتضمن البحث عدة محاور تتمثل في: المحور الأول يتمثل في الإطار العام للبحث والذي يتضمن مشكلة وأسئلة وأهمية وأهداف البحث. والمحور الثاني يقدم الإطار النظري وعدد من الدراسات السابقة حول الموضوع. والمحور الثالث يلقي الضوء على القطاع الثالث في دولة قطر. أما المحور الرابع فيعرض منهجية البحث وأدوات جمع البيانات. في حين يعرض المحور الخامس نتائج تحليل الاستبيان. ثم الخاتمة التي تتضمن نتائج البحث وأبرز التوصيات.

1.1 - الإطار النظري والدراسات السابقة:

بداية تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد توافق على تعريف موحد ومتفق عليه للقطاع الثالث. ويعود هذا الأمر إلى الاختلاف حول التسمية من جهة واختلاف الفلسفات والمنطلقات في تعريف القطاع الثالث. فهناك من يستخدم مفهوم المنظمات غير الحكومية وهناك من يسميها منظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الربحية وهكذا. ففي دولة قطر مثلاً يتم استخدام مصطلح المنظمات غير الربحية للتعبير عن منظمات القطاع الثالث. رغم ذلك فإننا ننفق أمام اختلافات في الشكل واتفاق في الجوهر والمضمون. تعود جذور مصطلح القطاع الثالث إلى بداية الستينات من القرن العشرين بحسب بعض الباحثين، وتزايد استخدامه خلال العقود التالية، وخلال التسعينيات من القرن العشرين، حظي مفهوم القطاع الثالث بقبول واسع بين الباحثين وصانعي السياسات، وتزايد اهتمام الباحثين بهذا الموضوع بشكل ملحوظ. حيث أصبح المفهوم يشير إلى تلك المنظمات التي تشترك في خمس سمات رئيسية تتمثل في أنها: تمتلك طابع مؤسسي، خاصة وتعمل بشكل مستقل عن الحكومة، غير هادفة للربح، تتمتع بإدارة ذاتية لأنشطتهم الخاصة، وتعمل بشكل طوعي (Lewis, 2003).

يرى البعض أن القطاع الثالث هو مجموعة من المنظمات التي تبرز من مبادرات المواطنين وتحتل موقعا وسطا بين مشروعات القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية، حيث لا تستهدف هذه المنظمات تحقيق الربح، بل تسعى في المقام الأول إلى تحقيق النفع العام، ويقتصر دور الحكومات تجاهها على ما تصدره من تشريعات تنظم عمل هذه المنظمات إضافة إلى متابعة تنفيذها كمرقاب، فالجمعيات والمنظمات والمؤسسات التطوعية والخاصة والخيرية وغير الربحية ومؤسسات المجتمع المدني كلها تعد أسماء ومجالات أو عناصر لهذا القطاع. يلاحظ أن هذا التعريف أوجز الملامح التي تميز القطاع الثالث. فهو يبرز ويظهر من مبادرات المواطنين وهو لا يهدف لتحقيق الربح ولكنه يسعى للمساهمة في النفع العام. وهو لا يعمل بجزية مطلقة، بل تنظم حريته تشريعات حكومية. كما يلاحظ من التعريف السابق أن منظمات القطاع الثالث تبرز بمبادرات شعبية وليس حكومية أو من القطاع الخاص. فهي تبدأ بمبادرة يقوم بها المواطنون برغبتهم وإرادتهم لتوفير الدعم لفئة معينة أو لتقديم يد العون والمساعدة. وهذه المنظمات ليست ضمن القطاع الخاص لأنها لا تهدف للربح وليست ضمن القطاع الحكومي لأنها ليست ضمن المنظمات الحكومية. ومنظمات القطاع الثالث تمثل مظلة واسعة تضم طيفا من المنظمات المختلفة التي جميعها غير ربحية وخدمية. إلا أن تلك المنظمات تعمل وفقا للقوانين الوطنية (السلومي، 2017).

يُعرف القطاع الثالث في الدول النامية بمسميات عدة منها؛ القطاع الأهلي أو منظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية، أو الجمعيات ذات النفع العام، وكلمة "أهلي" تشير إلى ارتباط هذه المنظمات الوثيق بالقاعدة العريضة من السكان المواطنين، وتعبيرها عن مبادرات صادرة أصلا من الأهالي والسكان المحليين. وهذا يؤكد حقيقة أن منظمات القطاع الثالث تنشأ بمبادرات شعبية نابعة من رغبة المواطنين في خدمة المجتمع وتنظيم شؤون الرعاية والعمل الخيري. وهنا تأكيد على أن القطاع الثالث مصطلح غير دارج في الدول النامية ومنها دولة قطر حيث يتم استخدام مصطلحات أخرى للتعبير عن القطاع الثالث مثل المنظمات غير الحكومية أو المنظمات غير الربحية أو مؤسسات النفع العام أو المنظمات الخيرية الأهلية وغيرها من المسميات (العبار، 2011).

ويرى الصلوي (2018) أن القطاع الثالث يتمثل في منظمات المجتمع المدني وهي جهات غير حكومية لا تهدف لتوليد الأرباح ولا تسعى للوصول إلى سلطة الحكم، ولكنها تسعى إلى توحيد الناس في الدفاع عن أهداف ومصالح مشتركة. وهذا يؤكد أن بداية تأسيس المنظمات غير الحكومية تبدأ برغبة شعبية، وهذا يفسر سبب الانتشار الواسع للمنظمات غير الحكومية في الدول المتقدمة. فكلما زاد الوعي الشعبي كلما انتشرت منظمات القطاع الثالث وكلما تنوعت نشاطاتها وتعددت خدماتها. وهذا يجعلنا نضع نقطة هامة وهي أن قلة الوعي تمثل عائقا أساسيا أمام منظمات القطاع الثالث. فكلما كان المجتمع واعيا وكلما تضمن المجتمع مبادرات لإنشاء منظمات غير حكومية تتخذ أشكالاً متعددة وتقدم خدمات متنوعة وتضم قطاعات مختلفة. فالفردي في الدول المتقدمة يميل إلى التفاعل مع المشاركة في منظمات القطاع الثالث بينما في الدول النامية هناك معاناة من عدم الرغبة بالتفاعل والمشاركة في نشاطات وفعاليات منظمات القطاع الثالث مما يقلل من فاعلية تلك المنظمات في المجتمع. ويمكن النظر لمنظمات القطاع الثالث على أنها وسط بين القطاعين العام والخاص وتمثل مظلة واسعة تشمل الجمعيات

الخيرية والمنظمات غير الربحية والمنظمات المجتمعية وغيرها من المنظمات التي لا تهدف للربح بل تهدف لتنمية وخدمة المجتمع (Helmut,2018).

بناء على ما سبق فإننا نلاحظ أنه لا يوجد توافق على تعريف القطاع الثالث، كما لا يوجد أيضا توافق على تسميته، فهو قطاع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخيري وقطاع المنظمات غير الحكومية والقطاع الأهلي. رغم ذلك فهناك توافق على أن أهداف القطاع الثالث ليست ربحية حيث لا تسعى تلك المنظمات لتحقيق الأرباح؛ بل لتحقيق النفع العام للمجتمع في مجالات نشاطات تلك المنظمات. وفي نفس الوقت هناك توافق على أن تلك المنظمات تنشأ بمبادرات من المواطنين تترجم تلك المبادرات إلى موافقة حكومية على إنشاء المنظمة الحكومية التي تعمل بشكل قانوني ووفق القواعد التي تحكم عملها في المجتمع. فالقطاع الثالث يضم عددا كبيرا من الجمعيات والمؤسسات الخيرية والتطوعية التي تعمل بشكل منظم وتدار وفق أسس تضمن تحقيقها لأهدافها.

يلاحظ أيضا أن القطاع الثالث يضم قطاعا واسعا من المنظمات، حيث يشمل القطاع الثالث الجمعيات التعاونية وجمعيات النفع العام والنقابات والمؤسسات والشركات غير الربحية، والمنظمات والجمعيات المعنية بالحقوق الإنسانية والسياسية، ومراكز البحوث والدراسات الاستشارية غير الربحية وجمعياتها، وكذا القطاع الخيري وكل أنواع المجتمع المدني. وهذا يعني أننا أمام طيف واسع من المنظمات التي تنضوي تحت لواء القطاع الثالث. ورغم هذا الطيف الواسع، فإن منظمات القطاع الثالث غير ربحية تنشأ بمبادرات طوعية شعبية، وتقدم خدمات تحقق النفع العام، وتدار وفق أسس معينة، وتعمل في إطار التشريعات الوطنية (السلومي، 2010).

ولأغراض هذه الدراسة فإن مفهوم القطاع الثالث يقصد به تلك المنظمات التي تنشأ بمبادرات شعبية ولا تهدف إلى تحقيق الربح أو الوصول إلى السلطة وتسعى إلى تقديم الخدمات للمواطنين والاسهام في تحقيق النفع العام وتعمل بشكل طوعي. في دولة قطر. كما يشير مفهوم المعوقات هنا إلى مجموعة العوامل التي تحد من قدرة منظمات القطاع الثالث في دولة قطر على القيام بدورها الخدمي والتنموي سواء كانت بشرية أو مالية أو تشريعية وغيرها.

ورغم التفاوت والاختلاف بشأن تعريف القطاع الثالث؛ إلا أن هناك توافقا على أهمية القطاع الثالث في المجتمع. فالقطاع الثالث يعتبر من أهم أعمدة الاقتصاديات المعاصرة، حيث يعتمد المجتمع على هذا القطاع لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي المنشود والعدالة في توزيع الثروة. فالهدف الأساسي لهذا القطاع هو تعظيم خدمة المجتمع وتحقيق الأهداف التنموية في المجالات التي تعجز آليات السوق عن القيام به. فهو قطاع خدمي غير ربحي ويضم نطاقا واسعا من المنظمات ويساهم في تحقيق النفع العام (المرزوقي، 2010).

نظرا لأن القطاع الثالث يضم طيفا واسعا من المنظمات، فإن الدور التنموي للقطاع كبير. فالقطاع الثالث يعد من روافد التنمية المستدامة للدول، فهو قطاع يوجه الأدوات الاقتصادية نحو خدمة المجتمع وتقدمه ورفاهه بدلا من حصرها في تحقيق الحد الأقصى من أرباح الأفراد. وهو قطاع غير ربحي ولا تمثل الأرباح أحد أهدافه. كما يتسم القطاع الثالث بمبادئ وخصائص تميزه من جهة عن مبادئ القطاعين العام والخاص وتميزه من جهة أخرى حتى عن المفاهيم الجديدة التي بدأت تتطور لجعل الاقتصاد الخاص في خدمة المجتمع مثل "المسؤولية الاجتماعية للشركات" (الخرافي، 2018). فالقطاع الثالث يجسد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ويؤكد على دور المنظمات في خدمة وتنمية المجتمع. في نفس الوقت يمكن للقطاع الثالث أن يساند بل ويعوض دور الحكومة من خلال القيام بنشاطات خدمية مكاملة ومساندة لدور الحكومة (Vergara,2019).

وتظهر بعض الدراسات أهمية القطاع الثالث ودوره التنموي في المجتمع؛ حيث وصلت مساهمة هذا القطاع في إجمالي الناتج العالمي 11 %، وفي بعض الدول وصلت إلى 17 %، ما حوّل هذا القطاع لأن يكون قوة حيوية للدول تساهم في دعمها وسد الفجوات التي لا يصلها القطاعان الأول والثاني. وهذا يعني بكل بساطة أن القطاع الثالث ليس مجرد جمعيات خيرية تتسول المساعدات ولا مجرد مراكز انتهائية تتنازل عن كل شيء من أجل تمويل أجنبي، نحن أمام قطاع اقتصاد رأسمالي اجتماعي تضامني يتضاعف دوره ومساهمته في العالم بشكل مدهش، فهو يوفر اليوم نحو 6.5 % من فرص العمل في أوروبا وينمو بقوة ثلاثة أضعاف القطاع الخاص (الطويسي، 2018).

إن أهمية القطاع الثالث في المجتمع واضحة وبارزة للعيان. فهو قطاع خدمي يساهم في تحقيق النفع العام دون سعي لتحقيق الربح. وهو قطاع يقدم الخدمات التي يحجم عنها القطاع الخاص مثل خدمات رعاية الفقراء والمعاقين وذوي الحاجة. بالإضافة لذلك فهو قطاع يعمل فيه عدد كبير من الموظفين فهو قطاع يوفر فرص عمل لا يستهان بها. وهو قطاع يقدم خدمات الدعم والمساندة والإقراض والصحة وغيرها من الخدمات الاجتماعية والصحية والخيرية والاستشارية والاقتصادية.

من الواضح إذن أن للقطاع الثالث أهمية تنموية واقتصادية واجتماعية وثقافية. فهذه المنظمات تساهم في تقديم الخدمات العامة، وترشد الاقتصاد الوطني وتساهم في توزيع الثروات وتحقيق العدل والتخفيف من مستويات الفقر والبطالة. كما تساهم منظمات القطاع الثالث في نشر

العدالة الاجتماعية ومواجهة الكوارث والأزمات. وهي تلعب دورا مساندا للحكومة في تنمية وتنقيف وتوعية المجتمع. فهذا القطاع من أهم أعمدة الاقتصاديات المعاصرة؛ حيث يعتمد المجتمع على هذا القطاع لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي المنشود والعدالة في توزيع الثروة. تواجه المنظمات غير الحكومية بشكل عام العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على القيام بأدوارها التنموية والخدمية بكفاءة وفعالية. ويختلف حجم وشدة التحديات من دولة إلى أخرى، يمكننا الحديث عموما عن نوعين أساسيين من المعوقات وهما: المعوقات الداخلية والمعوقات الخارجية.

تتعلق المعوقات الداخلية بالجوانب والأمور التنظيمية والبشرية والمالية والإدارية ذات العلاقة بمنظمات القطاع الثالث. أما المعوقات الخارجية فهي تتعلق بالجوانب المجتمعية والتشريعية والسياسية في المجتمع الذي تعمل فيه منظمات القطاع الثالث (الجعبري، 2014). من المعوقات الداخلية لمنظمات القطاع الثالث ضعف هياكلها التنظيمية وافقارها للقواعد التنظيمية التي تحكم المنظمات المعاصرة. فتجد هياكلها التنظيمية تقليدية بيروقراطية وهذا لا ينسجم مع طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية (صالح، 2014). ومن المعوقات أيضا ضعف القدرات والخبرات الإدارية وضعف نظم الحوافز وبالتالي ضعف القدرة على استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها (اللهبي، 2020). ويرتبط بذلك معوق آخر وهو ضعف التمويل والاعتماد على الدعم الحكومي وعدم وجود برامج للتمويل الذاتي، وهذا يعني تذبذب أنشطة منظمات القطاع الثالث وعملها تحت رحمة ودعم القطاع الحكومي (عبدربه، 2017). فكثير من منظمات القطاع الثالث ليس لديها مصادر تمويل ذاتية؛ بل تعتمد على التمويل والدعم الحكومي أو دعم الأفراد والشركات أو الدعم الخارجي. وهكذا تبقى تلك المنظمات تعاني من ضعف التمويل من جهة وبالتالي عدم القدرة على استمرارية برامجها من جهة أخرى. وعندما تعتمد منظمات القطاع الثالث على الجهات الأخرى فإنها تتخلى بشكل أو بآخر عن استقلاليتها في قراراتها. وهذا كله يجعل أنشطتها متذبذبة وفقا للدعم الذي تتلقاه (اللهبي، 2020).

وتعاني منظمات القطاع الثالث من الموسمية في أنشطتها، بل إن بعض هذه الأنشطة تأتي بشكل غير مخطط وغير مدروس وذلك لغياب التخطيط الاستراتيجي والاعتماد على مبادرات القائمين على تلك المنظمات أو الجهات المانحة. كما تعاني تلك المنظمات من تدني قدراتها الفنية وضعف مواكبتها للتطور التكنولوجي؛ حيث تميل للتقليدية في العمل والنهج والممارسة (صالح، 2014).

كما تعاني بعض المنظمات من ضعف برامج التسويق. حيث ما تزال العديد من منظمات القطاع الثالث معزولة عن المجتمع ولا تسوق لنفسها خصوصا في عصر شبكات التواصل الاجتماعي، حيث غدا التسويق الإلكتروني هو السائد. فليس كافيا أن تعمل الخير بل لا بد من نشر ثقافة العمل الخيري وثقافة الانضمام للمنظمات غير الحكومية والتطوع لتنفيذ أنشطتها. إن ضعف التسويق يجعل المجتمع لا يشعر بقيمة وأهمية منظمات القطاع الثالث ولا يدرك دورها الوطني والتنموي (العضايلة، 2018).

ونظرا لأن المنظمات غير الحكومية لا تعمل في فراغ، فإن البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات تؤثر في هذه المنظمات وتتأثر بها، حيث تواجه هذه المنظمات بشكل عام معوقات خارجية متعددة ومتشعبة تختلف حدتها من دولة إلى أخرى. فعلى سبيل المثال؛ تؤثر البيئة السياسية والقانونية على القطاع الثالث، فحالة الاستقرار السياسي في الدول تؤثر بشكل مباشر على أدوار ووظائف هذه المنظمات، حيث تواجه المنظمات غير الحكومية التي تعمل في مناطق غير مستقرة سياسيا من العالم، ظروف تشغيل صعبة من حيث الوصول إلى المجتمعات، والأخطار التي يتعرض لها الموظفون، ومشاكل الحصول على معلومات دقيقة (Lewis, 2003). كما أن التشريعات السائدة تنظم آلية تسجيل المنظمات وطريقة عملها والرقابة عليها وهو ما قد يمثل عقبات أمام تلك المنظمات خاصة في الأنظمة السياسية غير الديمقراطية من خلال وضع قيود وإجراءات بطيئة وبيروقراطية تعيق منح الترخيص بالإضافة إلى الرقابة الصارمة على تلك المنظمات، كما أن هناك معوقات نابعة من البيئة الاجتماعية كضعف الوعي المجتمعي بدور القطاع الثالث ويرتبط بذلك ضعف العمل التطوعي وضعف المشاركة في أنشطة وفعاليات منظمات القطاع الثالث (العضايلة، 2018). وهذا يعود في جزء منه إلى تخوف بعض أفراد المجتمع من منظمات القطاع الثالث وضعف برامج التسويق والعلاقات العامة في منظمات القطاع الثالث. ونظرا لأن منظمات القطاع الثالث تمثل جزءا من مجتمعاتها؛ فإن متغيرات البيئة الخارجية تؤثر على تلك المنظمات فالجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية السائدة بالمجتمع تؤثر بشكل واضح على منظمات القطاع الثالث (صالح، 2014). كما أن ضعف التنسيق وعدم فهم الصعوبات النابعة من السياق الاجتماعي أو الاقتصادي الأوسع لإدارة المنظمات غير الحكومية التي لها عمليات في العديد من البلدان تمثل تحديات لعمل العديد من هذه المنظمات (Bromideh, 2011).

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع معوقات عمل القطاع الثالث في عدة دول، فدراسة الجعبري (2014) بعنوان "المشكلات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في منطقة الخليل في فلسطين" هدفت إلى التعرف على أهم مشكلات عمل المنظمات غير الحكومية العاملة في الخليل، بفلسطين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات من خلال أداة الاستبيان، وتوصلت إلى أن المعوقات التي تواجه منظمات المجتمع المدني تنقسم إلى معوقات خارجية وتمويلية وداخلية. تتمثل المعوقات الخارجية في عدم الاستقرار السياسي في فلسطين والذي يعد من المشكلات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للمنظمات بشكل أساسي فما يخص تنفيذ المنظمات لمشاريعها. أما

المعوقات التمويلية فتمثلت في العلاقة مع الممولين، وتتركز في تمويل المانحين لقطاعات معينة وإهمال غيرها. أما المعوقات الداخلية فقد تبين أن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية، مثل عدم وضوح الرؤية وعدم تناسب المشاريع مع الأهداف، تقع ضمن درجة متوسطة إلى قليلة وبالتالي لا يوجد تأثير قوي على تنفيذ المشاريع.

و دراسة عبدربه (2017) بعنوان "المشكلات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان"، هدفت إلى التعرف على أهم معوقات الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات من خلال الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى تعدد المشكلات التي تواجه الجمعيات الخيرية في عُمان وتنوعها، فهناك مشكلات تتعلق بالتخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه، والإشراف والتنسيق، والتسجيل وإعداد التقارير، والتمويل وإعداد الميزانية، والقيادة واتخاذ القرار، وتحديات البيئة الخارجية. رغم ذلك فقد كشفت الدراسة عن محدودية تأثير تلك المشكلات على أداء الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان.

أما دراسة العضايلة (2018) بعنوان "معوقات عمل الجمعيات الخيرية في محافظة جرش الأردنية"، فقد هدفت إلى التعرف على أهم معوقات الجمعيات الخيرية الأردنية في محافظة جرش، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات من خلال الاستبيان. توصلت الدراسة إلى أن معوقات عمل تلك الجمعيات متنوعة ويمكن تصنيفها على النحو التالي: المعوقات التشريعية، فالمعوقات التمويلية، فالمعوقات المجتمعية، فالمعوقات الإدارية على التوالي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المعوقات التي تواجهها الجمعيات الخيرية يعزى لمتغير سنة التأسيس. وتبين تعدد معوقات عمل الجمعيات الخيرية وتفاوت أولوية ودرجة تأثير تلك المعوقات على عمل الجمعيات الخيرية.

وهدفت دراسة اللهبي (2020م)، بعنوان "التحديات التي تواجه القطاع الثالث في المملكة العربية السعودية" إلى التعرف على أهم تحديات القطاع الثالث في المملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع المعلومات من خلال الاستبيان. توصلت الدراسة إلى أن هناك عددا من التحديات التي تواجه القطاع الثالث في المملكة العربية السعودية تتمثل في: ضعف وعدم استقرار التمويل، ضعف مواكبة التغير التكنولوجي، ضعف الاهتمام بالتسويق والترويج، ضعف برامج استقطاب وتوظيف الكفاءات، ضعف الرقابة وضعف تطبيق النظم الإدارية الحديثة في منظمات القطاع الثالث.

وفي دراسة قام بها Khan (2019) بعنوان: " دور المنظمات غير الحكومية والتحديات التي تواجهها في عملية تقييم الأثر البيئي في البنجاب، باكستان"، هدفت إلى معرفة دور وتحديات المنظمات غير الحكومية الباكستانية في مجال تقييم الأثر البيئي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات بواسطة الاستبيان. توصلت الدراسة إلى أن المعوقات المالية والتكنولوجية هي أهم معوقات عمل المنظمات غير الحكومية. وفي دراسة Wallerstein (2019) بعنوان " يمكننا المساعدة، ولكن هناك مشكلة: المنظمات غير الربحية والوصول إلى الموارد التي تمولها الحكومة بين الفقراء"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الفقراء مع المنظمات غير الحكومية. تم استخدام المنهج الوصفي وجمع البيانات بواسطة الاستبيان. توصلت الدراسة إلى ضعف مشاركة المستفيدين في رسم سياسات المنظمات غير الحكومية. كما كشفت أن من ضمن هذه التحديات أيضا ضعف التمويل وتزايد الفقراء المستفيدين من خدمات المنظمات غير الحكومية. وهدفت دراسة Naderi (2020) بعنوان "عوائق تطوير ريادة الأعمال الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية: تطبيق النظرية المتحدرة في غرب إيران" إلى التعرف على معوقات المنظمات غير الحكومية في غرب إيران. تم استخدام المنهج الوصفي وجمع البيانات بواسطة الاستبيان. توصلت الدراسة إلى تعدد المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية إلا أن تلك المعوقات مرتبطة بالبيئة الخارجية السياسية والاجتماعية والثقافية والمجتمعية. كما هدفت دراسة Hunter (2020) بعنوان: دراسة حالة لمنظمة غير ربحية في اقتصاد ناشئ: في لاتفيا" إلى التعرف على المعوقات التي تواجه المنظمات غير الربحية صغيرة الحجم في لاتفيا. استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات وكشفت النتائج عن أن المعوقات المالية من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية بسبب ترايد تكاليف الحياة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ بشكل عام تنوع الدراسات التي تناولت هذا القطاع في العديد من دول العالم وفي مجالات متعددة، إضافة إلى استخدام أغلبها للمنهج الوصفي التحليلي واعتمادها على أداة الاستبيان للحصول على المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث، كما يلاحظ شح الدراسات التي تناولت معوقات القطاع الثالث في دولة قطر. لذا تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تركز على التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في دولة قطر.

2.1- القطاع الثالث في دولة قطر:

شهد القطاع الثالث في دولة قطر تناميا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة. ووفقا للقانون فإن المنظمة غير الهادفة للربح هي أي كيان أو منظمة أو أي جهة أخرى أو شخص معنوي أو ترتيب قانوني، يقوم بجمع أو تلقي أو صرف أموال لأغراض خيرية أو دينية أو ثقافية أو

تعليمية أو اجتماعية أو تضامنية، أو لتحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام (قانون رقم 4) لسنة 2020، م 1). ونلاحظ أن القانون وضع تعريفا عاما للمنظمات غير الهادفة للربح وركز على تحقيق النفع العام والقيام بأعمال ذات طابع خيري في المجالات المختلفة.

وبهدف ضبط أداء المنظمات غير الحكومية والإشراف عليها، صدر القرار الأميري رقم (43) لسنة 2014 بإنشاء هيئة مستقلة هي هيئة تنظيم الأعمال الخيرية لتتولى الإشراف والرقابة على العمل الخيري والإنساني ضمن السياسة العامة لدولة قطر، وهي الجهة المختصة التي تمنح تصاريح جمع التبرعات في دولة قطر وتتولى مهام التفتيش والرقابة على العمليات المالية الخاصة بالتبرعات والأعمال الخيرية أو الإنسانية (هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، 2019). وتم إعادة تنظيم الهيئة بموجب القرار رقم (10) لسنة 2020 بإعادة تنظيم هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، حيث تتولى الهيئة تنمية وتشجيع ودعم الأعمال الخيرية والإنسانية والارتقاء بمستوى أدائها نحو مستويات عالية من الكفاءة والشفافية، والعمل على تنظيم أعمال المنظمات غير الحكومية عن طريق وضع المعايير والتعليمات والإرشادات، ونشر ثقافة العمل الخيري والإنساني، وتوعية المجتمع بها من خلال نشر ثقافة التبرع، وتعزيز ثقة المجتمع بالجمعيات والمؤسسات الخيرية، كما تعمل الهيئة على إشراك المجتمع في رقابة أعمال الجمعيات والمؤسسات الخيرية وذلك عن طريق فتح قنوات اتصال بينها وبين أفراد المجتمع للاقتراحات والشكاوى وتوفير المعلومات. وتعمل الهيئة بالتعاون مع الجهات والأجهزة الأخرى المعنية على مراقبة وتوجيه أعمال الجمعيات والمؤسسات الخاصة الخيرية، وتسجيلها وإشهارها والإشراف على عمليات جمع التبرعات، وإصدار تراخيص لجمع التبرعات للأفراد والجهات الأخرى. كما تقوم بالتنسيق الدوري على العمليات الإدارية والمالية للجمعيات والمؤسسات الخاصة الخيرية بدولة قطر. (موقع هيئة تنظيم الأعمال الخيرية).

كما قامت دولة قطر بوضع الإطار التشريعي المنظم لعمل هذه المنظمات بما يضمن الالتزام بالشفافية والإفصاح عن المعلومات في قطاع المنظمات غير الهادفة للربح، وفق أفضل المعايير وأفضل الممارسات لاستدامة الأنشطة والبرامج على المدى البعيد للمنظمات غير الهادفة للربح. حيث تم إصدار القانون رقم (15) لسنة 2014 بشأن تنظيم الأعمال الخيرية، والقانون رقم (4) لسنة 2020 بتعديل بعض أحكام القانون رقم (15) لسنة 2014 بشأن تنظيم الأعمال الخيرية؛ والمرسوم بقانون رقم (21) لسنة 2020 بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة، والقرار الأميري رقم (10) لسنة 2020 بإعادة تنظيم هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، وغيرها من القوانين. تضمنت التشريعات العديد من النصوص التي تنظم تأسيس وعمل وحوكمة المنظمات غير الحكومية الخيرية والإنسانية في قطر، ومهام الهيئة الرقابية والإشرافية، وآلية الحصول على التبرعات وتقديم التقارير الدورية بما يضمن التزام تلك المنظمات بمعايير الشفافية والنزاهة.

وفي هذا السياق عملت الهيئة على إصدار التعاميم للجهات ذات العلاقة من أجل ضمان أحسن عملها وإدارتها بشكل سليم، حيث أصدرت على سبيل المثال؛ دليل إرشادي لمسك السجلات لدى المنظمات غير الهادفة للربح، دليل الإطار العام للحوكمة، دليل تقييم المخاطر، دليل تطبيق المعايير المحاسبية للمنظمات غير الهادفة للربح. تعميم بشأن القواعد الإرشادية الخاصة بتطبيق المنهج القائم على المخاطر من قبل المنظمات غير الهادفة للربح، دليل التعليمات التنظيمية لمشاريع المساعدات الخارجية التنموية. (موقع هيئة تنظيم الأعمال الخيرية).

ورغم أن تجربة دولة قطر مع القطاع الثالث حديثة نسبياً، إلا أن أعداد هذه المنظمات تزايد بشكل كبير. حيث تشير الإحصاءات الرسمية إلى أن هناك ما يصل إلى 240 منظمة غير هادفة للربح مسجلة بالدولة، تعمل تلك المنظمات في مختلف المجالات الخيرية والصحية والبيئية والرياضية وغيرها (هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، 2019) (أنظر الشكل رقم 01).

يتضح من الجدول أعلاه، أنه رغم تعدد مجالات نشاطها فإن النسبة الأكبر من المنظمات غير الهادفة للربح تعمل في ثلاث قطاعات ومجالات هي المجالات الرياضية والاجتماعية والمهنية؛ حيث إن ما نسبته نحو 27% من المنظمات غير الهادفة للربح تعمل في المجال الرياضي و19% منها تعمل في المجال الاجتماعي و17% تعمل في المجال المهني. وهناك بعض المجالات التي قليلاً ما تعمل فيها المنظمات غير الهادفة للربح في دولة قطر ومنها المجال البيئي حيث توجد منظمة واحدة تعمل في المجال البيئي، والمجال الصحي؛ حيث توجد خمس منظمات تعمل في المجال الصحي. ورغم تعدد القطاعات التي تعمل فيها المنظمات غير الحكومية في قطر، لا تزال هناك قطاعات ومجالات لا تعمل فيها المنظمات غير الهادفة للربح في دولة قطر منها مجالات السياسة وحقوق الإنسان والمجالات الاقتصادية والتكنولوجية.

وقد اشترط المشرع على المنظمات غير الهادفة للربح التي ترغب في ممارسة عملها الحصول على ترخيص. حيث يتطلب مباشرة عملها أن تقدم للحصول على الترخيص من الوزارة أو الجهة التي يقع ضمن اختصاصها نشاط المنظمة (هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، 2019). فالمنظمات غير الهادفة للربح التي تعمل في المجال الرياضي والثقافي تحصل على ترخيصها من وزارة الثقافة والرياضة، وتلك التي تعمل في المجال الخيري تحصل على ترخيصها من هيئة تنظيم الأعمال الخيرية وهكذا. ويبين الشكل التالي تصنيف المنظمات غير الهادفة للربح حسب جهة التسجيل (أنظر الشكل رقم 02).

وقد أظهرت الممارسة العملية لتلك المنظمات أنها تتفاوت في مستوى نشاطها، فبعضها نشيط وبعضها أقل نشاطا. ويمكننا الاستدلال على النشاط من خلال عدد المشاريع التي تم تنفيذها. فمثلا خلال عام 2019 كانت أكثر المنظمات نشاطا جمعية قطر الخيرية والهلل الأحمر القطري ومؤسسة صلتك (هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، 2019) (أنظر الشكل رقم 03).

II - منهجية البحث وأدوات جمع البيانات:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج الذي يتناسب مع غرض وطبيعة الدراسة. فالدراسة بطبيعتها وصفية تحليلية تسعى لوصف وتحليل وتشخيص المعوقات التي تواجه القطاع الثالث (المنظمات غير الحكومية) بدولة قطر. وقد تم جمع معلومات الدراسة من مصدرين: المصادر الثانوية المتمثلة في الوثائق والتقارير الرسمية، والدراسات السابقة والكتب ومواقع الإنترنت التي تناولت القطاع الثالث ودوره التنموي وتحدياته ومعوقاته. أما المصادر الأولية فقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يشمل المسؤولين في القطاع الثالث (المنظمات غير الحكومية) في دولة قطر. ونظرا لصعوبة الوصول لكافة المسؤولين، وبسبب ظروف فيروس كورونا (كوفيد 19) فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة التي تكونت من 80 شخصا من قيادات المنظمات غير الحكومية في الدولة. وتم توزيع الاستبيان إلكترونيا لاعتبارات السلامة والتباعد الاجتماعي؛ حيث تم تصميم الاستبيان بالرجوع للدراسات السابقة، وخصوصا دراسة عبدربه (2014) التي تناولت مشكلات الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان. يتضمن الاستبيان في الجزء الأول نموذج الموافقة من قبل المشاركين في البحث. أما الجزء الثاني فتضمن محورين؛ الأول يتعلق بالبيانات العامة للمبحوثين (الجنسية والجنس والمؤهل العلمي والخبرة)، وتناول الثاني المعوقات التي تواجه القطاع الثالث (المنظمات غير الحكومية) بدولة قطر. حيث تم الطلب من المشاركين تحديد درجة وجود تلك المعوقات باستخدام مقياس خماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. كما تضمن الاستبيان أسئلة مفتوحة بشأن أي معوقات أخرى تواجه القطاع الثالث (المنظمات غير الحكومية) بدولة قطر، وحول مقترحات للتعامل مع تلك المعوقات وحلها. وبعد الحصول على الموافقات الرسمية، تم توزيع الاستبيانات إلكترونيا. وتبين أن عدد الاستبيانات المسترجعة المكتملة والصالحة للتحليل بلغ 67 استبيانا، ما يوازي 83.8% تقريبا من إجمالي الاستمارات الموزعة وهي نسبة مقبولة إحصائيا، وقد تم تحليل تلك الاستبيانات. وجاءت نتائج التحليل لخصائص العينة كما هو موضح في الجدول رقم (1).

وقد أظهرت النتائج فيما يتعلق بالجنسية إن نسبة غير القطريين تقارب نسبة القطريين، وهذا شيء طبيعي في ظل نسبة المقيمين المرتفعة في دولة قطر مقارنة بالمواطنين، وما توفره الدولة من فرص عمل كبيرة للمقيمين. وفيما يتعلق بالجنس فإن نسبة الإناث بلغت 58% وقد يُعزى ذلك إلى سياسة الحكومة القطرية القائمة على تشجيع المرأة للعمل، كما أن القطاع الثالث أيضا يمثل مجال عمل جاذبا للنساء كونه عملا مجتمعا يلامس حاجات المجتمع بعيدا عن التعقيدات البيروقراطية السائدة في القطاع العام. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فإن 61% من المبحوثين جامعيون و27% دراسات عليا وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين في المنظمات غير الحكومية بدولة قطر، وهو مؤشر جيد لمدى توافر المعارف والمهارات اللازمة لقيادة هذه المنظمات. وأخيرا، فيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن حوالي ثلثي المبحوثين لديهم خبرات أكثر من 10 سنوات وهذا مؤشر على ارتفاع مستوى الخبرة لدى الموظفين.

III - عرض النتائج وتحليلها:

للتعرف على المعوقات الداخلية التي تواجه القطاع الثالث (المنظمات غير الحكومية) في دولة قطر من وجهة نظر العينة، تم تحليل نتائج الاستبيانات، وكانت النتائج على النحو الآتي:

فيما يتعلق بمحور المعوقات المالية، تضمن الاستبيان خمس فقرات حول المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية، وقد أظهرت النتائج (جدول 2) أن المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المالية ككل بلغ 3.32. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعوقات المالية بين 3.59 لمعوق عدم توافر مصادر تمويل ذاتي و3.01 لمعوق التأخر في إجراءات إقرار الموازنة، مما يشير إلى أن المنظمات غير الحكومية تعاني العديد من المعوقات المالية في مقدمتها عدم توافر مصادر تمويل ذاتية، يلي ذلك تذبذب مصادر التمويل وشحة مصادر التمويل اللازم للبرامج التي تنفذها المنظمات غير الحكومية. وهو ما يعني بصيغة أخرى أن أغلب المنظمات غير الحكومية تعاني من ضعف الاستدامة المالية.

وفيما يتعلق بالمعوقات البشرية، تضمن الاستبيان خمس فقرات حول المعوقات التي قد تواجه المنظمات غير الحكومية، وقد أظهرت النتائج (جدول 3) أن المتوسط الحسابي لمجال المعوقات البشرية ككل بلغ 3.35. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعوقات بين 3.64 لمعوق عدم وجود حوافز كافية لجذب الكفاءات البشرية و3.01 لمعوق ارتفاع نسبة الموظفين الذين يتركون العمل، وقد يرتبط ذلك بالنتيجة السابقة التي أظهرت ضعف الموارد المالية الذاتية لأغلب المنظمات. مما يعني أن المنظمات غير الحكومية تواجه العديد من المعوقات المتعلقة بالموارد

البشرية في مقدمتها عدم كفاية الحوافز للموظفين وقلة فرص تدريب الموظفين وقلة عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل وهو ما يدفع نحو تسرب الموظفين في تلك المنظمات بحثا عن فرص عمل أفضل في جهات أخرى، ومن ثم يؤثر سلبا على أداء تلك المنظمات .
وفيما يتعلق بالمعوقات الإدارية والتنظيمية، تضمن الاستبيان ست فقرات حول المعوقات التي قد تواجه المنظمات غير الحكومية، وقد أظهرت النتائج (جدول 4) أن المتوسط الحسابي لمجال المعوقات الإدارية ككل بلغ 3.07. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعوقات الإدارية بين 3.35 عند معوق ضعف التنسيق والتعاون مع المنظمات الأخرى و2.76 عند معوق عدم وجود هيكل تنظيمي رسمي دقيق معتمد. وهو ما يشير إلى أن أغلب المنظمات قد قطعت شوطا جيدا في مجال تنظيم العمل الداخلي وإدارة أنشطتها الداخلية في حين لا تزال تعاني من ضعف التنسيق والتعاون الداخلي بين الإدارات والخارجي مع المؤسسات الأخرى. كما تظهر النتيجة العامة للمحور ككل أن المنظمات غير الحكومية تواجه العديد من المعوقات الإدارية ولكن بدرجة أقل من معاناتها من المعوقات البشرية والمعوقات المالية.

وفيما يخص المعوقات القانونية، تضمن الاستبيان خمس فقرات حول المعوقات القانونية التي قد تواجه المنظمات غير الحكومية. وقد أظهرت النتائج (جدول 5) أن المتوسط الحسابي لمجال المعوقات القانونية ككل بلغ 3.16، مما يشير إلى أن المنظمات غير الحكومية تعاني تواجه بعض المعوقات القانونية ولكن بدرجة أقل من معاناتها من المعوقات البشرية والمعوقات المالية، وأكثر من معاناتها من المعوقات الإدارية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعوقات القانونية بين 3.58 عند معوق تقييد المنظمة بعدد كبير من القوانين و2.86 عند معوق وجود خلافات قانونية بين المنظمة وأطراف أخرى. مما يعني أن المنظمات غير الحكومية لا تعاني عدة معوقات في الجانب القانوني، تأتي في مقدمتها وجود عدد من التشريعات التي تقيد حركتها، وبطء إجراءات الإنشاء، عدم مواكبة بعضها للتطورات الجارية وحاجتها للتعديل.
أما المعوقات المجتمعية، فقد أظهرت النتائج (جدول 6) أن المتوسط الحسابي لمجال المعوقات المجتمعية ككل بلغ 3.39، مما يشير إلى أن المنظمات غير الحكومية تواجه العديد من المعوقات المجتمعية، وقد جاءت المعوقات المجتمعية في مقدمة المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعوقات المجتمعية بين 3.59 لمعوق عدم وضوح دور القطاع الثالث في أذهان الكثيرين و3.29 لمعوق قلة وعي المجتمع بأهمية المنظمة. مما يعني أن المنظمات غير الحكومية تعاني من عدة معوقات في البعد الاجتماعي منها؛ عدم وضوح دورها في أذهان الكثيرين من أبناء المجتمع، وقلة الاهتمام الإعلامي بدورها وأنشطتها، وضعف التسويق لبرامجها، وقلة الإقبال عليها ومشاركة المجتمع في أنشطتها .

وبالنسبة للمعوقات الأخرى التي قد تواجه منظمات القطاع الثالث في دولة قطر، فقد تم طرح سؤال مفتوح على العينة حول مدى وجود معوقات أخرى تواجه منظمات القطاع الثالث في قطر وتؤثر سلبا على دورها التنموي. وقد أشار الباحثون إلى وجود عدة معوقات، أبرزها: معوقات بيئية خارجية تمثل بالأوضاع السياسية بالمنطقة وظروف الحصار على دولة قطر وأزمة كورونا، معوقات رقابية تتمثل في الرقابة الصارمة المفروضة على منظمات القطاع الثالث خصوصا من قبل هيئة تنظيم الأعمال الخيرية ووزارة التنمية الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية. ومعوقات تنسيقية تتعلق بضعف التنسيق والتعاون بين المنظمات الخيرية القطرية، وضعف مستوى التشبيك، ومعوقات إدارية؛ منها ضعف مستوى الحوكمة الداخلية لدى المنظمات وعدم وجود رؤية وخطة استراتيجية واضحة ودقيقة وغياب مؤشرات قياس الأداء الدقيقة على المستويات المختلفة وضعف المشاريع التنموية والتركيز أكثر على المشاريع الإغاثية. ومعوقات مجتمعية منها قلة الوعي لدى الكثير من أفراد المجتمع بأهداف رؤية قطر ٢٠٣٠ ودور القطاع الثالث في هذا السياق، بالإضافة إلى التخوف من منظمات القطاع الثالث وعدم فهم دورها الحقيقي في المجتمع. كما أشار الباحثون إلى معوقات أخرى تتعلق بالمتبرعين والماعين، حيث إن يركز الكثير من الماعين والداعمين على نوع محدد من المشاريع الخيرية والإغاثية دون التركيز على دعم المشاريع التنموية التي تحدث تنمية وتغييرا حقيقيا في المجتمع. كما أن هناك بعض المعوقات المالية؛ ومنها ما يتعلق بالتحويلات المالية للخارج بسبب قوانين البنوك الوسيطة والإجراءات الدولية في هذه المجال .

يتبين لنا من التحليل السابق أن المنظمات غير الحكومية بدولة قطر كما هو الحال في بقية دول المنطقة تعاني العديد من المعوقات البشرية والمالية والإدارية، والقانونية والمجتمعية، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث تأتي المعوقات المجتمعية الخارجية في المقدمة تليها المعوقات الداخلية البشرية، ثم المالية والقانونية، وأخيرا المعوقات الإدارية. وهو ما يعني أن منظمات القطاع الثالث في دولة قطر تواجه معوقات متعددة تحد من فاعليتها ودورها التنموي. ولا شك أن تصدر المعوقات المجتمعية للمعوقات التي تواجه منظمات القطاع الثالث في دولة قطر يؤكد أن فاعلية منظمات القطاع الثالث ترتبط بالوعي المجتمعي. وهذا ينسجم مع ما تم طرحه سابقا في البحث من أن قلة الوعي المجتمعي يمثل عائقا أساسيا أمام منظمات القطاع الثالث. فكلما كان المجتمع واعيا بأهمية ودور المنظمات غير الحكومية كلما تضمن المجتمع مبادرات لإنشاء منظمات غير حكومية تتخذ أشكالاً متعددة وتقدم خدمات متنوعة وتضم قطاعات مختلفة وكذلك المشاركة الفاعلة في أنشطتها. فالفرد في الدول المتقدمة يميل إلى التفاعل مع والمشاركة في منظمات القطاع الثالث بينما في الدول النامية هناك معاناة من عدم الرغبة بالتفاعل والمشاركة

في أنشطة وفعاليات منظمات القطاع الثالث مما يقلل من فاعلية تلك المنظمات في المجتمع. كما أن منظمات القطاع الثالث في دولة قطر لا تعاني من المعوقات المجتمعية فحسب، بل ومن المعوقات البشرية المتعلقة بضعف نظم الحوافز والتدريب والتطوير. وهذه المعوقات مرتبطة بضعف التمويل وعدم وجود مصادر تمويل ذاتي. كل ذلك يجعل منظمات القطاع الثالث عرضة للتدخل من قبل الجهات الداعمة، مما يؤثر سلباً على استقلاليتها. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة وخصوصاً نتائج دراسات اللهيبي (2020) والعضايلة (2018) وعبد ربه (2017) والجعبري (2014)، حيث كشفت الدراسات السابقة عن تعدد وتنوع المعوقات التي تواجه منظمات القطاع الثالث في العديد من الدول العربية.

IV - الخلاصة :

توصل البحث إلى أن منظمات القطاع الثالث في دولة قطر تواجه معوقات متعددة تحد من فاعلية تلك المنظمات ودورها التنموي. وبناء على نتائج إجابات العينة توصلت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية تواجه عدد من المعوقات نابع من البيئة الداخلية ترتبط بضعف مستوى الحوكمة لدى العديد من المنظمات، وضعف قدرة العديد منها على وضع رؤى وخطط استراتيجية دقيقة، وغياب التوجه الاستراتيجي لأغلبها وضعف المهارات لدى موظفيها، وكذلك ضعف قدرتها على منح الحوافز الجزية للموظفين مما يقلل من قدرتها على جذب الكفاءات وتدريبها والحفاظ عليها، ويتأثر ذلك بشحة مصادر التمويل وتذبذبها وعدم توافر موارد ذاتية لأغلب تلك المنظمات. كما تعاني من معوقات خارجية مثل ضعف الوعي المجتمعي بأهمية وأدوار هذه المنظمات، تعدد جهات الإشراف والترخيص، وقلة اهتمام الإعلام بهذا القطاع وضعف التسويق لبرامج وأنشطته، وكذلك تدني مستوى المشاركة المجتمعية في أنشطته. وهناك معوقات ترتبط بالجوانب القانونية فهناك العديد من التشريعات التي تنظم عمل المنظمات غير أن بعضها تقيد حركة تلك المنظمات وتضع بعض الإجراءات التي تؤخر إجراءات تأسيس المنظمات من وجهة نظر العينة. كما أظهرت الدراسة بعض المعوقات الأخرى مثل تركيز أغلب الجهات المانحة والمتبرعين على المشاريع الخيرية والانسانية أكثر من تركيزهم على مشاريع تنموية مستدامة، ضعف مستوى التنسيق والتشبيك بين المنظمات غير الحكومية، ووجود بعض الاشكالات المتعلقة بتحويل الأموال نتيجة تبني البنوك إجراءات معقدة في السنوات الأخيرة.

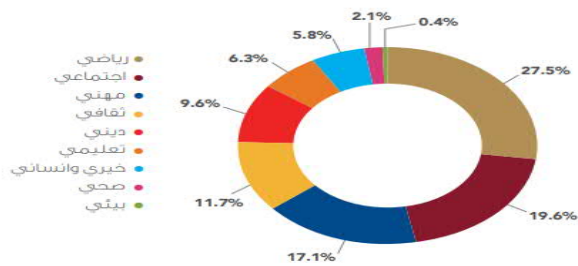
كل تلك المعوقات تمثل تحديات تواجه عمل العديد من المنظمات غير الحكومية في قطر وتؤثر سلباً على مدى قدرتها على القيام بدور فاعل في التنمية الشاملة. ومن أجل معالجة تلك المعوقات يمكن تقديم التوصيات الآتية :

من الضروري العمل على تعزيز حوكمة القطاع الثالث في دولة قطر، لتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية، والعمل وفق رؤى استراتيجية واقعية تعد وفق منهجية علمية سليمة، بناء قدرات الموظفين والقيادات لديها، وتعزيز مفهوم العمل التطوعي، العمل على تنمية وتنويع الموارد المالية الذاتية عبر استثمارات مدرة للدخل لضمان الاستدامة المالية والعمل وفق توجه المنظمة ولتحقيق رؤيتها دون التأثير برؤية وتوجهات المانحين. إدارة أصحاب المصلحة وتعزيز العلاقات المجتمعية لضمان مشاركة مجتمعية أفضل في أنشطتها. التنسيق والتكامل في العمل بين هذه المنظمات والتنسيق أيضاً مع المنظمات المناظرة على الصعيد الدولي للاستفادة من تجاربها الجيدة. ومن المهم أن تعمل الحكومة على مراجعة التشريعات الحالية والتأكد من ملاءمتها للتطور الجاري على الصعيد المحلي والدولي وعمل التطوير اللازم لمواكبة المستجدات ولضمان توفير بيئة مناسبة تشجع وتعزز من دور المنظمات التنموي على الصعيد المحلي والدولي. وهذا يتطلب أيضاً عمل إطار للشراكة مع القطاع الثالث وأيضاً القطاع الخاص من أجل تكامل الجهود والإسهام الفاعل في تحقيق التنمية الشاملة، وفي نفس الوقت لا بد من تعزيز المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص وزيادة علاقات التعاون والتنسيق بين القطاع الخاص والقطاع الثالث. وفي هذا السياق يمكن الأخذ بتجارب العديد من الدول التي تبنت أطر لتنظيم الشراكة بين القطاعات الفاعلة. ولايجاد صورة إيجابية عن القطاع الثالث وتوضيح دوره المهم لدى المجتمع، ينبغي أن يتم عمل تقوم الجهات الإعلامية بتنظيم العديد من الفعاليات والبرامج التوعوية بالتعاون مع القطاع الثالث توضح دوره وأهميته كشريك فاعل للحكومة والقطاع الخاص في التنمية. بمجالهما المختلفة.

الملاحق :

شكل 1: تصنيف المنظمات غير الهادفة للربح في قطر وفقاً لنشاطها.

تصنيف المنظمات غير الهادفة للربح حسب قطاع النشاط

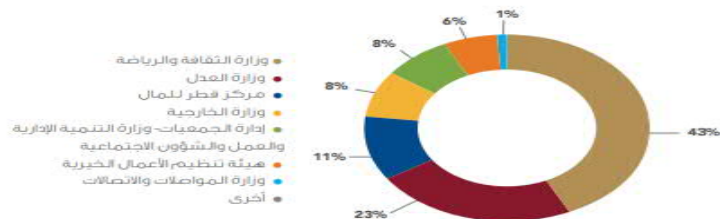


المصدر: هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، 2019.

شكل 2: تصنيف المنظمات غير الهادفة للربح في قطر حسب جهة التسجيل.

تصنيف المنظمات غير الهادفة للربح حسب جهة التسجيل

240 منظمة خاضعة لإشراف الهيئة في مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب طبقاً لقانون رقم (20) لسنة 2019 وتتمثل في الرسم البياني التالي:



المصدر: هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، 2019.

شكل 3: عدد المشاريع التي تم تنفيذها بواسطة المنظمات غير الربحية في قطر



المصدر: هيئة تنظيم الأعمال الخيرية، 2019

جدول 1: يوضح خصائص عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسب المئوية %
الجنسية	قطري	33	49%
	غير قطري	34	51%
الجنس	ذكر	28	42%
	أنثى	39	58%
المؤهل العلمي	الثانوية فما دون	8	12%
	جامعي	41	61%
	دراسات عليا: ماجستير/ دكتوراه	18	27%
سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	7	10%
	5-10 سنوات	15	23%
	أكثر من 10 سنوات	45	67%

جدول 2: المعوقات المالية التي تواجه القطاع الثالث

المعوق	موافق بشدة و موافق %	محايد %	غير موافق بشدة و غير موافق %	المتوسط الحسابي
شحة مصادر التمويل اللازم للمنظمة.	52%	25%	23%	3.40
تذبذب مصادر تمويل المنظمة.	59%	18%	23%	3.40
عدم توافر مصادر تمويل ذاتي للمنظمة.	60%	21%	19%	3.59
عدم كفاية المخصصات المالية لتنفيذ برامج المنظمة.	46%	20%	34%	3.20
التأخر في إجراءات إقرار موازنة المنظمة.	32%	38%	30%	3.01
المتوسط الحسابي للمجال ككل.				3.32

جدول 3: المعوقات البشرية التي تواجه القطاع الثالث

المعوق	موافق بشدة و موافق %	محايد %	غير موافق بشدة و غير موافق %	المتوسط الحسابي
قلة عدد موظفي المنظمة مقارنة بحجم العمل المطلوب.	56%	14%	30%	3.35
عدم وجود فرص كافية لتدريب وتطوير موظفي	59%	21%	20%	3.53
عدم وجود نظام توصيف دقيق للوظائف	47%	20%	33%	3.26
عدم توافر حوافز كافية لجذب الكفاءات البشرية.	65%	14%	21%	3.64
ارتفاع معدل الموظفين الذين يتركون العمل في المنظمة.	35%	31%	34%	3.01
المتوسط الحسابي للمجال ككل.				3.35

جدول 4: المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه القطاع الثالث

المعوق	موافق بشدة و موافق %	محايد %	غير موافق بشدة و غير موافق %	المتوسط الحسابي
عدم وجود هيكل تنظيمي رسمي دقيق معتمد.	31%	14%	55%	2.76
ضعف التنسيق والتعاون بين إدارات المنظمة.	59%	21%	20%	3.28
ضعف الاهتمام بعملية التخطيط في المنظمة.	47%	20%	33%	3.08
ضعف التنسيق والتعاون مع المنظمات	65%	14%	21%	3.35
ضعف روح الفريق بين موظفي المنظمة.	35%	31%	34%	2.94
وجود صراعات وتناقضات داخل المنظمة.	36%	32%	32%	3.04
المتوسط الحسابي للمجال ككل.				3.07

جدول 5: المعوقات القانونية التي تواجه القطاع الثالث

المعوق	موافق بشدة و موافق %	محايد %	غير موافق بشدة و غير موافق %	المتوسط الحسابي
بطء إجراءات الموافقة على إنشاء المنظمة.	45%	34%	21%	3.38
قلة الوعي القانوني لدى القائمين على المنظمة.	34%	31%	35%	2.89
وجود قوانين قديمة تنظم عمل المنظمة.	43%	32%	25%	3.13
وجود خلافات قانونية بين المنظمة وأطراف أخرى.	29%	33%	38%	2.86
تقييد المنظمة بعدد كبير من القوانين.	51%	31%	18%	3.58
المتوسط الحسابي للمجال ككل.				3.16

جدول 6: المعوقات المجتمعية التي تواجه القطاع الثالث

المعوق	موافق بشدة و موافق %	محايد %	غير موافق بشدة و غير موافق %	المتوسط الحسابي
قلة وعي المجتمع بأهمية المنظمة.	52%	13%	35%	3.29
قلة مشاركة المجتمع في أنشطة المنظمة.	56%	14%	30%	3.31
عدم وضوح دور القطاع الثالث في أذهان	59%	26%	15%	3.59
ضعف التسويق للمنظمة وأنشطتها وبرامجها.	50%	22%	28%	3.31
قلة الاهتمام الإعلامي بالقطاع الثالث	55%	21%	24%	3.47
المتوسط الحسابي للمجال ككل.				3.39

Referrals and references:

- 1- Abed Rabbo, Magdy (2017), **Administrative Problems Facing Charitable Associations in the Sultanate of Oman**, Master Thesis, Sultan Qaboos University, Oman, (Written in Arabic).
- 2- Adaileh, Ali (2018), **Obstacles to the Work of Charitable Associations in the Jordanian Governorate of Jerash**, Master Thesis, Yarmouk University, Jordan, (Written in Arabic).
- 3- Alabbar, Moza (2012), **The third sector and its role in society**. Al-Bayan Magazine (United Arab Emirates). Issue 27, (Written in Arabic).
- 4- Al-Jaabari, Faiza, et al., (2014), **Problems Facing Non- Governmental Organizations in Implementing Their Projects in the Hebron Region**, Polytechnic University, Palestine, visited:20/1/2021, <https://scholar.ppu.edu/handle/123456789/5847?show=full>, (Written in Arabic).
- 5- Al-Kharafi, Abdul Mohsen (2018), *The third sector and its role in achieving development*, Kuwait: Dar Al-Qalam, (Written in Arabic).

- 6- Al-Luhaibi, Shawq (2020), **Challenges Facing the Third Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**, Master Thesis, King Saud University, Saudi Arabia, (Written in Arabic).
- 7- Al-Salumi, Muhammad (2017), **The Third Sector and Missed Opportunities**, Riyadh: The Third Sector Centre, (Written in Arabic).
- 8- Al-Salumi, Muhammad (2010), **Development and the Voluntary Sector - Civilizational Dimensions of the Non-Governmental Sector**, Riyadh: Third Sector Centre, (Written in Arabic).
- 9- Al-Salwi, Yasser (2018), **The third sector: great importance and many challenges**, visited:1/02/2021, <https://www.makalcloud.com/post/uvck6cr78>, (Written in Arabic).
- 10- Marzouki, Raja (2010), **The developmental importance of the third sector**. Visited:15/01/2021, https://www.aleqt.com/2010/11/22/article_471303, (Written in Arabic).
- 11- Qatar, **Qatar Legal Portal (Al Meezan)**, Law No. (15) of 2014 Regulating Charitable Activities, visited:10/01/2021, <https://almeezan.qa/LawPage.aspx?id=8238&language=ar>. (Written in Arabic).
- 12- Qatar, **Qatar Legal Portal (Al Meezan)**, Law No. (4) of 2020 Amending Some Provisions of Law No. (15) of 2014 Regulating Charitable Activities, Visited:10/01/2021, <https://almeezan.qa/LawPage.aspx?id=8238&language=ar>. (Written in Arabic).
- 13- Qatar, **Qatar Legal Portal (Al Meezan)**, Emiri Resolution No. (10) of 2020 to reorganize the Regulatory Authority for Charitable Activities, Visited:11/01/2021, <https://almeezan.qa/LawPage.aspx?id=8238&language=ar>. (Written in Arabic).
- 14- Qatar, **National Human Rights Committee (2013)**, The reality of civil society organizations in the State of Qatar, Doha. (Written in Arabic).
- 15- Qatar, **The Regulatory Authority for Charitable Activities (2019)**, Annual Report 2019, Doha. Visited: 20/02/2021, <https://www.raca.gov.qa/Arabic/About/ReportsAndStudies/AnnualReports/Pages/default.aspx>. (Written in Arabic).
- 16- Qatar, **The Regulatory Authority for Charitable Activities**, Governance of Charitable Work; Circulars and guides, Visited:20/02/2021, <http://www.raca.gov.qa/Arabic/Governance/Pages/default.aspx>. (Written in Arabic).
- 17- Saleh, Ziani (2014), **The third sector and its role in the field of social service: a study in the process of integrating youth to achieve local development in Algeria**, Algerian Journal of Security and Development, No. 54. (Written in Arabic).
- 18- Tweissi, Bassem (2018), **The Third Sector and Moving the Economy**, Al-Ghad newspaper, Jordan. Issue 3456. 23/8/2018. (Written in Arabic).
- 19- Bromideh, Ali Akbar (2011). **The widespread challenges of NGOs in Developing Countries: Case Studies from Iran**, International NGO Journal Vol. 6(9), pp. 197-202.
- 20- Enjorals, B. (2018). **The Third Sector as a Renewable Resource for Europe**. Palgrave Macmillan.
- 21- Foster, A. (2020). **How do Third Sector Organizations or Charities Providing Health and Well-being services in England implement patient-reported Outcome Measures (PROMs)?** A qualitative interview Studies. Online : <https://bmjopen.bmj.com/content/10/10/e039116> (Visited: 25/3/2021).
- 22- Lester M. Salamon and Helmut, A. (2018). **The Third World's Third Sector in comparative perspective**, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project, no. 24, online : <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2015/06/Salamon-L.-Anheier-H.-1997.-The-Third-World%E2%80%99s-Third-Sector.pdf> (Visited : 25/3/2021).
- 23- Hunter, E. (2020), "A Case Study of a Non-profit Organization in an Emerging Economy: O fonds in Latvia", Baltic Journal of Management, Vol. 16 No. 1, pp. 155-172.

- 24- Khan, M. (2019). **The Role of and Challenges facing non-governmental Organizations in the environmental impact Assessment Process in Punjab, Pakistan.** Impact Assessment and Project Appraisal. Volume 38, 2020 - Issue 1.
- 25- Lewis, David, (2003), **Theorizing the Organization and Management of Non- Governmental Development Organizations; Towards a Composite Approach,** Public Management Review, Vol. 5, Issue. 3. Pp. 325-344.
- 26- Naderi, N. (2020), **Barriers to Developing Social Entrepreneurship in NGOs: Application of Grounded Theory in Western Iran.** Journal of Social Entrepreneurship. Vol. 12. No. 6
- 27- Vergara, L. (2019). **The Role of Third Sector Organizations in the Management of Social Condominiums in Chile: the case of Proyecto Propio.** International Journal of Housing Policy. Volume 19, 2019 - Issue 3.
- 28- Wallerstein, J. (2019), **"We can help, but there's a catch: Non-profit Organizations and Access to Government-funded Resources among the Poor"**, Journal of organizational Ethnography, Vol. 8 No. 1, pp. 109-128.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

منيرة المنصور، أحمد الماوري (2022)، المعوقات التي تواجه القطاع الثالث بدولة قطر، مجلة الباحث، المجلد 22(1)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 79-93.