الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة -02-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الأهمية الاقتصادية والمالية للقطاع الثالث في الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

اعداد الطالب:

فراحي ناصر اسلام

تحت اشراف:

أ.د قرامطية زهية

أ.د علاش احمد

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
يدو محمد	أستاذ	جامعة البليدة -2-	رئيسا
قرامطية زهية	أستاذ	جامعة البليدة -2-	مشرفا ومقررا
علاش احمد	أستاذ	جامعة البليدة -2-	مشرفا مساعدا
بوخاري سمية	أستاذ	جامعة البليدة -2-	عضوا ممتحنا
بوخاري صبرينة	محاضر -أ-	جامعة البليدة -2-	عضوا ممتحنا
بوفاسة سليمان	أستاذ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
بولصنام محمد	أستاذ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

الاهداء

إلى والديَّ الكريمين،

إلى من كانا لي أصلَ الفضل، ومصدرَ السند، وموطنَ الدعاء الصادق، وإلى من غرسَا في نفسي منذ البدء أن العلم شرف، وأن المثابرة طريق المجد؛ إليكما أهدي هذه الأطروحة، عرفانًا بجميلكما، ووفاءً لعطائكما الذي لا تحدّه الكلمات.

وإلى نفسي،

إلى تلك الروح التي صبرت حين طال الطريق، وثبتت حين اشتدّ العبء، وآمنت بأن الوصول لا يكون إلا لمن أحسن الصبر وأجمل الرجاء؛

إليها أهدي هذا الإنجاز، تكريمًا لثباتها، وإنصافًا لكفاحها، واعتزازًا برحلةٍ لم تكن سهلة، لكنها كانت جديرة بكل هذا العناء.

وإلى عائلتي العزيزة،

إلى الحضن الذي اتسع لصبري، والظل الذي لم يخذلني في الشدائد، والسند الذي شدّ أزري في لحظات الوهن؛ إليكم جميعًا أهدي هذا الجهد المتواضع، تقديرًا لمحبّتكم، وامتنانًا لوقوفكم إلى جانبي.

إلى كل من أحسن إليّ في علنٍ أو خفاء،

إلى كل من شاركني هذا الحمل بالكلمة الطيبة، أو الدعوة الصادقة، أو الموقف النبيل،

وإلى كل من من مدّ إليَّ يد العون، أو أسدى إليَّ نصحًا، أو أخلص لي دعاءً، ظاهرًا كان أو خفيًّا، أهدي هذا العمل، اعترافًا بالجميل، وتثمينًا لكل أثر طيب أسهم في بلوغ هذه الغاية.

فإليكم جميعًا أهدي هذا العمل،

مقرونًا بأصدق معاني الامتنان، وأسمى آيات الوفاء، وأدعو الله أن يجزيكم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد شاهدًا على محبةٍ لا تنقطع، وذكرى لا يطويها الزمن.

التشكرات

الشكر والعرفان

الحمدُ للهِ أوّلًا وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، على توفيقه وإحسانه، إذ يسّر إتمام هذا العمل وبلوغ غايته.

وإنّي لأتشرّف بأن أتقدّم بأسمى عبارات الشكر وأصدق مشاعر التقدير والعرفان إلى أستاذتي المشرفة "**أ. د: قرامطية زهية**"، التي أحاطت هذا البحث بعنايتها العلمية، وتابعت خطواته بدقّةٍ وتبصّر وصبر، فلم تدّخر جهدًا في التوجيه والإرشاد، ولا بخل بنصحٍ أو توجيهٍ أو تصويب، فكان لفضلها، بعد الله تعالى، الأثرُ البالغ في إخراج هذا العمل في صورته الراهنة؛ فله منّي خالص الامتنان وجزيل العرفان.

كما يطيب لي أن أتوجّه بوافر الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف المساعد "**أ. د: احمد علاش**"، لما قدّمه من ملاحظاتٍ علميةٍ رصينة، وتوجيهاتٍ منهجيةٍ دقيقة، ومتابعةٍ جادّةٍ أسهمت في تقويم هذا الجهد وتعزيز بنائه.

وأتقدّم كذلك بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى كافة الأساتذة الأفاضل الذين كان لعلمهم ونصحهم أثرٌ في تشكيل هذا المسار العلمي، وأخصّ بالذكر الأستاذ الدكتور الفاضل **يدو محمد**، لما أبداه من تشجيعٍ كريم، وتوجيهٍ سديد، ودعمٍ معنويّ وعلمي، دون ان ننسى الأستاذ الدكتور **عمورة جمال**، والأستاذ الدكتور **بوحرب حكيم**، وكل من كان له أطيب الأثر في مواصلة هذا البحث واستمراره.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أعبّر عن بالغ امتناني لكل موظفي مديرية الحياة الجمعوية على رأسهم الأستاذ جيلالي حمام، وناشطي القطاع الثالث الجزائري، لكل زملائي ورفاق دربي الذين كان لي شرف منافستهم والعمل معهم ولكل من أسهم في إنجاز هذا العمل من قريبٍ أو بعيد، بعلمٍ أو نصحٍ أو دعمٍ أو دعاء، فلكلٍّ منهم نصيبٌ من هذا الجهد، وأثرٌ لا يُنكر في بلوغ هذه المرحلة.

وأسأل الله تعالى أن يجزي الجميع عنّي خير الجزاء، وأن يجعل ما قدّموه في ميزان حسناتهم، وأن يبارك في علمهم وعملهم، وأن ينفع بهذا الجهد، ويجعله خالصًا لوجهه الكريم.

الملخص:

هدفت الدراسة الى إيضاح وبيان الأهمية الاقتصادية والمالية للقطاع الثالث في الجزائر، وقد استهدفنا أيضا الوصول الى نموذج استراتيجي لمأسسة المجتمع المدني في الجزائر، والوصول به من طور المبادرات الفوضوية القائمة على الدوافع العاطفية، الى الاطار المؤسسي القائم على الاستثمار الاجتماعي وريادة الاعمال الاجتماعية، وللوصول الى الهدف المنشود والاجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستفادة من المقارنة الدولية ودراسة الحالة، وذلك لتقديم صورة شاملة عن القطاع الثالث في الجزائر.

وفي ختام الدراسة توصلنا الى العديد من النتائج أهمها: ان الهشاشة التمويلية هي أكبر عائق قد تواجهه مؤسسات القطاع الثالث، لذلك ان السعي لتحقيق الأثر الاجتماعي والتنموي مرتبط بشكل وثيق بتحقيق الاستدامة المالية، والتحرر من المنح الموسمية الشحيحة، كما ان هناك فجوة رقمية كبيرة تقف خلف تخلف القطاع الثالث في الجزائر عن مسايرة التحول الرقمي في الجزائر، مما اضعف الشفافية وخفض من قدرة القطاع على جذب الموارد، وعليه فنرى انه من الواجب الانتقال من التطوع العفوي الى منطق التخصص الوظيفي، وهذا ما يحتم على مؤسسات القطاع انتهاج سياسات محترفة في إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: القطاع الثالث، الأثر الاجتماعي، الجمعيات، الأوقاف، ريادة الاعمال الاجتماعية.

ABSTRACT:

This study aimed to clarify and highlight the economic and financial significance of the third sector in Algeria. It also sought to develop a strategic model for institutionalizing civil society in Algeria, and to move it from the stage of fragmented initiatives driven by emotional motivations to an institutional framework based on social investment and social entrepreneurship. To achieve the stated objective and address the research problem, the study relied on the descriptive-analytical approach, while also drawing on international comparison and case study methods, in order to provide a comprehensive picture of the third sector in Algeria.

At the conclusion of the study, several findings were reached, the most important of which is that financial fragility represents the greatest obstacle facing third-sector institutions. Accordingly, the pursuit of social and developmental impact is closely linked to the achievement of financial sustainability and liberation from limited seasonal grants. The study also found that a significant digital gap lies behind the third sector's lag in keeping pace with Algeria's digital transformation, which has weakened transparency and reduced the sector's ability to attract resources. Therefore, it is necessary to move from spontaneous volunteering to a logic of functional specialization, which in turn requires third-sector institutions to adopt professional human resource management policies.

Keywords: Third sector, social impact, associations, waqf, social entrepreneurship.

Résumé:

Cette étude vise à clarifier et à mettre en évidence l'importance économique et financière du troisième secteur en Algérie. Elle ambitionne également d'élaborer un modèle stratégique pour l'institutionnalisation de la société civile en Algérie, afin de la faire passer du stade d'initiatives dispersées, fondées sur des motivations émotionnelles, à un cadre institutionnel reposant sur l'investissement social et l'entrepreneuriat social. Afin d'atteindre l'objectif poursuivi et de répondre à la problématique posée, nous avons recouru à l'approche descriptive et analytique, tout en mobilisant la comparaison internationale et l'étude de cas, dans le but de fournir une vision globale du troisième secteur en Algérie.

Au terme de cette étude, plusieurs résultats ont été dégagés, dont le plus important est que la fragilité financière constitue le principal obstacle auquel peuvent être confrontées les institutions du troisième secteur. Par conséquent, la recherche d'un impact social et développemental est étroitement liée à la réalisation de la durabilité financière et à l'émancipation vis-à-vis des subventions saisonnières limitées. L'étude a également révélé l'existence d'un important fossé numérique qui explique le retard du troisième secteur en Algérie dans son adaptation à la transformation numérique, ce qui a affaibli la transparence et réduit la capacité du secteur à attirer les ressources. Dès lors, il apparaît nécessaire de passer du volontariat spontané à une logique de spécialisation fonctionnelle, ce qui impose aux institutions du secteur d'adopter des politiques professionnelles de gestion des ressources humaines.

Mots-clés : troisième secteur, impact social, associations, waqf, entrepreneuriat social.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

Contents

الاهداء _____

التشكرات _____

الملخص: _____

ABSTRACT: _____

Résumé: _____

قائمة المحتويات: _____

قائمة الجداول: _____

قائمة الاشكال: _____

مقدمة: _____ أ

أولا: الإشكالية: _____ ب

ثانيا: الأسئلة الفرعية _____ ج

ثالثا: الفرضيات _____ د

رابعا: أهمية الدراسة _____ د

خامسا: أهداف الدراسة _____ هـ

سادسا: أسباب اختيار الموضوع _____ هـ

سابعا: الدراسات السابقة _____ و

الدراسات باللغة العربية: _____ و

- ✓ *مقال الباحث مهدي ميلود* _____ و
- ✓ *مقال الباحثين منيرة المنصور، واحمد الماوري* _____ و
- ✓ *أطروحة دكتوراه للباحث مسعود برغوث* _____ ز
- ✓ *أطروحة دكتوراه للباحث عبد الفتاح تباني* _____ ز

الدراسات باللغة الأجنبية. _____ ح

- ✓ مقال الباحث *" Lester M. Salamon and others"*، _____ ح
- ✓ *مقال الباحث "Kallal Banerjee"* _____ ح
- ✓ *مقال الباحث " Andrea Bassi* _____ ط

ثامنا: منهج الدراسة _____ ي

تاسعا: حدود الدراسة _____ ك
1. الحدود المكانية: _____ ك
2. الحدود الزمنية: _____ ك
3. الحدود الموضوعية: _____ ك

عاشرا: صعوبات الدراسة _____ ك

الحادية عشر: هيكل الدراسة _____ ل
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقطاع الثالث _____
تمهيد: _____ 1
المبحث الأول: ماهية القطاع الثالث. _____ 2
المطلب الأول: مفهوم القطاع الثالث. _____ 2
الفرع الأول: المقاربة التاريخية للقطاع الثالث. _____ 2
الفرع الثاني: تعريف القطاع الثالث. _____ 4
الفرع الثالث: القطاع الثالث والمجتمع المدني _____ 8
الفرع الرابع: القطاع الثالث، والقطاع العام والقطاع الخاص. _____ 10

أولا: العلاقة بين القطاع الثالث والقطاع العام _____ *11*
- ✓**العلاقة التعاونية:** __ 11
- ✓**العلاقة التصادمية:** ____ 11
- ✓**العلاقة الاستقطابية:** ____ 11
- ✓**العلاقة التكاملية:** ____ 12

ثانيا: العلاقة بين القطاع الخاص والقطاع الثالث. _____ *12*
- ✓**تبادل الموارد:** ____ 13
- ✓**المعاملات:** ___ 13
- ✓**البرامج المشتركة:** _____ 13
- ✓**البرنامج التكاملي:** _____ 13

ثالثا: الفرق بين القطاعات الثلاثة: _____ *14*
المطلب الثاني: مفهوم مؤسسات القطاع الثالث. _____ 15
- ✓**الاقتصاد الاجتماعي:** ____ 15
- ✓**منظمات النفع العام:** ___ 16
- ✓**المنظمات غير الربحية:** _____ 16

الفرع الأول: أنواع مؤسسات القطاع الثالث وأدوارها _____ 16

أولا: أنواع مؤسسات القطاع الثالث. _____ *16*
- ✓**التعاونيات** (co-operatives): _____ 16
- ✓**منظمات المساعدة المتبادلة** (mutual help organizations): _____ 17
- ✓**الجمعيات الخيرية** (Charitable Organizations) **:** _____ 17

✓**المنظمات غير الحكومية** (NGOs) : _____ 17
✓**الصناديق والمؤسسات الوقفية** (Foundations and Trusts)**:** _____ 18
✓**المؤسسات الاجتماعية** (Social Institutions)**:** _____ 18
ثانيا: الأدوار الأساسية لمؤسسات القطاع الثالث _____ *18*
✓**الدور الطليعي او الريادي:** ___ 19
✓**دور مقدم الخدمة:** __ 19
✓**دور حارس القيم المجتمعية:** ___ 19
✓**دور الدعم والمناصرة:** ____ 19
الفرع الثاني: نشاطات مؤسسات القطاع الثالث _____ 19
أولا: النشاطات الخيرية: _____ *20*
ثانيا: نشاطات اجتماعية-اقتصادية: _____ *20*
ثالثا: الأنشطة المتعلقة بالبيئة والمحيط _____ *21*
رابعا: أنشطة التوظيف والتمكين _____ *22*
خامسا: أنشطة البحث والتطوير _____ *22*
الفرع الثالث: تحديات مؤسسات القطاع الثالث: _____ 23
المطلب الثالث: ابعاد القطاع الثالث، هيكله التنظيمي والاستدامة التنظيمية _____ 26
الفرع الأول: ابعاد القطاع الثالث _____ 26
أولا: حجم القوى العاملة _____ *26*
ثانيا: تكوين القوى العاملة: _____ *26*
ثالثا: أنشطة مؤسسات القطاع الثالث: _____ *27*
***رابعا: مصادر الإيرادات في القطاع الثالث: و** خامسا: التركيبة المؤسسية للقطاع الثالث* _____ *27*
سادسا: متوسط النمو السنوي للقوى العاملة النشطة في القطاع الثالث: _____ *28*
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للقطاع الثالث: _____ 28
الفرع الثالث: الاستدامة التنظيمية لمؤسسات القطاع الثالث _____ 30
✓**استدامة المنتجات والبرامج:** _____ 31
✓**استدامة العنصر البشري:** ___ 31
✓**استدامة الموارد المالية والمادية:** ____ 31
✓**المسؤولية الاجتماعية:.** _____ 32
المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقطاع الثالث _____ 33
المطلب الأول: النظريات الاقتصادية للقطاع الثالث _____ 33
الفرع الأول: النظريات المبنية على الفشل _____ 33

أولا: نظرية الفشل السوق (market failure theory): _____ *33*
ثانيا: نظرية الفشل الحكومي (Government failure theory): _____ *36*
✓**التكاليف الزائدة والمتزايدة:** ____ 36
✓**العوامل الداخلية والأهداف التنظيمية:** _____ 36
✓**العوامل الخارجية المشتقة:** ____ 37
✓**أوجه عدم المساواة في التوزيع:** ___ 37
ثالثا: نظرية العقد الفاشل(Contract Failure Theory) : _____ *37*
رابعا: نظرية الفشل التطوعي او الترابط المتبادل (Voluntary Failure): _____ *39*
✓**القصور الخيري:** ____ 40
✓**الخصوصية الخيرية:** _____ 40
✓**الابوية الخيرية:** ____ 40
✓**الهواية الخيرية:** ____ 40
الفرع الثاني: نظرية الاعتماد على الموارد، السلع العامة، تكلفة المعاملات ونظرية العرض الجانبي. _____ 41
أولا: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependency Theory): _____ *41*
ثانيا: نظرية السلع العامة او الصالح العام (Public good theories) _____ *43*
ثالثا: نظرية تكلفة المعاملات (Transaction cost theory): _____ *44*
رابعا: نظرية العرض الجانبي (supply side theory): _____ *46*
المطلب الثاني: النظريات الإدارية المؤصلة والمفسرة للقطاع الثالث _____ 47
الفرع الأول: نظرية أصحاب المصلحة والنظرية المؤسسية الجديدة: _____ *47*
أولا: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) _____ *47*
ثانيا: النظرية المؤسسية الجديدة (New Institutional Theory) _____ *52*
الفرع الثاني: نظرية الاعتماد على الموارد ونظرية إدارة الأداء _____ 54
أولا: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource dependency theory): _____ *54*
ثانيا: نظريات إدارة الأداء(Performance Management Theories) _____ *55*
الفرع الثالث: الابتكار وريادة الاعمال الاجتماعية _____ 59
أولا: ريادة الاعمال الاجتماعية (Social Entrepreneurship) _____ *59*
ثانيا: الابتكار الاجتماعي (social innovation) _____ *62*
المطلب الثالث: النظريات والمصطلحات الاجتماعية للقطاع الثالث _____ 64
الفرع الأول: نظرية رأس المال الاجتماعي: _____ 64
الفرع الثاني: نظرية الأصول الاجتماعية _____ 69
الفرع الثالث: دولة الرفاه (welfare state) _____ 72
المبحث الثالث: الدور الاقتصادي والتمويلي للقطاع الثالث _____ 76

المطلب الأول: مساهمة القطاع الثالث في النمو الاقتصادي 76
الفرع الأول: الاثار الاقتصادية للقطاع الثالث وقياسها: 76
أولا: الاثار الاقتصادية للقطاع الثالث 76
ثانيا: قياس المساهمة والأداء الاقتصادي للقطاع الثالث 78
الفرع الثاني: القطاع الثالث كمصدر لفرص العمل. 82
الفرع الثالث: مساهمة القطاع الثالث في الناتج المحلي الإجمالي 85
المطلب الثاني: التمويل غير الربحي وانواعه 87
الفرع الأول: الأوقاف كمصدر تمويل غير ربحي 87
اولا: الاوقاف الرقمية او الالكترونية 88
ثانيا: الصكوك الوقفية: 90
الفرع الثاني: منصات التمويل الجماعي الخيرية 91
ثالثا: السندات الاجتماعية او السندات ذات الأثر الاجتماعي: 93
المطلب الثالث: الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث: 95
الفرع الأول: مصادر تمويل مؤسسات القطاع الثالث: 96
أولا: مصادر التمويل الداخلية: 97
ثانيا: مصادر التمويل الخارجية: 98
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث 99
الفرع الثالث: الصحة المالية كأساس لتحقيق الاستدامة لمؤسسات القطاع الثالث وطرق قياسها 102
خلاصة الفصل الأول: 108
الفصل الثاني: النماذج الدولية الرائدة في القطاع الثالث. 109
تمهيد: 109
المبحث الأول: دراسة وتحليل القطاع الثالث الأمريكي 110
المطلب الأول: حجم القطاع الثالث في الولايات المتحدة الامريكية (2012-2022) 110
الفرع الأول: تطور عدد مؤسسات القطاع الثالث في امريكا حسب الزمن: 110
الفرع الثالث: تطور مؤسسات القطاع الثالث الأمريكي حسب حجم الاصول 117
المطلب الثاني: تحليل الأهمية المالية للقطاع الثالث الأمريكي 121
الفرع الأول: دراسة تطور أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال المدة (2011-2021) 121
الفرع الثاني: دراسة تطور إيرادات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال (2011-2021) 125
الفرع الثالث: دراسة تطور نفقات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال (2011-2021) 129
الفرع الرابع: العطاء الأمريكي ومصادر تمويل القطاع الثالث: 133
المطلب الثالث: المساهمة الاقتصادية للقطاع الثالث في الاقتصاد الأمريكي 136
الفرع الأول: القيمة المضافة للقطاع الثالث الامريكي للفترة (2014-2024) 136

الفرع الثاني: تطور مساهمة القطاع الثالث الأمريكي في الناتج الإجمالي _____ *139*
الفرع الثالث: مساهمة القطاع الثالث الأمريكي في توفير مناصب الشغل _____ *141*
أولا: تحليل تطور عدد الموظفين في القطاع الثالث الأمريكي خلال الفترة (2014-2022) _____ *141*
ثانيا: تطور الأجور المدفوعة لموظفي القطاع الثالث الأمريكي خلال الفترة (2014-2022) _____ *144*
رابعا: موقع القطاع الثالث في توفير مناصب الشغل في الاقتصاد الأمريكي: _____ *146*
المبحث الثاني: عرض وتحليل التجربة البريطانية في القطاع الثالث (إنجلترا وويلز)_____ 148
المطلب الأول: الإطار التشريعي والمؤسساتي للقطاع الثالث البريطاني _____ *149*
الفرع الأول: الإطار التشريعي للقطاع الثالث البريطاني _____ *149*
أولا: قانون الاستخدامات الخيرية 1601(The Statute of Charitable Uses). _____ *149*
ثانيا: قانون مورتماين (mortmain) 1736. _____ *150*
ثالثا: قانون الجمعيات الخيرية 1960(1960 Charities act). _____ *150*
خامسا: قانون الجمعيات الخيرية 1993 (1993 Charities act). _____ *151*
سادسا: قانون الجمعيات الخيرية 2011 (Charities Act 2011) _____ *153*
سابعا: قانون الجمعيات الخيرية 2022 (Charities Act 2022) _____ *153*
الفرع الثاني: مؤسسات القطاع الثالث البريطانية _____ *154*
الفرع الثالث: تطور مؤسسات القطاع الثالث البريطانية حسب الزمن. _____ *156*
أولا: تحليل نمو مؤسسات القطاع الثالث في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2014-2024) _____ *157*
ثانيا: حجم الجمعيات المكونة للقطاع الثالث البريطاني _____ *161*
ثالثا: القطاعات الفرعية والمجالات التي تتصدر نشاط مؤسسات القطاع الثالث البريطانية _____ *163*
المطلب الثاني: تحليل الأهمية المالية للقطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2011-2021) _____ *167*
الفرع الأول: تحليل تطور أصول مؤسسات القطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز _____ *167*
الفرع الثاني: دراسة تطور إيرادات ومصادر تمويل مؤسسات القطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز _____ *170*
الفرع الثالث: تحليل تطور نفقات الجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2011-2021): __ *177*
المطلب الثالث: تحليل الدور الاقتصادي للقطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2012-2022). _____ *183*
الفرع الأول: مساهمة الجمعيات البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز في الناتج الإجمالي المحلي خلال الفترة (2012-2022).
_____ *183*
الفرع الثاني: حجم اليد العاملة التي تشغلها الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز _____ *187*
الفرع الثالث: دراسة تطور كتلة أجور الموظفين في الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز _____ *190*
المبحث الثالث: التجربة الكويتية في الوقف والقطاع الخيري _____ 193
المطلب الأول: التطور المؤسسي للقطاع الوقفي في الكويت: _____ 193
الفرع الأول: التطور التاريخي والمؤسسي لقطاع الأوقاف الكويتي _____ *194*

الفرع الثاني: الإطار التشريعي والقانوني للوقف الكويتي (القانون الخاص بالأوقاف 1951) 196
أولا: الاحكام الأساسية (من المادة الاولى الى المادة الخامسة): 197
ثانيا: احكام نظارة الوقف وانتهائه (من المادة السادسة الى المادة العاشرة): 198
الفرع الثالث: الأمانة العامة للأوقاف كإطار مؤسسي للوقف الكويتي 200
أولا: التعريف بالأمانة العامة للأوقاف وأسباب تأسيسها 200
ثانيا: الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للأوقاف 201
ثالثا: سياسات الأمانة العامة للأوقاف ومبادئها. 203
المطلب الثاني: تحليل التطورات المالية للأمانة العامة للأوقاف الكويتية 204
الفرع الأول: تحليل تطور أصول الأمانة العامة للأوقاف خلال الفترة (2020-2023) 204
الفرع الثاني: تحليل تطور إيرادات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية ومصادر التمويل. 207
الفرع الثالث: تحليل تطور نفقات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية. 211
المطلب الثالث: تجربة الجمعيات الخيرية والمجتمع المدني في الكويت. 215
الفرع الأول: الإطار القانوني للجمعيات الخيرية والنوادي الكويتية. 215
الفرع الثاني: جمعية العون المباشر الكويتية. 218
أولا: التعريف بجمعية العون المباشر واطارها التنظيمي. 218
ثانيا: البيانات المالية لجمعية العون المباشر. 220
ثانيا: الأنشطة الاقتصادية لجمعية العون المباشر 227
خلاصة الفصل الثاني: 230
الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع القطاع الثالث في الجزائر. 231
تمهيد: 231
المبحث الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع الثالث في الجزائر. 232
المطلب الأول: التطور التاريخي للقوانين الخاصة بالجمعيات في الجزائر. 232
الفرع الاول: القوانين والمراسيم قبل التعددية الحزبية. 232
أولا: القوانين والمراسيم من 1962 الى 1970. 232
ثانيا: الامر 71-79 المؤرخ في 24 ديسمبر 1971 والمتعلق بالجمعيات. 233
ثالثا: قانون 87-15 المؤرخ في 27 جويلية 1987. 234
الفرع الثاني: القوانين والمراسيم في ظل التعددية الحزبية. 235
أولا: قانون رقم 90 - 31 مؤرخ في 4 ديسمبر سنة 1990 يتعلق بالجمعيات. 235
ثانيا: قانون رقم 12-06 المؤرخ في 12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات. 237
ثالثا: المشروع التمهيدي للقانون العضوي الجديد للجمعيات. 239
المطلب الثاني: اقسام، شروط وكيفية انشاء الجمعيات بناء على ما جاء به القانون 12-06. 246

الفرع الاول: أنواع واقسام الجمعيات الجزائرية حسب القانون 12-06. _____ *246*
أولا: التقسيم الجغرافي او حسب مجال النشاط: _____ *246*
ثانيا: التقسيم حسب مجال النشاط: _____ *247*
ثالثا: الجمعيات ذات الطابع الخاص: _____ *248*
الفرع الثاني: شروط تأسيس الجمعيات بناء على ما جاء به القانون 12-06. _____ *249*
أولا: الشروط المتعلقة بالجمعية: _____ *249*
ثانيا: الشروط الخاصة بالمؤسسين: _____ *249*
ثالثا: الشروط المتعلقة بالنصاب: _____ *250*
الفرع الثالث: مراحل تأسيس الجمعيات في الجزائر حسب ما جاء به القانون 12-06. _____ *250*
الفرع الرابع: العلاقة بين القطاع العمومي والمجتمع المدني في الجزائر. _____ *253*
أولا: الهيئات الحكومية المخولة بتسيير شؤون الجمعيات _____ *254*
ثانيا: الشراكة بين السلطات العمومية والجمعيات في الجزائر _____ *257*
ثالثا: تحديات الشراكة بين الجمعيات والسلطات العمومية. _____ *259*
المطلب الثالث: الإطار التنظيمي والقانوني للوقف في الجزائر. _____ 261
الفرع الأول: المراحل التاريخية للوقف في الجزائر _____ *261*
أولا: الوقف ابان العهد العثماني. _____ *261*
ثانيا: اوقاف الجزائر ابان الاحتلال الفرنسي. _____ *263*
ثالثا: الوقف في الجزائر بعد الاستقلال. _____ *264*
الفرع الثاني: الإطار القانوني المتعلق بالوقف في الجزائر. _____ *264*
أولا: القوانين _____ *264*
ثانيا: المراسيم والقرارات. _____ *266*
الفرع الثالث: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة كإطار تنظيمي جديد للنهوض بقطاع الوقف والزكاة _____ *267*
أولا: مفهوم الديوان الوطني للأوقاف والزكاة _____ *267*
ثانيا: التقسيم الإداري والتنظيمي للديوان الوطني للأوقاف والزكاة _____ *268*
ثالثا: مهام الديوان في تسيير الأملاك الوقفية في الجزائر _____ *269*
رابعا: مهام وصلاحيات الديوان في تسيير وتنظيم الزكاة _____ *271*
المبحث الثاني: دراسة حجم القطاع الثالث من خلال دراسة تطور عدد الجمعيات الجزائرية والاوقاف خلال الفترة (2018-2024). _____ 272
المطلب الأول: دراسة وتحليل تطور عدد الجمعيات المحلية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024). _____ 272
الفرع الأول: دراسة وتحليل تطور الجمعيات البلدية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024). _____ 273
الفرع الثاني: دراسة وتحليل تطور الجمعيات الولائية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024). _____ *278*

المطلب الثاني: دراسة وتحليل تطور الجمعيات الوطنية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024). 284
المطلب الثالث: تطور حصيلة الزكاة والأوقاف في الجزائر خلال الفترة 2018-2024. 286
الفرع الأول: تطور الأوقاف في الجزائر خلال الفترة 2018-2024. *286*
أولا: دراسة وتحليل تطور عدد الأملاك الوقفية خلال الفترة 2018-2024. *287*
ثانيا: دراسة وتحليل تطور ريع الأوقاف الجزائرية خلال الفترة 2018 الى 2024. *288*
الفرع الثاني: تطور حصائل الزكاة في الجزائر خلال الفترة 2018-2024. *289*
المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للقطاع الثالث في الجزائر. 293
المطلب الأول: التحليل الداخلي للقطاع الثالث في الجزائر *293*
الفرع الأول: تحليل نقاط قوة القطاع الثالث في الجزائر *294*
أولاً: الانتشار الكبير والحضور الواسع للمجتمع المدني في الجزائر *294*
ثانيًا: القوة البشرية الكبيرة وانتشار ثقافة التطوع *295*
ثالثًا: الخبرة الميدانية الكبيرة والواسعة لمنتسبي المجتمع المدني *296*
رابعًا: التنوع القطاعي والتخصصي لمجالات عمل الجمعيات *297*
خامسا: شبكة أوقاف واسعة ومتنوعة *298*
سادسا: تنوع وتعدد مصادر التمويل *299*
الفرع الثاني: تحليل نقاط الضعف في القطاع الثالث في الجزائر *300*
أولًا: ضعف الإفصاح والشفافية والتحفظ غير المبرر على معطيات الجمعيات *300*
ثانيًا: محدودية الشراكة والتكامل بين القطاع الثالث والأسواق *301*
ثالثا: قصور أنظمة التقييم والمتابعة وغياب مؤشرات قياس الأثر *302*
رابعًا: التأخر الكبير في التحول الرقمي وضعف أنظمة المعلومات الإدارية *304*
خامسا: ضعف الحوكمة المؤسسية وهشاشة الهيكل المالي *305*
المطلب الثاني: التحليل الخارجي للقطاع الثالث في الجزائر *306*
الفرع الأول: الفرص المتاحة أمام القطاع الثالث في الجزائر *306*
أولاً: التحول الرقمي المتسارع وتبني الدولة لاستراتيجية جدية للرقمنة *307*
ثانيًا: حاضنات المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال الاجتماعية *307*
ثالثا: الشراكة والتكامل مع القطاع الحكومي في مجال الخدمات العامة *308*
رابعًا: تطور التمويل والصيرفة الإسلامية والتمويل التساهمي في الجزائر *309*
خامسًا: الجالية الجزائرية كفرصة معرفية وتمويلية للقطاع الثالث *310*
سادسًا: الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري كفرصة للقطاع الثالث *311*
الفرع الثاني: التهديدات التي تواجه القطاع الثالث في الجزائر *312*

أولًا: مخاطر تبييض الأموال واستغلال الجمعيات في تمويل الإرهاب 312
ثانيًا: حالة عدم اليقين والضبابية التشريعية في قوانين الجمعيات 313
ثالثًا: التحول الرقمي البطيء ومخاطر الأمن السيبراني 314
رابعًا: ضعف قاعدة البيانات المتاحة وعدم تحيينها دورياً 315
خامسًا: المنافسة الربحية القوية في استقطاب الموارد والكفاءات الفكرية 317
المطلب الثالث: تحليل مخطط SWOT لتحديد المشاكل والفجوات التي يعاني منها القطاع الثالث في الجزائر 318
أولًا: ضعف المأسسة وهشاشة الهياكل التنظيمية 318
ثانيًا: ضعف استغلال القوة البشرية الهائلة وإهدار الفرص المتاحة 319
ثالثًا: إشكالية الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث 320
رابعًا: فشل استغلال التخصص في المقاولة الاجتماعية ودخول الأسواق 321
خامسًا: مشكلة التحول الرقمي البطيء للقطاع الثالث في ظل الفرص والمخاطر 321
خلاصة الفصل الثالث: 323
الفصل الرابع: نحو مأسسة القطاع الثالث في الجزائر من خلال مقاربة تصورية للموارد والتنظيم والحوكمة 324
تمهيد: 324
المبحث الأول: تحديث الإطار المؤسسي والقانوني للقطاع الثالث في الجزائر. 325
المطلب الأول: الهوية التنظيمية والتشريعية المقترحة للقطاع الثالث 325
الفرع الأول: المجلس الأعلى للقطاع الثالث وإعادة هيكلة الإطار التنظيمي للقطاع الثالث 326
أولا: التعريف بالمجلس الأعلى للقطاع الثالث 326
ثانيا: مهام المجلس الأعلى للقطاع الثالث 327
ثالثا: صلاحيات المجلس الأعلى للقطاع الثالث 328
رابعا: الإطار التنظيمي المقترح للمجلس. 328
الفرع الثاني: التقسيم الهرمي للقطاع الثالث في الجزائر 329
اولا: الجمعيات الصغيرة والنوادي المحلية 329
ثانيا: الجمعيات الوطنية والجمعيات ما بين الولايات. 332
ثالثا: المؤسسات الاجتماعية. 336
المطلب الثاني: تطوير الإطار القانوني والتشريعي للقطاع الثالث في الجزائر. 344
الفرع الاول: مراجعة ونقد التشريعات الخاصة بالجمعيات "القانون 12-06 ومشروع القانون العضوي الخاص بالجمعيات". 344
الفرع الثاني: اقتراح مجموعة من البدائل القانونية التي تخدم النموذج المقترح لترقية القطاع الثالث. 346
الفرع الثالث: الوصف القانوني المستحدث للمؤسسات الاجتماعية، والإطار قانوني لمنح وسم المنفعة العامة. 347
الفرع الرابع: تعزيز اليات الإفصاح والشفافية والرقابة على أنشطة الجمعيات. 348
الفرع الخامس: وضع مواد ونصوص قانونية تنظم عملية الشراكة بين الجمعيات والسلطات العامة. 349

الفرع السادس: ضمان الاستدامة والتطوير المستقبلي للقطاع الثالث في الجزائر. _____ *350*
المطلب الثالث: الإطار الرقابي والحوكمة للقطاع الثالث في الجزائر. _____ 352
الفرع الاول: استحداث الآلية المركزية للرقابة والحوكمة تضمن. _____ *352*
الفرع الثاني: اليات الإفصاح والشفافية لكيانات القطاع الثالث. _____ *354*
الفرع الثالث: الرقابة التقييمية والمحاسبية. _____ *356*
الفرع الرابع: الحوكمة الإلكترونية _____ *358*
الفرع الخامس: تعزيز الحوكمة المؤسسية داخل الجمعيات. _____ *359*
الفرع السادس: تعزيز الشراكات والمسؤولية المجتمعية _____ *361*
المبحث الثاني: متطلبات التسيير الكفء للموارد البشرية، والحوكمة في القطاع الثالث الجزائري. _____ 362
المطلب الأول: هيكلة الموارد البشرية في الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية. _____ 362
الفرع الاول: تصنيف الموارد البشرية وظيفيا ومهنيا. _____ *362*
الفرع الثاني: تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل القطاع الثالث. _____ *364*
الفرع الثالث: بناء قاعدة البيانات الوطنية الخاصة بالموارد البشرية داخل القطاع. _____ *366*
المطلب الثاني: تطوير قدرات الموارد البشرية في القطاع الثالث _____ 367
الفرع الاول: التكوين الإداري والفني للمتطوعين وللطواقم الإدارية التنفيذية وقيادة كيانات القطاع. _____ *367*
أولا: التكوين الإداري والفني للطواقم الإدارية التنفيذية وقيادة كيانات القطاع. _____ *367*
ثانيا: تطوير وتنمية قدرات المتطوعين عن طريق التكوين المستمر. _____ *368*
الفرع الثالث: التأسيس لنظام تقييم دوري للموارد البشرية في القطاع. _____ *369*
الفرع الرابع: تحفيز الموارد البشرية وتعزيز الولاء في القطاع الثالث. _____ *370*
أولا: الحوافز المعنوية والقائمة على التقدير النفسي. _____ *370*
ثانيا: التحفيز المادي الملموس والمكافآت المجزية. _____ *370*
ثالثا: بيئة العمل المشجعة والمناخ التنظيمي المحفز. _____ *372*
المطلب الثالث: الحوكمة والبوابة الرقمية الخاصة بالقطاع الثالث. _____ 374
الفرع الأول: اقتراح مفهوم الحوكمة في القطاع الثالث واهميتها. _____ *374*
أولا: مفهوم الحوكمة في القطاع الثالث. _____ *374*
ثانيا: أهمية الحوكمة في القطاع الثالث. _____ *375*
ثالثا: مبادئ حوكمة القطاع الثالث. _____ *376*
الفرع الثاني: العناصر الأساسية للحوكمة. _____ *377*
أولا: الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة القطاع الثالث. _____ *377*
ثانيا: الرقابة والتقييم. _____ *378*
ثالثا: إدارة الموارد والمخاطر في القطاع الثالث. _____ *380*

الفرع الثالث: البوابة الرقمية للقطاع الثالث في الجزائر. _____ *382*
أولا: اهداف البوابة الرقمية للقطاع الثالث. _____ *383*
ثانيا: مكونات البوابة الرقمية للقطاع الثالث. _____ *384*
ثالثا: مزايا البوابة الرقمية للقطاع الثالث. _____ *385*
الفرع الرابع: علاقة المجلس الأعلى للقطاع الثالث بالبوابة الرقمية. _____ *386*
أولا: مهام المجلس الأعلى للقطاع الثالث تجاه البوابة الرقمية. _____ *386*
ثانيا: الصلاحيات والسلطات التي يمارسها المجلس الأعلى للقطاع الثالث بناء على مخرجات البوابة. _____ *387*
ثالثا: اليات الدعم الفني والتقني للبوابة الرقمية للقطاع الثالث. _____ *388*
المبحث الثالث: المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية كنموذج مبتكر لتحقيق الاستدامة المالية والاثر الاجتماعي للقطاع. _ 390
المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي المقترح للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. _____ 390
الفرع الأول: الصفة المفاهيمية والقانونية للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. _____ *390*
أولا: التعريف بالمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. _____ *391*
ثانيا: رسالة ورؤية المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية وأهدافه الاستراتيجية. _____ *391*
ثالثا: الصفة القانونية والتنظيمية للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. _____ *393*
الفرع الثاني: الإطار التنظيمي والهيكل المؤسسي للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. _____ *394*
أولا: التبعية المؤسسية للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية _____ *394*
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. _____ *395*
الفرع الثالث: اليات الرقابة والحوكمة. _____ *398*
أولا: الرقابة المالية والمحاسبية الدورية: _____ *398*
ثانيا: الرقابة الشرعية على مصادر الأموال وأساليب توظيفها. _____ *399*
ثالثا: الإفصاح والشفافية وحماية بيانات العملاء. _____ *399*
رابعا: منع تضارب المصالح والتوظيف السلبي للأموال. _____ *400*
المطلب الثاني: مصادر تمويل المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. _____ *400*
الفرع الأول: الأوقاف ودورها في تمويل المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. _____ *400*
أولا: الوقف النقدي والوقف العيني. _____ *401*
ثانيا: اليات استثمار الأوقاف عبر المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. _____ *402*
ثالثا: حماية أموال الوقف وضمان استدامتها. _____ *403*
رابعا: علاقة المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية بالديوان الوطني للوقف والزكاة. _____ *404*
الفرع الثاني: تسيير المصرف لأموال الزكاة جباية وصرفا. _____ *405*
الفرع الثالث: مصادر التمويل الأخرى كالهبات والوصايا والتبرعات والاعانات الحكومية. _____ *406*

أولا: التبرعات الخيرية وتنظيم جمعها عبر منصة وطنية. 406
ثانيا: الهبات المحلية والدولية. 408
ثالثا: الوصايا. 410
رابعا: المنح الحكومية. 411
المطلب الثالث: أساليب التمويل والاثر الاجتماعي والاقتصادي المنتظر. 412
الفرع الأول: أساليب التمويل التي يعتمدها المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. 413
أولا: التمويل بواسطة القروض الحسنة لدعم المشاريع المصغرة. 413
ثانيا: أساليب التمويل الإسلامي. 414
ثالثا: التمويل المختلط (الخيري-الاستثماري). 416
رابعا: دعم المؤسسات الاجتماعية الناشئة. 417
الفرع الثاني: الفئات المستفيدة من تدخل المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. 418
أولا: الفئات الهشة والمحرومة. 419
ثانيا: المرأة الريفية. 420
ثالثا: الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية ذات الأثر الاجتماعي العالي. 420
الفرع الثالث: الأثر الاجتماعي المنتظر من المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية. 421
أولا: دور المصرف في التقليل من حدة الفقر وخفض معدلات البطالة. 421
ثانيا: تعزيز الاقتصاد الاجتماعي والتضامني. 422
ثالثا: تقليص الاعتماد على الإعانات العمومية. 424
خلاصة الفصل الرابع: 425
الخاتمة: 426
أولا: النتائج المتوصل اليها: 426
ثانيا: اختبار صحة فرضيات الدراسة: 428
ثالثا: توصيات واقتراحات الدراسة: 432
رابعا: افاق البحث: 434
قائمة المراجع والمصادر.

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

العنوان	الصفحة
الجدول 1: يمثل بعض الاختلافات بين القطاع الثالث والقطاع العام والقطاع الخاص	14
الجدول 2: أصحاب المصلحة في مؤسسات القطاع الثالث	49
الجدول3: تصنيف الأنظمة التي اقترحتها نظرية الأصول الاجتماعية بدلالة الانفاق الحكومي وقوة القطاع الثالث	71
الجدول 4: يمثل عدة مؤشرات تستعمل في قياس الأداء المالي لمنظمات القطاع الثالث	106
الجدول 5: تطور حجم القطاع الثالث الأمريكي من 2012الى 2022:	111
الجدول 6: تطور مؤسسات القطاع الثالث حسب مجال النشاط (2012-2022):	113
الجدول 7: تطور مؤسسات القطاع الثالث الأمريكي حسب حجم الأصول خلال السنوات (2012-2022)	118
الجدول8: تطور قيمة أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية (2011-2021):	122
الجدول9: تطور إيرادات القطاع الثالث الأمريكي خلال (2011-2021)	125
الجدول10: النمو السنوي المركب لإيرادات القطاع الثالث حسب مجال النشاط في الفترة (2011-2021)	128
الجدول11: تطور نفقات القطاع الثالث الأمريكي خلال (2011-2021):	129
الجدول12: النمو المتراكم لنفقات القطاع الثالث حسب مجال النشاط في الفترة (2011-2021)	132
الجدول13: العطاء الأمريكي حسب مصادر التبرعات والنسب المئوية الموافقة لها:	134
الجدول14: تطور القيمة المضافة للقطاع الثالث الأمريكي خلال الفترة (2014-2024):	137
الجدول15: مساهمة مؤسسات القطاع الثالث في الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي:	140
الجدول16: تطور التوظيف في القطاع الثالث الأمريكي حسب المجالات خلال الفترة (2014-2022)	142
الجدول17: تطور اجمالي الأجور المدفوعة في مؤسسات القطاع الثالث الامريكية (2014-2022)	145
الجدول 18: جدول يبين تطور مؤسسات القطاع الثالث البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز خلال 2014 الى 2024	157
الجدول 19: تصنيف الجمعيات الخيرية البريطانية حسب معيار الدخل السنوي لسنة 2021.	162
الجدول 20: توزيع الجمعيات في إنجلترا وويلز حسب القطاع الفرعي لسنة 2020	165
الجدول21: تطور أصول الجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة في لجنة الاعمال الخيرية في إنجلترا وويلز خلال فترة 2011-2021:	167

الجدول22: تطور إيرادات الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز حسب مصادر التمويل خلال الفترة (2011–2021):	171
الجدول23: يبين تطور نفقات الجمعيات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2011–2021)	177
الجدول 24: تطور نسبة مساهمة الجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز في PIB خلال الفترة (2012–2022).	184
الجدول25: تطور اليد العاملة في الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز خلال (2014–2024)	187
الجدول26: تطور كتلة الأجور والاجر الساعي لموظفي الجمعيات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز للفترة (2016–2021)	191
الجدول27: تطور أصول الأمانة العامة للأوقاف خلال الفترة (2020–2023):	205
الجدول28: تطور إيرادات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال (2020–2023):	208
الجدول29: تطور نفقات ومخصصات الأمانة العامة للأوقاف (2020–2023)	211
الجدول30: بيان المركز المالي لجمعية العون المباشر لسنة 2024	220
الجدول 31: النسب المالية المتعلقة بالمركز المالي لجمعية العون المباشر الكويتية	222
الجدول 32: بيان ارادات ومصروفات جمعية العون المباشر سنة2024	224
الجدول33: نسب ومؤشرات المصروفات الإدارية لجمعية العون المباشر سنتي 2023–2024.	226
الجدول 34: تطور المشاريع التنموية للعون المباشر في القرى الافريقية خلال (2019–2024):	227
الجدول35: تطور عدد الموظفين في جمعية العون المباشر خلال (2019–2024).	229
الجدول36: مهام وصلاحيات الديوان الوطني للأوقاف والزكاة في تسيير الأملاك الوقفية في الجزائر	270
الجدول 37: تطور عدد الجمعيات المحلية في الجزائر خلال الفترة (2018–2024).	273
الجدول38: تطور الجمعيات الولائية في الجزائر خلال الفترة (2018–2024).	279
الجدول39: تطور الجمعيات الوطنية في الجزائر خلال الفترة (2018–2024).	284
الجدول 40: تطور الأوقاف الجزائرية خلال الفترة 2018–2024	286
الجدول 41: تطور الحصيلة الزكوية في الجزائر خلال الفترة (2018–2024).	290
الجدول42: أوجه الاختلاف بين المصرف الخيري للتنمية، والبنوك العمومية والخاصة، ومؤسسات التمويل الأصغر.	438

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال:

العنوان	الصفحة
الشكل1: يمثل الهيكل التنظيمي المعتاد لمؤسسات القطاع الثالث	29
الشكل2: الأنماط الأربعة لأصحاب المصلحة والسياسات التي يجب على المؤسسة ان تتخذها حيالهم.	50
الشكل3: المراحل الأربعة لإدارة الأداء	57
الشكل4: مثلث الرفاه	75
الشكل 5: مصادر تمويل مؤسسات القطاع الثالث	99
الشكل6: التمثيل البياني لجدول التطور في حجم القطاع الثالث بين 2012و2022	111
الشكل7: تطور مؤسسات القطاع الثالث الامريكية حسب مجال العمل (2012-2022):	114
الشكل8: دائرة بيانية تبين نسب توزيع منظمات القطاع الثالث الامريكية على مجال النشاط سنة2022	117
الشكل9: التمثيل البيان لتطور مؤسسات القطاع الثالث الأمريكي حسب حجم الأصول عبر الزمن (2012-2022)	119
الشكل10: التمثيل البياني لتطور أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية بدلالة الزمن (2011-2021)	123
الشكل11: التمثيل البياني لتطور ايرادات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية بدلالة الزمن (2011-2021)	126
الشكل12: التمثيل البياني لتطور نفقات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية بدلالة الزمن (2011-2021)	130
الشكل13: التمثيل البياني لتطور القيمة الضافة لمؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال الفترة (2014-2024)	137
الشكل14: التوظيف في القطاع الثالث مقارنة بالصناعات الربحية	147
الشكل15: التوظيف في الولايات المتحدة الامريكية حسب القطاعات	148
الشكل16: التمثيل البياني لتطور منظمات القطاع الثالث المسجلة في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2014-2024)	158
الشكل 17: دائرة بيانية تبين مكونات القطاع الثالث في إنجلترا وويلز سنة 2021 حسب معيار الدخل السنوي	162
الشكل 18: مخطط شريطي يمثل توزيع الجمعيات في إنجلترا وويلز حسب القطاع الفرعي سنة 2020	166
الشكل19: تطور أصول الجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة في لجنة الاعمال الخيرية في إنجلترا وويلز خلال فترة 2011-2021	168
الشكل20: تمثيل بياني يمثل تطور إيرادات الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز حسب مصادر الدخل خلال الفترة 2011-2021	172
الشكل 21: اعمدة بيانية لتمثيل تطور نفقات الجمعيات البريطانية خلال الفترة (2011-2021).	178

الشكل22: تمثيل أعمدة بيانية يبين تطور مساهمة الجمعيات البريطانية في إنجلترا وويلز في PIB خلال الفترة (2012-2022).	184
الشكل 23: التمثيل البياني لتطور عدد عمال جمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2014_2024)	188
الشكل24: مخطط الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للأوقاف لسنة 2013	202
الشكل24: التمثيل البياني لتطور أصول الأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال (2020-2023)	205
الشكل 26: التمثيل البياني لتطور ايرادات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال (2020-2023)	208
الشكل27: تمثيل أعمدة بيانية لتطور مصاريف ومخصصات الأمانة العامة للأوقاف خلال (2020-2023).	212
الشكل 28: الهيكل التنظيمي والرقابي للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.	445

المقدمة

مقدمة:

أفرزت التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي شهدها العالم خلال العقود الأخيرة إعادة تشكيل جوهرية لأدوار الفاعلين الاقتصاديين، حيث لم يعد النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة مسؤولية حصرية للدولة أو للقطاع الخاص، بل برز فاعل ثالث يضطلع بدور متزايد الأهمية في تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما يُعرف بالقطاع الثالث أو قطاع الاقتصاد الاجتماعي والتضامني. وقد أصبح هذا القطاع يشكّل أحد المكونات الأساسية للاقتصادات الحديثة، لما يتميز به من قدرة على الجمع بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

ويضم القطاع الثالث طيفًا واسعًا من التنظيمات والمؤسسات غير الربحية، مثل الجمعيات، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الخيرية، والتعاونيات، والأوقاف، التي لا يكون هدفها الأساسي تعظيم الربح، وإنما تحقيق منفعة عامة ذات طابع اجتماعي أو إنساني أو تنموي. وقد أظهرت التجارب الدولية أن هذا القطاع بات يساهم بشكل فعّال في خلق فرص العمل، وتوليد القيمة المضافة، وتحسين مؤشرات الرفاه الاجتماعي، فضلاً عن دوره في تخفيف العبء عن المالية العمومية، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية المتكررة.

وفي هذا الإطار، حظي القطاع الثالث باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصناع القرار، ما أدى إلى بروز عدد من المقاربات النظرية التي حاولت تفسير نشأته وتطوره وأدواره الاقتصادية والاجتماعية، سواء من منظور اقتصادي قائم على فشل السوق وفشل الدولة، أو من منظور إداري ومؤسساتي يركّز على الحوكمة والاستدامة التنظيمية، أو من منظور اجتماعي يعالج قضايا رأس المال الاجتماعي ودولة الرفاه. وهو ما يبرر التناول المفاهيمي والنظري المعمّق للقطاع الثالث، وفهم أبعاده التنظيمية والتمويلية، باعتباره مدخلًا أساسياً لتحليل أدائه وفعاليته.

كما كشفت التجارب الدولية الرائدة، لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، إضافة إلى بعض التجارب العربية الناجحة مثل التجربة الكويتية في مجال الوقف والعمل الخيري، عن الأهمية الاقتصادية والمالية المتزايدة للقطاع الثالث، سواء من حيث حجم الأصول، أو تطور الإيرادات والنفقات، أو مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، أو دوره في توفير مناصب الشغل. وقد أظهرت هذه النماذج أن وجود إطار قانوني ومؤسساتي فعّال، وآليات تمويل مبتكرة ومستدامة، يشكّل شرطًا أساسياً لتعظيم أثر هذا القطاع.

أما في الجزائر، فقد عرف القطاع الثالث تطورًا ملحوظًا من حيث الإطار القانوني والتنظيمي، خاصة في مجال الجمعيات والأوقاف والزكاة، حيث كرّست التشريعات الوطنية حرية إنشاء الجمعيات وممارسة النشاط الخيري والتضامني. غير أن واقع هذا القطاع لا يزال يطرح العديد من التساؤلات حول حجمه الحقيقي، ومدى مساهمته الفعلية في التنمية الاقتصادية، وقدرته على تحقيق الاستدامة المالية، إضافة إلى طبيعة التحديات التنظيمية والتمويلية التي تواجهه، ومدى فعالية السياسات العمومية في مأسسته وتفعيل دوره.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، تأتي هذه الأطروحة لتقديم دراسة شاملة ومتكاملة للأهمية الاقتصادية والمالية للقطاع الثالث، من خلال الجمع بين التحليل النظري والمفاهيمي، ودراسة النماذج الدولية المقارنة، وتحليل واقع القطاع الثالث في الجزائر، وصولًا إلى اقتراح آليات ومقاربات عملية تهدف إلى بناء قطاع ثالث كفء وفعّال، قادر على الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة ودعم الاقتصاد الوطني.

أولا: الإشكالية:

في ظل تزايد التحديات الاقتصادية والمالية التي تواجه الجزائر، وما يرافقها من ضغوط على المالية العمومية، وارتفاع معدلات البطالة، وتنامي الحاجات الاجتماعية، يبرز القطاع الثالث كأحد البدائل الاستراتيجية القادرة على دعم جهود الدولة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، غير أن الدور الحقيقي الذي يمكن أن يضطلع به هذا

القطاع لا يزال محل نقاش، سواء من حيث حجمه الفعلي، أو مساهمته الاقتصادية والمالية، أو مستوى كفاءته واستدامته. وعلى الرغم من التطور الملحوظ في الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع الثالث في الجزائر، خاصة في مجالي الجمعيات والأوقاف، إلا أن مساهمته في النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، ودعم المالية العمومية، لا تزال دون المستوى المتوقع، كما يواجه هذا القطاع جملة من الإشكالات المرتبطة بضعف التمويل، ومحدودية الاستدامة المالية، ونقص الحوكمة، وضعف التنسيق مع القطاعين العام والخاص، فضلاً عن غياب رؤية مؤسساتية شاملة لمأسسته وتفعيل دوره، وفي هذا السياق، تطرح الدراسة الإشكالية الرئيسة الآتية:

- **إلى أي مدى يمكن تقييم الأهمية الاقتصادية والمالية للقطاع الثالث في الجزائر، وتحليل محددات فعاليته، بما يسمح ببناء نموذج تصوري يهدف الى تفعيل دوره وتعزيز مساهمته في دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز الاستدامة المالية؟**

ثانيا: الأسئلة الفرعية

لتحقيق أهداف الدراسة وفهم أبعاد القطاع الثالث في الجزائر بشكل واضح، تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

1. ما طبيعة الأدوار الاقتصادية والاجتماعية التي يؤديها القطاع الثالث في الجزائر، من خلال مجالات تدخله وأنشطته التنموية؟
2. كيف يؤثر الإطار القانوني والتنظيمي على تطور هيكلة ونشاط مؤسسات القطاع الثالث في الجزائر؟
3. ما اهمية تنوع مصادر التمويل على استدامة واستمرارية أنشطة مؤسسات القطاع الثالث في الجزائر؟
4. هل تعكس الزيادة في عدد الجمعيات تحسنًا في الأداء الفعلي للقطاع الثالث من حيث الفعالية والأثر؟
5. كيف يمكن للاستفادة من التجارب الدولية في تطوير أداء القطاع الثالث في الجزائر؟

6. هل يمكن لمأسسة القطاع الثالث في الجزائر (تحسين الحوكمة، إنشاء منصة رقمية، استحداث مصرف خيري للتنمية الاجتماعية) أن ترفع من كفاءته الاقتصادية والمالية؟

ثالثا: الفرضيات

انطلاقًا من الأسئلة الفرعية والإشكالية الرئيسية، تم صياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

1. تتجلى مساهمة القطاع الثالث في الجزائر في أدوار تنموية غير مباشرة، غير أن غياب نظام إحصائي متكامل يحول دون قياس دقيق لأثره الاقتصادي الكلي، خاصة فيما يتعلق بالنمو والتشغيل؛
2. يؤثر الإطار القانوني والتنظيمي الحالي بشكل جزئي في تفعيل الدور الاقتصادي والمالي للقطاع الثالث، ويظل بحاجة إلى مزيد من المأسسة والمرونة؛
3. يساهم تنوع مصادر التمويل في تعزيز استدامة مؤسسات القطاع الثالث، إلا أن الاعتماد غير المتوازن على مصادر محددة يضعف استمراريتها؛
4. لا تعكس الزيادة العددية في الجمعيات الجزائرية بالضرورة تحسنًا في الأداء أو الأثر الاقتصادي والاجتماعي؛
5. تساهم الاستفادة الانتقائية من التجارب الدولية الناجحة في تحسين كفاءة القطاع الثالث في الجزائر، شريطة تكييفها مع الخصوصية القانونية والمؤسساتية الوطنية؛
6. يساهم اعتماد آليات المأسسة والحوكمة الحديثة، بما فيها المنصات الرقمية والمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، في رفع كفاءة وفعالية القطاع الثالث الاقتصادي والمالي في الجزائر.

رابعا: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية من الدور المتنامي الذي يضطلع به القطاع الثالث في الاقتصادات الحديثة، والذي لم يعد مجرد فاعل اجتماعي بل أصبح شريكًا أساسيًا في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. ففهم طبيعة وأبعاد القطاع الثالث في الجزائر، وتحليل مساهمته الاقتصادية والمالية، يمثل خطوة ضرورية لتسليط الضوء على مدى فعاليته في خلق فرص العمل، وتحقيق القيمة المضافة، ودعم المالية العمومية، خاصة في ظل التحديات

الاقتصادية والاجتماعية الراهنة. كما تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالقطاع الثالث في الجزائر، وتقديم رؤية شاملة عن الإمكانات المتاحة والمشكلات التنظيمية والتمويلية التي تواجهه. علاوة على ذلك، فإن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة قد تقدم مؤشرات عملية لصانعي القرار والفاعلين في المجتمع المدني لتطوير استراتيجيات فعّالة لمأسسة القطاع الثالث وتحسين حوكمته، بما يعزز دوره في التنمية الوطنية ويدعم أهداف الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تتعلق بالقطاع الثالث في الجزائر، من أبرزها:

1. تحليل الإطار المفاهيمي والنظري للقطاع الثالث، وفهم طبيعة مؤسساته وأنشطتها وأبعادها التنظيمية والتمويلية؛
2. تقييم المساهمة الاقتصادية والمالية للقطاع الثالث في الجزائر، بما يشمل خلق القيمة المضافة وفرص العمل ودعم المالية العمومية؛
3. تحليل فعالية الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع الثالث في الجزائر ومدى تأثيره على أداء مؤسساته واستدامتها المالية؛
4. الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة (أمريكا، بريطانيا، الكويت) لاستنتاج أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها في الجزائر لتعزيز فعالية القطاع الثالث؛
5. اقتراح آليات تطويرية ومأسسة القطاع الثالث في الجزائر، بما يشمل تحسين الحوكمة والتسيير المالي وإنشاء منصات رقمية وبنك خيري للتنمية، بهدف رفع كفاءته الاقتصادية والاجتماعية.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع هذه الدراسة للأسباب التالية:

1. أهمية القطاع الثالث كفاعل اقتصادي واجتماعي، وقدرته على دعم التنمية المستدامة في الجزائر؛
2. وجود فجوة معرفية حول مساهمة القطاع الثالث اقتصاديًا وماليًا في الجزائر، مقارنة بالتجارب الدولية؛
3. الحاجة إلى تقديم حلول تطبيقية لمأسسة القطاع الثالث وتحسين تمويله ورفع كفاءته الاقتصادية؛
4. الأهمية العملية للموضوع بالنسبة لصانعي القرار والمجتمع المدني، حيث يمكن أن تؤثر نتائج الدراسة في السياسات التنموية المستقبلية.

سابعا: الدراسات السابقة

لأجل المساعدة في استخراج الفجوة العلمية والاطلاع على أحدث النتائج في الموضوع، قمنا بالاعتماد على جملة من الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع القطاع الثالث من عدة زوايا مختلفة، نذكر منها الدراسات التالية:

الدراسات باللغة العربية:

- ✓ **مقال الباحث مهدي ميلود،** والتي جاءت على شكل مقال محكم في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا سنة 2022، والمعنونة بـ "دور القطاع الثالث في دعم التنمية المستدامة ومواجهة الازمات –مع التركيز على تجربة الولايات المتحدة الامريكية خلال الفترة 2007–2020–"، حيث هدفت الدراسة الى التعريف بالقطاع الثالث وبيان خصائصه وابرز المفاهيم والمؤشرات المرتبطة به، مع التركيز على تجربة الولايات المتحدة الامريكية، وفي سبيله الى ذلك قام الباحث بتجزئة الدراسة الى ثلاث محاور رئيسية، مع الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وفي الأخير خلص الباحث الى نتيجة مفادها: ان للقطاع الثالث دور فعال وحيوي في تحقيق التنمية المستدامة، مع إمكانية اعتباره ركيزة أساسية في مواجهة الازمات؛
- ✓ **مقال الباحثين منيرة المنصور، واحمد الماوري،** المنشورة سنة 2022 في مجلة الباحث، والتي جاءت بعنوان "المعوقات التي تواجه القطاع الثالث في قطر"، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على ابرز المعوقات والعراقيل التي تواجه عمل القطاع الثالث في قطر، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء البحث استنادا للمنهج الوصفي التحليلي،

إضافة الى دراسة إحصائية عن طريق استبيان محكم، خلص في نهايتها الى ان مؤسسات القطاع الثالث القطري تعاني من نقص الحوكمة، وغياب الخطط الاستراتيجية، وضعف إدارة الموارد البشرية لديها، مما حد من قدراتها في جذب التمويل والكفاءات للعمل في القطاع، وفي الأخير قام الباحثين بتقديم توصيات من شأنها ان تعين المنظمات في التغلب على تلك التحديات؛

- ✓ **أطروحة دكتوراه للباحث مسعود برغوث،** والتي تمت مناقشتها سنة 2023 بجامعة باتنة 01، وجاءت بعنوان "القطاع الخيري ودوره في علاج المشكلات الاقتصادية"، حيث خصصت هذه الدراسة لبيان الأدوار الأساسية التي لعبها القطاع الخيري في حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع، تكونت هذه الرسالة من بابين، من خلالهم قام بالتعريف بالقطاع الخيري واهم الأدوار التي لعبها في علاج المشكلات الاقتصادية مثل البطالة والفقر، ولأجل الوصول للنتائج المرجوة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، خلص الباحث الى ان القطاع الخيري مازال يعتمد على المبادرات الفوضوية رغم دوره الهام في محاربة الفقر والبطالة؛
- ✓ **أطروحة دكتوراه للباحث عبد الفتاح تباني،** والتي تمت مناقشتها سنة 2018 بجامعة سطيف 1، وجاءت بعنوان "تقييم المعالجات المحاسبية للمعاملات المالية في مؤسسات القطاع الثالث"، حيث قام الباحث بالتعريف بالقطاع الثالث ومؤسساته، واعتبرها من اهم البنيات الأساسية في المجتمعات المعاصرة، لما لها من اثر قوي في التنمية المستدامة، لهذا رأى الباحث ان الجوانب الاقتصادية لهذه المؤسسات تتطلب وجود نظم محاسبية لحفظ التدفقات النقدية في القطاع ومتابعتها، وهدفت الدراسة الى تقييم المعالجة المحاسبية للمعاملات المالية في مؤسسات القطاع الثالث، اخذا وقف هارفارد ومؤسسة بيل وميليسا قيتس نموذجا، حيث توصلت الدراسة الى ان المؤسستين تتبعان نظاما محاسبيا دقيقا، ساملا ومنظما يضمن تقديم صورة حقيقية عن وضعيتهما

المالية، كما توصل الباحث الى ان المؤسستين تطبق مبدأ المحاسبة على أساس الاستحقاق، كما تلتزمان بكل القيود المفروضة من الجهات المانحة.

الدراسات باللغة الأجنبية.

- ✓ **مقال الباحث "Lester M. Salamon and others"**، والمنشورة سنة 2022 في مجلة "Voluntas"المفهرسة في قاعدة بيانات "Springer"، وجاءت بعنوان " Conceptualizing, Measuring, and Theorizing the Third Sector: Embedding Statistical and Methodological Developments Awaiting Broader Scholarly Take-up"، البحث عبارة عن دراسة نظرية ومراجعة للأدبيات السابقة الخاصة بالقطاع الثالث، تناولت ابرز الجوانب في قياس وتأطير القطاع الثالث وتأطيره، استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي في سبيل الوصول الى نتيجة البحث، والتي اكدت ان عملية قياس وتنظير القطاع الثالث عبر العالم عرفت تحسنا كبيرا، خاصة وان الباحثين في العالم اعتمدوا على أبحاث مركز "The Johns Hopkins"، واختتمت الدراسة ببعض التوصيات التي شجعت الباحثين في الولايات المتحدة وفي العالم، على القيام بالبحث أكثر في هذا الموضوع ومحاولة تطبيق أساليب قياسه في بلدانهم الاصلية، للحصول على نتائج جديدة قد تزيد من كفاءة مؤشرات القياس لهذا القطاع؛
- ✓ **مقال الباحث"Kallal Banerjee"**المنشور سنة 2023، في مجلة " Journal Of Electronics Information Technology Science And Management"، والتي جاءت بعنوان " Impact of Third Sector for countries Socio-Economic development particularly for PACS: A study with reference to West Bengal"، درس فيها الباحث اثر القطاع الثالث على التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدول، تناول فيها جزئية التعاونيات الفلاحية في غرب البنغال بالهند، استعمل الباحث المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة مع تحليل الاحصائيات التي استعرضها الباحث، ثم استعمل أساليب كمية مثل التحليل العنقودي وبعض المؤشرات

المالية والاقتصادية، خلصت الدراسة الى ان للقطاع الثالث اثرا اجتماعيا واقتصاديا ملموسا في الهند، من خلال التحسن الملاحظ في عدد الأعضاء، رأس المال المدفوع، الاحتياطات، الأرباح، رأس المال العامل والاقتراض، وعلى النقيض أظهرت الدراسة أيضا زيادة في الديون وفي عدد للعمال غير المدربين، وفي الأخير اوصت الدراسة بتحسين تكوين العمال وخفض نسبة الديون لتحقيق الاستدامة المالية؛

- ✓ **مقال الباحث "Andrea Bassi"** المنشور سنة 2023 بمجلة " **Nonprofit Policy Forum**"المفهرسة في قاعدة بيانات**"DE GRUYTER"**، جاء المقال بعنوان " The Relationship Between Public Administration and Third Sector Organizations: Voluntary Failure Theory and Beyond"، وتدخل المقالة في مجال مراجعة الادبيات المتعلقة بالعلاقة بين السلطات العمومية ومؤسسات القطاع الثالث، تدور حول نظرية الفشل الطوعي التي طرحها الباحث ليستر سيمون، بوصفها احد التحليلات الأولية لنشأة القطاع الثالث ودورها في مثلث الرفاه الاجتماعي، استعمل الباحث الأسلوب التحليلي الوصفي وكانت الدراسة عبارة عن مقالة نقدية، انطلقت من تطور الاطار النظري للقطاع الثالث من أربعة حدود أساسية، ومن ثمة ناقش الباحث كيف ستتغلب الشراكة الحكومية الخيرية على هذه العقبات، وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها: ان نظرية الفشل التطوعي لا تزال مهمة لفهم منطق الشراكة بين القطاع العام والقطاع الثالث، لكنها غير كافية وحدها لتفسير الصيغ الراهنة للعلاقة بينهما، لذلك يقترح المقال إعادة دراسة النظرية الكلاسيكية للفشل التطوعي، وإعادة توسيعها ودمجها مع الحوكمة التشاركية والتكامل في صناعة القيمة العامة.

تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة بمحاولتها تقديم تحليل شامل ومتكامل للأهمية الاقتصادية والمالية للقطاع الثالث في الجزائر، في سياق وطني يتميز بضعف الإحصائيات الرسمية المتخصصة وغياب منظومة قياس دقيقة وموحدة لهذا القطاع، على عكس أغلب الدراسات السابقة التي ركزت إما على تجارب دولية متقدمة مثل الولايات

المتحدة والهند، أو على أبعاد جزئية محددة كالحوكمة، أو المعالجة المحاسبية، أو الأثر الاجتماعي، أو العلاقة بين القطاع الثالث والقطاع العام في إطار نظري أو نقدي محدود.

كما أن العديد من الدراسات السابقة تناولت القطاع الثالث من منظور وصفي أو تجريبي معتمد على بيانات متوفرة في بيئات مؤسساتية مستقرة نسبيًا، دون معالجة إشكالية القياس في سياقات تعاني من نقص البيانات كما هو الحال في الجزائر. وتكمن الفجوة البحثية الأساسية في غياب دراسات عربية أو محلية تتناول القطاع الثالث في الجزائر من منظور اقتصادي ومالي متكامل يربط بين الإطار القانوني والتنظيمي من جهة، وآليات التمويل (مثل التبرعات، الأوقاف، الزكاة والهبات) من جهة ثانية، ومستوى الفعالية والأثر غير المباشر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة ثالثة. كما أن الدراسات الأجنبية، رغم تطورها في مجال قياس القطاع الثالث وتطوير مؤشراته، إلا أنها لا توفر نماذج قابلة للتطبيق المباشر في البيئات النامية التي تفتقر إلى البيانات الإحصائية المنتظمة.

وبناءً على ما سبق، تتميز هذه الدراسة بمحاولة تجاوز هذه الفجوات من خلال اعتماد مقاربة تحليلية–تفسيرية تعتمد على المؤشرات غير المباشرة بدل القياس الكمي المباشر، إضافة إلى السعي لبناء نموذج تصوري يدمج بين المأسسة، الحوكمة، التمويل، والفعالية الاقتصادية للقطاع الثالث في الجزائر، بما يسمح بتقديم رؤية أكثر واقعية وقدرة على التفسير والتكييف مع الخصوصية الوطنية.

ثامنا: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستفادة من المقارنة الدولية ودراسة الحالة، وذلك لتقديم صورة شاملة عن القطاع الثالث في الجزائر.

1. المنهج الوصفِي يسمح برصد وتحليل واقع القطاع الثالث من حيث الحجم والأنشطة والتمويل والأثر الاقتصادي؛
2. المنهج التحليلي يتيح فحص العلاقة بين الإطار القانوني والتنظيمي وفعالية القطاع الثالث، وتحليل عوامل الاستدامة المالية؛
3. دراسة بيئة القطاع الثالث في الجزائر من خلال التشخيص الاستراتيجي اعتمادا على مخطط"SWOT"، الذي من خلاله سنشخص الفجوات الاستراتيجية للقطاع مما يساعدنا على التأسيس لنموذج يغطي تلك الفجوات.

تاسعا: حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على:

1. **الحدود المكانية:** دراسة حالة الجزائر، مع تحليل بعض التجارب الدولية للمقارنة (الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، الكويت)؛
2. **الحدود الزمنية:** تنحصر اغلب الاحصائيات في الفترة 2017 –2024، وهذا ما استطعنا الوصول اليه، هذا بالنسبة للبيانات الإحصائية المحلية، والفترة 2011–2022 بالنسبة للتجارب الدولية؛
3. **الحدود الموضوعية:** مؤسسات القطاع الثالث (الجمعيات، الأوقاف، الزكاة) والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتمويلية المرتبطة بها، دون التوسع في القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية مباشرة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة عدة صعوبات منها:

1. نقص البيانات الإحصائية المحدثة حول مؤسسات القطاع الثالث في الجزائر، خاصة فيما يتعلق بالإيرادات والنفقات؛

2. تعدد مصادر التمويل وأنواع المؤسسات، مما صعّب توحيد المقاييس وتحليلها بشكل متكامل؛
3. صعوبة الوصول إلى بعض الجهات والمؤسسات لإجراء مقابلات أو جمع بيانات ميدانية دقيقة؛
4. التباين الكبير بين التجارب الدولية من حيث الإطار القانوني والتنظيمي، مما استلزم الحذر في إجراء المقارنات.

الحادية عشر: هيكل الدراسة

تنقسم هذه الأطروحة إلى أربعة فصول رئيسية متكاملة، تعالج الأهمية الاقتصادية والمالية للقطاع الثالث في الجزائر من منظور شامل يجمع بين النظرية والتطبيق والمقارنة الدولية. يبدأ الفصل الأول بالإطار المفاهيمي للقطاع الثالث، حيث يتم دراسة ماهيته، وتعريف مؤسساته وأنشطتها وأدوارها، إلى جانب الأبعاد التنظيمية والتمويلية المرتبطة به، مع استعراض النظريات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية التي تفسّر نشأته وتطوره، وعلاقته بالقطاعين العام والخاص والمجتمع المدني. ثم ينتقل الفصل الثاني إلى دراسة النماذج الدولية الرائدة في القطاع الثالث، من خلال تحليل التجربة الأمريكية والبريطانية، بالإضافة إلى التجربة الكويتية في مجال الوقف والعمل الخيري، مع التركيز على حجم القطاع وأصوله، الإيرادات والنفقات، ودوره الاقتصادي والاجتماعي، واستنتاج الدروس والممارسات التي يمكن الاستفادة منها في الجزائر، بعد ذلك، يتناول الفصل الثالث واقع القطاع الثالث في الجزائر، من خلال دراسة الإطار القانوني والتنظيمي للجمعيات والأوقاف والزكاة، وتحليل تطور عدد الجمعيات وأنشطتها خلال الفترة 2018–2024، إضافة تحليل نقاط القوة والضعف، واستخلاص الفجوات لتصحيحها. أخيرًا، يركز الفصل الرابع على آفاق تطوير القطاع الثالث الجزائري، واقتراح آليات المأسسة والحوكمة الكفء، بما في ذلك إنشاء منصة إلكترونية وطنية وإطلاق المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، بهدف رفع كفاءة وفعالية القطاع الثالث وتعظيم أثره الاقتصادي والاجتماعي في التنمية المستدامة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقطاع الثالث

تمهيد:

اثبتت الازمات الاجتماعية والاقتصادية المتلاحقة، والتطور والتنوع الحاصل في المجتمعات الحديثة، الفجوة الكبيرة التي تخلفها الأسواق التي تسعى لتعظيم الثروة، والقطاع العام الذي يهدف الى تلبية رغبات الشريحة الأكبر من الناخبين، على قصور الثنائية الاقتصادية القائمة على القطاع الخاص والقطاع الحكومي، لذلك برز القطاع الثالث كحل أوسط يقدم حلولا مبتكرة لمشاكل ازلية، كالفقر والبطالة والآفات الاجتماعية، حيث يجمع بين الدافع الاجتماعي والاثر الاقتصادي لحل المشاكل وتحقيق التوازن المفقود، لذلك ومن خلال هذا الفصل قمنا بدراسة اهم المفاهيم والنظريات المؤصلة لمفهوم القطاع الثالث، لاكتشاف كيف يعالج القطاع الثالث الآفات الاقتصادية والاجتماعية، وسبيلنا لذلك الخطة التالية:

- ✓ **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للقطاع الثالث**
  - ✓ **المبحث الأول:** ماهية القطاع الثالث.
  - ✓ **المبحث الثاني:** النظريات المفسرة للقطاع الثالث.
  - ✓ **المبحث الثالث:** الدور الاقتصادي والتمويلي للقطاع الثالث.

المبحث الأول: ماهية القطاع الثالث.

مع تطور وتوسع المجتمعات الحديثة وتنوعها، وتوالي الازمات الاقتصادية المختلفة، برزت الحاجة الى قطاع بديل عن القطاع العام يعمل على تقديم الخدمات العامة والاجتماعية، ويختلف عن القطاع الخاص الساعي لتعظيم الأرباح والبحث عن المشاريع المدرة للثروة، ظهر قطاع جديد مستقل يسعى لتلبية الحاجات العامة للمواطنين، ويسد الفجوة التي تحدثها الأسواق والبرامج الحكومية، ودون الاخذ بعين الاعتبار تعظيم الأرباح، وقد أطلق على هذا القطاع باسم القطاع الثالث او القطاع الخيري او القطاع غير الربحي والكثير من المسميات، وفي هذا المطلب سنسعى الى التعريف بهذا القطاع وذكر أبرز خصائصه.

المطلب الأول: مفهوم القطاع الثالث.

مع تطور وتوسع المجتمعات الحديثة وتنوعها، برزت الحاجة الى قطاع بديل عن القطاع العام يعمل على تقديم الخدمات العامة والاجتماعية، ويختلف عن القطاع الخاص الساعي لتعظيم الأرباح والبحث عن المشاريع المدرة للثروة، ظهر قطاع جديد مستقل يسعى لتلبية الحاجات العامة للمواطنين، ويسد الفجوة التي تحدثها الأسواق والبرامج الحكومية، ودون الاخذ بعين الاعتبار تعظيم الأرباح، وقد أطلق على هذا القطاع باسم القطاع الثالث او القطاع الخيري او القطاع غير الربحي والكثير من المسميات، وفي هذا المطلب سنسعى الى التعريف بهذا القطاع وذكر أبرز خصائصه.

الفرع الأول: المقاربة التاريخية للقطاع الثالث.

ظهرت فكرة القطاع الثالث في مطلع السبعينات، حيث كانت هذه المنظمات نشطة للغاية في العديد من مجالات النشاط وكانت بالفعل موضوع أعمال علمية مختلفة، فوفقا للباحث Etzioni, A فان الحاجة لبديل يقدم الخدمات العامة أسست لنا بديلا ثالثا يعمل على تلبية الحاجات العامة للمجتمع مع الموازنة والتنسيق بين القطاعين

الأول (الحكومي) والثاني(الخاص)[1]، الا ان التأصيل النظري لها لم يظهر فعليا الا في الولايات المتحدة الامريكية من خلال برنامج جامعة "Yale" حول المنظمات غير الربحية، والتي شكلت خطوة حاسمة في وضع تصور للقطاع غير الربحي، ومنذ ذلك الحين تم تطوير أبحاث ومؤلفات علمية واسعة النطاق في مختلف الميادين العلمية مثل العلوم الاجتماعية والعلوم السياسية...الخ[2].

ولقد كان تشكل القطاع الثالث اعتمادا على عدة تقاليد مجتمعية، والتي ترجع إلى القرن التاسع عشر على الأقل، ويمكننا ذكر هذه التيارات المختلفة على النحو التالي:[3]

- ✓ تقليد العمل الخيري (الجمعيات الخيرية وما إلى ذلك)، والذي يتمتع بتأثير خاص في المملكة المتحدة وأيرلندا؛
- ✓ تقليد الالتزام المدني تجاه المجتمع بأكمله، بهدف تعزيز المساواة والديمقراطية، وهو يسود في الدول الاسكندنافية؛
- ✓ تقليد التبعية وخاصة فيما يتصل بالمبادرات المرتبطة بالكنيسة، في بلدان مثل ألمانيا وبلجيكا وأيرلندا وهولندا؛
- ✓ الحركة التعاونية في بلدان مختلفة إما من خلال خلفية مدنية مشتركة تعزز المشاركة والديمقراطية (كما في الدنمرك والسويد، إلخ)، أو من خلال إلهام ديني مشترك (كما في إيطاليا وبلجيكا وفرنسا، إلخ)؛
- ✓ الدور الأسري في بلدان مثل إسبانيا والبرتغال واليونان وإيطاليا تأثير كبير أيضاً على وتيرة تنمية القطاع الثالث، وخاصة فيما يتصل بتوفير الخدمات الشخصية (رعاية الأطفال، ورعاية المسنين، إلخ).

ويمكننا ملاحظة كل ما سبق في الدول العربية والإسلامية، والتي هي مجبولة على حب الخير والسعي لمساعدة الفقراء والمساكين، من خلال تعاليم الدين الإسلامي المستمدة من القرءان الكريم والسنة النبوية، الى جانب ان المجتمع

[1] Amitai Etzioni, **The Third Sector and Domestic Missions**, Public Administration Review, Vol 33, No: 4, Year: 1973, P: 315, doi:10.2307/975110.
[2] Jacques Defourny, **From Third Sector to Social Enterprise: A European Research Trajectory**, Year: 2014, P: 2–3, https://www.researchgate.net/publication/295390255, Accessed 5/31/2024.
[3] Jacques Defourny and others, **IMAGES AND CONCEPTS OF THE THIRD SECTOR IN EUROPE**, year 2008, P 3–4, https://www.researchgate.net/publication/254035951, Accessed on 5/31/2024.

العربي والإسلامي عامة معروف بتماسكه وهذا من خلال نواته الاساسية وهي الاسرة، حيث يميل المجتمع المسلم لرعاية كبار السن وتربية الصغار في إطار أسرى متلاحم.

خلال القرن العشرين طورت التعاونيات أنشطتها تلبيتا لاحتياجات أعضائها والحصول على فرص أفضل في الوصول إلى الأسواق سواء كمستهلكين او مدخرين ومنتجين او غير ذلك، وقد أدى تخصصها في مجالات محددة، وضغوط قوى السوق وحجمها المتزايد إلى دفع معظم التعاونيات إلى اتباع مسار يختلف عن مسار معظم المكونات الأخرى للقطاع الثالث، والتي كانت موجهة عمومًا نحو الأنشطة الاجتماعية غير السوقية، مثل المناصرة، أو المساعدة المادية، أو تقديم الخدمات خارج قنوات السوق، وهذا هو أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل العديد من البلدان مترددة الآن في تطوير مفاهيم القطاع الثالث التي تضم كل من المؤسسات التعاونية والمنظمات المجتمعية أو التطوعية.[1]

وفي الربع الأخير من القرن العشرين ظهر جيل جديد من المبادرات تتعامل في كثير من الأحيان مع تحديات جديدة، لم تكن المنظمات التقليدية تعالجها عادة، مثل مكافحة البطالة والإقصاء الاجتماعي، والتنمية المحلية للمناطق النائية، وما إلى ذلك وعند أدراك السلطات العامة البعد المتعلق بالمصلحة العامة للعديد من الأنشطة التي تقوم بها الجمعيات من جميع الأنواع، قامت بتصميم برامج ومخططات محددة لدعمها، كما تم تمرير تشريعات لإنشاء أشكال قانونية جديدة، أكثر ملاءمة لبعض أنواع المنظمات.[2]

الفرع الثاني: تعريف القطاع الثالث.

يمكن تعريف القطاع الثالث حسب ما سعى اليه الباحث عبد الله السلومي بأنه ذلك القطاع الذي يشمل جملة من المنظمات والمبادرات التي تنشأ بإرادة طوعية من المواطنين، وتحتل موقعًا مميزًا بين مشروعات وخدمات القطاع

[1] Jacques Defourny and others**, IMAGES AND CONCEPTS OF THE THIRD SECTOR IN EUROPE**, Op Cite, p. 4.
[2] Jacques Defourny and others, Op Cite, p. 4.

العام والقطاع الخاص، تكون هذه المنظمات غير هادفة لتحقيق الربح، وتتسم بغاية أساسية وهي خدمة الفرد والمجتمع، كما يقتصر دور الدولة تجاهها بالتوجيه والتنظيم من خلال القوانين والمراسيم[1].

وفي نفس السياق عمد الباحث " L .M. Salamon" الباحث في مركز " The Johns Hopkins Institute for Policy Studies"، الى تعريف القطاع الثالث اعتمادا على خصائص تشغيلية او هيكلية، ونص تعريف الباحث على ان القطاع الثالث هو مجموعة من المنظمات الرسمية في تشكيلها والغير حكومية في بنيتها الأساسية، ذاتية الحكم، غير الربحية في توزيعاتها، تطوعية وطوعية التشكيل إلى حد ما[2]، ونستطيع من خلال هذا التعريف الذي تم اعتماده من خلال الأمم المتحدة لاحقا والذي يعد من بين اشمل التعاريف لهذا القطاع ان نستشف خمسة معايير أساسية لتعريف هذا القطاع وهي:[3]

- ✓ ذات طابع رسمي: أي مؤسسة رسميا اعتمادا على القوانين والمراسيم، وذات طابع مؤسسي الى حد ما في هيكلها التنظيمي وعملها الروتيني؛
- ✓ ذات طابع خاص: أي منفصلة مؤسسيًا عن الحكومة، أي ان المنظمات المنضوية تحت لواء القطاع الثالث هي منظمات غير حكومية منفصلة هيكلياً عن الحكومة المركزية، على الرغم من أنهم قد يتلقون دعماً حكومياً كبيراً حتى مشاركة بعض المسؤولين الحكوميين في مجالس إدارتهم[4].

---

[1] محمد عبدالله السلومي واخرون، **القطاع الثالث ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، مركز ابن خلدون للدراسات الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، قطر 2017، ص11.

[2] Lester Salamon and Helmut Anheier, **In Search of the Non-Profit Sector II: The Problem of Classification,** Voluntas, Vol: 3, No: 3, year: 1992, P. 1, doi:10.1007/BF01397460.

[3] Gabriela Daniel, **The Nonprofit Sector in Economic Theory: Beyond Mainstream Explanations?** Habilitation Thesis, Masaryk University, Czech Republic, year: 2016, P: 24, https://www.researchgate.net/publication/312160937, Accessed on 9/28/2024,

[4] Lester Salamon and Helmut Anheier, **Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally**, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol :09, No: 03, Y: 1998, P: 3, doi:10.1023/A:1022058200985.

- ✓ عدم توزيع الأرباح: أي يجب ان تكون محظورة وممنوعة بموجب التشريعات واللوائح والقوانين الاساسية من توزيع أي أرباح تحققها، او تحديدها بنسب تقل عن 50% من الفوائض على أصحاب المصلحة كالمساهمين او الموظفين[1]، وهذا مؤسسات القطاع الثالث عن مؤسسات القطاع الخاص[2].
- ✓ وجوب كونها ذات طابع طوعي غير الزامي: بما في ذلك درجة ذات مغزى من حرية الاختيار من جانب الأفراد العاملين لديها أو المشاركين في أنشطتها[3].
- ✓ ذاتية الحكم: أي عملية القيادة واتخاذ القرارات ورؤية المؤسسة لا تتأثر بأي جهة سواء جهات عامة او خاصة او مساهمين، وتكون نابعة من رؤيتها وبرنامجها الخاص ومجلس ادارتها[4].

وبناء على ما سبق نستطيع تعريف القطاع الثالث بأنه: ذلك القطاع الذي يشمل المؤسسات الرسمية ذات الطابع الخاص وتقدم الخدمات العامة والتي لا تتبع لمؤسسات خاصة ولا للحكومات المركزية على الرغم من انها قد تتلقى التمويل من جهات عامة او خاصة، تتأسس برغبة من مؤسسيها ويكون النشاط فيها بشكل طوعي بدون اجبار ولها حرية اتخاذ القرار بناء على رؤيتها وتوجهات مجلس اداراتها والذي يحضر أي توزيع للأرباح ان وجدت ويقوم بإعادة استثمارها في مشاريعها غير الربحية، وتشير الكثير من الدراسات الى ان للقطاع الثالث عدة مصطلحات مرادفة نذكرها فيما يلي:[5]

---

[1] Antonio Fici, **Third Sector Organizations in a European and Comparative Legal Perspective**, in The Law of Third Sector Organizations in Europe: Foundations, Trends and Prospects, ed. by Antonio Fici (Springer Nature Switzerland, 2023), P: 261, doi:10.1007/978-3-031-41744-3_11.

[2] Lester Salamon and others, **Conceptualizing, Measuring, and Theorizing the Third Sector: Embedding Statistical and Methodological Developments Awaiting Broader Scholarly Take-Up**, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol: 34, Year: 2022, P: 4, doi:10.1007/s11266-022-00468-5.

[3] UN Statistics Division, Satellite account on nonprofit and related institutions and volunteer work (UN, 2018), p. 18 https://digitallibrary.un.org/record/3899725, accessed 1 June 2024].

[4] Susannah Morris, **Defining the Non-Profit Sector: Some Lessons from History**, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol:11, No:01, Year: 2000, P. 10. https://www.researchgate.net/publication/226736003, accessed 5/23/2024.

[5] محمد بن عبد الله السلومي، **القطاع الثالث والفرص السانحة، رؤية مستقبلية، مركز القطاع الثالث للاستشارات والدراسات الاجتماعية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2010، ص12.

- ✓ القطاع الثالث: The third sector؛
- ✓ قطاع المنظمات غير الحكوميةNon-governmental organizations sector "NGOs" ؛
- ✓ القطاع المستقلThe independent sector ؛
- ✓ القطاع غير الهادف للربحThe non-profit sector ؛
- ✓ القطاع الخيريThe charitable sector ؛
- ✓ القطاع المعفى من الضرائب The tax-exempt sector؛
- ✓ القطاع التطوعيThe voluntary sector .

ولعل المتأمل في الدراسات المتمحورة حول القطاع الثالث يلاحظ ان هناك مقاربتين لهذا الموضوع، المقاربة الامريكية بقيادة مشروع جونز هوبكينز، والذي يعتبر أكثر شيوعا في مواضيع القطاع الثالث، حيث يركز أكثر على المنظمات غير الربحية من القطاع ويستثني بذلك التعاونيات وجمعيات المساعدة المتبادلة كونها تقوم أحيانا بتوزيعات، وهذا ما تعتبره المقاربة الأوروبية امرا مظللا حيث انها تعتبر القطاع الثالث من مكونات الاقتصاد الاجتماعي، كما ان قوانينها لا تحضر التوزيعات[1]، كما ان المقاربة الأوروبية تركز أكثر على التنمية المجتمعية وموقع المجتمع المدني منها وريادة الاعمال الجماعية[2]، وفي التالي خصائص كل من المقاربتين:

- مميزات القطاع الثالث بناء على المقاربة الأوروبية:[3]

[1] Adalbert Evers, Jean-Louis Laville, **The Third Sector in Europe: Defining the third sector in Europe,** ed: Globalization and Welfare Series, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Year: 2005, p. 13.

[2] عبد الرزاق بلعباس، **مفهوم القطاع الثالث والإشكالات المعرفية التي تعتريه في ضوء التجريبتين الأنجلوساكسونية والأوروبية**، اقتصاديات العمل الخيري، سنة 2017، ص:10، الرابط: https://www.academia.edu/37924595/، تمت المعاينة في 26 جوان 2024.

[3] Rafael Chaves Ávila, and José Luis Monzón Campos, Comité économique et social européen, **L'économie sociale dans lUnion européenne :rapport dinformation élaboré pour le Comité économique et social européen par le Centre international de recherches et dinformation sur léconomie publique, sociale et coopérative (CIRIEC)**, Office des publications de Union européenne, An: 2012, P: 20–21. https://data.europa.eu/doi/10.2864/19688, Access 29/06/2024.

- توزيع الفوائض مع تخصيص اغلبيتها لتحقيق التنمية المستدامة وخدمة اهداف المؤسسة؛
- الاستقلالية عن السلطات العامة؛
- محاولة التوفيق بين المصلحة العامة ومصالح الأعضاء والموظفين؛
- الانضمام والعضوية يكون بشكل طوعي.

✓ مميزات القطاع الثالث بناء على المقاربة الامريكية:[1]

- الاستقلالية عن الحكومة والإدارة العامة؛
- عدم توزيع الفوائض على المتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة؛
- الاستقلالية والحرية التامة في اتخاذ القرار بما يخدم رؤيتها الخاصة؛
- تعتبر مؤسسات تطوعية أي انها تعتمد على التبرع بالجهد والمال.

الفرع الثالث: القطاع الثالث والمجتمع المدني

يعرف المجتمع المدني حسب الموسوعة العربية للمجتمع المدني: بأنه مجموعة تنظيمات تتمتع بالاستقلالية والذاتية والتي تملأ المجال بين الاسرة والدولة، تتميز بسعيها للمنفعة العامة وتدافع عن حقوق الطبقات الضعيفة والمهمشة في المجتمع، وحقوق افرادها وتحقيق مصالحهم، وتلتزم منظمات المجتمع المدني بمبادئ الاحترام والتسامح وتقبل الاخر[2]. كما يعرفه الاتحاد الأوروبي بكونه يشمل جميع أشكال العمل الاجتماعي التي يقوم بها أفراد أو مجموعات لا تنبع من السلطات العامة أو لا توجهها، ومنظمة المجتمع المدني هي هيكل تنظيمي يخدم أعضاؤه المصلحة العامة من خلال عملية ديمقراطية ويلعبون دور الوساطة الدور بين السلطات العامة والمواطنين[3].

[1] Thuy-Diep Luu, **Le développement social : un enjeu pour léconomie sociale de Marielle Tremblay**, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay (dir.), Québec, Presses de lUniversité du Québec, 2006, 358 p., Service social, Vol : 53, No :1, An : 2007, P : 21, https://id.erudit.org/iderudit/017993ar.

[2] اماني قنديل, **الموسوعة العربية للمجتمع المدني**، مكتبة الاسرة، مصر، 2008، ص64.

[3]Organisations de la société civile EUR-Lex,

وعلى الرغم من كون مشروع جون هوبكينز الجهد الأكثر أهمية، والذي نقل فهم القطاع الثالث والمجتمع المدني الى مستوى أكبر وصار المصدر الأول الذي تهتدي به البحوث والدراسات في هذا الموضوع، الا انه وبعد عقدين من الزمن صار يتلقى العديد من الانتقادات، خاصة فيما يخص قيوده المفاهيمية والمنهجية، وما يعاب عليه أكثر هو عدم تغطيته لأجزاء كبرى من القطاع الثالث والمجتمع المدني، وعلى وجه الخصوص المنظمات والجمعيات الدينية والتي تعتبر الأساس الأول التي قامت عليه مؤسسات القطاع الثالث، كما تم إغفال بعض المجموعات المجاورة من المؤسسات إلى حد كبير: أي الاقتصاد الاجتماعي للتعاونيات والمؤسسات المتبادلة، والتي لها أهمية تقليدية ليس فقط في أوروبا ولكن أيضًا في جزء كبير من الجنوب العالمي[1].

ويقول الباحثين (Toepler وAnheier) ان الاعتبارات العملية التي تم إجراؤها لأغراض تعزيز جدوى البحث غالبًا ما تكون متشابكة مع التعريف الأساسي للمشروع، مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الخاطئة حوله، وأكثرها شيوعًا هي:[2]

- ✓ إن تعريف مشروع جون هوكينز للمنظمات غير الربحية والقطاع الثالث هو تعريف عالمي، ومع ذلك لم يتم تصوره على هذا النحو وتم تصنيفه عمدًا على أنه هيكلي تشغيلي للإشارة إلى غرضه المتمثل في تحديد المنظمات غير الربحية التي يحاول المشروع تغطيتها؛
- ✓ يستبعد التعريف المنظمات الشعبية غير الرسمية (أي غير المعترف بها قانونًا). في حين تظل البيانات المتعلقة بهذه المجموعات وأعدادها وأعضائها وإيراداتها صعبة للغاية، فإن المعيار الرسمي للتعريف لا يتطلب وضعًا

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:civil_society_organisation. Access: 01/01/2025.
[1]Stefan Toepler and Helmut Anheier, **Third-Sector Research: Ubi Eras, Quo Vadis?** Year :2024, pp. 229–48 (p. 233), doi:10.1007/978-3-031-67896-7_20.
[2] IBIDC, p. 233.

قانونيًا، بل مجرد مستوى معين من الواقع التنظيمي الذي يرفع المبادرات الشعبية إلى ما هو أبعد من مجرد مبادرات مؤقتة؛

- ✓ يستبعد التعريف أيضا الدين من القطاع الثالث، حيث شمل مقدمي الخدمات القائمة على الوازع الديني، بما في ذلك المدارس والمستشفيات ودور التمريض، وما إلى ذلك، لكنه لم يحاول جمع البيانات عن المجتمعات الدينية نفسها، على الرغم من أن الكنائس والمساجد والمؤسسات المماثلة التي تديرها المجتمعات الدينية لأغراض دينية غالبًا ما تلبي معايير هذا التعريف، إلا أن الجوانب العملية لجمع البيانات عنها حالت فعليًا دون إدراجها، وبالتالي لم يتم تمثيل قسم مهم جدًا من القطاع الثالث في البيانات. [1]

وبإهمال التعريف للمنظمات التي تتأسس بخلفية دينية والمنظمات ذات الطابع الغير رسمي مثل منظمات وجمعيات الاحياء او روابط المشجعين، وتركيزه على الطابع المؤسسي للمنظمات غير الربحية، والتي تشبه الى أحد كبير المؤسسات والشركات التجارية، نستطيع ان نقول ان تعريف مركز جون هوبكنز للقطاع الثالث ما هو الا تعريف ذو تصور تيكنوقراطي، لا يغطي بشكل كبير كل روافد المجتمع المدني والاقتصاد الاجتماعي وهذا ما أشار اليه الكثير من الباحثين، الا انه يظل مصطلح ذو دقة كبيرة عند وصفه الظواهر الاقتصادية والمالية المتعلقة بالمجتمع المدني.

الفرع الرابع: القطاع الثالث، والقطاع العام والقطاع الخاص.

يتطلب حل القضايا الاجتماعية المعقدة تعاونًا قويًا بين القطاعات الثلاثة، وتتقاسم هذه القطاعات الموارد والمسؤوليات لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة وتنفذ أنشطة مشتركة من خلال العمل معًا، ويسعى القطاعان العام والخاص بشكل متزايد إلى التعاون مع منظمات القطاع الثالث لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة، ويعتمد التعاون

[1] Toepler and Anheier, Op Cite, p. 234.

الناجح على الثقة وتبادل المعلومات بين الأطراف والتعبير عن الآراء والمفاوضات والمساومة وإدارة الصراعات ومهارات حل المشكلات[1]، وللعلاقة بين القطاع الثالث والقطاعين العام والقطاع الخاص عدة اشكال نذكرها فيما يلي:[2]

أولا: العلاقة بين القطاع الثالث والقطاع العام

يميز التفاعل بين القطاع الثالث والقطاع العام عدة اشكال من العلاقات نذكرها تباعا فيما يلي: [3]

- ✓ **العلاقة التعاونية:** تكون العلاقة تعاونية عندما يكون للطرفين أهدافا ورؤية مشتركة واستراتيجيات تنفيذ واحدة، ومن هذا الأساس هناك تقارب او تطابق بين الغايات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- ✓ **العلاقة التصادمية:** تنشأ هذه العلاقة عندما ترى الوكالات الحكومية ومؤسسات القطاع الثالث أن أهداف واستراتيجيات بعضها البعض متناقضة، وبشكل رئيسي يكون الاختلاف التام او التناقض في الغايات والوسائل المفضلة لتحقيق الاهداف، حيث غالبا ما تكون السلطات العامة على استعداد للتضييق على مؤسسات القطاع الثالث بسحب التمويل او الاعتمادات او حتى إيقاف نشاطاتها[4]؛
- ✓ **العلاقة الاستقطابية**: يسود هذا النمط اساسا على اختلاف الأهداف وتقارب الاستراتيجيات ولكنها غالبا ما تكون بشكل مؤقت، تتم مناقشة الاستقطاب باعتباره ما تحاول الحكومات القيام به لمؤسسات القطاع الثالث، وعلى الرغم من وجود الكثير من المزايا لهذه العلاقة، الا انها عادة ما تعتبر امرا سلبيا بسبب انها قد تؤثر على حرية نشاط هذه المؤسسات وجعلها تصب في مصالح الجهات الحكومية، ومن جهة اخرى فنشطاء القطاع الثالث ليسوا أقل رغبة في تحويل الوكالات الحكومية لتصبح أشبه بهم من رغبة البيروقراطيين

[1] Hakan Dulkadiroglu, **Strategic Perspectives on Sustainable Development and Migration Issues in Turkey and Abroad: The Role of Nonprofit Organisations for 2030 Sustainable Development Goals**, Cambridge Scholars Publishing Lady Stephenson Library, Newcastle upon Tyne, NE6 2PA, UK, Y: 2019, p. 7. https://www.researchgate.net/publication/335222694.

[2] Adil Najam, **The Four Cs of Government Third Sector-Government Relations**, Nonprofit Management and Leadership, vol:10,n:4, Year (2000), pp. 375–96 (pp. 384–86), doi:10.1002/nml.10403.

[3] Bifarello Mónica, **PUBLIC-THIRD SECTOR PARTNERSHIPS A MAJOR INNOVATION IN ARGENTINIAN SOCIAL POLICY**, the Fourth Conference of the International Society for Third-Sector Research, Dublin, Ireland, p8

[4] IBIDC, p8.

الحكوميين في فعل الشيء نفسه معهم، وتتمتع منظمات القطاع الثالث بسجل طويل ومشرق في التأثير والضغط على السياسة الحكومية لتعكس مصالحها وتحقق رؤيتها وأهدافها؛

- ✓ **العلاقة التكاملية:** تكون العلاقة تكاملية عندما تشترك الادارة الحكومية وغير الحكومية في أهداف مماثلة على الرغم من انها تفضل استراتيجيات مختلفة. فتكون أهدافهم متقاربة او حتى متطابقة ولكنهم يتبعون استراتيجيات متباينة، ويمكن ان تعرف هذه العلاقة على شراكة أو علاقة تعاقدية تمول فيها الحكومة الخدمات العامة وتقوم المنظمات غير الربحية بتقديمها، حيث يكون كل طرف ملزم بالتزامات ومهام منصوص عليها في عقد كان قد تم ابرامه بينهما[1].

ثانيا: العلاقة بين القطاع الخاص والقطاع الثالث.

تقدم مؤسسات القطاع الخاص الكثير من الدعم والمساندة لمؤسسات القطاع الثالث من اشكالها: الدعم المالي المقدم بطرق واشكال مختلفة مثل رعاية الفعاليات، ودعم الأنشطة، والدعم غير المالي كاستخدام المرافق في نشاطاتها مثل غرف الاجتماعات، وهدايا مختلفة من سلع وخدمات أخرى، دون ان ننسى تخصيص المؤسسات الخاصة وقتًا مدفوعًا لموظفيها لأجل التطوع وتقديم الاستشارة الاحترافية المجانية أو الدعم التقني غير المدفوع مثل الخدمات المعمارية واستشارات الأعمال والإدارة، والدعم الإعلامي، وغيرها من الأمور التي تحتاجها مؤسسات القطاع الثالث للمضي في نشاطاتها[2]، وتأتي الشراكات بين القطاعين في أشكال مختلفة تحكم العلاقة بين القطاعين، ولكل منها تركيز خاص ودور خاص للقطاع الخاص والمنظمات غير الربحية نذكرها فيما يلي:[3]

[1] Bifarello Mónica, Op Cite, p8

[2] Tony Chapman, **Third Sector Trends in England and Wales 2022: Relationships, Influencing and Collaboration**, Year: 2023, pp. 24–25, doi:10.13140/rg.2.2.19343.66725.

[3] Kis, G.M and Dilday, R. **NGO Private Sector Partnership: Complementary Collaborations**. 2015.Pdf, p. 7–8 <https://cps.ceu.edu/sites/cps.ceu.edu/files/basic_page/field_attachment/ceu-policy-lab-hand-ngo-private-sector-partneship-2015.pdf> [accessed 20 June 2024].

- ✓ **تبادل الموارد:** يُعتبر تبادل الموارد جزءاً أساسياً من الشراكة بين القطاعين، حيث يتم بتبادل بعض الموارد بأشكال مختلفة. وعلى الرغم من دمج العديد من الدراسات تبادل الموارد بالعمل الخيري او التطوع، إلا أن هذا التعاون يوفر تفاصيل محددة تجعله فئة منفصلة في حد ذاتها، وتكمن الجودة النهائية في هذا التعاون في تحقيق تبادل ناجح للموارد دون تأثير وتأثر الطرفين ببعضهما في عملية الحكم واتخاذ القرارات في كياناتهم المختلفة؛
- ✓ **المعاملات:** شراكات المعاملات هي عادةً رسوم مقابل الخدمات، حيث يقوم أحد الشركاء بالدفع مقابل توفير خدمة أو سلعة للشركاء الآخرين؛
- ✓ **البرامج المشتركة:** يتم بتبادل القيم والخبرات الجديدة بين الشركاء حيث يمكن ان تمثل نوعًا من التعاون التكافلي، وتسعى الأطراف من القطاع الخاص والقطاع الثالث من خلال البرنامج المشتركة الى تحقيق فوائد متبادلة قد تحقق اهداف الشركاء المختلفة وتدفع نشاطاتهم الى الاستمرار والنجاح؛
- ✓ **البرنامج التكاملي:** يُعتبر النهج الأقل شيوعًا في شراكات المنظمات غير الحكومية مع القطاع الخاص، يتميز هذا البرنامج بدمج المصالح والمهام وطرق العمل بين الشركاء لأجل تحقيق الاهداف[1].

[1] IBIDC, P: 7–8.

ثالثا: الفرق بين القطاعات الثلاثة:

يختلف القطاع الثالث عن القطاع الأول والثاني في كثير من النقاط والخصائص، ومن بينها طريقة اتخاذ القرارات، الشكل القانوني لمؤسساته، الأهداف الرئيسية والنشاطات المختلفة، مصادر الموارد المادية والبشرية... الخ، ولذلك ارتأيت تلخيص هذه الفروقات من خلال الجدول رقم1 كما يلي:

الجدول: رقم01: الاختلافات بين القطاع الثالث والقطاع العام والقطاع الخاص.

البيان	الشركات التجارية (القطاع الخاص)	القطاع الثالث (المنظمات غير الربحية المجتمع المدني...الخ)	الوكالات الحكومية (القطاع العام)
الهدف الرئيسي (الغاية)	تعظيم ثروة المالكين	الدفاع عن مصلحة الأعضاء والمؤسسين والمجتمع	تعظيم الرعاية الاجتماعية ورفاهية المجتمع
المخرجات (المنتجات)	منتجات خاصة	منتجات جماعية عامة، او خاصة بالمنظمات	منتجات عمومية جماعية
الموارد والمداخيل	مصادر تمويل تجارية	التبرعات واشتراكات الأعضاء	واردات الدولة كالضرائب
معايير التوزيع	التبادل	التكافل	العدالة
الأهداف	محددة وواضحة	معقدة ومتعددة	معقدة وغامضة
السلطة والمسؤولية	الملاك	الأعضاء	عن طريق الناخبين
المشتركون	شبه طوعية	تطوعية	تلقائية وملزم
التحفيز	مادي	اجتماعي هادف	هادف

Source: Stefan Toepler and Helmut Anheier, **NONPROFIT MANAGEMENT: INTRODUCTION AND OVERVIEW**, Year 2019, p 5, https://www.researchgate.net/publication/336699433, accessed: 7/15/2024.

على الرغم من التشابه الكبير بين القطاع الثالث والقطاع العام من ناحية الأهداف او عدم الربحية مثلا، وبين القطاع الثالث والقطاع الخاص من ناحية اتخاذ القرار والخوصصة، الا ان هناك اختلافات جوهرية تجعل الفرق جليا بين هذه القطاعات.

المطلب الثاني: مفهوم مؤسسات القطاع الثالث.

قدم مكتب التدقيق الوطني البريطاني تعريفا لمؤسسات القطاع الثالث بأنه ذلك المصطلح الذي يستعمل لوصف مجموع المؤسسات المستقلة عن أي جهة كانت سواء من القطاع العام او الخاص، ويتضمن المنظمات التطوعية والمجتمعية(كالجمعيات) والمؤسسات الاجتماعية والتعاونيات والنقابات[1]، ويعرف نظام الحسابات القومية لعام 1993 مؤسسات القطاع الثالث او المؤسسات غير الهادفة للربح بأنها " كيانات قانونية أو اجتماعية تم إنشاؤها لغرض إنتاج السلع والخدمات التي لا يسمح وضعها لها بأن تكون مصدرًا للدخل أو الربح أو أي مكسب مالي آخر للوحدات التي تنشئها أو تتحكم فيها أو تمولها في الممارسة العملية، من المؤكد أن أنشطتهم الإنتاجية ستولد إما فوائض أو عجزًا، ولكن أي فوائض قد يحققونها لا يمكن أن تستولي عليها وحدات مؤسسية أخرى[2].

ولمؤسسات القطاع الثالث العديد من المفاهيم البديلة والتي ذكرها دليل المؤسسات غير الربحية الذي أصدرته الأمم المتحدة وهي على النحو التالي:[3]

- ✓ **الاقتصاد الاجتماعي:** والذي يستخدم على نطاق واسع في أوروبا لتصوير المؤسسات غير الحكومية التي لها غرض اجتماعي أو جماعي، وعادةً يتم تضمين مجموعات من المؤسسات في الاقتصاد الاجتماعي: المؤسسات المتبادلة والتعاونيات والجمعيات؛

[1] **Successful Commissioning Toolkit What Are Third Sector Organisations and Their Benefits for Commissioners?** National Audit Office (NAO) https://www.nao.org.uk/successful-commissioning/introduction/what-are-civil-society-organisations-and-their-benefits-for-commissioners [accessed 2 June 2024].
[2] United Nations, **Studies in Methods. 91: Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts**, 2003, p. 12. https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf. Accessed: 2025-01-15.
[3] IBIDC, p. 16.

- ✓ **منظمات النفع العام:** حيث يستخدم هذا المفهوم عادةً لتصوير مجموعة أضيق من المؤسسات التي تخدم في المقام الأول غرضًا عامًا واسعًا على عكس الغرض المرتبط بشكل أضيق بمصالح الأعضاء أو المشاركين في منظمة أو مجموعة اجتماعية معينة؛
- ✓ **المنظمات غير الربحية:** وهو المفهوم الذي تم تفصيله في مشروع جونز هوبكنز للقطاع غير الربحي المقارن، والذي تم ذكره انفا في تعريفنا للقطاع الثالث، وفي هذا الباب كان قد ذهب باحث اخر (Hall) في تعريفه للمنظمات غير الربحية بأنها: "مجموعة من الأفراد الذين يتجمعون لأي من الأغراض الثلاثة التالية: اما أداء المهام العامة التي فوضتها لهم الدولة؛ او أداء المهام العامة التي يوجد طلب عليها لا ترغب الدولة ولا المنظمات الربحية في الوفاء به؛ أو التأثير على اتجاه السياسة في الدولة أو القطاع الربحي أو المنظمات غير الربحية الأخرى[1].

الفرع الأول: أنواع مؤسسات القطاع الثالث وأدوارها

تنتشر جمعيات ومؤسسات القطاع الثالث في جل دول العالم، ولها العديد من الاشكل تحت مسميات مختلفة، وذلك يكون حسب طبيعتها القانونية او نشاطاتها المتنوعة والروتينية.

أولا: أنواع مؤسسات القطاع الثالث.

وحسب العديد من البحوث والدراسات نستشف أشهر أنواع مؤسسات القطاع الثالث وأكثرها انتشارا ونذكرها فيما يلي:

- ✓ **التعاونيات** (co-operatives): هي جمعيات مستقلة من افراد متحدين طوعا لتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم الاقتصادية والثقافية والاجتماعية المشتركة وذلك من خلال مؤسسة مملوكة بشكل مشترك ويتم ادارتها وحكمها ديمقراطيا[2]، تستند التعاونيات إلى قيم المساعدة الذاتية والمسؤولية الذاتية والديمقراطية والمساواة والإنصاف

[1] Peter Crampton, and others, **The Role of the Third Sector in Providing Primary Care Services - Theoretical and Policy Issues**, Social Policy Journal of New Zealand, Vol: 17, Year: 2001, p: 3.
[2] **Cooperative Identity**, Values & Principles | ICA, 2024 <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> [accessed 10 July 2024].

والتضامن ،ووفقًا لتقاليد مؤسسيها يؤمن أعضاء التعاونيات بالقيم الأخلاقية المتمثلة في الصدق والانفتاح والمسؤولية الاجتماعية ورعاية الآخرين[1] ،انتشرت التعاونيات على المستوى الدولي وهي الآن منتشرة في جميع أنحاء العالم. هناك التعاونيات الزراعية، وتعاونيات الائتمان والادخار، وتعاونيات المستهلكين، وتعاونيات البيع بالتجزئة، وتعاونيات الإسكان، وتعاونيات التأمين، وما إلى ذلك؛

- ✓ **منظمات المساعدة المتبادلة** (mutual help organizations) : موجودة في معظم دول العالم ومنذ فترة بعيدة جدًا، تم إضفاء الطابع المؤسسي عليها تدريجيًا وأصبحت فاعلا رئيسيا في العديد من البلدان الصناعية في أنظمة الضمان الاجتماعي، وقد يقومون بتبادل مجموعة واسعة من المخاطر، بما في ذلك تكاليف العلاج، والأدوية، والاستشفاء، والدعم المادي لأسرة المتوفى، وسوء المحاصيل أو شح الموارد الصيدية[2]؛
- ✓ **الجمعيات الخيرية** (Charitable Organizations) : وهي عبارة عن شخصية اعتبارية ذات طابع تطوعي، هدفها تقديم خدمات البر والإحسان للفئات المحتاجة، وتنتشر هذه الجمعيات في كل دول العالم خاصة في العالم الإسلامي ذلك بسبب حث ديننا الحنيف على فعل الخير[3]؛
- ✓ **المنظمات غير الحكومية** (NGOs) : يعرفها البنك الدولي على انها مجموعة من الكيانات والجماعات والمؤسسات المستقلة عن الحكومات وتعمل لأهداف إنسانية واجتماعية غير ربحية، أي انها وكالات تهدف الى التنمية المجتمعية الدولية، وتأخذ اشكالا متعددة كالجماعات الدينية المنظمة إقليميا او محليا او دوليا[4]؛

---

[1] Piero Ammirato, **Cooperative Enterprises**, Year :2024, p. 4, doi:10.4324/9781003269533.

[2] Kallal Banerjee, **Impact of Third Sector for Countries Socio-Economic Development Particularly for PACS: A Study with Reference To**, Journal of Electronics Information Technology Science and Management, Vol 12, No 7, Year: 2023, p. 58.

[3] العوير محيي الدين خير الله، **الجمعيات الخيرية: تعريفها وتأصيلها وصلتها بالمؤسسة الوقفية**، مجلة الإحياء، المجلد15، العدد1، سنة:2015 ، ص:300.

[4] بوخرص خديجة، غزلاني وداد، **المنظمات الدولية غير الحكومية: نطاق المفهوم ودلالات الأدوار**، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد11، العدد 5، ص50.

- ✓ **الصناديق والمؤسسات الوقفية (**Foundations and Trusts**):** تعتبر الصناديق الوقفية بمثابة وعاء يجمع أموال وقف لاستغلالها في شراء أصول مالية او عقارية مختلفة حيث تدار هذه الأصول بهدف تحقيق اقصى عائد ممكن مع اقل معدل مخاطرة مع بقاء الصفة المالية للصندوق الوقفي[1]، اما المؤسسات الوقفية فهي جهات خيرية لا تسعى لتحقيق الأرباح، تأسست لأجل الاشراف على الأوقاف وتسيير شؤونها، وتنميتها وانفاق ريعها في أغراض خيرية تخدم الصالح العام[2]؛
- ✓ **المؤسسات الاجتماعية (**Social Institutions**):** تعرف على أنها منظمة أو مشروع يحقق مهمته الاجتماعية أو البيئية الرئيسية باستخدام أساليب مختلفة، تكون عادة من خلال مشاريع مدرة للدخل، يتم تأسيس المؤسسات الاجتماعية على يد "رواد الأعمال الاجتماعيين"، وهو مصطلح أوسع يشير إلى شخص طموح يسعى إلى التغيير الاجتماعي على نطاق واسع، وذلك بشكل مميز من خلال استراتيجيات الدخل المكتسب[3].

بالإضافة لكل ما سبق ذكره من الاشكال الرئيسية والشائعة لمؤسسات القطاع الثالث، يمكننا إضافة النوادي بأنواعها ونشاطاتها المختلفة، الأحزاب السياسية، النقابات والجمعيات الدينية التابعة للمساجد او الكنائس...الخ.

ثانيا: الأدوار الأساسية لمؤسسات القطاع الثالث

قسم الباحث (كرامر في 1981) الأدوار الرئيسية لمؤسسات القطاع الثالث الى أربعة أدوار رئيسية نذكرها في مايلي[4]:

---

[1] سفيان ذبيح, **الصناديق الوقفية كآلية لتفعيل الدور التنموي للوقف وتحقيق الأمن الاجتماعي(قراءة قانونية في التجربتين الجزائرية والكويتية)**,مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد7، العدد2، 2022، ص594 .

[2] وراد رفيقة, **دور المؤسسة الوقفية في تحسين التنمية المحلية**, مجلة القانون العام الجزائري والمقارن, المجلد4،العدد2،2018 ،ص 194

[3] Robert Katz and Antony Page, **The Role of Social Enterprise**, Vermont Law Review, Vol: 35, Year:2010, p. 59.

[4] Stefan Toepler and Helmut Anheier, **Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview**, Year: 2004, P: 255, doi:10.1007/978-3-322-80980-3_15.

- ✓ **الدور الطليعي او الريادي:** ويكون بابتكار مؤسسات القطاع الثالث أساليب أو العمليات أو البرامج الجديدة في تقديم الخدمات وذلك من خلال التجربة، فإذا أثبتت تلك الابتكارات نجاحها، قد يتبناها مقدمو الخدمات الآخرون خاصة الوكالات الحكومية.
- ✓ **دور مقدم الخدمة:** تؤدي مؤسسات القطاع الثالث مهمة تقديم السلع والخدمات الجماعية نيابة عن السلطات العامة وذلك ما يكون عادة بسبب قصور هذه الأخيرة في تقديم هذا الدور، كما يمكنها أن تكون المقدم الأساسي لهذه، ويمكنها تقديم خدمات مكملة لخدمات القطاعات الأخرى، حيث يكون توفيرها من قبل القطاع العام أو السوق غير كافٍ من حيث النطاق أو لارتفاع تكاليفه؛
- ✓ **دور حارس القيم المجتمعية:** إن المنظمات غير الربحية هي الآلية الأساسية لتعزيز وحماية القيم الخاصة والسماح للفئات المجتمعية المختلفة بالتعبير ونشر وجهات النظر والتفضيلات والاهتمامات الدينية والأيديولوجية والسياسية والثقافية والاجتماعية وغيرها، ويساهم التنوع التعبيري الناتج في المجتمع بدوره في التعددية وإرساء الديمقراطية،
- ✓ **دور الدعم والمناصرة:** في العملية السياسية لا يتم دائمًا أخذ احتياجات الفئات المستضعفة وذات التمثيل الناقص أو التي تعاني من العنصرية والتمييز، وبالتالي فإن المنظمات غير الربحية تعمل على إعطاء صوت للأقليات والمصالح والقيم الخاصة التي تمثلها؛ ويعملون بدورهم كمراقبين وناقدين للحكومة بهدف التأثير على السياسات الاجتماعية وغيرها وتحسينها[1].

الفرع الثاني: نشاطات مؤسسات القطاع الثالث

[1] Toepler and Anheier, **Op Cite**, p. 255.

لمنظمات القطاع الثالث عدة مهام في المجتمع، وقد تم تصنيفها من خلال الباحثين الى خمس أصناف سنذكرها وهي[1]:

أولا: النشاطات الخيرية: تتمثل النشاطات الخيرية لمؤسسات القطاع الثالث في تقديم المساعدات العينية والمالية والمعنوية للأسر المحتاجة، وخدمات الرعاية الصحية والإغاثة عند النوازل ويمكننا ذكرها في عدة نقاط كما يلي:

- ✓ توفير المساعدات المالية والغذائية والالبسة للأسر المحتاجة، حيث تهدف هذه المساعدات لتلبية حاجيات الفقراء والمحتاجين وتحسين ظروفهم المعيشية اليومية؛
- ✓ توفير الرعاية الصحية للفقراء حيث تقوم بعض الجمعيات بتوفير العديد من الخدمات الصحية مثل الفحوصات الطبية، وتكاليف العمليات الجراحية والأدوية والتبرع بالدم من أجل المساهمة في توفير الرعاية الصحية اللازمة لهم؛
- ✓ تساهم بعض المؤسسات الخيرية في مشاريع توصيل المياه النظيفة والصحية للقرى الفقيرة والنائية والتي لا تتوفر فيها مياه نظيفة وصالحة للشرب بشكل مستدام؛
- ✓ تقوم بعض مؤسسات القطاع الثالث بإعمار الكثير من البيوت الفقيرة، بهدف توفير بيوت أمنة ومستدامة للكثير من الأسر الفقيرة لحمايتهم من برد الشتاء والظروف الجوية القاسية وتوفير حياه آمنة ودافئة لهم[2]؛

ثانيا: نشاطات اجتماعية–اقتصادية: وتشمل هذه النشاطات القضايا المدنية كالإسكان، والتعاونيات، والتنمية الريفية وتخفيف حدة الفقر، وشؤون الطوائف القبلية، وشؤون الشباب، والحق في الحصول على المعلومات، والوعي القانوني والمساعدة، وحقوق الإنسان، ويمكن ذكر بعض من هذه النشاطات في عدة نقاط: [3]

---

[1] Kallal Banerjee, Op Cite, p. 59–61.

[2] مؤسسة غيث للتنمية المجتمعية, **أنشطة الجمعيات الخيرية**، الرابط: https://ghaithfoundation.org/أنشطة-الجمعيات-الخيرية/، تاريخ الاطلاع: 13 جويلية 2024.

[3] Nicoleta Ciucescu, **The Role and Importance of Non-Profit Organizations**, STUDIES AND SCIENTIFIC RESEARCHES. ECONOMICS EDITION, No 14,Year: 2009, p. 16, doi:10.29358/sceco.v0i14.35.

- ✓ توفير سلع وخدمات أفضل مقارنة بتلك التي يقدمها القطاع العام، ووجود هيكل إداري أقل بيروقراطية، ووجود المتطوعين هي شروط أساسية لتقليل تكاليف إنتاج السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية؛
- ✓ تعمل أيضًا على تسهيل التكامل الاجتماعي والسياسي وتساهم في اندماج المجموعات والأفراد في المجتمع، خاصة في المجتمعات التي توجد بها درجة عالية من التنوع العرقي، حيث تشارك مؤسسات القطاع الثالث في تعزيز التنوع وتقليل التوترات العرقية والحوار بين الأعراق؛
- ✓ تشكل إطارًا يمكن من خلاله التعبير عن مصالح ومطالبات الناس، حيث تمثل للمواطنين إطارًا للتعبير الحر عن مطالبهم، في بعض الأحيان تؤثر الضغوط التي تمارسها مؤسسات القطاع الثالث على السياسة العامة.

ثالثا: الأنشطة المتعلقة بالبيئة والمحيط: تشتمل الانشطة البيئية على إدارة الكوارث، ومياه الشرب، والبيئة والغابات، والموارد المائية، والطاقة الجديدة والمتجددة. المهام الرئيسية للقطاع الثالث القائم على النشاط البيئي هي كما يلي: [1]

- ✓ تنمية روح المواطنة والتطوع في مجال حماية البيئة من خلال تنظيم حملات النظافة وحملات التشجير بمشاركة هذه المؤسسات بالتنسيق مع كل شرائح وطبقات المجتمع؛
- ✓ تلعب الجمعيات ومؤسسات القطاع الثالث دورا هاما واساسيا في تشكيل وتنمية الوعي والمسؤولية البيئية لدى افراد المجتمع، ذلك من خلال الحملات التوعوية والتحسيسية التي تضمن حق الأجيال القادمة في بيئة نظيفة؛
- ✓ اجراء بحوث حول المناخ والاحتباس الحراري وتقديم التوصيات والنصائح والاقتراحات للهيئات المعنية، والتي من شأنها المساعدة في حل تلك المعضلات.

[1] قاسيمي ناصر، مصباحي العطرة، **دور الجمعيات البيئية في تنمية الوعي البيئي،، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، المجلد 2، العدد6، سنة2016، ص13.

- ✓ الشراكة مع القطاع العام والقطاع الخاص في استقطاب المتطوعين للتوعية والتحسيس من مخاطر الكوارث البيئية قبل حدوثها[1].

رابعا: أنشطة التوظيف والتمكين: ويشمل العمل والتوظيف، وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتنمية المرأة وتمكينها، وتصنيع الأغذية، وتتمثل المهام الرئيسية لنشاط التشغيل والتمكين بالقطاع الثالث فيما يلي: [2]

- ✓ تدريب وتحفيز الأشخاص المحرومين والمتخلفين اجتماعيا من اجل تمكينهم وادماجهم في المجتمع؛
- ✓ تقدم مؤسسات القطاع الثالث خدمات من شأنها تعزيز قدرات العاملين على المستوى الشعبي وغيرهم على العمل بشكل أكثر فعالية من خلال برامج التكوين؛
- ✓ تقديم الكثير من الخدمات للمرأة والمساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية لها، ودعم المرأة المعيلة وضمان حقها في التعليم والتوظيف والتأهيل والتدريب من خلال البرامج المقدمة من منظمات القطاع الثالث؛
- ✓ الالمام بتنمية مهارات المرأة التي تؤهلها لسوق العمل ودعم مشاركتها في التنمية الاقتصادية[3].

خامسا: أنشطة البحث والتطوير: وتشمل كل أبحاث العلوم والتكنولوجيا كالتكنولوجيا الحيوية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعلوم والتكنولوجيا، والرياضة، والبحث العلمي والصناعي، والتعليم ومحو الأمية، المهام الرئيسية لنشاط البحث والتطوير القائم على القطاع الثالث، حيث ان العديد من منظمات القطاع الثالث إما توظف باحثيها الخاصين، أو تكلف باحثين مستقلين لإجراء تحقيقات في الموضوعات التي تؤثر على المجموعات والقضايا التي تتعامل معها، بالإضافة إلى ذلك، تهدف أيضًا إلى أن تكون على دراية واسعة بالبحوث الأكاديمية القائمة والناشئة في المجالات ذات الصلة، ويساعد البحث منظمات القطاع الثالث على تحديد القضايا الناشئة التي يجب أن تركز عليها، ويوفر الأدلة لدعم مقترحاتها السياسية وحملاتها[4].

---

[1] صباح عبد الرحيم، **شراكة الجمعيات البيئية في التشريع الجزائري (الفعالية والمعوقات)**، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد15، العدد2، سنة2020، ص160.

[2] Kalal Banerjee, Op Cite, p. 61.

[3] نادر عبد الرزاق علي يلي، **دور الجمعيات الخيرية في المساهمة في التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030**، مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد77، العدد1، سنة2023، ص143.

[4] **Public Policy Engagement Toolkit - Newcastle University (Newcastle University)** <http://toolkit.northernbridge.ac.uk/> [accessed 14 July 2024].

الفرع الثالث: تحديات مؤسسات القطاع الثالث:

على الرغم من النجاح الذي تحققه مؤسسات القطاع الثالث عالميا ومحليا، تواجه مؤسسات القطاع الثالث والمجتمع المدني من الكثير التحديات التي تعرقل تطور أدائه وتحسين خدماته، وفي التالي سنتطرق الى أبرزها:

- ✓ التعقيدات القانونية والإدارية والإجراءات الأمنية التي تصعب من اعتماد هذه المؤسسات وبالتالي صعوبة بداية النشاط وانضمام التطوعين لها، خاصة عند الفئات ذات الوعي الاجتماعي والسياسي المنخفض، مما يشكل عزوفا عند المتطوعين، بالإضافة لفرض قيود على هذه المؤسسات من خلال اجبارها على تقديم طلب رخصة للقيام بأنشطتها وهذا ما يحد من روح المبادرة لهذه المنظمات[1]؛
- ✓ ضعف المهارات الإدارية لقيادات ومسيري مؤسسات القطاع الثالث، وذلك لإهمالهم الجانب الأكاديمي من علم الإدارة واعتمادهم على الجانب العاطفي في اتخاذ القرارات وفي عملية التسيير، بالإضافة لضعف اعتمادهم على الكفاءات المتخصصة في مجال الإدارة[2]؛
- ✓ غياب الديموقراطية في تسيير هذه المنظمات، مما يجعل القائمين عليها يحورونها لخدمة مصالحهم الخاصة وميدانا واسعا لعرض أفكارهم والدفاع عنها، وهذا ما يؤثر بالسلب على جودة الخدمة وأداء المتطوعين[3]؛

---

[1] بن يحي فاطمة، طعام عمر، **واقع الحركة الجمعوية في المجتمع الجزائري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية**، العدد 11، سنة 2015، ص209.

[2] زكية فراجي، **العمل المؤسسي الخيري وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية**، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، الملف الخاص الرابع، سنة 2018، ص305.

[3] سعيدة باعلي، **دور الجمعيات الخيرية في تفعيل العمل التطوعي**، مذكرة ماجيستير في علم الاجتماع، جامعة ادرار، سنة2017، ص82.

- ✓ إن دور ومساهمات مؤسسات القطاع الثالث ليست واضحة للجمهور (مستفيدين او مساهمين)، حيث يعتقد العديد من الأشخاص أن الغاية الرئيسية من نشاطات القطاع الثالث لاتزال مبهمة لغالبية الناس عكس القطاعين الاخرين، مما يزرع في نفوسهم الشك حول كفاءة إدارة تلك المنظمات او اين تذهب تبرعاتهم، وهذا ما يجعل اغلبهم يحجمون عن التبرع او التطوع[1]؛
- ✓ تعدد العضوية وازدواجها في الكثير من مؤسسات القطاع الثالث، مما يضعف الجهود ويشتتها ويضعف من كفاءتها وفعاليتها، الى جانب ذلك ضعف ثقافة التحفيز والتقدير المعنوي والمادي للمتطوعين وغياب التغطية الإعلامية اللازمة التي تزيد من تقدير اعمال المتطوعين[2]؛
- ✓ عدم المساواة في دعم الجمعيات ماديا او حتى من ناحية التساهل الإداري وتفاوته من جمعيات لأخرى، وهذا دون النظر لنشاطات الجمعيات او ما تقدمه من خدمات للمجتمع بل بناء على حسابات ضيقة بعيدة كل البعد عن نشاط مؤسسات القطاع الثالث[3]؛
- ✓ يركز الداعمين لمؤسسات القطاع الثالث على مدى شفافية ودقة وصدق معطيات هذه الأخيرة، لذلك تجد هذه المؤسسات نفسها امام تحد كبي في تبني أنظمة محاسبية وإدارية حديثة وفعالة تمكنها من نيل رضا المتعاملين معها[4]؛

---

[1] Cinthia Schuman and Alan Abramson, **Collaborating for Usable Knowledge: A Work in Progress by the Nonprofit Sector Research Fund**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, No 29, Year 2000, p. 16, doi:10.1177/0899764000291002.

[2] جودة الحايس عبد الوهاب، **الذهلية نهي،المعوقات الثقافية التي تواجه الفرق الأهلية في مجال التنمية في سلطنة عمان** ،دراسات في التنمية والمجتمع, المجلد 2.العدد 2، سنة2015 ،ص11.

[3] زياني صالح، **القطاع الثالث ودوره في مجال الخدمة الاجتماعية: دراسة في عملية إدماج الشباب لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 5، سنة2013، ص24.

[4] الاء الدرويش، عثمان المزيد، **تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية وكيفية الاستفادة من التجارب العالمية**، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، السعودية، سنة 2020، ص34.

- ✓ ضعف الهياكل التنظيمية لمؤسسات القطاع الثالث، وافتقادها للقواعد والنظريات الحديثة التي تحكم الجانب التنظيمي للمنظمات، إضافة الى شح مصادر التمويل اتكالها على الدعم الحكومي، ودعم المتبرعين الخواص وعدم سعيها للإيجاد بدائل تمويلية ذاتية[1]؛
- ✓ عدم كفاية الموارد لتغطية نشاطات هذه المؤسسات، حيث يفضل اغلب المستفيدين الاستفادة المجانية دون أي رغبة منهم في المساهمة في تلك النشاطات، وهذا ما يجعل تلك المؤسسات عاجزة عن تغطية كل الفئات المستهدفة ويخلق فجوة كبيرة بين الأهداف المحققة والاهداف المسطرة[2]؛
- ✓ إن المنظمات في القطاع الثالث مترددة للغاية في العمل معًا، مما يؤدي إلى تفاقم التحديات المشتركة، حيث غالبًا ما تمنع مشكلات النفوذ المؤسسات غير الربحية من التعاون مع بعضها البعض، ونتيجة الامر زيادة المنافسة على نفس مصادر التمويل على محدوديتها، كما تحتاج هذه المنظمات إلى النظر في استراتيجيات مالية بديلة لتعزيز صحتها المالية على المدى الطويل، ويجب أن تكون أكثر إبداعًا واستباقية وابتكارا في إدارة مستقبلها المالي، وعليها أن تضع خططا للاستثمار، والأنشطة الربحية، وبناء الأوقاف، بدلاً من الاعتماد على التبرعات في تلبية احتياجاتها الفورية[3]؛
- ✓ قد يسبب التمويل الحكومي تعقيدات في نشاط المؤسسات، وقد يحد من نزاهة مؤسسات القطاع الثالث لا سيما في جانب مهمة الدفاع عن حقوق المواطنين ويضعف أيضا الدور الذي تلعبه جماعات الضغط التابعة لهذه المؤسسات[4]؛

---

[1] أحمد الماوري، منيرة المنصور، **المعوقات التي تواجه القطاع الثالث بدولة قطر**، مجلة الباحث، المجلد22، العدد1، سنة2022، ص83.

[2] Helmut Anheier, Markus Lang, and Stefan Toepler, **Civil Society in Times of Change: Shrinking, Changing and Expanding Spaces and the Need for New Regulatory Approaches**, Economics E-Journal, No 13, Year 2019, p. 10, doi:10.5018/economics-ejournal.ja.2019-8.

[3] Cinthia Schuman and Alan Abramson, Op Cite, p. 17.

[4] Shernica Ferguson, **Using a Constituent Census as a Practical Method to Assess Funding Variance in Nonprofit Organizations**, Year 2024, p. 13, doi:10.13140/RG.2.2.10408.38408.

المطلب الثالث: ابعاد القطاع الثالث، هيكله التنظيمي والاستدامة التنظيمية

سنتحدث في هذا المطلب عن ابعاد القطاع الثالث، وهيكله التنظيمي، وعن الاستدامة التنظيمية لهذا القطاع.

الفرع الأول: ابعاد القطاع الثالث

يمثل القطاع الثالث قطاعا واسعا من المؤسسات المختلفة ذات الطابع الاجتماعي، حيث ولمقارنة هذا القطاع بقطاعات أخرى في نفس الدولة او المنطقة، او نفس القطاع في دول او مناطق أخرى حدد الباحث ليستر سيمون عدة ابعاد رئيسية يقوم عليها هذا القطاع، واعتبر ان هذه الابعاد هي الأكثر أهمية والأكثر كشفا لحجم وأداء القطاع الثالث، لذلك سنحاول ذكر هذه الابعاد في التالي:

أولا: حجم القوى العاملة: (سواء كانت هذه العمالة عن طريق التطوع او مدفوعة الأجر)، يوفر هذا المتغير مقياسًا أفضل لمستوى النشاط الذي يمثله هذا القطاع مقارنة بالقيمة الاقتصادية لمخرجاته، ونظرًا لأن مؤسسات القطاع الثالث غالبًا ما توظف عمالًا بدوام جزئي اضافة إلى عمال بدوام كامل، فقد تكون أعداد الموظفين البسيطة مضللة، وفقًا لذلك، يجب قياس هذا المتغير من حيث معادل الدوام الكامل(الذي يحسب بتقسيم عدد ساعات العمل على عدد الساعات التي تقابل الدوام الكامل)، أي أن الشخص الذي يعمل بدوام جزئي لمنظمة من القطاع الثالث سيُحسب على أنه نصف عامل. وبالمثل، فإن المتطوع الذي يعمل في المتوسط ثماني ساعات في الأسبوع كل أسبوع من العام سيُحسب على أنه 5/1 من عامل بدوام كامل؛[1]

ثانيا: تكوين القوى العاملة: يشير هذا البعد الى كيفية توزيع القوى العاملة في القطاع الثالث، فعلى عكس قطاع الأعمال أو الحكومة، تعتمد منظمات القطاع الثالث بشكل كبير على كل من العمل التطوعي وبدرجة اقل المدفوع الأجر، لذلك من المهم توليد المعلومات حول كلا الشكلين من أشكال العمل والقدرة على التمييز بينهما، علاوة على ذلك من المهم قياس كل من العمل التطوعي الذي يتم توجيهه من خلال المنظمات والعمل المقدم مباشرة إلى أفراد

[1] Lester M. Salamon and Wojciech Sokolowski, **The Size and Composition of the European Third Sector**, in The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities, ed. by Bernard Enjolras and others (Springer International Publishing, 2018), pp. 49–94 (p. 63), doi:10.1007/978-3-319-71473-8_3.

آخرين، وذلك لأن المنظمات التي لديها عمالة مدفوعة الأجر نادرة في بعض البلدان خاصة بلدان العالم الثالث، ورغم هذا لا تزال الكثير من منظمات القطاع الثالث القوية التي تعتمد بشكل كبير على المتطوعين موجودة ونشطة للغاية؛[1]

ثالثا: أنشطة مؤسسات القطاع الثالث: والتي يمكن قياسها بشكل أكثر ملاءمة من خلال حصص القوى العاملة في مختلف مجالات النشاط، ولتسهيل المقارنة بين أنشطة كيانات القطاع الثالث وأنشطة القطاعات الأخرى، تستخدم هياكل التصنيف التي تم تطويرها لتصوير تكوين القطاعات الأخرى أيضًا، حيث تشمل نظام التصنيف الدولي للقطاعات (ISIC)، ونظام التصنيف الصناعي الأمريكي(NAICS) ، بالإضافة لتصنيفات أخرى تساعد على تمثيل الأنشطة الاقتصادية في القطاعات المختلفة، وتساعد هذه الهياكل في تحديد وتصنيف الأنشطة الاقتصادية في القطاع العام والخاص والقطاع الثالث مما يسهل عملية المقارنة والتحليل بين هذه القطاعات؛[2]

رابعا: مصادر الإيرادات في القطاع الثالث: تحصل منظمات القطاع الثالث على إيراداتها من ثلاثة أنواع من المصادر الرئيسية: المدفوعات الحكومية (بما في ذلك المنح والعقود والتعويضات عن الخدمات المقدمة للأطراف المؤهلة)؛ ومبيعات السوق من السلع والخدمات واشتراكات العضوية التي تدفعها الأطراف الخاصة؛ والتبرعات الخيرية من الأفراد والمؤسسات والشركات الخاصة،[3] وتقارن مؤسسات القطاع الثالث مع نظيراتها على حسب هذا الأساس اعتمادا على هيكل التمويل الخاص بها على مدى صحتها المالية، حيث كلما كانت هذه المصادر أكثر تنوعا كلما كانت المؤسسة في وضع مالي احسن؛

خامسا: التركيبة المؤسسية للقطاع الثالث: وكما يشير النموذج الأوروبي، يشمل القطاع الثالث كما يتم تصويره على الأقل أربع مكونات مميزة: المؤسسات غير الهادفة للربح التي تقع ضمن نطاق هذا القطاع، والتعاونيات والمؤسسات المتبادلة، والمؤسسات الاجتماعية، والتطوع المباشر، أي التطوع الذي لا تتم بوساطة المنظمات والذي يعتمد فقط على المبادرات الفردية او الجماعية؛

[1] Salamon and Sokolowski, **Op Cite**, p. 50.
[2] Salamon and Sokolowski, **Op Cite**, p. 51.
[3] IBIDC, p. 51.

سادسا: متوسط النمو السنوي للقوى العاملة النشطة في القطاع الثالث: ويشمل ذلك ايضا العمالة المدفوعة الأجر والمتطوعين، ومقارنته بنمو العمالة الإجمالية في الاقتصاد. [1]

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للقطاع الثالث:

يمثل الهيكل التنظيمي أهمية بالغة لمؤسسات القطاع لثالث والمؤسسات بصفة عامة، حيث يعمل على توضيح الأدوار والمسؤوليات وخطوط الإبلاغ مما يضمن سلاسة العمليات، كما يعزز الهيكل الواضح المساءلة والشفافية للمانحين والمستفيدين وأصحاب المصلحة[2]، ويعرف بانه الإطار الذي يحدد كيفية عمل المنظمة غير الربحية وإدارة مواردها وتحقيق مهمتها، فيه يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن الحوكمة والتوجيه الاستراتيجي، وتشرف القيادة التنفيذية والمتمثلة في المدير التنفيذي، على العمليات اليومية، وتدير الأقسام الوظيفية، مثل المالية والبرامج والاتصالات، كما ينفذ الموظفون والمتطوعون البرامج والمهام المسطرة[3]، كما يضمن الهيكل التنظيمي كيفية تحديد المهام، والسلم الاداري، وهو أحد أجزاء التنظيم الذي يضمن الجودة والرسمية والسير الحسن للمؤسسة[4]، وتركز مؤسسات القطاع الثالث عند انشاء هيكلها الخاص على رسالتها وأهدافها وتحدد مسؤولياتها، وبعدها تحدد الهيكل التنظيمي الملائم، ثم تقوم بتحديد العناصر التالية:[5]

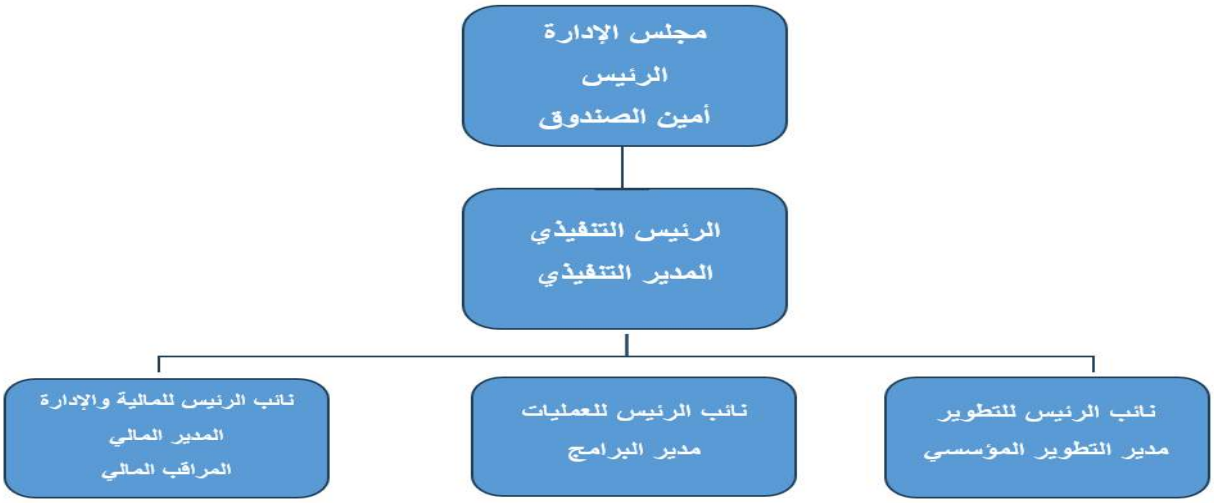
- ✓ تحديد الحد الأدنى من كبار الموظفين أعضاء الإدارة العليا مثل الرئيس والأمين العام وامين الصندوق؛
- ✓ تحديد مسؤوليات وواجبات كل من الموظفين والمتطوعين؛

[1] IBIDC, p. 51.
[2] Doug Tull, **Nonprofit Organizational Chart: How to Build Your Organizational Structure**, Technology Advice, 2024 <https://technologyadvice.com/blog/sales/nonprofit-organizational-structure/> [accessed 29 November 2024].
[3] IBIDC.
[4] Khunsa Hayat and others, **Interactive Effects of Organizational Structure and Team Work Quality on Project Success in Project Based Non-Profit Organizations**, i RASD Journal of Management, Vol 4. No 1, Year 2022, p. 70, doi:10.52131/jom.2022.0401.0064.
[5] تباني عبد الفتاح، **تقييم المعالجات المحاسبية للمعاملات المالية في مؤسسات القطاع الثالث دراسة حالة وقف جامعة هارفارد ومؤسسة بيل وميليندا قيتس الخيرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، سنة2018، ص12.

- ✓ كتابة القانون الداخلي وتحديد كيفية انتخاب المدير وأعضاء مجلس الإدارة وتحديد نصابهم القانوني وكيفية اتخاذ القرار واقالتهم؛
- ✓ تحديد الحد الأدنى للاجتماعات الدورية وتقسيمها على مدى سنة واحدة؛
- ✓ تحديد اللجان وصلاحياتها وطريقة اختيار الموظفين والمتطوعين.

يكون الهيكل التنظيمي لمؤسسات القطاع عادة على شكل هرمي ويتكون من: مجلس الإدارة والمجالس الاستشارية، ولجان مجلس الإدارة (الرئيس التنفيذي/المدير التنفيذي)، الإدارة (نواب الرئيس ومديري البرامج)، الموظفون (بدوام كامل وبدوام جزئي)، المتدربون والمتطوعون[1]، وهذا ما سنلمسه في الشكل التالي:

الشكل1: يمثل الهيكل التنظيمي المعتاد لمؤسسات القطاع الثالث



المصدر: تباني عبد الفتاح، **تقييم المعالجات المحاسبية للمعاملات المالية في مؤسسات القطاع الثالث دراسة حالة وقف جامعة هارفارد ومؤسسة بيل وميليندا قيتس الخيرية**، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، سنة2018، ص12.

[1] Laurence Scot, **The Simplified Guide to Not-for-Profit Accounting, Formation, and Reporting | Wiley**, Wiley.Com, 2010,p.30<https://www.wiley.com/en-us/The+Simplified+Guide+to+Not-for-Profit+Accounting%2C+Formation%2C+and+Reporting-p-9780470626474>.

الهدف الرئيسي للهيكل التنظيمي لجل المؤسسات هو ضمان سير برامجها وفق رؤيتها، مما يساعدا في تحقيق أهدافها، لذلك ليس هنالك هيكل تنظيمي مثالي او موحد لكل مؤسسات القطاع الثالث، انما لكل مؤسسة الحرية والمرونة في تحديد هياكلها التنظيمية وفق حجمها ورؤيتها ومسؤولياتها وحجمها...الخ.

الفرع الثالث: الاستدامة التنظيمية لمؤسسات القطاع الثالث

تعد الاستدامة التنظيمية من المصطلحات المهمة في مجال إدارة المنظمات، فهي تعني استطاعة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة، فضلا عن وضع الخطط والاستراتيجيات ومتابعتها[1]، وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها وسيلة المنظمات لإدارة شؤونها وتوازن مجهوداتها ووضوح نتائجها، كما تعرف أيضا بأنها كافة الممارسات والأنشطة المؤسسية التي تسعى الى المساهمة في تحقيق التوازن المستدام في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، على المدى الطويل، من خلال جميع العمليات الإنتاجية والفنية والإدارية بالمؤسسة[2]، وللاستدامة التنظيمية عدة خصائص نذكرها من خلال نقاط فيما يلي:

- ✓ ترتبط الاستدامة التنظيمية بقدرة المؤسسة على تلبية طلبات المستهلكين؛
- ✓ التركيز على حاضر المؤسسة ومستقبلها؛
- ✓ تحافظ على الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتساعد على تفادي المخاطر المؤسسية وادارتها؛

[1] سرهنك عثمان واخرون، **القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق**، مجلة بوليتيكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 1، سنة 2024، ص431-450. doi: 10.25156/ptjhss.v5n1y2024.pp421 .

[2] راغب الراعي، عبد الوهاب، **الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية**, مجلة البحوث المالية والتجارية, 2024 ,8 .p , doi:10.21608/jsst.2024.270353.1746.

- ✓ تساعد على الموازنة بين الإنتاجية والعلاقات الإنسانية.[1]
- ✓ التركيز على ضمان سمعة المؤسسة وتحسين صورتها امام أصحاب المصلحة[2].

وحسب الكثير من الأبحاث التي تناولت الموضوع تم تقسيم ابعاد الاستدامة التنظيمية الى خمسة ابعاد هي[3]:

- ✓ **الاستدامة الاستراتيجية:** شح الموارد وعدم كفايتها لتحقيق اهداف المؤسسة هاجس كبير يؤثر على نتائج المنظمة، لذلك وجب على كل المنظمات جعل رؤيتها وأهدافها أكثر وضوحا وواقعية بناء على موارد المنظمة الانية والمستقبلية؛
- ✓ **استدامة المنتجات والبرامج:** تتأثر مشاركة العملاء وأصحاب المصلحة تتأثر بمدى جودة واستمرارية المؤسسة في تقديم خدماتها لهم، لذلك وجب على المنظمات التركيز على جودة واستدامة ما تنتجه او تقدمه أكثر من تركيزها على زيادة الإنتاج؛
- ✓ **استدامة العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي لاي منظمة والركيزة الأساسية التي بها تحقق المؤسسة اهدافها، لذلك وجب على المنظمات تنمية وتطوير قدرات هذا العنصر وتلبية حاجياته لضمان استدامة نشاطها؛
- ✓ **استدامة الموارد المالية والمادية:** المحافظة على موارد المؤسسة المالية والمادية بترشيد النفقات، وخفض الاستهلاك، وصيانة المعدات، وضمان تدفق الإعانات والتبرعات، والاستثمارات الخارجية، تساعد المنظمة على استدامة نشاطها وتحقيق أهدافها على المدى البعيد؛

---

[1] حنان حسن سليمان، **تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية**، العلوم التربوية، المجلد 38، العدد 1، سنة 2020، ص 484. doi:10.21608/ssj.2020.146122

[2] سرهنك عثمان واخرون، مرجع سابق، ص431.

[3] عبد الناصر محمد سيد أحمد، **الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد** , المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد8، العدد30، سنة2024، ص 243-244. doi:10.21608/ajahs.2024.341695

- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** ان تحقيق الاستدامة التنظيمية يعتمد على امرين اثنين: زيادة إنتاجية المنظمة، وتحمل المنظمة مسؤولياتها تجاه المجتمع، فالمنظمات باختلاف أنواعها وجب عليها العمل على تنمية مجتمعها وتحسين ظروفه من خلال برامجها الاجتماعية التي تعبر عن ولائها للمجتمع الذي تنتمي اليه[1].

تُعتبر الاستدامة التنظيمية ركيزة أساسية لضمان استمرارية واستدامة مؤسسات القطاع الثالث، وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهي تمكّنها من الاستجابة بكفاءة وفعالية للتغيرات الديناميكية في البيئتين الخارجية او الداخلية، مما يزيدها مرونة في مواجهة الأزمات المختلفة، بالإضافة لذلك فإن تعزيز الاستدامة التنظيمية يساعد المؤسسة في تحقيق الاستدامة المالية، والتي تُعد اساس استدامة الأنشطة والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات للمجتمع، وبفضل هذه العوامل تسهم الاستدامة التنظيمية في تحسين جودة وفعالية الأداء المؤسسي، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة ويضمن تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنموية.

[1] عبد الناصر محمد سيد أحمد، مرجع سابق، ص244.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقطاع الثالث

بعد تطرقنا للجانب المفاهيمي للقطاع الثالث واستعراضنا أبرز التعريفات المتعلقة به، ارتأينا ان نتناول في هذا المبحث النظريات والمصطلحات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية الأساسية، والتي لها علاقة مباشرة بالموضوع محل الدراسة.

المطلب الأول: النظريات الاقتصادية للقطاع الثالث

لقد كانت للعديد من النظريات الاقتصادية الفضل الكبير في التأسيس للقطاع الثالث، وفي هذا المطلب سنتطرق على سبيل الذكر لعدة نظريات ترتبط ارتباطا وثيقا بالقطاع الثالث ومؤسساته.

الفرع الأول: النظريات المبنية على الفشل

تسعى مؤسسات القطاع الخاص نحو تحقيق تعظيم ارباحها دون مراعاة لمصالح وحاجات العامة، ويهدف القطاع العام الى تلبية حاجيات أكبر عدد من المصوتين للحكومة، وهذا ما يحدث فجوات تسعى مؤسسات القطاع الثالث لتغطيتها، حيث تعمل هذه المنظمات على تلبية الرغبات التي تفشل عن تلبيتها الأسواق والمؤسسات العامة، وفي هذا الفرع سنتناول نظريات الفشل الأربعة وعلاقته بالقطاع الثالث وما يجعلنا نفهم طبيعة نظرية الفجوة الاقتصادية.

أولا: نظرية الفشل السوق (market failure theory):

يعود فشل السوق الى التوزيع الغير فعال الى الموارد، والذي يؤدي بالأفراد الى تحمل تكاليف أكبر وتحقيق فوائد اقل من المتوقع[1]، حيث وفي هذه الحالة يكون السوق عاجزا عن توفير السلع المطلوبة بالكم وما ينجم عنه من

[1] **Market Failure: What It Is in Economics, Common Types, and Causes**, Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/m/marketfailure.asp> [accessed 22 August 2024].

اختلال في الأسعار والتي لن تستطيع عكس الصورة الحقيقية لقيمة المنتج او تكاليف الإنتاج، ويظهر عادة فشل السوق في ظاهرة نمو الشركات الاحتكارية وغيرها من المؤسسات الغير تنافسية[1].

وقد نظن لوهلة ان سبب فشل السوق ببساطة هو عدم قدرة الشركات على تلبية متطلبات السوق وتحقيق الارباح، ولكن هناك أسباب أخرى قد تؤدي لفشل السوق، مثل عدم التماثل في المعلومات ويحدث عندما تكون هناك معلومات متضاربة حول جودة الخدمة/السلعة، والآثار الخارجية او الجانبية والتي تحدث عندما تؤثر الفوائد أو التكاليف على شخص غير مشارك بشكل مباشر في معاملة ما، دون ان ننسى مشكلة الراكب المجاني أي الأشخاص الذين يريدون الاستمتاع بالخدمات والسلع العامة دون دفع حقوق الاشتراك او الرسوم مثل الذين يركبون الميترو والقطار دون دفع ثمن التذكرة او المشتركين في المنظمات ويتمتعون بخدماتها دون دف الاشتراك[2]، بالإضافة الى الاحتكارات وحقوق الملكية غير المكتملة أو غير الموجودة، فبدونها لا تستطيع الأسواق أخذ جميع تكاليف الإنتاج في الاعتبار، حيث أن الافتقار إلى الوصول إلى أنظمة الملكية الرسمية يشكل عائقًا أمام دخول السوق بالنسبة للفقراء، الذين لا يستطيعون الوصول إلى أسواق رأس المال الرسمية دون حقوق الملكية[3]، كما تندرج ايضا ضمن نوع فشل السوق اربع أنواع من نظريات التنظيم التطوعي وهي: نماذج المعلومات غير المتماثلة، ونماذج الوكيل الرئيسي أو "التحكم في العملاء" ونماذج الوكيل الرئيسي أو "العمل الخيري الخاص"، بالإضافة الى "المستهلكين المحرومين"[4].

ويعود اصل النظريات التي تربط القطاع الثالث بفشل السوق الى اقتصاديات الصحية، حيث وصل مجموعة من الباحثين الى ان غموض الخدمة الصحية بين العاملين في القطاع الصحي والمرضى يفسر أهمية وجود مستشفيات

[1] Shawn Cunningham, **Understanding Market Failures in an Economic Development Context**., year:2011, p. 13, doi:10.13140/2.1.4734.6562.
[2] Dyana P. Mason, **Theories**, 2022 <https://opentext.uoregon.edu/intrononprofit/chapter/2-theories/> [accessed 23 August 2024].
[3] Shawn Cunningham,Op Cite, p. 20.
[4] Brian Dollery and Joe Wallis, **Economic Theories of the Voluntary Sector: A Survey of Government Failure and Market Failure Approaches**, p. 12. https://www.researchgate.net/publication/228415533 accessed 23 August 2024.

غير ربحية في القطاع الصحي[1]، حيث أدى ضعف التواصل بين الأولياء والأطفال عادة الى فشلهم في تقدير جودة الخدمة ما جعلهم يفترضون ان انخفاض تكاليف الخدمة قد يجعلها أكثر رداءة، ما جعل المؤسسات الصحية ترفع من تكاليف الخدمة لجلب عدد اكبر من المستهلكين، وهذا ما جعل الاولياء يميلون الى الثقة بالمستشفيات غير الربحية التي تقدم الرعاية للأطفال أكثر من نظيراتها[2].

وما يجعل مؤسسات القطاع الثالث أكثر جدارة بالثقة وجود قيود على توزيع الأرباح، حيث تتوجه هذه المؤسسات لاستثمار الفوائض عوضا من توزيعها، وتبين الباحثة استل جيمس (1990) من خلال ما خلصت: ان المديرين الغير مستفيدين ماليا من خلال توزيع الأرباح يميلون الى الصدق أكثر ولا يقومون بخداع المستهلكين عند قيامهم بالتسويق للسلعة، وهذا ما يجعل المانحين أكثر اقداما على التبرع لهذه المؤسسات لان تبرعاتهم ستستخدم في الباب الذي جمعت لأجله[3].

تعالج مؤسسات القطاع الثالث فعلا بعضا من أنواع فشل السوق، بما في ذلك توفير السلع العامة، حيث يوفر القطاع الثالث ترتيبات مؤسسية مصممة جزئيًا لتكون بمثابة علاج لمثل هذه الإخفاقات السوقية، ويوفر القطاع الثالث كفاءة في أنواع معينة من السلع والخدمات التي غالبًا ما يتم تسليمها بشكل غير فعال في الأسواق، الا ان منظمات القطاع الثالث ليست علاجًا اجتماعيًا شاملاً، كما هو الحال في الأسواق، بسبب ملاءمة بعض القضايا للموارد أكثر من غيرها فالأسواق مثلا تفضل إنتاج السلع والخدمات التي عليها الطلب من الشرائح الأكثر قدرة على الدفع، اما القطاع الثالث فيفضل إنتاج السلع والخدمات التي يسهل ضمان تمويلها من المنح والتبرعات وغيرها من الإعانات[4].

---

[1] Brian Dollery and Joe Wallis, Op Cite, p. 11.

[2] Gordon Cleveland and Michael Krashinsky, **The Benefits and Costs of Good Child Care: The Economic Rationale for Public Investment in Young Children**. A Policy Study. Monograph No. 1, 1998, p. 12.

[3] Brian Dollery and Joe Wallis, Op Cite,, p. 12.

[4] Eva Witesman and Andrew Heiss, **Nonprofit Collaboration and the Resurrection of Market Failure: How a Resource-Sharing Environment Can Suppress Social Objectives**, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 28. No 4, Y 2017, p. 1503, doi:10.1007/s11266-016-9684-5.

ثانيا: نظرية الفشل الحكومي (Government failure theory):

قدم الباحث دوغلاس (Douglas) سنة 1987 نظرية فشل الحكومة وجادل بأن الحكومات أقل ميلاً إلى توفير السلع العامة التي تحركها تفضيلات غير متجانسة[1]، وافترض الباحث فايزبرود (Weisbrod) ان مؤسسات القطاع الثالث هي مؤسسات هجينة تجمع بين مميزات المؤسسات الربحية والحكومية، حيث لخص دورها في انها تعمل على توفير سلع الاستهلاك الجماعي التي تفشل الأسواق في توفير بديل لها وتعجز الحكومات [2]عن توفيرها[3]، وهناك طريقة أكثر دقة لوصف فشل الحكومة وهي أن فشل الحكومة يحدث عندما يتسبب تدخل الحكومة في تخصيص أقل كفاءة للسلع والموارد مما قد يحدث بدون هذا التدخل[4].

وقد حدد وولف (Wolf) أربعة أنواع للفشل الحكومي قد توازي فشل السوق، والتي قد تنجم عن الظروف التي يتم بموجبها إنتاج واستهلاك الناتج الحكومي من الخدمات والسلع، وهذه الأنواع الأربعة من حالات الفشل الحكومية هي على التوالي[5]:

- ✓ **التكاليف الزائدة والمتزايدة:** الناجمة عن الانفصال بين التكاليف ومصادر الإيرادات لتمويل هذه التكاليف؛
- ✓ **العوامل الداخلية والأهداف التنظيمية:** وهي المعايير أو الأهداف البديلة التي تنطبق داخل المؤسسات الحكومية لتوجيه وتنظيم وتقييم أدائها وموظفيها؛

[1] Kwang Bin Bae and Hosung Sohn, **Factors Contributing to the Size of Nonprofit Sector: Tests of Government Failure, Interdependence, and Social Capital Theory**, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 29. No 3, year 2018, p. 470, doi:10.1007/s11266-017-9888-3.

[2] Gao Liu, **Government Decentralization and the Size of the Nonprofit Sector: Revisiting the Government Failure Theory**, The American Review of Public Administration, Vol 47. No 6, y 2017, p. 620, doi:10.1177/0275074016631643.

[3] Lambert Zuidervaart, **Short Circuits and Market Failure: Theories of the Civic Sector**, The Paideia Archive: Twentieth World Congress of Philosophy, No 42, year 1998, p. 188, doi:10.5840/wcp20-paideia199842794.

[4] Shawn Cunningham,Op Cite., p. 36.

[5]Charles Wolf, Markets, Governments, and Society, RAND Corporation, y 1995), p. 3–4 <https://www.rand.org/pubs/papers/P7951.html> [accessed 27 August 2024].

- ✓ **العوامل الخارجية المشتقة:** أي الآثار الجانبية غير المتوقعة للأنشطة الحكومية التي لا تتحقق غالباً من قِبَل الوكالة الحكومية المسؤولة عن إنشائها، وبالتالي لا تؤثر على حسابات الوكالة أو سلوكها؛
- ✓ **أوجه عدم المساواة في التوزيع:** والتي عادة ما يتم فهرستها في السياق غير السوقي على ممارسة السلطة البيروقراطية والسلطة على المواطنين الذين لديهم سبل محدودة لضمان المساءلة إما باللجوء إلى منتج آخر غير الحكومة، أو بالامتناع عن قبول (أي استهلاك) العمل البيروقراطي أو الإداري.

تفترض نظرية الفشل الحكومي ان القطاع الثالث يظهر عند عجز الحكومة تلبية احتياجات السوق، وفي نفس السياق يجدر بنا الإشارة الى ان هذا العاجز عادة ما يكون لأسباب سياسية وبنيوية، حيث تمتنع الحكومات في الكثير من الأحيان عن اشباع بعض الحاجات بسبب سعيها لتلبية مطالب واحتياجات الأغلبية، بالإضافة لذلك قام فايسبرود (Weisbrod) سنة 1998 بمعالجة فشل الحكومة أيضا من خلال نظرية التباين التي تزعم ان أهمية القطاع الثالث تأتي بسبب تزايد التباين في المجتمعات الحديثة وتباين تفضيلات واحتياجات المواطنين بشكل متزايد، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات "العامة" ذات الخصائص الفردية والتعددية[1].

ثالثا: نظرية العقد الفاشل (Contract Failure Theory) :

بالعودة للدراسة التي اجراها الباحثان نيلسون وكراشينسكي (1973؛ نيلسون 1977)، والتي لاحظا فيها ان الخدمات الصحية المقدمة للأطفال لا يستطيع الوالدين التحكم او معرفة مدى جودتها بسبب ان الذي يدفع ثمن السلعة او الخدمة ليس هو المستهلك المباشر لها، وقد خلصا بان دور رعاية الأطفال غير الربحية ما هي الا نتاج لفشل المؤسسات الحكومية او الربحية في تقديم خدمات ذات جودة، وفي دراسة أخرى زعم هاينسمن (Hansmann) في

[1] Primoz Pevcin, **Demand and Supply Side View on the Factors Affecting Size of Non-Profit Economy**, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, Vol 25, No 1, year 2012, p. 148, doi:10.1080/1331677X.2012.11517560.

مقال سنة (1980) ان نشأة مؤسسات القطاع الثالث ما هي الا نتاج مواقف يشعر فيها المستهلكون بعدم القدرة على تقييم جودة السلعة بدقة اثناء طلب الخدمة او السلعة او حتى عند حيازتها[1].

ويعتبر الباحث هاينسمن من المدافعين عن نظريات الفشل التي أطلقها فايسبرود، وكتكملة لوجهة نظر فايزبرود، قدم هاينسمن نظرية ذات نظرة ثاقبة على وجه التحديد للظروف التي تستجيب فيها مؤسسات القطاع الثالث لفشل السوق، ففي حين يرى فايزبرود أن هذه المؤسسات تنشأ لحل مشاكل العمل الجماعي التي لا تستطيع الحكومات أو لا ترغب في معالجتها، يرى هانسمان أن دورها يتلخص في معالجة مشاكل عدم التماثل في المعلومات في السوق، وتعالج مؤسسات القطاع الثالث مشكلة أطلق عليها "العقد الفاشل"، وهو نوع محدد من فشل السوق[2].

يمثل العقد الفاشل حالة من فشل السوق والتي يكون فيها تدفق بين المنتج والمستهلك رديئا للغاية، ما يجعل المستهلكين في حالة من الشك من جودة السلعة ويجعلهم عاجزين عن تقييم العقود التي تربطهم مع الموردين، والذين قد يضعون ثمنا غير متناسب وجودة السلعة[3]، وهذا ما يجعل مؤسسات القطاع الثالث الحل الأمثل لهذا الفشل، وبسبب كونها لا تسعى لتعظيم أرباح المساهمين وهذا ما قد يجعل خدماتها أكثر جودة مناسبة مع السعر، وهذا ما يزيد الطلب عليها خاصة في الخدمات الإنسانية، دون ان ننسى احترامها للعقد الأخلاقي الذي يربطها والمستهلكين على عكس المؤسسات الربحية[4].

---

[1] Henry Hansmann, **Economic theories of nonprofit organizations**, The nonprofit sector: Research handbook, Yale University Press, , p29. https://law.yale.edu/sites/default/files/documents/pdf/Faculty/Hansmanneconomictheories.pdf.

[2] Curtis Child, **An Overview of Nonprofit Sector Theories**, in Reimagining Nonprofits: Sector Theory in the Twenty-First Century, ed. by Curtis Child and Eva Witesman (Cambridge University Press, 2024), p. 23, doi:10.1017/9781009262057.003.

[3] Curtis Child, Op Cite, p. 24.

[4] ساري سهام، زنكري ميلود، **النظريات الاقتصادية الحديثة للقطاع الثالث الخيري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة "النموذج الأمريكي"** ، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد34، العدد 1، سنة 2020، ص 1413.

رابعا: نظرية الفشل التطوعي او الترابط المتبادل (Voluntary Failure) :

يرى الباحث ليستر سيمون (Salamon L .M) ان النظريات السابقة والتي تفترض ان القطاع الثالث تشكل نتاجا للفشل الحكومي وفشل الأسواق، تعتبر القطاع الثالث قطاعا ثانويا يسد الفراغات ويغطي فشل الحكومة والسوق فقط، لذلك قدم تحليلا اخر في هذا الباب، حيث يعتبر انه من الأكثر جدوى ان نقلب النظرية رأسا على عقب، ونرفض الفرضية التي تقول ان الحكومة هي الاستجابة النموذجية لفشل الأسواق[1]، ونفترض في المقابل ان مؤسسات القطاع الثالث هي الاستجابة الأساسية لفشل السوق، وعوضا من اعتبارها مؤسسات ثانوية تغطي الفشل الحكومي او قيود الحكومة في توفير السلع الجماعية نجعل الحكومة هي من تغطي الفشل التطوعي، والفكرة الرئيسية الجاثية خلف هذا الافتراض هي التكاليف العالية التي قد تدفعها الحكومة عند الاستجابة للنقص في السلع الجماعية والتي تعد اعلى من تكاليف العمل التطوعي[2].

وحتى تتحرك الحكومات للاستجابة لمشكلة عامة ما فلابد من جمع المعلومات، وإثارة شرائح كبيرة من الجمهور، وإعلام المسؤولين العموميين وإقناعهم، وتطوير الحلول المقترحة، وصياغة القوانين وإقرارها، ووضع البرامج موضع التنفيذ، وكل هذا يتطلب الوقت والموارد. على عكس القطاع الثالث فتوليد استجابة منه يتطلب من حفنة من الأفراد، سواء كانوا مدفوعين بدوافع دينية، أو حماسة أيديولوجية، أو قناعة مهنية، أو خبرة شخصية، أن يأخذوا زمام المبادرة بمفردهم لمعالجة المشكلة[3]، وهذا يسلط الضوء على سمة فريدة لمؤسسات القطاع الثالث، فهي وحدها بين المؤسسات المجتمعية قادرة على حشد المبادرات الفردية من أجل الصالح العام، وهذا يميزها عن مؤسسات السوق،

[1] Lester M. Salamon, **Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State**, Journal of Voluntary Action Research, Vol 16. No 1–2, year 1987, p. 39, doi:10.1177/089976408701600104.
[2] IBIDC, p. 39.
[3] Lester M. Salamon and Stefan Toepler, **Government–Nonprofit Cooperation: Anomaly or Necessity?** VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 26. No 6, year 2015, p. 2162, doi:10.1007/s11266-015-9651-6.

التي تحشد المبادرات الفردية ولكن من أجل تحقيق مكاسب فردية ، وعن المؤسسات الحكومية، التي تسعى إلى تحقيق الصالح العام ولكنها تفعل ذلك من خلال العمل الجماعي، لذلك فمن المعقول أن نتوقع أن القطاع الثالث، وليس الحكومة أو الشركات، سيوفر في كثير من الأحيان خط الاستجابة الأول لـ "إخفاقات السوق" المتصورة[1].

وقد حدد سيمون(Salamon L .M) الاخفاقات التطوعية التي تستدعي من الحكومة دعم مؤسسات القطاع الثالث وقام بتقسيمها الى أربع إخفاقات وهي:[2]

- ✓ **القصور الخيري:** ونقصد به عدم قدرة النظام التطوعي على توليد الموارد الأساسية لتغطية مشاكل الخدمة بشكل كاف وموثوق، وذلك بسبب مشكلة "الراكب المجاني" المتأصلة في الخدمات الجماعية، حيث اثبتت الدراسات ان الفرد له قابلية كبيرة لجعل شخص اخر يتحمل التكلفة عنه؛
- ✓ **الخصوصية الخيرية:** وهي ميل المنظمات التطوعية والمحسنين إليها إلى التركيز على مجموعات فرعية معينة من السكان، تشكل بطبيعة الحال إحدى نقاط القوة المزعومة للقطاع التطوعي من اساسيات وجوده؛
- ✓ **الابوية الخيرية:** وهي من المشاكل التي تعيب نشاط القطاع الثالث في التعامل مع قضايا المجتمع، حيث يميل أولئك الذين يديرون المنظمات غير الربحية إلى أن يكونوا أولئك الذين لديهم بالفعل إمكانية الوصول إلى موارد المجتمع، مما قد يؤدي إلى اعتقاد المنظمات بأنها "تعرف ما هو الأفضل" للمستفيدين وعدم منح المستفيدين أي سيطرة على الموارد التي يتم إنفاقها نيابة عنهم؛
- ✓ **الهواية الخيرية:** وتعني افتقار العديد من العاملين في مؤسسات القطاع الثالث الى الاحترافية في الاداء، وهذا يرجع جزئيا الى الابوة الخيرية حيث في غالب الأحيان لا يتم التداول على المسؤوليات داخل المؤسسات

[1] Lester M. Salamon and Stefan Toepler, Op Cite, p. 2162.
[2] Stefan Toepler, **Rereading Salamon: Why Voluntary Failure Theory Is Not (Really) About Voluntary Failures**, Nonprofit Policy Forum, Vol 14. No 4, year 2023, p. 408, doi:10.1515/npf-2023-0080.

الخيرية، إضافة لذلك ضعف البرامج التكوينية للأفراد القائمين على تلك النشاطات، وهذا ما يؤدي الى إدارة سيئة للموارد.

وتمثل نظرية الفشل التطوعي من النظريات الأساسية التي تحكم علاقة الحكومة المركزية بالقطاع الثالث، حيث مما سبق يبين سيمون ان مؤسسات القطاع الثالث يمكنها بمساعدة الحكومة المركزية ان تغطي وبكفاءة فشل السوق، وقد تكون حلا من الحلول التي يمكنها ان تجعل الانفاق الحكومي اقل تكلفة.

الفرع الثاني: نظرية الاعتماد على الموارد، السلع العامة، تكلفة المعاملات ونظرية العرض الجانبي.

تعتبر نظريات الاعتماد على الموارد ونظرية السلع العامة ونظرية تكلفة المعاملات والعرض الجانبي، من بين أبرز النظريات الاقتصادية التي لها علاقة مباشرة والقطاع الثالث، لهذا سيتم التطرق لها في هذا الفرع.

أولا: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependency Theory):

إن التأكيد الأساسي لنظرية الاعتماد على الموارد(RDT) قد ذكره بكل بساطة كل من Pfeffer وSalancik (1978)، حيث افترض أن مفتاح بقاء المنظمة هو القدرة على اكتساب الموارد والحفاظ عليها من خلال تسييرها بشكل عقلاني، حيث تمثل هذه المهمة إشكالية كبيرة بسبب الظروف البيئية المتمثلة في الندرة وعدم اليقين؛ وبصورة عامة، فإن الموارد عادة تكون غير كافية أو مستقرة أو مضمونة، وفي نهاية المطاف، فإن حتمية الموارد تؤدي إلى تكيف المنظمات مع متطلبات مقدمي الموارد المهمين[1].

ان على مؤسسات القطاع الثالث أن تتكيف مع التغيرات الجذرية في بيئاتها السياسية والتمويلية، حيث أصبحت مؤسسات القطاع الثالث، وخاصة في قطاع الخدمات الإنسانية، تعتمد بشكل متزايد على عائدات الضرائب لتمويلها،

[1] Karen A. Froelich, **Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations,** Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 28. No 3, year 1999, p. 247, doi:10.1177/0899764099283002.

في المقام الأول من خلال المنح أو بيع الخدمات للحكومات[1]، ويمكن أن تكون هذه الموارد موارد مادية (أموال، موارد بشرية)، ومعلومات، ودعم اجتماعي أو سياسي (شرعية)، حيث ستبقى المنظمات على قيد الحياة إذا تمكنت من إدارة تدفق الموارد، من خلال الحفاظ على الاستقلال وإدارة اعتمادها على المجموعات الخارجية[2]، ولكن في هذا المجال، لا تكون المنظمات "مكتفية ذاتيًا داخليًا"، حيث تبذل المنظمة جهدًا لتبادل الموارد اللازمة لنجاحها أو بقائها، وعلى وجه التحديد تحصل المنظمات على الموارد الحاسمة من خلال التكيف مع السياقات أو البيئات، وتقليل عدم اليقين لتقليل اعتمادها على المنظمات الخارجية، وتعظيم اعتماد المنظمات الأخرى عليها[3].وتتكون نظرية الاعتماد من ثلاثة اقسام رئيسية كان قد قام بتحديدها بارني واورليخ سنة 1984:[4]

- ✓ يُفترض أن مؤسسات القطاع الثالث تتألف من تحالفات داخلية وخارجية حيث تنشأ التحالفات من التبادلات الاجتماعية التي تتشكل للتأثير على السلوك والتحكم فيه.
- ✓ يُفترض أن البيئة تحتوي على موارد نادرة وقيمة ضرورية لبقاء المنظمة.
- ✓ يُفترض أن المنظمات تعمل نحو تحقيق هدفين مترابطين داخل بيئتها وهما: اكتساب السيطرة على الموارد التي تقلل من اعتمادها على المنظمات الأخرى واكتساب السيطرة على الموارد التي تزيد من اعتماد المنظمات الأخرى على نفسها.

[1] Richard D. Heimovics, and others, **Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis**, Public Administration Review, Vol 53. No 5, y 1993, p. 420, doi:10.2307/976342.

[2] **Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations** Compliance With Reporting Standards?, p. 9 <https://journals-sagepub-com.sndl1.arn.dz/doi/epdf/10.1177/0899764009355061> [accessed 1 September 2024].

[3] JungWook Seo, **Resource Dependence Patterns and Organizational Performance in Nonprofit Organizations** (Arizona State University, 2011), pp. 26–27 <https://keep.lib.asu.edu/items/150457> [accessed 1 September 2024].

[4] Deana M. Raffo, and others, **Strategic Responses of Non-Profit Organizations to the Economic Crisis: Examining through the Lenses of Resource Dependency and Resourced-Based View Theories**, y 2016, p. 51 <http://jewlscholar.mtsu.edu/handle/mtsu/5119> [accessed 2 September 2024].

تعد بيئة المنظمة هي مصدر عدم اليقين بالنسبة لها حيث يجب عليها دائمًا محاولة تطوير العلاقات لتعظيم قوتها وتقليل عدم اليقين، وذلك من خلال بناء التحالفات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية أو جلب بعض الموارد داخليًا لتحسين السيطرة[1].

ثانيا: نظرية السلع العامة او الصالح العام (Public good theories)

تختلف السلع العامة والتي تلبي الحاجات العامة للمواطنين عن السلع الأخرى بعدم توفرها وندرتها في الأسواق، وهي عادة غير قابلة للاستبدال او المنافسة[2]، إن نظرية فايزبرود للمنظمات غير الربحية هي امتداد لنظريات الاختيار العام حيث يتم حل مشاكل الصالح العام او السلع العامة من خلال العمل الجماعي للأفراد، وعلى نحو مماثل، توفر نظرية الصالح العام للمنظمات غير الربحية او لمؤسسات القطاع الثالث مبررًا اقتصاديًا لتشكيل المنظمات غير الربحية لتوفير السلع العامة[3]، وعلى الرغم من أن الخلفية النظرية والمصطلحات المستخدمة في النموذج الأساسي تشير إلى السلع العامة وتفترض أن المانحين الإيثاريين سوف يعوضون عن أي نقص في العرض، فإن الأهمية السياسية الأساسية للنظرية لا تنطبق عادة على السلع العامة البحتة ولكن على السلع شبه العامة في المقام الأول[4].

وزعم فايزبرود أن الكيانات الحكومية سوف تميل إلى توفير السلع العامة فقط على المستوى الذي يرضي الناخب المتوسط؛ وبالتالي، سيكون هناك بعض الطلب المتبقي غير المُشبع على السلع العامة بين الأفراد الذين يكون ذوقهم لمثل هذه السلع أكبر من المتوسط، ولذلك تنشأ مؤسسات القطاع الثالث لتلبية هذا الطلب المتبقي من خلال توفير السلع العامة بكميات تكميلية لتلك التي توفرها الحكومة[5].

---

[1] Deana M. Raffo, and others, Op Cite p. 51.

[2] Jennifer Finn, Economic Theory and Its Capacity to Comprehensively Explain the Presence of Non-Profit Organisations in Society, Student Economic Review, Vol 24, p. 2. https://www.tcd.ie/economics/assets/pdf/SER/2010/Jennifer_Finn.pdf ,accessed 9/3/2024.

[3] Helmut K. Anheier, Nonprofit Organizations: An Introduction (Routledge, 2006), p. 121. https://books.google.dz/books?id=xpF_AgAAQBAJ , accessed 9/3/2024.

[4] IBIDC, p. 121.

[5] Hansmann, H. **Economic Theories of Nonprofit Organizations. In: Powell, W., Ed., The Nonprofit Sector.** A Research Handbook, Yale University Press, New Haven, y 1987, p29. Hansmanneconomictheories.pdf, accessed 8/29/2024.

وإذا كانت هذه المؤسسات تقدم سلعًا عامة من خلال الدعم التبرعي الذي كان من المفترض أن تقدمه الحكومة، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو ماذا يحدث عندما يتغير توفير الحكومة للسلع، إذا كانت المؤسسات التبرعية تقدم سلعًا عامة خالصة، فإن الزيادة في الإنفاق الحكومي من شأنها أن "تزاحم" المساهمات الخيرية، وقد أظهر وار (1982) وروبرتس (1984) ازدياد المساهمات الخيرية دولارًا مقابل دولار من خلال الإنفاق الحكومي في نموذج الصالح العام الخالص[1]، ومع ذلك فقد أظهرت الدراسات أن الازدياد قد لا يكون دولارًا مقابل دولار، بسبب أن العديد من المانحين سوف يتوقفون ببساطة عن العطاء استجابة لزيادة التمويل الحكومي، نظرًا لأن مساهمة المانح الأصلية قد تكون أقل من الزيادة في التمويل الحكومي (أي أن المانح مجبر على حل جانبي)[2].

ثالثا: نظرية تكلفة المعاملات (Transaction cost theory):

من النظريات الأساسية المفسرة لوجود القطاع الثالث نظرية تكلفة المعاملات، حيث تلفت هذه النظرية النظر الى كفاءة المعاملات بين أصحاب المصلحة، وكانت قد عرفت تكلفة المعاملات بأنها تكلفة عملية تبادل سندات الملكية، وعرفت أيضا بأنها كل التكاليف التي يتحملها المستهلك ولا يستطيع تحميلها للبائع[3]، كما يعرفها أيضا معهد تمويل الشركات بأنها التكاليف الغارقة التي لا يتحملها أي طرف في المعاملة[4]، وفي نفس السياق يفترض بنك كابلان للمعرفة ان نظرية تكلفة المعاملات ماهي الا مدخل من مداخل نظريات حوكمة الشركات ونظرية الوكالة[5].

[1] Bruce R. Kingma, **Public Good Theories of the Non-Profit Sector: Weisbrod Revisited**, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 8. No 2, year 1997, p. 137.
[2] IBIDC, p. 137.
[3] JungWook Seo and Seeun Ryu, **Transaction Behavior in Nonmarket Settings: Revisiting Transaction Cost Economics Theory**, Y 2012, p. 26 <https://www.semanticscholar.org/paper/Transaction-Behavior-in-Nonmarket-Settings%3A-Cost-Seo-Ryu/7825f8ee9e1bcf6597b1b229ebebb01f3f595f3d> [accessed 16 September 2024].
[4] **Transaction Costs**, Corporate Finance Institute <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/transaction-costs/> [accessed 16 September 2024].
[5] **Transaction Cost Theory**, Default <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/transaction-cost-theory> [accessed 16 September 2024].

إن نظرية تكاليف المعاملات في الشركات التي تسعى إلى الربح تفسر هذه الشركات باعتبارها وسيلة للتوفير في تكاليف البحث عن المعلومات ومعالجتها وتوصيلها والتي يجب أن يتحملها أصحاب عوامل الإنتاج في عملية التعاون فيما بينهم. وفي عالم تكاليف المعاملات الإيجابية، فإن "التجمعات اللحظية لموردي العوامل المتعاونين" ستكون مكلفة للغاية للحفاظ عليها لأن إعادة التفاوض المستمرة معهم تتطلب البحث المكثف عن المعلومات وتبادلها، بشكل مستقل تمامًا عن مشكلة الانتهازية[1]، والتي يعتبرها الباحث ويليامسون المفهوم المركزي في دراسة تكاليف المعاملات، وتكمن أهميتها بشكل خاص في النشاط الاقتصادي الذي ينطوي على استثمارات محددة للمعاملات في رأس المال البشري والمادي[2].

يفترض كراشينسكي ان هنالك ثلاثة أنواع من تكاليف المعاملات ذات الصلة بتشغيل الاقتصاد وهي: التكاليف بين المنتجين، التكاليف بين المنتجين والمستهلكين، التكاليف بين المستهلكين، حيث يرى ان النوع الأول تكاليف طبيعية ويمكن خفضها من خلال التكامل الرأسي، فإن تكاليف النوعين الآخرين "غير عادية" من حيث أنها تتطلب مؤسسات مختلفة لخفض التكاليف، ممثلة في مؤسسات القطاع الثالث[3]، وذلك بسبب قدرتها على التغلب على تحديات تكاليف المعاملات، لانها عادة ما تقوم بفصل المشتري عن المستفيد، حيث يقوم الافراد بدعم هذه المؤسسات من خلال التبرع والتطوع من اجل خدمة الصالح العام دون انتظار مقابل مباشر، وهذا ما يقضي على الانتهازية بصفتها أساس تكاليف المعاملات، وهذا ما تتميز به مؤسسات القطاع الثالث عن المؤسسات الربحية او الحكومية[4]، ومن جانب اخر يبرز مشكل اخر قد يزيد من تكاليف المعاملات في هذه المؤسسات الا وهي العقلانية المحدودة، حيث

[1] Vladislav Valentinov, ,**The Transaction Cost Theory of the Nonprofit Firm: Beyond Opportunism**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly ,vol 37, n5, year2008 p. 10, doi:10.1177/0899764007300408.
[2] Oliver E. Williamson, **Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations**, The Journal of Law & Economics, Vol 22. No 2, y 1979, p. 234.
[3] Vladislav Valentinov, **Some Reflections on the Transaction Cost Theory of Nonprofit Organisation**, Zeitschrift Für Öffentliche Und Gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Vol 30. No 1, year 2007, p. 54, doi:10.5771/0344-9777-2007-1-52.
[4] Vladislav Valentinov,Op Cite, p. 55.

يفترض ان يواجه الافراد قيودا عند الحصول على المعلومات او معالجتها، حيث ان التمييز بين الانتهازية والعقلانية المحدودة يسهم في فهم اكبر لدور هذه المؤسسات في تحفيض هذه التكاليف ويعزز من منطقية وجودها كقطاع اقتصادي اخر يقدم حلولا مستدامة وخدمات للمجتمع[1].

رابعا: نظرية العرض الجانبي (supply side theory):

يسعى هذا النهج الى الإشارة بطريقة خرى الى الطلب الغير ملبى على السلع العامة، والذي ينتج عن الفجوة التي يخلفها الفشل الحكومي والسوقي، باعتباره شرطاً ضرورياً ولكنه غير كافٍ لوجود القطاع الثالث في سياق اجتماعي واقتصادي، وتفترض نظرية العرض الجانبي ان هناك شرطا اخر مطلوب الا وهو وجود اشخاص لديهم الحافز لإنشاء مؤسسات القطاع الثالث لتلبية هذا الطلب[2]، وفي نفس السياق يشير المفهوم المركزي في نظرية العرض الجانبي هو مفهوم ريادة الأعمال الإيديولوجية، والذي يعني أن مؤسسات القطاع الثالث التي يتم إنشاؤها من قبل رواد الأعمال الذين لا يسعون إلى توليد الربح، بل إلى ممارسة أو نشر إيديولوجيات وافكار ومعتقدات معينة، حيث عادة ما يهتم بعض الناس بالأفكار فضلاً عن الأشياء والأشخاص، وبدلاً من مجرد الرغبة في "مساعدة الآخرين" أو "دعم الثقافة" بطريقة عامة، فإن لديهم معتقدات معينة حول أفضل طريقة للقيام بهذه الأشياء[3].

يمكن النظر إلى نظريات ريادة الأعمال الايديولوجية باعتبارها نظريات "مؤسسية" للقطاع غير الربحي، مما يجعل من الصعب مقارنتها بالنظريات الكلاسيكية الجديدة الأكثر رسمية، وعلى الرغم من أن بعض النظريات الرسمية للمنظمات غير الربحية التي تصور سلوك هذه المنظمات تعظيم كلاسيكية جديدة تستند إلى وظائف موضوعية لا تختلف كثيرًا عن نظريات ريادة الأعمال، إلا أنه لم يتم دمج كلا الخطين من التفكير بشكل صريح، على الرغم من

[1] IBIDC, p. 56.
[2] Gabriela Daniel, Op Cite, p. 36.
[3] Vladislav Valentinov, **The Economics of Nonprofit Organization: In Search of an Integrative Theory**, Journal of Economic Issues, No 42, y 2008, p. 758, doi:10.1080/00213624.2008.11507177.

أنه لا شك في أن الفرضيات النوعية التي تطرحها نظريات ريادة الأعمال قد تكون نقطة انطلاق جيدة أيضًا لتطوير النظريات الرسمية[1].

المطلب الثاني: النظريات الإدارية المؤصلة والمفسرة للقطاع الثالث

اما في المطلب الثاني قررنا ان نتكلم فيه عن أبرز المصطلحات والنظريات الإدارية المفسرة والمنظمة لمنظمات القطاع الثالث.

الفرع الأول: نظرية أصحاب المصلحة والنظرية المؤسسية الجديدة:

في هذا الفرع سنتناول نظرية أصحاب المصلحة والنظرية المؤسسية الجديدة.

أولا: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تنطوي كل التفاعلات الاقتصادية على طرفين على الأقل، حيث هناك طرف ينتج سلعة او خدمة ويبيعها للطرف الثاني، ومن البديهيات ان كل طرف منهم يسعى لمصلحته الخاصة ولرفاهيته الخاصة، وهذا ما ينتج لنا نوعا من الصراع بسبب اختلاف اهدافهما ومصالحها، فالمنتج لديه يسعى دائما لرفع السعر في حين جعل الجودة محدودة مام المستهلك فيبحث عن اقصى جودة بأقل سعر ممكن[2]، لذلك رأى "سافاج وآخرون" أنهم بحاجة لنظرية جديدة يمكن أن تفسر تأثير المديرين والموظفين والمجتمعات على المؤسسة والطريقة التي تُدار بها، كما ساهم "فريمان" وهو من أوائل المؤيدين لنظرية أصحاب المصلحة، بفكرة مفادها أن المديرين يجب أن يقوموا بإرضاء العديد من الأطراف الذين لهم علاقة بالمؤسسة بشكل فعال[3].

---

[1] Gabriela Daniel, Op Cite, p. 37.

[2] Michael Krashinsky, **Stakeholder Theories of the Non-Profit Sector: One Cut at the Economic Literature**, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, vol 8. No 2, year 1997, p. 151, doi:10.1007/BF02354192.

[3] Abzug Rikki and Natalie J. Webb, **Relationships between Nonprofit and For-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective,** p. 419, doi:10.1177/0899764099284003.

وعلى الرغم من ان هذه النظرية تعتبر المساهمين جزءا من أصحاب المصلحة، الا انهم يعتبرون في نفس الوقت جهة من مجموعة متنوعة من الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، وهذا ما يسمح للمدير بالتركيز على العلاقات الخارجية للمؤسسة دون ضرورة جعل مصالح المساهمين ذات اولوية في كل الحالات، ويعرف "بارنيت" إدارة أصحاب المصلحة بانها عملية لاتخاذ قرارات طويلة الاجل تراعي فيها مصالح جميع الأطراف المتأثرة الا ان تطبيقها يعتبر في غاية التعقيد بسبب ان محاولة إرضاء اطراف محددة قد تؤدي لتنفير اطراف أخرى[1]، ويشير مصطلح أصحاب المصلحة أيضا، الى أي شخص او مجموعة من الأشخاص لهم سلطة الرقابة على المنظمة ومواردها ومخرجاتها ويؤثرون فيها، حيث تركز إدارة أصحاب المصلحة بشكل صريح على هؤلاء الاشخاص الفاعلين الذين قد يكونون داخليين او خارجيين او لهم اتصال بالمؤسسة، عكس الإدارة التقليدية التي تركز فقط على الفاعلين الذين هم من داخل المؤسسة[2]، وكمثال عن أصحاب المصلحة في مؤسسات القطاع الثالث سنقدمها في الجدول 2 التالي:

[1] Abzug Rikki and Natalie J. Webb, Op Cite, p. 419.

[2] Stijn Van Puyvelde and others, **The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory with Stakeholder and Stewardship Theories**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 41. No 3, y 2012, p. 433, doi:10.1177/0899764011409757.

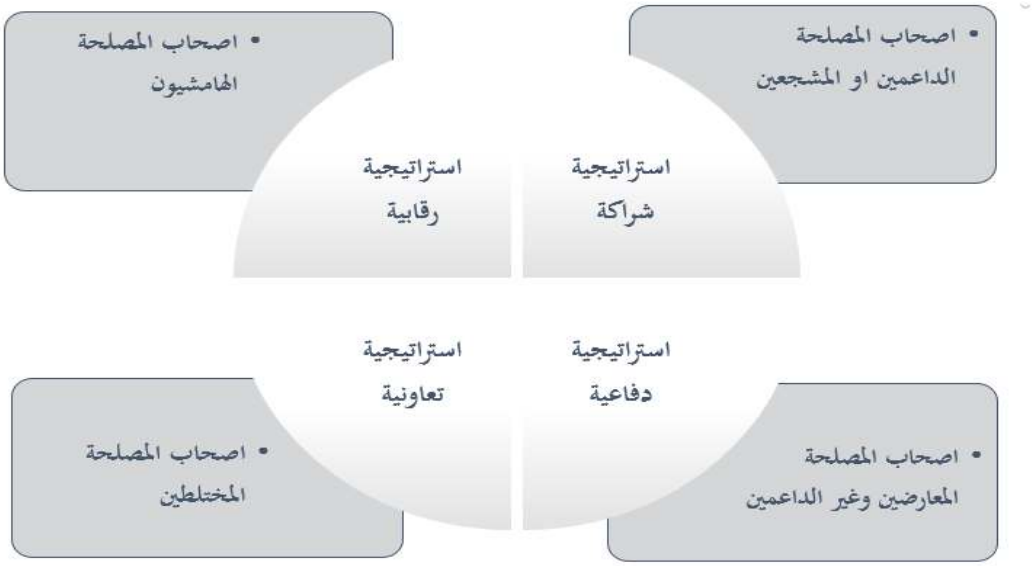
الجدول 2: أصحاب المصلحة في مؤسسات القطاع الثالث

نوع صاحب المصلحة	الوصف
أصحاب المصلحة الذين هم في الواجهة	
أعضاء مجلس الإدارة	مجلس الإدارة هو الهيئة المسيرة للمؤسسة غير الربحية، فهو يمثل واجهة المؤسسة أمام العالم الخارجي ويتأكد من تنفيذ المؤسسة لمهمتها بكفاءة وفعالية
أصحاب المصلحة الداخليين	
المديرين	إدارة المؤسسة غير الربحية.
موظفين	موظفين آخرين مدفوعي الأجر
المتطوعون العملياتيون	المتطوعون الذين يشاركون بشكل مباشر في توفير السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة
أصحاب المصلحة الخارجيين	
الممولون	الأفراد أو المنظمات التي تتبرع للمؤسسة غير الربحية والحكومات أو الوكالات الحكومية التي تقدم لها الإعانات.
المستفيدون	المستهلكون أو العملاء أو أعضاء المؤسسة غير الربحية
الموردين/المقاولين	المنظمات الربحية أو غير الربحية أو الحكومية التي تقدم السلع أو الخدمات لهذه المؤسسة.
المتنافسون	المنظمات الربحية أو غير الربحية أو الحكومية التي تتنافس مع المؤسسة في نفس السوق أو الصناعة.
الشركاء التنظيميون	المنظمات الربحية أو غير الربحية أو الحكومية التي تتعاون مع المؤسسة
آخرون	أصحاب المصلحة الخارجيون الآخرون مثل وسائل الإعلام، ومجموعات المجتمع، والأشخاص أو المجموعات المتأثرين بالتأثيرات الخارجية التي تنتجها المؤسسة.

Source : Stijn Van Puyvelde and others, **'The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory with Stakeholder and Stewardship Theories'**, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 41. No 3, y 2012, p.434.

وفي في دراسة اجراها "سافاج واخرون" سنة 1991 قام فيها بتقسيم أصحاب المصلحة الى أربعة أنماط مختلفة، وقد قام أيضا بتقديم استراتيجيات للتعامل مع كل نوع، وقد حاولت تلخيص هذه الأنواع في الشكل2 التالي:

الشكل2: الأنماط الأربعة لأصحاب المصلحة والسياسات التي يجب على المؤسسة ان تتخذها حيالهم



Source: Grant T. Savage and others, **Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders**, Academy of Management Perspectives, 1991, pp. 65–67, doi:10.5465/ame.1991.4274682.(**edited**)

يمثل الشكل الأنماط الأربعة من أصحاب المصلحة والاستراتيجيات المتبعة حيالهم وسنحاول شرح من خلال النقاط التالية:[1]

- ✓ **النوع الأول: أصحاب المصلحة الداعمين:"The Supportive Stakeholder "**: يوصف هذا النوع من أصحاب المصلحة بالتعاون وانخفاض مستويات التهديد وميلهم للتعاون ودعم اهداف المؤسسة أكثر من مقاومتها، وعادة يكون هذا النوع من البيئة الداخلية للمؤسسة او الداعمين الاخرين مثل الموردين وجمهور

[1] Grant T. Savage and others, **Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders**, Academy of Management Perspectives, year 1991, pp. 65–67, doi:10.5465/ame.1991.4274682.

المؤسسة، وتتبع المؤسسة حيال هذا النوع سياسة تشاركية، حيث يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات **المصيرية والاستراتيجية للمؤسسة**؛

- ✓ **النوع الثاني: أصحاب المصلحة الهامشيين: "The Marginal Stakeholder"**: يتميز هذا النوع باحتمالية تعاون او تهديد ضئيلة على الرغم من كونهم ذوو مصلحة في المؤسسة، قد يشمل أصحاب المصلحة من هذا النوع مجموعات مصالح المستهلكين، والمساهمين، والجمعيات المهنية للموظفين، يقترح "سافاج" على المؤسسات ان تراقب هذا النوع وتعمل على تحصيل تعاونهم مع ابعاد التهديدات التي قد يشكلونها، وهذا ما قد يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسهولة؛
- ✓ **النوع الثالث: أصحاب المصلحة غير الداعمين او المعارضين: " The Nonsupportive Stakeholder"**: يعتبر هذا النوع غير محبب والمزعج بالنسبة للمؤسسة، بسبب تميزه بعدم التعاون واحتمالية التهديد الكبيرة، ويشمل هذا النوع المنظمات المنافسة واحيانا المصالح الحكومية ووسائل الاعلام، وتعمل المؤسسات في العادة على استعمال استراتيجية الدفاع ضد هذا النوع من أصحاب المصلة، الامر الذي قد يقلل من الاعتماد الذي يشكل وتد أصحاب المصلحة، في هذه الاستراتيجية ، يكون الارتباط بين إدارة أصحاب المصلحة والإدارة الاستراتيجية الأوسع نطاقًا واضحًا للغاية، حيث تتضمن العديد من المفاهيم التسويقية والاستراتيجية التقليدية للتعامل مع المنافسين. ومع ذلك، على الرغم من أن هذه الاستراتيجية قد تكون ضرورية في البداية، فيجب على المديرين التنفيذيين دائمًا محاولة إيجاد طرق لتغيير وضع أصحاب المصلحة الرئيسيين[1].

[1] Savage and others, Op cite, p. 66.

✓ **النوع الرابع: أصحاب المصلحة ذوو النزعة المختلطة: "The Mixed Blessing Stakeholder":**

يلعب هذا النوع من أصحاب المصلحة دورا هاما في المؤسسة، حيث يتمتع بنفس القدر من التعاون او التهديد، يشمل أصحاب المصلحة من النوع الذي يتمتع بنزعة مختلطة الموظفين الذين يعانون من نقص في الموارد، والعملاء أو الزبائن، والمنظمات التي لديها منتجات أو خدمات تكميلية، وتعتبر الاستراتيجية التعاونية الاستراتيجية الأفضل في التعاون مع هذا النوع من أصحاب المصلحة، حيث تمكن هذه الاستراتيجية ابعاد التهديد المحتمل لهذه الفئة مع رفع معدلات التعاون معهم، وعند نجاح هذه الاستراتيجية قد تجعل أصحاب المصلحة ذوو التهديد المحتمل يجدون صعوبة في معارضة اهداف وسياسات المؤسسة.[1]

ثانيا: النظرية المؤسسية الجديدة (New Institutional Theory)

اول ظهور للنظرية المؤسسية الجديدة كان في أواخر السبعينات (1977) من طرف ثلة من الباحثين مثل (Meyer and Rowan) و(DiMaggio and Powell) مطلع الثمانينات، ولكن حقيقة تعود أصولها لنهاية القرن التاسع عشر مع ارتباطها بالنظرية المؤسسية القديمة، والتي لم تعتبر ان المؤسسة هيكل تنظيمي فقط انما قامت بتفسير وتحليل الاقتصاد كنظام يتحول باستمرار[2]، وتعد هذه النظرية اطارا سوسيولوجيا لتفسير ديناميكيات التجانس والبعد الغير منطقي والغامض أحيانا لبعض العمليات الإدارية التي لا تستند الى الكفاءة الاقتصادية[3].

وانتقد علماء المؤسسات الجديدة الباحثين الأوائل وبشكل خاص وجهة النظر العقلانية المفرطة التي تركز على الكفاءة كقوة دافعة، والتصور الفني للبيئة التنظيمية التي أهملت العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، ومن أجل

[1] Savage and others, Op Cite, p. 67.

[2] أمال مهاوة، وردة شناقر، **النظرية المؤسسية في ظل المفهوم الحقيقي للشرعية قراءة نقدية في النظرية المؤسسية** ، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد21، العدد2، سنة2021، 780.

[3] سندس بن راحلة، أمال مهاوة, **التوافق المحاسبي الدولي من المنظور السوسيولوجي للنظرية المؤسسية الجديدة "عرض تجربة الجزائر** ,المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد1، العدد9، سنة 2022، ص123

معالجة هذه المخاوف، أكدوا على دور المعتقدات المشتركة، والشرعية، والوصفات الثقافية، والتوافق المؤسسي، ليس فقط في بيئة المنظمات، بل وأيضًا المنظمات المنتشرة وطمس الحدود بين المنظمات وبيئتها[1]، اما من الناحية الهيكلية فتدرس النظرية المؤسسية الجديدة كيف تشكل المؤسسات (أي القواعد الرسمية وغير الرسمية) والمعايير والهياكل بشكل جماعي النتائج والسلوك التنظيمي[2]، وهذا ما يؤكد على كيفية استجابة المنظمات استراتيجيًا للقيود والضغوط المؤسسية، كما تشمل السمات الرئيسية لهذه النظرية التركيز على البيئات المؤسسية، ومفهوم التماثل (أي تقارب الممارسات التنظيمية)، ودور القواعد الرسمية وغير الرسمية، والتمييز بين الركائز المؤسسية والمعيارية والتنظيمية والمعرفية، ويعتمد هذا التوجه اساسا على الافتراضات التالية:[3]

- ✓ تسعى المنظمات إلى تحقيق الشرعية المعيارية والتنظيمية والمعرفية داخل بيئاتها المؤسسية.
- ✓ تتأثر المنظمات بشكل طبيعي بالضغوط القسرية والمعيارية والتقليدية،
- ✓ المؤسسات مستقرة نسبيًا ولكن من المرجح أن تتغير بمرور الوقت

وفقا للنظرية المؤسسية الجديدة تسعى المؤسسات الى التعامل والتكيف والتفاعل مع بيئتها الخارجية، ونتيجة لذلك فإن بنية وعمليات المنظمات تتشكل نتيجة لتكيفها مع البيئة المؤسسية التي توجد فيها، ووفقًا لهذه النظرية ايضا تحتاج المنظمات إلى التفاعل مع البيئة الخارجية من أجل مواصلة حياتها، حيث تتبنى استراتيجيات تفاعلية مختلفة، وخاصة ضد الإكراهات المؤسسية[4]، وهذا الامر الذي يفيد كثيرا مؤسسات القطاع الثالث بصفتها مؤسسات كثيرة

[1] Renate E. Meyer, and others, **Chapter 7: Neoinstitutional Theory and Nonprofit Governance Research**, y 2021, p. 142 <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788114905/9781788114905.00017.xml> [accessed 2 December 2024].

[2] Yuguo Jiang and others, **Green Innovation Dynamics in Chinese Manufacturing Enterprises: A New Institutional and Stakeholder Theory Inquiry**, Environment, Development and Sustainability, year 2024, p. 4, doi:10.1007/s10668-024-05024-3.

[3] IBIDC, p. 5.

[4] Rabia Yilmaz, Evaluation of New Institutional Theory from an Organizational Perspective, 2023, pp. 197–215 (p. 202). https://www.researchgate.net/publication/371681356. Accessed 12/2/2024.

التفاعل مع البيئة الخارجية وأصحاب المصلحة، حيث تفسر هذه النظرية الكيفية التي يجب على مؤسسات القطاع الثالث تبنيها عند التفاعل مع محيطها الخارجي وخاصة عند التعامل مع القطاع العام والأسواق.

الفرع الثاني: نظرية الاعتماد على الموارد ونظرية إدارة الأداء

في هذا الفرع سنتطرق لنظريتي الاعتماد على الموارد وإدارة الاداء

أولا: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource dependency theory):

لم يعرف مصطلح الاعتماد على الموارد عند العوام الا بعد كتاب صدور كتاب جيرالد سالانشيك وجيفري فيفر "السيطرة الخارجية على المنظمات منظور الاعتماد على الموارد" سنة 1978[1]، وقد عرف الباحثان "الاعتماد على الموارد" بأنه حاجة المنظمة لبناء اليات وخطط وسياسات استراتيجية داخلية تمكنها من ادارة علاقتها مع بيئتها الخارجية او التكيف معها على المدى البعيد، ومن بين الاساليب التي تمكن مؤسسات القطاع الثالث من إدارة بيئاتها الخارجية تنصيب أعضاء مجلس إدارتها بما يتناسب وقدراتهم على التأثير على العالم الخارجي لصالح المؤسسة[2]، مثل القدرة على جمع التبرعات او العلاقات الشخصية مع القطاع العام والتي تستفيد منها المؤسسة.

الافتراض الأساسي الذي تقوم نظرية الاعتماد على الموارد (RDT) هو ان الاعتماد على الموارد المهمة (الحرجة) للمؤسسة يؤثر وبشكل كبير على قرارات مجلس إدارة المؤسسة والتي يمكن تفسيرها من مدى اعتماد المؤسسة على هذه الموارد[3]، وبعبارة أخرى ان علاقات مؤسسات القطاع الثالث مع محيطها الخارجي واعتمادها بشكل كبير على الموارد النادرة والمهمة التي يوفرها شركاؤها الخارجيين، قد يؤثر على قرارات وسياسات المؤسسة

[1] Werner Nienhueser, **Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?**, Management Revue. The International Review of Management Studies, Vol 19, year 2008, p. 10, doi:10.5771/0935-9915-2008-1-2-9.

[2] Jeffrey L. Callen, April Klein, and Daniel Tinkelman, **The Contextual Impact of Nonprofit Board Composition and Structure on Organizational Performance: Agency and Resource Dependence Perspectives**, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 21.1 (year 2010), pp. 101–25 (p. 107), doi:10.1007/s11266-009-9102-3.

[3] Werner Nienhueser, Op Cite, p. 11.

بقدر أهمية تلك الموارد او مدى الاعتماد عليها، لذلك يجب ان تسعى هذه المؤسسات على تنويع مصادر مواردها الحرجة، ولا تجعل اعتمادها الكامل على مصدر او شريك واحد[1]، وكذلك يجب ان تسعى المؤسسات للحفاظ على علاقات جيدة وبمسافات متماثلة مع جل أصحاب المصلحة الخارجيين من اجل ضمان سلاسة تدفق الموارد الأساسية التي تضمن السير الحسن لنشاطات المؤسسة[2].

ثانيا: نظريات إدارة الأداء(Performance Management Theories)

تعرف إدارة الأداء بأنها العملية التي يتأكد بها صاحب العمل من قيام المستخدمين بالمهام المنوطة بهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، كما يربط بعض الباحثين بينها وبين تحليل الوظيفة التي تعتمد على المهارات والقدرات الازمة لأداء تلك الوظيفة ويرون ان إدارة الأداء ماهي الا تقييم وتدريب المستخدمين ودفعهم نحو اكتساب المهارات اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرتبطة بهم[3]، ويمكن تعريف إدارة الأداء على أساس وظيفتين متميزتين:[4]

- ✓ **الوظيفة الأولى:** إدارة الأداء داخل المنظمة والتي تشمل ضوابط الإدارة الداخلية لتحديد وقياس وتصحيح الوحدات الفرعية التنظيمية والأداء الفردي من أجل تحقيق المهمة؛
- ✓ **الوظيفة الثانية:**هي إدارة الأداء خارج المنظمة، والتي تنقل الأداء إلى أصحاب المصلحة لأغراض المساءلة والحوكمة.

[1] Archibald Matthew E., **Resource Dependency Theory | Definition & Facts | Britannica**, 2024 <https://www.britannica.com/topic/resource-dependency-theory> [accessed 6 November 2024].

[2] Marc Pilon and François Brouard, **Accountability Theory in Nonprofit Research: Using Governance Theories to Categorize Dichotomies**, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 34. No 3, y 2023, p. 588, doi:10.1007/s11266-022-00482-7.

[3] بن وهيبة نورة, **استراتيجيات تحسين إدارة الأداء في ظل التطوير التنظيمي بين الاطار النظري والواقع العملي –دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية أرسيلور ميتال الجزائر–**, التراث, المجلد9، العدد2، 2019، ص155.

[4] Billy Indeche Wadongo, **Performance Management and Evaluation in Non-Profit Organisations: An Embedded Mixed Methods Approach**, year 2014, p. 21 https://uobrep.openrepository.com/handle/10547/333444 [accessed 12 November 2024].

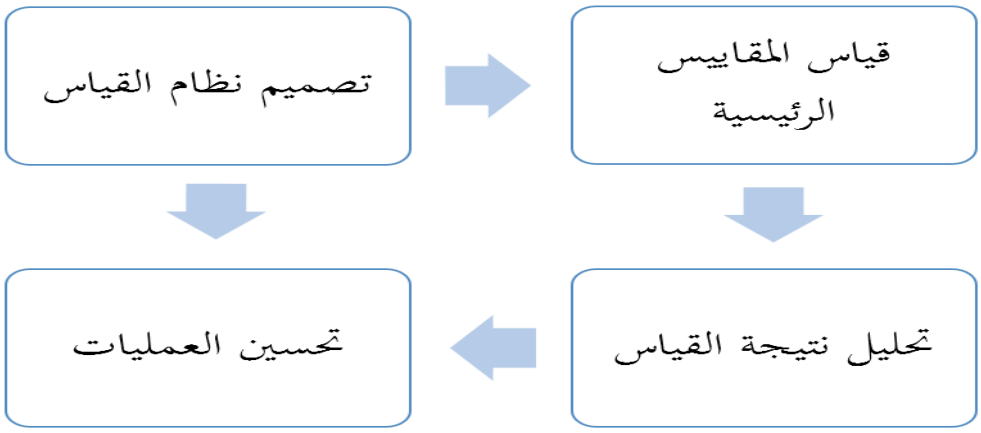
وفي تعريف اخر تعرف إدارة الأداء بأنها العملية الإدارية التي تضمن تركيز العاملين على المهام المطلوب منهم تأديتها بما يتلاءم واهداف المؤسسة[1]، وتتضمن عملية إدارة الأداء أربع مراحل رئيسية كالتالي:[2]

- ✓ تصميم نظام القياس: يعمل هذا التصميم على مساعدة صناع القرار في تطوير وتحسين عدة معاير ومقاييس لقياس الأداء، وهذا ما يسهل عليهم عملية تحديد الأهداف وإجراءات جمع البيانات؛
- ✓ قياس المقاييس الرئيسية: تتيح عملية قياس الأداء للمنظمات معرفة كيف كان أدائها وما ان كان كافيا والوصول الى الاختلالات في الوقت المناسب؛
- ✓ تحليل نتائج القياس: تمكن عملية التحليل الصحيح للقياسات صانع القرار من الفهم السليم لأداء المنظمة وكشف الاختلالات وتصميم إجراءات فعالة لتصحيحها؛
- ✓ تحسين العمليات: من خلال التحليل المتواصل، تمكن هذه العملية صناع القرار من استكشاف التأثيرات المحتملة للإجراءات التصحيحية البديلة على أداء المنظمة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر نجاعة واستنارة.

[1] بومزايد ابراهيم, أ**همية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين**, مجلة العلوم الانسانية, المجلد15، العدد1، سنة2015،ص474.

[2] Sérgio Santos, **Valerie Belton, and Susan Howick, Enhanced Performance Measurement Using OR: A Case Study**, Journal of the Operational Research Society,Vol 59 (2008), pp. 762–75 (p. 5), doi:10.1057/palgrave.jors.2602397.

الشكل3: المراحل الأربعة لإدارة الأداء



Source: Sérgio Santos, **Valerie Belton, and Susan Howick, Enhanced Performance Measurement Using OR: A Case Study**, Journal of the Operational Research Society,Vol 59 (year 2008), pp. 762–75 (p. 5), doi:10.1057/palgrave.jors.2602397.

تتميز مؤسسات القطاع الثالث عن القطاع الخاص بتركيزها على رسالتها وأهدافها بدلا من تشتيت جهودها على عدة وظائف مختلفة، وهذا ما يصعب من تطبيق أدوات إدارة وقياس الأداء المعتمدة في المؤسسات الربحية، حيث تعمل هذه المؤسسات على اشباع حاجات متنوعة لأطراف مختلفة في وقت واحد ما يصعب من عملية قياس الأداء واتخاذ القرارات، وتسعى هذه المؤسسات الى تعزيز المساءلة والشفافية ما يكفل لها الحفاظ على ثقة الجمهور[1].

وفي نفس السياق، توجد مجموعة متنوعة من وظائف أنظمة إدارة الأداء في مؤسسات القطاع الثالث، مثل ترجمة الأهداف التنظيمية إلى أنشطة فردية، وتقييم مشاركة الموظفين، والتخفيف القانوني، وتصميم الوظائف، والتخطيط المهني، فضلاً عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن ترقية الموظفين وتطويرهم وتدريبهم وتعويضهم واحتفاظهم بهم

[1] Gerhard Speckbacher, **The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations**, Nonprofit Management and Leadership, Vol 13. No 3, year 2003, p. 268, doi:10.1002/nml.15.

أو فصلهم. وعلى الرغم من المزايا المعروفة لأنظمة إدارة الأداء بما في ذلك التقييمات، فإن مدى تنفيذ هذه الأنظمة في المنظمات غير الربحية يختلف على نطاق واسع[1].

عند مراجعة الادبيات التي تناولت إدارة الأداء في مؤسسات القطاع الثالث، نجد ان بعض الدراسات قد اشارت الى بعض الممارسات التي تجعل إدارة الأداء في المؤسسة غير الربحية أكثر نجاعة، ومنها ما سنذكره في النقاط الاتية:[2]

- ✓ **القيادة بالرسالة او الغاية:** وجب على مؤسسات القطاع الثالث جعل رسالة المؤسسة في صميم عملية اتخاذ القرارات والمبادرات لتحقيق رؤية المؤسسة وهدفها الرئيسي الذي وجدت لأجله، وهذا ما يجعل إدارة الأداء أداة مهمة في تحقيق اهداف المؤسسة؛
- ✓ **قياس الأداء في العمل بشكل متساو:** تعاني مؤسسات القطاع الثالث من صعوبات كثيرة في تقديم التقارير الدقيقة والصحيحة لأصحاب المصلحة، حيث تقاس فعالية المستخدمين من خلال البيانات الرقمية واغفال السلوكيات داخل فريق العمل، ولقياس الأداء بشكل أفضل وجب تضمين السلوكيات في مكان العمل في عملية القياس، مما يجعل المستخدمين يركزون على رسالة واهداف المؤسسة، وهذا ما يؤدي الى تقليل التحيز اللاواعي وتقديم صورة أكثر دقة ووضوح عن أداء الموظفين؛
- ✓ **إعطاء الأولية لتفاعل الموظفين:** يعاني موظفي القطاع الثالث من الإرهاق والاحتراق الوظيفي بسبب طبيعة الشريحة المستهدفة من العمل في القطاع الثالث، حيث تخفف عملية الاستثمار في تفاعل الموظفين وقياس رضاهم باستمرار من استنزاف طاقتهم الجسدية والعاطفية؛

[1] Marlene Walk and Troy Kennedy, **Making Nonprofits More Effective: Performance Management and Performance Appraisals**, year 2017, p. 5 <https://hdl.handle.net/1805/13357> [accessed 16 November 2024].
[2] Lauren McGhee, **Performance Management in Nonprofits: A Guide to Best Practices**, Work Dove, year 2024 <https://workdove.com/performance-management-in-nonprofits/> [accessed 16 November 2024].

- ✓ **الاستمرارية في إدارة الأداء:** يرى مستشارو الموارد البشرية في المؤسسات الغير الربحية، ان التدريب المستمر من طرف القادة يرفع التفاعل في وسط العمال، وقد اثبت نجاعته في جعل الفرد أكثر إنتاجية واجتهادا أكثر من التقييمات الدورية التي تستنزف الكثير من موارد مؤسسات القطاع الثالث؛
- ✓ **استخدم البرمجيات التكنولوجية لإدارة الاداء:** تعتبر ممارسات إدارة الأداء القديمة واليدوية غير فعالة ومرهقة، حيث تمتلك جميع المؤسسات احتياجات محددة عندما يتعلق الأمر ببرمجيات إدارة الأداء، ولكن مؤسسات القطاع الثالث على وجه الخصوص لديها مجموعة فريدة من المتطلبات، مثل التكلفة المناسبة، إمكانية وصول المعلومات الى أصحاب المصلحة، والكفاءة وسهولة الاستخدام[1].

الفرع الثالث: الابتكار وريادة الاعمال الاجتماعية

سنتحدث في هذا الفرع عن الابتكار الاجتماعي، وريادة الاعمال الاجتماعية، مع الإشارة الى الهياكل التنظيمية لمؤسسات القطاع الثالث.

أولا: ريادة الاعمال الاجتماعية (Social Entrepreneurship)

كانت قد تناولت العديد من الدراسات موضوع ريادة الاعمال الاجتماعية، حيث لا يكون الغرض منها عادة تحقيق الأرباح وتعظيم ثروة الملاك وأصحاب المصلحة، ورغم انها تعتبر نوع من ريادة الاعمال الا انها تختلف عن ريادة الاعمال التقليدية والتجارية بميزاتها الاجتماعية، وكان اول ظهور لمفهوم ريادة الاعمال الاجتماعية في بداية سبعينيات القرن الماضي[2]، حيث تعرف ريادة الاعمال الاجتماعية بأنها العمليات والأنشطة والمشاريع التي يتم القيام

[1] Lauren McGhee, Op Cite.
[2] Hüseyin Akar and Yıldız Doğan, **The Role of Personal Values in Social Entrepreneurship**, Universal Journal of Educational Research, No 6, year 2018, p. 83, doi:10.13189/ujer.2018.060107.

بها لأجل اكتشاف وتحديد واستغلال الفرص التي تهدف الى تعظيم الثروة الاجتماعية من خلال انشاء مشاريع او قيادة المنظمات الاجتماعية بطريقة مبتكرة في مجالات الصحة والإسكان ورفاهية المجتمع[1].

وقد حاول الباحثون في تعريفهم لريادة الاعمال الاجتماعية المحافظة على مبادئ ريادة الاعمال التجارية مع إعطائها البعد الاجتماعي، لذلك قدم الباحثان ماير ومارتي تعريفا واسعا لريادة الاعمال الاجتماعية، وقالو "انها العملية التي تنطوي على الاستخدام المبتكر والجمع بين الموارد لمتابعة الفرص لتحفيز التغيير الاجتماعي و/أو معالجة الاحتياجات الاجتماعية"[2]، وافترض الباحثان (Shamuganathan & Nga) في دراستهما سنة 2010 ان لريادة الاعمال الاجتماعية خمسة ابعاد رئيسية هي: الرؤية الاجتماعية، الاستدامة، القدرة على انشاء الشبكات الاجتماعية، الابتكار، والقدرة على توليد العوائد المالية[3].

اكتسبت ريادة الاعمال الاجتماعية شهرة كبيرة واعترافا عالميا بفضل ما قام به رواد الاعمال الاجتماعيون مثل محمد يونس الحاصل على جائزة نوبل ومؤسس بنك الفقراء او الجرامين في السبعينات، حيث كان مشروعه الابتكاري الذي أنقذ به الفقراء من جشع البنوك الربوية اول بنك يقدم التمويل الأصغر للفقراء، وكان مساهما في بناء الكثير من مشاريع محدودي الدخل وهذا كان له أثر إيجابي في دعم التنمية المستدامة [4].

وعند الحديث عن ريادة الاعمال الاجتماعية وجب علينا ذكر وتعريف الريادي الاجتماعي، حيث يعرف بانه الفرد الذي يهدف لمساعدة مجتمعه وجعله في أحسن حال بتحقيق التوازن الاجتماعي[5]، وبعكس رائد الاعمال الاخر

[1] Al-Sammara Amoni Hatem Misbah and Darwish Nidal Aref Abdel-Rahman, **The Role of Social Entrepreneurship Dimensions in Achieving Development in Social Entrepreneurship Institutions in the South of West Bank**, Global Journal of Economics and Business, Vol 22. No 58, year 2021, p. 247, doi:10.31559/GJEB2021.11.2.7.

[2] Kesha Coker, and others, **Social Entrepreneurship: The Role of National Leadership Culture**, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, vol 19 year 2017, p. 127, doi:10.1108/JRME-10-2016-0040.

[3] Joyce Nga and Gomathi Shamuganathan, **The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions**, Journal of Business Ethics, Vol 95, year 2010, p. 261, doi:10.1007/s10551-009-0358-8.

[4] Rukshan Fernando, **Social Work and Social Entrepreneurship: Opportunities for Synergy and Social Change**, Journal of Baccalaureate Social Work, vol 20, y 2015, p. 2, doi:10.18084/1084-7219.20.1.189.

[5] Al-Sammara Amoni Hatem Misbah and Darwish Nidal Aref Abdel-Rahman, Op Cite, p. 248.

الذي عادة ما يحركه تحقيق الأرباح فان رائد الاعمال الاجتماعي شخص مبتكر وموجه نحو تحقيق التغيير ويبحث دائما عن الطرق الحديثة وأفضلها لحل المشكلات التي تواجه المجتمع[1]، ويتمتع رائد الاعمال الاجتماعي بالعديد من المزايا نذكر بعضها في شكل نقاط متتالية:[2]

- ✓ **طموحين:** يتميز رواد الأعمال الاجتماعيون بطموحات عالية وهم مصلحون وثوريون يحملون رسالة اجتماعية، ويعالجون القضايا الاجتماعية الكبرى ويقدمون أفكارًا وحلولًا خامًا لنطاق واسع؛
- ✓ **استراتيجيون:** دائما ما يبحثون عن القضايا الاجتماعية التي يغفل عنها الآخرون، ويستخدمون هذه الفرص لتحسين الأنظمة والظروف الاجتماعية القائمة، ويوجدون الحلول ويبتكرون أساليب جديدة تخلق قيمًا اجتماعية مرضية؛
- ✓ **مبدعون:** يعمل رواد الأعمال الاجتماعيون في إطار اجتماعي وليس ضمن عالم الأعمال، لذا فإن الوصول المحدود إلى رأس المال يتطلب منهم امتلاك المهارات وتعبئة كل الموارد اللازمة لحل المشاكل الاجتماعية؛
- ✓ موجهون نحو النتائج: يسعى رواد الأعمال الاجتماعيون إلى إحداث نتائج قابلة للقياس من شأنها تغيير المواقف القائمة لصالح المجتمع ككل؛
- ✓ **موجهون نحو المهمة:** لا يهدفون لتحقيق الثروة بشكل اساسي ولكن الأهم من ذلك هو توليد أكبر قدر ممكن من القيمة الاجتماعية. على الرغم من أن خلق الثروة قد يكون جزءًا من الجهد، إلا أنه ليس غاية في حد ذاته[3].

[1] Iwueke Chukwuma and Nwaiwu Blessing, **Social Entrepreneurship and Sustainable Development**, Vol 5, year 2014, p. 126
[2] IBIDC, p. 127.
[3] IBIDC, p. 127.

تختلف عملية التمويل وإدارة الموارد في ريادة الاعمال الاجتماعية باختلاف المشاريع والقطاعات والمناطق التي تعمل بها، ولهذا نجد ان هناك اختلاف في مهارات الحصول على التمويل، ويعتبر هذا الامر جوهر الاختلاف بين مؤسسات القطاع الثالث التي لها مصادر تمويل موحدة ومشاريع ريادة الاعمال[1].

ثانيا: الابتكار الاجتماعي (social innovation)

لا يرتبط الابتكار الاجتماعي بمجال اقتصادي معين انما يرتبط بالقيمة المولدة من الابتكار بحد ذاته، حيث يمكن ان يكون الابتكار من القطاعين العام او الخاص او حتى من القطاع الثالث ومؤسسات المجتمع المدني[2]، لذلك تم تعريف الابتكار الاجتماعي بأنه الممارسات والخدمات الاجتماعية المبتكرة التي يحفزها مبدأ خلق قيمة تحقق التنمية الاجتماعية، ويعرف أيضا بأنه تكييف الممارسات الاجتماعية مع التحديات التي تواجهها لتحقيق أهدافها القائمة على الرفاه الاجتماعي وتتطلب مشاركة الجهات الفاعلة ومؤسسات القطاع الثالث[3]، وحسب المفوضية الأوروبية " يمكن تعريف الابتكار الاجتماعي بأنه تطوير وتنفيذ أفكار جديدة (منتجات وخدمات ونماذج) لتلبية الاحتياجات الاجتماعية وخلق علاقات اجتماعية جديدة أو شراكات، وهو يمثل استجابات جديدة للمطالب الاجتماعية الملحة، والتي تؤثر على عملية التفاعلات الاجتماعية ويهدف إلى تحسين رفاهة الإنسان، الابتكارات الاجتماعية هي ابتكارات

[1] Dennis R. Young and Mary Clark Grinsfelder, **Social Entrepreneurship and the Financing of Third Sector Organizations, Taylor & Francis**, Y 2011, p. 548 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15236803.2011.12001661> [accessed 23 November 2024].

[2] مؤسسة عبد القادر بن صالح الخيرية، **الابتكار الاجتماعي في المغرب2020 رافعات تسريع الاعمال، تقرير حول الابتكار الاجتماعي في جائحة كورونا**، سنة 2021، ص17، https://www.fondation-bensalah.ma/wp-content/uploads/2021/01/INNOVATION-SOCIALE-AU-MAROC-FONDATION-ABDELKADER-BENSALAH-VA-1.pdf، تاريخ الاطلاع 25-11-2024.

[3] خلوفي سفيان، **شريط كمال, دور الابتكار الاجتماعي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – دراسة على عينة من إطارات المؤسسات الاقتصادية بولاية ميلة**, مجلة دراسات وأبحاث, المجلد 4، العدد 12، سنة 2020، ص259.

اجتماعية في غاياتها ووسائلها، إنها ابتكارات ليست جيدة للمجتمع فحسب، بل إنها تعزز أيضًا قدرة الأفراد على التصرف"[1].

وعند مراجعة الادبيات المتعلقة بالابتكار الاجتماعي نجد ان الأكاديميين والباحثين قد ركزوا على عدة عناصر رئيسية يقوم عليها الابتكار الاجتماعي وهذا ما سنذكره في النقاط التالية:[2]

- ✓ **تلبية الحاجات الاجتماعية:** يهدف الابتكار الاجتماعي الى معالجة الحاجات التي لم يتم تلبيتها من طرف الحكومة او الأسواق ومحاولة تلبيتها ومعالجتها بشكل كاف بطرق حديثة ومبتكرة تخفض من التكاليف وتحفظ الجودة؛
- ✓ **الفعالية:** بغض النظر عن الأفكار الجديدة يقوم الابتكار الاجتماعي بمعالجة تلك الأفكار والاقتراحات بفعالية، فالابتكارات الفعالة تستطيع تحقيق أهدافها واحداث التغيير في حياة الفئات المستهدفة؛
- ✓ **التحديث:** للابتكار الاجتماعي أفكار حديثة ومحسنة لمعالجة المشاكل الاجتماعية، ولا يشترط ان تكون الحلول والأفكار جديدة او مبتكرة بالكامل انما يمكنها ان تحتوي على تحديثات تمكنها من معالجة المشاكل بكفاءة؛
- ✓ **الانتقال من التفكير الى التنفيذ:** يتعلق الابتكار الاجتماعي بوضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ وليس تبادلها وتحسينها فقط، ويتضمن ذلك اعداد الخطط والاستراتيجيات الواضحة وطريقة تنفيذها خاصة في جوانب الحصول على الموارد وبناء الشراكات مع أصحاب المصلحة ومواجهة التحديات المختلفة؛
- ✓ **تعزيز قدرة المجتمع على التحرك:** يستطيع الابتكار الاجتماعي مساعدة المجتمع على التحرك الدائم والعمل الدؤوب من خلال تمكين الافراد والمجتمعات من تولي زمام مشاكلهم الاجتماعية ومعالجتها.

[1]The European Commission, Guide to Social Innovation, year 2013, p. 6 <https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2013/guide-to-social-innovation> [accessed 25 November 2024].

[2] مؤسسة أروقة الريادة، الابتكار الاجتماعي في دول شرق آسيا؛ نماذج من الصين وكوريا الجنوبية واليابان، واستراتيجية اعتمادها في المملكة العربية السعودية، سنة2024، ص12. الابتكار الاجتماعي في دول شرق اسيا. تاريخ الاطلاع: 2024/11/25.

تسعى الابتكارات الاجتماعي لتلبية حاجيات المجتمع ومواجهة التحديات التي تواجهه باختلاف اصنافها، من خلال خدماتها المبتكرة وشبكات علاقات المتشعبة، وتعبر مؤسسات القطاع الثالث من أبرز الأطراف التي تعمل في هذا المجال وتعتبر الأكثر فعالية نظرا لمعرفتها الكبيرة بحاجيات المجتمع[1]، ويعد الابتكار الاجتماعي من أبرز اسهامات القطاع الثالث في تحقيق الأثر الاجتماعي، سواء كان من خلال الابتكارات الجديدة او من خلال الخدمات التقليدية المحدثة[2].

المطلب الثالث: النظريات والمصطلحات الاجتماعية للقطاع الثالث

سنتناول في هذا المطلب أبرز النظريات والمصطلحات ذات البعد الاجتماعي التي تتعلق بالقطاع الثالث ومؤسساته.

الفرع الأول: نظرية رأس المال الاجتماعي:

يختلف العلماء والباحثين في نشأة مفهوم رأس المال الاجتماعي، فمنهم من راجعه الى اريسطو، ومنهم من ينسبه الى ابن خلدون، واخرون من يربطونه بآدم سميث وكارل ماركس[3]، وذهب العالمان (MONTALIEU Thierry وBAUDASSE Thierry) الى نسب فكرة رأس المال الاجتماعي الى العالم (A De TOCQUEVILLE) عند دراسته للديموقراطية في الولايات المتحدة الامريكية، حيث اعتبر هذا العالم ان علم الجمعيات هو الأساس، رغم انه لم يذكر رأس المال الاجتماعي صراحة الا انه تحدث عن جوهره عند طرحه ومناقشته فكرة المشاركة المدنية[4]، وقد حضي هذا الموضوع بأهمية كبيرة من خلال البحوث والدراسات سواء التطبيقية او النظرية، وترتكز نظرية راس المال

[1] Paul Windrum and others, **The Co-Creation of Multi-Agent Social Innovations: A Bridge between Service and Social Innovation Research**, European Journal of Innovation Management, Vol 19. No 2, year 2016, p. 151, doi:10.1108/EJIM-05-2015-0033.

[2] H.K. Anheier and others, **Social Innovation as Impact of the Third Sector** (European Commission, 2014), p. 21 <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1176284/Anheier+etal+14.pdf>.

[3] محمد لمين هيشور، محمد خليفة, **إشكالية مفهوم رأس المال الاجتماعي في الأدبيات السوسيولوجية** .مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد23، العدد2، سنة 2022، ص46.

[4] محمد لمين هيشور، محمد خليفة، المرجع السابق، ص46.

الاجتماعي على متغيرات أساسية تتركز في: العلاقات والشبكات الاجتماعية والاعتماد المتبادل، والثقة التي تربط النسيج الاجتماعي وتدعمه والتي تعتبر ثروة اجتماعية مهمة في المجتمع، كما تركز النظرية على القيم الاجتماعية التي تعكس التوقعات في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين الناس في المجتمع والتي تدعم الثقة في النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في البناء الاجتماعي[1].

يعرف راس المال الاجتماعي بأنه الموارد الكامنة في الشبكات والعلاقات الاجتماعية والتي يستخدمها الفاعلين المجتمعيون لتحقيق غاياتهم، ويعرف أيضا بانه حصيلة البناء الاجتماعي للمجتمع بما يرتبط به من علاقات وقيم اجتماعية تربط افراد المجتمع ببعضهم البعض من جهة وبينهم وبين المؤسسات المجتمعية من جهة اخرى[2]، ويعتبر المفهوم الذي جاء به (Putnam 1993) المفهوم الأكثر شهرة لرأس المار الاجتماعي، حيث يرى انه عبارة عن مجموعة من "الارتباطات الأفقية" بين الناس الذين يؤثرون على إنتاجية المجتمع، وتشمل هذه الارتباطات "شبكات المشاركة المدنية" والمعايير الاجتماعية، ويستند هذا المفهوم إلى افتراضين: الأول هو أن الشبكات والمعايير مترابطة تجريبياً؛ والثاني هو أن لها عواقب اقتصادية مهمة[3].

ويتحدد رأس المال الاجتماعي بوظيفته، فهو ليس كياناً واحداً انما هو مجموعة متنوعة من الكيانات المختلفة التي تشترك في خاصيتين: الأولى أن كل هذه الكيانات تتألف من جانب من جوانب البنية الاجتماعية، ومثله كمثل أشكال رأس المال الأخرى، فإن رأس المال الاجتماعي منتج، مما يجعل من الممكن تحقيق غايات معينة لا يمكن تحقيقها

[1] دينا محمد صفوت، **دور الأسرة في تشكيل رأس المال الاجتماعي في ظل المتغيرات التكنولوجية الحديثة**، مجلة كلية الآداب، مجلد81، عدد7، سنة2021، ص99.

[2] مي صالح فراش، **الاتجاهات النظرية لرأس المال الاجتماعي**، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد8، العدد31، سمة2024، ص395.

[3] Dasgupta Ismail and Partha Serageldin, **Social Capital: A Multifaceted Perspective**, World Bank, p. 45 <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/663341468174869302/Social-capital-a-multifaceted-perspective> [accessed 3 December 2024].

في غيابه، ومثله كمثل رأس المال المادي ورأس المال البشري، والثانية ان رأس المال الاجتماعي ليس قابلاً للاستبدال تماماً، ولكنه قابل للاستبدال فيما يتصل بأنشطة محددة... وعلى النقيض من أشكال رأس المال الأخرى، فإن رأس المال الاجتماعي متأصل في بنية العلاقات بين الأشخاص وبين الأشخاص. وهو لا يستقر في الأفراد ولا في أدوات الإنتاج المادية[1]. ولرأس المال الاجتماعي عدة اشكال نذكرها في النقاط التالية[2]:

- ✓ **راس المال الاجتماعي المترابط "غير الرسمي":** أساسه العلاقات والروابط التي تكون بين المجموعات المتجانسة القائمة على أساس الارتباط الاسري او الديني، وتستند هذه الروابط على درجات كبيرة من الثقة والتضامن بين الافراد؛
- ✓ **راس المال الاجتماعي التواصلي او العابر:** يصف هذا النوع الروابط الاجتماعية بين الجماعات المختلفة حيث يعتمد أساسا على الارتباطات الموضوعية التي تنشأ بين افراد المجتمع مثل العضوية في مؤسسات القطاع الثالث؛
- ✓ **راس المال الاجتماعي الهيكلي او الرسمي:** يقوم هذا النوع على الروابط والشبكات داخل نظام تراتبي كالعلاقة بين الافراد والنخب السلطوية.

وقد أشار البنك الدولي الى ستة ابعاد لراس المال الاجتماعي والتي سيتم التطرق اليها في العناصر الموالية[3]:

- ✓ **الجماعات والشبكات:** يبين هذا البعد مدى مشاركة الفرد في الاشكال المختلفة لمؤسسات القطاع الثالث والمجتمع المدني؛

---

[1] Julia Storberg, **The Evolution of Capital Theory: A Critique of a Theory of Social Capital and Implications for HRD**, Human Resource Development Review, Vol 1. No 4, year 2002, p. 484, doi:10.1177/1534484302238437.

[2] عبده الأتام، عارف, **دور مواقع التواصل الاجتماعي في تحفيز الشباب اليمني على المشاركة بالتنمية– دراسة مسحية في إطار نظرية رأس المال الاجتماعي**, مجلة البحوث الإعلامية، المجلد4، العدد61، سنة2022، ص2434

[3] سالم مكرودي، **تنمية راس المال الاجتماعي في الوطن العربي بين الواقع والتحديات –دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة2018، ص25.

- ✓ **الثقة والتضامن:** يتناول هذا البعد درجات وحدود الثقة الاجتماعية في المجتمع وتأثرها بالزمن؛
- ✓ **العمل التطوعي والتعاون:** يبين هذا البعد مدى تالف الافراد مع بعضهم البعض لإنجاز اعمال جماعية ذات منفعة عامة؛
- ✓ **الاتصال والمعلومات:** يظهر هذا البعد اهم الوسائل التي تسمح للفرد بالحصول على المعلومات التي تمكنه من التنسيق مع مجتمعه وتحقيق أهدافه؛
- ✓ **الاندماج والتماسك الاجتماعي:** يتضمن هذا البعد اهم الفوارق بين طبقات المجتمع الواحد، والاليات التي تمكنه من التغلب على هذه العقبات وتعمل على تماسكه وتعاضده؛
- ✓ **التمكين والفعل السياسي:** يصف هذا البعد اهم السبل التي تعمل على توفير متطلبات الفرد وتساعده على استغلال موارده من اجل تحقيق رفاهيته ورفاهية مجتمعه.

يدعي الباحث (Joe Maguire) ان راس المال الاجتماعي ما كان ليلقى تلك الشهرة لولا ارتباطه الوثيق بالقطاع الثالث والمجتمع المدني، ويصف الباحث (Patrick Kilby) علاقة راس المال الاجتماعي بالمجتمع المدني بقوله: اذا كان المجتمع المدني يمثل الترتيبات الغير الرسمية وغير الحكومية في المجتمع، فرأس المال الاجتماعي يصف العلاقات الاجتماعية في هذه الترتيبات غير الرسمية، واما (Fukuyama) فقد قال ان نهضة المجتمع المدني مرتبطة بمدى اعتمادها على راس المال الاجتماعي، وكلما كان في راس المال الاجتماعي وفرة كلما كان المجتمع المدني

أكثر تماسكا ونهضة[1]، ومن منظور اخر تلعب مؤسسات القطاع الثالث دورا هاما ورئيسيا في بناء راس المال الاجتماعي وتطويره وذلك من خلال[2]:

- ✓ **المساهمة في تنظيم المجتمع وانضباطه:** مراقبة عمل الحكومة وتساعد على ضبط سلوك الافراد نحو بعضهم البعض؛
- ✓ **تحقيق الديموقراطية:** حيث تعتبر قناة للتعبير عن الرأي الاخر والمشاركة في الحياة السياسية والاجتماعية...الخ؛
- ✓ **التنشئة الاجتماعية والسياسية:** من خلال خصالها التي تغرسها في اتباعها كالولاء للمجتمع والوطن؛
- ✓ **حماية الحقوق:** تدافع مؤسسات المجتمع المدني عن حقوق افراد المجتمع كالحق في المساواة وحرية التعبير؛
- ✓ **الوساطة والتوفيق:** تعمل هذه المؤسسات كهمزة الوصل بين الحاكم والمحكوم حيث تنقل رغبات المجتمع للسلطة وتبدي الصورة الحسنة للجماهير في عين الحاكم؛
- ✓ **الأنشطة والحملات الدفاعية:** كعملها مثل جماعات الضغط التي تضغط على السلطة الحاكمة لأجل التأثير في صناعة القرار من اجل جماعة معينة او لأجل الصالح العام.

من خلال مراجعة الادبيات التي تناولت نظرية راس المال الاجتماعي، والتي تثبت ارتباط نظرية رأس المال الاجتماعي بالمجتمع المدني، وبحكم ان منظمات المجتمع المدني تعتبر من مؤسسات القطاع الثالث، يمكننا الجزم بوثاقة الارتباط بين القطاع الثالث ونظرية رأس المال الاجتماعي، بالإضافة لهذا تظهر الدراسات ان راس المال

[1] الطاهر العربي سركز, **رأس المال الاجتماعي وعلاقته بالمجتمع المدني، جامعة الزاوية**، سنة 2018، ص4.[accessed 4 December 2024] <http://dspace.zu.edu.ly/xmlui/handle/1/287>

[2] السيد حسن محمود، **منظمات المجتمع المدني وبناء رأس المال الاجتماعي**، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، المجلد 33، العدد 01، سنة 2021، ص 9-10. .doi:10.21608/cjsw.2021.225964

الاجتماعي بمفهومه يعتبر رافدا رئيسيا تنهل منه منظمات المجتمع المدني ما يساندها للنمو والقيام بدورها في المجتمع، وذلك بسبب كون العلاقات الاجتماعية الوثيقة بين الفرد والمجتمع أهم ما تعتمد عليه، ومن نفس السياق يعتبر المجتمع المدني من الأدوات التي تنمي راس المال الاجتماعي مثل الاسرة والمدرسة...الخ، وعليه يمكننا القول ان علاقة القطاع الثالث براس المال الاجتماعي هي علاقة تأثير متبادل، حيث يتطور الطرفان بمدى اعتماد بعضهما على الاخر.

الفرع الثاني: نظرية الأصول الاجتماعية

ناقش الباحثان (Salamon and Anheier) مشكلة عجز النظريات السابقة في تفسير الديناميكيات التي تربط حالات مختلفة من القطاع الثالث عند دراستهم لعدة نماذج من أنظمة غير متشابهة، والتي عجزت النظريات السابقة مثل فشل السوق والفشل الحكومي عن تفسيرها لعدم توصلها لنتائج موحدة، وذلك من خلال تقديمهم لنظرية الأصول الاجتماعية عن طريق ورقة عمل في مشروعهما في مركز جون هوبكينز سنة (1998)، حيث افترض الباحثان ان تكون هذه النظرية جسراً بين الاقتصاد والنظريات الاقتصادية وبين العمل التاريخي المعقد وغير الحاسم في كثير من الأحيان[1]، وقد وصفت هذه النظرية بالأكثر تأثيراً في تفسير الأحداث التاريخية للتباين الحالي في القطاع الثالث عبر البلدان[2].

[1] Lester Salamon and Helmut Anheier, **Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally**, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, vol 09, year 1998, p. 31, doi:10.1023/A:1022058200985.

[2] Christopher Einolf, **The Social Origins of the Nonprofit Sector and Charitable Giving**, year 2015, p. 2, doi:10.1057/9781137341532_29.

وقد حدد الباحثان من خلال هذه النظرية أربعة "مسارات" مختلفة إلى حد ما للتنمية غير الربحية، أو أربعة أنواع من "الأنظمة غير الربحية"، ويتسم كل من الأنظمة الأربعة ببعدين رئيسيين: مدى الإنفاق الحكومي على الرعاية الاجتماعية وحجم القطاع الثالث، وفي التالي نذكر الأنظمة الأربعة[1]:

- ✓ **النظام الليبرالي (liberal regime):** الانفاق الحكومي المنخفض على الرعاية الاجتماعية في النظام الليبيرالي يفسح المجال لمؤسسات القطاع الثالث بالنمو والتوسع وهذا ما لمسته الدراسة في حالة الولايات المتحدة الامريكية.
- ✓ **النظام الديمقراطي الاجتماعي (social democratic regime):** تتولى الدولة مهمة حماية الطبقة العاملة من المخاطر الاجتماعية بحيث لا يتبقى سوى مساحة ضئيلة للمنظمات غير الربحية التي تقدم الخدمات، ونلمس هذا الامر في الدول الاسكندنافية التي تركز أكثر على الرفاه الاجتماعي مثل السويد والنرويج؛
- ✓ **النظام الشركاتي (corporatist regime):** في هذا النظام يمكننا ان نلمس تعاون الحكومة والقطاع الثالث في مجال الخدمة الاجتماعية، حيث نجد إنفاقا حكوميا كبيرا يقابله نمو للقطاع الثالث، وهذه الحالة تكون غالبا في دول أوروبا الغربية مثل فرنسا وألمانيا،
- ✓ **النظام الحكومي (statist regime):** تحتفظ الدولة حصرا بالسيطرة على الأنشطة المتعلقة بالرعاية الاجتماعية بحيث يظل كل من الإنفاق الحكومي على الرعاية الاجتماعية والتنمية غير الربحية مقيدًا بشدة، وهذا النظام تمثله روسيا.[2]

[1] Antonin Wagner, **Reframing "Social Origins" Theory: The Structural Transformation of the Public Sphere**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol 29, year 2000, pp. 542–43, doi:10.1177/0899764000294004.

[2] Florentine Maier, Michael Meyer, and Berta Terzieva, **Toward a Better Understanding of Social Origins Theory: A Historical Narrative of Viennas Civil Society Organizations**, Global Perspectives, 3 (year 2022), p. 2, doi:10.1525/gp.2022.36570.

ويمكننا تلخيص أبرز ما جاء في هذه النظرية من خلال الجدول رقم 3:

الجدول3: تصنيف الأنظمة التي اقترحتها نظرية الأصول الاجتماعية بدلالة الانفاق الحكومي وقوة القطاع الثالث:

قطاع ثالث **ضعيف**	قطاع ثالث **قوي**	البيان
النظام الديمقراطي الاجتماعي	**النظام الشركاتي**	إنفاق حكومي **مرتفع**
النظام الحكومي	**النظام الليبرالي**	إنفاق حكومي **منخفض**

Source: Lester Salamon and Helmut Anheier, '**Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally'**, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit* (**Adapted**)*Organizations*, vol 09, year 1998, p. 32,

وقد أضاف الباحث سيمون واخرون سنة (2017) نموذجا او نظاما خامسا، وهو النموذج "التقليدي"، المرتبط بهيمنة النخب التي تمارس نفوذًا وسيطرة عميقين على المجتمع (على سبيل المثال، في كينيا وباكستان). في هذه البلدان، يميل القطاع الثالث إلى أن يكون صغيرًا ولكنه يتألف من قوة عاملة غير رسمية وتطوعية كبيرة الحجم وفوائد وإنفاق حكومي منخفض[1].

كما تمثل نظرية الأصول الاجتماعية همزة وصل بين النماذج الاقتصادية التي اثبتت عموميتها في تحليل القطاع الثالث، خاصة في ظل اختبار عدة عينات من بلدان وأنظمة مختلفة، وبين الدراسات التاريخية والاجتماعية العميقة والتي تهتم بشكل كبير بالتفاصيل التي بني عليها المجتمع محل الدراسة، ورغم أهمية هذه النظرية الا انها تعرضت للكثير من الانتقادات، أهمها النظرة العمومية التي تصاحب هذا النهج والصعوبة النسبية في اختبار فرضياته، لذلك قام الباحث سيمون مع ثلة من الباحثين من مركز جون هوبكينز من إعطاء تحديث أضاف نظاما خامسا للأنظمة الأربعة المفترضة في هذه النظرية كنا قد تطرقنا اليه سابقا، وفي ظل صعوبة الحصول على الاحصائيات كالتي

[1] Taco Brandsen, and others, **Theory of the Third Sector, in The Future of Third Sector Research: From Theory to Defnitions, Classifcations and Aggregation Towards New Research Paths**, year 2024, p. 14, doi:10.1007/978-3-031-67896-7_3.

جمعها المركز في أواخر التسعينات صار القيام بدراسة أكثر دقة من الدراسة المقدمة في هذه النظرية امرا مشكوكا فيه[1]، تبقى هذه النظرية ذات أهمية بالغة في التأصيل للقطاع الثالث.

الفرع الثالث: دولة الرفاه (welfare state)

تعتبر ظاهرة الرفاه حديثة العهد رغم جذورها التي تمتد الى القرن التاسع عشر، حيث توسعت بلدان أوروبا في السياسات الاجتماعية للحد من الكساد العظيم في الثلاثينات ومجابهة مخلفات الحرب العالمية الثانية، وقررت بعض الدول توسيع المساعدات الحكومية وسياسة الرفاه ايضا بسبب انتشار التأييد الكبير للشيوعية في دول اروبا الغربية في ثمانينات القرن الماضي[2]، وقد احدث مصطلح دولة الرفاه الكثير من الجدل بين الباحثين حيث لم يستطع أي من الباحثين إيجاد مفهوم دقيق له، حيث يستخدم هذا المصطلح للتعبير عن أنشطة الدولة في أربعة مجالات واسعة وهي: المزايا النقدية؛ والرعاية الصحية؛ والتعليم؛ والغذاء والإسكان وخدمات الرفاهية الأخرى[3]، وقد عرفه المؤرخ آسا بريجز دولة الرفاه بانها: دولة تستخدم فيها السلطة المنظمة عمدا من خلال السياسة والإدارة لتعديل دور قوى السوق من خلال ثلاثة اتجاهات على الأقل وهي[4]:

- ✓ ضمان الحد الأدنى من الدخل للأفراد والأسر بصرف النظر عن القيمة السوقية لعملهم أو ممتلكاتهم؛
- ✓ تضييق مدى انعدام الأمن من خلال تمكين الأفراد والأسر من تلبية "حالات الطوارئ الاجتماعية" (على سبيل المثال، المرض والشيخوخة والبطالة) التي تؤدي بخلاف ذلك إلى أزمة فردية وأسرية؛

---

[1] Taco Brandsen, and others, Op Cite, pp. 14–15.

[2] نزار عبد السادة، **خدمات دولة الرفاه الاجتماعية وأثرها في تعزيز الامن الاجتماعي من منظور الخدمة الاجتماعية**، مجلة لارك للفلسفة واللغويات والعلوم الاجتماعية، المجلد 51، العدد 3، سنة 2023، ص936. .doi: 10.31185/lark.Vol3.Iss51.3281

[3] Nicholas Barr, **Economic Theory and the Welfare State: A Survey and Interpretation**, Journal of Economic Literature, vol 30. No 2, year 1992, p. 742.

[4] Jørgen Goul Andersen, **Welfare States and Welfare State Theory**, Centre for Comparative Welfare Studies, Institute for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet, year 2012, p 4.
https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/72613349/80_2012_J_rgen_Goul_Andersen.pdf , accessed 12/9/2024,

- ✓ ضمان تقديم أفضل المعايير المتاحة لجميع المواطنين دون تمييز على أساس المكانة أو الطبقة فيما يتصل بمجموعة معينة متفق عليها من الخدمات الاجتماعية"

ويعرفها عالم الاجتماع مارشال بانها خليط من الرأسمالية، والديموقراطية، والرفاهية، وتقوم دولة الرفاه على مبادئ التوزيع العادل للثروات، والمساواة في الفرص، والمسؤولية العامة عن الأشخاص الغير القادرين على توفير متطلبات العيش الكريم لأنفسهم، ويغطي هذا المصطلح أيضا التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية ويتم تمويله عادة من إعادة توزيع الدخل المحصل من جمع الضرائب، وهذا الامر الذي يقلل الفجوة بين الطبقات الاجتماعية، وعليه فدولة الرفاه هي: ما يفترض على الدولة تقديمه لمجتمعها وما ينتظره المجتمع من دولتهم الديموقراطية القائمة على العدل والمساواة من تحقيق لرفاهيته وتوفير لمتطلباته[1].

إن لدولة الرفاهية تأثيرات كبيرة على القطاع الثالث حيث يساهم بدرجة كبيرة في تشكله وتطوره، حيث يفترض وجود علاقة تكاملية أو حتى "تبعية متبادلة" بين دولة الرفاهية والقطاع الثالث، حيث ان إنشاء دولة الرفاهية يعزز نمو المنظمات غير الربحية بثلاث طرق هي:[2]

- ✓ يكسر انشاء دولة الرفاه ما يسمى بمعضلة السجين بين الأطراف القوية والضعيفة ويسمح بإنشاء شبكات الثقة والمساعدة المتبادلة، حيث انهما يسعيان إلى تعظيم مصالحهما من خلال المحادثات المفتوحة أو الشراكات ثلاثية، الى جانب ذلك يتوصل الطرفان إلى ترتيبات تعاقدية طويلة الأجل؛ ويضعان قواعد لتوقيع العقود وإلغائها؛

[1] صفاء صابر خليفة محمدين، **نموذج دولة الرفاهية الاجتماعية، دراسة في الاشكاليات والمآلات**، المجلة العلمية كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، المجلد7، العدد14، سنة2022، ص278..doi:10.21608/esalexu.2022.249090

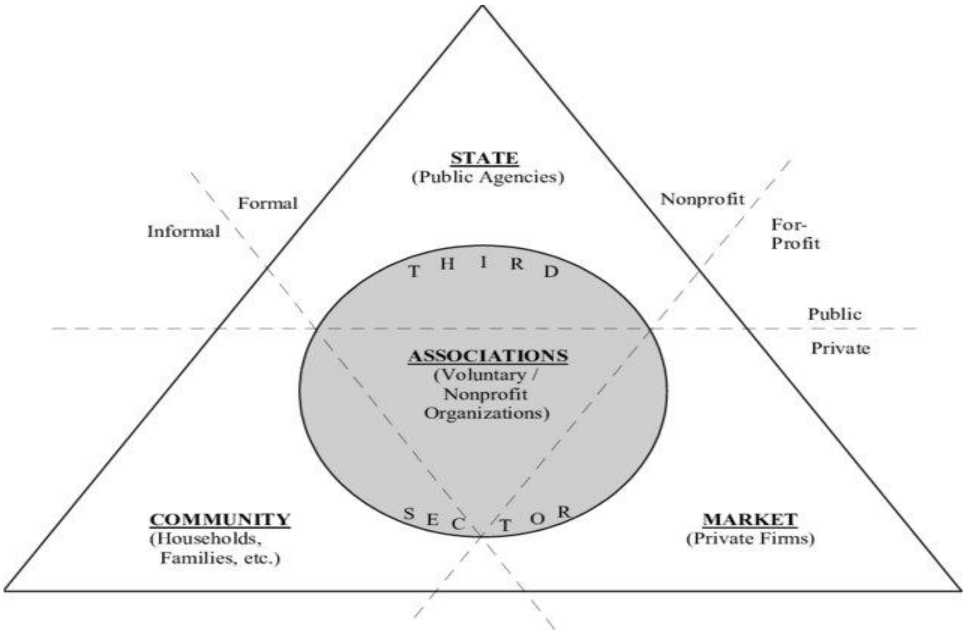
[2] Luan Hui and Deng Ninghua, **Division of Social Labor, Legal Classification, and the Welfare State: The Multi-Dimensional Nonprofit Sector**, The China Nonprofit Review, vol 3, year 2011, p. 47–48, doi:10.1163/187651411X566676.

- ✓ تؤدي دولة الرفاه الى توزيع أكثر عدالة للثروات، حيث تحفظ للدرجات الوسطى والدنيا حقوقها، الى جانب ذلك تدعم دولة الرفاه ظهور منظمات حماية الحقوق والخدمات الاجتماعية التي تساعد الطبقات المحرومة الدفاع والمطالبة بحقوقها؛
- ✓ تنشئ المجتمعات في دولة الرفاه الكثير من الأنشطة التفاعلية بينها والتي تؤدي الى ظهور أنواع جديدة من دول الرفاه ومؤسسات القطاع الثالث، من أجل تلبية احتياجات المصلحة المتبادلة أو السلع والخدمات العامة.[1]

ولعل ابرز ما يمثل منظور دولة الرفاه وعلاقتها بالقطاع الثالث مثلث الرفاه، وكما اقترحه إيفرز سنة 1990(Laville Evers) يهدف مثلث الرفاه إلى مراعاة القضايا الاجتماعية والاقتصادية والاجتماعية السياسية من منظور اجتماعي اقتصادي، ويسلط المثلث الضوء على الطبيعة التعددية للموارد التي تساهم في الرفاهية الاجتماعية، وفيما يتصل بالخدمات، كما يسلط الضوء على عنصر مهم كثيرا ما يتم تجاهله، ألا وهو دور المجتمعات غير الرسمية وشبه الرسمية، وخاصة دور الأسرة في جوهرها، كجزء مكون من "اقتصاد مختلط للرفاهية الاجتماعية"،[2] وقد استخدم بيستوف (Victor Pestoff) أيضا مثلث الرفاه من أجل تحديد وتعيين نطاق عمل المؤسسات الاجتماعية والديمقراطية المدنية في مجتمعات الرفاهة، وخاصة فيما يتصل بالدول "ما بعد الشيوعية" والدول الاسكندنافية. وقد سلطت المفاهيم المذكورة أعلاه الضوء على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وكذلك الاجتماعية والسياسية، أي التحديات التي يمكن أن نطلق عليها "حوكمة" أنظمة الرعاية الاجتماعية المختلطة[3].

[1] Luan Hui and Deng Ninghua, Op Cite, p. 48.
[2] Adalbert Evers and Jean-Louis Laville, Op Cite, pp. 17–18.
[3] IBIDC, p. 18.

الشكل4: مثلث الرفاه



Source: Victor Pestoff, 'Multi-Stakholding and Local Economic Democracy', 2008, p. 3.
https://www.researchgate.net/publication/265236080

يستخدم نموذج مثلث الرفاه في الغالب لتحليل التفاعل بين القطاع الثالث والقطاع العام والقطاع الخاص في تحقيق الرفاه الاجتماعي، حيث يتكون المثلث من ثلاث اضلاع رئيسية وهي الدولة والأسواق والمنظمات، حيث تتكامل الأدوار بين الأطراف الثلاثة لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وتمد الأسواق المجتمع بالابتكار والكفاءة الاقتصادية، اما الدولة فتساهم بالإنفاق العام والتنظيم، اما مؤسسات القطاع الثالث فتكون همزة الوصل بين القطاعين وتملا الفجوة التي تخلفها الأسواق والحكومات، وتحقيق التوازن في هذا النموذج يواجه الكثير من التحديات، حيث ان الاعتماد الواسع على الاسوق وقلة التمويل للقطاع الثالث سيعود بالسلب على الفئات الهشة، لذلك يجب على الأطراف الثلاثة في هذا المثلث التكامل والتعاون من خلال الشراكات لأجل محاولة تحقيق التوازن الذي يحقق الرفاه الاجتماعي للمجتمع.

المبحث الثالث: الدور الاقتصادي والتمويلي للقطاع الثالث

يكتسي القطاع الثالث أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث يعد أحد اهم المحركات الأساسية في تعزيز التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي، وذلك من خلال مساهمته في خلق مناصب الشغل وتحفيز الأنشطة التجارية ودعمه للابتكار الاجتماعي، وهذا ما يجعل القطاع الثالث ومؤسساته يعتبر شريكا هاما وفعالا في سبيل النهوض بالمجتمع وتطويره.

المطلب الأول: مساهمة القطاع الثالث في النمو الاقتصادي

يعتبر القطاع الثالث او القطاع غير الربحي مساهما حقيقيا في اقتصاديات الدول المتطورة، حيث يلعب دورا مهما ومحوريا في تعزيز النمو الاقتصادي، وذلك بمشاركته في التشغيل والتنمية الاقتصادية

الفرع الأول: الاثار الاقتصادية للقطاع الثالث وقياسها:

يحتل القطاع الثالث ومؤسساته موقعا هاما في النمو الاقتصادي من خلال انشطته المتعدد في مختلف المجالات الاقتصادية كالصحة والتعليم والتنمية البشرية، لذلك سعى العديد من الباحثين لإيجاد طرق تقيس مساهمة هذا القطاع كميا، من اجل تحديد مساهمته بدقة.

أولا: الاثار الاقتصادية للقطاع الثالث

تعد مؤسسات القطاع الثالث لاعبا أساسيا في الاقتصادات الوطنية للدول المتطورة، او بشكل ادق في الدول التي لها اهتمام بالغ بالقطاع الثالث، حيث قامت العديد من الدراسات بتناول هذا الموضوع ومنها دراسة الباحثين (R. Chaves, J. L. Monzo´n)، التي افترضت بان لمؤسسات القطاع لثالث والاقتصاد الاجتماعي تأثيرات متعدد

الابعاد مقارنة بالمؤسسات الاخرى تعكس خصائص هذا النوع من المؤسسات، في التالي سنقوم باستخلاص الاثار الاقتصادية الأساسية لمؤسسات القطاع الثالث:[1]

- ✓ المساهمة في الدورة الاقتصادية: تساهم مؤسسات القطاع الثالث التي تتمتع بخاصية توزيع الأرباح ولو بنسبة قليلة في الاستقرار الاقتصادي من خلال إعادة توزيع الثروة، الى جانب انها في حالات الركود والأزمات الاقتصادية تقوم هذه المؤسسات في خفض الأجور عوض تسريح العمال وهذا ما يحافظ على استقرار مستويات التوظيف واستقرار الاعمال؛
- ✓ الادماج المالي: ونقصد به إمكانية وصول الأشخاص للخدمات المالية والمصرفية واستفادتهم منها، وهذا ما تقوم به بعض التعاونيات الائتمانية، حيث تقدم خدمات مالية للفئات المستبعدة من النظام المصرفي، كما انها تساهم في تعزيز الشمول المالي من خلال تلك الخدمات؛
- ✓ الابتكار الاجتماعي والاقتصادي: تلعب هذه المؤسسات دورا كبيرة في الابتكار الاجتماعي والاقتصادي حيث انها تقوم بتشخيص المشاكل غير المعالجة وتقوم بإيجاد حلول مبتكرة لها، إضافة لابتكار منتجات وخدمات، واشكال تنظيمية جديدة تعكس مفهوم التماسك الاجتماعي، والترابط بين هذه المؤسسات والحكومة، كما انها من خلال هذا التأثير تقوم بمكافحة الاقصاء وتنمي راس المال الاجتماعي؛[2]
- ✓ التشغيل والتماسك الاجتماعي: لهذه المؤسسات قدرة على خلق مناصب الشغل وبصفة خاصة للأشخاص المصنفين كغير القابلين للتشغيل، او من يعانون صعوبات في البحث عن العمل والحصول على وظائف مناسبة لسبب او لأخر كأصحاب الاحتياجات الخاصة او المهاجرين غير الشرعيين او حتى المسبوقين

[1] Rafael Chaves and Jose Luis Monzón, **Beyond the Crisis: The Social Economy, Prop of a New Model of Sustainable Economic Development**, Service Business,vol 6.n 1 (year 2012), pp. 5–26 (pp. 16–19), doi:10.1007/s11628-011-0125-7.
[2] Bernard Enjolras and Karl Henrik Sivesind, **The Roles and Impacts of the Third Sector in Europe, in The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities**, ed. by Bernard Enjolras and others (Springer International Publishing, 2018), pp. 95–124 (pp. 112–13), doi:10.1007/978-3-319-71473-8_4.

القضائيين، وتسهل من اندماجهم في المجتمع مما يخلق التماسك في المجتمع الواحد وتنمي فيهم حب الانتماء لمجتمعهم؛

- ✓ تصحيح الفشل الحكومي والسوقي: يتعلق هذا النطاق برفاهة المواطن وجودة الحياة، حيث لطالما ارتبطت مؤسسات القطاع الثالث بتوفير الخدمات الإنسانية التي تساهم في الرفاهية وجودة الحياة، وذلك بتغطية الطلب على الخدمات الذي لا يمكن للسوق ولا للحكومة توفيرها سواء بالسعر المناسب او بالجودة المناسبة مثل الرعاية الاجتماعية للفئات الهشة، كما تقوم بتقليل التفاوت في الانفاق الحكومي، وتوفير الخدمات العامة التي تعجز الحكومة عن تعميمها لكل الفئات بالشكل المناسب، وهذا ما يسمى بمشكلة "الراكب المجاني" في حالة الأسواق والحاجة إلى دعم الأغلبية في حالة الحكومات.[1]

ثانيا: قياس المساهمة والأداء الاقتصادي للقطاع الثالث

يكتسي موضوع قياس الأداء في القطاع الثالث أهمية متزايدة في البحوث والدراسات العلمية التي تتناول القطاع غير الربحي والاقتصاد الاجتماعي، حيث تم تعريف الأداء بأنه العمل المتعمد وبالتالي فان عملية قياس الأداء هي عملية تقييم النتائج المترتبة عن ذلك العمل المتعمد، حيث يقاس الأداء في الشركات الربحية اعتمادا على خلق الأموال لأصحاب الشركة وملاكها، وعلى النقيض من ذلك في مؤسسات القطاع الثالث يكون مقدمو الموارد وأصحاب المصلحة من المانحين والممولين الخيريين الذين لا يمتلكون عادةً مصلحة ملكية، أي ان الأداء في هذه المؤسسات يحسب بمدى تأثيرها في الاقتصاد والمجتمع[2]، ومن جهة أخرى تم تعريف الأداء في مؤسسات القطاع الثالث والمؤسسات الخيرية باستخدام مصطلحات الإنتاج وهي: تلقي المدخلات وتنفيذ عملية لإنتاج المخرجات، بحيث يكون

[1] Enjolras and Sivesind, **The Roles and Impacts of the Third Sector in Europe**, Springer International Publishing, Cham, pp. 108–9. http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-71473-8, accessed: 2025-01-08.
[2] Carolyn Cordery and Rowena Sinclair, **Measuring Performance in the Third Sector**, ed. by Carolyn Cordery and Rowena Sinclair, Qualitative Research in Accounting & Management, vol 10. No 3/4, 2013, p. 197, doi:10.1108/QRAM-03-2013-0014.

لهذه المخرجات نتيجة أو تأثير أو نتيجة أوسع، كما تعرَّف المدخلات على أنها الموارد المستخدمة في توفير المنتجات أو الخدمات، بما في ذلك التكلفة النقدية أو ساعات عمل الموظفين او ساعات التطوع، اما المخرجات فهي المنتجات او الخدمات الفورية أو المباشرة التي تولدها المنظمة، مثل عدد الأطفال الذين يتم إطعامهم او الاسر المتكفل بها[1].

تصف النتائج والمصطلحات المرتبطة بالنتائج والتأثير، تأثير الأنشطة الخيرية على المستفيدين أو المجموعات الفردية، أو على المجتمع ككل، ويمكن الإشارة إلى هذه النتائج على أنها نتائج فردية ومجتمعية، وبعيدا عن هذا المدخل تستعمل نسب أخرى للتعبير عن الكفاءة في مؤسسات القطاع الثالث للتعبير عن الأنشطة الخيرية أو جمع التبرعات أو تكاليف الإدارة/الدعم/الحوكمة كنسبة من إجمالي التكاليف أو الإيرادات (أو التكلفة لكل وحدة نقدية تم جمعها لنسب تكاليف جمع التبرعات)[2]، وقد كان تركيز القطاع الخاص على المقاييس الكمية للأداء من أسباب توجه القطاع الثالث نحو هذه المقاييس، الا ان الشفافية والمسائلة تعد السبب الأول لاعتمادها، ولعل من بين ابرز هذه المقاييس: تحليل التكلفة والعائد؛ ومقياس تصنيف النتائج؛ واتفاقيات النتيجة الفردية؛ والمحاسبة والتدقيق الاجتماعي؛ والعائد الاجتماعي على الاستثمار، إضافة الى تقنيات التقييم بمقياس واحد مثل: تكلفة الاستبدال وتكلفة الفرصة والعديد من تقنيات المفاضلة بين البدائل[3]، ومن اهم أدوات قياس الأداء في القطاع الثالث العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) التي طورت في البداية من قبل مؤسسة روبرتس لتطوير المشاريع الخيرية في عام 1996، كأداة لتقييم طلبات المنح الرأسمالية التي تقدمها المنظمات التي تنتمي للمحفظة الخيرية لهذه المؤسسة، حيث كان الأساس

[1] Danielle McConville and Carolyn Cordery, **Charity Performance Reporting, Regulatory Approaches and Standard-Setting**, Journal of Accounting and Public Policy, Special Issue on The interactions between regulatory institutions and accounting: A public policy perspective, vol 37. No 4, y 2018, p. 2, doi:10.1016/j.jaccpubpol.2018.07.004.
[2] IBIDC, p. 2.
[3] Carolyn Cordery and Rowena Sinclair, Op Cite, p. 203.

المنطقي وراء استعداد المؤسسة لتقييم تأثير مواردها هو تقييم مدى تحسن حياة الناس في الواقع، ويهدف إلى تقييم التدخل من وجهات نظر اجتماعية واقتصادية وبيئية[1].

حاولت مؤسسة روبرتس التغلب على الحواجز التي واجهتها منظمات القطاع الثالث لسنوات في تقييم النتائج الاجتماعية غير القابلة للتحويل إلى نقود، من خلال ترجمة النتائج الاجتماعية إلى دولارات من خلال تطوير مؤشر العائد، والذي يتم التعبير عنه كنسبة القيمة المقدرة للفوائد إلى قيمة الاستثمار المقدر المطلوب لتوليد تلك الفوائد، وتم تطوير هذا النموذج وبنيته كطريقة محددة لحساب القيمة المختلطة، حيث تم الترويج له أولاً في عالم المنظمات غير الربحية وثانيًا في الأوساط الأكاديمية كأداة لتقييم الأثر، وقد تم تعريفه كإطار لقياس ومحاسبة مفهوم القيمة الأوسع بكثير وهو يسعى إلى الحد من عدم المساواة والتدهور البيئي وتحسين الرفاهية من خلال دمج التكاليف والفوائد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، كما يمكن لتحليل العائد الاجتماعي على الاستثمار أن يستهدف إما برنامجًا محددًا أو منظمة بأكملها في اتجاهين مختلفين: التقييم والتنبؤ، في حين يتم إجراء الأول بأثر رجعي على النتائج التي حدثت بالفعل، والتي تأتي معلوماتها من أنظمة إدارة المنظمة، فإن الأخير يهدف إلى التنبؤ بمقدار القيمة الاجتماعية التي سيتم إنشاؤها إذا حققت الأنشطة نتائجها المقصودة بمعلومات يجب أن تنبع من تقدير تجربة المنظمة، والبيانات من السنوات السابقة والبحوث القائمة على تجارب الآخرين[2].

ويتم حساب العائد الاجتماعي على الاستثمار بقسمة اجمالي القيمة الاجتماعية المحققة كالوفورات في تكاليف تحسين جودة الحياة كالتكاليف الصحية والتعليمية، على التكلفة الاجمالية المدفوعة $SROI = \frac{\text{اجمالي القيمة الاجتماعية المحققة}}{\text{التكلفة الاجمالية المدفوعة}}$،

[1] Luigi Corvo and others, **The Social Return on Investment Model: A Systematic Literature Review**, Meditari Accountancy Research, vol 30, year 2022, p. 50, doi:10.1108/MEDAR-05-2021-1307.
[2] IBIDC, p. 51.

ويعبر الناتج عما تنتجه كل وحدة منفقة ومستثمرة من منفعة اجتماعية، فاذا كان العائد الاجتماعي على الاستثمار مثلا $SROI = 4$ فمعناه ان كل وحدة نقدية منفقة او مستثمرة تنتج 4 وحدات عائد اجتماعي[1].

ومن جانب اخر حددت ورقة عمل للمركز الدولي للبحث والمعلومات حول الاقتصاد العام والاقتصاد الاجتماعي والتعاوني (CIRIEC)، وبالاشتراك مع جامعة (Québec) الكندية عدة طرق لقياس وتقييم الأثر في الاقتصاد الاجتماعي والقطاع الثالث، حيث قام بتقسيمها الى ثلاثة أصناف من المؤشرات:[2]

- ✓ المؤشرات الاقتصادية: وتشمل مساهمة القطاع الثالث في الناتج المحلي الإجمالي (PIB)، رقم الاعمال والإيرادات والنفقات، القيمة الاجمالية المضافة، عدد المنظمات في الاقتصاد، اجمالي القوة العاملة وعدد الوظائف الشاغرة إضافة الى عدد المتطوعين، والحصة السوقية لمنظمات القطاع الثالث؛
- ✓ المؤشرات التنظيمية الداخلية: وتشمل عدد الأعضاء وتوزيعهم بين موظفين بدوام كامل او جزئي او موظفين، الى جانب تعداد الأعضاء حسب الجنس والحالة الاجتماعية...الخ، إضافة الى ذوي الهمم؛
- ✓ مؤشرات التخصص ومجال النشاط: توزيعها حسب التخصص ونوع ومجال النشاط، كالمنظمات التعليمية او منظمات الرعاية الصحية او رعاية كبار السن والمشردين...الخ؛
- ✓ المؤشرات الجغرافية: وتشمل هذه المؤشرات توزيع المنظمات ونطاق النشاط الجغرافي.[3]

تشير الدراسات وعلى الرغم من أهمية هذه المقاييس والمؤشرات المذكورة نادرا ما تستخدم سواء من طرف منظمات القطاع الثالث او أصحاب المصلحة من المساهمين والمتبرعين والشركاء من القطاع العام والخاص، فهذا

[1] **Social Return on Investment (SROI) - New Approach Sopact** <https://www.sopact.com/guides/social-return-on-invesment-sroi> [accessed 14 January 2025].
[2] Amélie Artis, Marie J, et autre, **Léconomie Sociale Compte-t-Elle ? Comment La Compte-t-on ? Représentations de léconomie Sociale à Travers Les Indicateurs Statistique**, CIRIEC Working Papers, CIRIEC Working Papers, 2015, pp. 17–18 <https://ideas.repec.org//p/crc/wpaper/1502.html> [accessed 14 January 2025].
[3] IBIDC, pp. 17–18

الموضوع عادة ما يطرح إشكالية كبيرة كون غالبية هذه المنظمات اما تنشط بطرق فوضوية، او انها تتستر على معلوماتها ولا تتمتع عادة بالقدر الكافي من الشفافية والافصاح.

الفرع الثاني: القطاع الثالث كمصدر لفرص العمل.

تتشابه مؤسسات القطاع الثالث مع المؤسسات الربحية في تأسيسها التيكنوقراطي وتشابهها في الكثير من الخصائص الإدارية والتنظيمية، الا ان اختلافهم الجوهري يكون في الهدف غير الربحي الذي أسست من اجله مؤسسات القطاع الثالث، وهذا الامر يجعل مؤسسات القطاع الثالث بحاجة لليد العاملة إضافة الى التطوع، اذ ينتشر الاعتقاد في بلدان مثل الولايات المتحدة الامريكية والمملكة المتحدة ان الأنشطة التطوعية لها دور واسع في تحسين مهارات المتطوعين وتحضيرهم النفسي والعلمي لمزاولة نشاط مأجور فيما بعد، حيث تشير الدراسات ان التطوع يساعد الأشخاص العاطلين عن العمل في اكتساب مهارات صلبة مثل: التحكم في التكنولوجيا والمهارات الحرفية، والمهارات الناعمة كالعمل الجماعي وتقنيات التواصل وروح الفريق، وهذا ما يمكنه جعل هؤلاء العاطلين أكثر استعدادا لدخول سوق العمل[1].

وفي نفس السياق كان قد حدد دليل المنظمات غير الربحية للأمم المتحدة لسنة 2003 طرقا لتقدير قيمة التطوع، حيث يتطلب ذلك وجود مجموعتين من المعلومات: معلومات عن عدد ساعات العمل التطوعي؛ ومعلومات عن الأجر الذي يمكن به تقييم تلك الساعات. ويقصد بـ "ساعات العمل التطوعي" تلك الساعات التي يتم إنفاقها في الفئات التالية من التصنيف الدولي التجريبي للأمم المتحدة لإحصاءات استخدام الوقت:

- ✓ أعمال البناء والإصلاح التي ينظمها المجتمع: المباني والطرق والسدود والآبار وما إلى ذلك؛
- ✓ العمل الذي ينظمه المجتمع: الطهي للاحتفالات الجماعية وما إلى ذلك؛

[1] Daiga Kamerāde and others, Third Sector Impacts on Human Resources and Community: A Critical Review, TSI Working Paper No. 3 /TSRC Working Paper Series No.134. Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union. Brussels: Third Sector Impact, 2015, pp. 14–16.

- ✓ التطوع مع او لصالح منظمة ما (لا يتضمن العمل بشكل مباشر لصالح الأفراد)؛
- ✓ العمل التطوعي من خلال المنظمات التي تقدم مباشرة للأفراد والجماعات. ولا يشمل ذلك المساعدة المقدمة للأسرة المباشرة.

ويتم جمع المعلومات عن ساعات التطوع عادة عن طريق البيانات الاحصائية الخاصة بتعداد السكان أو مسوحات استخدام الوقت، او عن طريق استطلاع الرأي وصبر الآراء وتضمين أسئلة حول العمل التطوعي في مسوحات العينة الخاصة بالأسر، إلى جانب أسئلة حول العطاء الخيري ومنظمات القطاع الثالث، اما القيمة النقدية لساعات العمل فيتم تقديرها إما عن طريق تكلفة السوق وتكلفة الفرصة البديلة او الاستبدال، حيث تقدر تكلفة الفرصة وقت التطوع بما يستحقه الوقت للمتطوع في بعض الاعمال البديلة، في حين تقدر تكلفة الاستبدال الوقت بما قد يكلف المنظمة غير الربحية استبداله بعمل مدفوع الأجر[1].

تبرز العديد من الدراسات المسحية توسع منظمات القطاع الثالث في استثماراتها ومشاريعها، الامر الذي أدى إنعاش سوق العمل من خلال انتداب عدد كبير من المتطوعين الى جانب توظيفهم العديد من الاجراء سواء بدوام جزئي او دوام كامل، حيث وفي دراسة اجراها مركز المسح الوطني للمنظمات غير الربحية والتطوعية عام(2005) أنه في عام 2003، وظفت حوالي 161000 منظمة غير ربحية وتطوعية كندية أكثر من 2 مليون عامل. بالإضافة إلى ذلك، أكثر من 19 مليون متطوع[2]، وفي دراسة أخرى حول القطاع الثالث الأمريكي للباحث (Yusuf Aydın) عام 2022، وجد الباحث من خلال تحليل الاحصائيات المقدمة من مركز جون هوبكينز ان المنظمات غير الربحية الامريكية توظف ما يقرب من 12.5 مليون أمريكي من اجمالي قوة عاملة تبلغ 164 مليونًا في عام 2020، وتظهر

[1] الأمم المتحدة، **دليل المؤسسات غير الربحية في نظام الحسابات القومية**، منشورات الأمم المتحدة، السلسلة واو، العدد 91، نيويورك، سنة 2005، ص70. ، <https://digitallibrary.un.org/record/504170>. ، تاريخ الاطلاع 15-01-2025.

[2] Viera Bartosova and Ivana Podhorska, **The Importance of Non-Profit Organization in Globalized World: International Comparison of American and European Continent, SHS Web of Conferences**, Vol 92, year 2021, p. 4, doi:10.1051/shsconf/20219207008.

هذه البيانات ان القطاع الثالث الأمريكي يحتل المركز الثالث في عدد الموظفين في الاقتصاد خلف قطاع تجارة التجزئة وخدمات الفندقة، ويملك أكثر من ضعف عدد الموظفين في قطاع التمويل والتأمين في البلاد. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدد الموظفين في القطاع غير الربحي يزيد بنسبة 81٪ عن عدد الموظفين في قطاع البناء في البلاد، وهذا يبين أن موظفي القطاع الثالث يحتلون مكانة أكبر في الاقتصاد مقارنة بالقطاعات الأخرى[1].

اما في سنة 2020 خلصت الباحثة (**Alicia Schatteman**) من جامعة شمال ايلينوي في دراسة نشرتها على موقع مركز الدراسات غير الربحية، الى ان القطاع الثالث يوظف عددا اكبر من الموظفين في القطاع الصناعي في اغلب الولايات الامريكية حيث ان عشر الموظفين في الولايات المتحدة يعمل لدى مؤسسة غير ربحية، الى جانب ذلك وعكس الاعتقاد السائد ان مؤسسات القطاع الثالث تدفع اجورا اقل من معدل الاجر السائد، تدفع مؤسسات القطاع الثالث اجورا اعلى من مؤسسات الرعاية الاجتماعية والمؤسسات الصحية والتعليمية الخاصة، كما ان العمالة في القطاع الثالث تنمو اسرع من القطاع الربحي حيث تشير الاحصائيات ان بين 2007و2006 نمت العمالة في القطاع الثالث بنسبة 16,7%، في مقابل 4,6% في القطاع الربحي[2].

واما فيما يخص القارة العجوز فان ولعل النتيجة الإجمالية الرئيسية التي برزت من البيانات التي تم فحصها، تبين أنه على عكس العديد من الافتراضات الشائعة، فإن القطاع الثالث الأوروبي يمثل قوة اقتصادية هائلة، ويتفوق على معظم الصناعات الكبرى من حيث حجم قوته العاملة، وإذا أخذنا في الاعتبار هذه الأرقام مجتمعة، فإن القطاع الثالث الأوروبي يوظف ما يقدر بنحو 29.1 مليون عامل بدوام كامل (مدفوع الأجر ومتطوع) في 28 دولة من دول الاتحاد الأوروبي والنرويج عام 2014، وبالتالي فإن القطاع الثالث الأوروبي يمثل ما يزيد قليلاً على 13% من

[1] Yusuf Aydın, **The Economic Role of Nonprofit Organizations and the Growing Importance of Individual Giving**, The Journal of Academic Social Science Studies, vol 15, No 90, year 2022, p. 591. https://www.researchgate.net/publication/369597151

[2] Alicia Schatteman, **The Nonprofit Sector Is an Economic Engine - Center for Nonprofit and NGO Studies**, 2020 <https://nngo.news.niu.edu/2020/05/28/the-nonprofit-sector-is-an-economic-engine/, https://nngo.news.niu.edu/2020/05/28/the-nonprofit-sector-is-an-economic-engine/> [accessed 15 December 2024].

القوى العاملة الأوروبية، وهذا مهم لأن أي صناعة تمثل 5% من العمالة في بلد ما تعتبر صناعة رئيسية، وعلاوة على ذلك في المجالات التي تعمل فيها، يتبين أن القطاع الثالث يمثل حصة توظيف أكبر، وبعبارة أخرى مع أكثر من 29 مليون عامل بدوام كامل، فإن القطاع الثالث لديه ثالث أكبر "قوة عاملة" من أي صناعة في أوروبا، بعد التجارة والتصنيع فقط، لكنه يتفوق على صناعات البناء والنقل، وصناعة الخدمات المالية.[1]

الفرع الثالث: مساهمة القطاع الثالث في الناتج المحلي الإجمالي

يساهم القطاع الثالث في النمو الاقتصادي والناتج المحلي الإجمالي بشكل حيوي وفعال، وذلك من خلال مجموعة واسعة ومتعدد من الأنشطة نذكر منها على سبيل الذكر الصحة والتعليم والثقافة والفنون والمؤسسات الدينية، وتتميز مؤسسات القطاع الثالث بقدرتها الكبيرة على جذب الاستثمارات وانشاء المشاريع وإعادة توزيع الدخل لأجل أهدافها الاجتماعية، وقد أصبح نشاط القطاع الثالث والعطاء غير المدفوع الأجر بما في ذلك التطوع موضوع اهتمام متنام في مجال البحث العلمي مؤخرا، حيث يولي عدد متزايد من الباحثين الاقتصاديين اهتمامًا خاصًا بتطوير طرق ومنهجيات قادرة على التقييم الاقتصادي العادل للأنشطة التي ليس لها أسعار سوقية رسمية ومتعارف عليها، ونذكر على سبيل المثال: التطوع والرعاية غير مدفوعة الأجر، اما من جهة أخرى نجد ان الحكومات تركز بشكل أساسي على تلك السلع ذات القيمة السوقية والتي تُحتسب مباشرة ضمن الناتج المحلي الإجمالي (PIB)، وعلى النقيض يتم إيلاء اهتمام أقل بكثير او تجاهل نسبي للموارد المحدودة الأخرى، والتي تسهم في (PIB) بطرق غير مباشرة، لذلك يشدد الاقتصاديون على الحاجة الملحة لتطوير أساليب منهجية وأدوات جمع البيانات، قد تجعل من الممكن قياس تأثير القطاع الثالث وتحديد قيمة التطوع، بسبب المساهمات الكبيرة التي يقدمها التطوع في مختلف المجالات[2].

[1] Lester M. Salamon and Wojciech Sokolowski, **The Size and Composition of the European Third Sector, in The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities**, ed. by Bernard Enjolras and others (Springer International Publishing, 2018), pp. 49–94 (p. 54), doi:10.1007/978-3-319-71473-8_3.

[2] H.K. Anheier and others, **Social Innovation as Impact of the Third Sector** (European Commission, 2014), p. 11 <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/1176284/Anheier+etal+14.pdf>.

كما يعتبر القطاع الثالث من اكبر القطاعات نموا في الولايات المتحدة الامريكية، حيث في عام 2013، بلغ إجمالي دخل المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة أكثر من 2.26 مليار دولار أمريكي وبلغ إجمالي الأصول أكثر من 5.17 مليار دولار أمريكي، ونما عدد الجمعيات الخيرية العامة المسجلة بشكل أسرع من المنظمات غير الربحية الأخرى، في حين انخفضت المؤسسات الخاصة بنسبة 8.3٪. يتم توليد معظم إيرادات الجمعيات الخيرية العامة من رسوم الخدمات والسلع من مصادر خاصة، والتي تقترب من 47.5٪. إيرادات حكومية أخرى مهمة (24.5٪). علاوة على ذلك، تمثل التبرعات الخيرية الخاصة 13.3% من إجمالي الإيرادات، وتمثل الإعانات الحكومية 8%[1]، وبلغ حجم العطاء الأمريكي 427,71 مليار دولار سنة 2018 أي بزيادة تقدر ب0,7% عن سنة 2017، وأشارت التقارير في نفس السنة بلوغ العطاء الخيري نسبة 2,1% من الناتج الإجمالي المحلي للولايات المتحدة، كما وصفت الدراسات ان التبرع للمؤسسات الدينية كان له حصة الأسد من عطاء الأمريكيين وبلغ حجم التبرع لهذه المنظمات 38% من حجم التبرعات[2]، اما في عام 2020 فقد بلغ حجم التبرعات التي قدمت في الولايات المتحدة ما يقرب من 471.44 مليار دولار، حيث كان 69% من هذا المبلغ يتكون من تبرعات فردية، وبالمقارنة بالعام السابق أظهرت التبرعات الفردية زيادة كبيرة بنسبة 2.2%، ونما إجمالي التبرعات الخيرية بنسبة 5.1% مقارنة بإجمالي التبرعات في عام 2019 البالغ 448.66 مليار دولار ، ومما لا نختلف عليه ان السبب الأول لهذا النمو الكبير هي رغبة الناس في التبرع خلال فترة الجائحة، لذلك من الواضح أن القطاع الثالث له تأثير كبير على كل من الاقتصاد والمجتمع[3].

[1] Viera Bartosova and Ivana Podhorska, Op Cite, p. 4.

[2] ميلود مهدي، **دور القطاع الثالث في دعم التنمية المستدامة و مواجهة الأزمات – مع التركيز على تجربة الولايات المتحدة الأمريكية–** ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 18، العدد 3، سنة 2022، ص124.

[3] Yusuf Aydın, Op Cite, p. 593.

تبين المعطيات والامثلة المذكورة انفا عن مدى المساهمة الاقتصادية للقطاع الثالث، والمعبر عنها عن طريق القيم الكمية والنسبية للمساهمة في الناتج الإجمالي الخام، وهذا ما يعكس الأهمية الكبيرة لهذا القطاع وتأثيره الكبر في النمو الاقتصادي.

المطلب الثاني: التمويل غير الربحي وانواعه

يعرف التمويل غير الربحي بانه منح المال لطرف اخر دون انتظار أي مقابل او عوض لقاء مادي، كما يمكن تعريفه بانه كل المساعدات العينية والنقدية والمعنوية التي ليس لها هدف ربحي، سواء كانت ودية كالصدقات والاوقاف والهبات والوصايا، او على سبيل الجبر كالنذور والزكاة والكفارة ...الخ، بصفة مباشرة يدا بيد او عن طريق وسيط مثل مؤسسات القطاع الثالث والمؤسسات الدينية، كما يعبر عنه بانه كل مصادر التمويل التي تحصل عليها المؤسسات الخيرية سواء من التبرعات والصدقات او الاقتطاعات[1].

الفرع الأول: الأوقاف كمصدر تمويل غير ربحي

الوقف في اللغة يقصد به الحبس، اما في المعنى الاصطلاحي فهو حبس المال الذي يمكن الانتفاع به وقطع التصرف فيه مع بقائه في صفته العينية، وتسبيل منفعته للصالح العام[2]، وتستخدم مؤسسات القطاع الثالث أرباح استثمار الأوقاف كمصادر للدخل وتعتبره عادة كنوع من أنواع المدخرات، ويمثل تراكم الوقف لصالح مؤسسات القطاع الثالث من علامات النضج والقبول الجماهيري، ورغم بعض الاختلاف في التعريف القانوني للأوقاف من بلد لأخر الا ان هنالك عنصر أساسي مشترك وهو تقييد الوقف بناء على نية الواقف ووصيته، كما تتمتع مؤسسات القطاع

[1] معاذ ميحي وعبد النصر براني، **دور التمويل الخيري (غير الربحي) في دعم ميزانية المؤسسات العمومية الاستشفائية خلال أزمة كورونا – دراسة نماذج مختارة –**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 3، سنة 2023، ص167.

[2] محمد بلميلود, **سلطة القاضي المدني في مراقبة عقود الوقف**, مجلة المعيار, المجلد 27، العدد1، سنة2023، ص322. doi:10.37138/almieyar. v27i1.387.

الثالث بالقدرة على انشاء الأوقاف بحبس بعض من مواردها في صناديق تسمى بالصناديق الوقفية[1]، ويعرف التمويل الوقفي او التمويل بالوقف بانه تدبير وتوفير الموارد المالية للجهة الوقفية من عدة مصادر، سواء كان التمويل داخليا او خارجيا بغية صيانة الوقف او تثميره وترقيته، كما يدخل هذا النوع من التمويل في التمويل الخيري التكافلي، وبعبارة أخرى هو استجلاب الموارد لأجل عمارة الأوقاف وصيانتها او حتى انشاء اوقاف أخرى[2]، وقد تطورت الأوقاف والتمويل بالأوقاف واستثمارها بقدر التطورات التكنلوجية لذلك ظهرت العديد من الأنواع لها صفة الوقف ولكن بأشكال متعددة.

اولا: الاوقاف الرقمية او الالكترونية

يعتبر الوقف الالكتروني طفرة وقفزة نوعية في مجال الأوقاف الصدقات، حيث كان ثمرة التطور التكنولوجي والشراكة بين التحول الرقمي والعمل الخيري، ويقصد بالوقف الرقمي كل حق معنوي تم وقفه بطريقة رقمية عبر وسيط مناسب، ويعبر أيضا عن الأموال والاصول الالكترونية التي حبست ووقفت لغرض التصدق بمنافعها[3]، كما يعرف بانه حبس للأصول الالكترونية كالمواقع الالكترونية والسيرفرات والمكتبات الرقمية والأموال الالكترونية وتسبيل منافها

[1] Renée A. Irvin, Endowment, **Definition and Management Of, in International Encyclopedia of Civil Society** (Springer, New York, NY, 2010), pp. 632–36 (pp. 632–33), doi:10.1007/978-0-387-93996-4_166.

[2] سامية أدحيمن، نبيل قليل، **الوقف كأداة تمويل إسلامي ودورها في تنمية الاستثمارات بالجزائر**، مجلة استراتيجيات ضمان الجودة، المجلد2، العدد2، سنة2023، ص46.

[3] امين عويسي، محمد عادل قصري، التأسيس للوقف الرقمي من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة في الوقف "جامع الوقف" نموذجا، الدين والعلم مجلة كلية العلوم الإسلامية بجامعة موش ألب أرسلان ، المجلد 7، العدد 1، سنة 2024، ص67. doi:10.47145/dinbil.1474978.

لأغراض خيرية، ويشير المصطلح أيضا الى تسيير وإدارة الأوقاف باستخدام العلم والتكنولوجيا الحديثة[1]، ولهذا النوع من الأوقاف عدة خصائص:[2]

- ✓ يتميز الوقف الرقمي عن بقية الأوقاف بخواصه الرقمية سواء من حيث محتواه الرقمي أو إدارته الرقمية؛
- ✓ يتميز الوقف الالكتروني بالخاصية المعنوية لكونه حقا معنويا يتم ادارته وتداوله بصفة رقمية غير عينية؛
- ✓ يعتبر الوقف بصفة عامة عقد تبرع بين الواقف والجهة المستفيدة، وهذا ما تشترك فيه كل أنواع الوقف عامة؛

وحتى يعتبر الوقف رقميا لابد ان يكون مصاغا بطريقة رقمية، ويجب ان يكون أيضا في وسيط منساب كجهاز الحاسوب، وأجهزة التخزين الرقمية او مخزنا تخزينا سحابيا او عن طريق الأقراص الضوئية[3]، كما تشمل الأوقاف الرقمية الصناديق الوقفية التي تعتمد على العملات الرقمية مثل البيتكوين والايثريوم، وعلى سبيل المثال نشير الى فكرة تطوير الأوقاف باستعمال تقنيات البلوك تشين ولعل من ابرز الأمثلة على هذا مشروع (Waqf Chain) لمؤسسة فنتيرا الماليزية للتكنولوجيا المالية، حيث طورت هذه الأخيرة منصة الكترونية موحدة للخدمات المالية السحابية تعمل على تسهيل جمع التبرعات وإدارة ونقل الملكية الوقفية، كما تهدف الى تطوير عقود ذكية للوقف والتمويل الإسلامي بمختلف صيغه وربطها مباشرة بالمشاريع الوقفية والخيرية، وقد اثبتت هذه الأخيرة نجاعتها ونجاحها من خلال اعتمادها من طرف العديد من الدول والهيئات والبنوك المركزية[4].

---

[1] رقية سيار، **الوقف الإلكتروني: تكييفه وطرق المساهمة فيه وأهم صوره المعاصرة**، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد35، العدد1، سنة2021، ص597..

[2] عبد المنعم نعيمي، **الوقف الرقمي كرؤية استشرافية لعصرنة قطاع الأوقاف**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسة، المجلد57، العدد05، سنة 2020، ص71-169.

[3] شايع سهيل بن سليمان بن عبد الله, **الأوقاف الرقمية وأحكامها الفقهية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى،سنة 2017، ص46 .

[4] محمد جعفر هني، محمد يدو، **دور وأهمية استخدام تقنية البلوك تشين في تطوير القطاع الوقفي منصة Finterra Waqf Chainبماليزيا نموذجاً**، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد1، العدد12، سنة2021، ص335.

ثانيا: الصكوك الوقفية:

كان ظهور الصكوك الوقفية مبكرا في التاريخ الإسلامي وكان تحت مسمى حجة الوقف، والتي هي وثائق ثبوتية لإنشاء الوقف تحفظ شروط الواقف، وكانت تمثل هذه الصكوك سندات وقفية تحفظ بها الأوقاف وتدفع بها النزاعات وتثبت بها حقوق الفقراء والمساكين والجهات الموقوف لها هذا الوقف، وتعرف الصكوك الوقفية بأنها عبارة عن وثائق تعكس موجودات الوقف وحالتها سواء كانت تثبيتات كالأراضي والمباني، او عبارة عن منقولات كالمركبات والأموال، او أصول معنوية[1]، كما تعرف الصكوك الوقفية بكونها شهادات ووثائق خطية ذات قيمة متساوية وقابلة للتداول تمثل المال الموقوف، وتقوم على أساس القعد الذي يدخل فيه وصف للمال الموقوف ويشرح حالته[2]، وللصكوك الوقفية عدة اشكال تتنوع حسب طبيعتها التي توقف فيها:[3]

- ✓ **صكوك الأسهم الموقوفة:** وهو حبس التصرف في جزء من حصص ملكية للواقف في شركات الأموال حيث تذهب أرباح هذه الأسهم للجهات الموقوفة لأجلها؛
- ✓ **السندات الوقفية:** تتمثل السندات الوقفية بإصدار سندات بقيمة اسمية مناسبة وطرحها للاكتتاب، وذلك لأجل جمع التمويل اللازم لمشروع وقفي، كما تنقسم هذه السندات الى سندات المشاركة الوقفية، وسندات الاعيان المؤجرة، واسهم التحكير والتي تجمع بين سندات المشاركة وسندات التأجير فمثلا أسهم التحكير تمثل حصصا متساوية في بناء وقفي قائم على ارض مؤجرة تأجيرا وقفيا طويل الأمد؛

---

[1] قداوي عبد القادر، **التمويل الوقفي بين المؤبّد والمؤقّت، الصكوك الوقفية نموذجا**، مجلة التنويع الاقتصادي، المجلد1، العدد1، سنة 2020، ص133.

[2] رمضاني مروة، واخرون، **دور الصكوك الوقفية في تحقيق التنمية المستدامة" – تجارب دولية"**, مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد5، العدد1، سنة2021، ص135.

[3] آسية شرفي وآخرون، **مساهمة الصكوك الوقفية في تحقيق التنمية بالإشارة إلى بعض تجارب الدول الإسلامية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد1، العدد3، سنة2019، ص18-20.

- ✓ **صكوك الوقف التبرعي:** وهي وثائق تثبت الأوقاف النقدية التي تبرع بها الواقفين للمؤسسة الوقفية دون المطالبة باسترجاعها، كما تستخدم حصيلتها في مشاريع خيرية ذات ابعاد اجتماعية؛
- ✓ **الصكوك الاهلية والصكوك الخيرية:** تصدر الصكوك الاهلية بناء على رغبة صاحب الوقف بجعل الانتفاع بوقفه لأهله وذريته بهدف الحفاظ على راس المال، اما الصكوك الخيرية فتكون رغبة واقفها استغلالها في مشاريع الخير وليس لها أي عائد مادي[1].

الفرع الثاني: منصات التمويل الجماعي الخيرية

يعد التمويل الجماعي من المستحدثات في مجال حشد التمويلات والتبرعات، حيث يعرف بانه: دعوة مفتوحة للجماهير من اجل جمع التمويل اللازم لمشروع ما، ويكون ذلك عبر منصات الكترونية متخصصة، وتم تعريفه أيضا بأنه عبارة عن اليات يتم من خلالها جمع التمويل من اعداد كبيرة من المساهمين سواء كانوا افرادا او جماعات مختلفة بمبالغ بسيطة، دون الرجوع الى الوسطاء التقليديين باستعمال الهواتف المحمولة عن طريق منصات الكترونية متخصصة سواء لتمويل مشاريع تجارية او خيرية[2]، ويقوم التمويل الجماعي على مبدا البحث عن التمويل من خلال جذب الجمهور بواسطة منصات الكترونية سهلة الاستخدام تسمى بمنصات التمويل الجماعي، حيث تطرح هذه المنصات او هذا النوع من التمويل نفسها كبديل عن مصادر التمويل التقليدية كالإقراض، بكونها تسمح للممول باختيار المشروع الذي يرغب في تمويله[3].

---

[1] آسية شرفي، واخرون، المرجع سابق، ص19-20.

[2] أحمد فايز الهرش، واخرون، التمويل الجماعي للأغراض الخيرية: واقع المنصات الإسلامية وتحدياتها، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد1، العدد8، سنة2023، ص274.

[3] بسمة خلفاوي، **منصات التمويل الجماعي كأداة بديلة لتمويل المؤسسات الناشئة -عرض بعض التجارب العربية مع الإشارة إلى حالة الجزائر-**، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد2، العدد4، سنة2022، ص238.

كما يعتبر التمويل الجماعي القائم على التبرع من أبرز أنواع التمويل الجماعي، وذلك لارتباطه بالمشاريع الخيرية والوقفية واستعماله الواسع من طرف مؤسسات القطاع الثالث، ورغم تأثره بالحملات الاحتيالية الا انه يعد ثان اكبر نوع من أنواع التمويل الجماعي، وتشير بعض الاحصائيات الى جمعه حوالي20% من مجموع ما تم جمعه عن طريق منصات هذا الأخير[1]، كما يتميز بجمع الأموال من المتبرعين بصفة نهائية دون انتظار أي مكافأة او مقابل لقاء هذا التبرع، حيث يكون الممول فيه المؤسسات الخيرية والاجتماعية ويكون هدفه البر والإحسان، ودعم المشاريع ذات العائد الاجتماعي كمشاريع لصحة والتعليم ودعم الفئات المستحقة[2]، وكما ذكرنا سابقا تستعمل منصات التمويل الجماعي في المشاريع الخيرية والوقفية ولها الكثير من لانعكاسات الإيجابيات على مؤسسات القطاع الثالث ومؤسسات الأوقاف نذكر بعضها في النقاط التالية:[3]

- ✓ القدرة على الوصول بالمشروع الوقفي والخيري الى الكثير من المتبرعين في مناطق مختلفة وفي فترة قصيرة؛
- ✓ التحديث والتعديل المستمر للبيانات حول المشروع بصفة تجعله أكثر شفافية ومصداقية؛
- ✓ الشفافية الكبيرة التي تجعل الواقف او المتبرع على اطلاع دائم على أمواله والتدقيق فيها من خلال المنصة؛
- ✓ التكلفة البسيطة مقارنة بالحملات الاشهارية والتسويقية والعلاقات المختلفة التي تكلف الكثير؛
- ✓ وصولها لمختلف المتبرعين والواقفين باختلاف حجم انفاقهم سواء كان تبرعا ضخما او متناه في الصغر.

ورغم كل هذه الإيجابيات الا ان هذه المنصات لها جوانب سلبية قد تحد من فعاليتها، ونذكر منها القدرة على قرصنة بيانات هذه الأخيرة والوصول الى المتبرعين، وهذا ما يجعلها في حاجة الى التحديثات الأمنية والصيانة

[1] احمد فايز الهرش، واخرون، مرجع سبق ذكره ص278.

[2] لامية عابدي، مسعود أمير معيزة، **التمويل الجماعي أداة مستحدثة في الجزائر لتمويل المشاريع الريادية (عرض بعض تجارب تمويل المؤسسات الناشئة عن طريق التمويل الجماعي الناجحة عالميا مع الإشارة إلى نموذج الجزائر)**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد2، العدد5، سنة2021، ص127.

[3] Sami Al-Salahat, **The Role of Crowdfunding in Financing Endowment Projects**, Bait Al Mashura Journal, vol 15, year 2021, pp. 226–27, doi:10.33001/M010420211584.

المستمرة، الى جانب ذلك حاجتها الى طاقم اداري ذو تحكم كبير بالمهارات التقنية والتسويقية الحديثة، وهذا ما قد تجد صعوبة في الوصول اليه ويرغمها على التكوين المستمر لطاقمها الإداري.

ثالثا: السندات الاجتماعية او السندات ذات الأثر الاجتماعي:

تم اقتراح اسلوب سندات الأثر الاجتماعي لأول مرة في المملكة المتحدة في عام 2010، ثم انتشر بسرعة على المستوى الدولي وعبر مختلف القطاعات، وتتمحور سندات الأثر الاجتماعي حول عقد تعاوني بين القطاعين العام والخاص، وهي تمثل نموذج تمويل جديد يهدف إلى تحسين جودة الخدمة وتعزيز النتائج الاجتماعية التي تم تحقيقها باستخدام الموارد الخاصة بدلاً من التمويل العام[1]، وفي نفس السياق توصف السندات الاجتماعية، او سندات الأثر الاجتماعي بانها احد أنواع الاستثمار المؤثر، والذي يضمن تحقيق اهداف بيئية، او اجتماعية إضافة الى الأهداف التقليدية للاستثمار، كما عرفها مركز التنمية الكونية والتمويل الاجتماعي بانها: أداة تمويلية تستخدم لتحويل المشكلات الاجتماعية الى فرص استثمارية، حيث يوفر الطرف الخاص راس المال اللازم للتمويل مع تحمله مخاطر الاستثمار، بشرط ان تؤول إدارة المشروع الى مقدمي الخدمات الاجتماعية المحترفون[2].

كما تعرف بكونها آلية تمويل مبتكرة تبرم فيها الحكومات، أو المفوضون عنها اتفاقيات مع مقدمي الخدمات الاجتماعية، كالمؤسسات الاجتماعية، أو منظمات القطاع الثالث، والمستثمرين الخواص لدفع تكاليف تقديم نتائج اجتماعية محددة مسبقًا، وبشكل أكثر تفصيلا: تجمع المنظمة المصدرة للسندات الأموال من مستثمري القطاع الخاص أو مؤسسات القطاع الثالث، ثم توزع هذه الأموال على مقدمي الخدمات، لتغطية تكاليف التشغيل الخاصة بهم، إذا تم تحقيق النتائج القابلة للقياس المتفق عليها مسبقًا، تشرع الحكومة أو المفوض في الدفع للمنظمة المصدرة للسندات

[1] Rosella Carè, and others, **Critical Success Factors, Motivations, and Risks in Social Impact Bonds**, Sustainability, vol 12. No 18, year 2020, p. 2, doi:10.3390/su12187291.

[2] صابر عدلى شاكر، **دور الاستثمار الخاص في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توفير الخدمات الاجتماعية: حالة سندات الأثر الاجتماعي** , المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 2023.304635/jces.2023.21608:doi:10.21608/jces.2023.304635 , p. 96 ,

أو المستثمرين، وعلى النقيض تعتبر تسمية السندات الاجتماعية تسمية خاطئة من الناحية المالية، لانها لا تعد سندات حقيقية بل هي عبارة عن عقود مستقبلية بشأن النتائج الاجتماعية، كما توصف باسم سندات الدفع مقابل النجاح (الولايات المتحدة الأمريكية) أو سندات الدفع مقابل الفوائد (أستراليا)[1].

الاستثمارات ذات التأثير الاجتماعي هي تلك الاستثمارات التي يكون هدفها الأساسي تحقيق اهداف اجتماعية، إضافة لعوائد مالية محددة، ونظرا لزيادة التحديات الاجتماعية في البيئة الاقتصادية الحالية، تتعرض الأموال العامة والانفاق الحكومي في العديد من البلدان لضغوط متزايدة، لذلك أصبح الاستثمار في التأثير الاجتماعي ذا أهمية متزايدة كنهج جديد لمعالجة التحديات الاجتماعية والاقتصادية[2]، عادة ما يكون الوسيط في هذا الاستثمار من مؤسسات القطاع الثالث أو مؤسسات اجتماعية، وغالبًا ما يتم الاكتتاب فيه من قبل وكالات عامة، كما ان المبدأ الذي يقوم عليه هذا الاستثمار هو أنه إذا حققت المبادرة الممولة نتائج تلبي أو تتجاوز الأهداف المحددة مسبقًا، فان المستثمرين سيسترجعون اموالهم المستثمرة، الى جانب حصولهم على عائد على استثماراتهم وفقاً لمقاييس محددة مسبقاً، واما إذا كانت النتيجة سلبية ولم يحقق التدخل الممول من سندات الأثر الاجتماعي هدفه أو لم يُظهر أداءً متفوقًا، فإن الممول يخسر استثماره وهنا تكمن خطورة هذا النوع من الاستثمار، وقد وصف وزير المجتمع المدني الاسبق في المملكة المتحدة سندات الأثر الاجتماعي بالثورة، وذلك للطريقة التي تمكن بها الحكومة تقديم الخدمات العامة، كما انها تولد مدخرات هائلة لدافعي الضرائب، بالإضافة لذلك تعد من أسباب زيادة الإيرادات للجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية والعائدات للمستثمرين الاجتماعيين[3].

[1] Stellina Galitopoulou and Antonella Noya, **Understanding Social Impact Bonds** (OECD Local Economic and Employment Development, 31 May 2016), p. 4, OECD countries <https://apo.org.au/node/68059> [accessed 28 January 2025].

[2] Eleonora Broccardo, Maria Mazzuca, and Maria Laura Frigotto, **Social Impact Bonds: The Evolution of Research and a Review of the Academic Literature**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, vol 27. No 3 (year 2020), p. 2, doi:10.1002/csr.1886.

[3] Stephen Sinclair, Neil McHugh, and Michael J. Roy, **Social Innovation, Financialisation and Commodification: A Critique of Social Impact Bonds**, Journal of Economic Policy Reform, vol 24. No 1, year 2021, p. 3, doi:10.1080/17487870.2019.1571415.

وفي نفس السياق تعد السندات الاجتماعية الخيرية احد ابرز أنواع هذه السندات، حيث تعتمد هذه السندات على التمويل الخيري مما يجعل بها مجالا اكبر للابتكار والتجريب، كما انه يتحمل مستويات كبيرة من المخاطر، والسمة الأبرز في هذا النوع من السندات قدرته الكبيرة في اتاحة المجال للمانحين في تمويل النتائج بصفة مباشرة، والتفاعل مع القطاع العام عوض التفاعل مع الجمعيات الصغيرة، ومن جهة أخرى تحبذ الحكومة هذا النموذج لقدرته على نقل المخاطر للمانحين والتقليل من تكلفة تمويل الانفاق على النشاط الاجتماعي، ومن خلال هذا النموذج تتعاقد الحكومة مع مؤسسات القطاع الثالث وتدفع لقاء النتائج المحققة[1].

تعتبر السندات الاجتماعية من الابتكارات الحديثة في مجال التمويل الاجتماعي، حيث توفر مصادر تمويل جديدة عوض المصادر التقليدية، وهذا ما يمكن مؤسسات القطاع الثالث من تحقيق مشاريع ذات أثر اقتصادي واجتماعي مثل تحقيق مناصب الشغل ودفع عجلة النمو الاقتصادي وتشجيع الابتكار الاجتماعي، كما يمكن للمؤسسات المانحة تبني هذا الأسلوب والتعاقد مع مؤسسات تجارية تتحمل مخاطر المشاريع التي لا تستطيع هذه المؤسسات إنجازها، مع الدفع لقاء النتائج الإيجابية التي تحققها المؤسسات المنجزة.

المطلب الثالث: الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث:

مصطلح الاستدامة المالية مصطلح مركب يختصر الكثير من التفاصيل، فالاستدامة في مجال القطاع الثالث تعني استمرارية المنظمة في تقديم خدماتها والقيام بنشاطاتها على المدى البعيد، والاستدامة ثلاث أنواع هي: الاستدامة التنظيمية والاستدامة الخدماتية والاستدامة المالية[2]، حيث تعتبر هذه الاخيرة من بين التحديات التي تواجه مؤسسات القطاع الثالث، والتي ترتبط بشكل كبير بالسياسة المالية للمؤسسة والتي تمكنها من الاستمرار لمدى طويل دون

[1] Geoff Mulgan and others, **Social Impact Investment: The Challenge and Opportunity of Social Impact Bonds**, year 2011, p. 8.

[2] عنود المري، موسى علاية، **الاستدامة المالية للقطاع الثالث في دولة قطر من خلال الاستثمار العام المباشر**، للإدارة والسياسات العامة، المجلد 4، العدد 8، سنة 2024، ص103.

التعرض للإفلاس او التصفية[1]، وتعرف الاستدامة المالية أيضا بأنها قدرة المؤسسة على تطوير قاعدة مواردها الخاصة بشكل يضمن لها تقديم خدماتها على الوجه المرضي لزبائنها المستهدفين عند توقف الدعم المالي من طرف المانحين الاعتياديين[2].

يختلف تعريف الاستدامة المالية بشكل كبير بين مؤسسات القطاع الثالث ومؤسسات الاعمال، استنادا على هيكل الأعمال وهيكل الإيرادات وسياسة وهدف المنظمة، تتكون القدرة المالية من الموارد التي تمنح المنظمة المرونة الازمة التي تمكنها من اغتنام الفرص والرد على التهديدات مع المحافظة على سير الأنشطة التشغيلية للمؤسسة، وبالتالي تشير الاستدامة المالية إلى امكانية على الحفاظ على القدرة المالية للمؤسسة مع مرور الزمن، وتهدف الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث للحفاظ على الخدمات المقدمة أو توسيعها مع التكيف على مواجهة الصدمات الاقتصادية على المدى القصير (مثلا: التقلب الشهري في التبرعات)[3]، كما يمكننا تعريف الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث بأنها القدرة على تغطية التكاليف الإدارية والقيام بما هو من الأولويات لتحقيقه في سبيل ضمان سلطاتها المستقلة في عملية صنع القرار[4].

الفرع الأول: مصادر تمويل مؤسسات القطاع الثالث:

تعتبر مصادر التمويل حجر الأساس في عملية تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات، لذلك تولي الإدارة المالية للمؤسسات أهمية كبيرة للمفاضلة بين جميع مصادر التمويل المتاحة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية،

---

[1] حسان بن موسى، مراد جبارة، **إمكانية تحقيق الاستدامة المالية في الجزائر في ظل القانون العضوي 15/18 المتعلق بقانون المالية**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 8، العدد 1، سنة2023، ص486

[2] Abdelkarim, N.**The Long-Term Financial Sustainability of the Palestinian NGO sector: An Assessment. Study Commissioned by the Welfare Association Consortium**, year2022, p3.

[3] Lisa Sontag-Padilla, B. and others, **Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature** (RAND Corporation, 30 November 2012), p. 2 <https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR121.html> [accessed 23 July 2024].

[4] Hayoung Park, **Financial Sustainability of Nonprofit Organizations** (unpublished Thesis, KDI School, 2019), p. 11 <https://archives.kdischool.ac.kr/handle/11125/34184> [accessed 2 January 2025].

ومؤسسات القطاع الثالث لا تحيد عن هذه القاعدة، لذلك يجب على هذه المؤسسات السعي من اجل تنويع مصادر التمويل التي تمكنها من الاستمرار في تقديم خدماتها إيصال رؤيتها ورسالتها، وتنقسم مصادر التمويل بالنسبة للقطاع الثالث الى نوعين، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

أولا: مصادر التمويل الداخلية: نعني بمصادر التمويل الداخلية لمؤسسات القطاع الثالث، بالموارد التي يكون مصدرها البيئة الداخلية للمؤسسة، وفي التالي سنعدد اهم هذه المصادر اعتمادا على عدة دراسات في الموضوع:

- ✓ **الإيرادات من اشتراكات الأعضاء ورسوم التسجيل:** وهي حواصل رسوم التسجيل والانتساب للأعضاء الجدد، ومجموع الاشتراكات السنوية للأعضاء الدائمين لتمويل الأنشطة الروتينية للمؤسسة او لأجل الانتفاع بالخدمات المقدمة من طرفها مثل النوادي الرياضية والعلمية...الخ[1]،
- ✓ **الإيرادات من الأنشطة:** تتميز مؤسسات القطاع الثالث بطابعها غير الربحي، بمعنى انها لا تسعى لتحقيق الأرباح او توزيعها من خلال أنشطتها، ولكنها في نفس الوقت تخولها القوانين التي تحكم نشاطها في الكثير من الدول (مثلا المادة 31 من القانون 12-06 الخاص بالجمعيات في الجزائر) بالقيام بأنشطة مدرة للدخل مثل كراء أصول المؤسسة كقاعات الاجتماعات او محلات مملوكة للمؤسسة، او مداخيل من الأنشطة الثقافية والرياضية التي تقوم بها هذه المؤسسات دوريا، وتكون هذه المداخيل بهدف استغلالها في تمويل اعمالها وتحقيق أهدافها ورؤيتها[2]؛
- ✓ **الإيرادات من استثمارات الأوقاف:** من بين مصادر التمويل الذاتية الشائعة لمؤسسات القطاع الثالث الإيرادات من استثمار الأوقاف والوصايا المقدمة لتلك المؤسسات، وقد تكون هذه الإيرادات اما بشكل دائم من الاوقاف

[1] محمد عبد المحسن الشيبي، **مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنشآت غير الهادفة للربح دراسة ميدانية على بعض الجمعيات الخيرية بمنطقة مكة المكرمة**، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة –جامعة الازهر–، العدد27، سنة2022، ص69.

[2] Nicoleta Ciucescu, **Financial Resources of NGOs, STUDIES AND SCIENTIFIC RESEARCHES. ECONOMICS EDITION,** 16–17, year 2012, p. 4, doi:10.29358/sceco.v0i16-17.86.

الحقيقية، او بشكل مؤقت من الأوقاف لأجل، وتكون هذه الأوقاف اما عينية مثل العقارات والمنقولات واما مالية كالمحافظ والصناديق الاستثمارية الوقفية[1]؛

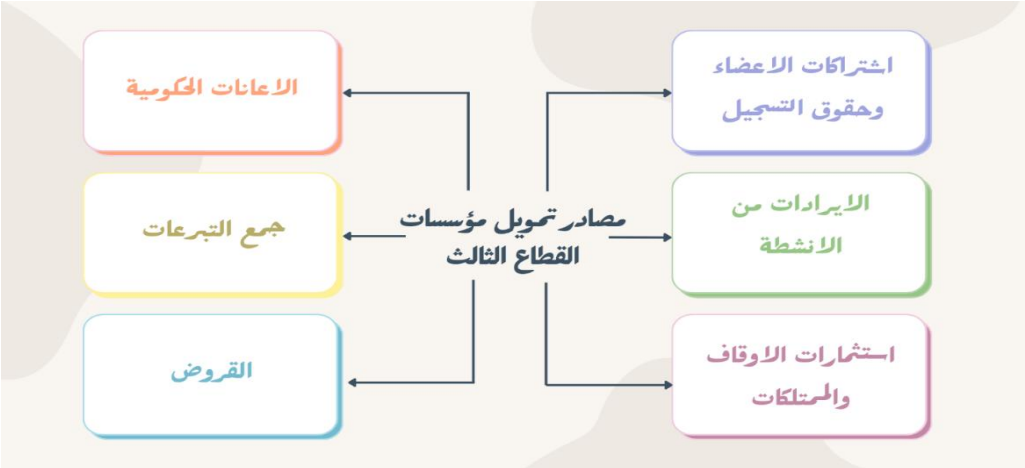
ثانيا: مصادر التمويل الخارجية: وهي الموارد التي تتحص عليها مؤسسات القطاع الثالث من خلال حملات جمع التبرعات، او المساعدات المالية والعينية من طرف اشخاص طبيعيين او اعتباريين من البيئة الخارجية للمؤسسة، ومن أهمها:

- ✓ **الإيرادات من الإعانات الحكومية:** الدعم الحكومي لا يكون فقط على الشكل المباشر فقط كتقديمه للإعانات المالية او الإعانات من السلع والخدمات، انما تكون على سبيل المثال على شكل هدايا عينية كمقرات تؤوي نشاط المؤسسات الخيرية او على شكل إعفاءات ضريبية[2]، يعتبر الدعم الحكومي لمؤسسات القطاع الثالث شديد الأهمية فهو المصدر الأول للدعم للكثير منها؛
- ✓ **الإيرادات من عملية جمع التبرعات:** وهي عملية لجمع الأموال والمساعدات، تقوم بها مؤسسات القطاع الثالث من اجل صرفها على مشاريع تحقق النفع والرفاهية العامة مثل بناء المساجد والمستشفيات والمدارس او تمويل نفقات تعليمية او استشفائية لأشخاص محتاجين، تعتبر هذه العملية ملجأ لأغلب المؤسسات الخيرية في ظل ضعف الدعم الحكومي والمداخيل الأخرى[3]؛ وتأخذ عملية جمع التبرعات عدة اشكال منها ما تعود عليه المتبرعون من الجمع التقليدي للأموال عن طريق عمليات جمع التبرعات او الوسائل الحديثة كمنصات التمويل الجماعي؛

[1] Mirae Kim and Qiaozhen Liu, **Financing Nonprofit Organizations, in Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy**, and Governance, ed. by Ali Farazmand (Springer International Publishing, year 2022), pp. 4893–98 (p. 4896), doi:10.1007/978-3-030-66252-3_3827.
[2] IBIDC, p. 4895.
[3] Nadeem Maqbool and others, **Advance Fundraising Techniques: An Evidence from Non-Profit Organizations** (year 2019), p. 2 <https://papers.ssrn.com/abstract=3431827> [accessed 28 July 2024].

✓ **القروض:** قد انتشر هذا النوع من التمويل بالنسبة للمؤسسات غير الربحية، حيث تلجأ هذه المؤسسات الى طلب القروض من المؤسسات المانحة او المؤسسات التي تقدم القروض المنخفضة التكلفة[1]؛

الشكل 5: مصادر تمويل مؤسسات القطاع الثالث



المصدر: من اعداد الباحث.

بالإضافة لكل ما تم ذكره نستطيع ان نضيف اليها بعض المصادر كالتمويل عن طريق عقود الشراكة وعقود الرعاية، او منح تمويل اجنبية قد تكون مقدمة من طرف حكومات او افراد او مؤسسات خاصة او منظمات خيرية اجنبية، او منح المؤسسات المانحة الدولية او المنظمات غير الحكومية التابعة لهيئة الأمم المتحدة...الخ.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث

يعد تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث تحد صعب وكبير لكل المنظمات التابعة للقطاع، بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها، لذلك وجب على هذه المؤسسات اتباع استراتيجيات مختلفة بهدف تحقيقها، في

[1] محمد عبد المحسن الشيبي، مرجع سابق، ص70.

النقاط التالية سنحاول تسليط الضوء على أبرز الاستراتيجيات التي تعتمدها منظمات القطاع الثالث في سبيل تحقيق الاستدامة المالية: [1]

- ✓ **الإدارة الجيدة للعلاقة مع المانحين:** تتضمن إدارة العلاقات الجيدة مع المانحين بناء ورعاية روابط إيجابية مع المتبرعين، وذلك من خلال تطوير وتنفيذ ممارسات وأنظمة فعالة تؤدي إلى علاقات قوية مع المانحين تمكنها من توليد إيرادات أكثر استدامة وموثوقية؛
- ✓ **توليد الدخل الذاتي:** يمكن تحقيق الحرية المالية إذا كانت المنظمة قادرة على توليد دخلها الخاص الذي يمكنها استخدامه دون قيود، ويمكن توليد الدخل من خلال اشتراكات الأعضاء، أو استثمار الوقف، أو بيع السلع، أو جمع التبرعات، ان امتلاك أنشطة مدرة للدخل تمكّن المنظمة من أن تكون مستدامة مالياً ومستقلة عن المانحين[2].
- ✓ **استراتيجية المداخيل المتنوعة:** صارت منظمات القطاع الثالث بعد التوجهات الأخيرة في هذا الميدان مؤسسات هجينة تجمع بين الجانب التجاري والغير الربحي، فلم تعد هذه المؤسسات تعتمد التمويل التقليدي عن طريق انتظار الهبات والمساعدات، بل أضحت تجمع بين التبرعات والدخل المكتسب والعقود والقروض والهبات...الخ، لذلك صار لزاما على هذه المؤسسات حسن إدارة هذه الموارد؛
- ✓ **تطوير نماذج اعمال حديثة:** لكل مؤسسة غير ربحية مخطط ونموذج عمل خاص بها، يشمل هذا المخطط كيفية تسيير مشاريعها الخاصة وكيفية استقطاب المتبرعين وإدارة مداخيلها المختلفة، ويتم كل هذا في إطار استراتيجية شاملة متكاملة وواضحة، تهدف إدارة هذه المؤسسات لتحسينها وتطويرها وجعلها قابلة للتطبيق[3]؛

[1] Maximillian Katongo and Jackson Phiri, **Factors Influencing Financial Sustainability of Local Health Non-Governmental Organizations (LHNGOs) in Developing Countries (Case of Zambia)**, Open Journal of Business and Management, 11.6 (year 2023), pp. 3313–31 (pp. 3317–18), doi:10.4236/ojbm.2023.116180.
[2] IBIDC, pp. 3317–18.
[3] Jeanne Bell, Jan Masaoka, and Steve Zimmerman, **Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability** (John Wiley & Sons, 2010), p. 12.

- ✓ **الإدارة المالية الاستراتيجية واستمرارية اتحاذ القرار:** ممارسات الإدارة المالية السليمة تكون باتخاذها إجراءات بشأن المسائل المالية بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتعتبر السياسات والإجراءات المالية حيوية في تحديد ممارسات الإدارة المالية السليمة، والتي بدورها تساعد في إقناع الجهات المانحة بأن المنظمات غير الحكومية لديها ضوابط مالية تضمن استخدام الأموال المتبرع بها للأغراض المقصودة، ان للإدارة المالية الاستراتيجية الأثر الكبير على الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث، والتي تعمل في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير المستمر، لذلك تتطلب اتخاذ قرارات مهمة باستمرار وعلى جميع المستويات وهذا ما ابرزته الازمات الاقتصادية المتلاحقة؛
- ✓ **التحالفات الاستراتيجية:** مؤسسات القطاع الثالث المعاصرة في بناء علاقات قوية مع محيطها الخارجي، سواء مع الإدارة العامة او المؤسسات الخاصة او المؤسسات الغير الربحية التي تنشط معها في نفس المجال، الا ان هذه الأخيرة مازالت لم تقطع أشواط طويلة تسمح لتلك المؤسسات بالعمل معا، هذه التحالفات ستمكن بلا شك مؤسسات القطاع الثالث من تحقيق الاستدامة[1]؛
- ✓ **وضع خطة استراتيجية متماسكة لجمع التبرعات:** إن العديد من خطط جمع التبرعات، وجزء كبير من المحافظ المالية لمؤسسات القطاع الثالث يتم تلبيتها من خلال جهود جمع التبرعات، ولذلك فإنها تتأثر سلبًا بالأوقات الاقتصادية الصعبة، ربما أكثر من المؤسسات نفسها، بسبب اعتمادها على جمع التبرعات والعطاء الخيري بشكل أساسي، ومنه فإن تطوير خطط استراتيجية فعالة لجمع التبرعات وبالتالي مجابهة التحديات والترويج لمهمة المؤسسة على أفضل وجه أمر ضروري[2]؛

[1] Waiganjo, E. W., Ngethe, J. W., & Mugambi, D. N. **An Investigation into the Strategies Adopted by Non-Governmental Organizations in Kenya to Increase Financial Sustainability**. International Journal of Current Research, vol 8, No 132. year 2012, p76.

[2] Lisa Sontag-Padilla, B.and others, Op Cite, p. 8.

✓ **العلامة التجارية غير الربحية:** تعتبر جهود الاشهار والتسويق امرا بالغ الأهمية بالنسبة لمؤسسات القطاع الثالث، حيث تعمل هذه المؤسسات على تسويق خدماتها ورؤيتها مثلها مثل المؤسسات الاخرى، لذلك انشاء علامة تجارية غير ربحية لهذه المؤسسات تنقل بشكل متسق وواضح مهمة المؤسسة وخدماتها المقدمة بطريقة متميزة عن باقي المؤسسات البديلة ما يجعلها تجذب اهتماما وتبرعات أكبر[1].

الفرع الثالث: الصحة المالية كأساس لتحقيق الاستدامة لمؤسسات القطاع الثالث وطرق قياسها

يواجه قادة منظمات القطاع الثالث مهمة صعبة تتمثل في تحقيق التوازن المستمر بين الاستدامة والصحة المالية للمؤسسة والرسالة التي قامت المؤسسة لأجلها، حيث تعرف الصحة المالية لمؤسسات القطاع الثالث بأنها: غياب الضعف وانخفاض مستويات التكاليف الثابتة، فالمنظمات غير الربحية التي يمكنها التخلص من النفقات عندما تنخفض الإيرادات وتكون أكثر قدرة على تقليل الضعف المالي (والعجز) من الشركات ذات المستويات العالية من التكاليف الثابتة[2]، كما لا ينبغي للمنظمة أن تواجه أزمات نقدية مؤقتة أو أزمات نقدية متكررة حتى يتم تصنيفها على أنها تتمتع بصحة مالية، حيث ينظر إلى مبدأ الاستدامة على أنه يتطلب فوائض سنوية كافية للحفاظ على قيم الأصول بتكلفة الاستبدال على المدى الطويل، مع الحفاظ أيضًا على الموارد المالية المتاحة في الأمد القريب[3]، وقد حدد الباحثان (Tuckman و Chang) سنة 1991 أربعة ابعاد رئيسية للصحة المالية لمؤسسات القطاع الثالث يفترض أنها تمثل المرونة المؤسسية في مواجهة الصدمات المالية[4]، وهي على النحو التالي:[5]

[1] IBIDC, p. 10.
[2] Suzette Myser, **FINANCIAL HEALTH OF NONPROFIT ORGANIZATIONS,** University of Kansas, year 2016, p. 33 <https://hdl.handle.net/1808/22474>.
[3] John Zietlow, **A Financial Health Index for Achieving Nonprofit Financial Sustainability (Social Science Research Network, 2012)**, p. 4, doi:10.2139/ssrn.2049022.
[4] Mark Bunting, **Dimensions and Indicators of Non-Profit Financial Condition: Evidence from South African Public Universities**, South African Journal of Economic and Management Sciences, vol 23. No 1, year 2020, p. 3, doi:10.4102/sajems.v23i1.2974.
[5] Howard P. Tuckman and Cyril F. Chang, **A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol 20. No 4, year 1991, pp. 451–53, doi:10.1177/089976409102000407.

- ✓ **معيار تركيز الإيرادات (Revenue Concentration):** تكون المنظمة غير الربحية أكثر عرضة لانخفاض الإيرادات إذا كانت مصادر هذه الإيرادات محدودة مقارنة بتنوعها، وذلك لأن الصدمة من المرجح أن تؤثر على مصدر واحد من مصادر الإيرادات أكثر من تأثيرها على جميع المصادر في وقت واحد، وكلما زاد عدد مصادر الإيرادات التي تمتلكها المنظمة غير الربحية وكلما كانت حصتها من الإيرادات من كل مصدر مقسمة بالتساوي، كلما كانت أقل عرضة للتأثر بالصدمات، واقترح الباحثان قياس تركيز الإيرادات في المؤسسة غير الربحية باستعمال مؤشر هيرفندال–هيرشمان (HHI) الذي يقيس مدى اعتماد المؤسسة على تنويع المصادر: $RC = \sum_{i=1}^{n}(Pi)^2$

حيث: RC = تركيز الإيرادات، وPi = نسبة الايراد من المصدر i الى اجمالي الإيرادات ويتم حسابه بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{Pi} = \frac{i \text{ ايرادات المصدر}}{\text{اجمالي الايرادات}}$$؛ مع n= عدد مصادر الإيرادات.

كلما انخفضت قيمة المؤشر كلما كان أفضل للمؤسسة ويعني انها تعتمد على أكثر من مصدر لتمويل إيراداتها، وكلما كان أكبر كلما كان أخطر، فاذا كان يساوي 1 فان المؤسسة تعتمد على مصدر واحد لتمويل نشاطاتها؛

- ✓ **معيار كفاية ارصدة حقوق الملكية(equity adequacy):** حقوق الملكية هي المبلغ المتبقي بعد طرح التزامات المنظمة غير الربحية من أصولها، وتشير لمدى قدرة حقوق الملكية على تغطية النفقات التشغيلية او تعويض الإيرادات المفقودة عن طريق احتياطات المنظمة كما تعبر أساسا عن مدى مرونة المنظمة تجاه الصدمات، ولكن قد تعاني المنظمة من بعض القيود عند استخدامها لهذه المبالغ قصد تغطية نفقات أخرى، حيث قد يقيد المساهمين وأصحاب المصلحة استخدام مساهماتهم لأجل نفقات مخصصة دون نفقات أخرى،

ولأجل التعبير عن هذه النسبة اقترح الباحثان مؤشر (TETR) والذي يتم حسابه كما يلي: $\text{TETR} = \frac{\text{الملكية حقوق اجمالي}}{\text{الايرادات اجمالي}} \times 100$، حيث كلما كانت هذه النسبة اكبر كلما كانت المنظمة في وضع افضل؛[1]

- ✓ **معيار خفض التكاليف الإدارية (Low Administrative Costs):** يعتبر خفض التكاليف الإدارية خيارا تلجأ اليه مؤسسات القطاع الثالث في حالة انخفاض الإيرادات، فالمؤسسة التي تملك مرونة في خفض نسبة هذه التكاليف من التكاليف والنفقات الاجمالية عند الحاجة ودون المساس بميزانية البرامج والنشاطات، تعتبر مؤسسة قوية ضد تحديات الصدمات التي قد تتعرض لها، وتشمل النفقات الإدارية نفقات الإيجارات ورواتب الموظفين والمصاريف التشغيلية الغير مرتبطة ببرامج المنظمة، وتحسب هذه النسبة بالمعادلة الرياضية التالية:

$$\text{نسبة التكاليف الادارية} = \frac{\text{النفقات الادارية}}{\text{اجمالي النفقات}} \times 100 \text{ ،}$$

ان ارتفاع او انخفاض هذه النسبة يبين مدى قدرة المؤسسة على خفض النفقات الإدارية دون المساس بنفقات البرامج، فاذا كانت منخفضة عن النسبة المعيارية التي تختلف من بلد لاخر (عادة ما تكون بين 20و25%) تكون المؤسسة قادرة على خفض النفقات الإدارية بدون مشكلة، اما اذا كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كانت المؤسسة تعتمد بشكل كبير على النفقات الإدارية، وهذا ما يجعلها قد تعاني من صعوبات في خفضها دون تضرر نفقات البرامج؛[2]

- ✓ **معيار الهامش التشغيلي (Operating Margin):** يتم تعريف هامش التشغيل للمنظمة غير الربحية على أنه إيراداتها مطروحاً منها نفقاتها، مقسوماً على إيراداتها، اي حسب المعادلة التالية:

[1] Anne Abraham, Financial Sustainability and Accountability: A Model for Nonprofit Organisations, 2003, p. 6. https://ro.uow.edu.au/commpapers/739, accessed: 1/3/2025.
[2] Howard P. Tuckman and Cyril F. Chang, Op Cite, p. 453.

$$\text{هامش التشغيل} = \frac{\text{الايرادات} - \text{النفقات}}{\text{الايرادات}}،$$

وهذا يوضح النسبة المئوية التي يمثلها صافي دخلها من إيراداتها، فعلى سبيل المثال: المنظمة غير الربحية التي يبلغ هامش ربحها 15% يكون صافي دخلها أو فائضها مساوياً لـ 15% من الإيرادات التي حققتها في ذلك العام، ومعناه انه كلما زادت هذه النسبة كلما زاد الفائض المحتمل الذي ستتمكن المؤسسة من سحبه اذا انخفضت إيراداتها، وعندما تسحب المؤسسة او المنظمة غير الربحية من فوائضها، يبدأ هامش التشغيل في الانخفاض، كما ان الهامش الكبير يوفر للمنظمة أموالاً يمكن ادخارها لبناء حقوق الملكية، اما إذا كان للمنظمة هامش تشغيلي منخفض أو سلبي، فهذا يعني أن ليس لديها فائض نقدي او لديها فائض ضئيل يمكنها سحبه قبل أن تضطر إلى خفض نفقات دعم البرنامج، من المرجح بالفعل أن تكون المنظمة غير الربحية ذات الهامش السلبي في مرحلة تقليص عروض البرامج، يتم تصنيف المنظمات غير الربحية ذات نسبة 5% او ادنى فيما يتعلق بهوامش التشغيل على أنها معرضة للخطر.[1]

تساعد هذه النسب المذكورة في تشخيص الصحة المالية او الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث، كما تساهم أيضا في التنبؤ بالفشل المالي او الصعوبات المالية التي قد تؤثر في استدامة برامج هذه المؤسسات، كما يمكن استخدام نسب التحليل المالي الأخرى مثل نسب السيولة، ونسب المردودية، ونسب النمو...الخ، في تشخيص أحسن للاستدامة المالية لهذه المؤسسات، كما تعطي أصحاب المصلحة والمسيرين هامش امان اعلى ورؤية أفضل عند اتخاذ القرارات، وإضافة لكل ما سبق نستطيع إضافة عدة نسب ومؤشرات تحكم الأداء المالي لمؤسسات القطاع الثالث سنلخصها في الجدول رقم4:

[1] IBIDC p. 453.

جدول رقم4: مؤشرات تستعمل في قياس الأداء المالي لمنظمات القطاع الثالث:

اسم المؤشر او النسبة	الهدف من قياسها	الصيغة الرياضية
نسبة الأداء المالي	وتبين هذه النسبة حجم الإيرادات المولدة من الأصول، وتبين هذه النسبة حجم صافي الإيرادات المولدة من الأصول	نسبة الاداء المالي = (الايرادات الاجمالية − المصروفات الاجمالية) / اجمالي الاصول نسبة الاداء المالي = الايرادات الاجمالية / اجمالي الاصول
نسبة الدعم العام	ومن هذه النسبة يمكن معرفة ما إذا كانت قادرة على جمع الأموال بشكل مستقل من خلال برنامج جمع التبرعات الخاص بها.	نسبة الدعم العام = اجمالي المساهمة / اجمالي الايرادات نسبة الدعم العام = اجمالي المساهمة / اجمالي المصاريف
نسبة كفاءة جمع التبرعات	هي النسبة المستخدمة لقياس مدى كفاءة استخدام الأموال المصروفة لتمويل تنفيذ الأنشطة في جمع الأموال	كفاءة جمع التبرعات = اجمالي التبرعات / تكاليف جمع التبرعات
نسبة الاحتياطي النقدي	تستخدم هذه النسبة لقياس المدة التي ستستمر فيها المنظمة في العمل بالاعتماد فقط على النقد الموجود بدون دخل.	نسبة الاحتياطي النقدي = النقد و ما يعادله / اجمالي التكاليف التشغيلية
نسبة كفاءة البرنامج	تُستخدم هذه النسبة لوصف مدى ضخامة البرنامج بناءً على عدد تكاليف التشغيل الخاصة بالمنظمة.	نسبة كفاءة البرنامج = اجمالي تكاليف البرنامج / اجمالي التكاليف

Source : Muhammad Faris Fadhillah Prabowo and Subekti Singgih Hadi, 'The Financial Performance Analysis Of Nonprofit Organization (CASE STUDY ON MASJID JAMI' AL-NIZHAM KEC. CEMPAKA PUTIH PERIOD 2015 TO 2019)', The Financial Performance Analysis Of Nonprofit Organization (CASE STUDY ON MASJID JAMI' AL-NIZHAM KEC. CEMPAKA PUTIH PERIOD 2015 TO 2019), 2020, pp. 7–8 <http://repository.stei.ac.id/1611/> [accessed 16 January 2025].

(Adapted)

استخلص بومان (BOWMAN) ان المؤشرات المالية مقترنة بإطارين زمنيين بأهداف أساسية مختلفة: طويلة الأجل بهدف تقديم الخدمات، وقصيرة الأجل بهدف المرونة ومقاومة الصدمات التي قد تواجه المنظمة، وفي كل من الإطارين الزمنيين يوجد مؤشر مالي للقدرة ومؤشر مماثل للاستدامة المالية يقيس التغير في القدر، كما تدخل مهمة المنظمة وقيمها وفرصها وتهديداتها في الاعتبار عندما تحدد مستوى قدرتها المفضل في الأمد البعيد، كما وجد انها هناك نوعان من الاستدامة: المؤسسة المستدامة في الأمد البعيد ولكنها غير مستدامة في الأمد القريب وهذه المنظمة سوف تعاني من نقص مزمن في السيولة، وعلى النقيض قد يكون هناك منظمة مستدامة في الأمد القريب ولكن ليس في الأمد البعيد ما يكفي من النقد، وهذا بدوره سوف يتسبب في انخفاض كمية ونوعية الخدمات ما لم تجلب المنظمة مصادر تمويل جديدة وكافية في الوقت المناسب[1].

[1] Woods Bowman, **Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits**, Nonprofit Management and Leadership, 22 (2011), p. 48, doi:10.1002/nml.20039.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بتفصيل التكوين المفاهيمي الأساسي للقطاع الثالث، حيث تبين لنا ان للقطاع الثالث عدة اباد مختلفة لكل بعد نظريات تؤصله، والتي بدورها فتحت لنا ابوابا أوضحت لنا ان القطاع الثالث ليس بالمفهوم الضيق للتطوع والمجتمع المدني، انما هو قطاع اقتصادي تأسس ليغطي فشل الأسواق والقطاع الحكومي، ويشمل أيضا مفاهيم الاقتصاد الاجتماعي والابتكار وريادة الاعمال الاجتماعية، كما بينا من خلال الفصل ان القطاع يستطيع أيضا التأثير في المؤشرات الاقتصادية الكلية، اذا توفر استطاع تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات عن طريق التمويل غير الربحي والمنخفض التكلفة مثل التبرعات والمنح والاوقاف.

الفصل الثاني: النماذج الدولية الرائدة في القطاع الثالث.

تمهيد:

بعد رسم الجانب المفاهيمي والنظري للقطاع الثالث، وتناولنا ابعاده الثلاثة من خلال مجموعة من النظريات المؤصلة والمفسرة للقطاع، سننتقل الان الى تحليل التجارب الدولية الرائدة في القطاع الثالث، حتى تتكون لنا صورة مكتملة عن الدور الاقتصادي والمالي المهم الذي يلعبه القطاع في تلك الدول، وحتى نستلهم منه الدروس والقواعد التي ساهمت في نجاح القطاع، ونقوم بتطبيقها بما يناسب طبيعة القطاع الثالث في الجزائر، لبناء نموذج متكامل نستطيع من خلاله تفعيل الأثر الاجتماعي والاقتصادي للقطاع في الجزائر، ولأجل هذا قمن باختيار ثلاث تجارب ملهمة تم دراستها وفق التقسيم التالي:

- ✓ **المبحث الأول:** دراسة وتحليل القطاع الثالث الأمريكي؛
- ✓ **المبحث الثاني:** عرض وتحليل التجربة البريطانية في القطاع الثالث (إنجلترا وويلز)؛
- ✓ **المبحث الثالث:** التجربة الكويتية في الوقف والقطاع الخيري.

المبحث الأول: دراسة وتحليل القطاع الثالث الأمريكي

من خلال هذا المبحث سنسعى لدراسة وتحليل القطاع الثالث الأمريكي من ناحية التوسع وحجم القطاع، إضافة الى تحليل الدور التمويلي الصحة المالية للقطاع، كما سنتطرق أيضا الى مساهمة القطاع الثالث الأمريكي في التشغيل والقضاء على البطالة، إضافة الى مدى مساهمته في الناتج الاجمالي للولايات المتحدة الامريكية، وفي نهاية هذا المبحث سنتمكن من استخلاص عدة نتائج ودروس تمكننا من فهم مبادئ القطاع واستغلالها في بناء مخطط تصوري للنهوض بالقطاع الثالث في الجزائر.

المطلب الأول: حجم القطاع الثالث في الولايات المتحدة الامريكية (2012-2022)

تعتبر الولايات المتحدة الامريكية من الدول المتطورة التي تملك قطاع ثالثا قويا يرقى الى منافسة القطاع الخاص والقطاع العام في الخدمات الاجتماعية، سواء من ناحة عدد المنظمات او حجم الوظائف الشاغرة والتشغيل او من ناحية المساهمة في الناتج الإجمالي الخام، لذلك ومن خلال هذا المبحث سنحاول تحليل هذه التجربة.

الفرع الأول: تطور عدد مؤسسات القطاع الثالث في امريكا حسب الزمن:

تقدم احصائيات المركز الوطني لإحصاءات الاعمال الخيرية الأمريكي (URNAN ISTITUTE) معطيات واحصائيات سنوية موثوقة حول حجم القطاع الثالث منذ 1989 الى غاية 2024، وقد اخترنا مجال احصائي لعرض وتحليل هذه الاحصائيات حجمه عشرة سنوات من 2012الى 2022، وفي التالي الجدول الذي يمثل عدد مؤسسات القطاع الثالث خلال تلك السنوات:

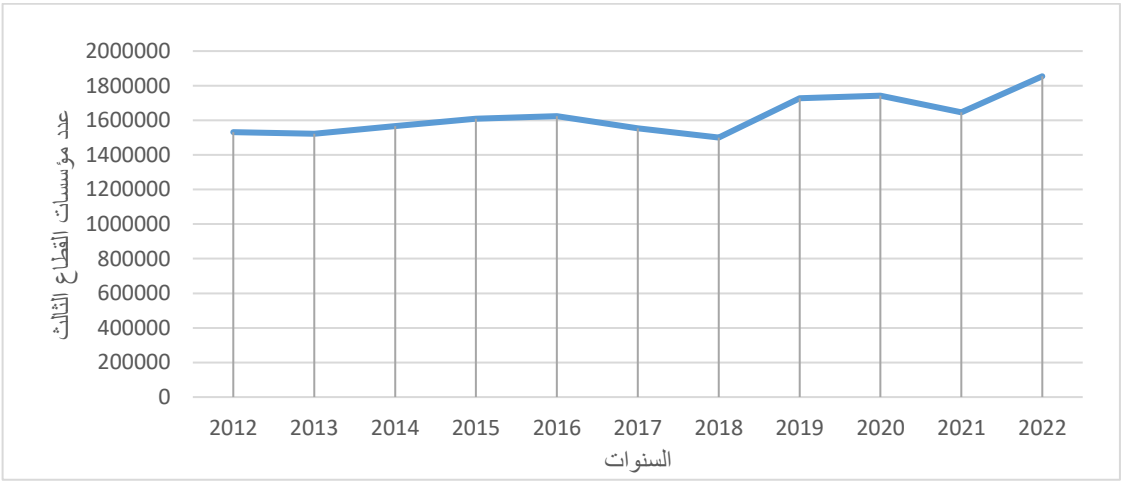
الجدول 05: تطور حجم القطاع الثالث الأمريكي من 2012الى 2022:

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد المنظمات	1531477	1521359	1566388	1609278	1622933	1553867
%نسب التطور	-	-0.66067	2.959788	2.738147	0.848517	-4.25563
السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	
عدد المنظمات	1500277	1727209	1741635	1646025	1854234	
%نسب التطور	-3.44882	15.12601	0.83522	-5.48967	12.6492	

Source: National Center for Charitable Statistics | NCCS, https://nccs-urban.shinyapps.io/sector-in-brief ،/accessed: .09-03-2025

يمثل الجدول رقم5 تطور حجم القطاع الثالث الأمريكي والمنظمات غير الربحية خلال عشرية من الزمن (2012–2022)، حيث نستطيع التمييز من خلاله سنوات انخفاض عدد الجمعيات وسنوات ارتفاعها، لذلك سنقوم بالتفصيل أكثر من خلال عرض الشكل6 والذي يمثل التمثيل البياني للجدول السابق.

الشكل6: التمثيل البياني لجدول التطور في حجم القطاع الثالث بين 2012و2022:



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول5

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يمكننا ان نميز عدة مراحل في نمو القطاع الثالث الأمريكي:

- ✓ **الفترة (2012-2016):** رغم الانخفاض الطفيف في عدد مؤسسات القطاع الثالث سنة2013 بنسبة0.66067%، الا انه واصل النمو والارتفاع خلال السنوات التي تليها: سنة 2014 بنسبة2.959788%، و2015 بنسبة2.738147%، و2016 بنسبة ولو ضئيلة قدرها0.848517%؛
- ✓ **الفترة (2016-2018):** لقد ميز هذه الفترة انخفاضا ملحوظا في عدد المنظمات، حيث انخفض في السنة الأولى بمقدار واضح قدره 4.25563%، وواصل الانخفاض بنسبة3.44882% في السنة الموالية؛
- ✓ **الفترة (2018-2020):** سجلت هذه الفترة قفزة كبيرة خلال سنة 2019 بنسبة كبيرة قدرها 15.12601% والتي تعتبر أكبر معدل نمو خلال الفترة المدروسة، ثم ارتفاعا طفيفا سنة 2020 بنسبة 0.83522%؛
- ✓ **الفترة (2020-2022):** نلاحظ خلال هذه الفترة تحقيق القطاع الثالث أكبر معدل انخفاض في عدد المنظمات قدره5.48967% سنة 2021، ثم حقق قفزة كبيرة بنسبة 12.6492% سنة2022 والذي يعتبر ثان اعلى معدل ارتفاع خلال مدة الدراسة؛
- ✓ **الاتجاه العام (2012-2022):** خلال فترة الدراسة نلاحظ ارتفاعا في مؤسسات القطاع الثالث قدره 322757 منظمة أي بنسبة 21.0749%، الا انه قام بتسجيل بعض التذبذبات والانخفاضات سنوات 2021، 2018، و2013.

من خلال هذا التحليل نستطيع ملاحظة المنحى التصاعدي لتطور حجم القطاع الثالث خلال المدة المدروسة، كما يمكننا ان نستشف مدى مرونة هذا القطاع تجاه المتغيرات التنظيمية والتشريعية والاقتصادية.

الفرع الثاني: تطور عدد مؤسسات القطاع الثالث الأمريكي حسب نوع النشاط:

تنشط مؤسسات القطاع الثالث الامريكية في الكثير من المجالات الاجتماعية، حيث يمكننا ان نميز منظمات صحية ومستشفيات خيرية، منظمات ثقافية ونواد علمية، كما نلاحظ الكثير من المنظمات التي تنشط في المجالات الخيرية والرعاية الاجتماعية للفئات الضعيفة كالمسنين والطفولة المسعفة، وسنحاول عرض تطور عدد المنظمات العاملة في مختلف المجالات من خلال جدول احصائي ممثل بتمثيل بياني.

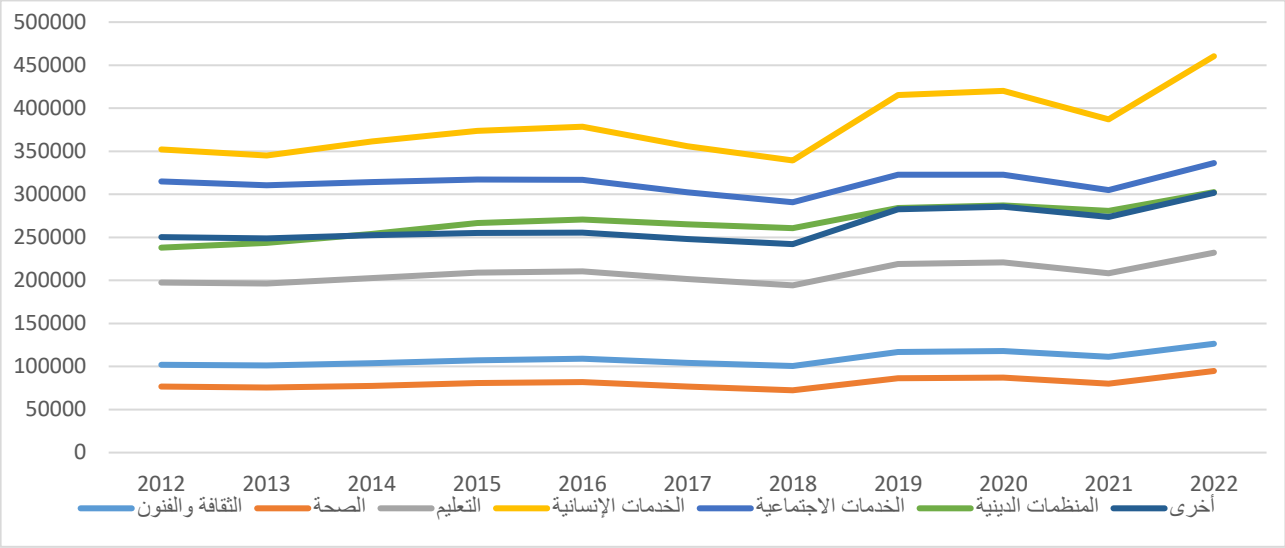
الجدول رقم6: تطور مؤسسات القطاع الثالث حسب مجال النشاط (2012-2022):

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الثقافة والفنون	102082	101240	103787	107325	109062	104356
نسبة التطور		-0.00825	0.025158	0.034089	0.016184	-0.04315
الصحة	76507	75599	77609	80628	81768	76562
نسبة التطور		-0.01187	0.026588	0.0389	0.014139	-0.06367
التعليم	197429	196422	202857	209010	210526	201477
نسبة التطور		-0.0051	0.032761	0.030332	0.007253	-0.04298
الخدمات الإنسانية	352094	345061	361326	373641	378603	355891
نسبة التطور		-0.01997	0.047137	0.034083	0.01328	-0.05999
الخدمات الاجتماعية	314888	310582	314361	317188	316829	302296
نسبة التطور		-0.01367	0.012167	0.008993	-0.00113	-0.04587
المنظمات الدينية	238044	243664	253932	266506	270660	265244
نسبة التطور		0.023609	0.04214	0.049517	0.015587	-0.02001
أخرى	250433	248791	252516	254980	255485	248041
نسبة التطور		-0.00656	0.014972	0.009758	0.001981	-0.02914
	2018	2019	2020	2021	2022	2012-2022
الثقافة والفنون	100569	116863	118010	111105	126380	/
نسبة التطور	-0.03629	0.162018	0.009815	-0.05851	0.137483	0.238024
الصحة	72345	86514	87161	80058	94764	/
نسبة التطور	-0.05508	0.195853	0.007479	-0.08149	0.183692	0.238632
التعليم	194244	219190	221066	208435	232201	/
نسبة التطور	-0.0359	0.128426	0.008559	-0.05714	0.114021	0.176124
الخدمات الإنسانية	339338	415277	420050	387064	460382	/
نسبة التطور	-0.04651	0.223786	0.011494	-0.07853	0.189421	0.307554
الخدمات الاجتماعية	290785	322800	322819	304947	336290	/
نسبة التطور	-0.03808	0.110099	5.89E-05	-0.05536	0.102782	0.067967
المنظمات الدينية	260863	283922	286949	280785	302526	/
نسبة التطور	-0.01652	0.088395	0.010661	-0.02148	0.077429	0.270883
أخرى	242133	282643	285580	273631	301691	/
نسبة التطور	-0.02382	0.167305	0.010391	-0.04184	0.102547	0.204677

Source: National Center for Charitable Statistics | NCCS, https://nccs-urban.shinyapps.io/sector-in-brief ،/accessed: 09-03-2025.

يمثل الجدول رقم6 تطور مؤسسات القطاع الثالث الامريكية حسب الزمن (2012-2022) ونوع ومجال النشاط، حيث نستطيع ان نميز من خلال الجدول العديد من المجالات التي تعمل فيها تلك المؤسسات، ويمكننا ايضا ان نلاحظ تذبذب تطورها بين الارتفاع والانخفاض، سنقوم بتحليل هذه التطورات بعد عرض التمثيل البياني الخاص بالجدول6.

الشكل7: تطور مؤسسات القطاع الثالث الامريكية حسب مجال العمل (2012-2022):



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على المعطيات المقدمة في الجدول 6

استنادا على الجدول رقم7 وعلى الشكل أعلاه سنحاول التعليق على تطور مؤسسات القطاع الثالث حسب النشاط خلال سنوات 2012-2022:

من خلال ما سبق يمكننا ملاحظة نمو بعض الأنشطة وتفوقها على أنشطة أخرى، وفي التالي سنقوم بتحليل المعلومات المقدمة في الجدول6 وفي الشكل البياني6 بالترتيب حسب الأكبر:

✓ **مجال الخدمات الإنسانية:** انتقل عدد منظمات القطاع الثالث العاملة في هذا المجال من 339338 منظمة الى 460382 منظمة، أي بتطور قدره 30.7554%، حيث يأخذ هذا المجال تطورا تصاعديا على العموم،

وذلك مع تسجيل بعض التراجعات الكبيرة سنة 2018 بنسبة4.651% وبنسبة 7.853% سنة 2021، ومع تحقيقه قفزة كبيرة السنة الموالية 2022 بنسبة18.9421%، ويعتبر مجال الخدمات الإنسانية المجال الأكثر نشاطا وديناميكية، وهذا ما يمثل الحاجة الكبيرة لهذا المجال في المجتمع الأمريكي؛

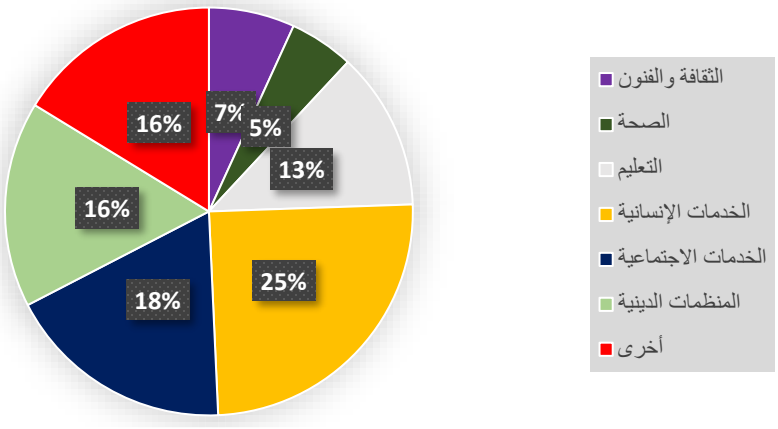
- ✓ **المجالات الأخرى:** نقصد بالمجالات الأخرى المجالات الأقل انتشارا في القطاع الثالث الأمريكي والتي قمنا بدمجها حتى نحصل على معلومات قابلة للتمثيل والقياس، وتتمثل في الجمعيات البيئية ومنظمات المساعدة المتبادلة، والمنظمات الامريكية الدولية ومنظمات أخرى، وقد حققت نموا تصاعديا نسبته 20.4677%، ورغم الاتجاه المتصاعد الا ان هذه الفئة حققت تذبذبات في عدة سنوات نستطيع تفسيرها بسبب تنوع الأنشطة والمنظمات في تلك المجالات؛
- ✓ **مجال الخدمات الاجتماعية:** يعتبر مجال الخدمات الاجتماعي في الولايات المتحدة أضعف مجالات القطاع الثالث نموا بنسبة 6.7967%، حيث تطور عدد المنظمات العاملة في هذا المجال من 314888 مؤسسة سنة 2012 الى 290785 مؤسسة سنة 2022، وقد يرجع هذا التذبذب والانخفاض في النمو للمنافسة الكبيرة من المنظمات الإنسانية بسبب كونها اعم واشمل منها، وهذا ما جعلها تعاني من محدودية التمويل؛
- ✓ **مجال المنظمات الدينية:** حققت المنظمات الدينية الامريكية خلال سنوات الدراسة ثاني اعلى معدل نمو والذي يقدر ب2.70883%، حيث ارتقت المنظمات الدينية من 238044 منظمة سنة 2012 الى عتبة 302526، ويعكس هذا النمو المستمر للمنظمات الدينية نظرة المجتمع الأمريكي لهذه الأخيرة والتي يوليها الكثير من الأهمية وهذا ما يفسر الدعم الكبير الذي تتلقاه من المجتمع؛
- ✓ **المجال التعليمي:** في الولايات الامريكية الكثير من الجامعات المرموقة مثل جامعة هارفارد، يعتمدون بشكل كبير على الاوقاف والمنح الدراسية الممولة من طرف المنظمات غير الربحية، وهذا ما يبرز انتشار منظمات

القطاع الثالث التعليمية، حيث نجد سنة 2012 ما عدده 197429 منظمة تعليمية فيها 4098 جامعة، وتطور هذا العدد الى232201 فيها 4179 جامعة وبنسبة تطور قدرها 17.612%، كما يعتبر هذا المجال أكثر المجالات استقرارا حيث لم يتراجع سوى مرتين سنتي 2017 و2021 بنسبة 4.298% و4.184% على الترتيب؛

- ✓ **المجال الثقافي والفني:** على العموم حققت المنظمات العاملة في الثقافة والفنون تطورا ملحوظا خلال سنوات الدراسة قدره 23.8024%، حيث انتقل عدد المنظمات الثقافية والفنية من 102082 منظمة سنة 2012 الى 100569 سنة 2022، ورغم التذبذبات الا ان هذه المنظمات حققت تطورا مثيرا للاهتمام بما يقارب ربع عددها؛
- ✓ **المجال الصحي:** يعتبر المجال الصحي في القطاع الثالث الأمريكي اقل المجالات نشاطا نسبة الى عدد المنظمات العاملة فيه، فنجد ما عدده 76507 منظمة فيها 5519 مستشفى غير ربحي سنة2012، و94764 فيها 4800 مستشفى غير ربحي سنة 2022، كما شهد القطاع الصحي الكثير من الهزات خلال هذه المدة حيث تراجع خلال سنوات 2017،2018 و2021 بنسب 6.367% و5.508% و8.149% على التوالي، والملاحظ أيضا تراجع عدد المستشفيات غير الربحية بنسبة 13.028% بسبب ضعف التمويل والمنافسة من طرف المنظمات الإنسانية التي تقدم منحا للعلاج للفئات المحتاجة، وعلى الرغم من هذه التذبذبات الا انه وعلى العموم حقق المجال الصحي تطورا قدره 23.8632% مما يفسر تزايد اهتمام الأمريكيين بالمنظمات الصحية.

من خلال ملاحظتنا للجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ انتشار المنظمات الإنسانية وهيمنتها على القطاع الثالث الأمريكي بنسبة 25%، ثم تليها المنظمات الاجتماعية والمنظمات الدينية بنسب قدرها18% و16% على الترتيب، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال الدائرة البيانية التالية:

الشكل8: دائرة بيانية تبين نسب توزيع منظمات القطاع الثالث الامريكية على مجال النشاط سنة2022:



المصدر: من اعداد الباحث استنادا لإحصائيات سنة 2022.

توضح الدائرة البيانية أعلاه هيمنة المنظمات الإنسانية على القطاع الثالث الأمريكي، وهذا بسبب الأهمية الكبيرة التي تكتسيها هذه المنظمات الى جانب الدعم والتمويل الضخم الذي تحصل عليه، ثما تليها بدرجة اقل كل من المنظمات الاجتماعية، والمنظمات الدينية، والمنظمات التعليمية، والمنظمات الفنية والثقافية، والمنظمات الصحية أخيرا.

الفرع الثالث: تطور مؤسسات القطاع الثالث الأمريكي حسب حجم الاصول

تختلف مؤسسات القطاع الثالث وتصنف حسب حجم الأصول، ومن خلال هذا الفرع سنسعى لإبراز هذه الاختلافات، وندرس تطور هذه المؤسسات حسب حجم الأصول.

الجدول 7: تطور مؤسسات القطاع الثالث الأمريكي حسب حجم الأصول خلال السنوات (2012-2022):

الوحدة: الدولار الأمريكي

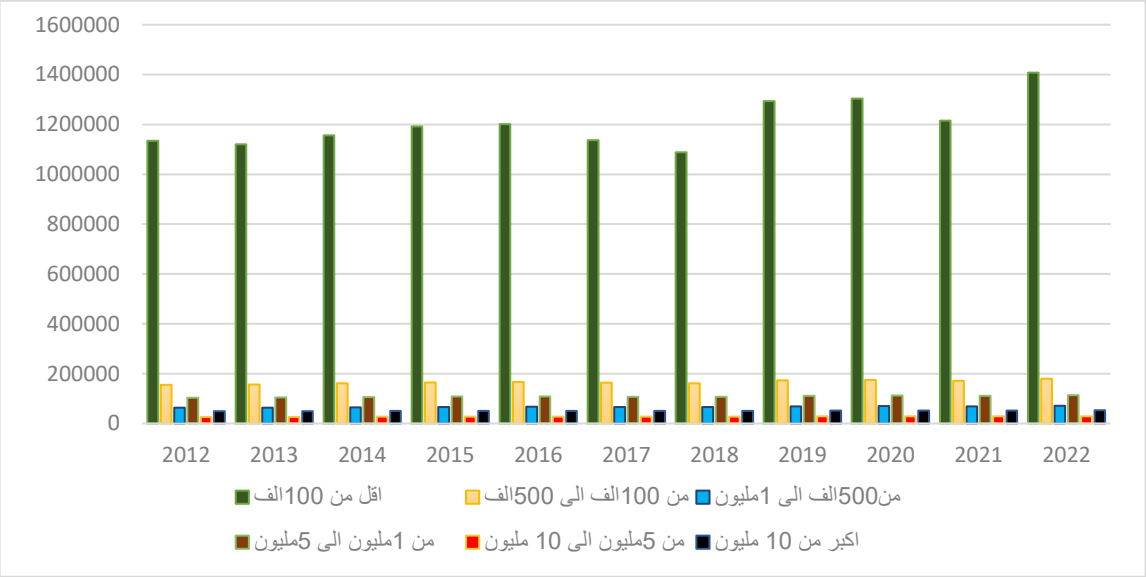
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
اقل من 100الف	1133920	1120530	1155522	1191680	1201253	1137306
التطور	/	-0.01181	0.031228	0.031291	0.008033	-0.05323
من 100الف الى 500الف	155252	156487	161417	164803	166666	163889
التطور	/	0.007955	0.031404	0.020977	0.11304	-0.01666
من500الف الى 1مليون	63369	63890	65426	66499	67134	66406
التطور	/	0.008222	0.024041	0.0164	0.009549	-0.01084
من 1مليون الى 5مليون	103308	104198	106413	107905	108844	107789
التطور	/	0.008615	0.021258	0.014021	0.008702	-0.00969
من 5مليون الى 10 مليون	26453	26709	27267	27598	27828	27594
التطور	/	0.009678	0.020892	0.012139	0.008334	-0.00841
أكبر من 10 مليون	49175	49545	50343	50793	51208	50883
التطور	/	0.007524	0.016107	0.008939	0.00817	-0.00635

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022
اقل من 100الف	1088622	1293207	1304271	1215458	1407459
التطور	-0.04281	0.18793	0.008555	-0.06809	0.157966
من 100الف الى 500الف	161291	173137	174856	171108	179787
التطور	-0.01585	0.073445	0.009929	-0.02143	0.050722
من500الف الى 1مليون	65681	69011	69515	68473	70835
التطور	-0.01092	0.0507	0.007303	-0.01499	0.034495
من 1مليون الى 5مليون	106747	111236	111944	110627	113881
التطور	-0.00967	0.042053	0.006365	-0.01176	0.029414
من 5مليون الى 10 مليون	27377	28428	28597	28350	29075
التطور	-0.00786	0.03839	0.005945	-0.00864	0.025573
اكبر من 10 مليون	50559	52190	52452	52009	53197
التطور	-0.00637	0.032259	0.00502	-0.00845	0.022842

Source: National Center for Charitable Statistics | NCCS, https://nccs-urban.shinyapps.io/sector-in-brief ،/accessed:.06-04-2025

يصف الجدول رقم7 من خلال محتوياته تطور عدد مؤسسات القطاع الثالث عبر الزمن، وذلك بتصنيفها ضمن فئات حسب حجم أصول تلك المؤسسات، حيث يمكننا جليا ملاحظة التغير في نسب تطور هذه المؤسسات، لذلك ومن خلال الشكل التالي والذي بناء عليه سنقوم بتحليل هذه التغيرات.

الشكل9: التمثيل البيان لتطور مؤسسات القطاع الثالث الأمريكي حسب حجم الأصول عبر الزمن (2012-2022):



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الجدول رقم7.

من خلال التمثيل البياني أعلاه والجدول رقم7، سنحاول تحليل المعطيات والتطورات الموصوفة والمبينة فيهما، ولأجل ذلك رأينا بتقسيم مؤسسات القطاع الثالث الامريكية الى ثلاث فئات رئيسية، وهي المؤسسات الصغيرة والتي أصولها اقل من 100الف دولار امريكي، المتوسطة الحجم والتي أصولها تتراوح بين 100الف ومليون دولار امريكي، والمؤسسات الكبيرة وهي التي تفوق أصولها المليون دولار وتقل عن عشرة ملايين دولار امريكي، اما المؤسسات الكبرى وهي التي تفوق أصولها العشرة ملايين دولار، وفي التالي سنقوم بتحليل التطور:

- ✓ **مؤسسات القطاع الثالث الصغيرة(اقل من 100الف دولار):** وهي المؤسسات والجمعيات والمنظمات الامريكية غير الربحية التي يقل حجم أصولها عن 100الف دولار امريكي، والتي تعتبر الفئة المهيمنة على القطاع الثالث الأمريكي بنسبة 75.905145%، ورغم التقلبات التي نلاحظها في نمو هذه الفئة خلال عدة سنوات، الا ان الاتجاه العام ظل يسجل تطورا نسبته 24.1233%، تتميز هذه الفئة بسهولة التأسيس بسبب انخفاض التكاليف، كما تتصف بالحيوية والاستجابة السريعة تجاه محتاجيها، الا انها تعاني من مخاطر كبيرة تحول دون استمراريتها، بسبب ضعف القنوات التمويلية الخاصة بها بسبب طبيعة نشاطها التي تستقطب التمويل عن طريق جمع التبرعات لنشاطاتها الموسمية؛
- ✓ **مؤسسات القطاع الثالث المتوسطة (أكثر من 100الف، واقل من مليون دولار امريكي):** قيمة أصول هذه المنظمات محصورة بين 100الف ومليون دولار امريكي، تمثل نسبة 13.5162%، من مجموع مؤسسات القطاع الثالث الأمريكي سنة 2022 وهي ثان أكبر نسبة منظمات حسب حجم الاصول، ورغم التذبذبات في النمو لبعض السنوات، تسجل هذه الفئة تطورا متوسطا قدره 14.63766% خلال فترة الدراسة، يبين النمو المتوازن لهذه الفئة الى استدامتها وهذا ما يعكس الطبيعة المؤسسية لها ونضج القائمين عليها، وهذا ما يمكنها من الانتقال الى الفئات الأعلى مستقبلا وتقديم قيمة مضافة للقطاع؛
- ✓ **مؤسسات القطاع الثالث الكبيرة (أكثر من 1مليون واقل من 10ملايين دولار):** وهي المؤسسات غير الربحية التي يفوق حجم أصولها المليون دولار امريكي ويقل عن عشرة ملايين، وقد سجلت هذه المؤسسات نموا مستقرا بنسبة 10.169%، حيث سجل المركز الأمريكي لإحصاءات الاعمال الخيرية 142956 مؤسسة سنة 2022، ويرجع النمو المعتدل والمتوازن لهذه الفئة لكون هذه المؤسسات تتمتع باستقرار مالي واداري، وهذا الامر الذي يقيها من حدة الصدمات ويجعلها أكثر قدرة على المقاومة والمنافسة؛

✓ **مؤسسات القطاع الثالث الكبرى (أكثر من 10ملايين دولار):** سنة 2022 بلغ عدد المؤسسات الغير الربحية التي يفوق حجم أصولها 10 ملايين دولار امريكي 53197 مؤسسة، أي بارتفاع قدره 8.17895% عن سنة 2012، ويرجع هذا الارتفاع البطيء لهذه المؤسسات حاجتها لموارد مالية ومؤسسية ضخمة، وإجراءات إدارية معقدة وهذا ما يعجز عنه اغلب العاملين في هذا المجال.

المطلب الثاني: تحليل الأهمية المالية للقطاع الثالث الأمريكي

من خلال هذا المطلب سنسعى لإظهار وبيان الأهمية المالية للقطاع الثالث الأمريكي، وذلك من خلال دراسة تطور الاصول والإيرادات والنفقات لمؤسسات هذا القطاع، وسنسعى أيضا للتطرق للصحة المالية لمؤسسات القطاع الثالث من خلال تقارير حديثة.

الفرع الأول: دراسة تطور أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال المدة (2011-2021)

لا جل دراسة تطور أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية عبر الزمن، قمنا بالحصول على الاحصائيات من موقع المركز الوطني للإحصائيات الخيرية (urban)، والذي تحصلنا منه على معطيات اسمية لا تأخذ بعين الاعتبار التضخم وتراجع قيمة العملة، لذلك رأينا تعديلها الى معطيات الحقيقية باستعمال مؤشر أسعار المستهلك (CPI)، والذي يعتبر الأكثر شيوعا في قياس معدل التضخم، وهو عملية تقدير تكاليف شراء مجموعة نموذجية من السلع والخدمات التي تشتريها اسرة نموذجية مقارنة بسنة سابقة[1]، ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الحقيقية} = \text{القيمة الاسمية} \times \frac{CPI \text{ في سنة الاساس}}{CPI \text{ في سنة الملاحظة}}$$

، عادة ما يتم استخدام هذا النموذج في دراسة القدرة الشرائية والتحليل المالي الاجتماعي، كما يمكننا الحصول على نسب المعيارية من موقع بيانات البنك الفدرالي الاقتصادية

[1] نوة بن يوسف، **دراسة قياسية لاثر العرض النقدي على مؤشر أسعار الاستهلاك بالجزائر خلال الفترة (1990-2021)**، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الاعمال، المجلد 12، العدد1، سنة 2023، ص161.

(FRED)، او موقع مكتب احصائيات العمل الأمريكي (BLS)، ولقد تحصلنا على البيانات المعيارية لسنوات الدراسة من موقع (FRED)، وسنقوم بعرض وتحليل الاحصائيات في التالي:

الجدول8: تطور قيمة أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية (2011-2021):

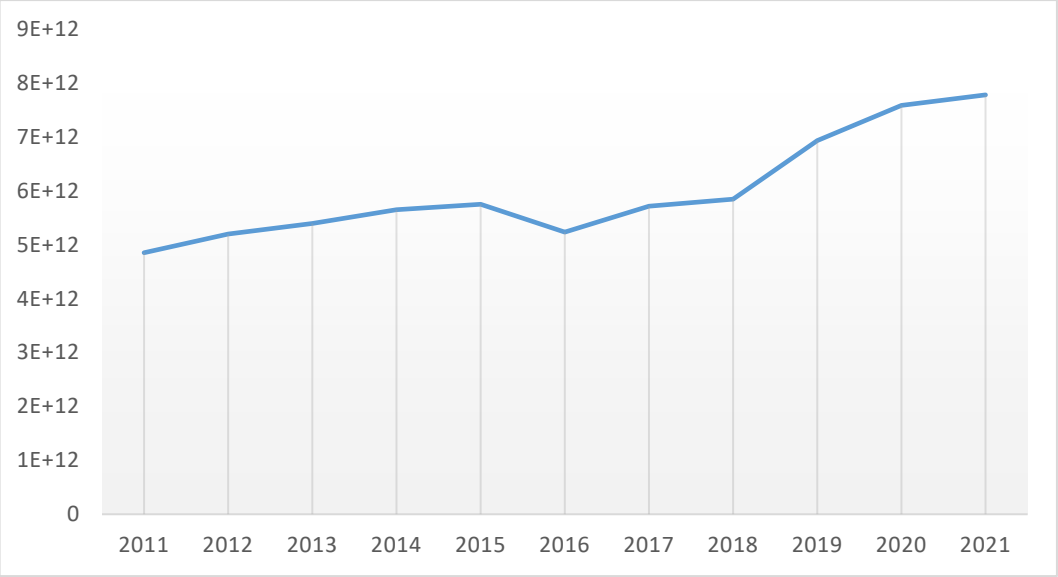
الوحدة ترليون دولار:

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
القيم الاسمية	4.0301	4.40883	4.64107	4.9405	5.03098	4.63695
CPI	224.939	229.594	233.049	236.736	237.017	240.007
القيم الحقيقية	4.85481	5.20336	5.39626	5.65493	5.75168	5.23516
التطور%	\	7.17943396	3.707183444	4.79366784	1.71080617	-8.98031363
السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	
القيم الاسمية	5.17268	5.41808	6.54482	7.25103	7.78505	
CPI	245.12	251.107	255.657	258.811	270.97	
القيم الحقيقية	5.71818	5.84666	6.93684	7.59169	7.78505	
التطور%	9.22647938	2.246812344	18.64616586	9.440181519	2.547094367	

Source : National Center for Charitable Statistics | NCCS, https://nccs-urban.shinyapps.io/sector-in-brief ،/accessed 12-04-2025

يمثل الجدول رقم8 تطور أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال الفترة من 2011الى 2021، حيث يبين الجدول قيم الأصول الاسمية والحقيقية بالترليون دولار امريكي، الى جانب نسب التطور ومؤشر CPI، وفي التالي سنقوم بتمثيل الجدول بيانيا (الشكل10):

الشكل10: التمثيل البياني لتطور أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية بدلالة الزمن (2011-2021):



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول8.

من خلال التمثيل البياني للشكل10 يمكننا ملاحظة الاتجاه العام التصاعدي للأصول الغير الربحية الامريكية بدلالة الزمن خلال فترة الدراسة (2011-2021)، حيث يمكننا تمييز اربعة مراحل رئيسية من خلال المنحنى البياني، سنسعى انطلاقا من الجدول 8 والشكل البياني10 الى تحليلها والتفصيل فيها:

- ✓ **المرحلة الأولى (2011-2014):** تتميز هذه المرحلة بنمو اجمالي ثابت خال من التذبذبات والهزات والذي كان مقداره 16,4810669%، ونمو مركب سنوي (CAGR)[1] نسبته 5.2168058%، وقد يكون السبب وراء هذا النمو التراكمي الثابت الاستقرار الاقتصادي وزيادة التبرعات؛

[1] معدل النمو السنوي المركب (CAGR) هو مقياس احصائي يستخدم لقياس معدل النمو الثابت الذي يحققه الاستثمار في فترة زمنية محددة مع افتراض إعادة استثمار الأرباح في كل سنة، يتم حسابه بالعلاقة الرياضية التالية: $CAGR = 1 - \left[\frac{\text{القيمة النهائية}}{\text{القيمة الابتدائية}}\right]^{1/n}$، حيث n عدد سنوات عدد سنوات الفترة، القيمة الابتدائية هي قيمة الاستثمار في اول المدة، والقيمة النهائية قيمة الاستثمار في اخر مدة.

- ✓ **المرحلة الثانية (2014-2016):** حققت هذه المرحلة تباطؤ في النمو وتذبذبا ملحوظا، حيث حققت سنة 2015 نموا طفيفا قدره 1.71080617%، اما السنة الموالية 2016 فقد سجلت سقوطا حادا قدره 8.98031363 %، ويرجع سبب هذا التذبذب الى ازمة تصحيح الاصول والتقلبات في الأسواق المالية والانخفاض في السيولة العالمية والتي كانت بسبب رفع الفدرالي الأمريكي أسعار الفائدة، الى جانب ذلك انخفضت أسعار المواد الأساسية وخاصة أسعار البترول، وكل هذه الأمور ساهمة في انخفاض قيمة أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية بالقدر المذكور انفا؛
- ✓ **المرحلة الثالثة (2016-2019):** شهدت هذه الفترة انتعاشا كبيرا ومتتاليا في قيمة أصول مؤسسات القطاع الثالث، حيث حققت سنوات (2017-2018-2019) نموا قدره (9.22647938%؛ 2.246812344%؛ 18.64616586%) تواليا، وكانت سنة 2019 سنة انتعاش حقيقية لتحقيقها قفزة نوعية خلال السلسلة المدروسة، ويرجع هذا الانتعاش الى القفزات التي حققتها الأسواق المالية في تلك الفترة والتي بدورها رفعت من قيمة المحافظ الاستثمارية، الى جانب ذلك ارتفاع التبرعات والاعانات بسبب الخصومات الضريبية التي كان يستفيد منها المانحين وهذا الامر دفعهم لزيادة منحهم وتبرعاتهم لهذه المؤسسات مما رفع من قيمة أصولها؛
- ✓ **المرحلة الرابعة (2019-2021):** تميزت هذه الفترة بالانتشار الواسع لوباء covid-19 والاغلاق والركود الذي صاحب النشاط الاقتصادي العالمي، حققت سنة 2020 نموا قدره 9.440181519 %ثم نموا طفيفا بنسبة 2.547094367 %، ورغم ما سببته الجائحة من اثار اقتصادية سلبية الا ان مؤسسات القطاع الثالث حاولت الصمود خلال هذه الفترة وتقديم خدماتها، وقد ساعده في هذا الصمود الإجراءات التي قامت بها الحكومة الامريكية في تلك الفترة، والدعم المباشر الذي تلقته هذه الجمعيات من الحكومة للحفاظ على نشاطاتها الاغاثية، دون ان ننسى ارتفاع الهبات والتبرعات التي استفادت منها هذه المنظمات؛

✓ **الاتجاه العام (2011-2021):** خلال عقد من الزمن حققت أصول مؤسسات القطاع الثالث الامريكية نموا اجماليا بنسبة 60.3575293%، ونموا سنويا مركبا لهذه الفترة (CAGR) نسبته 4.8356363%، وهو ما يعتبر نموا منتظما لقيمة أصول منظمات القطاع الثالث الامريكية، مما يعكس المرونة التي يتحلى بها هذا القطاع تجاه الصدمات الاقتصادية وسرعة تعافيه من اثارها.

الفرع الثاني: دراسة تطور إيرادات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال (2011-2021)

خلال هذا الفرع سنتناول تطور إيرادات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال 2011-2021، ولأجل ذلك قمنا باستيراد بيانات إحصائية تتناول معطيات اسمية حول إيرادات القطاع الثالث بدلالة الزمن، واستخدمنا في تحيينها مؤشر أسعار الاستهلاك (CPI) حتى نحصل على المعطيات الحقيقة، وفي التالي سنعرض عليكم هذه المعطيات عن طريق الجدول9 والمنحنى البياني الشكل10.

الجدول9: تطور إيرادات القطاع الثالث الأمريكي خلال (2011-2021):

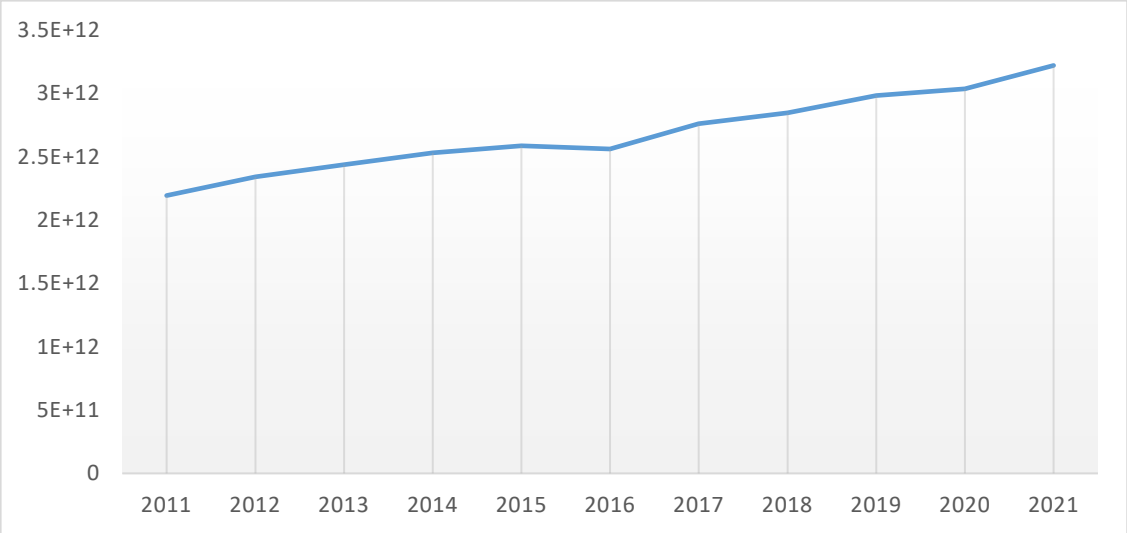
الوحدة: تريليون دولار امريكي

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
القيم الاسمية	1.82033	1.98332	2.09553	2.21099	2.26216	2.26848
CPI	224.939	229.594	233.049	236.736	237.017	240.007
القيم الحقيقية	2.19283	2.34074	2.4365	2.53072	2.58622	2.56113
التطور	/	0.067449481	0.040912103	0.038669533	0.021928841	-0.0096993
السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	
القيم الاسمية	2.4966	2.6373	2.81343	2.89873	3.21942	
CPI	245.12	251.107	255.657	258.811	270.97	
القيم الحقيقية	2.75989	2.84592	2.98194	3.03491	3.21942	
التطور	0.07760548	0.031170967	0.047796367	0.017762846	0.060795384	

Source : National Center for Charitable Statistics | NCCS, https://nccs-urban.shinyapps.io/sector-in-brief ،/accessed:13-04-2025 .

يمثل الجدول9 أعلاه تطور إيرادات القطاع الثالث خلال المدة الزمنية بين 2011 و2021، حيث يحتوي على القيم الاسمية والقيم الحقيقية التي قمنا بتحيينها عن طريق مؤشر أسعار الاستهلاك، ولأجل إيضاح أكثر للتذبذبات في النمو التي سجلتها إيرادات القطاع الثالث الأمريكي، رأينا ان نضع التمثيل البياني الشكل11.

الشكل11: التمثيل البياني لتطور ايرادات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية بدلالة الزمن (2011-2021):



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على بيانات الجدول رقم 9.

بناء على ملاحظة التمثيل البياني في الشكل رقم11، يتضح لنا المنحى التصاعدي لتطور إيرادات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية، وعليه وانطلاقا من الجدول 9 والشكل البياني رقم 11، سنحاول تحليل تطور إيرادات القطاع الثالث، وذلك بتقسيم التحليل الى أربعة مراحل رئيسية:

- ✓ **مرحلة النمو والتوسع الثابت (2011-2015):** تميزت هذه المرحلة بتحقيقها لمعدلات نمو معتدلة ولكنها متباطئة، حيث حققت هذه المرحلة نموا سنويا مركبا (CAGR) لهذه الفترة قدره 4.2111311%، وقد كان هذا النمو بسبب استمرار الانتعاش للاقتصاد الأمريكي بعد انفراج ازمة 2008؛

- ✓ **مرحلة التراجع (2015-2016):** حققت هذه السنة التراجع الوحيد خلال السلسلة بنسبة 0.96993%، ويرجع هذا التراجع الى التقلبات في أسعار الفائدة في الأسواق المالية بسبب رفع الفوائد من طرف الفدرالي الأمريكي، الى جانب ذلك تردد المانحين بسبب انتخابات 2016 مما أدى الى انخفاض في التبرعات الكبيرة؛
- ✓ **مرحلة الانتعاش القوي (2016-2019):** ميزت هذه الفترة نمو قويا متصاعدا، بحيث كان النمو السنوي المركب لهذه الفترة 5.2016%، ما يوازيه ذروة سنة 2017 بنسبة 7.760548%و ارتفاع اخر سنة 2019 قدره 4.7796367%، ويعود هذا الانتعاش الى الحوافز الضريبية المقدمة سنة 2017، والارتفاع الذي صاحب سوق الأسهم في تلك الفترة، مما سجل زيادة في التبرعات وحققت مؤسسات القطاع أرباحا كبيرة عند إعادة استثمار مدخراتها في سوق الأسهم؛
- ✓ **مرحلة الجائحة (2019-2021):** رغم الصدمة التي سببتها الجائحة للاقتصاد العالمي بصفة عامة وللاقتصاد الأمريكي بصفة خاصة، حققت موارد مؤسسات القطاع الثالث نموا سنويا مركبا إيجابيا قدره 3.9056%، حيث شهدت هذه الفترة نموا متباطئا في بدايتها 1.7762846% سنة 2020، الا انه وبعد المنح الاستثنائية المقدمة من الحكومة الامريكية واصل النمو، ثم حقق قفزة كبيرة سنة 2021 بنسبة 6.0795384%، وهذا عائد لتدفق المنح والتبرعات من اجل المشاريع الاغاثية في تلك الفترة؛
- ✓ **الاتجاه العام (2011-2021):** يرسم المنحنى البياني المقدم في الشكل11 منحى تصاعدي وارتفاعا لإيرادات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال المدة المدروسة، حيث حققت نموا سنويا مركبا إيجابيا نسبته 3.914753%، وهذا ما يبرز لنا حساسية مؤسسات القطاع الثالث وتأثرها بالصدمات الاقتصادية والسياسات الاقتصادية الكلية، الا انه يبين لنا أيضا مرونة القطاع وتكيفه مع الازمات الاقتصادية بسبب محافظته على نموه المتصاعد.

ولأجل التفصيل في أكثر المجالات استقطابا لإيرادات القطاع الثالث، قمنا بإنجاز الجدول 10 والذي يحتوي النمو المتراكم لإيرادات القطاع الثالث حسب مجال النشاط.

الجدول10: النمو السنوي المركب لإيرادات القطاع الثالث حسب مجال النشاط في الفترة (2011-2021)

المجال	مجال التعليم	المجال الصحي	الخدمات الإنسانية	الخدمات الاجتماعية والنفع العام
النمو السنوي المركب	0.031651059	0.041357196	0.034054902	0.059918324
المجال	القطاع الديني	المجال الثقافي	البيئة والحيوانات	أخرى
النمو السنوي المركب	0.057453029	0.026311037	0.051530626	0.032337722

المصدر: من اعداد الباحث استنادا لإحصائيات المركز الأمريكي للإحصاءات الخيرية (NCCS)

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه تباين النمو السنوي المركب للإيرادات حسب النشاط، حيث نميز تصدر مجال الخدمات الاجتماعية بنمو قدره 5.9918324%، ثم يليه القطاع الديني بنسبة نمو 5.7453029%، وبعدها نميز مجال البيئة والمحيط 5.15300626%، والمجال الصحي بنسبة 4.1357196%، ومجال الخدمات الإنسانية 3.4054902%، المجالات الأخرى كالإغاثة الدولية والتعاونيات بنسبة 3.2337722%، وفي الأخير نجد مجال التعليم والجامعات 3.1651059%، ثم مجال الثقافة والفنون بنسبة 2.6311037%.

وتعكس هذه الفروقات في النمو تحول أولويات المانحين، وتوجههم نحو المشاريع ذات البعد الاجتماعي كالقضاء على الجوع ومساعدة المتشردين للحصول على مأوى كريم ...الخ، خاصة في حالات الكوارث الطبيعية كالأعاصير الموسمية والأزمات الاقتصادية والصحية، ولا يمكننا تجاهل نمو إيرادات مجال الخدمات الدينية والذي يعد ثان المجالات نموا في استقطاب الإيرادات، كما نستطيع تمييز مجال الخدمات الصحية والمستشفيات، والذي يعتبر كثالث مجال استقطابا لإيرادات العطاء الأمريكي خلال الفترة المدروسة، وهذا راجع لأهميته خاصة اثناء الازمات الصحية كأزمة كوفيد 19، وتسجل المجالات الأخرى نموا متفاوتا حسب الأوضاع الاقتصادية والتشريعات الضريبية المشجعة للمنح، ثم الأولوية التي يراها الامريكيون في فترة (2011-2012).

الفرع الثالث: دراسة تطور نفقات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال (2011-2021)

من خلال هذا الفرع سنحاول التطرق الى تطور نفقات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية، وهذا انطلاقا من الجدول رقم11 وتمثيله البياني الشكل12.

الجدول11: تطور نفقات القطاع الثالث الأمريكي خلال (2011-2021):

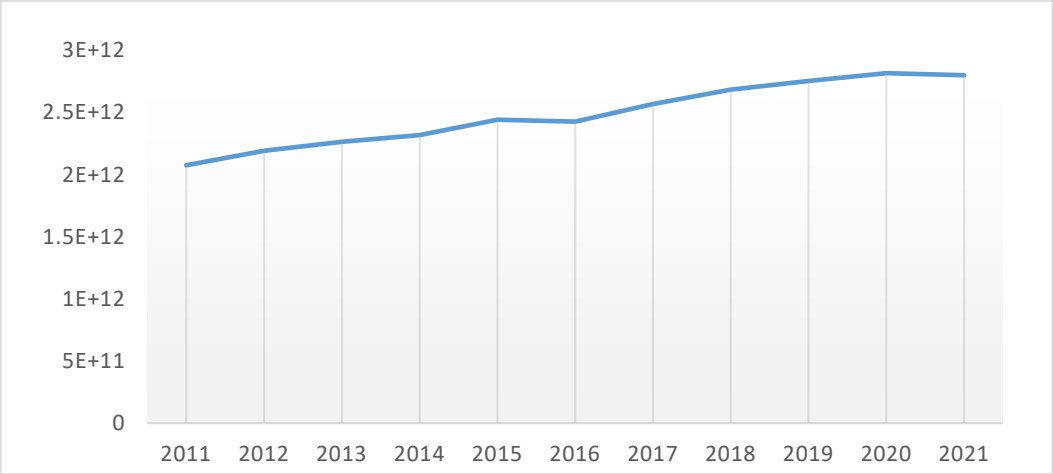
الوحدة: تريليون دولار امريكي

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
القيم الاسمية	1.72361	1.85706	1.94891	2.02665	2.13595	2.15059
CPI	224.939	229.594	233.049	236.736	237.017	240.007
القيم الحقيقية	2.07632	2.19173	2.26602	2.31972	2.44193	2.42803
التطور	/	0.055581081	0.033899037	0.023696209	0.052682649	-0.00569216
السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	
القيم الاسمية	2.32334	2.48825	2.59917	2.69108	2.80178	
CPI	245.12	251.107	255.657	258.811	270.97	
القيم الحقيقية	2.56835	2.68508	2.75486	2.81751	2.80178	
التطور	0.057793081	0.04544606	0.025988724	0.022743814	-0.00558349	

Source : National Center for Charitable Statistics | NCCS, https://nccs-urban.shinyapps.io/sector-in-brief ،/accessed: 14-04-2025.

يصف الجدول 11 تطور نفقات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال عقد من الزمن (2011-2021)، ولأجل التدقيق أكثر وايضاح الارتفاع والانخفاض في النفقات رأينا انه من الواجب ان نعد تمثيلا بيانيا الشكل11، يوضح ويسهل عملية التحليل ودراسة الظاهرة.

الشكل12: التمثيل البياني لتطور نفقات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية بدلالة الزمن (2011-2021):



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على بيانات الجدول رقم 10.

الشكل البياني أعلاه يصف لنا تطور نفقات مؤسسات القطاع الامريكية خلال عشرية من الزمن، حيث يمكننا ملاحظة الاتجاه العام المتصاعد لنفقات مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال مدة الدراسة، الا انه يظهر أيضا بعض التباينات في عدة فترات، لذلك رأينا تقسيم تحليل تطور النفقات الى عدة فترات كالاتي:

- ✓ **المرحلة الأولى (2011-2015):** تميزت هذه المرحلة بالنمو الثابت لنفقات القطاع الثالث، حيث نمت من 2.07632 تريليون دولار سنة 2011 الى 2.44193 تريليون دولار سنة 2015، أي بمعدل(CAGR) نمو سنوي مركب قدره 4.1380814%، وهذا راجع الى توسع في الأنشطة الخدمية لهذه المؤسسات بسبب الانتعاش الاقتصادي الذي أعقب الازمة العالمية؛
- ✓ **المرحلة الثانية (2015-2016):** تميزت هذه الفترة بتراجع وانخفاض طفيف نسبته 0.569216%، وقد ميزت هذه الفترة انخفاض الموارد بسبب الرفع من أسعار الفائدة، الى جانب ذلك الانتخابات الرئاسية التي جعلت تلك المؤسسات تعدل عن الكثير من المصاريف الرأسمالية حتى بعد الانتخابات؛

- ✓ **المرحلة الثالثة (2016-2019):** حققت مصاريف مؤسسات القطاع الثالث في هذه الفترة تطورا ملحوظا بعد التراجع سنة 2016، حيث انتقلت مصاريف هذه المؤسسات من 2.42803 ترليون دولار سنة 2016 الى عتبة 2.75486 ترليون دولار سنة 2019، بما يوافق نموا سنويا مركبا بنسبة 4.2993607% خلال تلك الفترة، ويرجع التوسع في الانفاق بسبب الحوافز الضريبية والانتعاش الاقتصادي للولايات المتحدة في تلك الفترة وهذا ما رفع من موارد تلك المؤسسات وجعلها تتوسع في مشاريع التعليم والمشاريع التنموية ذات التكلفة الكبيرة؛
- ✓ **المرحلة الأخيرة (2019-2021):** تميزت هذه المرحلة بنمو متباطئ بسبب جائحة كورونا، حيث حققت نفقات مؤسسات القطاع الثالث نموا سنويا مركبا طفيفا قدره 0.8480706%، ورغم الارتفاع الطفيف في النفقات، الا ان مؤسسات القطاع الثالث حققت صمودا جزئيا بسبب الدعم الحكومي المقدم لها سنة 2020، والتبرعات التي استفادت منها في السنة الموالية، حيث حافظت هذه المؤسسات على نشاطاتها الاغاثية والصحية خلال هذه الفترة بالرغم من الانخفاض الملحوظ في الموارد والركود الاقتصادي الذي خلفته الجائحة؛
- ✓ **الاتجاه العام (2011-2021):** يشير الاتجاه العام من خلال الجدول رقم 11 والشكل البياني الممثل له رقم 12، الى النمو الثابت لنفقات القطاع الثالث خلال عشرية من الزمن (2011-2021)، حيث ارتفعت النفقات من 2.07632 ترليون دولار سنة 2011 الى حد 2.80178 ترليون دولار سنة 2021، وقد صاحب هذا التطور معد نمو سنوي متراكم قدره 3.0419166%، وهذا ما يدل على النمو الثابت للنفقات.

حققت نفقات القطاع الثالث نموا ثابتا خلال فترات الدراسة، ولذلك سنحاول التطرق الى تطور نفقات القطاع الثالث بناء على مجال النشاط، لذلك سنعرض في الجدول12 النمو المتراكم لنفقات القطاع الثالث حسب مجال النشاط.

الجدول12: النمو المتراكم لنفقات القطاع الثالث حسب مجال النشاط في الفترة (2011-2021)

المجال	المجال التعليمي	المجال الصحي	مجال الخدمات الإنسانية	الخدمات الاجتماعية والنفع العام
النمو السنوي المركب	0.021163034	0.039339132	0.021764228	0.037288742
المجال	القطاع الديني	المجال الثقافي	البيئة والحيوانات	أخرى
النمو السنوي المركب	0.035986013	0.003223301	0.044148187	0.025313255

المصدر: من اعداد الباحث استنادا لإحصائيات المركز الأمريكي للإحصاءات الخيرية (NCCS)

يصف الجدول12 أعلاه معدلات النمو السنوي المركب لنفقات القطاع الثالث الأمريكي حسب النشاط وذلك خلال الفترة (2011-2021)، حيث ومن خلال نستطيع تمييز تباين النمو بين المجالات، حيث تصدر الانفاق البيئي معدلات النمو بنسبة 4.4148187%، وتليه النفقات الصحية بمعدل نمو 3.9339132%، ثم النفقات الاجتماعية بنمو قدره 3.7288742%، وبعدهم النفقات الدينية 3.5986013% والنفقات الإنسانية 2.1764228% والنفقات في المجالات الأخرى كالإغاثة الدولية والتعاونيات بنسبة 2.531325%، وأخيرا نفقات المجال الفني الثقافي التي حققت معدل نمو ضئيل نسبته 0.3223301%.

ونلاحظ تراكم النفقات البيئية خلال مدة الدراسة والتي حققت اعلى معدل نمو، بسبب توسع مؤسسات القطاع الامريكية في المشاريع البيئية والتي تهتم أساسا بمقاومة اثار التغير المناخي على البيئة، الى جانب زيادة المنح والاوقاف التي تدعم المؤسسات البيئية والمحميات الطبيعية، ومن بعدها الصحة والمستشفيات ثم الخدمات الاجتماعية، وهذا بسبب تركيز المانحين وأصحاب المصلحة على هذه المجالات وجعلها كأولوية خاصة في سنوات الجائحة، كما نلاحظ أيضا استقرار الانفاق الديني خلال تلك الفترة، والى جانب كل هذا نرى ان النفقات على الثقافة والفنون لم تشكل سوى نمو طفيف، وهذا ما يجعلنا نستنتج ان أولويات الأمريكيين في فترة الدراسة لم تكن تتركز على الثقافة والفنون كما كان الحال مع النشاط الصحي والاجتماعي.

الفرع الرابع: العطاء الأمريكي ومصادر تمويل القطاع الثالث:

تتغذى مؤسسات القطاع الثالث على تبرعات الأشخاص او الدعم الحكومي ودعم الشركات الخاصة، الى جانب الوصايا والهبات والاوقاف بمختلف انواعها، وكل هذا إضافة الى استثمارات هذه المؤسسات الغير خاضعة للضرائب والتي لا توزع أرباحها على أصحاب المصلحة من المالكين والمدراء، من خلال الجدول13 والذي يحتوي على معلومات تم جمعها من تقارير العطاء الأمريكي (Giving USA)، سنحاول توضيح مكونات العطاء الأمريكي.

الجدول13: العطاء الأمريكي حسب مصادر التبرعات والنسب المئوية الموافقة لها:

الوحدة: مليار دولار

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
اجمالي التبرعات	410.02	427.71	449.64	471.44	484.85	499.33	557.16
الافراد	286.65	292.09	309.66	324.1	326.87	319.04	374.4
%	69.91%	68.29%	68.87%	68.75%	67.42%	63.89%	67.20%
المؤسسات المانحة	66.9	75.86	75.69	88.55	90.88	105.21	103.53
%	16.32%	17.74%	16.83%	18.78%	18.74%	21.07%	18.58%
الوصايا	35.7	39.71	43.21	41.91	46.01	45.6	42.68
%	8.71%	9.28%	9.61%	8.89%	9.49%	9.13%	7.66%
الشركات	20.77	20.05	21.09	16.88	21.08	29.48	36.55
%	5.07%	4.69%	4.69%	3.58%	4.35%	5.90%	6.56%

المصدر: من اعداد الباحث استنادا لإحصائيات مستشفة من تقارير موقع (Giving USA) لسنوات (2017-2023).

يصف الجدول مصادر العطاء الأمريكي خلال الفترة الزمنية (2017-2023)، وهذا حسب المعطيات المتوفرة من موقع (Giving USA)، وبلغ اجمالي التبرعات والعطاء الأمريكي سنة 2023 الى 557.16 مليار دولار امريكي أي بنمو سنوي مركب قدره 5.24% عن سنة 2017، مقسما على التبرعات الفردية، المؤسسات المانحة، الشركات الخاصة والوصايا، من خلال النقاط التالية سنحاول مناقشة مكونات العطاء الأمريكي:

- ✓ **الافراد:** نلاحظ من خلال الجدول ان التبرعات الفردية الامريكية تمثل حصة الأسد من مجموع التبرعات خلال مدة الدراسة، حيث نميز ثبات نموها على طول المدة الزمنية بنمو سنوي مركب قدره 4.55%، وبنسب تتراوح بين 69.9% و63.89% من مجموع التبرعات السنوية، وتتأثر التبرعات الفردية الامريكية بالحالات الاقتصادية حيث كان تراجع نسبة التبرعات الفردية سنة 2022، والتي تعتبر سنة اضطراب بسبب التضخم المرتفع الذي أصاب مداخيل الافراد والاضطراب في الأسواق المالية في تلك السنة (بلغت ذروة التضخم 9.1% سنة 2022)، وهذا ما يؤكد اتساع قاعدة المتبرعين والحرص الكبير منهم على التبرع بانتظام وتأثرهم أيضا بالحالة الاقتصادية والاضطراب في الأسواق المالية، ومن أبرز الاستراتيجيات الناجحة في جمع التبرعات منصات التمويل الجماعي والاشتراكات الشهرية المستدامة؛[1]
- ✓ **المؤسسات المانحة:** حققت المؤسسات الخيرية المانحة نموا كبيرا في التبرعات الممنوحة خلال مدة الدراسة، حيث تطورت من 66.9 مليار دولار 2017 الى 105.21 مليار دولار سنة 2022 ثم تراجعت الى 103.53 مليار دولار سنة 2023، وبنسبة نمو سنوي مركب كبير قدره 7.55% خلال فترة الدراسة، وتعتبر التبرعات القادمة من المؤسسات المانحة الثانية من حيث النسبة الى اجمالي التبرعات السنوية، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول الثبات النسبي في نسب المساهمة السنوية مع قفزة سنة 2022، والذي يوافقها انخفاض في التبرعات الفردية، ويرجع هذا النمو الى التوسع في المنح المقدمة من المؤسسات الخيرية الكبرى مثل بيل وميليسا قيتس التي قدمت منحا ضخمة للصحة والتعليم، ومؤسسة روكفلت التي قامت باستثمارات كبيرة في

[1] Lilly Family School of Philanthropy , Giving USA: Total U.S. charitable giving declined in 2022 to $499.33 billion following two years of record generosity ,'News Display Name ,y 2023, <https://philanthropy.indianapolis.iu.edu/news-events/news/_news/2023/giving-usa-total-us-charitable-giving-declined-in-2022-to-49933-billion-following-two-years-of-record-generosity.html> [accessed 26 April 2025].

الصحة والبيئة تقرير (the Indiana University Lilly Family School of Philanthropy[1]) الذي تحدث عن مساهمة المؤسسات غير الربحية في الانفاق على المشاريع البيئية؛

- ✓ **الوصايا:** من خلال الجدول نلاحظ الثبات النسبي للمداخيل من الوصايا خلال مدة الدراسة حيث حققت نموا سنويا مركبا بسيطا بمعدل 3.02%، حيث تتكون الوصايا عادة من التركات والميراث الموصى به من طرف كبار السن، وتكون على شكل اسهم وسندات او صناديق وقفية او عقارات، لذلك تعتبر الوصايا شديدة الحساسية والتأثر باضطرابات الأسواق المالية، كما تشير التقارير الى استدامة هذا المصدر بناء على التغيرات الديموغرافية اذ تشير الاحصائيات وجود أكثر من 77 مليون امريكي يفوقون سن الستين وهو السن الغالب بين الموصين، لذلك وجب على مؤسسات القطاع الثالث الامريكية القيام بحملات تسويقية حتى تحصل على اكبر عدد من الوصايا[2]؛
- ✓ **الشركات:** تسجل التبرعات المقدمة من طرف القطاع الخاص والشركات أضعف نسب المشاركة في العمل الخيري، الا انها سجلت نموا سنويا مركبا كبيرا خلال سنوات الدراسة معدله 9.88% مع تذبذبات ملحوظة، حيث انخفضت الهبات المقدمة من الشركات سنة 2020 بنسبة 19.96% عن سنة 2019، وهذا بسبب الركود الاقتصادي والاغلاق التام الذي سببته الجائحة، ثم حقق قفزتين تواليا سنة 2022 و2023 بسبب تحسن الظروف الاقتصادية والتشريعات الضريبية المشجعة على العطاء، كما ان نمو حس المسؤولية الاجتماعية للشركات ينبئ بتطور مستقبل لهذا المصدر، ورغم كل هذا تظل الشركات المساهم الأخير في العطاء الأمريكي خلال مدة الدراسة.

[1] IBIDC.
[2] Brenna Norval, '**Giving USA 2024: The Annual Report on Philanthropy**', 26 June 2024 <https://virtuous.org/blog/giving-usa-2024/>.

واضافة لكل ما سبق تكتسي الإيرادات من المنح الحكومية أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات القطاع الثالث الامريكية، حيث اظهر تقرير اتجاهات وتأثيرات المنظمات غير الربحية 2023، والصادر عن موقع (URBAN Institute)، ان حوالي 30% من إيرادات مؤسسات القطاع الثالث الأمريكي جاءت من المنح والاعانات الحكومية، وان دعم الجهات الحكومية للمنظمات غير الربحية يبقى مستداما رغم اختلاف التوجهات التي تنتهجها الحكومة في دعم منظمات على حساب أخرى[1].

المطلب الثالث: المساهمة الاقتصادية للقطاع الثالث في الاقتصاد الأمريكي

يعتبر القطاع الثالث في الولايات المتحدة الامريكية شريكا فعالا يسد الفجوة التي يخلفها الفشل الحكومي والفشل السوقي وليس فقط قطاع خيريا مساعدا، من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل تطور مساهمة القطاع الثالث في الناتج الإجمالي الخام والقيمة المضافة، إضافة الى دراسة تطور مناصب العمل في هذا القطاع والمتطوعين.

الفرع الأول: القيمة المضافة للقطاع الثالث الامريكي للفترة (2014-2024)

تقدم مؤسسات القطاع الثالث خدمات عديدة نيابة عن السلطات العامة، تتجاوز هذه الخدمات البعد الاقتصادي المبسط الذي يركز على الأرباح الاقتصادية ورضا العملاء، حيث يشير مصطلح القيمة المضافة عند مؤسسات القطاع الثالث حسب العديد من الدراسات الى الأثر الاجتماعي الذي تتركه نشاطات هذه المؤسسات في المجتمع ككل[2]، لذلك ومن خلال بيانات متحصل عليها من عليها من مكتب التحليل الاقتصادي الأمريكي (BEA) التابع للبنك الاحتياطي الفدرالي لسانت لويس، سنحاول تحليل تطور القيمة المضافة لمؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال المدة (2014-2024).

[1] Martin Hannah and others, '**Nonprofit Trends and Impacts 2023: National Findings on Government Grants and Contracts from 2019 to 2023**' (CENTER ON NONPROFITS AND PHILANTHROPY, 2024), p. 5 <https://www.urban.org/sites/default/files/2024-10/Nonprofit_Trends_and_Impacts_2021-2023_National_Findings_on_Government_Grants_and_Contracts.pdf>.

[2] Arild Wæraas, Stephen Sirris, and Øystein Hellevik, '**The Added Value of Civil Society Organizations in the Provision of Welfare State Services**', VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol35. No 4, y 2024, p. 760, doi:10.1007/s11266-024-00639-6.

الجدول14: تطور القيمة المضافة للقطاع الثالث الأمريكي خلال الفترة (2014-2024):

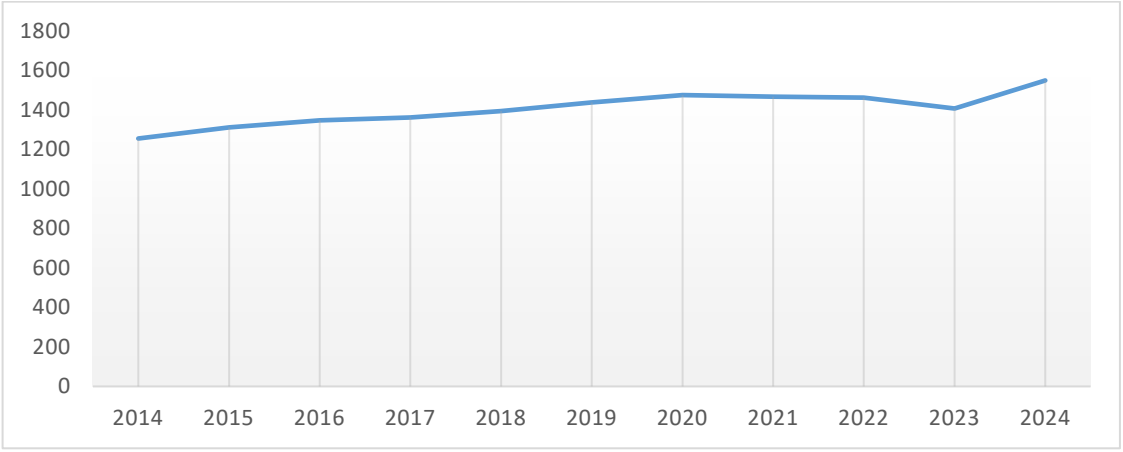
مليار دولار الوحدة:

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة	1255.338	1311.228	1346.62	1361.568	1393.891	1437.645
التطور	/	0.044522	0.026991	0.011101	0.023739	0.03139
السنوات	2020	2021	2022	2023	2024	
القيمة المضافة	1475.549	1466.93	1461.606	1407.97	1549.263	
التطور	0.026365	-0.00584	-0.00363	-0.0367	0.100353	

source: Bureau of Economic Analysis, Gross value added: GDP: Households and institutions: Nonprofit institutions serving households [B702RC1Q027SBEA], retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis; https://fred.stlouisfed.org/series/B702RC1Q027SBEA, accessed: April 27, 2025.(Data adjusted using the Consumer Price Index (CPI) to include nominal inflation from: U.S.)

يمثل الجدول14 أعلاه بيانات حقيقية معدلة بواسطة مؤشر أسعار الاستهلاك، متحصل عليها من مكتب التحليل الاقتصادي الأمريكي، تتعلق بالقيمة المضافة للقطاع الثالث الأمريكي خلال عشرية من الزمن، ولأجل توضيح التطور التاريخي للقيمة المضافة للقطاع الثالث، سنمثل الجدول14 بيانيا في الاتي:

الشكل13: التمثيل البياني لتطور القيمة الضافة لمؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال الفترة (2014-2024):



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على بيانات الجدول 14

يشير المنحنى البياني في الشكل رقم13 الى الاتجاه العام الذي سجلته القيمة المضافة للقطاع الثالث خلال عقد من الزمن، حيث ومن خلاله نستطيع تمييز ثلاث مراحل رئيسية سنسعى لتحليلها في التالي:

- ✓ **المرحلة الأولى (2014-2019):** حققت القيمة المضافة لمؤسسات القطاع الثالث خلال السنوات الست قبل الجائحة نموا سنويا مركبا قدره 2.75%، وهذا ما يعكس النمو الثابت والمستدام والتوسع في الانفاق على المشاريع التعليمية والصحية والاجتماعية كما تم الحديث عنه سابقا، وتنقسم الفترة الى قسمين: مرحلة النمو المتسارع من 2014 الى 2016 حيث ميزها نمو سنوي مركب بنسبة 3.75%، حيث تميزت هذه بالدعم الحكومي الكبير لهذه المؤسسات والتعافي السريع من الازمة الاقتصادية، مرحلة التباطؤ قبل الجائحة حيث حققت نموا سنويا مركبا ابطأ قليلا بمعدل 2.20% بسبب انخفاض منح المؤسسات الكبرى، والإصلاح الضريبي الذي أدى تقليل الحوافز لدى الشركات للتبرع، إضافة الى خفض الدعم على بعض البرامج الخيرية الاجتماعية والتي بدورها اثرت على القيمة المضافة لهذا القطاع؛
- ✓ **المرحلة الثانية (2020-2023):** تميزت هذه المرحلة بالجائحة التي عصفت بالاقتصاد العالمي ومنه الاقتصاد الأمريكي، حيث انعكست هذه الازمة سلبا على القيمة المضافة للقطاع الثالث، حيث ورغم نموه الايجابي سنة 2020 بنسبة قدرها 2.6363% بسبب الدعم الحكومي من خلال قانون (CARES Act) الذي اعطى قروضا بلغ حجمها 75 مليار دولار وبقيمة قصوى تصل الى 10 ملايين دولار امريكي للمؤسسات غير الربحية من اجل مجابهة تأثيرات الجائحة[1]، الا ان نموه السنوي المركب سجل انخفاضا بنسبة 1.55% طوال هذه الفترة، وذلك بسبب الركود الاقتصادي والتضخم الكبير الذي أثر سلبا على موارد مؤسسات القطاع الثالث بمختلف مصادرها، كما وجهت غالبية الجهود والموارد في تلك الفترة لمجابهة الاثار الصحية والاجتماعية للجائحة؛

[1] National Council of Nonprofits', **'Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act CARES Act (Pub. L. 116-136)** | <https://www.councilofnonprofits.org/trends-and-policy-issues/coronavirus-aid-relief-and-economic-security-act-cares-act-pub-l-116-136> [accessed 28 April 2025].

- ✓ **المرحلة الثالثة (2023-2024):** يمكننا تسمية هذه الفترة بفترة الانتعاش بعد الجائحة حيث حققت مؤسسات القطاع الثالث قفزة ملحوظة في النمو السنوي المركب في قيمتها المضافة بنسبة 10.04%، وقد ساهمت في هذا النمو الغير مسبوق عدة أسباب أهمها، ارتفاع اجمالي العطاء الأمريكي خاصة التبرعات الفردية ومؤسسات القطاع الخاص بسبب الانتعاش الاقتصادي، والتحفيزات الجبائية من خلال قانون خفض التضخم سنة 2022 الذي اقر الدفع المباشر لائتمانيات الطاقات النظيفة للمنظمات المعفية من الضرائب، كما تم انشاء صندوق خفض الغازات الدفيئة بقيمة 27 مليار دولار لتمويل المشاريع البيئية ومكافحة التغير المناخي[1]، والتي ساهمت في ارتفاع التبرعات الفردية والمؤسسية الى حد كبير، إضافة الى البرامج والمشاريع الصحية والبيئية من المؤسسات المانحة الكبرى؛
- ✓ **الاتجاه العام (2014-2024):** حققت القيمة المضافة للقطاع الثالث الأمريكي نموا سنويا مركبا قدره 2.13% طوال فترة الدراسة، ورغم بعض الاضطرابات الا انه يمكننا القول ان القطاع الثالث الأمريكي يحقق نموا ثابتا ومستداما بناء على المعطيات السابقة.

الفرع الثاني: تطور مساهمة القطاع الثالث الأمريكي في الناتج الإجمالي

من خلال هذا الفرع سنسعى لتوضيح مساهمة القطاع الثالث الأمريكي في الناتج الإجمالي عقد من الزمن (2014-2024)، ولحساب نسبة مساهمة القطاع غير الربحي الأمريكي في الناتج الإجمالي المحلي نقوم بقسمة القيمة المضافة السابق ذكرها في الجدول14، على الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي المتحصل عليه من موقع البنك الاحتياطي الفدرالي لولاية سانت لويس (https://fred.stlouisfed.org/)، والذي ينشر احصائيات دورية عن حالة الاقتصاد الأمريكي، كما تم معالجة الأرقام وتحيينها باستعمال مؤشر أسعار الاستهلاك (CPI) مع سنة الأساس 2024، وقد قمنا بعرض الاحصائيات في الجدول رقم15:

[1] Congresswoman Jennifer McClellan , **'Inflation Reduction Act Tax Incentives for Nonprofits & Governments'**,<http://mcclellan.house.gov/services/inflation-reduction-act-tax-incentives-nonprofits-governments>. accessed: 5 February 2024.

الجدول15: مساهمة مؤسسات القطاع الثالث في الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي:

الوحدة: مليار دولار

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة	1255.338	1311.228	1346.62	1361.568	1393.891	1437.645
PIB	23334.55	24215.45	24578.92	25098.94	25806.08	26430.55
المساهمة في PIB	0.538	0.541	0.548	0.542	0.540	0.544
السنوات	2020	2021	2022	2023	2024	
القيمة المضافة	1475.549	1466.93	1461.606	1407.97	1549.263	
PIB	25878.25	27415.55	27879.74	28538.95	29184.89	
المساهمة في PIB	0.570	0.535	0.524	0.493	0.531	

source :U.S. Bureau of Economic Analysis, Gross Domestic Product [GDP], retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis; https://fred.stlouisfed.org/series/GDP, April 30, 2025. U.S. Bureau of Economic Analysis, Gross Domestic Product [GDP], retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis; https://fred.stlouisfed.org/series/GDP, accessed: April 30, 2025**. (Adapted).**

من خلال الجدول15 أعلاه نلاحظ المساهمة الكبيرة للقطاع الثالث في الاقتصاد الأمريكي، حيث سجلت مساهمة القطاع الثالث ثباتا نسبيا على طول مدة الدراسة مع تسجيل انخفاض طفيف سنة 2022، وقد آثرنا تقسيم تحليلنا للجدول من خلال عدة مراحل كالتالي:

- ✓ **المرحلة الأولى (2014-2019):** خلال الخمس سنوات الأولى من الدراسة نلاحظ الثبات النسبي لمساهمة القطاع الثالث في الناتج الإجمالي المحلي، حيث تراوحت نسبة المساهمة بين (5.38 و5.48%)، حيث كان نمو نسبة مساهمة القطاع الثالث في PIB تواكب النمو الاقتصادي الكلي مع بعض التذبذبات البسيطة؛
- ✓ **المرحلة الثانية (سنة الجائحة 2020):** ميزت سنة الجائحة مساهمة القطاع الثالث في PIB بنسبة مرتفعة قدرها 5.57% أي بارتفاع قدره 4.7794% عن سنة 2019، وهذا الارتفاع يعود لزيادة التمويل الطارئ (CARES Act) في بداية السنة لدعم الخدمات والأنشطة الصحية والاغاثية لمؤسسات القطاع الثالث، والذي مكن تلك المؤسسات من مواجهة تبعات الجائحة واستمرار نشاطاتها ومنه ارتفاع مساهمتها في PIB؛

- ✓ **المرحلة الثالثة (2021-2023):** شهدت السنوات الثلاث بعد الجائحة تراجعا تدريجيا من 5.35% سنة 2021 الى 4.93% سنة 2023، والتي تعتبر اقل نسبة مساهمة للقطاع الثالث في PIB خلال فترة الدراسة، ويرجع هذا التراجع الى جملة من الأسباب أهمها، انتهاء برامج الطوارئ والتراجع المسجل في التبرعات الفردية والمؤسسية، بالإضافة لذلك ارتفاع معدلات التضخم؛
- ✓ **المرحلة الأخيرة (سنة 2024):** كان لعودة ارتفاع التبرعات الفردية واستعادة التمويلات المؤسسية والدعم الحكومي للمشاريع البيئية الأثر الإيجابي في مساهمة القطاع الثالث في PIB الأمريكي، حيث حققت مساهمة القطاع نسبة قدرها 5.31%؛

رغم المساهمة التي تعتبر ضئيلة في الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي (بين 4.93 و5.70%) الا ان ثباتها لفترات طويلة تبرز الأهمية التي يحظى بها هذا القطاع في الولايات المتحدة الامريكية، إضافة الى المرونة الكبيرة التي يتمتع بها تجاه الأوضاع الاقتصادية والصحية وسرعة تعافيه من الصدمات.

الفرع الثالث: مساهمة القطاع الثالث الأمريكي في توفير مناصب الشغل

لأجل بيان مساهمة القطاع الثالث الأمريكي في توفير مناصب الشغل، قمنا بتقسيم هذا الفرع الى ثلاثة اقسام ندرس من خلالها تطور عدد الموظفين وكتلة الأجور، إضافة الى بيان موقع القطاع الثالث في التشغيل مقارنة بقطاعات أخرى.

أولا: تحليل تطور عدد الموظفين في القطاع الثالث الأمريكي خلال الفترة (2014-2022)

من خلال ملفات تم تحميلها من موقع احصائيات العمل الأمريكي (BLS)، تحصلنا على معلومات حول اجمالي الموظفين، متوسط الأجور، واجمالي كتلة الاجور في القطاع الثالث الأمريكي خلال الفترة(2013-2022)[1]، وقد حاولنا رغم اختلاف التصنيفات عبر السنوات تقسيم اجمالي الموظفين حسب مجالات العمل، لذلك فمن الممكن ان نجد بعض التغيرات والتذبذبات الشاذة في عدد الموظفين مثل مجال المؤسسات الدينية، ومجال البيئة والحيوان،

[1] Bureau of Labor Statistics , 'Nonprofit Sector Research Data', <https://www.bls.gov/bdm/nonprofits/nonprofits.htm> [accessed 8 May 2025].

ولكن يبقى الهدف من هذا الفرع ابراز تطور التوظيف في القطاع الثالث الأمريكي، لذلك ومن خلال الجدول16 سنعرض تطور عدد الموظفين في القطاع الثالث خلال الفترة (2014-2022):

الجدول16: تطور التوظيف في القطاع الثالث الأمريكي حسب المجالات خلال الفترة (2014-2022):

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
اجمالي الموظفين	11746589	11945181	12245030	12488563	12701364
التطور		0.0169064	0.0251021	0.0198883	0.0170397
الصحة	7870010	6505324	6662837	6777729	8440931
التعليم	1872773	1911716	1958005	2003634	2048775
الرعاية الاجتماعية	1441613	1476162	1505910	1528920	1559100
الثقافة والفنون	314804	326882	345438	355965	364561
الدين	157428	798122	804160	818562	165821
البيئة والحيوان	2982	2166	2535	4660	2888
المنظمات الأخرى	86979	924809	966145	999093	119288
السنوات	2019	2020	2021	2022	
اجمالي التوظيف	12950658	12370232	12444483	12766057	
التطور	0.0196273	-0.044818	0.0060024	0.0258407	
الصحة	7031582	6942556	6925672	8460493	
التعليم	2073303	1965189	2005726	2092840	
الرعاية الاجتماعية	1581098	1457430	1650607	1497434	
الفنون والثقافة	255513	273756	282421	336982	
الدين	170505	154999	284709	163187	
البيئة والحيوان	3526	3573	177540	4454	
المنظمات الأخرى	1835131	1572729	1117808	210667	

المصدر: من اعداد الباحث استنادا لملفات محملة من موقع احصائيات العمل الأمريكي (BLS)

يصف لنا الجدول 16 أعلاه احصائيات حول تطور التوظيف في القطاع الثالث الأمريكي خلال الفترة (2014-2022)، من خلال ملاحظتنا للجدول سنحاول عرض بعض التحليلات في النقاط التالية:

- ✓ **التطور في عدد الموظفين:** نلاحظ من خلال الجدول16 أعلاه التطور المطرد لعدد الموظفين في القطاع الثالث الأمريكي من بداية المدة الى غاية سنة 2019، حيث حقق نموا مركبا (CAGR) خلال تلك الفترة بمعدل 1.97084%، حيث انتقل من 11746589 موظف سنة 2014 الى 12950658 موظف سنة 2019، ثم تراجع وفقد 4.4818% خلال الفترة الأولى للجائحة بين 2019 و2020، وهذا ما يعكس التأثير القوي للجائحة على التوظيف في القطاع الثالث، وبعد ذلك بدأ القطاع الثالث بالتعافي تدريجيا بنمو قدره 0.6% سنة 2021 و2.5% سنة 2022، وذلك بعد الإجراءات التي باشرتها الحكومة الامريكية والتي تصب في خانة دعم مؤسسات القطاع الثالث خاصة المؤسسات البيئية كما تحدثنا سابقا، بالإضافة، الى التوسع في تقديم الرعاية الصحية المنزلية لمحتاجيها خلال الازمة الصحية والتطور في عدد المستشفيات غير الربحية، ويظل الاتجاه العام لتطور التوظيف في القطاع الثالث إيجابيا بمعدل نمو مركب قدره 1.04577%، وهذا ما يوضح لنا ان التوظيف في القطاع الثالث الامريكي في تطور إيجابي وهذا ما يمنحه أهمية بالغة في محاربة ازمة البطالة في البلد؛
- ✓ **مجال الصحة:** يعتبر المجال الصحي أكثر المجالات استقطابا للوظائف في القطاع الثالث الأمريكي، حيث يمثل نسبة مشاركة متوسطة اجمالية قدرها 58.77% خلال فترة الدراسة، ورغم بعض التذبذبات المسجلة في عدد الموظفين الا انها حققت نموا مركبا إيجابيا قدره 0.9085%؛
- ✓ **مجال التعليم:** ثاني المجالات استقطابا للموظفين في القطاع الثالث الأمريكي هو قطاع التعليم، حيث يشمل جل مستويات التعليم بداية من رياض الأطفال الى الجامعات، ويمثل قطاع التعليم نسبة مشاركة متوسطة اجمالية قدرها 16.0576% من اجمالي الموظفين خلال فترة الدراسة، كما انه حقق نموا مركبا نسبته 1.3985% مع تسجيله تراجعا كبيرا سنة 2020 سببه انعكاسات جائحة كورونا؛

- ✓ **مجال الرعاية الاجتماعية والإنسانية:** يستقطب مجال الرعاية الاجتماعية 12.27% كنسبة مشاركة متوسطة خلال فترة الدراسة، حيث يعتبر ثالث اهم مجال من ناحية عدد الموظفين، ورغم تأثره بعض الشيء بجائحة كورونا الا انه حقق نموا مستمرا نسبته المركبة 0.476%؛
- ✓ **الفئات ذات المساهمة الصغيرة:** شكلت مجالات الثقافة والفنون (2.5615%) والمنظمات الدينية (3.1761%) ومنظمات البيئة والحيوان (0.1824%)، والمنظمات الأخرى (الجمعيات الخيرية، المنظمات المهنية...الخ) مساهمات ضئيلة في التوظيف، الا انها تتميز بالحساسية الكبيرة للتغيرات الاقتصادية والقانونية كما انها تعتمد بشكل كبير على المتطوعين مما يفسر عدد الوظائف الضئيل في تلك المجالات، الا انها حققت نموا مركبا مثيرا للاهتمام خلال فترة الدراسة خاصة منظمات البيئة والحيوان 5.143% والمنظمات الأخرى 11.6922%، مما يعكس استدامة نموها رغم الاضطرابات المسجلة؛

ثانيا: تطور الأجور المدفوعة لموظفي القطاع الثالث الأمريكي خلال الفترة (2014-2022)

سندرس من خلال هذا القسم تطور الأجور المدفوعة لموظفي مؤسسات القطاع الثالث الامريكية خلال الفترة (2014-2022)، وقد قمنا بتحويل المبالغ الاسمية المتحصل عليها من موقع احصائيات العمل الامريكية الى مبالغ حقيقية، بتحيينها بواسطة مؤشر أسعار الاستهلاك CPI، وفي الجدول17 سنقوم بعرض اجمالي كتلة الأجور حسب الزمن، وحسب مجال النشاط:

الجدول17: تطور اجمالي الأجور المدفوعة في مؤسسات القطاع الثالث الامريكية (2014-2022):

الوحدة: مليار دولار امريكي

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
اجمالي الأجور	672.634	752.547	737.609	800.105	820.423
الصحة	486.693975	461.5630914	455.7683334	488.5139919	556.6193369
التعليم	118.054193	124.5102447	122.9523428	132.485981	135.5067409
الخدمات الاجتماعية	48.7217837	51.45282954	52.85027574	54.33525432	55.87971545
الثقافة والفنون	11.0644416	11.77216243	52.85027574	12.66779583	12.94201829
الدين	5.24866634	36.25778976	35.80412361	38.45613306	5.84570821
البيئة والحيوان	0.08129564	0.093451536	0.107174112	0.198208697	0.118329579
الأخرى	2.76964559	66.89711827	17.27624324	73.44771702	53.51147604
السنوات	2019	2020	2021	2022	
اجمالي الأجور	848.980	865.742	859.744	825.940	
الصحة	518.581907	535.2062833	539.0531554	598.244007	
التعليم	138.849139	138.83347	128.162477	137.746281	
الخدمات الاجتماعية	57.8497979	58.55547028	70.60905568	60.301257	
الفنون	11.229884	11.07390441	11.06342005	12.516408	
الدين	6.15583519	5.985002865	18.40642438	5.951998	
البيئة والحيوان	0.1379711	0.151166673	17.07732558	0.182533	
الأخرى	116.175135	115.9369915	75.37175197	10.997425	

المصدر: من اعداد الباحث استنادا لملفات محملة من موقع احصائيات العمل الأمريكي (BLS)

يحتوي الجدول17 أعلاه احصائيات حول اجمالي الأجور المدفوعة لموظفي القطاع الثالث الأمريكي خلال الفترة (2014-2022)، اجمالا وحسب مجال النشاط، حيث ومن خلال معطيات الجدول سنحاول في النقاط التالية وصف وتحليل تطور كتلة الأجور:

✓ **التطور في اجمالي كتلة الأجور:** نلاحظ من خلال الجدول17 أعلاه تطور كتلة الأجور في مؤسسات القطاع الثالث بنسبة نمو مركب قدرها 2.59973% طوال فترة الدراسة، حيث شهدت كتلة الأجور نموا متواصلا

خلال الفترة (2014–2019) من 672.634 مليار دولار سنة 2014 الى 848.980 مليار دولار سنة 2019 مسجلة نموا مركبا بنسبة 4.7668038%، وواصلت الارتفاع في السنة الأولى من جائحة كورونا سنة 2020 حيث بلغت 865.742 مليار دولار رغم الازمة الاقتصادية التي سببتها الجائحة، ثم تراجع نمو كتلة الأجور سنة 2021 بنسبة 0.692894% وواصل الانخفاض سنة 2022 بنسبة 2.59973% وهذا بعد نهاية برامج الدعم الطارئة التي منحتها الحكومة لهذه المؤسسات؛

- ✓ **تطور الأجور حسب المجالات:** استحوذ المجال الصحي ومجال التعليم على الكتلة الأكبر من الأجور طوال مدة الدراسة، وهذا يرجع بالدرجة الكبرى للعدد الموظفين وللأهمية الكبيرة لهاذين المجالين، خاصة في سنوات الجائحة حيث حققت أجور العاملين في القطاع الصحي نموا مركبا نسبته 2.6131% خلال (2014–2022) مع ثبات نموه خاصة في سنوات الجائحة، وهذا راجع للأهمية الكبيرة لهذا القطاع في مواجهة الازمة الصحية من خلال المستشفيات غير الربحية والرعاية المنزلية؛
- ✓ نستخلص من استمرار نمو كتلة أجور موظفي القطاع الثالث خلال فترة الدراسة وخاصة في الازمات كأزمة كورونا، ان مؤسسات القطاع الثالث لا تسعى الى توسيع قاعدة موظفيها فقط، بل تحافظ أيضا على استدامة اجورهم حتى في الظروف الصعبة رغم انها عادة ما تعتمد على التطوع في تلك الظروف، وهذا ما يبرز أهمية القطاع الثالث كشريك اجتماعي واقتصادي مستدام خاصة في توفير مصادر الدخل والوظائف المستدامة.

رابعا: موقع القطاع الثالث في توفير مناصب الشغل في الاقتصاد الأمريكي:

نشرت مؤسسة القطاع المستقل غير الربحية (Independent Sector) في ديسمبر سنة 2024 تقريرها السنوي المسمى الصحية المالية للقطاع غير الربحي، والذي يتحدث عن القيمة المضافة للقطاع الثالث الأمريكي ومساهمته في الناتج الإجمالي والتوظيف، والذي ذكرت فيه موقع القطاع الثالث في التوظيف بين عدة قطاعات،

حيث بين ان مؤسسات القطاع الثالث الامريكية توظف 10% من موظفي القطاع الخاص الأمريكي،[1] كما ان لها عدد موظفين أكبر من القطاع الصناعي او كما يشير الشكل14.

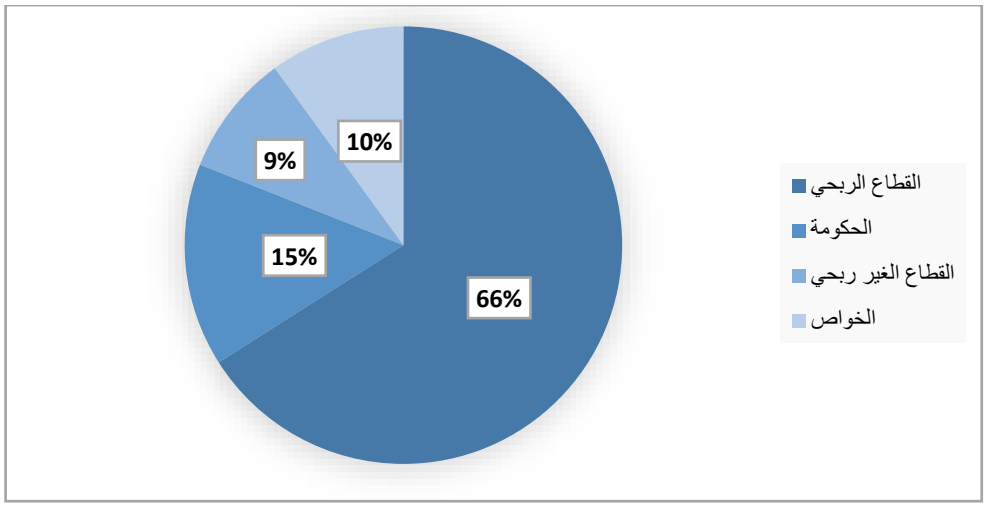
الشكل14: التوظيف في القطاع الثالث مقارنة بالصناعات الربحية:

المصدر: تقرير الصحة المالية للقطاع غير الربحي لمنظمة (Independent Sector) لسنة 2024

كما أشار ذات التقرير الى احتلال القطاع غير الربحي الأمريكي المرتبة الرابعة في الاقتصاد الأمريكي من حيث عدد الموظفين، حيث يوظف القطاع الثالث حوالي 9% من اجمالي الموظفين في أمريكا، وعلى الرغم من كل هذا يعاني قادة مؤسسات القطاع الثالث الامريكية من شح المعلومات والتقارير المتعلقة بالتوظيف في القطاع حتى يستطيعون التكيف مع الازمات والصدمات الاقتصادية، حيث ينشر مكتب احصائيات العمل الامريكية تقريرا كل 5 سنوات عن حالة التوظيف في القطاع الثالث وهذا يعد السبب الأول لشح المعلومات في هذا المجال[2]، وفي الشكل 15 سنوضح لكم من خلال الدائرة البيانية المستمدة من ذات التقرير مدى استحواذ القطاع الثالث الأمريكي على الوظائف من الإجمالي:

[1] Independent Sector, 'Health of the U.S. Nonprofit Sector', p. 4 <https://independentsector.org/resource/health-of-the-u-s-nonprofit-sector/> [accessed 10 May 2025].
[2] IBIDC, p. 4.

الشكل15: التوظيف في الولايات المتحدة الامريكية حسب القطاعات :



المصدر: تقرير الصحة المالية للقطاع غير الربحي لمنظمة (Independent Sector) لسنة 2024.

يحتل القطاع الثالث المركز الرابع حسب اجمالي الموظفين في سنة 2022 حسب ما تبينه الدائرة البيانية أعلاه والمستمدة من تقرير الصحية المالية للقطاع الثالث الامريكي، وهذا ما يبرز لنا أهمية القطاع الثالث ليس فقط كقطاع مساعد في توفير الخدمات العامة للمحتاجين، انما هو شريك اجتماعي واقتصادي للقطاع العام والقطاع الخاص، سواء من خلال المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي او من ناحية توفير مناصب الشغل.

المبحث الثاني: عرض وتحليل التجربة البريطانية في القطاع الثالث (إنجلترا وويلز)

يساهم القطاع الثالث والمجتمع المدني في العديد من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة المتحدة، وذلك بمشاركته وتقديمه للعديد من الخدمات مثل الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية، وهذا ما اكسبه أهمية كبيرة في المجتمع البريطاني، ومن خلال هذا المبحث سنسعى لإبراز اهم خصائص التجربة البريطانية في القطاع الثالث والدروس المستفادة منها للنهوض بهذا القطاع في الجزائر.

المطلب الأول: الإطار التشريعي والمؤسساتي للقطاع الثالث البريطاني

سنسعى في هذا المطلب لدراسة الإطار التشريعي والمؤسساتي للقطاع الثالث البريطاني مع دراسة تطور عدد مؤسسات القطاع خلال مدة زمنية معينة وبما تسمح به المعطيات المتوفرة.

الفرع الأول: الإطار التشريعي للقطاع الثالث البريطاني

للجمعيات الخيرية مكانة خاصة في المجتمع والقانون البريطاني، فهدفها الأساسي خدمة وتلبية حاجيات الجمهور باختلاف اغراضها واحجامها وتخصصاتها، فهي تعمل على التخفيف من شدة الفقر وتناضل لمصلحة قضايا البيئة والحيوان، كما انها تتناول مواضيع الثقافة والفنون والمواضيع التي تهم المجتمع المحلي او الدولي[1].

وقد تناولت العديد من القوانين الملكية هذه الجمعيات سواء في الماضي البعيد او في الحاضر، لذلك سنسعى من خلال هذا الفرع تناول اهم القوانين التي تناولت الجمعيات الخيرية ومؤسسات القطاع الثالث بشكل عام.

أولا: قانون الاستخدامات الخيرية 1601(The Statute of Charitable Uses).

صدر قانون الاستخدامات الخيرية سنة 1601 في عهد الملكة إليزابيث الأولى لأجل تصحيح الاختلال في استخدام الأراضي والبضائع والنقديات التي أوقفت لأغراض خيرية، حيث نص القانون عن كل الأراضي الموقوف ريعها والممنوحة من قبلها او من قبل اسلافها للفئات المحددة مثل كبار السن والعجزة والفقراء والضعفاء والأسرى، والاوقاف النقدية والعينية الممنوحة للمنفعة العامة كصيانة الجسور وبناء القلاع وللرعاية الصحية وبناء وتمويل الجامعات ومراكز التعليم ...الخ، وبسبب سوء تسيير هذه الأموال وخيانة الأمانة من طرف بعض مسيريها، امرت الملكة من خلال سلطة البرلمان في ذلك الوقت انشاء لجنة رقابة وتحقيق تحت اشراف اللورد المستشار او حارس

[1] Law Commission, **'Technical Issues in Charity Law'** (https://www.gov.uk/government/publications, 14 September 2017), p. 4, 2017-2019 <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a82a0d9ed915d74e6236cff/6.3781_LC_HC304_Technical_Issues_in_Charity_Law_FINAL_080917_WEB.pdf>.

الاختام الأعظم لإنجلترا وللمستشار الهولندي لمقاطعة لانكستر ومسؤولين اخرين مثل الاسقف[1]، تهتم هذه اللجنة بالتحقيق في شبهة خيانة الأمانة او التوزيع الغير العادل او تجاوزات أخرى واتخاذ القرارات اللازمة بشأن ذلك، كما لها الحق أيضا في اصدار القوانين والمراسيم المنظمة في ذلك الشأن، ويمثل هذا القانون حجر الأساس الذي اعتمدت عليه السلطات البريطانية في اعداد قوانين الاعمال الخيرية والقوانين التي تنظم عمل الجمعيات[2].

ثانيا: قانون مورتماين (mortmain) 1736.

يعد قانون مورتماين او ما يسمى بقانون الوصاية او حرفيا قانون اليد الميتة والذي صدر في العصور الاقطاعية سنة 1736، من القوانين التي أسهمت في تنظيم امتلاك أراضي الوصايا والهبات، كما يهدف الى حماية العقارات والأراضي الشاسعة التي تؤول ملكيتها الى الشخصيات الاعتبارية كالكنائس والأشخاص العاديون آنذاك، والتي تحرم الدولة والسلطات الاقطاعية من الانتفاع بها وتجعلها خارج طائلة الضرائب والرسوم، حيث يفرض هذا القانون قيودا مثل حجم هذه الوصايا او نسبة امتلاكها او حتى الوقت قبل الوفاة، على الشخصيات الاعتبارية كالكنائس ودور العبادة او المنظمات الخيرية والأشخاص الطبيعيين الموصين بمنح هذه الأراضي للجمعيات الخيرية[3].

ثالثا: قانون الجمعيات الخيرية 1960(Charities act1960).

صدر قانون الجمعيات الخيرية في 29 جوان 1960 لتنظيم نشاطه وبيان طرق تأسيسها، حيث ألغي هذا القانون عدة قوانين جاءت قبله أبرزها قانون مورتماين والذي يعتبر من اثار الفترة الاقطاعية[4]، كما جاء بعدة تشريعات وقوانين أخرى خاصة بالعمل الخيري، مثل ضرورة الزام الجمعيات باستخدام السجلات المحاسبية التي تساعدها في

[1] 'The Charitable Uses Act, 1601: 43 Elizabeth I c. 4', The Statutes Project, 30 May 2022 <https://statutes.org.uk/site/the-statutes/seventeenth-century/1601-43-elizabeth-1-c-4-charitable-uses-act/>.
[2] Rhodri Davies, '**A Timeline of UK Philanthropy - Why Philanthropy Matters**', 15 June 2022 <https://whyphilanthropymatters.com/guide/the-history-of-philanthropy/a-brief-history-of-philanthropy/>.
[3] A. H. Oosterhoff, 'The Law of Mortmain: An Historical and Comparative Review', The University of Toronto Law Journal, vol 27.no 3, y1977, p. 258–59, doi:10.2307/825569.
[4] 'Charities Act 1960' (King's Printer of Acts of Parliament) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Eliz2/8-9/58> [accessed 3 June 2025].

إدارة شؤونها، كما عليها ان تقوم بالإشعار عند عقد اجتماعاتها، وقد نص قانون الجمعيات الخيرية 1960 على اول تعريف موحد للجمعيات الخيرية حيث عرفها صراحة في الجزء الثالث المادة 45 وكان تعريفها كالتالي:[1]

- ✓ "الجمعية الخيرية" تعني أي مؤسسة، سواء أكانت شركة أم لا، تُنشأ لأغراض خيرية وتخضع لرقابة المحكمة العليا في ممارسة اختصاصها فيما يتعلق بالجمعيات الخيرية"؛
- ✓ ""الجمعية الخيرية الكنسية" لها نفس المعنى الوارد في قانون الحكم المحلي لعام 1894"؛
- ✓ ""الجمعية الخيرية المحلية" تعني، فيما يتعلق بأي منطقة، جمعية خيرية أُنشئت لأغراض تكون بطبيعتها أو من خلال أمانات الجمعية الخيرية موجهة كليًا أو بشكل رئيسي لصالح تلك المنطقة أو جزء منها".

خامسا: قانون الجمعيات الخيرية 1993 (Charities act1993).

صدر هذا القانون في 27 ماي 1993 بموافقة البرلمان البريطاني ومن طرف الملكة لقانون لدمج قانون تأسيس أمناء المؤسسات الخيرية لعام 1872، وباستثناء بعض الأحكام المنتهية أو الانتقالية، قانون المؤسسات الخيرية لعام 1960 والجزء الأول من قانون المؤسسات الخيرية لعام 1992 وهذا ما جاء في دباجة القانون[2]، وينقسم القانون الى عشرة أجزاء وكل جزء له عدة قوانين خاصة بالجمعيات الخيرية وفي النقاط التالي سنحاول ذكر الأجزاء العشرة وما تحتويه باختصار[3]:

- ✓ **الجزء الأول:** عرف هذا الجزء الوصي الرسمي والمفوضين الخيريين، ويحدّد مهامهم الأساسية كالتحقيق في التجاوزات وضمان الاستخدام السليم للموارد ومهام الوصي وخصائصه؛

[1] 'Charities Act 1960', Op Cite.
[2] '**Charities Act 1993**' (King's Printer of Acts of Parliament) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1993/10> [accessed 3 June 2025].
[3] 'Charities Act 1993', Op Cite.

- ✓ **الجزء الثاني:** ركز على الإفصاح والشفافية من خلال: سجل الجمعيات، صلاحيات المفوضين، إعفاءات التسجيل للجمعيات الصغيرة، إلزامية الإشارة إلى صفة «خيرية» في المراسلات، وشروط تغيير الاسم؛
- ✓ **الجزء الثالث:** يوضّح آليات التحقيق في عم الجمعيات (جمع الأدلة، استدعاء الشهود، الحصول على مستندات) ويجرّم تقديم تصريحات أو معلومات كاذبة للمفوضين؛
- ✓ **الجزء الرابع:** وسع صلاحيات المفوضين والمحكمة في الإشراف على الجمعيات الصناديق المشتركة ونظم والملكية العقارية، كما عرف المؤسسة الائتمانية (trust corporation) كوصي معين من المحكمة؛[1]
- ✓ **الجزء الخامس:** وضع قيودا صارمة على التصرف في الاوقاف والأراضي الخيرية (بيع، تأجير، رهن) واشترط أمر المحكمة أو المفوضين، كما نظم رسوم الإيجار وحق الاسترداد؛
- ✓ **الجزء السادس:** ألزم الأمناء بسجلات محاسبية محفوظة لمدة ست سنوات، كما اوضح مستويات التقارير والمراجعة، وحدد الموعد السنوي لتقديمها، مع إقرار تبسيط محاسبي للجمعيات ذات الدخل المنخفض، مع تغريم المتخلفين عن تقديم التقارير؛
- ✓ **الجزء السابع:** نظم هذا الجزء تأسيس شخصيات معنوية (اعتبارية) للأمناء، وحدد شروط نقل ملكية العقارات لها، كما حدد ايضا إجراءات التأسيس وترشيح الأمناء وصلاحية المفوضين؛
- ✓ **الجزء الثامن:** اختص بالشركات الخيرية (تغيير الأغراض، التصفية، منع الاستخدام الربحي للتبرعات)، واقترح رقابة مكثفة وتدقيقا للحسابات وتعيين مدقق خارجي عند الضرورة، مع إلزام الجمعيات بظهور الصفة الخيرية في المراسلات الرسمية؛[2]

[1] 'Charities Act 1993', Op Cite.
[2] 'Charities Act 1993', Op Cite.

- ✓ **الجزء التاسع:** يتناول أحكاما متنوعة تخص الاستثمار والإنفاق (توسيع شروط الاستثمار، أهلية الأوصياء والجزاءات لمن ينتحل الصفة، قواعد نقل الملكية والجمعيات الصغيرة)، ويمنح وزير الدولة صلاحيات تنظيمية عند اللزوم؛
- ✓ **الجزء العاشر:** مواد تكميلية وإجرائية كإتاحة وثائق للجمهور، تعريفات قانونية للأغراض الخيرية والجمعيات المحلية والأوصياء والمفوضين، ورسوم خدمات المفوضين) وتأكيد حرية التصرف بالممتلكات الغير مقيدة بأمر قضائي1.

سادسا: قانون الجمعيات الخيرية 2011 (Charities Act 2011)

قانون الجمعيات البريطاني المؤرخ في 14 ديسمبر 2011 والصادر عن الحكومة البريطانية بموافقة الملكة واللوردات والبرلمان البريطاني، جاء ليتمم ويوحد كل القوانين الخاصة بالجمعيات الخيرية مثل قوانين 1993 و2006، يتكون القانون من 19 قسما يضم احكاما عامة حولة الجمعيات الخيرية والشركات الخيرية، وقد ابتدأ القانون بتعريف الجمعية الخيرية في إنجلترا وويلز وعرف الأغراض الخيرية وذكرها في عدة نقاط، كما اشترط ان يكون الغرض الخيري خاصا بالمنفعة العامة، كما تكلم أيضا عن الاستثمار الاجتماعي وعن الامناء والمفوضين وواجباتهم، الى جانب الزام الجمعيات بالإفصاح والشفافية ونشر التقارير السنوية بصفة علنية، كما قام بتخفيض الأعباء القانونية على الجمعيات الصغيرة، وقد جاءت عدة تعديلات في ما يخص القانون لاحقا.[2]

سابعا: قانون الجمعيات الخيرية 2022 (Charities Act 2022)

جاء قانون الجمعيات الخيرية لسنة 2022 المؤرخ في 24 فبراير سنة 2022 والصادر عن ملكة بريطانيا والبرلمان البريطاني مكونا من سبعة أجزاء، يشمل تعديلات على قانون الجمعيات لسنة 2011، وكانت ابرز التعديلات

[1] 'Charities Act 1993', Op Cite.
[2] Expert Participation, '**Charities Act 2011**' (Statute Law Database) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/25> [accessed 4 June 2025].

التي جاء بها القانون التعديلات والتسهيلات التي مست الوثائق التأسيسية للجمعيات، والتبسيطات على إدارة الأراضي الخيرية حيث أصبح من السهل التصرف في الأراضي الخيرية التي تقع تحت إدارة الجمعيات، والعقارات والأراضي التي تقع تحت إدارة الجامعات حسب قانون 1925[1]، كما اقر التعديل الجديد أيضا صلاحيات جديدة تخص اللجنة الخيرية إضافة الى السماح للجمعيات بتقديم اكراميات صغيرة دون الاخذ بإذن اللجنة الخيرية في حدود 1000 جنيه للجمعيات التي يقل دخلها عن 25000 جنيه، و2500جنيه للجمعيات التي يفوق دخلها 25000 جنيه، وفي حدود 20000 للجمعيات التي يفوق دخلها المليون جنيه، وقام التعديل بتسهيل أمور الاندماج حيث صار أي إرث او وصية ترك لمؤسسة خيرية اندمجت مع جمعية خيرية أخرى طريقها إلى المؤسسة الخيرية المدمجة ، طالما تم تضمين الاندماج في سجل اللجنة الخيرية لعمليات الاندماج، مع اصدار كيفيات الاندماج الخيري والقوانين التي تحكمه، كما سمح القانون المعدل للجمعيات الخيرية باستغلال بعض من أصولها الدائمة في الاستثمار الاجتماعي.[2]

يعتبر قانون الجمعيات الخيرية لسنة 2011 هو الإطار التشريعي الأساسي الذي ينظم عمل الجمعيات البريطانية الخيرية في إنجلترا وويلز، حيث يعتبر جامعا للقوانين الصادرة قبله ومتمما لها وقد صدرت عدة تحديثات على مواد هذا القانون أبرزها سنة 2022.

الفرع الثاني: مؤسسات القطاع الثالث البريطانية

يعرف القطاع الثالث في بريطانيا حسب جامعة اوكسفورد بأنه: القطاع الذي يشمل الاعمال الخيرية والتطوعية، ويسمى أيضا بقطاع المؤسسات غير الربحية، فلا يشتمل القطاع الثالث المؤسسات الحكومية ولا مؤسسات القطاع الخاص لذلك سمي القطاع الثالث، وتندرج تحت هذا المسمى الجمعيات الخيرية المسجلة، المؤسسات

[1] '**Charities Act 2022**' (King's Printer of Acts of Parliament) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2022/6/contents> [accessed 4 June 2025].

[2] '**Charities Act 2022 Nearly All in Force: Guide to Updated Guidance**' <https://www.brownejacobson.com/insights/charity-law-update-march-2024/charities-act-2022> [accessed 4 June 2025].

الاجتماعية، التعاونيات، مؤسسات البحث، والمنظمات الغير حكومية، وحتى نصنف مؤسسة على انها من هذا القطاع وجب ان تكون غير حكومية مع إمكانية تعاونها من السلطات العامة او تلقي الدعم الحكومي، كما يجب أيضا على شركات القطاع الثالث وضع أرباحها نحو تحسين وتطوير المجتمع، بعيدا عن المكاسب الشخصية لمؤسسيها، واضافة لما سبق وجب أيضا ان تكون غايتها الاساسية تحسين المشهد الاجتماعي أو البيئي، كما قد يشمل تركيزها حقوق الإنسان، والاستدامة البيئية، والخدمات التعليمية وغيرها[1].

وقد اقرت القوانين الخاصة بالجمعيات البريطانية عدة اشكال قانونية للجمعيات الخيرية ومؤسسات القطاع الثالث البريطانية، حيث قام بتقسيمها الى أربعة اقسام، سنقوم بعرضها في النقاط التالية:[2]

- ✓ **صناديق الائتمان الخيري (Charitable trust)**: هي عبارة عن صندوق يضم أمينًا واحدًا أو أكثر يمتلكون ممتلكات على سبيل الوصاية لأغراض خيرية، لا يوجد أعضاء في الصندوق الخيري، وعادة ما يكون المستند الإداري عبارة عن صك وصية أو إعلان وصية، ولكنه قد يكون أيضا مخططا لهيئة المؤسسات الخيرية، أو وصية، أو وثيقة أخرى تحدد شروط الصندوق، تنشر هيئة المؤسسات الخيرية نموذجا لعقد الوصاية للصناديق الخيرية[3]؛
- ✓ **الجمعيات الغير مدمجة او الغير مسجلة (unincorporated association)**: وهي جمعية أشخاص تربطهم قواعد محددة، ويتمتعون بعضوية محددة، وتتضمن قواعد الجمعية الحقوق والالتزامات التعاقدية التي يمكن للأعضاء إنفاذها تجاه بعضهم البعض، وفي العادة ما تنص قواعد الجمعية الخيرية غير المدمجة على

[1] '**What Is the Third Sector? | Oxford Scholastica Academy**' <https://www.oxfordscholastica.com/blog/career-preparation-articles/what-is-the-third-sector/> [accessed 10 June 2025].

[2] '**Practice Guide 14A: Charitable Incorporated Organisations', GOV.UK <https://www.gov.uk/government/publications/charitable-incorporated-organisations/practice-guide-14a-charitable-incorporated-organisations> [accessed 10 June 2025].**

[3] Commission, 'Technical Issues in Charity Law', Op Cite, p. 15.

أن تكون إدارة شؤون الجمعية الخيرية من مسؤولية لجنة ينتخبها الأعضاء، كما تسمى وثيقة الإدارة بالنظام الأساسي، وتنشر لجنة المؤسسات الخيرية نظاما أساسيا نموذجيا للجمعيات غير المدمجة[1]؛

- ✓ **الجمعيات الخيرية المدمجة او المسجلة (The charitable incorporated organization– CIO):** تعد المنظمة الخيرية المدمجة شكلا قانونيا بديلا للجمعيات الخيرية وهي هيئة اعتبارية وليست شركة مُدمجة بموجب قوانين الشركات؛ وبالتالي، فهي لا تخضع للوائح الشركات التجارية، ولا يشترط تسجيل وجودها أو أي رسوم تُنشئها في سجل الشركات[2]؛
- ✓ **الشركات الخيرية المحدودة بالضمان (charitable company limited by guarantee):** الشركة الخيرية المحدودة بالضمان هي شركة غير ربحية تأسست لخدمة أهداف اجتماعية، خيرية أو مجتمعية أو غيرها من الأهداف غير الربحية، وبدلا من توزيع الأرباح على الأعضاء تحتفظ هذه الشركات في العادة بأي فائض مع إعادة استثماره أو استخدامه لدعم الأهداف غير الربحية لها، ويستخدم غالبا نموذج الشركة المحدودة بالضمان من طرف الأندية والتعاونيات والمؤسسات الاجتماعية والمشاريع المجتمعية ومنظمات العضوية والجمعيات الخيرية.[3]

الفرع الثالث: تطور مؤسسات القطاع الثالث البريطانية حسب الزمن.

سنتناول من خلال هذا الجزء تطور منظمات القطاع الثالث البريطانية خلال عشرية من الزمن، وسنحاول تحليل التغيرات التي طرأت على حجم القطاع الثالث في تلك الفترة، مع التعريج على حجم المؤسسات المكونة للقطاع القطاعات الفرعية حسب المعطيات المتوفرة.

[1] Commission, 'Technical Issues in Charity Law', Op Cite, p. 16.
[2] 'Practice Guide 14A', Op Cite.
[3] Johnathan Korchak, '**Company Limited by Guarantee: What Is It?', Inform Direct**, 25 September 2023 <https://www.informdirect.co.uk/business-management/company-limited-by-guarantee-what-is-it/>.

أولا: تحليل نمو مؤسسات القطاع الثالث في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2014-2024)

سنحاول من خلال هذا القسم بيان تطور الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز خلال عقد من الزمن، ثم سنقوم بتحليل هذا التطور وذكر الأسباب الأساسية التي أدت الى تلك التحولات.

الجدول رقم18 : جدول يبين تطور مؤسسات القطاع الثالث البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز خلال 2014 الى 2024:

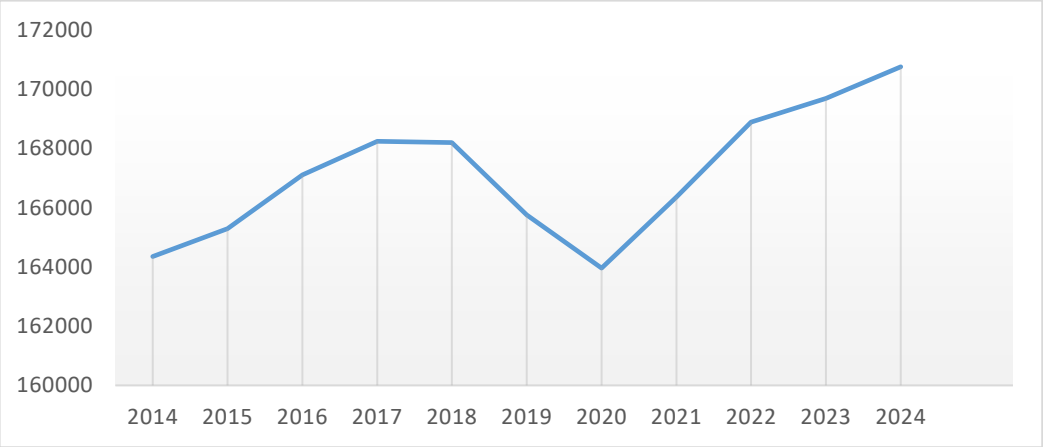
السنوات	عدد الجمعيات	التطور	المرجع
2014	164348		https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn05428/
2015	165290	0.005732	https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn05428/
2016	167109	0.011005	https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn05428/
2017	168237	0.00675	https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn05428/
2018	168200	-0.00022	https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-sectors-economic-estimates-2018-business-demographics/dcms-sectors-economic-estimates-2018-provisional-business-demographics#fn:1
2019	165758	-0.01452	https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2022/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there/
2020	163959	-0.01085	https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2023/
2021	166361	0.01465	https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there
2022	168893	0.01522	https://www.gov.uk/government/publications/charity-commission-annual-report-and-accounts-2022-to-2023/charity-commission-annual-report-and-accounts-2022-to-2023
2023	169684	0.004683	https://www.gov.uk/government/publications/charity-commission-casework-and-registrations-data-2024-to-2025/casework-and-registrations-data-october-to-december-2023
2024	170755	0.006312	https://www.gov.uk/government/publications/charity-commission-casework-and-registrations-data-2024-to-2025/casework-and-registrations-data-october-to-december-2024

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المعطيات الموجودة في خانة المرجع في الجدول أعلاه، تم الاطلاع عليها يوم12-06-2025.

يمثل الجدول رقم 18 أعلاه تطور عدد مؤسسات القطاع الثالث البريطانية المسجلة في بريطانيا وويلز خلال فترة 2014 الى 2024، وبسبب تنوع المواقع الالكترونية التي اخذنا منها عدد الجمعيات المسجلة رأينا انه من الواجب

علينا رسم خانة نجعل فيها الروابط المباشرة التي اعتمدنا عليها في رسم الجدول، وفي التالي من خلال الشكل 16 ادناه سنحاول تحليل تطور عدد منظمات القطاع الثالث البريطانية المسجلة في المجلس الوطني للمنظمات التطوعية البريطانية.

الشكل16: التمثيل البياني لتطور منظمات القطاع الثالث المسجلة في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2014-2024):



المصدر: من اعداد الباحث بناء على المعطيات في الجدول رقم 18 أعلاه.

يصف الشكل 16 أعلاه التمثيل البياني لتطور منظمات القطاع الثالث البريطانية خلال عقد من الزمن، حيث ومن خلال قراءتنا للجدول 18 وملاحظتنا للتمثيل البياني نستطيع ملاحظة التذبذب في نمو هذا القطاع، ولذلك رأينا ان يكون تحليلنا مقسما لعدة مراحل مع مراعاة الاتجاه العام:

- ✓ **المرحلة الأولى (2014-2017):** ميزت هذه الفترة ارتفاعا مستمرا في عدد الجمعيات البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز بمعدل نمو مركب قدره 0.7826%، وهذا ما يعكس النمو الثابت لعدد الجمعيات المسجلة، ويعزو هذا النمو الى التعافي الاقتصادي الذي سجلته المملكة المتحدة بعد الازمة المالية 2008 إضافة الى المنح الأوروبية (ESIF/ESF) التي ساهمت في تمويل وتدريب الكثير من الفاعلين في المجمع المدني[1]،

[1] '**House of Lords - Stronger Charities for a Stronger Society - Select Committee on Charities**' <https://publications.parliament.uk/pa/ld201617/ldselect/ldchar/133/13311 [accessed 13 June 2025].

والى برامج Big society التي مكنت من انشاء العديد من الجمعيات الخيرية الجديدة[1]، الى جانب تأثير قانون الجمعيات الخيرية 2011 الذي هيأ اطارا قانونيا قويا لنشاط الجمعيات في بريطانيا؛

- ✓ **المرحلة الثانية: (2017-2020)**: شهدت الجمعيات البريطانية في هذه الفترة بعد استقرار بين عامي 2017 و2018 نزولا سنويا حادا بمعدل نمو متراكم سالب قدره 0.855%، حيث انخفض عدد الجمعيات من 168237 جمعية مسجلة في 2017 الى 163959جمعية سنة 2020 وهو اقل عدد جمعيات مسجل خلال فترة الدراسة، ويكمن ارجاع هذا الانخفاض لسببين رئيسيين، السبب الأول هو تداعيات "البريكست"، حيث أدى خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي فقدان الجمعيات الخيرية البريطانية للدعم الأوروبي والذي كان مقدرا ب 200 مليون جنيه إسترليني سنويا[2]،فلم تستطع الكثير من الجمعيات الصمود خاصة الجمعيات الصغيرة التي اما حلت نفسها او اندمجت مع جمعيات اكبر، والسبب الثاني تأثير جائحة كورونا والاغلاق التام الذي احدث ركودا اقتصاديا نهاية 2019 وبداية 2020، حيث عانت الجمعيات البريطانية من انخفاض حاد في الدخل مقابل ارتفاع كبير في الطلب على خدماتها، مما جعل الكثير من الجمعيات تشهر افلاسها وتسريح موظفيها خاصة بعد تأخر الدعم الحكومي لها[3]؛
- ✓ **المرحلة الثالثة (2020-2024)**: يمكننا اعتبار هذه المرحلة مرحلة التعافي بعد ما سببته الازمات التي حلت بالقطاع، او مرحلة الانطلاق من جديد للقطاع الثالث في بريطانيا وويلز، حيث حقق عدد الجمعيات المسجلة قفزة كبيرة بمعدل متراكم قدره 1.0205% خلال هذه المرحلة، حيث ارتفعت اعداد الجمعيات المسجلة

[1] Hélène Balazard, and others, '**The "Big Society" in the United Kingdom: Privatisation or Democratisation of Public Services**', Revue Française d'administration Publique, Vol 163. No 3, Y 2017, pp. 507–20 (p. 516), doi:10.3917/rfap.163.0507.

[2] '**House of Lords - Stronger Charities for a Stronger Society - Select Committee on Charities**' <https://publications.parliament.uk/pa/ld201617/ldselect/ldchar/133/13311.htm [accessed 14 June 2025].

[3] '**The Charity Sector through Covid**', PBE <https://pbe.co.uk/publications/the-charity-sector-through-covid/> [accessed 14 June 2025].

من 163959جمعية سنة 2020 الى 170755 جمعية نهاية 2024، وحسب تقارير حديثة نشرت 14-06-2025 وصل عدد الجمعيات المسجلة الى حدود 184877 جمعية مسجلة[1]، وترجع الأسباب الرئيسية وراء هذا الانتعاش الى العديد من الأسباب سنذكر أهمها في النقاط التالية:

- إطلاق صندوق دعم كوفيد19 من طرف هيئة التأمينات البريطانية لاجل دعم الجمعيات الخيرية والجمعيات التي تدعم الفئات الأكثر ضعفا وتضررا من الفيروس، حيث وكبداية جمع 100 مليون جنيه[2]؛
- الدعم الحكومي الكبير للجمعيات الخيرية للاستجابة لتداعيات الجائحة والذي تعهدت به الحكومة البريطانية حيث بلغ 750 مليون جنيه إسترليني كدعم مباشر، و200 مليون جنيه إسترليني كدعم لصندوق تفشي فيروس كورونا، إضافة الى 150 مليون جنيه إسترليني[3]؛
- الاتفاق على أهمية الشراكة الاستراتيجية بين الحكومة والمجتمع المدني واشراك المتطوعين وهذا من خلال وزارة المجتمع المدني والقطاع الثالث[4]؛
- التحول الرقمي واستعمال التكنولوجيا في تقديم الخدمات حيث أفادت الدراسات بان 66% من الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز قدمت خدماتها عبر الانترنت والمنصات الرقمية منذ تفشي الوباء في 2020[5]؛

✓ **الاتجاه العام:** رغم التذبذبات التي شهدها نمو القطاع الثالث والجمعيات البريطانية في إنجلترا وويلز خلال مدة الدراسة (2014-2024)، الا انه سجل نموا متراكما موجبا معدله 0.3832% حيث انتقل من 164348

[1] '**Charities in England and Wales - 14 June 2025**', Prd-Ds-Register-of-Charities.Charitycommission.Gov.Uk <https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/en/sector-data/sector-overview> [accessed 14 June 2025].
[2] '**Covid-19 Support Fund**' <https://www.covid19support.org.uk/> [accessed 14 June 2025].
[3] GOV.UK, '**Financial Support for Voluntary, Community and Social Enterprise (VCSE) Organisations to Respond to Coronavirus (COVID-19)**', 10 March 2022 <https://www.gov.uk/guidance/financial-support-for-voluntary-community-and-social-enterprise-vcse-organisations-to-respond-to-coronavirus-covid-19>.
[4] '**Sector Bodies to Collaborate on Post-Covid Volunteering Project**' <https://www.civilsociety.co.uk/news/sector-bodies-unite-to-launch-volunteering-project.html> [accessed 14 June 2025].
[5] NCVO , '**Respond, Recover, Reset: 18 Months of Real-Time Research Reveals How the Charity Sector Changed through the Pandemic**', <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/respond-recover-reset/> [accessed 15 June 2025].

جمعية خيرية سنة 2014 الى حدود 170755 جمعية نهاية 2024، وهذا ما يعكس ثبات نمو القطاع الثالث البريطاني وتكيفه مع الازمات الاقتصادية والصحية.

ثانيا: حجم الجمعيات المكونة للقطاع الثالث البريطاني

تصنف مؤسسات القطاع الثالث البريطانية حسب الحجم الى 6 أصناف حسب دخلها وهي:[1]

- ✓ الجمعيات المتناهية في الصغر: هي الجمعيات التي يقل دخلها عن 10 الاف جنيه إسترليني سنويا؛
- ✓ الجمعيات الصغيرة: وهي التي ينحصر دخلها بين 10الاف و100 ألف جنيه إسترليني؛
- ✓ الجمعيات المتوسطة: وهي التي يكون دخلها أكبر من 100الف واقل من مليون جنيه إسترليني؛
- ✓ الجمعيات الكبيرة: تتكون من الجمعيات التي تفوق مواردها المليون وتقل عن 10 ملايين جنيه إسترليني؛
- ✓ الجمعيات الكبرى: وهي المؤسسات والجمعيات الخيرية التي يتجاوز دخلها 10 ملايين ويقل عن 100 مليون جنيه إسترليني سنويا؛
- ✓ الجمعيات الخيرية العملاقة: وهي المؤسسات والجمعيات الخيرية التي يتجاوز دخلها السنوي 100 مليون جنيه إسترليني.[2]

ولعدم انتظام البيانات في هذا الباب رأينا ان نأخذ معطيات أحدث سنة حتى نوضح حجم الجمعيات البريطانية ومما يتكون القطاع الثالث في إنجلترا وويلز، سنقوم بعرض المعطيات المتوفرة في الجدول 19.

[1] 'Size of the Sector - Profile | UK Civil Society Almanac 2021 | NCVO' <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2021/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there/> [accessed 15 June 2025].
[2] 'Size of the Sector - Profile | UK Civil Society Almanac 2021 | NCVO'.

الجدول 19: تصنيف الجمعيات الخيرية البريطانية حسب معيار الدخل السنوي لسنة 2021.

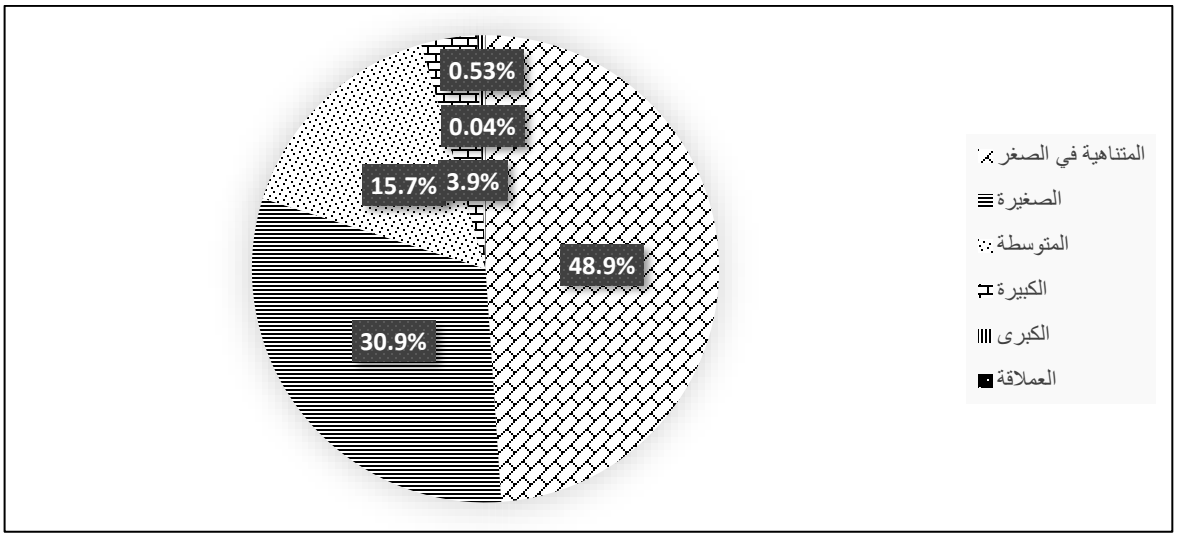
الوحدة: جنيه استرليني

الدخل السنوي	صنف الجمعية	عدد الجمعيات	من مجموع الجمعيات %
اقل من 10 الاف	المتناهية في الصغر	81388	48.92252
من 10 الاف الى 100 ألف	الصغيرة	51484	30.94716
من 100 ألف الى مليون	المتوسطة	26104	15.69118
من مليون الى 10 ملايين	الكبيرة	6440	3.8711
من 10 ملايين الى 100 مليون	الكبرى	880	0.52897
أكثر من 100 مليون	العملاقة	65	0.039072
المجموع الكلي		166361	100.00

Source :https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there ،/accesed.[2025-06-15]

يمثل الجدول 19 تصنيف الجمعيات الخيرية في بريطانيا وويلز سنة 2021، ولأجل التوضيح أكثر سنقوم برسم والتعليق على الدائرة البيانية الشكل 17 الممثلة للجدول 19.

الشكل 17: دائرة بيانية تبين مكونات القطاع الثالث في إنجلترا وويلز سنة 2021 حسب معيار الدخل السنوي.



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الجدول 19.

نلاحظ من خلال الدائرة البيانية في الشكل 17 أعلاه ان أكبر نسبة جمعيات في إنجلترا وويلز هي الجمعيات المتناهية في الصغر والتي لا يتجاوز دخلها السنوي 10الاف جنيه إسترليني، ثم بعدها نجد الجمعيات الصغيرة وبعدها المتوسطة، ثم تأتي الجمعيات الكبيرة والكبرى والعملاقة بنسب مئوية ضئيلة من اجمالي الجمعيات المسجلة، ومنه نستنتج ان الجمعيات المتناهية في الصغر والصغرى والمتوسطة بدرجة اقل هي الأساس الذي يقوم عليه القطاع الثالث في إنجلترا وويلز.

ثالثا: القطاعات الفرعية والمجالات التي تتصدر نشاط مؤسسات القطاع الثالث البريطانية

تعمل مؤسسات القطاع الثالث البريطانية في العديد من المجالات الفرعية، مثل الصحة التعليم والرعاية الاجتماعية، وقد قام المجلس الأعلى للجمعيات الخيرية البريطانية بتقديم عدة تصنيفات وتسميات للقطاعات الفرعية ومجالات عمل القطاع الثالث البريطاني سنذكرهم تواليا في النقاط الاتية:[1]

- ✓ **مجال الخدمات الاجتماعية (Social services):** يشتمل هذا المجال على الخدمات المقدمة للأطفال وخدمات التبني ومراكز تنمية الطفل والرعاية البديلة، ودور المسنين ومراكز استقبال ذوي الإعاقة واللاجئين، الى جانب مد يد العون الى المتضررين من الكوارث الطبيعية وغيرهم؛
- ✓ **مجال الثقافة والترفيه (Culture and recreation):** تندرج تحت هذا المجال الجمعيات المهتمة بالتاريخ والثقافة، المتاحف وحدائق الحيوانات والاحواض المائية، الموسيقى والإنتاج التليفزيوني، وغيرها من المنظمات الفنية، الرياضية والترفيهية؛
- ✓ **المجال الصحي (Health):** يضم هذا المجال المنظمات العاملة في الرعاية الصحية والتثقيف الصحي، اضافة الى المستشفيات الخيرية ومراكز إعادة التأهيل، ومراكز الصحة العقلية وغيرهم من الاعمال والمبادرات ذات البعد الصحي؛

[1] NCVO, '**Classifying What Voluntary Organisations Do**', <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2021/about/classifying-what-voluntary-organisations-do/> [accessed 11 June 2025].

- ✓ **مجال القضايا الدولية (International):** مثل المنظمات الغير حكومية ومنظمات الإغاثة الدولية، والجمعيات الخيرية التي تعمل على تحسين حياة الناس التي تعاني من المجاعة والامراض، في مناطق النزاع والذين يعانون من أثر التغيرات البيئية والمناخية؛
- ✓ **المؤسسات الخيرية المانحة (Grant-making foundations):** وهي المنظمات والمؤسسات الكبرى الجامعة للتبرعات والمقدمة للمنح الخيرية للمؤسسات الخيرية الأصغر منها، إضافة الى الوسطاء الخيريون والمشجعين على التبرع والتطوع؛
- ✓ **المجال البيئي (Environment):** تنشط فيه المنظمات التي تعمل على تعزيز الهواء النظيف والمياه النظيفة والحد من التلوث الضوضائي ومنعه والسيطرة على الإشعاع ومعالجة النفايات الخطرة، والمنظمات المهتمة بصحة الحيوانات وحمايتها، ومنظمات حفظ المساحات البيئية وتجميلها؛
- ✓ **مجال البحوث والتطوير (Research and development):** المنظمات والبرامج العاملة في التطوير والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة الى الجمعيات والنوادي العلمية صاحبة مراكز البحوث العلمية والتطوير والمجلات العلمية المرموقة وغيرها؛
- ✓ **المجال الديني (Religion):** نجد في هذا المجال المنظمات القائمة على أساس ديني والتي لها غرض خيري ولكنها ليست أماكن للعبادة، كمنظمات التبشير المسيحية والدعوة الإسلامية؛[1]
- ✓ **مجال التعليم (Education):** مثل الجمعيات العاملة في تعليم الطفولة المبكرة، او محو الامية وتعليم الكبار، إضافة الى العديد من المنظمات العاملة في التعليم والتكوين ومنظمات أولياء الامور؛
- ✓ **مجال الدفاع ومناصرة الضعفاء (Law and advocacy):** تعمل في هذا المجال جمعيات حفض الحقوق المدنية ودعم الضحايا المظلومين، والمنظمات الساهرة على ادماج المساجين في المجتمع وإعادة التأهيل الاجتماعي، ومنظمات الوقاية من الجريمة والفساد ومنظمات الخدمات والاستشارات القانونية.[2]

[1] NCVO, Op Cite.
[2] NCVO, Op Cite.

ولأجل التوضيح أكثر سنحاول عرض بعض البيانات والاحصائيات الحديثة، وفي حدود ما استطعنا الوصول اليه سنعرض احصائيات مفصلة لسنة 2020، تخص توزيع الجمعيات في إنجلترا وويلز حسب مجالات العمل او القطاعات الفرعية والنسب المئوية الموافقة لها في الجدول رقم20.

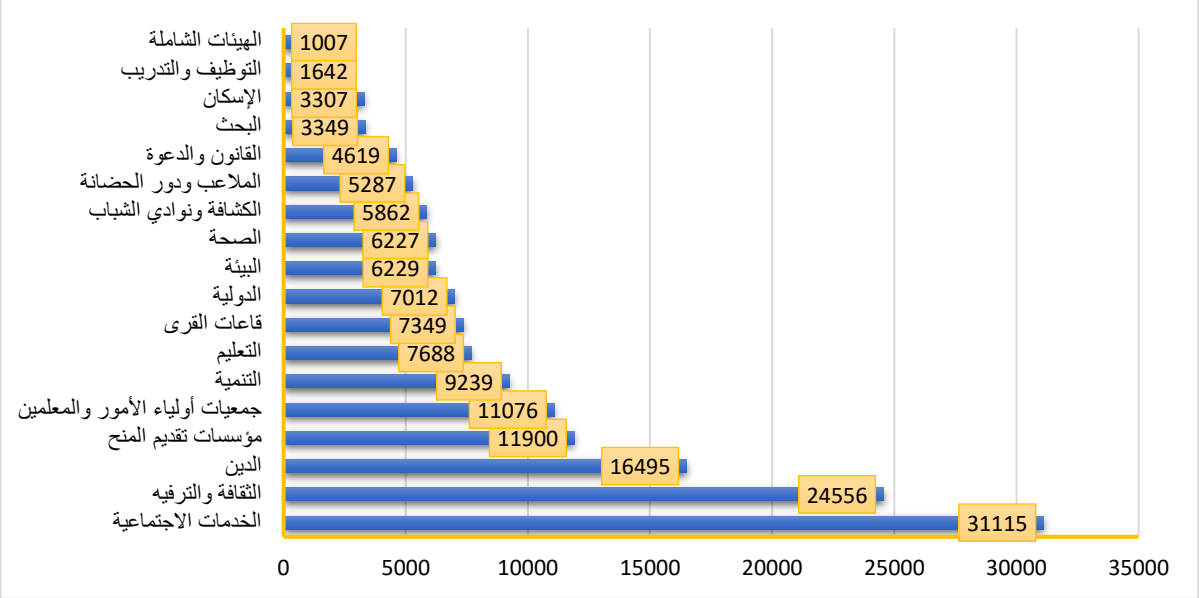
الجدول 20: توزيع الجمعيات في إنجلترا وويلز حسب القطاع الفرعي لسنة 2020.

القطاع الفرعي	عدد الجمعيات	النسبة من الإجمالي
الخدمات الاجتماعية	31115	0.189773
الثقافة والترفيه	24556	0.149769
الدين	16495	0.100604
مؤسسات تقديم المنح	11900	0.072579
جمعيات أولياء الأمور والمعلمين	11076	0.067553
التنمية	9239	0.056349
التعليم	7688	0.04689
قاعات القرى	7349	0.044822
الدولية	7012	0.042767
البيئة	6229	0.037991
الصحة	6227	0.037979
الكشافة ونوادي الشباب	5862	0.035753
الملاعب ودور الحضانة	5287	0.032246
القانون والدعوة	4619	0.028172
البحث	3349	0.020426
الإسكان	3307	0.02017
التوظيف والتدريب	1642	0.010015
الهيئات الشاملة	1007	0.006142
المجموع	163959	1

source: Claire Brader, 'Voluntary and Community Sector Contribution to Society', 2024. <https://lordslibrary.parliament.uk/voluntary-and-community-sector-contribution-to-society/>. Accessed .[2025-06-16]

يمثل الجدول رقم 20 أعلاه احصائيات متحصل عليها من مكتبة مجلس اللوردات البريطاني، تخص التوزيع التفصيلي للجمعيات المسجلة في إنجلترا وويلز حسب مجال النشاط (القطاع الفرعي) لسنة 2020 وهي أحدث احصائيات موثوقة تمكنا من الحصول عليها، ولتوضيح أي المجالات الأكثر شيوعا بين مؤسسات القطاع الثالث البريطانية، ورأينا انه من المستحسن عرض هذه الاحصائيات في شكل بياني الشكل 18 ثم نقوم بتحليله.

الشكل 18: مخطط شريطي يمثل توزيع الجمعيات في إنجلترا وويلز حسب القطاع الفرعي سنة 2020.



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على بيانات الجدول 20.

من خلال الجدول رقم 20 والشكل 18 نلاحظ هيمنة قطاع الخدمات الاجتماعية وتصدره الاحصائيات بأكبر عدد جمعيات مسجلة في إنجلترا وويلز سنة 2020 وبنسبة قدرها 18.9%، ثم يليه قطاعات الثقافة والترفيه والدين والمؤسسات المانحة وجمعيات أولياء الأمور والمعلمين في المراتب الوسطية بنسب متقاربة، وفي مؤخرة الترتيب نجد الجمعيات الناشطة في مجالات الإسكان والتوظيف والتدريب والبحث العلمي والهيئات الشاملة (وسطاء العمل الخيري) كأقل مجالات النشاط شيوعا، وهذا ما يجعلنا نستنتج ان في سنة 2020 كانت مؤسسات القطاع الثالث بما في ذلك الجمعيات الخيرية والنوادي وغيرها تستهدف النشاط في الخدمات الاجتماعية، وهذا بسبب كثرة الطلب على هذه الخدمات خاصة في تلك الفترة فترة الجائحة زيادة الى الدعم والتبرعات والتطوع الذي يصب في ذلك المجال.

المطلب الثاني: تحليل الأهمية المالية للقطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2011-2021)

من خلال هذا المطلب سنسعى لإبراز الدور والأهمية المالية للقطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز، وذلك بتحليل تطور أصول، إيرادات ونفقات القطاع، إضافة لتناول مصادر تمويل مؤسسات القطاع في إنجلترا وويلز ومجالات الانفاق، لأجل ذلك سنستعمل احصائيات لجنة الاعمال الخيرية والتي تقوم بنشر بيانات دورية تكون ارقامها المالية محينة وتأخذ بعين الاعتبار التضخم.

الفرع الأول: تحليل تطور أصول مؤسسات القطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز

تحتل الأصول مكانة كبيرة ومهمة في الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث والجمعيات الخيرية، حيث ومن خلالها تضمن هذه المؤسسات والجمعيات بناء هيكل مالي يساعدها في استدامة نشاطها ويحميها من الازمات، لذلك وفيما يلي سنعرض تطور صافي أصول القطاع الثالث والجمعيات الخيرية المسجلة عند لجنة الاعمال الخيرية (Charity Commission) في إنجلترا وويلز خلال السنوات المتوفرة بياناتها (2011-2021)، وللتوضيح أكثر تستثني هذه الاحصائيات الجامعات الحكومية لأنها تصنف كقطاع عام، وجمعيات الإسكان وغيرها من الجمعيات الغير مسجلة في قانون الجمعيات وليست تحت وصاية لجنة الاعمال الخيرية (Charity Commission).

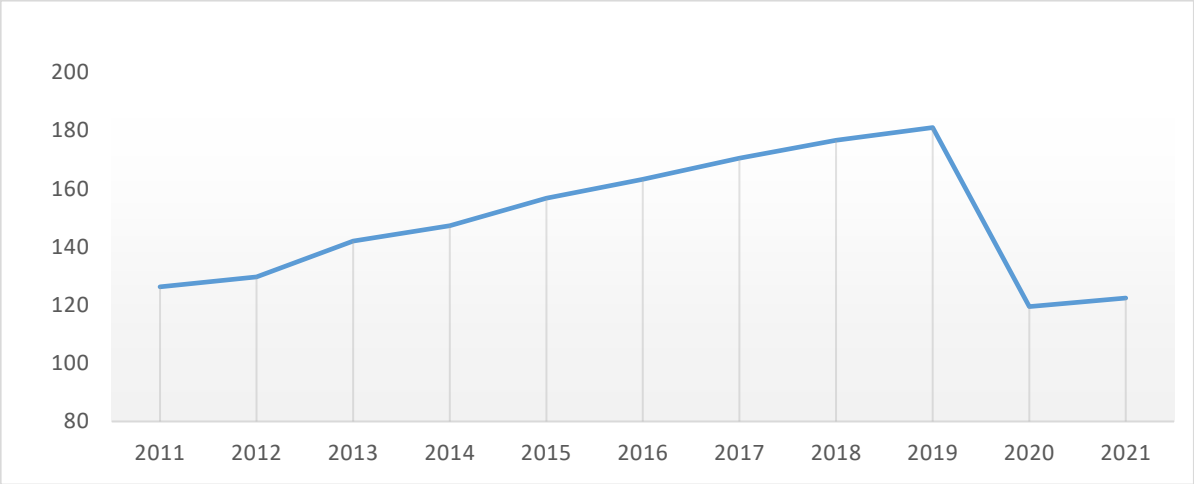
الجدول21: تطور أصول الجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة في لجنة الاعمال الخيرية في إنجلترا وويلز خلال فترة 2011-2021: **الوحدة: مليار جنيه استرليني**

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
صافي الأصول	126.3142	129.6825	142.0105	147.3004	156.6964	163.2249
التطور		0.026666	0.095063	0.03725	0.063788	0.041663
السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	
صافي الأصول	170.4911	176.643	180.9976	119.469	122.3947	
التطور	0.044517	0.036083	0.024652	-0.33994	0.024489	

source :https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there ،/accessed : 2025-06-24

يمثل الجدول احصائيات تصف تطور أصول الجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة في لجنة الاعمال الخيرية في إنجلترا وويلز خلال مدة زمنية من 2011 الى 2021، وهو اخر تاريخ تم اصدار بياناته فيما يخص تطور الاصول، ولأجل توضيح معطيات الجدول وتسهيل تحليلها رأينا انه من الأفضل رسم المنحنى البياني الموافق لبيانات هذا الجدول.

الشكل19: تطور أصول الجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة في لجنة الاعمال الخيرية في إنجلترا وويلز خلال فترة 2011-2021:



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على الجدول 21 أعلاه

من خلال الجدول البياني رقم21 والشكل 19 الممثل له، يمكننا ان نلاحظ تغيرات جوهرية في تطور أصول مؤسسات القطاع الثالث والجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة، لذلك سنفصل في تلك المراحل من خلال النقاط التالية:

- ✓ **المرحلة الأولى (2011-2019):** تميزت هذه الفترة بالنمو المستدام والقوي للأصول الخيرية حيث انتقلت قيمة الأصول من 126.3142 مليار جنيه إسترليني في 2011 الى حدود 180.9976 مليار جنيه إسترليني وهي اعلى قيمة بلغتها هذه الأصول خلال فترة الدراسة، وبلغ معد النمو المتراكم خلال هذه الفترة 4.6%،

حيث يشير هذا المعدل الى ان القطاع الثالث ورغم التقلبات التي حدثت مثل الخروج من الاتحاد الأوروبي وانخفاض التمويل الأوروبي خلال تلك الفترة حافظ على نموه وتكيف مع تلك التغيرات، حيث كان سبب النمو الرئيسي هو النمو الكبير في الاستثمارات في القطاع الى جانب انخفاض الالتزامات حسب تقرير (THE UK CIVIL SOCIETY ALMANAC 2020)[1]؛

- ✓ **المرحلة الثانية (2019-2020):** من خلال المنحنى البياني وبيانات الجدول 21 نستطيع ملاحظة الصدمة الكبيرة التي احدثتها جائحة كورونا في هذا العام حيث انخفض صافي أصول الجمعيات الخيرية المسجلة من 180.9976مليار جنيه إسترليني الى حدود 119.469مليار جنيه إسترليني أي بنسبة تقارب 34% عن السنة السابقة، وأثر العام الأول من الجائحة بشكل كبير على حجم القطاع، حيث اضطرت 34% من الجمعيات استخدام احتياطاتها النقدية في مواجهة اثار الجائحة وزيادة الطلب على خدماتها اليومية[2]، كما أعلنت 14% من الجمعيات انها قد لن تستطيع مقامة اثار الجائحة ومواصلة نشاطها الى اخر السنة وذلك بسبب الانخفاض الرهيب في الإيرادات مع زيادة الطلب على خدماتها[3]، إضافة الى انهيار سوق الأسهم والسندات في الربع الأول من 2020 والذي صنف من أسوء الارباع على الاطلاق في السوق المالي العالمي[4]، وهذا الامر اثر سلبا على الأصول المالية للجمعيات الخيرية؛

[1] National Council for Voluntary Organisations, UK Civil Society Almanac 2020 (London: NCVO, 2020), p10, https://ncvo-app-wagtail-mediaa721a567-uwkfinin077j.s3.amazonaws.com/documents/ncvo-uk-civil-society-almanac-2020.pdf [accessed 24 June 2025].

[2] 'Pandemic Impact on Charities Continues to Be "**uneven" but Funding Challenges Are on Horizon, Research Shows**', NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/pandemic-impact-on-charities-continues-to-be-uneven-but-funding-challenges-are-on-horizon-research-shows/> [accessed 25 June 2025].

[3] NCVO, **Respond, recover, reset: 18 months of real-time research reveals how the charity sector changed through the pandemic,** https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/respond-recover-reset/. accessed: 2025-06-15.

[4] '**Ii Investment Outlook: Q2 2020**' <https://www.ii.co.uk/analysis-commentary/ii-investment-outlook-q2-2020-ii512477> [accessed 25 June 2025].

- ✓ **المرحلة الثالثة (2020-2021):** خلال هذه السنة الأخيرة من الدراسة نلاحظ انتعاشا طفيفا في قيمة أصول الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز حيث ارتفعت لعتبة 122.3947مليار جنيه إسترليني أي بارتفاع قدره2.4489% عن السنة الماضية (2020)، ويرجع هذا الانتعاش الطفيف الى التحسن في الظروف الاقتصادية في السنة الثانية للجائحة، وسياسات الدعم التي اقرتها الحكومة البريطانية، وصندوق دعم كوفيد-19 (Coronavirus Community Support Fund).

الفرع الثاني: دراسة تطور إيرادات ومصادر تمويل مؤسسات القطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز

تمثل الإيرادات عصب مؤسسات القطاع الثالث والجمعيات الخيرية بأنواعها، وتنوعها يمكن تلك المؤسسات من ضمان استدامتها المالية وتحسين صحتها المالية، لذلك ومن خلال هذا الفرع سنحاول دراسة تطور مداخيل وارادات الجمعيات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز، إضافة الى الإشارة أيضا لمصادر التمويل الرئيسية لهذه الجمعيات، وسنستعمل في هذه الدراسة المعطيات المستمدة من موقع (NCVO) المجلس الوطني للمنظمات التطوعية، حيث يقدم المجلس احصائيات دورية تأخذ في عين الاعتبار التضخم، حيث تعتبر احصائيات هذا المجلس مرجعا للبيانات المتعلقة بالجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز، وسنعرض تطور الإيرادات في الجدول22 التالي:

الجدول22: تطور إيرادات الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز حسب مصادر التمويل خلال الفترة (2011-2021): **الوحدة: مليون جنيه استرليني**

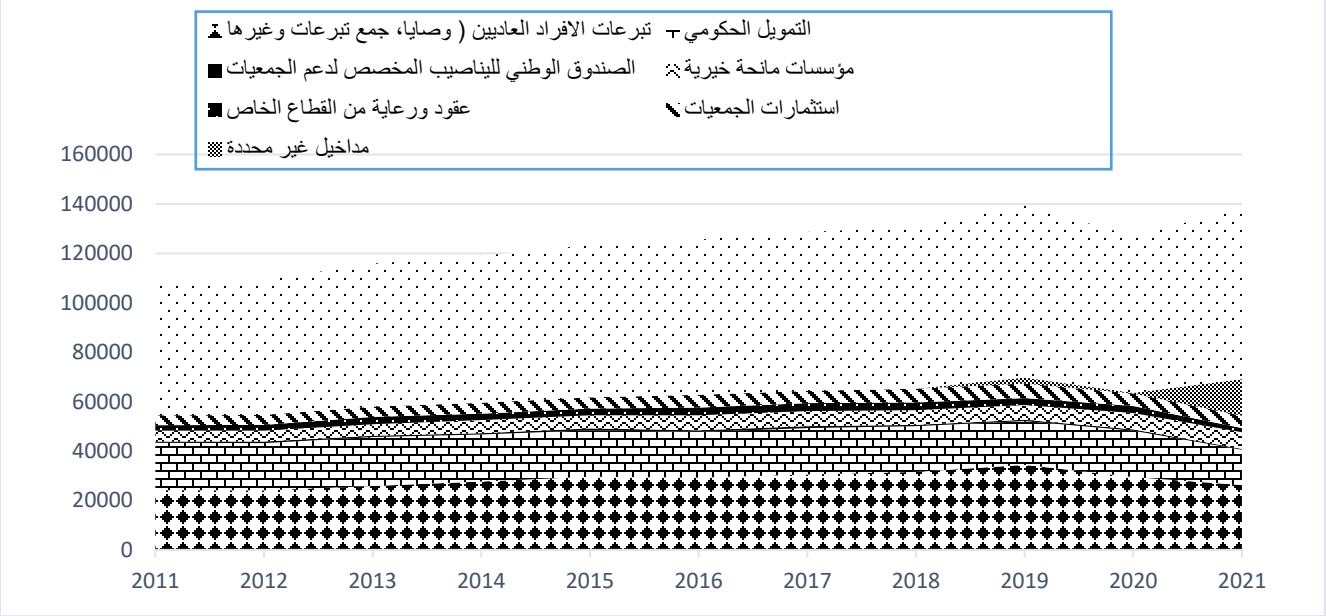
السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
تبرعات الافراد العاديين(وصايا، جمع تبرعات وغيرها)	24132	24092.3	25830	27618.9	29642.3	29243
التمويل الحكومي	19192.4	19113.8	19765.8	19031.1	18688.6	18507.1
الصندوق الوطني لليناصيب المخصص لدعم الجمعيات	578.1	666.1	603.1	583.4	857.5	651.2
مؤسسات مانحة خيرية	4323.9	4432.4	4602.7	5291.5	5311.3	6000.9
عقود ورعاية من القطاع الخاص	2268.8	2292.2	3017	2629.2	2727.8	3188.6
استثمارات الجمعيات	3937	3939.6	4133.6	4321.4	4445.3	5215.8
مداخيل غير محددة	*0*	*0.1*	*0.1*	*0*	*0*	*0.1*
اجمالي الإيرادات	**54432.2**	**54536.5**	**57952.3**	**59475.5**	**61672.8**	**62806.7**

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
تبرعات الافراد العاديين (وصايا، جمع تبرعات وغيرها)	30484.3	31569.7	34403.3	29465.2	26249.3
التمويل الحكومي	18844	18459	17674.5	18742.2	14257.8
الصندوق الوطني لليناصيب المخصص لدعم الجمعيات	691.3	549.5	576.2	598.5	346
مؤسسات مانحة خيرية	6177.1	5983.6	6001.7	6571.1	6757.3
عقود ورعاية من القطاع الخاص	3185.6	3130.1	2741.3	2872.9	1686.8
استثمارات الجمعيات	4921.2	5530.3	5945.3	5037.1	4987.7
مداخيل غير محددة	-	-	*2377*	*232.8*	*14829.3*
اجمالي الإيرادات	**64303.4**	**65222.1**	**69719.3**	**63519.8**	**69114.2**

المصدر: احصائيات مستمدة من ملف اكسل منشور في الرابط: https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there/ تاريخ الاطلاع: 27-06-2025.

يمثل الجدول أعلاه احصائيات لعشرة سنوات متتالية حول تطور إيرادات الجمعيات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز حسب مصادر التمويل خلال الفترة 2011-2021، حيث سنحاول بعد رسم الشكل 20 البياني الموافق للجدول 22 تحليل وشرح هذه الاحصائيات.

الشكل20: تمثيل بياني يمثل تطور إيرادات الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز حسب مصادر الدخل خلال الفترة 2011-2021.



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول 22.

يمثل الشكل البياني (الشكل20) أعلاه تمثيلا بيانيا لتطور إيرادات الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز خلال الفترة الممتدة بين 2011 و2022، حيث قمنا بتمثيل الاتجاه العام لتطور مجموع الإيرادات سنويا واضفنا الى الشكل البياني تطور مصادر التمويل المختلفة، ولذلك سنقوم بتحليل التمثيل البياني الشكل20 والجدول الاحصائي رقم 22، وذلك بتحليل مصادر التمويل ثم تحليل الاتجاه العام:

- ✓ **التبرعات الفردية:** او تبرعات الأشخاص الطبيعيين حيث تكون هذه التبرعات اما مالية او عينية، حيث تكون هذه التبرعات أيضا على شكل وصايا وهبات او تجمع عن طريق التمويل المشترك وجمع التبرعات، من خلال الشكل20 نلاحظ الثبات النسبي لتطور التبرعات الفردية حتى عام 2019 بنسبة نمو تراكمي قدره 4.5324%، حيث بلغت ايرادات الجمعيات في انجلترا وويلز من طرف الأشخاص الطبيعيين 34403.3 مليون جنيه إسترليني سنة 2019، ثم سجلت إيرادات الافراد انخفاضا كبيرة سنة 2020 و2021 بنسبة 14.354% و10.9142% تواليا ويرجع السبب الرئيسي لهذا الانخفاض الى تداعيات ازمة كورونا على الافراد الطبيعيين ومنها على طرق جمع التبرعات، وتعتبر التبرعات من الافراد الطبيعيين اكبر مورد للجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز حيث يساهم الافراد بنسبة 37.9796% من اجمالي الإيرادات؛
- ✓ **التمويل الحكومي:** يعتبر التمويل الحكومي ثاني أكبر مصدر تمويل للجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز بنسبة 20.6293% سنة 2021، ويتمثل الدخل الحكومي في الدخل من دوائر الحكومة المركزية والسلطات المحلية، والاتحاد الأوروبي والحكومات الدولية وغيرها، كما تعتبر عقود تشغيل الخدمات العامة اهم مصدر للتمويل الحكومي إضافة الى المنح[1]، ومن خلال ملاحظتنا للشكل 19 يمكننا رؤية الكثير من التذبذبات بداية من الثبات النسبي بين 2011 و 2012 ثم الارتفاع البسيط سنة 2013 بنسبة 3.41%، وبعدها واصلت الإيرادات الحكومية الانخفاض حتى 2017 بتسجيلها ارتفاعا طفيفا يقارب 1.82%، ليواصل بعدها انخفاضه الى سنة 2020 حيث ارتفعت بنسبة 6.0409%، وهذا بسبب برامج الدعم الطارئ التي سطرتها الحكومة الملكية لدعم الجمعيات سنة2020 لتواجه تداعيات الازمة الصحية، ثم تعاود الانهيار لتحقق اقل قيمة خلال مدة الدراسة في السنة الموالية بنسبة 23.9268% بسبب انتهاء برامج الدعم؛

[1] 'What are the trends in income from government?', NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2023/financials/what-are-the-trends-in-income-from-government/> [accessed 2 July 2025].

- ✓ **الايرادات من استثمارات الجمعيات:** تشكل إيرادات الجمعيات من استثماراتها الخاصة نسبة 7.2166% من مجموع إيرادات الجمعيات لسنة 2021، حيث ومن خلال ملاحظتنا للشكل البياني19 وللجدول 22 يمكننا استنتاج الاتجاه التصاعدي لهذه الإيرادات من 2011 الى 2016 بمعدل نمو متراكم قدره 5.7867%، ثم حقق انخفاضا سنة 2017 بنسبة 5.648 %ثم عاودت الارتفاع في السنتين المواليتين 2018و 2019 بنسبة 12.3771%و7.5041% تواليا حيث كانت موزعة بتساو نسبي على مختلف مصادر الاستثمار، بما في ذلك تأجير العقارات، وإيرادات الأرباح، والفوائد على الودائع[1]، ثم عاودت الانهيار خلال السنة الأولى من الجائحة 2020 بنسبة 15.276% و0.9807% سنة 2021 بسبب الازمات التي سببتها الجائحة وخاصة انخفاض الطلب على تأجير العقارات[2]؛
- ✓ **الإيرادات من المؤسسات الخيرية المانحة:** حققت الإيرادات من الجمعيات الخيرية المانحة نموا متراكما نسبته 4.5658% خلال المدة 2011–2021، وهذا ما يعكس ثبات نمو هذا النوع من الإيرادات طوال مدة الدراسة مع تسجيله تراجعا وحيدا سنة 2018 بنسبة 3.133% وهذا بسبب انخفاض دخل المؤسسات المانحة الكبرى في بريطانيا بنسبة 1.7% وهذا بسبب انخفاض دخلها من الاستثمارات بنسبة 6 في المئة[3]، ورغم ذلك زادت المؤسسات المانحة من منحها بنسبة 10% مما افضى الى الارتفاع في إيرادات الجمعيات الخيرية من المؤسسات المانحة في العام الذي يليه2019[4]، إضافة لما سبق تمثل الإيرادات من المؤسسات الخيرية المانحة سنة 2021 نسبة قدرها 9.777% لذلك تعد من بين ابرز مصادر التمويل للجمعيات الإنجليزية والويلزية؛

[1] 'Anya Martin: **The Key Findings from This Year's NCVO Almanac**' <https://www.civilsociety.co.uk/voices/anya-martin-the-key-findings-from-this-year-s-ncvo-almanac.html?utm_source=chatgpt.com> [accessed 2 July 2025].
[2] 'Anya Martin'.
[3] 'Grantmaking by Largest Foundations up 10 per Cent despite Fall in Income' <https://www.civilsociety.co.uk/news/grantmaking-by-largest-foundations-up-nearly-10-per-cent-but-their-own-income-is-under-pressure.html?utm_source=chatgpt.com> [accessed 2 July 2025].
[4] Melanie May, '**Largest foundations see income fall but increase grant-making 10%', UK Fundraising**, 11 October 2019 <https://fundraising.co.uk/2019/10/11/largest-foundations-see-income-fall-but-increase-grant-making-10/>.

- ✓ **الإيرادات من القطاع الخاص:** عادة ما تكون المداخيل من القطاع الخاص على شكل منح وعقود رعاية لأنشطة الجمعيات، يمكننا من خلال الجدول22 والمنحنى البياني الشكل 20 ملاحظة تطور نمو إيرادات الجمعيات من القطاع الخاص، حيث حققت هذه الإيرادات نموا ثابتا مستمرا رغم بعض التذبذبات (قفزة سنة 2013 بنسبة 30.62% ثم تراجع مؤقت السنة الموالية بنسبة12.854%) في الفترة بين (2011–2016) بمعدل نمو متراكم قدره 7.0436%، ثم واصلت إيرادات الجمعيات من القطاع الخاص التراجع حتى سنة2019 محققة نمو متراكما يقارب 2% منذ2011 وهذا ما يدل على توسع الجمعيات في توقيع عقود شراكة ورعاية مع المؤسسات الخاصة خلال تلك الفترة، وبعدها حققت هذه المداخيل ارتفاعا بنسبة 4.80% سنة 2020 بسبب دعم مؤسسات القطاع الخاص الجمعيات الخيرية خلال العام الأول من الجائحة، مع انهيارها في السنة الموالية بنسبة 41.2848% مع تخفيض الشركات الخاصة عطائها للجمعيات حفاظا على استقرار موازنتها ومحاولة التكيف مع انعكاسات الجائحة ونهاية برامج الدعم التي سطرتها الشركات لدعم للجمعيات؛
- ✓ **الإيرادات من الصندوق الوطني لليناصيب:** عادة ما يتم حساب هذه المبالغ في خانة الدعم الحكومي بسبب إدارة وزارة الثقافة والاعلام والرياضة البريطانية، حيث يتم خصم تكاليف الجوائز وكل تكاليف التشغيل من عائدات بيع تذاكر اليناصيب، وتسلم صافي الربح الى الصندوق الوطني لليناصيب والذي بدوره يقوم بتمويل الجمعيات الخيرية[1]، وتكتسي هذه الإيرادات أهمية بالغة في دعم الجمعيات خاصة التي تعمل في مجال الثقافة الفنون، كما تتسم إيرادات الصندوق بالتذبذب الكبير نظرا لاعتمادها على رغبات الجمهور في شراء التذاكر، ومن خلال ملاحظتنا للشكل البياني 19 وللجدول 22 نلاحظ تحقيق إيرادات الصندوق قفزة كبيرة سنة 2015 حيث بلغت ايراداته 857.5 مليون جنيه إسترليني كما حقق أيضا انهيارا شديدا سنة 2021 بوصوله ل346 مليون جنيه إسترليني فقط حيث يرجع هذا الانهيار الى هشاشة منظومة التسويق واقتصارها على البيع في المحلات ومراكز التسوق؛

[1] '**2010 to 2015 Government Policy: National Lottery Funding - GOV.UK**' <https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-national-lottery-funding/2010-to-2015-government-policy-national-lottery-funding> [accessed 5 July 2025].

- ✓ **المداخيل من مصادر أخرى:** هي المداخيل الغير معروفة المصادر او غير المبررة محاسبيا في تقارير الجمعيات، خلال فترة الدراسة تكاد نسبة هذه المداخيل معدومة الا انها حققت قفزتين الأولى سنة 2019 بقيمة 2377 مليون جنيه إسترليني ما جعلها تمثل 3.4% من اجمالي إيرادات الجمعيات، والقفزة الثانية سنة 2021 بقيمة 14829.3 مليون جنيه إسترليني ما يصل الى 21.4562% من اجمالي الإيرادات، وتعود هذه القفزات الاستثنائية الى عملية إعادة تقييم الأصول العقارية وتصحيح بعض التقارير المحاسبية التي انتجت مداخيل لم يتم تخصيصها[1]؛
- ✓ **الاتجاه العام لتطور إيرادات الجمعيات الخيرية البريطانية:** حققت إيرادات الجمعيات خلال مدة الدراسة نموا مستداما وثابتا رغم التذبذبات حيث سجلت إيرادات الجمعيات نموا مراكبا قدره 2.4169% طوال الفترة (2011–2021) وهذا ما يعكس تكيف الجمعيات الخيرية مع التقلبات الاقتصادية، فنلاحظ تسجيل إيرادات الجمعيات نموا متواصلا خلال (2011–2019) بمعدل تراكمي يقارب 3.14%، ثم انخفضت إيرادات الجمعيات بنسبة 8.89% وذلك لعدة أسباب أبرزها الانخفاض الكبير لمداخيل جمع التبرعات من الافراد العاديين بنسبة 14.354%، إضافة الى الانخفاض المسجل في استثمارات الجمعيات، ثم سجلت تعافيا بقيمة تقارب 8.81% سنة 2021 وهذا يعود للارتفاع من الدفعات الاستثنائية من المداخيل غير العادية وبرامج الدعم الحكومي ومنح المؤسسات المانحة.

[1] '**Methodology for the UK Civil Society Almanac | NCVO**' <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/about/how-do-we-produce-the-almanac/> [accessed 5 July 2025].

الفرع الثالث: تحليل تطور نفقات الجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2011-2021):

سنحاول من خلال الفرع دراسة وتحليل تطور نفقات الجمعيات البريطانية في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2011-2021)، وسنتطرق بالموازاة الى تطور النفقات الإدارية والنفقات التشغيلية ونفقات جمع التبرعات وغيرها، وهذا من خلال الجداول الإحصائية (الجدول23) والاشكال البيانية (الشكل21).

الجدول23: يبين تطور نفقات الجمعيات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2011-2021):

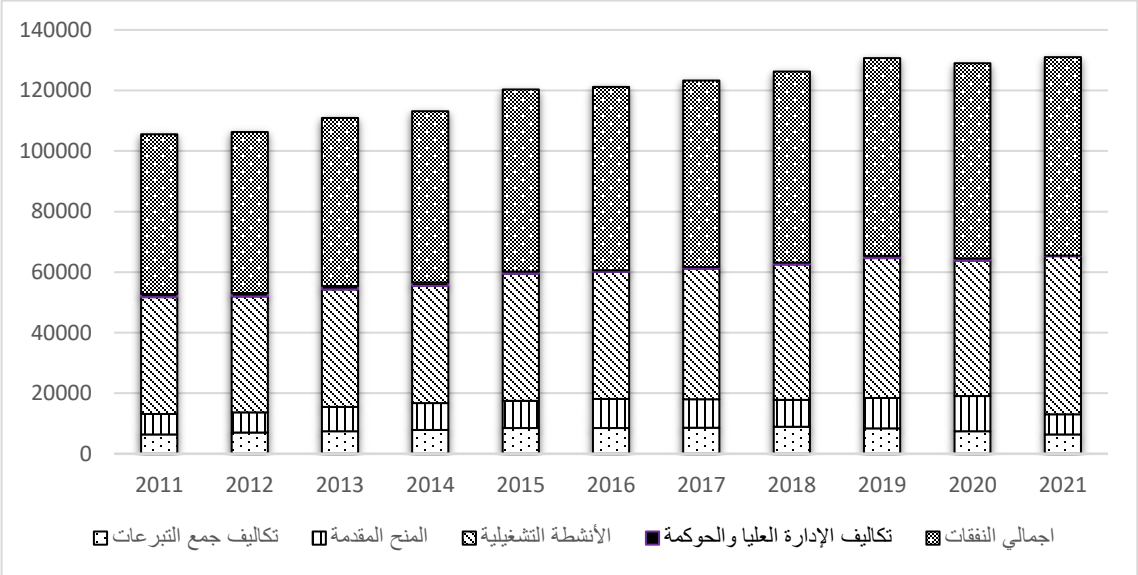
الوحدة: مليون جنيه إسترليني

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
تكاليف جمع التبرعات	6374.6	7013.3	7480.6	7853.2	8541.5	8536.8
المنح المقدمة	6769.1	6641.9	7941.2	8920.4	8907.4	9592.5
الأنشطة التشغيلية	38614.2	38274.5	38884.5	38657.1	42042.9	41969.5
تكاليف الإدارة العليا والحوكمة	988.9	1214.6	1162.2	1132	680.2	502.2
اجمالي النفقات	52746.8	53144.3	55468.4	56562.7	60172.1	60601
السنوات	2017	2018	2019	2020	2021	
تكاليف جمع التبرعات	8566.4	8918.9	8383.7	7459.6	6339.1	
المنح المقدمة	9463.1	8895.8	10055.1	11584.8	6651.8	
الأنشطة التشغيلية	43122.6	44711.7	46205.6	44732.6	52312.6	
تكاليف الإدارة العليا والحوكمة	485.1	590.1	682.7	727.7	179.1	
اجمالي النفقات	61637.3	63116.5	65327	64504.6	65482.7	

المصدر: احصائيات مستمدة من ملف اكسل منشور في الرابط: https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there/ تاريخ الاطلاع: 06-07-2025.

يحتوي الجدول 23 أعلاه على بيانات إحصائية مستمدة من موقع المجلس الوطني للمنظمات التطوعية، حيث يمثل الجدول أيضا تطور نفقات الجمعيات الخيرية خلال الفترة (2011-2021)، ولأجل توضيح معطيات الجدول أكثر وتسهيل تحليلها سنعرض معطياته في شكل بياني الشكل21.

الشكل 21: اعمدة بيانية لتمثيل تطور نفقات الجمعيات البريطانية خلال الفترة (2011-2021).



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول 23.

يمثل الشكل 21 أعلاه أعمدة بيانية تصف تطور نفقات الجمعيات البريطانية في إنجلترا وويلز، حيث نستطيع من خلاله تمييز تطور نفقات الجمعيات حسب الزمن وحسب مواضع صرفها، وخلال النقاط التالية اعتمادا على الشكل 20اعلاه والجدول 23 سنحاول تحليل تطور نفقات الجمعيات البريطانية:

- ✓ **الأنشطة التشغيلية:** تمثل الأنشطة التشغيلية او الأنشطة الخيرية النسبة الأكبر من تكاليف الجمعيات البريطانية خلال الفترة (2011-2021)، حيث تتراوح نسبها من التكاليف الاجمالية بين (79.9%و69.37%)، كما تتمثل هذه النفقات في المصاريف على الاعمال الخيرية للجمعيات كمصاريف

العمال والموظفين ومصاريف البرامج التكوينية وغيرها[1]، وقد حققت هذه النفقات تطورات مستمرا خلال فترة الدراسة بمعدل متراكم قدره 3.0827%، وهذا ما يبين التطور المستمر والثابت لهذه التكاليف خلال الفترة المذكورة مع تحقيقها بعض التذبذبات، مثل الارتفاع بنسبة 8.7585% سنة 2015 والتي كانت بسبب تركيز الجمعيات على تحقيق أهدافها العملية بتوسيع نفقاتها على خدماتها الاجتماعية والصحية وهذا ما أكدته تقارير المجلس الوطني للمنظمات البريطانية لسنتي 2016و2017، كما شهدت سنة 2020 اكبر انخفاض للتكاليف في السلسلة بنسبة قدرها 3.188% وقد عاد هذا الانكماش الى إجراءات الاقفال التي صاحبت الجائحة والقيود الصارمة التي فرضتها الحكومة البريطانية على تقديم الخدمات الحضورية كما ان ميل الجمعيات الى تقديم الخدمات الكترونيا كان له اثر واسع على انخفاض التكاليف في تلك السنة[2]، ثم عادت هذه التكاليف لتحقيق قفزة بنسبة 16.9451% بسبب تخفيف الحكومة إجراءات الاغلاق وعودة الأنشطة الحضورية تدريجيا، إضافة الى الارتفاع الكبير في الإيرادات الذي شجع الجمعيات على تقديم خدمات أكثر؛

- ✓ **المنح المقدمة:** تشكل نفقات المنح الممنوحة ثاني اهم نفقات الجمعيات الخيرية خلال الفترة (2011-2021)، حيث تتمثل هذه المنح في الهبات التي تقدمها الجمعيات لجمعيات خيرية أخرى او لأشخاص طبيعيين او على شكل تمويل لأبحاث او منح دراسية، وتراوحت نسبة هذه النفقات من اجمالي النفقات ما بين(10.16% و17.96%)، وقد شهدت تكاليف المنح منحى تصاعدي بين (2011-2019) بتسجيلها معدل نمو متراكم قدره 5.0708% مع تسجيله تذبذبات عديدة، حيث سجل تراجعا طفيفا سنة 2012 بنسبة 1.879% ثم قفزتين متتاليتين سنتي 2013و2014 بنسبة 19.5622% و12.3306% على التوالي،

[1] '**Definitions Used in the UK Civil Society Almanac | NCVO**' <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/about/definitions/> [accessed 7 July 2025].

[2] '**What Does NCVO**'s Almanac 2023 Tell Us about the State of the Voluntary Sector?', Directory of Social Change, 13 December 2025 <https://www.dsc.org.uk/content/what-does-ncvos-almanac-2023-tell-us-about-the-state-of-the-voluntary-sector/>.

وبعدها ثبات نسبي بين 2014و2015 تلتها قفزة بنسبة 7.69% سنة 2016 فتراجع ببسيط بنسبة 1.349% في 2017 ثم انخفاض اخر في السنة الموالية بنسبة تقارب 6%، ثم عادت منح الجمعيات للارتفاع سنة 2019 بنسبة 3.3412 % وبعدها تحقق ارتفاعا تاريخيا سنة 2020 بوصولها لعتبة 11584.8 مليون جنيه إسترليني أي بارتفاع قدره 15.2132% عن السنة السابقة وهذا عكس التكاليف الأخرى أي بنسبة 17.96% من اجمالي التكاليف، لتعاود الانهيار سنة 2021 بنسبة 42.582% لتكون اقل مبلغ منح كمنح خلال عقد من الزمن، وتعزو تلك التذبذبات في المنح الى تلك المشاريع طويلة الامد التي تعمل عليها الجمعيات والتي يكون عادة دفع تكاليفها في السنة الأخيرة إضافة الى انها لم تتأثر بالجائحة بل ارتفعت وهذا لأنه يمكن دفعها الكترونيا؛

- ✓ **تكاليف جمع التبرعات:** تعتبر التكاليف التي تصاحب حملات جمع التبرعات ذات أهمية كبيرة، ذلك لارتباطها بأهم مورد للجمعيات الخيرية، حيث نلاحظ ان تكاليف جمع التبرعات تمثل ما بين (9.68%، و14.1951%) خلال فترة الدراسة، وقد شهدت تكاليف جمع التبرعات تباينات ملحوظة خلال المدة (2011-2021)، حيث يمكننا تمييز مرحلتين:

- **مرحلة النمو المستمر (2011-2019):** تميزت هذه المرحلة بالنمو المطرد والمستمر لتكاليف جمع التبرعات بنسبة نمو متراكم قدرها 4.9148%، حيث نمت هذه التكاليف من 6374.6 مليون جنيه سنة 2011 الى ان بلغت ذروتها ب8541.5 مليون جنيه استرليني سنة 2015 ثم تلاها ثبات نسبي بين عامي (2015-2017) تبعها ذروة ثانية قدرها 8918.8 مليون جنيه سنة 2018، ويعود هذا النمو المطرد لتكاليف جمع التبرعات في هذه المرحلة، الى محاولات الجمعيات لمسابقة التحول الرقمي واطلاق عدة تقنيات ومنصات حديثة لجمع التبرعات مثل منصة (GivingTuesday)؛

- **مرحلة الانهيار (2018-2021):** تميزت هذه المرحلة بالانخفاض الحاد لتكاليف جمع التبرعات من 8918.8 مليون جنيه سنة2018 الى 6339.1 مليون جنيه سنة 2021 كأضعف رقم تكاليف جمع التبرعات خلال الدراسة، أي بنمو متراكم سالب قدره 10.757%، ويعود سبب هذا الانهيار الى تداعيات الاغلاق التام والجزئي الذي صاحب جائحة كورونا، والذي أدى الى الغاء حفلات جمع التبرعات والتبرعات بالطرق التقليدية وانتقال الجمعيات الى جمع التبرعات باستعمال الأساليب الرقمية كمنصات التمويل الجماعي التي دخلت الخدمة.

كما وتعد سنة 2021 السنة الأقل من ناحية تكاليف جمع التبرعات حيث اثرت على معدل النمو المتراكم الكلي لهذه التكاليف طوال مدة الدراسة (-0.175%).

- ✓ **تكاليف الإدارة العليا والحوكمة:** عادة ما تعد تكاليف الإدارة العليا والحوكمة من التكاليف المرهقة للجمعيات الخيرية وارتفاعها يعد مؤشرا سلبيا حول كفاءة ادارة الجمعيات، ولكنها في نفس الوقت استثمار لابد منه، لذلك أوصى المجلس الوطني للمنظمات التطوعية بإلزامية إيجاد مصادر تمويل متنوعة وبطرق اخلاقية لتمويل تكاليف الإدارة والحوكمة بسبب أهميتها الكبيرة[1]، وعلى الرغم من التباينات والتذبذبات الكثيرة التي صاحبت تطور هذه التكاليف خلال فترة الدراسة الا اننا، من خلال الجدول 23 يمكننا ملاحظة الاتجاه العام المتناقص لهذه التكاليف حيث سجلت معدلا متراكما سالبا قدره 15.706%، مع تسجيله طفرة سنة 2012 بقيمة 1214.6 مليون جنيه وهذا عكس التوصيات والدلائل المحاسبية التي أصدرتها لجنة الاعمال الخيرية (Charity commission) مثل تحديث معيار التقارير (SCORP 2015)[2]، وهذا ما دفع اللجنة الى فتح

[1] '**Funding and Fundraising | NCVO**' <https://www.ncvo.org.uk/help-and-guidance/governance/responsibilities-for-boards/helping-your-board-meet-their-responsibilities/funding-fundraising/> [accessed 8 July 2025].

[2] '**Charity reporting and accounting: the essentials March 2015**', GOV.UK, 10 October 2023 <https://www.gov.uk/government/publications/charity-reporting-and-accounting-the-essentials-march-2015-cc15c/charity-reporting-and-accounting-the-essentials-march-2015>.

تحقيق خلصت فيه الى ان الكثير من الجمعيات تضخم في تكاليف الإدارة العليا والحوكمة إضافة الى ان الكثير منها لم تفهم الفرق بين تكاليف الدعم التي قامت بإدراجها في تكاليف الحوكمة[1]، وقد أدت هذه التصحيحات المحاسبية والدلائل والتوصيات التي اطلقتها لجنة الاعمال الخيرية الى خفض هذه التكاليف خلال الزمن.

- ✓ **الاتجاه العام لتطور التكاليف:** بشكل عام اخذت تكاليف الجمعيات البريطانية في إنجلترا وويلز منحى تصاعدي بمعدل متراكم قدره 2.1864% خلال المدة (2011−2021)، مع تسجيل تراجع واحد سنة 2020 بنسبة 1.259% والذي كان سببه الانخفاض الكبير في جل التكاليف عدا المنح بسبب إجراءات الاغلاق التي صاحبت الجائحة، ويعد ارتفاع النفقات مؤشرا إيجابي للجمعيات الخيرية خاصة وان كانت النفقات التشغيلية او نفقات الاعمال الخيرية تمثل النسبة الأكبر في اجمالي التكاليف، ويدل ذلك على توسع الجمعيات في نشاطاتها الخيرية وانفاق مواردها لتغطية شريحة اكبر مع مرور الزمن، ذلك لان الجمعيات الخيرية لا تقسم الأرباح على المساهمين انما تعيد استثمارها مستقبلا وفي مشاريع خيرية وذات بعد اجتماعي[2].

وفي سنة 2021 انفقت الجمعيات البريطانية في إنجلترا وويلز ما يقارب 95% من دخلها والذي كان اغلبه (79.8877%) على الأنشطة الخيرية، وقد كان القطاع الفرعي الخدمات الاجتماعية أكثر المجالات إنفاقا من طرف الجمعيات الخيرية بنسبة 22.0897% من اجمالي النفقات، تليها النفقات الصحية ب 11.2171%، ثم باقي المجالات بنسب متفاوتة[3].

[1] '**New Report Suggests Charities Often Overstate Governance Costs**', GOV.UK, 4 October 2017 <https://www.gov.uk/government/news/new-report-suggests-charities-often-overstate-governance-costs>.
[2] ncvo, '**What is the state of the sector's finances? ncvo2022**', NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2022/financials/> [accessed 8 July 2025].
[3] '**What do voluntary organisations spend their money on?**', NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/financials/spending/> [accessed 8 July 2025].

المطلب الثالث: تحليل الدور الاقتصادي للقطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2012-2022).

من خلال هذا المطلب سنسعى لإبراز الدور الاقتصادي للقطاع الثالث البريطاني في إنجلترا وويلز، وذلك بتحليل مساهمة الجمعيات البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز في الناتج الإجمالي المحلي، وخلق فرص العمل وتطوير رأس المال البشري، ولأجل ذلك سنقوم بمعالجة بيانات رسمية تنشرها دوريا لجنة الاعمال الخيرية (Charity commission) او المجلس الوطني للمنظمات التطوعية البريطانية (NCVO) او المكتب الوطني للإحصاء البريطاني (ONS) خلال الفترة الممتدة بين (2012-2022).

الفرع الأول: مساهمة الجمعيات البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز في الناتج الإجمالي المحلي خلال الفترة (2012-2022).

يعتبر الاقتصاد البريطاني سادس اقوى اقتصاد عالمي حيث بلغ ناتجه المحلي الإجمالي 2.851 مليار جنيه إسترليني سنة 2024 مع توقعات بنموه بنسبة1.1% سنة 2025[1]، كما يتبوأ القطاع الثالث في بريطانيا رتبة الشريك الاقتصادي الفعال، لما يقوم به من أدوار اقتصادية واجتماعية حيث يساهم القطاع الثالث في الاقتصاد البريطاني بأكثر من الناتج المحلي الإجمالي لليمن حسب تقرير المجلس الوطني للجمعيات التطوعية 2023[2]، لذلك سنسعى لدراسة تطور مساهمة الجمعيات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2012-2022)، ولأجل ذلك قمنا بتحميل احصائيات وبيانات من موقع مكتب الإحصاء الوطني البريطاني (ONS)، والذي يعطي بيانات واحصائيات دورية حول حالة الاقتصاد البريطاني، ولأجل ملاءمة إحصاءاته وما تم تناوله في المطلب السابق وحتى تكون البيانات ذات قدر عال من الدقة قمنا بحذف احصائيات مشاركة التعليم (الجامعات) من النسبة العامة للمساهمة في الناتج الإجمالي، وهذا بسبب الجامعات لا يعتبرها المجلس الوطني للمنظمات التطوعية (NCVO) من القطاع الثالث ومن الجمعيات المسجلة في لجنة الاعمال الخيرية، وفي التالي سيتم عرض تطور مساهمة الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز في الناتج الإجمالي المحلي (الجدول24):

---

[1] Andy Powell, '**Gross domestic product (GDP): Economic indicators**', 2025 <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn02783/>.

[2] '**What Do Voluntary Organisations Contribute to the Economy?**', NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2023/impact/> [accessed 8 July 2025].

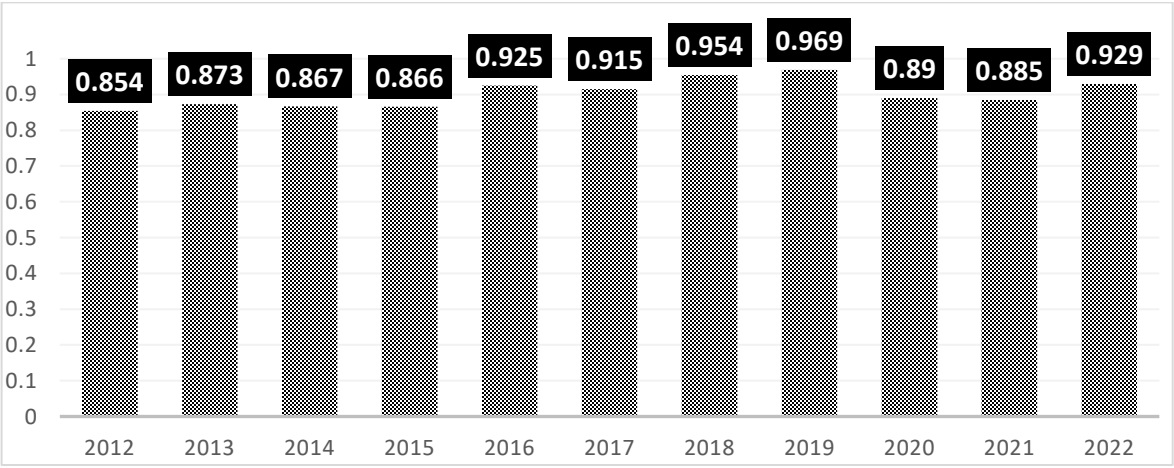
الجدول 24: تطور نسبة مساهمة الجمعيات الخيرية البريطانية المسجلة في إنجلترا وويلز في PIB خلال الفترة (2012-2022).

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
نسبة المساهمة في PIB	0.854	0.873	0.867	0.866	0.925	0.915
التطور		0.022248	-0.00687	-0.00115	0.068129	-0.01081
السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	
نسبة المساهمة في PIB	0.954	0.969	0.89	0.885	0.929	
التطور	0.042623	0.015723	-0.08153	-0.00562	0.049718	

source :'Market Sector and Non-Profit Institutions Serving Households (NPISH) GVA Proportions. Consistent with the 2024 Annual National Accounts and Supply and Use Tables. - Office for National Statistics'<https://www.ons.gov.uk/economy/grossvalueaddedgva/adhocs/2705marketsectorandnonprofitinstitutionsservinghouseholdsnpishgvaproportionsconsistentwiththe2024annualnationalaccountsandsupplyandusetables > [accessed 9 July 2025].(excel file).

يحتوي الجدول24 أعلاه على بيانات معدلة مستمدة من ملف اكسل تم تحميله من موقع مكتب الإحصاء الوطني البريطاني (ONS)، إضافة الى نسب تطور مساهمته في الاقتصاد البريطاني، وحتى نوضحه أكثر سنعرض معطيات الجدول أعلاه في شكل أعمدة بيانية في الشكل 22.

الشكل22: تمثيل أعمدة بيانية يبين تطور مساهمة الجمعيات البريطانية في إنجلترا وويلز في PIB خلال الفترة (2012-2022).



المصدر: من اعداد الباحث بناء على المعطيات في الجدول24.

يتمثل الشكل22 أعلاه في أعمدة بيانية تصف نسب مساهمة الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز في الناتج الإجمالي المحلي للاقتصاد البريطاني خلال الفترة (2012–2022)، حيث ومن خلال الشكل أعلاه والجدول 24 يمكننا ملاحظة تطور هذه المساهمة عبر الزمن، وفي النقاط التالي سنحاول تحليل تطور المساهمة عبر عدة مراحل:

- ✓ **مرحلة الثبات النسبي (2012–2015):** نلاحظ خلال هذه المرحلة تطور مساهمة الجمعيات البريطانية في الناتج الإجمالي المحلي من 0.845% سنة 2012 الى 0.866% في 2015 مع تسجيلها ذروة وارتفاعا طفيفا سنة 2013 والذي كانت نسبة المساهمة فيه 0.873%، ولعل أبرز العوامل التي أدت الى هذا الثبات النسبي في المساهمة، الركود الاقتصادي الذي كان بسبب الازمة العالمية سنة 2008 وإجراءات التقشف التي باشرتها الحكومة البريطانية لتقليص عجز الموازنة ومجابهة اثار الازمة[1]، مما أدى الى خفض الدعم الحكومي للقطاع الثالث خلال نفس الفترة (ارتفاع بسيط سنة 2013 بنسبة 3.41% أدى الى ارتفاع المساهمة بما يقارب 2.22%)، وهذا ما يبرز أهمية الدعم الحكومي للجمعيات الخيرية وتأثيره الكبير على أدائها؛
- ✓ **مرحلة الانتعاش المؤقت (2015–2019):** تميزت الفترة التي سبقت الجائحة انتعاش طفيف بين سنة 2015 و2019، حيث تطورت مساهمة الجمعيات في PIB من 0.866% سنة 2015 الى 0.969% سنة 2019 والتي تعد أكبر نسبة مساهمة خلال فترة الدراسة، مع تراجع طفيف سنة 2017 بنسبة 1.081%، ويعود السبب الرئيسي في هذا النمو الى الارتفاع المواصل في إيرادات القطاع الثالث من مختلف مصادرها خاصة في سنة 2019 والتي سجلت اعلى مستوى لإيرادات القطاع خلال الفترة (2011–2021) والتي تم دراستها سابقا، وهذا ما دفع الجمعيات الخيرية البريطانية الى التوسع في نشاطاتها التشغيلية وهذا الامر الذي انعكس بالإيجاب على تطور نسبة المساهمة في الناتج الاجمالي المحلي؛

[1] David Clifford, '**Charitable Organisations, the Great Recession and the Age of Austerity: Longitudinal Evidence for England and Wales**', Journal of Social Policy, 46.1 (2017), pp. 1–30 (p. 1), doi:10.1017/S0047279416000325.

- ✓ **مرحلة الانهيار بسبب الجائحة ثم التعافي المحدود (2019–2022):** اعقب الصدمة الاقتصادية التي أحدثها الاغلاق التام بسبب جائحة كورونا تداعيات كبيرة على مداخيل القطاع الثالث من مختلف المصادر حيث انخفض مجموع إيرادات القطاع سنة 2020 بنسبة 8.89% عن سنة 2019، مع انخفاض في تبرعات الافراد بنسبة 14.35% عن السنة السابقة مما أدى الى انخفاض كبير في النفقات التشغيلية للقطاع بنسبة 3.188% ، ورغم الإجراءات الاحترازية التي قامت بها الحكومة البريطانية سنة2020 وذلك برفع الدعم الحكومي للقطاع بنسبة تقارب 6% عن سنة 2019، الا انها لم تكن كافية في ظل الانهيار المسجل في تبرعات الافراد مما أدى الى انخفاض مساهمة الجمعيات الخيرية في PIB بنسبة 8.153% سنة 2020، وتسجيلها انخفاضا طفيفا اخر عن سنة 2020 في السنة الموالية بنسبة 0.562%، الا انها سجلت تعافيا وانتعاشا ملحوظا في السنة الثانية بعد الجائحة (2022) بنسبة4.9718% ، كان سببها عودة الانفاق التشغيلي الى الارتفاع بنسبة 16.9451% بسبب تخفيف الحكومة البريطانية إجراءات الحجر والاغلاق وذهاب الجمعيات بعيدا في التحول الرقمي حيث صارت تقدم خدماتها بصفة هجينة (حضوري/ عن بعد)، وهذا الامر أدى بمداخيل القطاع الى الارتفاع بنسبة تقارب 9% حسب تقرير (NCVO) سنة 2024[1]؛
- ✓ **الاتجاه العام:** خلال عقد من الزمن (2012–2022) ظلت مساهمة الجمعيات الخيرية في الناتج الإجمالي الخام البريطاني متوازنة لحد ما، حيث كانت تتراوح بين (0.854%–0.969%) طوال مدة الدراسة، انطلاقا من سنوات التقشف مرورا بسنوات التوسع وارتفاع المداخيل وزيادة الدعم الحكومي، الى صدمة الجائحة ومحاولة الصمود والتعافي، والى جانب الأهمية الكبيرة التي تبوأها القطاع الثالث في الاقتصاد البريطاني نستطيع ملاحظة حساسيته الكبيرة للتغيرات الاقتصادية والدعم الحكومي حيث قد تؤثر انخفاض الموارد الحكومية الى انخفاض تأثيره الاقتصادي، ولكن في نفس الوقت يتميز هذا القطاع بمرونة وقدرة كبيرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، كما لا يمكننا إخفاء دور التحول الرقمي والاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي على القطاع.

[1] NCVO2024, '**What Is the State of the Sector's Finances?**', NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/financials/> [accessed 9 July 2025].

الفرع الثاني: حجم اليد العاملة التي تشغلها الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز

من خلال هذا الفرع سنسلط الضوء حول قدرة القطاع الثالث والمتمثل في الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز على التخفيف من اثار البطالة، ونسبة مساهمته من القوى العاملة الكلية في الاقتصاد البريطاني، حيث سنعرض تطور اليد العاملة في الجمعيات الخيرية خلال الفترة (2014-2024)، وذلك بمعالجة احصائيات تحصلنا عليها من موقع المجلس الوطني للجمعيات الخيرية(NCVO)، اما النسب فقد قمنا بتقسيم عدد الموظفين في القطاع على اجمالي الموظفين، والذين تحصلنا على إحصاءاتهم من موقع المكتب الوطني للإحصاء البريطاني(ONS)[1]، وسيتم عرض ما تكلمنا عنه في الجدول25 ادناه:

الجدول25: تطور اليد العاملة في الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز خلال (2014-2024)

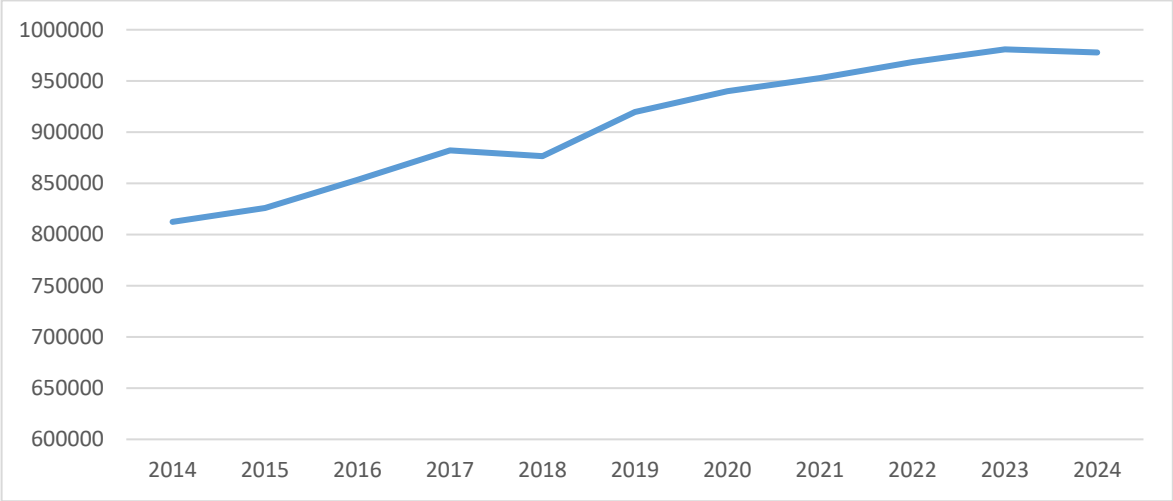
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
القوى العاملة	812395	825894	853532	882188	876579	919540
نسبة التطور		0.016616	0.033464	0.033573	-0.00636	0.04901
النسبة الى اجمالي العمال	0.026361	0.026348	0.026832	0.027459	0.026966	0.02793
السنوات	2020	2021	2022	2023	2024	
نسبة التطور	940140	952784	968573	980870	977726	
القوى العاملة	0.022403	0.013449	0.016571	0.012696	-0.00321	
النسبة الى اجمالي العمال	0.028875	0.029267	0.029389	0.029411	0.029085	

source :2024 NCVO, 'How many people work for voluntary organisations and what do they do?', *NCVO* <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/workforce/#:~:text=In%202024%2C%20the%20voluntary%20sector,of%20the%20UK%20workforce> [accessed 11 July 2025]..

[1] '**Number of People in Employment (Aged 16 and over, Seasonally Adjusted):000s - Office for National Statistics**' <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/timeseries/mgrz/lms> [accessed 11 July 2025].

يصف الجدول 25 أعلاه مساهمة الجمعيات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز في التشغيل، حيث يحتوي الجدول على احصائيات رسمية تمثل عدد الموظفين الذين يتلقون اجورهم بانتظام من طرف تلك الجمعيات خلال المدة (2014-2024) وهي أحدث احصائيات استطعنا الوصول اليها، ولأجل تحليل الجدول25 أعلاه سنعرض لكم معطياته في شكل تمثيل بياني في الشكل 23.

الشكل 23: التمثيل البياني لتطور عدد عمال جمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2014_2024):



المصدر: من اعداد الباحث بناء على معطيات الجدول 25.

يتمثل الشكل 23 في منحنى بياني يصف تطور اليد العاملة في الجمعيات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز في الفترة (2014-2024)، حيث يمكننا ملاحظة الاتجاه المتزايد لليد العاملة في تلك الجمعيات، لذلك سنحاول من خلال الشكل23 أعلاه والجدول 25 تحليل نمو اليد العاملة وتطور مساهمة القطاع في التشغيل نسبة الى اجمالي القوى العاملة في الاقتصاد البريطاني خلال عقد من الزمن:

- ✓ **الاتجاه العام لنمو عدد الموظفين في الجمعيات الخيرية خلال (2014-2024):** تطور عدد الموظفين في الجمعيات الخيرية خلال عقد من الزمن بشكل ملفت، حيث انتقل عدد موظفي الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز من 8123395 اجير سنة 2014 الى 977726 اجير في سنة 2024 ، أي بنسبة

20.3511% خلال عشر سنوات وبنمو متراكم قدره 1.8697%، وهذا ما يعكس الاتجاه الثابت والمتصاعد لعدد موظفي الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز خلال مدة الدراسة، ولم تسجل الاحصائيات تذبذبات كثيرة سوى التراجع النسبي الذي حدث سنة 2018 بنسبة 0.636% وسنة 2014 بنسبة 0.321%، ولعل من أسباب تسريح العمال سنة 2018 الفضائح التي ضربت القطاع التطوعي، فعلى سبيل المثال سرحت منظمة (Oxfam) حولي 100 موظف بسبب انخفاض التبرعات وسحب المانحين تبرعاتهم وعدم قدرتها على طلب الدعم الحكومي بسبب فضيحة هاييتي[1]، إضافة الى ذلك يشتغل في القطاع الخيري البريطاني حوالي 6.5% من غير البريطانيين وما يقارب 3.8% من الجنسيات الأوروبية[2]، وهذا ما جعل لخروج بريطانيا من الاتحاد الاوروبي وصعوبة تنقل الأشخاص اثرا بالغا في انخفاض موظفي القطاع، ومن جهة أخرى اثر ارتفاع التكاليف التشغيلية على الجمعيات بشكل كبير حيث اضطرت العديد من المنظمات لتسريح بعض الموظفين بسبب ازدياد الضغوط المالية عليها خاصة بارتفاع تكاليف التأمين والحد الأدنى للأجور والذي اقرته الحكومة البريطانية الجديدة والذي تم تطبيقه ابتداء من افريل 2025[3]؛

- ✓ **تطور نسبة موظفي القطاع الثالث الى اجمالي الموظفين:** نلاحظ انتقال وتطور مساهمة الجمعيات الخيرية في التوظيف من 2.6361% سنة 2014 الى ما نسبته 2.9085% سنة 2024، كما نلاحظ من خلال الجدول 25 التراجع سنة 2018 حيث ساهمت الجمعيات ب2.6966% فقط أي بانخفاض قدره 1.794% عن سنة 2017، كما حقق ذروة سنة 2023 بنسبة قدرها 2.94%، وقد كان هذا التذبذب بسبب المتغيرات الاقتصادية والصحية التي مرت على المملكة المتحدة، ورغم ذلك يمكننا ان نصف مساهمة الجمعيات الخيرية

[1] **IBE - Ethics in the Charity Sector:** (https://www.ibe.org.uk/static/f538a01b-6a0c-4c39-8ae6db892caca52e/ibebriefing63ethicsinthecharitysector.pdf).(2025-07-13 تاريخ الاطلاع)

[2] Morris Marley, 'The Charity Workforce in Post-Brexit Britain: Immigration and Skills Policy for the Third Sector', IPPR, p. 6 <. http://www.ippr.org/research/publications/the-charity-workforce-in-postbrexit-britain> [accessed 14 July 2025].

[3] Shiva Shivaji, '**Autumn Budget 2024 - Significant Increase in Charities' Staffing Costs**', VWV, 14 November 2024 <https://www.vwv.co.uk/insights/articles/autumn-budget-2024-significant-increase-in-charities-staffing-costs/>.

في التشغيل في بريطانيا بالثبات النسبي، وحسب تقرير (NCVO) لسنة 2024: يحتل مجال الرعاية الاجتماعية صدارة عدد الموظفين بنسبة 39% من اجمالي موظفي القطاع، كما يعمل 4 من كل 10 موظفي القطاع اما عن بعد او عن طريق نظام العمل الهجين الذي يجمع بين العمل المنزلي والعمل الحضوري[1].

إضافة لما سبق لا يعتمد القطاع الثالث او الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز على الموظفين فقط، ولكن اغلب ما تستند عليه الجمعيات الخيرية في القيام بأعمالها ونشاطاتها هم المتطوعون، وقد أشار تقرير اتجاهات القطاع الثالث لسنة 2022 الى ان الجمعيات الخيرية او القطاع الثالث بصفة عامة في إنجلترا وويلز يعتمد على ما يقارب 4335200 متطوع منتظم سنة 2022، يلتزم في المتوسط ب72 ساعة عمل تطوعي خلال السنة او ستة ساعات شهريا وفيما مجموعه312 مليون ساعة عمل، وهذا ما وفر على الجمعيات ما يقارب 3 مليارات جنيه إسترليني كأجور عمال على مستوى الاجر المعيشي الوطني، ونجد أكثر الجمعيات اعتمادا على المتطوعين الجمعيات الصغيرة والمتناهية في الصغر[2].

الفرع الثالث: دراسة تطور كتلة أجور الموظفين في الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز

من خلال هذا الفرع سندرس تطور كتلة الأجور التي يتقاضاها موظفو الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز، إضافة الى مراقبة تطور الاجر الساعي للموظفين، وهذا من خلال معالجة احصائيات تم الاطلاع عليها من مكتب الإحصاء الوطني البريطاني (ONS) لفترة (2016–2021)، ثم سنسعى لمقارنتها واجمالي التكاليف التشغيلية ومتوسط الاجر الساعي في إنجلترا وويلز، وسنعرض تلك الاحصائيات من خلال الجدول26:

[1] 2024 NCVO, '**How many people work for voluntary organisations and what do they do?**', NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/workforce/#:~:text=In%202024%2C%20the%20voluntary%20sector,of%20the%20UK%20workforce> [accessed 11 July 2025].

[2] Tony Chapman, **Third Sector Trends in England and Wales 2022 Employees, Volunteers**, Diversity and Investment in People, Third Sector Trends in England and Wales 2022, p. 14 <https://www.communityfoundation.org.uk/wp-content/uploads/2022/12/Third-Sector-Trends-in-England-and-Wales-2022-employees-volunteers-diversity-and-investment-in-people-December-2022.pdf> [accessed 14 July 2025].

الجدول26: تطور كتلة الأجور والاجر الساعي لموظفي الجمعيات الخيرية المسجلة في إنجلترا وويلز للفترة (2016-2021): **الوحدة: جنيه استرليني**

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021
متوسط كتلة الأجور الاجمالية	2.45E+10	2.59E+10	2.65E+10	2.82E+10	2.9E+10	2.97E+10
التطور	-	0.057243	0.021847	0.067398	0.028029	0.022639
متوسط الاجر السنوي	28689	29346	30179	30708	30877	31157
التطور	-	0.022901	0.028385	0.017529	0.005503	0.009068
متوسط الاجر الساعي	15.28	15.64	15.99	16.43	16.24	16.79
التطور	-	0.02356	0.022379	0.027517	-0.01156	0.033867

source: 'Earnings and Hours Worked, UK Region by Public and Private Sector: ASHE Table 25: Time-Series', *Office for National Statistics* <https://www.ons.gov.uk/filter-outputs/aeb733e1-f9b3-4518-8d7a-7437d8018f2d> [accessed 15 July 2025].

يصف الجدول26 أعلاه احصائيات مستمدة من موقع المكتب الوطني للإحصاء، يصف التطور في كتلة الأجور والاجر الساعي لموظفي الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز خلال الفترة (2016-2021)، حيث تعتبر هذه الاحصائيات ادق الاحصائيات التي تناولت رواتب موظفي الجمعيات الخيرية، وسنسعى لتحليل هذا الجدول في التالي:

- ✓ **تطور اجمالي كتلة الأجور (2016-2021):** من خلال الجدول يمكننا ملاحظة وبشكل واضح التطور المتواصل لكتلة الأجور خلال فترة الدراسة، حيث ارتفع اجمالي كتلة أجور موظفي الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز من 24.5 مليار جنيه إسترليني سنة 2016 الى حوالي 29.7 مليار سنة 2021 أي بمعدل تراكمي قدره 3.9256% خلال 5 سنوات، وهذا ما يعكس توسع الجمعيات الخيرية في التوظيف والقضاء على البطالة واحتلالها مركزا جيدا في اجمالي القوى العاملة، اضافة لذلك تم تحقيق اكبر ارتفاع سنة 2019 ب6.7398% عن سنة 2018، وهذا ما يشير الى التوسع الذي الجمعيات الخيرية في تلك السنة سواء في

الانفاق التشغيلي او في الإيرادات وهذا ما تم ملاحظته في الجداول السابقة (22،23)، وبعد ذلك تباطأ نمو اجمالي كتلة الأجور خلال 2020 (2.8%) وفي 2021 (2.2%)، وهذا بسبب تداعيات الجائحة والذي أدى الى تطبيق نظام (Furlough) والذي طرح من قبل المستشار ريتشي سوناك لمجابهة التسريح الجماعي للموظفين، والذي منح إجازة مؤقتة للعمال انطلاقا من 1 مارس حتى 30 جوان 2020 مع دفع الحكومة 80% من الرواتب[1]، إضافة الى اعتماد ساعات عمل اقل وهذا ما ساهم في تباطئ نمو كتلة الأجور؛

- ✓ **تطور متوسط الاجر السنوي(2016-2021):** من خلال الجدول يظهر لنا التطور الجلي لمتوسط الاجر السنوي للموظف الواحد في القطاع الثالث او بالأخص في الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز، حيث نمى متوسط الاجر السنوي من 28689جنيه إسترليني سنة 2016 الى31157 سنة 2021، أي بمعدل متراكم قدره 1.6642% خلال فترة الدراسة، وهذا ما يعكس النمو الثابت والمتواصل لمتوسط الاجر السنوي، كما نلاحظ ان نمو الاجر السنوي قد تباطئ سنتي 2020 و2021 وهذا للأسباب المذكورة سابقا؛
- ✓ **تطور متوسط الاجر الساعي (2016-2021):** تطور متوسط أجور الموظفين في الجمعيات الخيرية من 15.28 جنيه إسترليني للساعة سنة 2016، الى حوالي 16.79 جنيه إسترليني للساعة سنة 2021، كما حقق نموا ثابتا ومتواصلا خلال الفترة (2016-2019) ثم حقق تراجعا ب 1.156% سنة 2020 وهذا بسبب ازمة الجائحة والاغلاق العام، ثم عاد للارتفاع مجددا سنة 2021 بنسبة 3.3867% عند بداية الانفراج وعودة الأمور لطبيعتها تدريجيا، وعند مقارنة متوسط الاجر الساعي لسنة 2021 في إنجلترا وويلز (15.65 جنيه إسترليني)، ومتوسط الاجر الساعي للقطاع العام(14.52 جنيه إسترليني)، والقطاع الخاص

[1] '**Coronavirus Job Retention Scheme Statistics: December 2020**', GOV.UK <https://www.gov.uk/government/statistics/coronavirus-job-retention-scheme-statistics-december-2020/coronavirus-job-retention-scheme-statistics-december-2020> [accessed 15 July 2025].

(18.08 جنيه إسترليني) حسب (ONS)[1]، نجد ان السعر الساعي للجمعيات الخيرية متفوق ب1.14 جنيه إسترليني عن المتوسط العام، ومتفوق أيضا ب2.27 جنيه إسترليني عن القطاع العام، وخلف الاجر الساعي للقطاع الخاص ب 1.29 جنيه إسترليني، وهذا ما يجعل القطاع الثالث والجمعيات الخيرية بصفة خاصة في المرتبة الثانية من ناحية الاجر الساعي المتوسط.

تحتل الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز مكانة كبيرة في القضاء على البطالة وفي التشغيل، حيث توظف ما يقارب 3% من اجمالي الموظفين الاجراء وما يفوق 4 ملايين متطوع، إضافة لكونها في الصف الثاني خلف القطاع الخاص وأكبر من القطاع العام والمتوسط العام للأجر الساعي، وهذا ما يجعلها بديلا يستحق الاهتمام ومصدرا هاما ومستداما للوظائف المرموقة وحلا ناجعا لمجابهة ازمة البطالة.

المبحث الثالث: التجربة الكويتية في الوقف والقطاع الخيري

تعتبر تجربة الكويت في المجال الخيري والوقفي تجربة مثيرة للاهتمام، سواء من ناحية القدم او الحداثة والتطور في هذا المجال، ومن خلال هذا المبحث سنسعى لتحليل التجربة الكويتية حتى نستشف منها ما يمكننا ان نستفيد منه في تحليل الأهمية الاقتصادية والمالية للقطاع في الجزائر.

المطلب الأول: التطور المؤسسي للقطاع الوقفي في الكويت:

تعتبر ثقافة الوقف متجذرة في المجتمع الكويتي وضاربة في القدم قدم الدولة نفسها، حيث يعتبر مكونا من مكونات الهوية الإسلامية، كما كانت المساجد تبنى عن طريق الأراضي الموقوفة وكان الكثير من المواطنين يوقفون

[1] '**Earnings and Hours Worked, UK Region by Public and Private Sector: ASHE Table 25: Time-Series**', Office for National Statistics <https://www.ons.gov.uk/filter-outputs/aeb733e1-f9b3-4518-8d7a-7437d8018f2d> [accessed 15 July 2025].

ثلث اصولهم لبناء وتمويل المساجد كما سجل الأرشيف الكويتي للوقف 300 وقف خيري، منها 140 وقفا لمسجد مثل النعمان والعدساني والسرحان وغيرها،[1]

الفرع الأول: التطور التاريخي والمؤسسي لقطاع الأوقاف الكويتي

لقد مر قطاع الأوقاف في الكويت بالكثير من التغيرات والتطورات عبر الزمن، حيث كان للتحولات السياسية والتطورات الاقتصادية في البلد الأثر الكبير على هذا القطاع، لذلك سنسعى لبيان المراحل التاريخية لتطور الأوقاف من خلال النقاط التالية2:

- ✓ **المرحلة الأولى (قبل 1921):** تسمى بمرحلة الإدارة الاهلية، حيث كانت الأوقاف الكويتية في تلك الفترة تدار من قبل الواقفين انفسهم، او يعينون نظار لتلك الأوقاف يتولون نظارة تلك الأوقاف تحت رقابة القضاة الشرعيين، حيث ارتبطت هذه المرحلة بأول وقف يقدر تاريخ بنائه سنة 1695 وهو مسجد بن بحر، وكان النوع الغالب على الأوقاف في تلك الفترة ابار المياه، البيوت والدكاكين، وبساتين النخيل حيث تحبس وتوقف وتسبل منفعتها في بناء المساجد وادارتها، وتنفق أيضا على المشاريع الخيرية للمحتاجين والارامل وكذلك تنفق على طلبة العلم وحلق تحفيظ القرءان، وكانت هذه المرحلة أطول مرحلة من حيث المدة؛
- ✓ **المرحلة الثانية (1921-1962):** وتسمى بمرحلة الإدارة الحكومية للأوقاف، وتنقسم هذه المرحلة بذاتها الى مرحلتين: وهما مرحلة الإدارة الحكومية قبل النفط، ومرحلة الإدارة الحكومية ابان اكتشاف النفط وتصدير اول شحنة،[3]

[1] Meshari Al-Daihani, Ahmad Bin, and A. Madun, '**WAQF INSTITUTIONS IN KUWAIT: HISTORICAL PERSPECTIVE**', Jurnal Syariah, 30 (2022), pp. 100–22 (pp. 105–06).

[2] Dehilis Samir, '**Waqf and Its Role in Achieving Sustainable Development in Algeria Based on Experiences of Some Countries الوقف ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر بناءً على تجارب بعض الدول**' (unpublished, 2020), pp. 91–95, doi:10.13140/RG.2.2.22146.30404.

[3] دهيليس سمير، **الوقف ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر بناءً على تجارب بعض الدول**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجلفة، سنة 2020، ص 92-93 .

- **مرحلة الادارة الحكومية قبل النفط (1921-1938):** ميزت هذه الفترة التطور في الجهاز الحكومي وتأسيس اول هيئة تعنى بالأوقاف في البلاد وهي: إدارة الأوقاف، حيث كانت عبارة عن جهاز حكومي يساعد ولي الامر في ممارسة سلطته التنفيذية، والتي تكفلت بوضع الأنظمة والضوابط التي تكفل تنظيم الوقف وتنميته وتطويره بقدر الإمكانيات المتوفرة آنذاك؛
- **مرحلة الإدارة الحكومية في حقبة النفط (1938-1962):** صاحب دخول الكويت حقبة الاقتصاد النفطي بعد تصديرها اول دفعة نفط سنة 1946 تجديد عمراني كبير وثورة بناء وتشييد لقبت بجنون البناء، وهذا ما أدى الى ارتفاع جنوني في أسعار الأراضي والعقارات، ما جعل الحكومة الكويتية تستحدث بما يسمى بدائرة الأوقاف سنة 1949، حيث تتكون هذه الدائرة من مجلس من الاهالي يرأسه رئيس دائرة الأوقاف، تتولى هذه الدائرة حماية وإدارة الأوقاف وتثميرها وصرفها فيما أوقفت لأجله، كما تتولى الدائرة الاشراف على المساجد واوقافها؛

✓ **المرحلة الثالثة(1962-1993):** وهي مرحلة تأسيس وزارة الشؤون الإسلامية والاوقاف بعد استقلال الكويت سنة 1961 وتأسيسه اول حكومة في تاريخه، وكان تحويل دائرة الأوقاف الى الوزارة في ينار 1962 ثم اضيف اليها الشؤون الإسلامية سنة 1965، وقد شهدت هذه الفترة تراجعا في الإدارة الاهلية للأوقاف لحساب الحكومة، وتولت الوزارة في تلك الفترة عبر وكيل الأوقاف إدارة الأوقاف ومسؤوليتها، الى ان تم انشاء قطاع مستقل للأوقاف في الوزارة سنة 1982 تحت مسؤولية وكيل وزارة مساعد[1]، واثناء الغزو العراقي للكويت سنة 1991 واصلت الوزارة إعطاء التعليمات للقائمين على قطاع الأوقاف بالحفاظ على حجج الوقف والملفات والوثائق المهمة من الطمس والضياع، وبعد نهاية الغزو كان قطاع الأوقاف من أكثر القطاعات نموا وازدهارا، حيث صدرة عدة مراسيم تنظيمية في سبيل تطويره وتنظيمه، فقد صار قطاع الأوقاف مؤلفا من قطاعين

[1] Zaaba Mustapha, '**From Solidarity to Prosperity: Exploring the Impact of Islamic Waqf on Economic Development: Insights from the Kuwaiti Experience**', International Journal of Economic Perspectives, vol 18. No 12, y 2024, article 12 (p. 2414).

فرعيين، اهتم احدهما بتنمية الأوقاف تحت اشراف مجلس تنمية الموارد الوقفية، والأخر يختص بإدارة شؤون الأوقاف، وقد ساهمت تلك القرارات في جعل الأوقاف أكثر نماء ومرونة وتطورا[1]؛

- ✓ **المرحلة الرابعة(منذ 1993):** وهي مرحلة انشاء الهيئات المتخصصة في الوقف، وكان ميلاد الأمانة العامة للأوقاف بموجب المرسوم الاميري الصادر في الثالث عشر من نوفمبر 1993 مرحلة جديدة في تاريخ قطاع الأوقاف الكويتي، حيث تمتعت هذه المؤسسة بالاستقلالية النسبية والحرية في اتخاذ القرار وفق القوانين واللوائح الحكومية لتولي مسؤولية الأوقاف الداخلية والخارجية، وتهدف الأمانة العامة للأوقاف حسب مرسوم انشائها بالدعوة للوقف، ورعاية شؤونه وتثميره بإدارة واستثمار أمواله وصرفها في الأوجه الموقف لأجلها، وساهمت هذه الهيئة في اخذ قطاع الأوقاف في منحى تصاعدي جعل التجربة الكويتية في هذا المجال مثالا يحتذى به[2].

الفرع الثاني: الإطار التشريعي والقانوني للوقف الكويتي (القانون الخاص بالأوقاف 1951)

القانون الأساسي المنظم للأوقاف الكويتية هو: الامر الاميري الخاص بتطبيق قوانين واحكام شرعية خاصة بالوقف، والصادر بتاريخ 26 جمادى الاخر 1370 هـ، والموافق لتاريخ 4 فيفري 1951، وقد اعد هذا القانون خصيصا لإدارة شؤون الوقف، وحمايته من الضياع، وحفض حقه اثناء المنازعات، حيث امر القضاة الشرعيون ونظار الوقف بتطبيق هذا الامر تاريخ صدوره، وقد اعتمدت الهيئة المعدة للقانون مذاهب الفقه الإسلامي السنية الأربعة، كما يعد هذا الامر هو القانون المنظم للوقف في الكويت لهذا الوقت دون استبداله او الغائه بشكل صريح، ويحتوي الامر الاميري الخاص بالأوقاف الكويتية والمرسل أيضا الى المحاكم المصرية على 10 مواد قانونية، احتوت احكاما أساسية وبينت نظارة الوقف واحكام انتهائه:

---

[1] الامانة العامة للأوقاف، **تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في دولة الكويت**، الكويت، سنة 1997 ،ص4-5. <https://khair.ws/library/7334/>

[2] الامانة العامة للأوقاف، مرجع سابق، ص5

أولا: الاحكام الأساسية (من المادة الاولى الى المادة الخامسة):[1]

حددت الاحكام الأساسية الخاصة بالوقف في عدة مواد نذكرها في الاتي:

- ✓ **المادة الأولى:** نصت المادة الأولى على العمل بأحكام ووثائق القضاة السابقين أي الذين كانوا قبل صدور الامر الاميري، ولو كانت خالية من الشهود مالم توجد دلائل على عدم صحتها، او عدم معارضتها اراء اجتهادية لاحقة، باستثناء ما اختص بالأحكام العامة او قضية إعادة قسمة الميراث عن حدوث زيادة او نقص فاحش مفضي الى عدم العدل في الحصص؛
- ✓ **المادة الثانية:** حكمت المادة الثانية بنفوذ الوقف الخيري وسريانه حتى لو مات الواقف قبل ان يحوزه، سواء كان ابتداء الوقف مالا او خيريا(عاما) او اهليا (خاص بذرية واهل الواقف)، او مختلطا بين العام والأهلي؛
- ✓ **المادة الثالثة:** تناولت هذه المادة موضوع نظارة وإدارة الوقف الخيري، حيث وبناء على المادة يعتبر الوقف خيريا إذا أوصى الواقف بجعله على فلان، وتكون كلمة (على) هي الدالة على توكيل نظارة وإدارة الوقف للشخص الموقوف له؛
- ✓ **المادة الرابعة:** قضت هذه المادة بمشروعية استبدال الوقف الخيري او الأهلي بما يجعل له اقصى منفعة سواء للاستغلال او للسكن، كما اجازت استغلال الأصل الموقوف للسكن والسكن الموقوف للاستغلال، او كما تقضي الحاجة والمصلحة؛
- ✓ **المادة الخامسة:** اختصت هذه المادة بتنظيم احقية منافع الوقف للأقارب المحتاجين حسب ترتيب القرابة إذا لم يسعهم جميعا، حيث تكون الأولوية لولد الصلب ثم ولد الولد أي الاحفاد، ثم يقسم على الاهل الأقرب فالأقرب؛

[1] علي إبراهيم الراشد، '**الأمر السامي بتطبيق أحكام شرعية خاصة بالأوقاف – دراسة فقهية مقارنة**'، مجلة الحقوق، المجلد 37، العدد1 سنة 2013، ص 446-461..1893.v37i1.34120/jol:doi

ثانيا: احكام نظارة الوقف وانتهائه (من المادة السادسة الى المادة العاشرة):[1]

في النقاط التالية سنسعى لتلخيص ما جاء في المواد القانونية المتعلقة بأحكام نظارة الوقف وانتهائه:

- ✓ **المادة السادسة:** حددت هذه المادة نظارة الوقف الخيري والذي كان جزءه خيريا، والذي لم يحدد الواقف ناظر الوقف، حيث نصت على ان تعود نظارة الوقف الخيري كليا الى دائرة الأوقاف، وان كان جزئيا تكون النظارة مناصفة مع الموقوف له إذا حكمت المصلحة بذلك؛
- ✓ **المادة السابعة:** نصت هذه المادة في المجمل على قضيتين وهما الرجوع في الوقف وتغيير الوقف، حيث أعطت الاحقية للواقف بالرجوع في وقفه سواء بصفة كلية او جزئية مهما كان نوع الوقف عاما كان او اهليا، كما قالت أيضا بجواز تغيير الواقف لشروط الوقف او الجهات الموقوف لأجلها حتى لو انه حرم نفسه من ذلك، الا في وقف المسجد فلا رجعة ولا تغيير في شروطه ولو أحق ذلك لنفسه؛
- ✓ **المادة الثامنة:** تناولت هذه المادة موضوع انتهاء الوقف الاهلي وانحلال عقدته، حيث يكون ذلك في حالتين:
  - **الحالة الأولى:** حالة إهلاك الوقف وتلفه وانعدام نفعه، سواء كله او بعضه بصفة لا يمكن للناظر ترميمها او الانتفاع بها باي شكل من الاشكال، او كان العائد من استغلالها ضئيلا او لا يعود الى بعد زمن بعيد، حيث اقرت في هذه الحالة عودة الأصل للواقف ان كان حيا، او ورثته إذا حكم بنهاية الوقف بعد وفاته؛
  - **الحالة الثانية:** في حالة كان الوقف الأهلي سليما وذو منفعة وفيرة، ولكن كثرة مستحقيه تجعل حصصهم ضئيلة وغير ذي قيمة، حيث تحل عقدة الوقف وينتهي ويعود الى الواقف ان كان حيا او الى ورثته بعد وفاته.

[1] علي إبراهيم الراشد، مرجع سابق، ص462-483.

- ✓ **المادة التاسعة:** تحدثت هذه المادة عن شروط انتهاء الوقف الأهلي المؤبد والمؤقت، حيث حددت نهاية الوقف الأهلي المؤبد بانقطاع الجهة الموقوف لها، اما الوقف الأهلي المؤقت فينتهي اما بانتهاء المدة المعينة له من طرف الواقف، او بانتهاء الجهات الموقوف لها سواء كانوا مذكورين بالاسم او بالحصر، وتنتهي حصصهم بانقراضهم او بانقراض الطبقة التي ينتهي اليها الوقف، وتعود حصصهم الى الواقف او ورثته اذا لم ينص في كتاب الوقف بعودتها الى باقي المستفيدين، واذا لم يكن للواقف ورثة عادت الأوقاف الى المصلحة العامة وتستغل في جهات البر والإحسان، بالمختصر اذا انتهت حصص الموقوف لهم سواء بانقراضهم او انقراض الحصص المكتوبة لهم في كتاب الوقف، تعود الأوقاف اما للواقف او ورثته فان لم يوجدوا فتعود الأوقاف الى الصالح العام؛
- ✓ **المادة العاشرة:** نصت هذه المادة على سريان الامر على الأوقاف التي سبقت تاريخ اصدار هذا الامر والاوقاف اللاحقة له، الى ان يصدر قرار من ولي امر الكويت يعدله او يغيره او يوقف الاحتكام له او يخالفه او يخالف بعض ما جاء فيه.

وبعد تأسيس الأمانة العامة للأوقاف سنة 1993 والتي صارت بمثابة ناظر الوقف في الكويت نيابة عن وزارة الشؤون الإسلامية والاوقاف، أصدرت هذه المؤسسة سنة 2014 كتيبا ارشاديا تحت عنوان "القانون الاسترشادي للوقف"، والذي يعبر حسب الأمين العام للأمانة العامة للأوقاف الكويتية عن الرغبة الملحة لدى الجهات الرسمية والشعبية لإصدار قانون موحد يحفظ حقوق الوقف ويساهم في نشر هذه السنة النبوية،[1] ويقدم هذا الكتاب نموذجا قانونيا موحدا للدول الإسلامية لتنظيم وإدارة شؤون الوقف وتعزيز دوره في التنمية الاقتصادية والمجتمعية، وقد كان هذا الكتاب عبارة عن ثمرة تعاون بين البنك الإسلامي للتنمية عن طريق المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب والأمانة العامة للأوقاف.

[1] الأمانة العامة للأوقاف، **القانون الاسترشادي للوقف "نسخة تجريبية"**، مكتبة الكويت للنشر، الطبعة 1، الكويت، سنة 2014، ص8. https://www.awqaf.org.kw/AR/DataStore/DocumentsGallery/%D9%86%D8%B5%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D9%84%D9%88%D9%82%D9%81.pdf ، تاريخ الاطلاع: 22-05-2025.

وقد راعى هذا القانون التنوع والاختلاف المذهبي والقانوني بين دول العالم الإسلامي، كما يحتوي الكتاب على اثنا عشر فصلا تحتوي على مواد قانونية تصف وتعرف الوقف وانواعه استنادا على الشريعة الإسلامية واراء الفقهاء من المذاهب الأربعة، كما تتكلم أيضا على شروط الوقف والواقف وإجراءات الوقف واوجهه، وقد حدد القانون أيضا من خلال عدة مواد مشروعية استغلال واستثمار الأوقاف وكيفية تعميرها وتثميرها، وذكر الأنواع الحديثة للوقف، واختتم بتناوله انتهاء الوقف وكيفية التعامل مع الأوقاف المنتهية، ويعد هذا الكتاب نموذجا تجريبيا الى ان تعد عدة طبعات أخرى تنقح وتحدث المواد المختلف عليها.[1]

الفرع الثالث: الأمانة العامة للأوقاف كإطار مؤسسي للوقف الكويتي

من خلال هذا الفرع سنتطرق الى التعريف بالأمانة العامة للأوقاف وأسباب تأسيسها، ثم نتناول هيكلها التنظيمي، وبعدها نتطرق الى مبادئ الأمانة العامة وسياساتها.

أولا: التعريف بالأمانة العامة للأوقاف وأسباب تأسيسها

شهد قطاع الوقف الكويتي بعد السنوات الثلاث الأولى عقب التحرير نموا متباطئا لم يكن يرقى لطموحات الحكومة الكويتية، فكان لابد من القيام بالتغيير الذي يعطي هذا القطاع دفعة تأخذ به الى مكانته الاصلية ودوره الفاعل في التنمية المستدامة، لذلك قامت الحكومة الكويتية بتأسيس الأمانة العامة للأوقاف بموجب المرسوم الاميري الصادر بتاريخ 13 نوفمبر 1993 كمؤسسة وجهاز حكومي يتمتع باستقلالية نسبية في اتخاذ القرارات وفق اللوائح والقوانين الكويتية، وقد نص المرسوم على ممارسة الأمانة العامة للأوقاف المهام الموكلة لوزارة الشؤون الإسلامية والاوقاف في مجال الوقف ويتولى رعاية شؤون الوقف في الداخل والخارج، ومن مهامها حسب المادة الثانية من مرسوم التأسيس: القيام بالدعوة للوقف ورعاية شؤونه وإدارة أمواله وتثميره وصرف ريعه في حدود ما أوقف لأجله وبما يحقق مقاصده الشرعية[2].

---

[1] المرجع السابق، ص9.

[2] الأمانة العامة للأوقاف، **تطور الوقف – نبذة عن تطور تاريخ حركة الأوقاف في دولة الكويت**، مقال منشور على موقع الأمانة على الانترنت، http://www.awqaf.org.kw/AR/Pages/DevelopmentOfWaqf.aspx، تاريخ الاطلاع 23-05-2025.

وتعرف الأمانة العامة للأوقاف حسب المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بأنها: مؤسسة مركزية رسمية تمثل دولة الكويت في الاشراف على قطاع الوقف، كما تعمل على تنظيم العلاقات بين الجهات المنتمية للقطاع، وعلاقات تلك الجهات مع مؤسسات والمنظمات المجتمعية الأخرى، تعمل على نظارة الأوقاف الكويتية في الداخل والخارج[1]، وقد تم تأسيسها لعدة أسباب نذكرها في النقاط التالية:[2]

- ✓ كانت إدارة الأوقاف تدير أموالا واصولا وجب عليها ادارتها وحمايتها واستثمارها بفعالية، كما كانت تحرص على صرف ريع الوقف على الأوجه التي أوقفت لأجله، فظهرت الحاجة لتوكيل إدارة متخصصة تمتلك كفاءات وخبرات كبيرة تستخدم أساليب حديثة ومتطورة في ادارته، لتحقيق اهداف عجزت إدارة الأوقاف عن تحقيقها بصورتها القديمة؛
- ✓ السبب الرئيسي الذي اعطى الاستقلالية لجهاز الأوقاف هو تمكينه من استعمال أساليب إدارية حديثة تساعده في الانفتاح والتوسع في المشاركة مع المجتمع المدني في تحديد اهداف إدارة الأوقاف ورسم سياساتها المستقبلية بما يخدم الوقف؛
- ✓ توفر استقلالية قطاع الأوقاف المناخ الملائم لازدهار الوقف ونمائه وقيادته لتحقيق أهدافه التنموية، الى جانب ذلك تفرغ الوزارة لتحقيق رسالتها وأهدافها الدينية والمجتمعية الأخرى[3].

ثانيا: الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للأوقاف

تتخذ الأمانة العامة للأوقاف هيكلا تنظيميا اشبه بالهيكل التنظيمي الشبكي الذي يجمع عدة قطاعات، تختص كل منها بمهمة محددة سابقا كتنظيم شؤون الوقف وإدارة نشاطات ومشاريع وقفية أخرى، وقد حرصت الأمانة العامة للأوقاف على توفير الشروط اللازمة لبناء هيكلها التنظيمي الأمثل، والذي يساعدها على تحقيق أهدافها وايصال

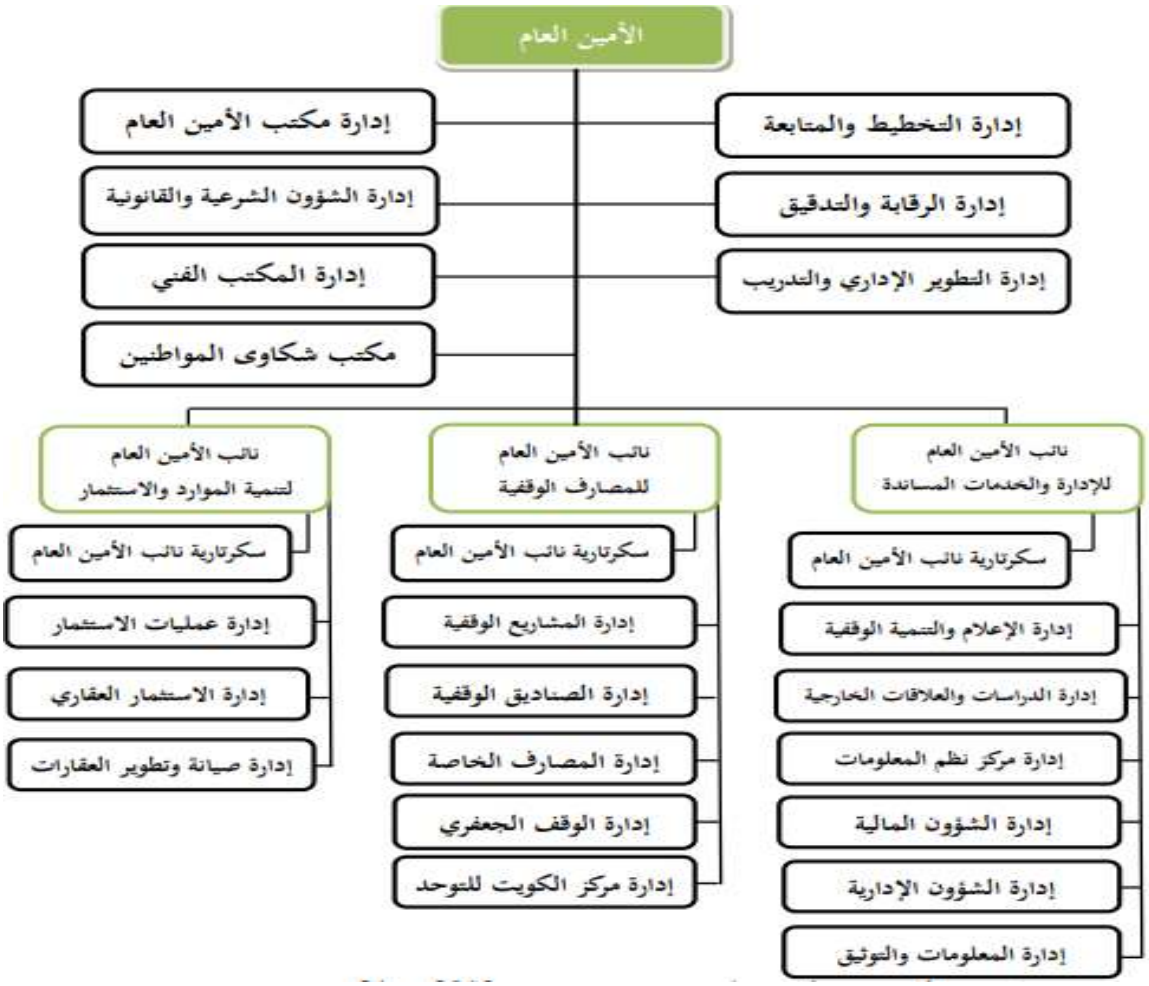
[1] عبد المحسن العثمان، **نظام الوقف في التطبيق المعاصر "تجربة الكويت في الوقف"**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، سنة 2003، جدة، ص94.

[2] عبد الله سعد الهاجري، **تقييم كفاءة استثمار أموال الأوقاف بدولة الكويت**، أطروحة ماجيستير، الأمانة العامة للاوقاف، مكتبة الكويت الوطنية، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص66-67.

[3] عبد الله سعد الهاجري، مرجع سابق، ص66.

رسالتها والنهوض بقطاع الوقف[1]، ويتكون الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للأوقاف من الأمين العام كرئيس ومسير لشؤون الأمانة، بالإضافة لعدة وحدات مساندة له، يتبعها ثلاثة نواب لكل منهم إدارة مساعدة له، ومن خلال الشكل 24 سنعرض لكم مخطط الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للأوقاف[2]:

الشكل24: مخطط الهيكل التنظيمي للأمانة العامة للأوقاف لسنة 2013:



المصدر: دهيليس سمير، مرجع سابق، ص100

[1] محمود عبد الباقي إبراهيم, '**دور الوقف في تنمية المجتمع المدني: نموذج الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت**' ، الامانة العامة للاوقاف، سنة 2006، ص154.<https://dawa.center/file/1> تاريخ الاطلاع: 23-5-2025.

[2] Samir, 'Waqf and Its Role in Achieving Sustainable Development in Algeria Based on Experiences of Some Countries الوقف ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر بناءً على تجارب بعض الدول', p. 98.

ثالثا: سياسات الأمانة العامة للأوقاف ومبادئها.

رسمت الأمانة العامة للأوقاف عدة مبادئ وسياسات تحكم نشاطها، وتقودها نحو تحقيق رؤيتها وتبليغ رسالتها النبيلة القائمة على ترسيخ الوقف كصيغة شرعية تنموية فاعلة في البنيان المؤسسي للمجتمع، وتفعيل إدارة الموارد الوقفية بما يحقق المقاصد الشرعية للواقفين وينهض بالمجتمع ويعزز التوجه الحضاري الإسلامي المعاصر، ومن خلال النقاط التالية سنذكر عدة مبادئ تقوم وترتكز عليها الأمانة العامة في سبيل نجاح نشاطها[1]:

- ✓ تعتبر الأمانة إضافة لجهود الخير كما انها لا تستهدف التضييق على الآخرين أو الحلول مكانهم؛
- ✓ تستهدف جميع أعمال الأمانة العامة تحقيق المنفعة الدنيوية والأجر الأخروي في نفس الوقف؛
- ✓ يد الأمانة ممدودة دائما للمبادرات الخيرية وللتعاون مع الجميع في سبيل عمل الخير؛
- ✓ توجه جهود الأمانة لكل ما يخدم نماء المجتمع وازدهاره؛
- ✓ تكمل الأمانة الجهود التنموية إذا أتيحت لها الإمكانيات؛
- ✓ الأصل في الوقف هو صرف مكاسبه، كما تسعى الأمانة لتجنيب استثمارات الأوقاف للمخاطر؛
- ✓ تسعى الأمانة للتنويع في الاستثمارات بين القطاعات الاقتصادية والمناطق الجغرافية؛
- ✓ يتم التعاون مع الأطراف والبيوت المتخصصة كقنوات ووسائل معاونة في الاستثمار؛
- ✓ تركز استثمارات الأمانة ومشاريعها على البعد الاجتماعي التنموي؛
- ✓ يتم توظيف الأصول الوقفية بما يحقق أعلى عائد؛
- ✓ يعتبر العاملون بالأمانة العامة شركاء في مسيرة الخير ويلتزمون بها، كما نلتزم بتوثيق التعاون مع القطاع الخاص؛

[1] داهي الفضلي، **تجربة النهوض بالدور التنموي للوقف في الكويت**، ورقة عمل، الأمانة العامة للاوقاف مركز المعلومات، الكويت، سنة 1998، ص9-10.

- ✓ تلتزم الأمانة بتخفيض الانفاق من ريع الوقف على المصروفات الإدارية؛
- ✓ تلتزم الأمانة بتنمية دور الأهالي في إدارة الوقف؛
- ✓ تلتزم الأمانة بتحري المصارف الشرعية للأوقاف وتحقيق اهداف ومقاصد الواقفين؛
- ✓ تلتزم الامانة باستمراريتها ومؤسسيتها بصرف النظر عن الأشخاص؛
- ✓ تلتزم أسرة الأمانة بتعميق الإيمان برسالة الوقف بين جميع أفرادها.[1]

المطلب الثاني: تحليل التطورات المالية للأمانة العامة للأوقاف الكويتية

نستهدف من خلال هذا المطلب تحليل تطور الوضع المالي للأمانة العامة للأوقاف، وذلك بتحليل تطور الأصول الوقفية، الإيرادات والتكاليف خلال الفترة 2020-2023، وهذا بواسطة ما تحصلنا عليه من وثائق من طرف الأمانة العامة للأوقاف.

الفرع الأول: تحليل تطور أصول الأمانة العامة للأوقاف خلال الفترة (2020-2023)

لأجل فهم استراتيجية إدارة الاستثمارات الوقفية للأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال الفترة (2020-2023) كان من اللازم دراسة تطور أصول هذه الهيئة خلال نفس الفترة، لذلك قمنا بتحميل التقارير السنوية المتاحة على موقع الهيئة الالكتروني، وترجمته على شكل جداول ورسوم بيانية تجعل من تحليلها وفهمها أكثر وضوحا دقة، لذلك من خلال الجدول27 والشكل البياني المفسر له رقم 24، سنسعى لتحليل تطور أصول الأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال الفترة السالفة الذكر:

[1] داهي الفضلي، مرجع سابق، ص10.

الجدول27: تطور أصول الأمانة العامة للأوقاف خلال الفترة (2020-2023):

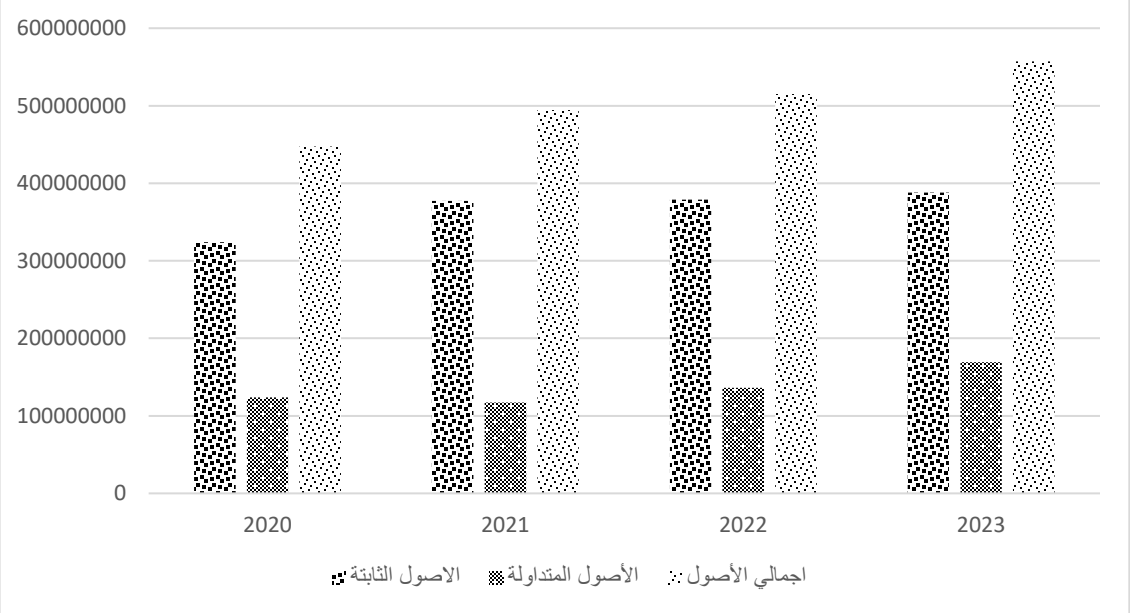
الوحدة: دينار كويتي

السنوات	2020	2021	2022	2023
الاصول الثابتة	323876309	377315319	378812099	387952235
التطور	-	0.1649982	0.0039669	0.0241284
الأصول المتداولة	123693668	117249931	136322871	169281362
التطور	-	-0.052094	0.1626691	0.2417679
اجمالي الأصول	447569977	494610250	515134790	557233597
التطور	-	0.1051015	0.0414964	0.0817239

المصدر: الأمانة العامة للأوقاف الكويتية، https://www.awqaf.org.kw/AR/Pages/balance.aspx، تاريخ الاطلاع (16-07-2025).

يتكون الجدول من احصـــائيات رقمية حول القيمة المالية للأصـــول الوقفية للأمانة العامة للأوقاف الكويتية وهذا خلال الفترة الزمنية (2020-2023)، حيث تم تقسيم الأصول الى ثابتية ومتداولة وهذا لتسهيل تحليل الجدول، ولأجل ذلك أيضا قمنا برسم شكل بياني يصف لنا حالة الأصول الوقفية حسب السنوات:

الشكل25: التمثيل البياني لتطور أصول الأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال (2020-2023)



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول 27.

يمثل الشكل 25 أعلاه معطيات الجدول رقم27 عن طريق أعمدة بيانية تمثل تطور أصول الأمانة العامة للأوقاف في السنوات المذكورة، لذلك انطلاقا من هذا الشكل والجدول 27 سنسعى لتحليل تطور الأصول المتداولة والثابتة واجمالي الأصول خلال الفترة (2020-2023):

- ✓ **سنة 2020:** تعتبر هذه السنة هي سنة بداية الدراسة وهي السنة المعيارية مع استحالة الحصول على احصائيات موثقة لسنوات أخرى، في هذه السنة كان مجموع أصول الأمانة العامة للأوقاف الكويتية في حدود 447569977 دينار كويتي، تبلغ نسبة الأصول الثابتة من الإجمالي في تلك السنة 72.37% أي ما مقداره 323876309 دينار كويتي، كما تتكون الأصول الثابتة للأمانة عامة من استثمارات عقارية وعقارات قيد التطوير، إضافة الى استثمارات صناديق ومحافظ استثمارية واستثمارات في أوراق مالية، ومن جهة أخرى بلغت الأصول المتداولة ما مقداره 123693668 دينار كويتي أي ما نسبته 27.63%، كما تتكون الأصول المتداولة أيضا من المدينين والارصدة المدينة والايرادات المستحقة، الودائع قصيرة الاجل والسيولة داخل البنك؛
- ✓ **سنة 2021:** تطورت الأصول الثابتة للأمانة العامة سنة 2021 بنسبة 16.5%، وهذا راجع للتطور في قيمة الاستثمارات العقارية بنسبة تقارب 19% والتي تمثل 76.68% من اجمالي الأصول الثابتة والتي كانت تمثل نسبة 76.29% من اجمالي الاصول، إضافة الى انخفاض في الأصول المتداولة بنسبة 5.21% في تلك السنة، وهذا بسبب الانخفاض الكبير في السيولة بنسبة 69.34%، ورغم ذلك الا ان أصول الأمانة العامة للأوقاف واصلت التطور والصمود في وجه التغيرات والازمة التي احدثتها الجائحة حيث نمت بنسبة 10.51% ويرجع السبب الحقيقي في ذلك الى التطور الذي شهده سوق العقارات في الكويت؛
- ✓ **سنة 2022:** بلغت الأصول الثابتة هذه السنة نسبة 73.54% من اجمالي أصول الأمانة العامة الا انها سجلت استقرارا نسبيا بتحقيقها معدل نمو ضئيل قدره 0.4% تقريبا، ومن جهة أخرى وصلت نسبة الأصول المتداولة الى اجمالي الأصول الى 26.46% حيث حققت نموا قدره 16.267% عن العام الماضي، ويعود هذا النمو الى تطور حساب المدينين والارصدة المدينة الأخرى بنسبة تفوق 3 اضعاف إضافة الى نمو

الودائع قصيرة الاجل بنسبة تقارب 22.8%، هذا وقد واصل النقد والنقد المعادل انخفاضه بنسبة 79.125%، كما واصل اجمالي أصول الأمانة العامة نموه لهذه السنة أيضا بنسبة 4.15%؛

- ✓ **سنة 2023:** تطور اجمالي أصول الأمانة العامة للأوقاف سنة 2023 بنسبة 8.17% عن سنة 2022، وهذا راجع لنمو الأصول الثابتة بنسبة تقارب 24.13% مع نمو في الاستثمارات العقارية بنسبة 2.6% والعقارات قيد التطوير بنسبة 70.49%، كما تراجعت نسبة الأصول الثابتة الى الإجمالي رغم نموها المتواصل الى 69.62% مزيحة المجال للأصول المتداولة التي ارتفعت نسبتها الى اجمالي الأصول وصارت 30.38%، حيث حققت الأصول المتداولة نموا قدره 24.18% مواصلة اتجاهها الإيجابي منذ نهاية الجائحة وعودة الحياة الطبيعية، حيث ساهم في هذا النمو التطور الاستثنائي في النقد بنسبة 336.14% وهذا يعود الى تسييل الودائع القصيرة الاجل والتي بدورها ارتفعت بنسبة 18.755% عن السنة الماضية؛
- ✓ **الاتجاه العام (2020-2023):** حققت أصول الأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال مدة الدراسة نموا تراكميا مقداره 7.57849%، وهذا ما يعكس النمو الثابت والمتواصل لأصول الأمانة العامة، كما نلاحظ أيضا ان أصول الأمانة العامة للأوقاف تعتمد بصفة كبيرة على الاستثمارات العقارية وبنسبة 54.567% من اجمالي الأصول سنة 2023، وهذا ما يمثل جوهر الأوقاف حيث عادة ما تكون الأوقاف عبارة عن عقارات واستثمارات عقارية.

الفرع الثاني: تحليل تطور إيرادات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية ومصادر التمويل.

تتمثل إيرادات الأمانة العامة للأوقاف من إيرادات الاستثمار: وهي الإيرادات الاتية من الاستثمارات العقارية وعوائد الأوراق المالية وارباح بيعيها، وعوائد الصناديق الاستثمارية وارباحها وارباح تحويل العملات الأجنبية وغيرها، إضافة الى الإيرادات الوقفية المتنوعة، وقد تباين تطورها خلال مدة الدراسة لذلك سنسعى لبيان هذه التذبذبات من خلال الجدول28:

الجدول27: تطور إيرادات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال (2020-2023):

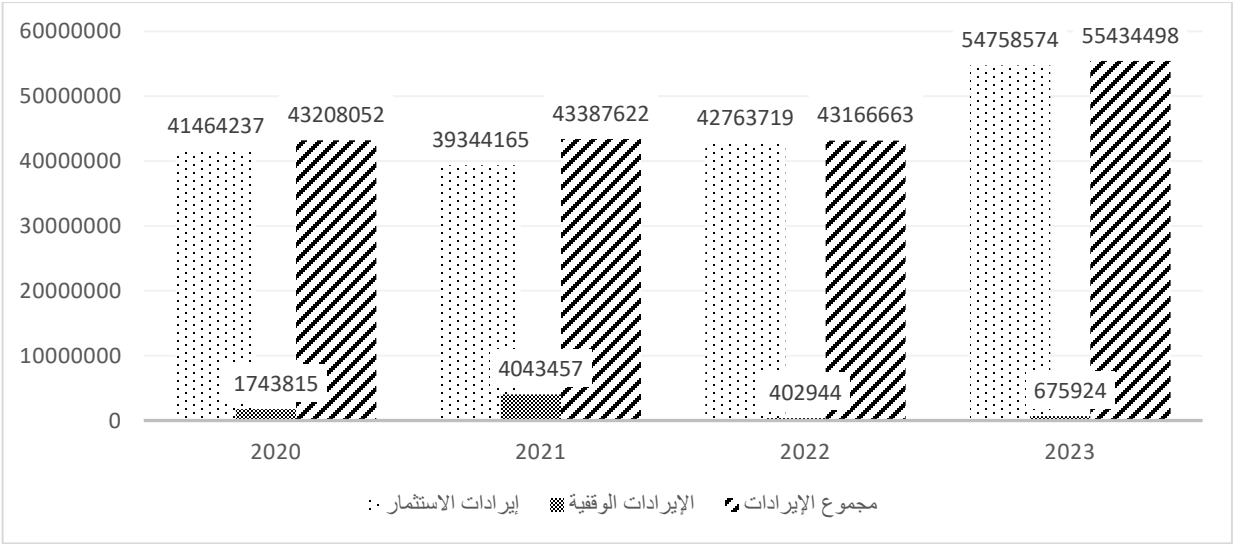
الوحدة: دينار كويتي

السنوات	2020	2021	2022	2023
إيرادات الاستثمار	41464237	39344165	42763719	54758574
التطور	-	-0.05113	0.086914	0.280491
الإيرادات الوقفية	1743815	4043457	402944	675924
التطور	-	1.318742	-0.90035	0.677464
مجموع الإيرادات	43208052	43387622	43166663	55434498
التطور	-	0.004156	-0.00509	0.284197

المصدر: الأمانة العامة للأوقاف الكويتية، https://www.awqaf.org.kw/AR/Pages/balance.aspx، تاريخ الاطلاع (2025-07-16).

يتكون الجدول 27 أعلاه من احصائيات رقمية تصف تطور إيرادات الأمانة العامة للأوقاف من الاستثمارات والايرادات الوقفية إضافة الى تطور مجموع الإيرادات، وقبل الشروع في تحليل الجدول27 أعلاه سنمثله في شكل بياني يجعله أوضح.

الشكل 26: التمثيل البياني لتطور ايرادات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال (2020-2023)



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على احصائيات الجدول 28.

يتمثل الشكل 26 أعلاه في شكل بياني على شكل أعمدة بيانية تمثل تطور إيرادات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية خلال الفترة (2020–2023)، ويتكون الشكل من ثلاثة أعمدة العمود الأول على اليسار يمثل إيرادات الاستثمار والعمود الأوسط فيمثل الإيرادات الوقفية، اما العمود الأخير فهو تمثيل لإجمالي الإيرادات، وفي التالي سنحاول تحليل الشكل26 أعلاه والجدول 28:

- ✓ **سنة 2020:** بلغ اجمالي إيرادات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية هذا العام 43208052 دينار كويتي، كما مثلت إيرادات الاستثمار هذه السنة 95.96% من اجمالي الإيرادات أي ما يوافق41464237 دينار كويتي، كما تمثل الإيرادات من الاستثمارات العقارية أكبر نسبة من إيرادات الاستثمار (55.6%) ويليها عوائد الأوراق المالية (34.47%)، اما الإيرادات الوقفية فمثلت نسبة 4.04% من اجمالي الإيرادات أي ما يقابل 1743815 دينار كويتي، وهذا ما يعكس توجه الأمانة العامة الاستثماري عوض الاعتماد على الإيرادات الوقفية فقط؛
- ✓ **سنة 2021:** شهدت سنة 2021 ثباتا نسبيا في اجمالي إيرادات الأمانة العامة حيث بلغ معدل نموها تلك السنة 0.4156%، ورغم الارتفاع الملفت في الإيرادات الوقفية والتي وصلت هذه الى حدود 4043457 أي بنسبة 181.8742% عن سنة 2020، الا ان التراجع في الإيرادات الاستثمارية بنسبة 5.113% أدى الى كبح تطور الإيرادات الاجمالية، ويرجع هذا التراجع في إيرادات الاستثمار الى انخفاض عوائد الأوراق المالية بما يقارب النصف (48.5%)، والتي كانت بسبب الاضطرابات في الأسواق المالية الخليجية تلك السنة بسبب تداعيات الجائحة، إضافة الى انخفاض اغلب المداخيل الاستثمارية عدى مداخيل استثمارات العقارات التي ارتفعت بنسبة (26.77%)، والتي لم تكن كافية لدفع اجمالي المداخيل الاستثمارية نحو النمو؛
- ✓ **سنة 2022:** تراجعت إيرادات الأمانة العامة للأوقاف هذه السنة بنسبة 0.509% عن سنة 2021، وهذا رغم الارتفاع المسجل في إيرادات الاستثمار والتي بلغت42763719 دينار كويتي اي بنسبة توافق 8.6914% عن السنة الماضية، وكان ارتفاع عوائد الأوراق المالية بنسبة 47.0154% السبب الرئيسي

لارتفاع إيرادات الاستثمار مع انخفاض اجمالي الإيرادات العقارية بنسبة 2.361% عن السنة الماضية، إضافة لذلك يمكننا ملاحظة الانخفاض الكبير في الإيرادات الوقفية بنسبة 90.035% عن السنة الماضية محققة عتبة 402944 دينار كويتي، وقد يكون هذا هو السبب الرئيسي في تراجع إيرادات الامنة العامة للأوقاف؛

- ✓ **سنة 2023:** حقق اجمالي الإيرادات في هذه السنة انتعاشا ملحوظا، حيث ارتفعت إيرادات الأمانة العامة الى 55434498 دينار كويتي كأعلى سنة من حيث الإيرادات خلال اربع سنوات الدراسة، وبما يوافق نسبته 28.42% عن سنة 2022، وقد شهدت هذه السنة أيضا تطورا ملحوظا في إيرادات الاستثمار بنسبة 28.05% عن السنة الماضية، هذا ورغم التراجع المتتالي للإيرادات العقارية والتي انخفضت بنسبة 5.276% والذي صاحبه ارتفاع في الإيرادات من الأوراق المالية بنسبة 87.73% عن سنة 2022، والملاحظ في هذا الشأن التحول التدريجي لاستثمارات الأمانة العامة للأوقاف من العقارات الى أسواق الأوراق المالية وهذا بسبب عودة الأسواق المالية الخليجية للانتعاش عقب سنوات الجائحة، إضافة لما سبق نجد أيضا ان الإيرادات الوقفية قد عادت للنمو حيث حققت ارتفاعا بنسبة 67.75% عن السنة الماضية، وهذا ماساهم في الانتعاش الذي شهده اجمالي إيرادات الأمانة العامة للأوقاف؛
- ✓ **الاتجاه العام(2020-2023):** من خلال الجدول 28 والشكل26 نستطيع تمييز الاتجاه المتزايد لإجمالي إيرادات الأمانة العانة للأوقاف الكويتية والتي تعكسها نسبة النمو المركب لهذه الإيرادات والذي بلغ 8.66%خلال سنوات الدراسة، وقد ساهم في هذا النمو بشكل كبير السياسية الاستثمارية الناجعة لإدارة الأمانة والتي حققت معدل تراكمي نسبته 9.7134%، ورغم هذه النتائج الإيجابية الا ان هناك مؤشر سلبي وحيد، والذي يعكسه بشكل كبير التذبذب الجلي للإيرادات الوقفية مسجلة نموا متراكما سلبيا بنسبة تحتاج الى المراجعة قدراها 27.088%.

الفرع الثالث: تحليل تطور نفقات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية.

لأجل الفهم الجيد لمالية الأمانة العامة للأوقاف يجب علينا إضافة الى الأصول والموارد، ان ندرس تطور النفقات والمخصصات الاحترازية لذات الهيئة، وتنقسم نفقات الأمانة العامة للأوقاف الى المصاريف الإدارية ومصاريف صيانة العقارات وادارتها ومصاريف التمويل، الى جانب مخصصات انخفاض قيمة استثمارات الأوراق المالية ومخصصات انخفاض قيمة الاستثمارات في الصناديق والمحافظ الاستثمارية وغيرها، لذلك سنسعى من خلال هذا الفرع دراسة تطور هذه النفقات خلال الفترة (2020-2023):

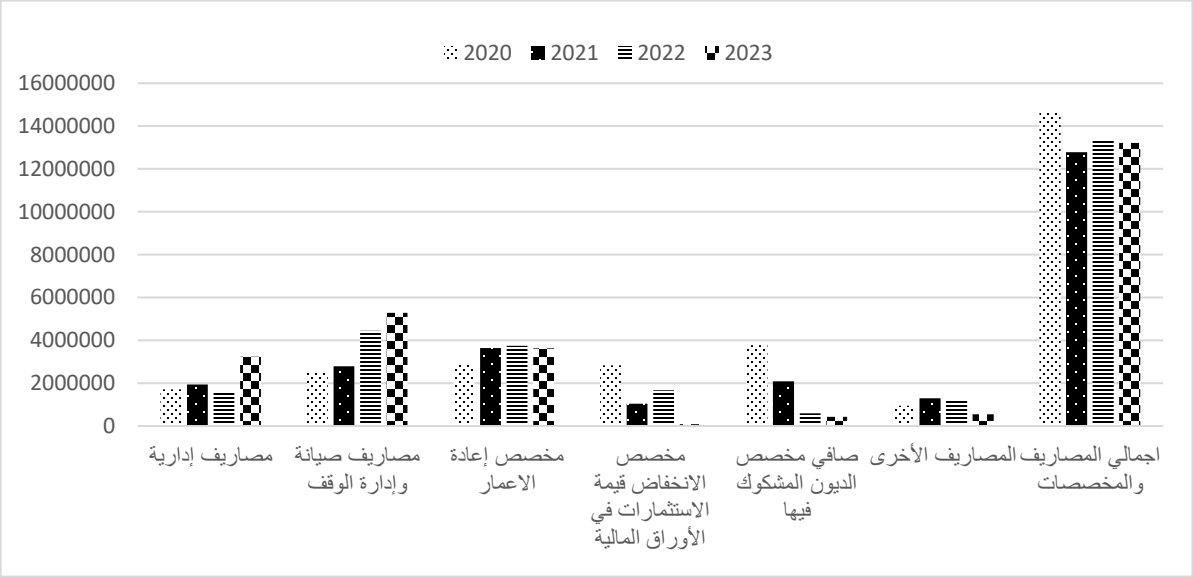
الجدول29: تطور نفقات ومخصصات الأمانة العامة للأوقاف (2020-2023). الوحدة: دينار كويتي

السنوات	2020	2021	2022	2023
مصاريف إدارية	1706074	1937645	1614049	3231447
التطور	-	0.135733	-0.167	1.002075
مصاريف صيانة وإدارة الوقف	2484128	2794377	4447406	5289346
التطور	-	0.124893	0.591555	0.18931
مخصص إعادة الاعمار	2893122	3642695	3738528	3622006
التطور	-	0.259088	0.026308	-0.03117
مخصص الانخفاض قيمة الاستثمارات في الأوراق المالية	2826526	1035156	1672951	80604
التطور	-	-0.63377	0.616134	-0.95182
صافي مخصص الديون المشكوك فيها	3770237	2079504	597076	430006
التطور	-	-0.44844	-0.71288	-0.27981
المصاريف الأخرى	957881	1293466	1248973	555216
التطور	-	0.350341	-0.0344	-0.55546
اجمالي المصاريف والمخصصات	14637968	12782843	13318983	13208625
التطور	-	-0.12673	0.041942	-0.00829

المصدر: الأمانة العامة للأوقاف الكويتية، https://www.awqaf.org.kw/AR/Pages/balance.aspx، تاريخ الاطلاع (16-07-2025).

يعكس الجدول29 أعلاه التغيرات والتطورات التي طرأت على مصاريف ومخصصات الأمانة العامة للأوقاف بدلالة الزمن خلال الفترة الزمنية الممتدة بين2020 و2023، من خلال الشكل البياني الشكل27 والممثل للجدول29 سيظهر أكثر اتجاهات تطور المصاريف والمخصصات:

الشكل27: تمثيل أعمدة بيانية لتطور مصاريف ومخصصات الأمانة العامة للأوقاف خلال (2020-2023).



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على احصائيات الجدول29.

يصف الشكل 27 معطيات الجدول 29 من خلال أعمدة بيانية تبين تطور مصاريف ومخصصات الأمان العامة للأوقاف خلال فترة الدراسة، وفي النقاط التالية سنحاول تحليل تطور مصاريف ومخصصات هذه الهيئة بدلالة الزمن:

- ✓ **سنة2020:** بلغت سنة2020 مصاريف الأمانة العامة للأوقاف الكويتية مستوى قياسي مقارنة بباقي السنوات، حيث بلغ اجمالي ما تم صرفه او تخصيصه 14637968 دينار كويتي، حيث سجلت مصاريف الإدارة 1706074 دينار كويتي أي بنسبة 11.66 %من اجمالي المصاريف، اما مصاريف صيانة الأوقاف فقد بلغت 2484128 دينار كويتي أي ما يقارب 17% من التكاليف الاجمالية مما يبين أهمية صيانة الأوقاف بالنسبة للأمانة العامة، وفي نفس السياق وصلت مخصصات إعادة الاعمار 2893122 دينار

كويتي أي ما نسبته 19.71% من الإجمالي، وبلغت مخصصات الانخفاض في قيمة الاستثمارات في الأوراق المالية 2826526دينار كويتي أي بنسبة 19.76%، اما في ما يخص الديون المشكوك فيها فقد بلغت مخصصاتها 3770237 دينار كويتي وما يقابله 25.76% من اجمالي المصاريف والمخصصات، وهي اكبر نسبة من بين المصاريف والمخصصات وهذا بسبب الظروف الصعبة التي مر بها أصحاب الديون بسبب الجائحة والظروف الاقتصادية التي سببتها الامر الذي جعل الأمانة العامة للأوقاف تسطر إجراءات احترازية، اما باقي المصاريف الأخرى فقد بلغت957881 دينار كويتي أي 6.54%؛

- ✓ **سنة 2021:** شهدت هذه السنة ارتفاعا في جل المصاريف والمخصصات، حيث تطورت المصاريف الإدارية 13.57% عن السنة الماضية، ومصاريف إدارة الأوقاف وصيانتها ومصاريف إعادة الاعمار ب 12.49% و25.91% تواليا، اما بخصوص مخصصات الانخفاض في قيمة الاستثمارات في الأوراق المالية فقد شهدت انهيارا كبيرا بنسبة 63.38% عن السنة الماضية وهذا راجع الى تحسن الظروف الاقتصادية بعد الجائحة وعودة الانتعاش في الأسواق المالية الخليجية، كما أدت نفس الظروف الى تراجع كبير في الديون المشكوك فيها بنسبة 44.84%، اما باقي المصاريف فقد شهدت ارتفاعا ملحوظا بنسبة35.03% عن سنة 2021 وذلك بسبب الارتفاع في استهلاك برج السنابل بنسبة تناهز26%، وقد أدت هذه الأسباب المذكورة الى التراجع في اجمالي التكاليف والمخصصات بنسبة 12.673%؛
- ✓ **سنة 2022:** خلال هذه السنة حدث انكماش في المصاريف الإدارية بنسبة 16.7%، كما واصلت مخصصات الدوين المشكوك فيها الانخفاض للسنة الثانية على التوالي بنسبة 71.288%، وعلى النقيض من هذا نلاحظ ارتفاع كل من مصاريف الصيانة بنسبة 59.16% ومخصصات إعادة الاعمار بنسبة 2.64% إضافة الى الارتفاع الكبير في مخصصات انخفاض قيمة الاستثمارات في الأوراق المالية بنسبة

61.61% عن سنة 2021، إضافة لانخفاض المصاريف الأخرى بنسبة 3.44% عن السنة الماضية، وقد ساهمت هذه المؤشرات في ارتفاع اجمالي المصاريف والمخصصات بنسبة 4.19% عن سنة 2021 حيث وصلت الى 13318983دينار كويتي؛

- ✓ **سنة 2023:** على العكس مما حدث في السنة الماضية فيما يخص المصاريف الإدارية والتي شهدت هذه السنة قفزة كبيرة وارتفاعا بنسبة 100.23%، حيث بلغت التكاليف الإدارية 3231447 دينار كويتي كأول مرة خلال سنوات الدراسة، وقد يعود هذا الارتفاع الكبير الى إطلاق برامج التحول الرقمي ومنصات جمع التبرعات الرقمية، إضافة الى محاولتها تحسين ظروف العاملين بزيادتها في كتلة الأجور وفتح مناصب عمل جديدة، إضافة الى ارتفاع تكاليف الحوكمة حسب متطلبات وزارة الأوقاف، إضافة لذلك ارتفعت تكاليف صيانة الوقف هذه السنة أيضا بنسبة 18.93%، اما من جهة أخرى فقد انخفضت مخصصات إعادة الاعمار بنسبة 3.117%، كما واصلت مخصصات الديون المشكوك فيها الانخفاض للعام الثالث بنسبة 27.98% مما يبين قدرة المؤسسة على استرجاع ديونها، وعلى عكس السنة الماضية شهدت مخصصات الانخفاض في قيمة الاستثمارات في الأوراق المالية انهيارا بما يقارب الضعف أي بنسبة 95.182%، إضافة الى انخفاض المصاريف الأخرى بنسبة 55.546% عن السنة السابقة، وهذا ما جعل اجمالي نفقات ومخصصات الأمانة العامة للأوقاف ينزل بنسبة 0.83%؛
- ✓ **الاتجاه العام (2020-2023):** حققت معدلات مركبة موجبة كل من المصاريف الإدارية (23.7275%) ومصاريف صيانة الأوقاف (28.65%) ومخصصات إعادة الاعمار (7.78%)، هذا ما يعكس الاتجاه المتزايد والثابت لهذه المصاريف، ومن جهة أخرى انخفضت مخصصات الانخفاض في استثمارات الأوراق المالية (69.448%)، وصافي مخصص الديون المشكوك فيها (51.5%)، والمصاريف الأخرى

(16.62%) وهذا ما يوضح لنا الانخفاض الثابت في تلك المصاريف خلال مدة الدراسة، وهذا ما أدى الى تحقيق اجمالي المصاريف والمخصصات معدلا مركبا قدره (3.367%)، ونستنتج من هذه النسب توسع الأمانة العامة للأوقاف في صيانة الأوقاف وإعادة اعمارها، كما انها تولي أهمية كبيرة لمصاريف الإدارة كأجور العمال ومصاريف الرقمنة والحوكمة، ونلاحظ أيضا قدرة الهيئة على جمع ديونها الخارجية وهذا ما يعكسه انخفاض مخصصات الديون المشكوك فيها، إضافة الى ان الانخفاض في مخصصات الانخفاض في استثمارات الأوراق المالية يعكس مدى ربحية المحفظة الاستثمارية لهذه الهيئة، ويمثل انخفاض المعدل المركب لإجمالي التكاليف مقارنة بالإيرادات، امرا إيجابيا يعكس مدى نجاعة الأمانة العامة للأوقاف في إدارة نفقاتها.

المطلب الثالث: تجربة الجمعيات الخيرية والمجتمع المدني في الكويت.

نتناول في هذا المطلب الإطار القانوني للجمعيات الخيرية الكويتية، ثم سنحاول عرض تجربة عدة جمعيات خيرية ناجحة في الكويت.

الفرع الأول: الإطار القانوني للجمعيات الخيرية والنوادي الكويتية.

يضمن الدستور الكويتي حق تأسيس الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني للمواطنين الكويتيين، ولأجل ذلك قام بإصدار العديد من القوانين والاوامر لتنظيم تأسيس الجمعيات بأنواعها والرقابة على نشاطاتها، ومن خلال النقاط التالية سنعرض عليكم اهم القوانين والاوامر الخاصة بالجمعيات والنوادي:

- ✓ **قانون 24 سنة 1962:** يعد هذا القانون من اول القوانين التي تنظم انشاء الأندية وجمعيات النفع العام، حيث صدر 6 اوت سنة 1962 عن امير الكويت عبد الله السالم الصباح، والذي حدد الشروط الأساسية لإنشاء الجمعيات والنوادي، وحدد شروط منح الجمعيات الصفة الاعتبارية كما كلف وزارة الشؤون الاجتماعية بالرقابة على أنشطة الجمعيات والنوادي والوقوف على تسجيلها، كما حدد ذات القانون الشروط التي يجب

ان تتوفر في الافراد المؤسسين، وشدد أيضا على الصفة غير الربحية لهذه الجمعيات والنوادي، إضافة لتقديمه موادا تنظم علاقة الجمعيات والنوادي بالسلطات التي لها حق الرقابة على هذه الجمعيات إضافة الى مواد تبين الشروط التي تؤدي الى حل الجمعية او النادي؛[1]

- ✓ **مرسوم بالقانون رقم 75 لسنة 1988:** صدر هذا المرسوم في 29 ديسمبر 1988 لأجل تعديل قانون 24 سنة 1962، حيث جاء هذا المرسوم من ثلاث مواد قانونية، ناقشت المادة الأولى منه المادتين 9 و27 من قانون الجمعيات 24-1962، والذي منح لوزير الشؤون الاجتماعية والعمل حق رفض تسجيل الجمعيات ومنح الأخيرة حق الطعن امام مجلس الوزراء، كما منع المسؤولين عن الجمعية او النادي النشاط او التصرف باسمها ما لم يصدر قرار تسجيلها، كما بينت تعديلات المادة 27 شروط حل الجمعيات من طرف مجلس الوزراء، اما المادة الثانية من المرسوم فقد اضافت مادة أخرى تتعلق بشروط حل مجلس إدارة الجمعية، فيما امرت المادة الأخيرة تطبيق هذا المرسوم فور صدوره[2]؛
- ✓ **قانون رقم 12 لسنة 1993 بتعديل بعض مواد القانون رقم 24 لسنة 1962:** والذي قام باستبدال المادتين 10 و13 من قانون24 لسنة 1962 بنصوص جديدة تخص العضوية في الجمعيات الكويتية[3]؛

[1] قانون 24-1962 الصادر في 6 أغسطس 1962 عن المجلس التأسيسي لدولة الكويت والمصادق عليه من طرف امير دولة الكويت عبد الله سالم الصباح.

[2] مرسوم بالقانون رقم75 لسنة 1988 المؤرخ ب 29 ديسمبر 1988، المعدل لبعض احكام القانون رقم 24 لسنة 1962 في شأن الأندية وجمعيات النفع العام، من طرف رئيس الوزراء سعد العبد الله السالم الصباح.

[3] قانون رقم 12 لسنة 1993 بتعديل بعض مواد القانون رقم 24 لسنة 1962 المؤرخ في 9 أغسطس 1993.

- ✓ **قانون رقم 14 لسنة 1994 بتعديل بعض مواد القانون رقم 24 لسنة 1962:** منح هذا التعديل الحق للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين ان يخصصوا بسند رسمي مالا لمدة غير محددة لأي عمل من أعمال البر أو النفع العام دون القصد الى تحقيق ربح مادي، وحدد شروط وصفات السند والمال الممنوح؛[1]
- ✓ **القرار الوزاري رقم (48/1) لسنة 2015 بشأن إصدار لائحة تنظيمية للجمعيات الخيرية:** صدرت هذه اللائحة التنظيمية عن وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية في 12 ابريل 2015، وجاء مجزأ الى أربعة فصول أساسية يحتوي كل فصل عدة مواد قانونية، تحدث الفصل الأول عن تعاريف واحكام عامة، فيما تناول الفصل الثاني شروط وضوابط وإجراءات اشهار الجمعيات الخيرية، اما الفصل الثالث فقد حدد ضوابط جمع التبرعات، والفصل الربع اختص بالجزاءات التي تقابل الجمعيات في حال اخلالها بهذه القوانين[2]؛
- ✓ **القرار الوزاري رقم 122 لسنة 2025 بشأن إصدار لائحة تنظيمية للمبرات الخيرية:** يعد هذا القرار الوزاري احدث قانون أصدرته وزارة الشؤون الاجتماعية الكويتية فيما يخص الجمعيات الخيرية، حيث جاء هذا القرار مقسمة على خمسة فصول تحمل في طياتها قوانين منظمة لنشاط الجمعيات الخيرية في الكويت، حيث تحدث الفصل الأول عن تعاريف واحكام عامة تخص الجمعيات الخيرية، والفصل الثاني استحدث شروطا جديدة لإشهار المبرات وهي الجمعيات الخيرية التي تأسست بغرض البر والإحسان، اما الفصل الثالث فقد تناول موضوع إدارة المؤسسات الخيرية، فيما جاء الفصل الرابع بمواد قانونية تبين نطاق الرقابة والاشراف عن

[1] قانون رقم 14 لسنة 1994 بتعديل بعض مواد القانون رقم 24 لسنة 1962 المؤرخ في 16 مايو 1994.

[2] قرار وزاري رقم (48/1) لسنة 2015 بشأن إصدار لائحة تنظيمية للجمعيات الخيرية، المؤرخ في 12 افريل2015 والصادر عن وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

طريق الوزارة على المبرات، واختتم القرار بالفصل الخامس والذي بين العقوبات والجزاءات التي تلحق بالجمعيات اذا لم تلتزم بهذه القوانين.[1]

تعمل الجمعيات الخيرية الكويتية على الوفاء بواجبها ومسؤوليتها الاجتماعية من خلال تقديم خدماتها الجليلة للمجتمع بكل اخلاص وتفان، كما تحتوي كل جمعية على عدة تخصصات وإدارات وأقسام فرعية، تتولى كل واحدة منها بمجال عمل معين لأجل تقديم المزيد من الأعمال الخيرية والإنسانية بمزيد من الجودة والفعالية، وقد وصل عدد الجمعيات الخيرية اليوم داخل دولة الكويت إلى 86 جمعية[2].

الفرع الثاني: جمعية العون المباشر الكويتية.

من خلال هذا الفرع سنتناول تجربة جمعية العون المباشر الكويتية بصفتها من اهم الجمعيات الفاعلة في المجتمع المدني الكويتي، وتعمل هذه الجمعية في مجال الإغاثة الدولية في قارة افريقيا خاصة في مناطق النزاع والمجاعات.

أولا: التعريف بجمعية العون المباشر واطارها التنظيمي.

تعتبر جمعية العون المباشر من أعمدة العمل الخيري ومن أكبر الجمعيات الخيرية في الكويت، حيث كانت بداياتها على يد الدكتور عبد الرحمان السميط رحمه الله سنة 1981، كمؤسسة غير حكومية تطوعية تهتم بحال المسلمين تحت اسم لجنة مسلمي مالاوي، وبعد انتشار اعمالها في افريقيا سنة 1984 تم تحديث تسميتها الى لجنة مسلمي افريقيا ثم عادت لتشمل اعمالها كل المحتاجين بما فيها غير المسلمين، وكانت اعمالها عبارة عن اعانات

[1] القرار الوزاري رقم 122 لسنة 2025 بشأن إصدار لائحة تنظيمية للمبرات الخيرية المؤرخ في 22 يونيو 2025، والصادر عن وزارة الشؤون الاجتماعية الكويتية.

[2] الجمعيات الخيرية في دولة الكويت — ويكي خير | موسوعة العمل الإنساني-<https://wiki ', n.d.
khair.com/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D9%8A%D8%AA&mobileaction=toggle_view_desktop#%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%B9%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D9%8A%D8%AA> [accessed 1 August 2025].

واوقاف كحفر الابار وإقامة المدارس والمعاهد والجامعات في المناطق الأكثر احتياجا في افريقيا، وفي 17 ماي 1999 تم اعتماد اسم جمعية العون المباشر بدل لجنة مسلمي افريقيا، تتويجا لسنوات من العطاء والعمل المتواصل في المناطق ذات الظروف المأساوية[1].

تستهدف جمعية العون المباشر الكويتية تقديم خدمات تنموية كاملة في القارة الافريقية، انطلاقا من مراكزها الاجتماعية القريبة من الحالات التي تسعى تلبية احتياجاتها بكل حيادية ودون أي تمييز بين المحتاجين، وهذا بالشراكة مع جمهور الجمعية من المتبرعين والسلطات العامة، إضافة لهذا تسعى جمعية العون المباشر رفع مستوى التمكين في المجتمعات الافريقية الأقل حظا، وهذا انطلاقا من قيمها الجوهرية التي أساسها الاحسان، حيث يقوم العاملون والمتطوعون في الجمعية بتقديم الإحسان للمجتمع بإخلاص وسعادة، بغض النظر عن الاعتبارات المالية المقدمة تحقيقا للقيم الإسلامية في العطاء وخدمة الإنسانية، وتشتمل قيمة الإحسان على قيم: الكفاءة والأمانة والتعاطف والتواجد والحيادية.[2]

تنتشر جمعية العون المباشر في 31 دولة افريقية واليمن مركزها الرئيسي في الكويت، ويتبعها 36 مكتب رئيسي و140 مركز ميداني، إضافة الى 5 جامعات و25 مدرسة نموذجية، استنادا لإحصائيات سنة 2024، ويشرف على الجمعية مجلس إدارة مكونا من 9 أعضاء تم تزكيتهم من الجمعية العمومية، والتي تنعقد كل سنة تحت اشراف وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ووزارة الخارجية الكويتية، وتحت رقابة مكتب محاسبة قانوني دولي يجعل الجمعية في الوضع القانوني المناسب الذي يسمح لها بمزاولة نشاطاتها وتنفيذها لخطتها السنوية انطلاقا من الاتفاقيات التي تجمعها مع الدول المستضيفة لها.[3]

---

[1] , **جمعية العون المباشر الكويتية', جمعية العون المباشر**.<https://direct-aid.org/cms/about-us-ar/> .n.d , تاريخ الاطلاع: 01- 08- 2024.

[2] جمعية العون المباشر: **الرؤية والأهداف'، جمعية العون المباشر**،<https://direct-aid.org/cms/public-strategy-ar/> .n.d ، 01- 08- 2024.

[3] جمعية العون المباشر الكويتية، التقرير الإداري السنوي لسنة 2024، سنة2025، ص5-7، https://direct-aid.org/cms/wp-content/uploads/2025/04/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86%D9%88%D9%8A-2024-%D9%85%D8%AE%D8%AA%D8%B5%D8%B1.pdf الاطلاع 1-08-2025.

ثانيا: البيانات المالية لجمعية العون المباشر.

تحرص جمعية العون المباشر على تطبيق معايير وقواعد الحوكمة والشفافية وتعتبرها جزءا لا يتجزأ من ثقافة الجمعية، حيث تعمل هذه الجمعية على نشر تقاريرها المالية المراقبة والمصادق عليها من طرف مراقب الحسابات الخارجي دوريا على موقعها الالكتروني، كما يحتوي هذا التقرير على تقرير مراقب الحسابات وبيانات المركز المالي إضافة الى بيانات الإيرادات والمصروفات للسنة الماضية.

1. بيان المركز المالي لجمعية العون المباشر لسنتي2023-2024.

في التالي سنحاول عرض وتحليل المؤشرات المالية لبيان المركز المالي لسنة 2024 لجمعية العون المباشر.

الجدول30: بيان المركز المالي لجمعية العون المباشر لسنة 2024: **الوحدة: دينار كويتي**

البيان	2023	2024	التغير
الموجودات			
موجودات متداولة	47051995	40403753	-14%
موجودات غير متداولة	7963707	8952568	12%
إجمالي الموجودات	55015702	49356321	-10%
المطلوبات والأموال لدى الجمعية			
مطلوبات متداولة	839556	1394769	66%
مطلوبات غير متداولة	1587941	1686722	6%
إجمالي الأموال لدى الجمعية	52588205	46274830	-12%
إجمالي المطلوبات والأموال لدى الجمعية	55015702	49356321	-10%

المصدر: التقرير المالي لسنة 2024 والمنشور في الموقع الالكتروني للجمعية.-https://direct-aid.org/cms/multimedia/التقرير-المالي-للعام-2024/ **تاريخ الاطلاع (01-08-2025).**

يحتوي الجدول 30 أعلاه بيانات المركز المالي لجمعية العون المباشر الكويتية لسنة 2024 والمستمدة من التقرير المالي للجمعية لنفس السنة، ومن خلاله يمكننا استنتاج بعض الملاحظات سنعرضها في النقاط التالية:

- ✓ **تطور موجودات الجمعية:** بلغ اجمالي موجودات الجمعية خلال سنة 2024 ما مقداره 49356321 دينار كويتي، أي بانخفاض يقارب 10% عن سنة 2023، كما تمثل الموجودات المتداولة نسبة 81.86% من اجمالي الموجودات والتي بدورها انخفضت عن سنة 2023 بنسبة 14%، اما الموجودات الغير متداولة فتمثل 18.14% من اجمالي الموجودات وبارتفاع قدره 12% عن السنة السابقة؛
- ✓ **تطور مطلوبات واموال الجمعية:** انخفضت اجمالي الأموال والمطلوبات لدى الجمعية بنسبة 10% عن سنة 2023، حيث تمثل اجمالي الأموال نسبة 95.59% من اجمالي المطلوبات والأموال لدى الجمعيات، والتي بلغت 46274830 دينار كويتي بانخفاض قدره 12% عن السنة السابقة، اما المطلوبات غير المتداولة فقد ارتفعت بنسبة 6% عن السنة السابقة، فيما ارتفعت المطلوبات المتداولة بنسبة 66% لتبلغ حاجز 1686722 دينار كويتي سنة 2024.

لأجل معرفة الوضعية المالية للجمعية سنقوم بحساب بعض النسب والمؤشرات المالية المرتبطة بالمركز المالي ثم نقوم بتحليلها:

الجدول 31: النسب المالية المتعلقة بالمركز المالي لجمعية العون المباشر الكويتية.

البيان	قانون الحساب	2023	2024	التغير
السيولة الجارية	الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة	56.0439	28.96806	-0.48312
رأس المال العامل	مطلوبات م – موجودات م	46212439	39008984	-0.15588
% الديون الى الأصول	اجمالي المطلوبات / اجمالي الموجودات	0.044124	0.062434	0.9558763
% حقوق الملكية الى الأصول	اجمالي الاموال / اجمالي الموجودات	0.9558763	0.937566	-0.01916
% الدين الى حقوق الملكية	اجمالي المطلوبات / اجمالي الاموال	0.04616	0.0665911	0.4425993

المصدر: من اعداد الباحث.

يمثل الجدول أعلاه بعض النسب المالية التي تتعلق بالمركز المالي لجمعية العون المباشر، وفي التالي قراءة للنتائج المتحصل عليها من الجدول:

- ✓ **نسبة السيولة الجارية:** في سنة 2023 كان كل دينار كويتي من الديون القصيرة الاجل يقابله 56.0439 دينار كويتي من الأصول الجارية، اما في سنة 2024 فقد انخفضت بنسبة 48.312% عن السنة الماضية، أي ما يقابلها 28.96806 دينار كويتي، وهذا يعني ان قدرة الجمعية على تلبية ديونها قصيرة الاجل في انخفاض كبير وعليها ان تتخذ إجراءات احترازية لمواجهة هذا التحدي؛

- ✓ **رأس المال العامل:** في سنة 2024 بلغ رأس المال العامل للجمعية 39008984 دينار كويتي أي بتراجع قدره 15.588% عن سنة 2023 حيث وصل تلك السنة الى 4621243 دينار كويتي، وهذا ما يدل على تغطية الجمعية لكل ديونها القصيرة الاجل وتبقى قيمة رأس المال العامل كفائض يمكنها استغلاله في أنشطة أخرى، ولكن انخفاضه بنسبة 15.588% ينذر بتراجع قدرة الجمعية على تلبية الديون القصيرة الاجل او ان لها استراتيجيات استثمارية أخرى استثمرت فيها هذا الفائض؛
- ✓ **نسبة الديون الى الأصول:** تمثل ديون الجمعية 6.24% من أصولها سنة 2024 فيما كانت تمثل 4.41% فقط سنة 2023 أي تطورت بنسبة تناهز 95.59%، وهذا ما يعكس توسع الجمعية في تمويل أنشطتها بالديون خاصة القصيرة الاجل عوض استخدام اموالها خلال هذه السنة، وهذا ما قد يطبق ضغطا كبيرا على الجمعية خاصة إذا استمرت لسنوات أخرى؛
- ✓ **نسبة حقوق الملكية الى الأصول:** بلغت حقوق الملكية للجمعية سنة 2024 ما يقارب 93.77% من أصولها، أي بانخفاض قدره 1.916% عن سنة 2023 والذي كان 95.88% تلك السنة، وهذا يعني ان للجمعية قاعدة تمويلية قوية جدا حت وبانخفاضها 2% الا ان هذه القاعدة لم تتأثر، رغم اتجاه الجمعية الى الاستدانة او استنزاف احتياطاتها المالية في مشاريع أخرى؛
- ✓ **نسبة الديون الى حقوق الملكية:** تمثل ديون الجمعية 4.616% سنة 2023 و6.6591% سنة 2024، أي بارتفاع قدره 44.26%، ورغم الارتفاع الكبير في الاعتماد على الديون عن السنة السابقة، الا ان الجمعية لازالت في موقع تمويلي آمن كون الديون لا تمثل الا نسبة ضئيلة من اجمالي الأموال الخاصة لها.

تتمتع جمعية العون المباشر الكويتية ببنية تمويلية قوية جدا يجعلها في وضع آمن نسبيا، ولكن توسعها في الاعتماد على الديون قد يجعلها مستقبلا تحت ضغط الديون القصيرة الاجل، لذلك عليها إيجاد سياسة لتسريع الحصول على مستحقاتها، وتنويع من مصادر الدخل حتى تحافظ على هذه الوضعية.

2. بيان الإيرادات المصروفات لجمعية العون المباشر الكويتية سنة2024.

من خلال الجدول 32 سنحاول عرض إيرادات ومصروفات جمعية العون المباشر الكويتية خلال سنتي 2024 مع مقارنتها بالسنة السابقة.

الجدول 32: بيان ارادات ومصروفات جمعية العون المباشر سنة2024: **الوحدة: دينار كويتي**

البيان	2023	2024	التغير
الإيرادات			
تبرعات وإيرادات أخرى	59996051	58255534	-3%
صافي إيرادات تأجير	67905	67305	-1%
إيرادات من عوائد استثمارية	1210414	904293	-25%
جمالي الإيرادات	61274370	59227132	-3%
المصروفات			
مساعدات ومشروعات خيرية	58901620	62246907	6%
مصروفات عمومية وإدارية	2373129	2488397	5%
استهلاك	719571	805203	12%
إجمالي المصروفات	61994320	65540507	6%
النقص في الإيرادات مقابل المصروفات	-719950	-6313375	776.92%

المصدر: التقرير المالي لسنة 2024 والمنشور في الموقع الالكتروني للجمعية.-https://direct-aid.org/cms/multimedia/التقرير-المالي-للعام-2024/ **تاريخ الاطلاع (01-08-2025).**

الجدول رقم 31 مأخوذ من التقرير المالي لجمعية العون المباشر الكويتية، يصف إيرادات ونفقات الجمعية خلال سنة 2024 مع مقارنتها بالسنة السابقة لدراسة تطورها، لذلك ومن خلال عدة نقاط سنسعى لدراسة هذه التطورات:

- ✓ **تطور إيرادات الجمعية وتقسيمها:** تنقسم إيرادات جمعية العون المباشر الكويتية الى الإيرادات من التبرعات الإيرادات الأخرى، الإيرادات من تأجير ممتلكاتها، والايرادات من العوائد الاستثمارية، وتمثل العائدات من جمع التبرعات والايرادات الأخرى حصة الأسد (97.91% سنة 2023 و98.36% سنة) من مجموع مداخيلها السنوية، الى انها سجلت انخفاضا بنسبة تقارب 3% عن سنة 2023، اما الإيرادات من تأجير

الأصول فلا تمثل الا نسبة ضئيلة من اجمالي إيرادات الجمعية وقد انخفضت هي الأخرى بنسبة تقارب 1% عن سنة 2023، كما تمثل عائدات الاستثمار ما يقارب 2% سنة 2023 و 1.53% سنة 2024 من اجمالي المداخيل، والتي بدورها سجلت تراجعا يقارب 25% عن السنة الماضية، وادت هذه التراجعات في مصادر التمويل الخاصة بالجمعية الى انخفاض اجمالي الإيرادات الى 59227132دينار كويتي سنة 2024 بعدما كان يساوي 61274370دينار كويتي سنة 2023 أي بانخفاض يصل الى 3%.

- ✓ **نفقات ومصاريف الجمعية:** تتفرع مصاريف العون المباشر الى ثلاثة اقسام هي: الاستهلاكات والمصاريف الإدارية والتشغيلية، ومصاريف المشاريع الخيرية والاعانات، حيث تمثل المساعدات والمشاريع الخيرية من اجمالي حوالي 95% سنة 2023 و94.97% سنة 2024، حيث بلغت 62246907 دينار كويتي سنة 2024 أي بارتفاع قدره 6% عن السنة الماضية، اما المصاريف الإدارية فلا تمثل من الإجمالي سوى 3.83% سنة2023 و3.79% سنة 2024، الا انها حققت ارتفاعا بنسبة 5% عن السنة الماضية، ومن جهة أخرى تمثل الاستهلاكات نسبة ضئيلة من اجمالي المصاريف قدرها 1.16% سنة 2023 و1.23% سنة 2024، وبدورها حققت ارتفاعا بنسبة 6% عن سنة2023، وبالتالي تصاعدت تكاليف الجمعية من 61994320 دينار كويتي سنة 2023 الى 65540507دينار كويتي سنة 2024 أي بنسبة تقارب 6%؛
- ✓ **الفرق بين الإيرادات والمصروفات:** بلغ الفرق بين إيرادات ومصروفات الجمعية سنة 2023 (719950−) دينار كويتي، وتضاعف الى سبعة اضعاف ونصف (776.92%) في سنة2024 حيث وصل الى (6313375−)، وهذا ما يعكس توسع الجمعية في مصاريفها سنة 2024 مع الانخفاض الكبير في الإيرادات مما سبب لها هذا العجز، وهذا ما يدعو الجمعية الى إيجاد مصادر تمويل جديدة، وانتهاج سياسات جديدة وحديثة في جمع التبرعات خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة.

3. نسب المصروفات الإدارية الى المصاريف والايرادات:

تفيد معرفة نسب المصروفات الإدارية الى معرفة مدى كفاءة تسيير المصاريف في الجمعية، لذلك من خلال الجدول رقم33 سنحاول عرض هذه النسب وتحليلها.

الجدول33: نسب ومؤشرات المصروفات الإدارية لجمعية العون المباشر سنتي 2023-2024.

البيان	2023	2024	التغير
نسبة المصروفات الإدارية (الكويت) إلى إجمالي المصروفات	3.90%	3.80%	-2%
نسبة المصروفات الإدارية (الكويت) إلى إجمالي التبرعات	4.50%	4.90%	9%
نسبة المصروفات الإدارية (الكويت) إلى إجمالي الإيرادات	3.90%	4.20%	8%

المصدر: التقرير المالي لسنة 2024 والمنشور في الموقع الالكتروني للجمعية.-https://direct-aid.org/cms/multimedia/التقرير-المالي-للعام-2024/ **تاريخ الاطلاع (01-08-2025).**

يمثل الجدول 33 أعلاه نسب المصروفات الإدارية الى اجمالي المصروفات والتبرعات وغيرها، وفي النقاط الالية سنحاول وصف هذه النسب وتحليلها:

- ✓ تراجعت نسبة المصروفات الإدارية الى اجمالي المصروفات من 3.9% سنة 2023الى 3.8% سنة 2024 بنسبة 2%، وهذا مؤشر متميز بين المنظمات لأنها تقل عن 5% وهذا يعكس الإدارة الرشيدة للجمعية التي تركز في صرف أموالها على المشاريع الخيرية؛
- ✓ ارتفعت نسبة المصروفات الإدارية الى اجمالي التبرعات بنسبة 9% بين سنتي 2023-2024، حيث بلغت 4.5% سنة 2023 و4.9% سنة 2024، وهذا يعكس تزايد عبئ التكاليف الإدارية الى اجمالي تبرعات المحسنين؛
- ✓ تصاعدت نسبة المصروفات الإدارية الى اجمالي الإيرادات من3.9% سنة 2023 الى 4.2% سنة 2024 أي بزيادة قدرها 8%، ما يعني زيادة الجمعية حصة النفقات الإدارية ب 8% من اجمالي الإيرادات عما كانت عليه سنة 2023؛

من خلال ما سبق يمكننا الجزم ان العون المباشر تتمتع بكفاءة إدارية عالية مكنتها من خفض النفقات الإدارية تحت 5% من اجمالي المصاريف، وهذا ما يبين لنا التركيز الكبير على صرف الأموال في أبوابها الخيرية التي

استحدثت الجمعية لأجلها، وعلى النقيض من ذلك وجب على الجمعية أيضا مراقبة زيادة التكاليف الإدارية مع الزمن، حتى تبقى محافظة على كفاءتها لفترة زمنية ابعد.

ثانيا: الأنشطة الاقتصادية لجمعية العون المباشر

تنفذ جمعية العون المباشر الكويتية العديد من المشاريع من خلال برامجها المتعددة في افريقيا واليمن، ولأجل ذلك تشغل العون المباشر عدد كبيرا من الموظفين، مما يجعل لها اثرا واضحا في خلق مناصب الشغل والخفض من معدلات البطالة، سواء في البلدان المضيفة او في دولة الكويت، وسنحاول بيان هذه المساهمة خلال النقاط التالية:

1. تطور المشاريع ذات البعد الاقتصادي لجمعية العون المباشر خلال سنوات (2019-2024).

تعمل جمعية العون المباشر إضافة الى المشاريع الصحية والتعليمية ومحاربة الجهل والمشاريع الاغاثية، الى المساهمة في الرفع من المستوى الاقتصادي للقرى الفقيرة في افريقيا، وهذا من خلال مشاريع تنموية محلية تقوم بتنفيذها داخل تلك القرى، وهذا إضافة الى تقديمها قروضا واعانات مصغرة لدعم المشاريع الصغيرة للعائلات الفقيرة حتى تستطيع ان تعول نفسها، من خلال الجدول 34 سنقوم بعرض تطور هذه المشاريع خلال الفترة (2019-2024).

الجدول 34: تطور المشاريع التنموية للعون المباشر في القرى الافريقية خلال (2019-2024):

السنوات	2020	2021	2022	2023	2024
عدد المشاريع	3317	2937	4739	4051	6952
التطور	-	-0.11456	0.613551	-0.14518	0.716119
عدد القرى المستفيدة	59	65	103	530	729
التطور	-	0.101695	0.584615	4.145631	0.375472
عدد المستفيدين	320319	114081	105793	1233986	1122077
التطور	-	-0.64385	-0.07265	10.66416	-0.09069

المصدر: التقارير السنوية الإدارية لسنوات (2024،2023،2022،2021،2020،2019) من الموقع الرسمي للجمعية:https://direct-aid.org/cms/portfolio_category/annual-reports/، تاريخ الاطلاع (03-08-2025).

يمثل الجدول 34 أعلاه معطيات وصفية تبين تطور المشاريع التنموية لجمعية العون المباشر في افريقيا، إضافة الى القرى التي استفادت من المشاريع الى جانب ذلك عدد المستفيدين من تلك المشاريع، فنلاحظ انه رغم التذبذبات في تطور المشاريع الا انها اخذت منحى تصاعدي، حيث كان في حدود 3317 مشروع سنة 2020 ووصلت الى 6952 مشروعا سنة 2024 كأكبر سنة من حيث عدد المشاريع، وهذا بمعدل مركب سنوي قدره 20.32%، وبالموازاة نلاحظ أيضا التوسع الجغرافي الكبير الذي شهدته مشاريع العون المباشر حيث انطلقت الجمعية من59 قرية و320319 مستفيد فقط سنة 2020 الى 729 قرية و1122077 مستفيد، كما نلاحظ أيضا الانخفاض في عدد المشاريع والمستفيدين في سنة 2021 وهذا راجع بشكل كبير الى تداعيات جائحة كورونا ورغم ذلك واصلت الجمعية التوسع جغرافيا حيث ارتفعت عدد القرى المستفيدة بنسبة 10.17% عن العام السابق، وهذا ما يدل على استهداف الجمعية اكبر عدد من القرى حتى تفيد شريحة كبيرة من الناس وتغير الواقع التنموي في عدة مناطق مختلفة دون التركيز على مناطق معينة دون أخرى.

2. مساهمة العون المباشر في التوظيف خلال سنوات (2019-2024).

تخصص العون المباشر فريق عمل مميز يقودها نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها، كما تعمل على جذب المواهب والكفاءات القيادية والمهنية، الى جانب سعيها في تنمية مهاراتهم من خلال زيادة ساعات التكوين المخصصة لكل عامل في الجمعية، كما تسعى الجمعية الى نيل رضا موظفيها من خلال تلبية طلباتهم وإنجاز دراسات تخص الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل، من خلال الجدول رقم 35 سنحاول بيان تطور عدد العمال في الجمعية خلال (2019-2024) وتطور رضاهم الوظيفي.

الجدول35: تطور عدد الموظفين في جمعية العون المباشر خلال (2019-2024).

السنوات	2019	2020	2021	2022	2023	2024
عدد الموظفين	7918	8024	9366	9178	10902	11165
التطور	-	0.013387	0.167248	-0.02007	0.18784	0.024124
معدل الرضا الوظيفي	73%	82%	81%	81%	84%	79.90%

المصدر: التقارير السنوية الإدارية لسنوات (2024،2023،2022،2021،2020،2019) من الموقع الرسمي للجمعية:https://direct-aid.org/cms/portfolio_category/annual-reports/، تاريخ الاطلاع (03-08-2025).

يتكون الجدول 34 أعلاه من معطيات وصفية تعكس تطور الموارد البشرية لجمعية العون المباشر خلال (2019-2024)، مع بيانه أيضا مستويات الرضا الوظيفي لموظفين، حيث حقق الكادر البشري نموا كبيرا خلال سنوات الدراسة بانتقاله من 7918 موظف سنة 2019 الى 11165 موظف سنة 2024، أي بنمو سنوي مركب قدره 7.12% طوال سنوات الدراسة، مع تسجيل تراجع طفيف وحيد سنة 2022 بمعدل 2.007%، ثم عاد الى النمو في السنة الموالية بتحقيقه قفزة قدرها 18.784% والتي تعد اكبر سنة نمو من حيث عدد الموظفين في الجمعية، كما تراوح الرضا الوظيفي للموظفين بين 73% والمسجلة سنة 2019 و84% والتي تم قياسها سنة 2023، وهذا يمثل معدلا إيجابيا لرضا العاملين حول ظروف العمل وإدارة الجمعية، الا ان التذبذبات خاصة في السنة الأخيرة توجب على المؤسسة اتخاذ استراتيجية تمكنها من تسريع اندماج الموظفين الجدد.

تعتبر جمعية العون المباشر الكويتية نموذجا معبرا عن القطاع الثالث والمجتمع المدني الكويتي، حيث تسهم هذه الجمعية في تنمية ودعم واغاثة الضعفاء والمناطق المنكوبة جراء الحروب او التغيرات المناخية، وذلك من خلال مشاريعها المختلفة الابعاد سواء الاقتصادية والتنموية او التعليمية او حتى الصحية والاغاثية، كما تسهم العون المباشر في مواجهة مشكلة البطالة سواء في الكويت او في الدول المستضيفة، ذلك ان طاقمها يحتوي على موظفين من الكويت او من دول مختلفة، مع محافظتها على مستوى جيد من الرضى الوظيفي حسب استطلاعات اراء عمالها دوريا.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد دراسة وتحليل عدد من التجارب الناجحة من ثلاثة قارت مختلفة، نستطيع القول اننا انتقلنا من استعراض الادبيات النظرية الى الدراسات التحليلية المقارنة، حيث ومن خلال هذا الفصل اظهرنا ان القطاع الثالث ليس فقط عبارة عن مبادرات عشوائية قائمة على الدافع العاطفي فقط، او كيانا استهلاكيا يعتمد على المساعدات والتبرعات والمنح الحكومية، او مجرد قناة لتوزيع المساعدات، انما هو قطاع اقتصادي قائم على مبدأ الاستثمار الاجتماعي، محقق للثروة وخالق للقيمة المضافة، حيث رأينا ان القطاع الثالث في الاقتصاد الأمريكي يساهم 5.3% من الناتج الإجمالي، بحيث تتجاوز اهذه القيمة حجم الاقتصاد في الكثير من الدول، إضافة الى مساهمته الملموسة في التوظيف والقضاء على البطالة، كما لاحظنا من خلال هذا الفصل التطور الكبير للقوانين والتنظيمات التي تتعلق بالحوكمة والشفافية للقطاع في إنجلترا وويلز وارتباطها الوثيق بالأداء المالي والاقتصادي لكيانات القطاع، كما لاحظنا أيضا قدم القوانين المؤصلة للقطاع الثالث في تاريخ المملكة المتحدة، واكشفنا مدى تطور الاطار التنظيمي والرقمي للقطاع في إنجلترا وويلز، ومن خلال دراستنا لتجربة الكويت قمنا بالتركيز على تطور الاطار التنظيمي والقانوني للأوقاف الكويتية، وقمنا بربطها بتطور الأصول الوقفية عبر الزمن، إضافة لذلك قمنا بتحليل الصحة المالية لجمعية العون المباشر باعتبارها نموذجا يحتذى به في الشفافية والحوكمة وتحقيق الأثر الاجتماعي.

الفصل الثالث: دراسة وتحليل واقع القطاع الثالث في الجزائر.

تمهيد:

بعد قيامنا بتحليل واستعراض التجارب الدولية الناجحة في تفعيل القطاع الثالث، ورأينا المساهمة الاقتصادية والمالية الكبيرة للقطاع في الولايات المتحدة، ومدى تطور القوانين والتنظيمات التي تسمح للقطاع بتحقيق أهدافه وتجاوز مشاكله في بريطانيا، ومدى تطور القطاع الوقفي في الكويت والشفافية التي وصلت اليها الجمعيات الكويتية، قررنا من خلال هذا الفصل ان نعود الى الهدف الذي تسعى هذه الاطروحة لتحقيقه، لذلك ستكون بدايتنا من خلال دراسة وتحليل واقع القطاع الثالث في الجزائر، حتى نحدد مكامن الخلل والانحرافات ونحاول تصحيحها في الفصل الموالي، ولأجل تحقيق هذه الغاية قمنا بتقسيم دراسة هذا الفصل لثلاثة أجزاء هي:

- ✓ **المبحث الأول:** الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع الثالث في الجزائر؛
- ✓ **المبحث الثاني:** دراسة حجم القطاع الثالث من خلال دراسة تطور عدد الجمعيات الجزائرية والاوقاف خلال الفترة (2018-2024)؛
- ✓ **المبحث الثالث:** التشخيص الاستراتيجي للقطاع الثالث في الجزائر.

المبحث الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع الثالث في الجزائر.

عند الانتقال للسياق الجزائري في دراستنا للقطاع الثالث نجد ان هناك اختلافا بسيطا في المفاهيم والتجارب الدولية التي تطرقنا اليها سابقا، حيث يتبنى القانون الجزائري والجهات الحكومية مصطلح "المجتمع المدني"، كمصطلح يجمع كل المبادرات الطوعية وغير الربحية في المجتمع، ومن خلال هذا المبحث سنسعى لبيان تطور الإطار التشريعي والتنظيمي للمجتمع المدني، الى جانب ذلك سنتطرق لعلاقته مع القطاع الحكومي.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقوانين الخاصة بالجمعيات في الجزائر.

ان حق الافراد في تأسيس الجمعيات في الجزائر تكفله دساتير الجمهورية منذ الاستقلال، حيث اقرت المادة 53 من دستور الجزائر سنة 2020 بضمان حرية انشاء الجمعيات الخيرية والانضمام اليها[1]، من خلال هذا الفرع سنسعى لبيان التطور التاريخي للتشريعات والقوانين الخاصة بالجمعيات في الجزائر.

الفرع الاول: القوانين والمراسيم قبل التعددية الحزبية.

رغم التضييق الذي عانته الجمعيات وتأسيسها في فترة الحزب الواحد، الا ان الدولة الجزائرية كانت قدر اقرت العديد من القوانين والمراسيم التي تنظم الحياة الجمعوية، من خلال النقاط التالية سنذكر اهم القوانين والمراسيم التي صدرت في ذلك الشأن في تلك الفترة

أولا: القوانين والمراسيم من 1962 الى 1970.

عرفت الجزائر غداة استقلالها فراغا قانونيا وتشريعيا ما جعل المشرع الجزائري يمدد العمل بالقوانين الفرنسية الا فيما يعارض السيادة الوطنية وثوابت الامة وذلك من خلال القانون 157-62 الصادر بالجريدة الرسمية ديسمبر

[1] المادة 53 من دستور الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد82، ديسمبر 2020، ص13.

1962، وبذلك تم تطبيق قانون الجمعيات الفرنسي الصادر في 01 جويلية 1901، والذي عرف الجمعيات بانها الاتفاق الذي بموجبه يجعل شخصين او أكثر يضعون مواردهم ومعارفهم ونشاطهم لتحقيق اهداف معينة مع عدم اقتسام الأرباح بينهم[1]، وبعدها جاء اول إقرار صريح للحق في تأسيس الجمعيات من خلال المادة 19 من دستور الجزائر 1963[2]، واصدر وزير الداخلية والجماعات المحلية في الثاني من مارس 1964 تعليمة تنظم كيفيات ممارسة الحق في تأسيس الجمعيات حسب التشريع الفرنسي، كما قام باعتماد نفس التعريف الذي اتخذه المشرع الفرنسي سابقا[3].

ثانيا: الامر 71-79 المؤرخ في 24 ديسمبر 1971 والمتعلق بالجمعيات.

جاء هذا الامر من 28 مادة قانونية افتتحت بتعريف الجمعيات بأنها: اتفاق بين عدة اشخاص بصفة دائمة على الشراكة بالوسائل المادية والنشاط لفترة غير محددة، ولغاية محددة لا تدر عليهم ربحا على ان تخضع هذه الجمعية لقوانين الجمهورية ولقانونها الأساسي على ان لا يكون مخالفا لهذه الأوامر، كما الزم الجمعيات الوطنية بالحصول على موافقة من وزير الداخلية اما التي تنشط بطابع محلي فتأخذ الموافقة من والي الولاية مع ابلاغ وزير الداخلية، كما حدد الامر الشروط التي من الواجب ان يتحلى بها من يدير او ينشط في الجمعية، كما أجاز ذات الامر اكتساب الجمعية لمقر النشاط وحدد مصادر دخلها، والتي حددت باشتراكات الأعضاء او الدعم من السلطات العامة او الحصول على رخصة خاصة بجمع التبرعات، إضافة الى ذلك تم تحديد شروط بطلان وإلغاء الجمعيات والعقوبات التي قد تمس الجمعية او اعضاءها في حال مخالفة القوانين، ومن جانب اخر من خلال هذا الامر تم اصدار احكام تخص الجمعيات ذات طابع المنفعة العمومية والجمعيات الأجنبية الناشطة في الجزائر، كما صدرت

[1] فاضلي سيد علي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2009، ص14.
[2] المادة 19 من دستور الجزائر 1963، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد64، 10 سبتمبر 1936، ص11.
[3] فاضلي سيد علي، مرجع سابق، ص14.

أيضا احكام تخص الجمعيات ذات الطابع السياسي والتي كانت هي نواة تكوين الأحزاب السياسية فيما بعد[1]، وقد طرأت عدة استدراكات وتعديلات على نص هذا الامر مثل شرط الجنسية على مؤسسيي الجمعية واعضائها، من خلال العدد الخامس من الجريدة الرسمية لسنة 1972[2].

ثالثا: قانون 87-15 المؤرخ في 27 جويلية 1987.

بعد ان نص دستور الجزائر سنة 1976 في المادة 56 على الحرية في تأسيس الجمعيات في اطار ما يسمح به القانون، جاء القانون 87-15 في سنة 1987 لتنظيم النشاط الجمعوي في الجزائر، واقر هذا القانون شرط التصريح المسبق بالجمعية حتى يكون لها وجود قانوني وشرعي وتمارس نشاطها، وحدد القانون أيضا شروط منع وحل الجمعيات وحدد التدابير التحفظية التي تتخذها المحاكم الإدارية تجاه الجمعيات المخالفة، كما حددت العقوبات التي تمس الأشخاص الذين قد ينشطون او يرأسون الجمعيات المحلة بحكم قضائي، كما خفض شرط الجنسية الجزائرية الذي يسمح بتأسيس الجمعيات الى خمس سنوات بعد ان كان عشر سنوات في القانون السابق، كما منع هذا القانون الهبات والوصايا من الأشخاص الطبيعيين اذا كانت مقرونة بشروط او أعباء تخالف هدف الجمعية، كما فرض على الجمعيات الاذن المسبق لاستقبال الهبات والوصايا من الأشخاص الطبيعيين الأجانب[3].

كما أجاز في المادة 12 مداخيل الجمعية من أنشطتها الخاصة والتي تخضع للقانون الأساسي لذات الجمعية وتستخدم حصرا لتحقيق اهداف الجمعية، كما أجاز مشاركة الشخص المعنوي العام في إدارة الجمعية فيما إذا كانت هناك اعانات مادية من السلطات العامة، ولأجل تكريس الرقابة العامة على الجمعيات الزم هذا القانون الجمعيات بتقديم كل الوثائق والمعلومات التي تراها مناسبة وفي حال الرفض تلزم الجمعية بتجديد ادارتها، كما ألزمت الجمعيات

[1] الامر 71-79، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد105، 24 ديسمبر 1971، ص 1815-1817.

[2] تصحيح للأمر 71-79، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 5، 18 يناير 1972، ص46.

[3] قانون 87-15، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد31، 27 جويلية 1987، ص1200-1201.

بالتصريح بأي تعديل في قانونها الأساسي او في مقر نشاطها، كما يمكن للجمعيات ان تحدد مدة نشاطها في قانونها الأساسي وتكيفها مع تحقيق أهدافها، ويجب على الجمعيات التي حققت أهدافها المنصوص عليها في قانونها الاساسي ان تحل نفسها وتوقف نشاطها، وقد أجاز القانون اندماج الجمعيات او تجمعها وعرفها بنفس تعريف الجمعية الواحدة، كما ربط انضمام الجمعية لتجمع دولي او لجمعية اجنبية بالتصريح والموافقة المسبقة من السلطات العامة، وبالإضافة لما سبق حدد القانون شروط انشاء او حل الجمعيات الأجنبية التي تسعى للنشاط بالجزائر، واختتم القانون بأحكام انتقالية[1].

الفرع الثاني: القوانين والمراسيم في ظل التعددية الحزبية.

بعد احداث 5 أكتوبر 1988 والتي كانت محطة مفصلية في التاريخ السياسي في الجزائر، اقرت السلطة الحاكمة التعددية الحزبية وفتحت المجال امام المجتمع المدني لتأسيس الأحزاب السياسية والجمعيات، خلال النقاط الاتية سنتطرق لاهم القوانين التي تناولت النشاط الجمعوي في ظل التعددية الحزبية والى وقتنا الحالي.

أولا: قانون رقم 90 – 31 مؤرخ في 4 ديسمبر سنة 1990 يتعلق بالجمعيات.

بعد إقرار التعددية الحزبية في دستور 1989 وتكريس حق تأسيس الجمعيات والاجتماع لا سيما في المادة 39 منه، صدر القانون رقم 90 – 31 والذي يعتبر اللبنة الأولى لتأسيس الجمعيات خارج الحزب الواحد، حيث أضاف مجالات النشاط في تعريفه للجمعيات والتي عرفها على النحو التالي: "تمثل الجمعية اتفاقية تخضع للقوانين المعمول بها ويجتمع في إطارها أشخاص طبيعيون أو معنويون على أساس تعاقدي ولغرض غير مربح، كما يشتركون في تسخير معارفهم ووسائلهم لمدة محددة أو غير محددة من أجل ترقية الأنشطة ذات الطابع المهني والاجتماعي والعلمي والديني والتربوي والثقافي والرياضي على الخصوص"، كما ركز ذات القانون على طوعية تأسيس الجمعيات

[1] قانون 87-15، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد31، 27 جويلية 1987، ص1202-1203.

ورغبة افرادها، واشترط ان يكون عدد المؤسسين فيها 15 شخصا او أكثر ويعينون اثر الجمعية العامة التأسيسية ادارتها ويصادقون على قانونها الأساسي[1].

إضافة لذلك منح هذا القانون مرونة وحرية اكبر في تأسيس الجمعيات، حيث انتقل من نظام الموافقة المسبقة من طرف السلطات العليا الى نظام إيداع ملف التصريح لدى السلطات المخولة، حيث تم تحديد مهلة 60 يوما لتسلم وصل تسجيل تصريح التأسيس من السلطات المختصة، واذا لم تسلم الجمعية الوصل في المدة المذكورة يعتبر ملفها مقبولا تلقائيا، وتلزم بالإشهار في جريدة يومية واحدة على الأقل وذات انتشار وطني على عاتق الجمعية، كما حدد ذات القانون الحقوق والواجبات التي يجب ان تلتزم بها الجمعيات، حيث منع القانون أي علاقة بالجمعيات ذات الطابع السياسي سواء كانت تنظيمية او هيكلية او عن طريق التمويل والاعانات[2].

إضافة لذلك منحت الجمعيات بموجب هذا القانون الشخصية المعنوية والأهلية المدنية وما يترتب عليها بمجرد تأسيسها، وتلتزم الجمعيات بتقديم كل المعلومات عن أعضائها المنخرطين ومصادر تمويلها للجهات المعنية بصفة دورية حسب ما يحدده التنظيم، كما منح للجمعيات الحق في اصدار المجلات والدوريات والنشريات الإعلامية باللغة العربية، إضافة لإلزامها بالتأمين لضمان الاخطار المالية التي ترتبط بنشاطها، كما حدد ذات القانون من خلال الفصل الثالث طبيعة الجمعية العامة والقوانين الأساسية للجمعية، اما الفصل الرابع فقط اختص في موارد واملاك الجمعية اما الأبواب الأخرى فقد تحدث على شروط حل الجمعيات والعقوبات المترتبة على ذلك الى جانب الاحكام التي تخص الجمعيات الأجنبية[3].

[1] قانون رقم 90 – 31، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، 4 ديسمبر سنة 1990، ص1687.
[2] قانون رقم 90 – 31، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، 4 ديسمبر سنة 1990، ص1688.
[3] قانون رقم 90 – 31، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، 4 ديسمبر سنة 1990، ص1687-1690.

ثانيا: قانون رقم 12-06 المؤرخ في 12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات.

جاء هذا القانون في فترة حساسة كانت فيه الدولة الجزائرية تسعى لإعادة رسم علاقتها والمجتمع المدني وترقيته وإعادة تنظيمه، لذلك أصدرت القانون رقم 12-06 الذي ألغى بدوره قانون 90-31 وجاء ببعض التحديثات التي هدفت الى زيادة الرقابة، على الجمعيات وتهيئة مناخ مناسب أكثر للنهوض بالمجتمع المدني وتعزيز حرية انشاء الجمعيات، وحافظ ذات القانون على نفس التعريف تقريبا من قانون 90-31 للجمعيات او الاتحادات او الاتحاديات او اتحاد الجمعيات، كما خفض ذات القانون سن مؤسس الجمعية الى 18 سنة بعدما كانت 23 سن في القانون السابق، كما اكدد القانون مجددا على طوعية تأسيس الجمعية من قبل افرادها المؤسسين، وقام بتغيير عدد المؤسسين من 15 في كل جمعية الى: 10 في الجمعيات المحلية و15 في الجمعيات الولائية على ان يكونوا مقيمين في 3 بلديات مختلفة على الأقل، 21 في الجمعيات بين الولايات من 3 ولايات مختلفة على الأقل، و 25 بالنسبة للجمعيات الوطنية على ان يكونوا من 12 ولاية على الأقل، وتبدأ الجمعية نشاطها فور استلام وصل التأسيس من الجهة المخولة بذلك في نص القانون في المادة 7 الى المادة 12 من القانون[1].

بناء على هذا القانون تكتسب الجمعيات الشخصية المعنوية والأهلية المدنية فور تأسيسها، ولها كامل الحق في التقاضي وابرام الاتفاقيات والشراكات واقتناء الأملاك المنقولة والثابتة غيرها، كما الزمت الجمعيات بإبلاغ السلطات العامة المختصة عند عقد جمعيتها العامة، او التعديلات التي قد تطرأ على قانونها الأساسي، او على ادارتها العامة في اجل لا يتجاوز 30 يوما بعد المصادقة على تلك القرارات، ولا تعتبر تلك القرارات سارية المفعول الا عند شهرها في يومية إعلامية وطنية واحدة على الأقل، كما ان على الجمعيات تقديم نسخ من محاضرها وتقاريرها المالية والأدبية السنوية للسلطة العمومية المختصة اثر انعقاد جمعيتها العامة العادية او الاستثنائية خلال 30 يوما الموالية للمصادقة

[1] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص35.

عليها، وتعاقب الجمعيات المخالفة بغرامات مالية تصل الى 5000دج، كما سمح ذات القانون للجمعيات ان تنخرط في جمعيات اجنبية تنشد نفس الأهداف او كما بينته المادة 22 والمادة 23 من نفس القانون[1].

تناول هذا القانون في بابه الثالث موضوع القانون الأساسي وحدد له شروطا يجب ان يقوم عليها، ثم وفي فصله الثاني حدد القانون موارد الجمعية واحكامها، كما منع القانون في مادته 30 أي شكل من اشكال التمويل الأجنبي ما عدى تلك التي في اطار الشراكة والموافق عليها مسبقا من طرف السلطات المختصة، كما منع القانون أيضا الهبات المقيدة بشروط، الا فيما يخص الإعانات المقدمة للجمعيات ذات المنفعة العمومية او الصالح العام والتي تلتزم بدفتر شروط يحدد كيفيات النشاط الممول، كما اشترط على الجمعيات تسجيل كل المداخيل والايرادات في ميزانية الجمعية، وتلتزم كل الجمعيات باستعمال المحاسبة المزدوجة معتمدة من طرف محافظ حسابات، وان تتوفر على حساب وحيد مفتوح لدى البنك او مؤسسة مالية عمومية، واي مخالفة من الجمعيات في هذا الجانب سيعرضها لعقوبات مغلظة (المادة 40-41)، إضافة لذلك بين القانون في فصله الثالث من نفس الباب عبر عدة مواد العقوبات التي قد تتعرض اليها الجمعيات المخالفة للقانون[2].

وفي بابه الرابع تحدث قانون 12-06 عن الجمعيات الدينية والجمعيات ذات الطابع الخاص، مثل المؤسسات(fondations) والتي عرفها القانون في المادة 49 بانها: " المؤسسة هيئة ذات طابع خاص تنشأ بمبادرة من شخص أو عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين عن طريق أيلولة أموال أو أملاك أو حقوق موجهة لترقية عمل أو نشاطات محددة بصفة خاصة. ويمكنها أيضا استلام هبات ووصايا حسب الشروط المنصوص عليها في التشريع المعمول به"، كما يمكن ان تنشأ لتخليد ذكرى او شخص معين وتستعمل اسم الشخص بموافقة من اهله، وقد تضمن

[1] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص36.

[2] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص37-38.

القسم الأول من الفصل الثاني من هذا الباب جميع المواد المتعلقة بهذه الهيئة، اما فيما يخص الوداديات والجمعيات الطلابية والاتحاديات والجمعيات الرياضية فقد تطرق اليها القانون في القسمين الثاني والثالث من هذا الفصل، كما تناول أيضا قانون 12-06 موضوع الجمعيات الأجنبية وقام بتعريفها وتحديد خصائصها في الباب الخامس، اما الباب الخامس والأخير فقد احتوى احكاما انتقالية وختامية[1].

ثالثا: المشروع التمهيدي للقانون العضوي الجديد للجمعيات.

بعد التعديل الدستوري لسنة 2020 والذي كرس حرية تأسيس الجمعيات كغيره من دساتير الجمهورية، حيث ينص دستور 2020 في المادة 53 على ان حق انشاء الجمعيات مضمون ويمارس بمجرد التصريح به، لذلك قررت السلطات العامة انشاء قانون وترقيته لمصاف القوانين العضوية، يعيد تنظيم مناخ العمل الجمعوي في الجزائر وذلك بهدف تعزيز الديموقراطية التشاركية، وجعل الجمعيات شريكا للحكومة في تسيير الشأن العام وادخالها أيضا في الحياة الاقتصادية، وبعد التربص الذي قضيناه في وزارة الداخلية لمدة ثلاثة أيام، استطعنا الحصول على نسخة من مشروع القانون التمهيدي للقانون العضوي الجديد للجمعيات، والذي تم فعلا باشراك المجتمع المدني من خلال الكثير من الجمعيات والشخصيات ذات الوزن في المجتمع، إضافة الى استشارة المرصد الوطني للمجتمع المدني، حيث سنقوم بتلخيص ابرز ما جاء به هذا القانون في النقاط التالية:[2]

- ✓ حيث في مستهله اعتبر ذات القانون الجمعيات شريكا في تسيير الشأن العام وهذا الامر الذي يعتبرا جديدا على قوانين الجمعيات، كما قدم تعريفا مطنبا للجمعيات كما في النص التالي "الجمعية في مفهوم هذا القانون العضوي، هي تجمع أشخاص طبيعيين و/أو معنويين على أساس تعاقدي لمدة محددة أو غير محددة،

[1] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص39-41.

[2] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مشروع تمهيدي للقانون العضوي يحدد شروط وكيفية انشاء الجمعيات، وثيقة غير منشورة، الجزائر، سنة 2025، ص07-27.

يشتركون في تسخير إمكانياتهم المعرفية والمادية بصفة تطوعية ولأغراض غير مربحة من أجل المبادرة بالبرامج والأنشطة التي تندرج مواضيعها وأهدافها ضمن الصالح العام، لاسيّما في المجال المهني والعلمي والتربوي والثقافي والفني والتاريخي والسياحي والبيئي والصحي والرياضي والاجتماعي والمبادرات الخيرية والإنسانية وترقية المواطنة وحقوق الإنسان"؛

- ✓ جدد القانون تأكيد حق تأسيس الجمعيات للذيت تتوفر فيهم الشروط، كما ركز أيضا على تسمية الجمعية ونوع نشاطها وأهدافها، ومنع الأسماء التي تشبه الجهات العامة اشترط وضوع النشاط والهدف، واشترط أيضا ان تكون التسمية واضحة لتفادي المشاكل الإدارية، كما شدد على احترام الثوابت الوطنية التي حددها في عدة نقاط[1]؛
- ✓ ركز القانون أيضا على الطوعية في تأسيس الجمعية وعلى حرية اتخاذ القرار وحصريته على أعضاء الجمعية ومن أيا كان من التدخل في شؤون الجمعيات وتسييرها، ومنع الموظفين المعنيين بتسيير شؤون الجمعيات في الإدارات العامة من المشاركة في تأسيس الجمعيات وإدارة شؤونها، كما أسس هذا القانون لسجلات خاصة بالجمعيات عند السلطات المعنية بها مثلا في سجل الجمعيات في البلديات بالنسبة للجمعيات المحلية، وسجل الجمعيات في الولاية للجمعيات الولائية، وسجل للجمعيات بين الولايات والجمعيات الوطنية في وزارة الداخلية؛
- ✓ فيما يخص تأسيس الجمعيات اشترط القانون محضرا قضائيا يحضر الجمعية العامة والتصويت على القانون الأساسي والهيأة التنفيذية، كما أضاف شرط عدم الضلوع في المأساة الوطنية او أي نشاط لتمويل الإرهاب، سواء في الأعضاء المؤسسين او المنخرطين، كما أضاف شرطا اخر في عدد مؤسسي الجمعيات الوطنية، وهو 25 عضو على ان يكونوا مقيمين في ثلث ولايات الجزائر بعدما كان يشترط الإقامة في 12 ولاية فقط؛

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سابق،ص07.

- ✓ اقترح القانون أيضا اعتبار الجمعيات التي حصلت على وصل إيداع ملف التصريح بإنشاء الجمعية مؤسسة قانونيا، والذي بدوره يسلم فورا بعد تسليم ملف التصريح بإنشاء الجمعية لدى السلطات العامة المناسبة، وتمت أضافة نسخة من القانون الأساسي للجمعية كمتطلبات ملف التصريح؛
- ✓ حدد القانون أيضا المدة القصوى لتسليم وصل تسجيل الجمعيات بعد مطابقتها للقوانين حسب كل نوع من الجمعيات، واعتبر الصمت القانوني بعد انتهاء المدة ردا إيجابيا للجمعيات وتستطيع النشاط مالم تتلقى اشعارا برفض تسجيل التصريح، ويجب على السلطات العامة تسليم الوصل واصداره فور انقضاء المدة، وتكتسب الجمعية الشخصية المعنوية فور تسلم الوصل، وإذا تلقت الجمعيات اشعارا برفض التسجيل تستطيع الطعن فيه امام الجهات القضائية المختصة وفقا للتشريعات المعمول بها[1]؛
- ✓ اما فيما يخص الحقوق ستحتفظ الجمعيات بنفس الحقوق المنصوص عليها في القانون 12-06، إضافة لذلك تم إضافة بند يسمح للجمعيات بتشغيل موظفين وتقنيين يساعدونها في تحقيق أهدافها، كما يمكن للجمعيات ابرام اتفاقيات توأمة مع الجمعيات التي تنشد نفس غايتها، كما تستطيع الانضمام الى المنظمات الغير الحكومية الدولية، او الجمعيات الأجنبية التي لها نفس الأهداف، في ظل اتفاقيات شراكة وفي حدود ما يسمح به التشريع واحترام الثوابت الوطنية، والتي تخضع بدورها لرأي وزير الخارجية والموافقة من وزير الداخلية للجمعيات الوطنية والوالي فيما يخص الجمعيات المحلية والولائية، وحددت مهلة الرد على طلب الموافقة على هذه الاتفاقيات، كما يمكن للجمعيات الجزائرية فتح فروع ومكاتب في دول اجنبية في حدود ما تسمح به قوانين الدول المستضيفة، ويتم تسييرها حصرا من طرف الجالية الجزائرية في تلك الدول؛

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سابق، ص13.

- ✓ وقد حدد الفصل الثالث من هذا القانون ونص صراحة على الحد من العلاقة بين الجمعيات والأحزاب السياسية، حيث لا يمكن للجمعية ان تتخذ اسما يشابه حزبا سياسيا، ولا تكون لها أي علاقة عضوية او تنظيمية او تمويلية بينها وبين الحزب السياسي، كما ابقى القانون على شروط التصريح بالاجتماعات والجمعيات العامة والتعديلات على القوانين الأساسية، او الهيئة التنظيمية في اجل لا يتعدى 30 يوما من حدوثها والا ستقع تحت طائلة البطلان، ولا يعتد بيها الا بعد نشرها في جريدة يومية وطنية واحدة على الأقل، ويجب على الجمعيات الوطنية تبليغ محاضر تنصيب مكاتبها المحلية وأسماء أعضائها وكذا عناوين مقراتها إلى الوالي المختص إقليميا في أجل أقصاه ثلاثة أيام ابتداء من تاريخ التنصيب وهذا تحت طائلة بطلان التنصيب، كما منح لوالي الولاية حق التحفظ على تشكيلة أعضاء الجمعية او عضو واحد بعد تبليغه بها حفظا للأمن والنظام العام، كما سيتم فرض عدة سجلات على الجمعيات مثل سجل المنخرطين وسجل المداولات وسجل النشاطات، مع وجوب الاحتفاظ بهذه السجلات لمدة 5 سنوات على الأقل، مع احقية وزارة الداخلية بمباشرة أي تحقيق او تفتيش للجمعيات والتي وجب عليها تقديم كل الملفات التي تسهل عملية التحقيق؛
- ✓ للجمعية العامة السيادة في اتخاذ كل القرارات التي تخص الجمعية ونشاطها وطبقا للقانون الأساسي وللقانون العضوي الجديد، كما للجمعية أيضا هيئة تنفيذية تتولى الأمور التنظيمية وتسيير الجمعية تنصب عبر الانتخاب في الجمعية العامة، وفي حالة عدم تجديدها عند انتهاء العهدة تعتبر الجمعية في وضعية غير نظامية الى غاية تجديدها، كما يمكن للجمعية اتخاذ لجان في إطار قانونها الأساسي تساعدها في تسيير وتنظيم شؤونها، كما سيحدد القانون طبيعة القانون الأساسي وما يجب ان يتضمنه، إضافة لمن الجمعيات من ادراج مواد تمس بالحريات الاساسية لأعضائها مهما كان مركزهم؛

- ✓ اما بالنسبة للتسيير المالي للجمعيات تم إضافة الأوقاف وريع الوقف كمصادر دخل للجمعيات، وتمويلات المشاريع الجمعوية من طرف السلطات العامة، كما يمكن للجمعية أن تعتمد على موارد ذاتية ناجمة عن مداخيل منتجاتها و/أو تقديم خدمات مرتبطة بأهدافها أو استغلال أملاكها، على ان لا تستعمل هذه الموارد إلاّ لتحقيق أهدافها المصرح بها ووفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وهذا ما سيحافظ على الطابع غير الربحي للجمعية، إضافة الى ذلك يمكن للدولة تمويل الجمعيات مشاريعها في حدود ما يسمح به القانون، وذلك عبر إبرام عقد بين الجمعية وبين الهيئة العمومية المانحة، على ان لا يستفيد نفس المشروع من أكثر من تمويل عمومي، كما سيتم منح الأولوية في التمويلات للجمعيات ذات طابع الصالح العام او المنفعة العامة والتي ستحدد شروطها لاحقا[1]؛
- ✓ إضافة لما سبق على الجمعيات ان لا تقبل المنح والوصايا من مصدر وطني الا اذا كانت مطابقة لأهدافها المعلنة، كما سيفرض على الجمعيات اشهاد بمطابقة الهبة لأهداف الجمعية اذا تجاوزت نصابا معينا، كما يجب ان تصب الهبة النقدية أيا كان قدرها في الحساب البريدي او البنكي للجمعية، مع منع قبول الهبات النقدية أيا كان مصدرها او حجمها، كما ستمنع كل التمويلات الأجنبية الا في حال اتفاقيات بين الجزائر وتلك البلدان، مع الاخذ برأي الوزر المكلف بالخارجية ورخصة مسبقة اذا كانت هناك اتفاقيات، ويسمح بذلك فقط لجمعيات الصداقة مع الأجانب وهي المنظمات والجمعيات الأجنبية التي لها فروع في الجزائر؛
- ✓ سيتم فرض على الجمعيات الخيرية مسك سجل خاص بالمستفيدين من الاعمال الخيرية، مع انشاء سجل اخر لدى وزير الداخلية للمستفيدين الحقيقيين من الاعمال الخيرية للجمعيات، إضافة لهذا اكد القانون على وجوب اعتماد الجمعيات قواعد محاسبة القيد المزدوج، مع امتلاك حساب واحد بالعملة الوطنية في البنوك

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سابق، ص14.

والمؤسسات المالية العمومية، وحساب اخر بالعملة الصعبة، مع وجوب تعيين محافظ حسابات والتبليغ بهويته للسلطات الوصية، والذي من واجبه التدقيق في حسابات الجمعية والتبليغ عن أي شبهة لتبييض الأموال او تمويل الإرهاب، كما تتعاون الوزارة المكلفة بالداخلية وكذا هيئات الرقابة المعنية مع نظيراتها الأجنبية، في المسائل الرقابية الخاصة بالجمعيات، بشكل تلقائي وسريع أو بناء على طلبات وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي اطار مذكرات التفاهم؛[1]

- ✓ يمكن للسلطات الوصية تعليق نشاط الجمعية لمدة 30 يوما بصفة تحفظية بسبب مخالفتها للقوانين مع ارسالها لإنذارات تتضمن المخالفات حتى يتم اصلاحها، ومن بين الأسباب التي تؤدي للتعليق عدم التصريح الفعلي بالمستفيد الحقيقي من الجمعية، كما قد تصل الجمعيات الى مالم ترفع التحفظات وفي حالة التصريح الكاذب عن المستفيد الحقيقي، كما يتم حل الجمعية بصفة ارادية بحضور المحضر القضائي، مع تبليغ السلطات الوصية سواء كان الحل قضائيا ام طوعيا، كما تؤول أملاك الجمعية المحل طوعيا حسب ما ينص عليها قانونها الأساسي، اما المحلة بقرار قضائي فتؤول للجهات التي نص عليها قانونها الأساسي الا اذا كان هناك امر قضائي يخالف ذلك، اما اذا كانت الجمعية المحلة ذات طابع المنفعة العامة، فيحق للسلطات العمومية التي تلتزم الجمعية بتنفيذ مشاريع مشتركة معها التدابير اللازمة لضمان استمرارية تلك المشاريع والأنشطة ذات المنفعة العامة[2]؛
- ✓ حدد القانون الجمعيات التي تخضع للأنظمة الخاصة وهي الجمعيات التي الجمعيات التي يخضع إنشاؤها وتنظيمها وسيرها وكذا إجراءات تعليقها وحلّها إلى أحكام هذا القانون العضوي مع مراعاة الأحكام التشريعية

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سابق، ص16.

[2] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سابق، ص18.

والتنظيمية الخاصة المسيّرة لها، مثل الهلال الأحمر الجزائري والكشافة الإسلامية الجزائرية وجمعيات ذوي الهمم، مع إمكانية امتثالها الى أنظمة خاصة بها تحدد لاحقا؛

- ✓ كما تناول مشروع القانون العضوي الجديد موضوع الجمعيات ذات الطابع الخاص واليت عرفها بأنها: المؤسسات ولجان الأحياء والقرى والتجمعات السكانية، وجمعيات الصداقة والتبادل مع الأجانب والمنظمات الدولية غير الحكومية، واقر خضوعها إلى الأحكام السارية على الجمعيات مع مراعاة الأحكام الخاصة التي تم ذكرها من خلال هذا القانون، حيث تناول بالتفصيل موضوع الجمعيات ذات الطابع الخاص، والزمها من خلال المواد القانونية كل ما يضمن سيرها الحسن وفق التشريعات والقوانين التي تصب في هذا الشأن؛
- ✓ وشدد القانون من العقوبات التي قد تسلط على من يسير الجمعيات الغير مسجلة او الغير معتمدة او الغير مرخص لها بالنشاط، او الجمعيات المحلة او المعلقة، والذي قد يواجه السجن لمدة تصل لستة اشهر و/او غرامة مالية قد تصل لثلاثمئة الف دينار جزائري، كما يعاقب بالحبس من سنة واحدة إلى خمس سنوات، وبغرامة تصل إلى مائتي ألف دينار جزائري، كل عضو في جمعية يبدد عمدا أو يختلس أو يتلف أو يحتجز بدون وجه حق، أو يستعمل على نحو غير شرعي لصالحه أو لصالح شخص أو كيان آخر، أي ممتلكات أو أموال أو أوراق مالية أو أشياء ذات قيمة ملك للجمعية أو مخصصة لها، و تضاعف العقوبات المذكورة أعلاه، إذا كان محل الجريمة أموالا عمومية[1]؛
- ✓ واوجب ذات القانون يجب على الجمعيات المسجلة قبل نشر هذا القانون العضوي في الجريدة الرسمية أن تطابق قوانينها الأساسية، خلال جمعياتها العامة التي يلي انعقادها بدء سريان هذا القانون العضوي، وتعذر الجمعيات المخالفة 30 يوما من قبل السلطة المختصة من أجل المطابقة تحت طائلة التعليق والحل طبقا

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سابق، ص22.

لأحكام هذا القانون العضوي، كما اوجب على مسيري الجمعيات ذات طابع المؤسسات ان تخضع للقانون وللمواد الخاصة بها، في اجل لا يتعدى ستة أشهر من تاريخ نشر هذا القانون في الجريدة الرسمية[1].

المطلب الثاني: اقسام، شروط وكيفية انشاء الجمعيات بناء على ما جاء به القانون 12-06.

من خلال هذا الفرع سنتطرق لأقسام وشروط تأسيس الجمعيات والتي حددها أخر قانون للجمعيات 12-06، كما سنتناول مراحل انشاء واعتماد الجمعيات في الجزائر بناء على الدليل المنشور في موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وما جاء به القانون الساري المفعول حاليا 12-06.

الفرع الاول: أنواع واقسام الجمعيات الجزائرية حسب القانون 12-06.

حدد عرف القانون 12-06 الجمعية في مادته الثانية بأنها" تجمع أشخاص طبيعيين و / أو معنويين على أساس تعاقدي لمدة محددة أو غير محددة، يشتركون في تسخير معارفهم ووسائلهم تطوعا ولغرض غير مربح من أجل ترقية وتشجيع الأنشطة في المجال: المهني والاجتماعي، والعلمي والديني والتربوي، والثقافي والرياضي والبيئي والخيري والإنساني"[2]، كما اقر ذات القانون عدة تقسيمات وأنواع للجمعيات منها حسب نطاق النشاط، وحسب الطابع القانوني، كما نميز أنواعا أخرى سنتطرق لها من خلال النقاط التالية:

أولا: التقسيم الجغرافي او حسب مجال النشاط: يعتبر التقسيم الاساسي الأهم والذي سنعتمده في دراستنا، حيث يعبر هذا التقسيم عن المجال الجغرافي الذي تنشط فيه الجمعية، وهناك أربعة أصناف رئيسية:[3]

- ✓ **الجمعيات الوطنية:** وهي الجمعيات التي تثبت نشاطها في 12 ولاية او أكثر، تعتمد ويخضع نشاطها لوصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية؛

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية، مرجع سابق، ص26.

[2] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص34.

[3] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص 34-35.

- ✓ **الجمعيات الجهوية او ما بين الولايات:** وهي الجمعيات التي تنشط في اقل من 12 ولاية وأكثر من ولاية واحدة، كما تخضع أيضا لسلطة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية من ناحية الاعتماد والوصاية؛
- ✓ **الجمعيات الولائية:** وهي الجمعيات التي تنشط في أكثر من بلدية في إقليم ولاية واحدة، تعتمد من طرف والي الولاية وتخضع لوصاية السلطات الولائية؛
- ✓ **الجمعيات المحلية:** وهي الجمعيات التي تنشط في إقليم بلدية واحدة تعتمد من طرف المجلس الشعبي البلدي.

ثانيا: التقسيم حسب مجال النشاط: اوجب القانون 12-06 على الجمعيات تحديد مجال النشاط بدقة، كما منع تأسيس جمعيات متعددة الأنشطة والتخصصات، وتنقسم الجمعيات حسب النشاط الى:[1]

- ✓ **الجمعيات الخيرية:** وهي الجمعيات التي تهدف إلى المبادرة بأعمال خيرية تضامنية لمساعدة مختلف الفئات الهشة والمعوزين؛
- ✓ **الجمعيات البيئية:** وهي الجمعيات التي تنشط في مجال حماية البيئة والتنوع الإيكولوجي؛
- ✓ **الجمعيات الثقافية:** وهي الجمعيات التي تنشط في مجال التسلية وحماية الموروث الثقافي المادي واللامادي والترويج له، كما تعمل على صيانة المواقع الأثرية والتاريخية خاصة المصنفة منها، تنشط في غالب الأحيان بالتنسيق مع المنظمات الدولية ذات الصلة؛
- ✓ **الجمعيات الدينية واللجان المسجدية:** وهي الجمعيات التي تنشط في مجال بناء وصيانة دور العبادة والتكفل بمصاريف تسييرها؛

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، سلطة الاشراف والرقابة على الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح، ملخص تقرير تقييم مخاطر استغلال قطاع الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح في تمويل الإرهاب في الجزائر، وثيقة مقدمة للمجالس البلدية المعنية، سنة2025، ص7.

- ✓ **الجمعيات والنوادي المهنية والعلمية:** وهي الجمعيات التي يشترك أعضاؤها ومؤسسوها في مهنة واحدة او اهتمام علمي مشترك او موهبة واحدة، كجمعيات الأطباء او الرسامين او الحرفيين؛
- ✓ **الجمعيات الرياضية:** وهي النوادي الرياضية للهواة؛

ثالثا: الجمعيات ذات الطابع الخاص: وهي الجمعيات التي تخضع للقانون 12-06 ولنظام خاص، وهي كالتالي:

- ✓ **المؤسسات:** "وهي هيئة ذات طابع خاص تنشأ بمبادرة من شخص أو عدة أشخاص طبيعيين أو معنويين عن طريق أيلولة أموال أو أملاك أو حقوق موجهة لترقية عمل أو نشاطات محددة بصفة خاصة"[1]؛
- ✓ **الودادیات:** "تنشأ الجمعيات المدعوة "الودادیات" من قبل أشخاص طبيعيين وتهدف إلى تجديد علاقات الصداقة والأخوة والتضامن المقامة خلال مراحل من العيش المشترك وتتميز بارتباطها بقيم متبادلة خلال أحداث خاصة، او تخليد هذه الروابط والقيم والاحتفال بها في إطار الذاكرة الجماعية، وتخضع هذه الجمعيات إلى نظام التصريح دون سواه"[2]؛
- ✓ **الجمعيات الرياضية والطلابية:** "تخضع الجمعيات الطلابية والرياضية وكذا الاتحاديات الرياضية والرابطات الرياضية والنوادي الرياضية الهاوية لأحكام هذا القانون وللأحكام الخاصة المطبقة عليها"[3]؛
- ✓ **الجمعيات ذات طابع المنفعة العامة او الصالح العام:** وهي الجمعيات التي تنشأ لأجل مشاركة السلطات العامة لإشباع الحاجيات العامة كالصحة والتعليم، وهذا ما يجعلها ذات طابع خاص وتحظى بمعاملة مختلفة من طرف السلطات العامة.

---

[1] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص39.

[2] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص40.

[3] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص40.

الفرع الثاني: شروط تأسيس الجمعيات بناء على ما جاء به القانون 12-06.

لتأسيس جمعية في الجزائر يجب ان تتوفر عدة شروط أساسية اقرها قانون الجمعيات 12-06 الساري المفعول حاليا، وحددتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية من خلال دليل منشور على موقعها الرسمي، سنحاول تنظيم هذه الشروط في النقاط التالية:

أولا: الشروط المتعلقة بالجمعية: وهي الشروط الواجب احترامها من قبل المؤسسين حتى لا تكون الجمعية غير قانونية وهي كالتالي:

- ✓ التحديد الدقيق لموضوع الجمعية ومن الواجب ان يتضمن اسمها ما يشير اليه؛
- ✓ يجب ان يصب موضوع الجمعية وهدفها الرئيسي في خدمة الصالح العام؛
- ✓ عدم مخالفة موضوع الجمعية الثوابت والقيم الوطنية، كما لا يجب ان يكون مناف للنظام والآداب العامة، والاحكام والقوانين المعمول بها.

ثانيا: الشروط الخاصة بالمؤسسين: وهي الشروط التي يجب ان يتمتع بها كل الافراد المؤسسين للجمعية مع تقديم الوثائق التي تثبتها، وهي:[1]

- ✓ ان يبلغ سن كل عضو مؤسس 18 سنة او أكثر يوم انعقاد الجمعية العامة التأسيسية؛
- ✓ الجنسية الجزائرية والتمتع بكافة الحقوق المدنية والسياسية؛
- ✓ السيرة الحسنة وان لا يكون قد حكم عليهم بأي جنحة او جناية تخالف نشاط الجمعية وأهدافها او لم يرد اعتبارهم منها؛

[1] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص34.

- ✓ اما إذا كان المؤسسون أشخاصا اعتباريين فعليهم ان يكونوا مؤسسين حسب القانون الجزائري، مع اثبات نشاطهم وقت تأسيس الجمعية.

ثالثا: الشروط المتعلقة بالنصاب: وهي الشروط المتعلقة بعدد المؤسسين وتواجدهم الجغرافي، ويختلفون حسب صنف الجمعية التي يسعون لتأسيسها:[1]

- ✓ عشرة أعضاء مؤسسين بالنسبة للجمعيات البلدية او المحلية مقيمين بنفس البلدية؛
- ✓ خمسة عشر عضوا مؤسسا بالنسبة للجمعيات الولائية مقيمين في بلديتين او أكثر من إقليم الولاية؛
- ✓ واحد وعشرون عضوا مؤسسا للجمعيات بين الولايات يثبتون الإقامة في ثلاث ولايات مختلفة على الأقل؛
- ✓ خمسة وعشرون عضوا مؤسسا بالنسبة للجمعيات الوطنية يثبتون الإقامة في أكثر من 12 ولاية مختلفة.

الفرع الثالث: مراحل تأسيس الجمعيات في الجزائر حسب ما جاء به القانون 12-06.

بعد ان يتم الفصل في اسم الجمعية وأهدافها الأساسية ومحاولة مطابقة الاسم والاهداف مع النظم والقوانين السارية في هذا الشأن، وبعد الفصل في القانون الأساسي والذي يجب ان يكون معدا حسب نموذج وزارة الداخلية، ينطلق الأعضاء المؤسسون في خطوات التأسيس والتي سنذكرها تباعا في النقاط التالية:[2]

- ✓ **المرحلة الأولى: التحضير** لانعقاد الجمعية العامة التأسيسية: يقوم الأعضاء المكلفين بالتحضير للجمعية العامة التأسيسية بتقديم ملف التصريح بالاجتماع التأسيسي، والذي يمضي فيه وجوبا ثلاثة من الأعضاء المؤسسين مقيمين بإقليم الولاية المستضيفة للجمعية التأسيسية، وذلك قبل ثلاثة أيام على الأقل من انعقاد الجمعية التأسيسية، وعند الحصول على التصريح يتم اعلام كل الأعضاء المؤسسين حسب النصاب الذي يوافق نوع الجمعية المراد تأسيسها، ويشرع في لتحضير لأشغال الجمعية التي يجب ان يحضرها المحضر

[1] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص34.

[2] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مديرية الحياة الجمعوية، دليل الجمعيات، سنة 2024، ص8

القضائي، وان كان يوم الانعقاد يوم عطلة وجب حصول المحضر القضائي على امر من رئيس المحكمة المختص إقليميا؛

- ✓ **المرحلة الثانية:** اعداد الملف الخاص بإنشاء الجمعية: بعد انعقاد الجمعية العامة وانتخاب الأعضاء التنفيذيين والمصادقة على القانون الأساسي بحضور المحضر القضائي، يشرع الأعضاء التنفيذيون بتحضير ملف انشاء الجمعية والذي يتكون من:[1]
  - طلب تسجيل الجمعية: يسلم موقعا من طرف رئيس الجمعية أو ممثله القانوني؛
  - قائمة بأسماء الأعضاء المؤسسين والأعضاء التنفيذيين، مع بيان حالتهم المدنية ووظائفهم، عناوين إقامتهم، مع توقيعاتهم؛
  - نسختين (02) مطابقتين للأصل من القانون الأساسي.
  - مستخرج رقم 03 من شهادة السوابق العدلية لكل الأعضاء المؤسسين؛
  - الوثائق التي تثبت عنوان مقر الجمعية؛
  - محضر الجمعية العامة التأسيسية محرر من طرف المحضر القضائي، والذي يحدد تاريخ ومكان انعقاد الجمعية التأسيسية وجدول اعمالها؛

يودع ملف التأسيس من طرف رئيس الجمعية او ممثله القانوني من الهيئة التنفيذية لدى المصالح المختصة: وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالنسبة للجمعيات الوطنية والجمعيات بين الولايات، مصالح الولاية بالنسبة للجمعيات الولائية، اما بالنسبة للجمعيات البلدية فيودع على مستوى البلديات؛[2]

[1] نفس المرجع، ص9.

[2] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مديرية الحياة الجمعوية، دليل الجمعيات، ص8

- ✓ **المرحلة الثالثة:** تسليم وصل التسجيل: تلتزم السلطات الوصية تسليم وصل التسجيل بعد تقديم الملف تاما ودون تحفظات في اجل قدره ستون يوما للجمعيات الوطنية، وخمس واربعون يوما للجمعيات بين الولايات، أربعون يوما للجمعيات الولائية، وثلاثون يوما بالنسبة للجمعيات البلدية، حيث وضعت هذه الآجال حتى تسمح للسلطات العمومية بالتحقيق فيما إذا كانت الملفات مطابقة للقوانين المعمول بها، ويعتبر صمت الإدارة وعدم تسليمها الوصل او رفضها بعد انقضاء المهلة القانونية مؤشرا على قبول تسجيل الجمعية، اما في حالة رفض الملف يمكن للجمعية في اجل ثلاثة اشهر الطعن في القرار امام المحكمة الإدارية المختصة إقليميا.[1]
- ✓ **المرحلة الرابعة:** مباشرة النشاط: بعد استلام وصل التسجيل او انقضاء المدة دون رفض الملف، تكتسب الجمعية الشخصية المعنوية وتباشر نشاطاتها وفق قانونها الأساسي ونظامها الداخلي، مع احترام اللوائح والقوانين المنظمة للجمعيات في الجزائر، وبمجرد بداية نشاطها تكون الجمعية ملزمة باعداد التقارير المالية والأدبية السنوية وعرضها على الجمعية العامة والمصادقة عليها، ثم يتم تقديم نسخة منها للإدارة العمومية التابعة لها، كما تلتزم الجمعيات أيضا بالتعاقد مع محافظ حسابات يضمن التزامها بالقيد المزدوج، كما يجب عليها تسجيل مداخيلها التي حدد القانون 12-06 مصادرها، وهي المداخيل من اشتراكات أعضائها، والمداخيل المرتبطة بأنشطتها وأهدافها، والمداخيل من الهبات والوصايا، ومداخيل جمع التبرعات والتي تكون حصرا بتصريح مسبق من الإدارة الوصية، كما تلتزم الجمعية بحساب بنكي او بريدي وحيد تدير من خلاله أموالها ومواردها، إضافة لذلك تلتزم الجمعيات وتحت طائلة البطلان بإخطار الإدارة العامة الوصية باي تغيير يطرأ على قانونها الأساسي، او على هيكلها التنفيذي في اجل لا يتجاوز ثلاثين يوما من اليوم الموالي للمصادقة على تلك التغييرات، هذا وقد حدد القانون 12-06 كل الحقوق والواجبات المرتبطة بالجمعيات؛[2]

[1] نفس المرجع، ص9.

[2] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص37.

- ✓ **تعليق وحل الجمعيات:** حسب ما جاء به قانون الجمعيات 12-06 لا يتم حل الجمعيات الا بحكم قضائي عند التدخل في الشؤون الداخلية للبلاد او بما يمس السيادة والوحدة الوطنية، كما يمكن تعليق نشاطها بمخالفتها لقوانين الجمهورية لا سيما المواد 15-18-19-28-30-55-60-63 من هذا القانون لمدة لا تتجاوز ستة أشهر مع تقديم الإدارة الوصية عدة إنذارات قبل مباشرة إجراءات التعليق، كما يمكن حل الجمعية طوعيا بإرادة من أعضائها وذلك عبر المرور بأحكام قانونها الأساسي.[1]

الفرع الرابع: العلاقة بين القطاع العمومي والمجتمع المدني في الجزائر.

تمثل العلاقة بين الجمعيات والسلطات العامة في الجزائر امرا محوريا لفهم كيفية سير القطاع الثالث في الجزائر ومعرفة دوره المالي والاقتصادي في تحقيق التنمية، حيث تمثل السلطات دور الرقابة والاشراف على نشاط الجمعيات من خلال القوانين والهيئات المختصة، كما انها تعمل في الكثير من الحالات على العمل والشراكة مع هذه الجمعيات لأجل تحقيق اهداف مشتركة، هذا وقد نص مشروع القانون العضوي الخاص بالجمعيات في مستهله على ان الجمعيات شريك في تسيير الشأن العام، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعريج على الرقابة التي تنفذها السلطات على أنشطة الجمعيات خاصة في ظل تنامي الاخطار المحتملة استغلالها في تمويل الإرهاب، كما سنقوم بالحديث عن الهيئات الحكومية المتخصصة وبعض المشاريع المشتركة بين القطاعين بناء على وثائق متحصل عليها من الوزارة الوصية.

[1] القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد02، 12 يناير 2012، ص38.

أولا: الهيئات الحكومية المخولة بتسيير شؤون الجمعيات

تعتبر وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية الهيئة التنفيذية المسؤولة على تسيير شؤون الجمعيات، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-331 المؤرخ في 22 ديسمبر 2018، والذي يحدّد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، وذكر من مهامه تأسيس القوانين والتشريعات الخاصة بالجمعيات والأحزاب السياسية ودراسة ملفات تأسيسها، وقد كلف بدوره وزير الداخلية مديرية الحياة الجمعوية التابعة للمديرية العامة للحريات العامة والشؤون القانونية بتسيير مختلف المسائل المتعلقة بشؤون الجمعيات، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-104 المؤرخ في 12 مارس 2014، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، كما يتبع هذه المديرية عدة مديريات فرعية تتعلق بالنشاط الجمعوي والنشاط السياسي نذكرها تباعا فيما يلي:[1]

- ✓ **المديرية الفرعية للجمعيات:** تعتبر الجهاز الإداري المتخصص في تنظيم وضبط الاطار التنظيمي والتشريعي للجمعيات وتقوم بضمان احترامها للقوانين المعمول بها، كما تقوم بمهام الرقابة ومطابقة إجراءات التأسيس بالنسبة للجمعيات الوطنية والأجنبية ومرافقتها في اعداد ملفاتها التأسيسية، وفي نفس السياق تعمل هذه المديرية الفرعية على متابعة تجديد هياكل الجمعيات وتعديلات قوانينها الأساسية واثبات التبليغات، إضافة لذلك تعمل أيضا بالتنسيق مع المصالح المعنية بحل النزاعات المتعلقة بإجراءات التسجيل، وتقوم أيضا بحفظ وتحيين سجلات الجمعيات الوطنية، كما تعمل مع القطاعات الوزارية المعنية بتطبيق التنظيمات المتعلقة بالجمعيات والتسيير بموجب نظام قانوني وتنظيمي مزدوج؛

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، سلطة الاشراف والرقابة على الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح، تقرير تقييم مخاطر استغلال قطاع الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح في تمويل الإرهاب في الجزائر، وثيقة رسمية غير منشورة، ص9-14.

- ✓ **المديرية الفرعية لمتابعة وترقية الحركة الجمعوية:** تقوم هذه المديرية بمتابعة وتقييم نشاطات الحركة الجمعوية وتجمع وتحلل وتلخص المعلومات المتعلقة بها، كما تقوم بدراسة طلبات النشاط والتمويل والشراكة بين الجمعيات الوطنية والجمعيات بين الولايات ونظيراتها من الجمعيات الأجنبية، إضافة لذلك تدرس هذه المديرية طلبات الجمعيات للحصول على طابع المنفعة العامة وتتابع اعانات الدولة الممنوحة لها، كما تساهم هذه المديرية في دراسة وترقية النشاطات الجمعوية عن طريق دعم انجاز المشاريع؛
- ✓ **المديرية الفرعية لمشاركة المواطنين والشراكة مع الحركة الجمعوية ذات المنفعة العمومية (المديرية العامة للجماعات المحلية):** تعمل هذه المديرية على تعزيز الديمقراطية التشاركية المحلية ووضع قواعد ومعايير وآليات تسمح للمواطنين بممارسة حقوقهم ومشاركتهم في تنمية جماعاتهم المحلية، كما تسهر على ضمان إعلام المواطنين واستشارتهم حول الخيارات والأولويات في مجال التهيئة، التنمية الاقتصادية الاجتماعية والثقافية، بالإضافة لهذا تقوم المديرية بمساعدة الجماعات المحلية في تخطيط وإعداد محتوى إعلامي يوضع تحت تصرف المواطنين، كما تعمل أيضا على ترقية المواطنة والأعمال الجوارية على مستوى الجماعات المحلية، قصد إيجاد حلول وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين[1]؛
- ✓ **سلطة الإشراف والرقابة على الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح:** وهي جهاز وقائي وقيادي أنشأ لوضع برامج وتدابير تطبيقية للوقاية من مخاطر استغلال الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح في تمويل الإرهاب، كما تعمل على وضع القواعد التي تهدف إلى ضمان عدم استخدام أموال هذه الجمعيات والمنظمات في تبييض الأموال وتمويل الإرهاب وتمويل انتشار أسلحة الدمار الشامل، وهذا يتم عن طريق الرقابة وإجراء تقييم شامل للمخاطر، جمع المعلومات والإحصائيات والبيانات ذات الصلة، وتنفيذ التدابير الوقائية في هذا

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، سلطة الاشراف والرقابة على الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح، تقرير تقييم مخاطر استغلال قطاع الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح في تمويل الإرهاب في الجزائر، مرجع سابق، ص10-11.

الشأن، ويأتي هذا الإجراء، في إطار تنفيذ التوصيات المنبثقة عن التقييم الذي أجراه خبراء مجموعة العمل المالي الدولية للإستراتيجية الوطنية المتعلقة بالوقاية ومكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب وتمويل انتشار أسلحة الدمار الشامل، لاسيّما الجانب المتعلق بالالتزام الفني والفعالية، وهذا وفقا لعدة قوانين ومراسيم تحكم هذا الشأن القانون رقم 23-01 والمرسوم التنفيذي رقم23 – 430، يرأس هذه السلطة المدير العام للحريات العامة والشؤون القانونية وتتشكل من ممثلين لمديرية الحياة الجمعوية ومديرية التنظيم والشؤون العامة، ومديرية المنازعات ومن المفتشية العامة، واخرين من الامن الوطني والمديرية العامة للمالية والوسائل، إضافة لممثلين عن خلية النظام والامن العمومي ومديرية التعاون، تتمثل مهام هذه السلطة في الاشراف والرقابة على نشاط الجمعيات الغير الهادفة للربح، كما تقوم بتسليط العقوبات على الجمعيات كالإعذار او تجميد النشاط او الحل، إضافة الى التعاون وتبادل المعلومات مع السلطات المختصة وتقديم المساعدة في التحقيقات والمتابعات، كما تتعاون ايضا مع نظيرتها الأجنبية طبقا للمعايير الدولية المطبقة في مجال الرقابة، بهدف الوقاية من تمويل الإرهاب؛

- ✓ **المرصد الوطني للمجتمع المدني:** يعرف المرصد الوطني للمجتمع المدني بأنه هيئة استشارية لدى رئيس الجمهورية، يشكل اطارا للتشاور والحوار والتحليل والاستشراف في كل المسائل المتعلقة بالمجتمع المدني وترقية أهدافه، يتمت المرصد بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، أسس بموجب المرسوم الرئاسي رقم 21-139 المؤرخ في 12 أفريل سنة 2021، والمتعلق بالمرصد الوطني للمجتمع المدني، اعترافا وتقديرا لمكانة المجتمع المدني في ترقية وتسيير الشأن العام[1]، ويتشكل المرصد الوطني للمجتمع المدني من الرئيس إضافة الى خمسين عضوا بالتساوي بين الرجال والنساء مع كون النصاب الأكبر من المقاعد للجمعيات "30

[1] » المرصد الوطني للمجتمع المدني.https://marsad.dz/?page_id=18905, consulté le 4 septembre 2025 ,«

عضوا بينهم 10 أعضاء من الجمعيات الوطنية وعضوين من الجمعيات ذات طابع المنفعة العامة"[1]، ويعمل المرصد على تقييم أداء المجتمع المدني وتطويره، واقتراح تصور عام في دوره في التنمية الوطنية المستدامة على ضوء احتياجات المجتمع والإمكانيات المتاحة، كما يقوم برصد الاختلالات التي تحول دون فعاليته في الحياة العامة، إضافة لذلك يقوم المرصد بدراسة سبل إشراك وتطوير مساهمة الجالية الوطنية بالخارج في مختلف البرامج والنشاطات المتعلقة بالمجتمع المدني على المستوى الوطني، وإدماجها ضمن مسار التنمية الوطنية وتطوير الإعلام والاتصال معهما، إضافة للعديد من المهام الأخرى المتعلقة بترقية المجتمع المدني[2]؛

- ✓ **سلطات انفاذ القانون:** تتمثل في السلطات الأمنية كالمديرية العامة للأمن الوطني والدرك الوطني بمختلف هيئاتهما ومصالحهما، كما تقوم هذه السلطات بالتحقيق حول الأشخاص المؤسسين والمسيرين للجمعيات لا سيما نشاطاتها ومصادر تمويلها، اما على المستوى المحلي تضطلع الجماعات المحلية (الولاية والبلدية)، بمهام تسيير وضبط ومتابعة الحركة الجمعوية.[3]

ثانيا: الشراكة بين السلطات العمومية والجمعيات في الجزائر

تمارس الشراكة بين القطاع العام والقطاع الثالث او بعبارة أخرى بين الجمعيات والسلطات العمومية في اطار ضيق، خاصة فيما يخص الجمعيات الوطنية والجمعيات بين الولايات، حيث عادة وحسب ما لمسناه من خلال التربص الميداني في وزارة الداخلية، ومن خلال قوانين الجمعيات تكون الشراكة في هذا المستوى محصورة مع جمعيات الهلال الأحمر والجمعيات المعترف لها بالمنفعة العامة، اما في المستوى الولائي والبلدي فقد اجرت مديرية الحكامة

[1] أمين هجري، حليم لعروسي، «المرصد الوطني للمجتمع المدني كآلية مستحدثة وعلاقته بالمجتمع المدني من خلال التعديل الدستوري لسنة 2020 », *مجلة الدراسات القانونية، العدد1، المجلد 9، سنة 2023، ص572.*

[2] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، سلطة الاشراف والرقابة على الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح، تقرير تقييم مخاطر استغلال قطاع الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح في تمويل الإرهاب في الجزائر، مرجع سابق، ص13-14

[3] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،نفس المرجع السابق، ص14.

المحلية بوزارة الداخلية دراسة سنة 2024 بعنوان " الشراكة الجمعوية على مستوى الجماعات المحلية: من المنطق الاجرائي الى المنطق القائم على المشاريع"، خلصت هذه الدراسة الى وجود 424 مشروع شراكة بين الجماعات المحلية والجمعيات منذ 2017، تم انجاز 235 مشروعا أي بنسبة 55% فيما يزال 108 مشاريع في طور الإنجاز بنسبة 26%، فيما تبقى 81 مشروعا مقترحا(19%) لسنة 2024-2025، وتتنوع هذه المشاريع بين عدة مجالات وهي كالتالي:[1]

- ✓ 95 مشروعا للشباب والرياضة ومشاريع الثقافة والترفيه؛
- ✓ 74 مشروعا في مجالات الصحة والوقاية والبيئة؛
- ✓ 19 مشروعا في البنى التحتية والشبكات؛
- ✓ 42 مشروعا في التجهيزات العمومية والتهيئة الحضرية؛
- ✓ 21 مشروعا للبنى التحتية الخاصة بالتدريس والتكوين.

وقد تعدد انواع الشراكة بين الجماعات المحلية والجمعيات عن طريق اتفاقيات وبروتوكولات او برامج مشتركة او تفويضات وعقود، فيما كانت تتم هذه الشراكة عن طريق تمويلات منخرطي الجمعية او تمويل حكومي او من طرف متعامل اقتصادي او حتى تمويل أجنبي، وقد كانت جل تلك المشاريع منسجمة مع اهداف التنمية المحلية المستدامة وذات أثر اقتصادي واجتماعي كبير.[2]

[1] La direction de la gouvernance locale, partenariat associatif au niveau des collectivités locales : d'une logique procédurale vers une logique de projet, CONSOLIDATION DE PARTENARIAT ENTRE LES COMMUNES, LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LE SECTEUR PRIVÉ DANS LES WILAYAS CIBLÉES, Fiche 01, 2024.
[2] La direction de la gouvernance locale, Référence précédente.

ثالثا: تحديات الشراكة بين الجمعيات والسلطات العمومية.

تعتبر الشراكة بين الجمعيات والسلطات العمومية امرا بالغ الأهمية خاصة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة، الا ان تحقيقها يتطلب مواجهة ومجابهة وتذليل العديد من العوائق والتحديات بين الجانبين، لذلك ومن خلال لقائنا مع السلطات العمومية وعدد من الفاعلين في المجتمع المدني، سنحاول ذكر عدة تحديات من خلال النقاط التالية:

- ✓ عدم وضوح القوانين الخاصة بالجمعيات وتغيرها باستمرار مما جعل الجمعيات تعيش في مناخ يسوده عدم اليقين، إضافة الى تعقيدها والإجراءات التنظيمية والتي تعتبرها الجمعيات معيقة لنشاطاتها؛
- ✓ انعدام الثقة المتبادلة في بعض الأحيان حيث يرى نشطاء المجتمع المدني السلطات العمومية بيروقراطية ومعرقلة لنشاطها، في حين ترى السلطات العمومية ان العديد من الجمعيات طفيلية ولا تريد الخضوع للتنظيم؛
- ✓ مخاطر استغلال الجمعيات في تمويل الإرهاب وتبييض الأموال وتجارة البشر، وهذا الامر الذي دعا الوزارة الوصية للقيام بإعداد تقرير بالاشتراك مع البنك الدولي حول هذا الموضوع، تلته عدة ورشات تكوينية لفائدة الجمعيات بداية بالمناطق الحدودية للوقاية من تلك الاخطار[1]؛
- ✓ انعدام التمويل الحكومي او صعوبة الحصول عليه خاصة على مستوى الجمعيات الوطنية، حيث لا تستفيد من التمويل الا الجمعيات ذات طابع المنفعة العامة، اما على المستوى المحلي فغالبا ما تستفيد منه النوادي الرياضية دون الجمعيات الأخرى، مما يدفع تلك الجمعيات للبحث عن مصادر دخل أخرى خاصة وان القوانين لا تسمح للجمعيات باتخاذ أنشطة مدرة للدخل وتمنع جمع التبرعات والتمويل الأجنبي، وهذا ما يجعل الجمعيات في ضائقة مالية قد توقف نشاطها؛

[1] وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، سلطة الاشراف والرقابة على الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح، تقرير تقييم مخاطر استغلال قطاع الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح في تمويل الإرهاب في الجزائر، وثيقة رسمية غير منشورة.

- ✓ الهوة الكبيرة بين الطابع التطوعي للجمعيات واحتياجها لشراكات احترافية مع القطاعات الأخرى تدعم بها ميزانيتها، إضافة الى عدم وضوح القوانين فيما يخص التوظيف داخل الجمعيات والتي توظف عادة الكثير من الكفاءات بشكل غير رسمي؛
- ✓ ضعف السجلات والاحصائيات المتعلقة بالجمعيات والمتطوعين وغياب مؤشرات قياس الاداء، وتأخر الجمعيات والسلطات العمومية فيما يخص رقمنة العمل الجمعوي؛
- ✓ تأثر العلاقة بين الجمعيات والسلطات العمومية بالمناسبات السياسية حيث عادة ما تسيس الكثير من الجمعيات لأجل دعم طرف دون اخر؛
- ✓ الطابع المناسباتي للعمل الجمعوي مما يصعب على السلطات معرفة الجمعيات الناشطة من الأخرى الخاملة؛
- ✓ ضعف الإفصاح والشفافية لدى الكثير من الجمعيات وعدم جديتها في هذا الخصوص مما يجعل نشاطها مثيرا للريبة، إضافة الى عدم وضوح القوانين الجبائية التي في اغلب دول العالم تعفي الجمعيات خاصة الخيرية من الضرائب بسبب نشاطها الإنساني.

يمكننا ان نلاحظ مدى توسع القطاع الثالث او المجتمع المدني في الجزائر سواء جغرافيا او حسب مجال النشاط، مما يمكن ان يجعله شريكا اقتصاديا واجتماعيا فعالا في تسيير الشأن العام وتحقيق التنمية المستدامة، الا ان هذه الشراكة تعاني من الكثير من العقبات، لذلك على السلطات العمومية والجمعيات العمل معا ورسم خطة استراتيجية تساعدها لمواجهة التحديات التي تحتمها هذه الشراكة.

المطلب الثالث: الإطار التنظيمي والقانوني للوقف في الجزائر.

يتبوأ الوقف مكانة كبيرة في المجتمع الجزائري منذ الفتح الإسلامي للجزائر، حيث اعتاد الجزائريون على وقف ثرواتهم وتسبيل منافعها للفقراء والمساكين، وسنسعى من خلال هذا المطلب دراسة الأوقاف تاريخيا وقانونيا وتنظيميا.

الفرع الأول: المراحل التاريخية للوقف في الجزائر

مر تاريخ الوقف في الجزائر بالكثير من المراحل المختلفة خاصة ابان الدولة العثمانية والتي تعتبر العصر الذهبي لأوقاف الجزائر، مرورا بما فعله المستعمر الفرنسي بهذه الأوقاف ومحاربته لها، الى ما بعد الاستقلال وحاضر الوقف في أيامنا هذه، وفي الاتي سنقوم بعرض المحطات التاريخية للوقف في الجزائر ابتداء من الفترة العثمانية.

أولا: الوقف ابان العهد العثماني.

اثناء هذه الفترة تميزت الأوقاف الجزائرية بالتوسع الكبير والتكاثر وانتشارها في كل ارجاء الوطن، حتى أصبحت الأوقاف أواخر القرن 18م تمثل غالب الممتلكات الزراعية الحضرية، الى جانب هذا التوسع الوقفي نجد ان الأوقاف خلال تلك الفترة كانت متنوعة فنجد منها المساجد والمدارس والدكاكين والسواقي وافران الخبز وغيرها، كما كانت هذه الأوقاف تتوزع على عدة مؤسسات خيرية ذات تنظيم شرعي وقانوني خاص، نذكرها من خلال النقاط التالية:[1]

- ✓ **مؤسسة الحرمين الشريفين:** تعد أقدم مؤسسة خيرية وقفية في الجزائر يصير ريع وقفها الى فقراء مكة والمدينة المنورة، حيث كانت تمثل نسبة كبيرة من اوقاف مدينة الجزائر في تلك الفترة؛
- ✓ **مؤسسة اوقاف الجامع الأعظم:** تعتبر ثاني أكبر الأوقاف وأكثرها ريعا بعد مؤسسة الحرمين الشريفين، حيث كانت اوقافها مقسمة بين حوانيت وبساتين ومنازل وغيرها، يصرف ريعها على تسيير شؤون المسجد الأعظم ودفع رواتب موظفيه لا سيما المدرسين والمؤذنين والائمة؛

[1] فارس مسدور، كمال منصوري، التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف، مقال مقدم للنشر في مجلة اوقاف، العدد 15، سنة 2008، موقع وقفنا، "https://waqfuna.com/waqf/?p=700"

- ✓ **مؤسسة اوقاف سبل الخيرات الحنفية:** اختصت هذه المؤسسة بالحناف وكانت تمثل املاكها بثلاثة ارباع الأوقاف العامة، تعمل على مد الطرق وإصلاح السواقي وبناء المساجد والمعاهد وشراء الكتب العلمية وغيرها من اعمال البر والإحسان التي استفاد منها المسلمين وغيرهم؛
- ✓ **اوقاف مؤسسة بيت المال:** تعنى هذه المؤسسة برعاية ايتام وفقراء المسلمين الجزائريين واعانة أبناء السبيل وعائلات الاسرى، كما تتصرف في الغنائم وتدير الخراج وتهتم بشراء العتاد وتسيير شؤون الدولة، لا سيما إدارة المرافق العامة والمحافظة على أملاك الغائبين وتصفية التركات؛
- ✓ **مؤسسة اوقاف الاندلسيين:** تأسست هذه المؤسسة بعد فرار الاندلسيين من محاكم التفتيش الصليبية واستقرارهم في الجزائر، حيث قام اثرياء الاندلس بوقف املاكهم واموالهم نصرة لإخوانهم الفقراء الهاربين من جحيم الاسبان، كما تعززت هذه الأوقاف بتأسيس زاوية الاندلسيين وتكاثرت اوقافهم بشكل كبير بعد ذلك؛
- ✓ **اوقاف الزوايا والاولياء والاشراف:** يعود ريع هذه الأوقاف الى المدراس التي أسسها الاولياء الصالحين في حياتهم، حيث تستغل في تسديد تكاليف تشغيل هذه المدارس وصيانتها كما يعود الفائض منها الى فقراء الاشراف وبيت مال المسلمين؛
- ✓ **اوقاف المرافق العامة:** ورغم طابعها التقني الا ان نشأتها في بادئ الامر كانت عبارة عن اوقاف كالطرق والجسور والسواقي والابار، حيث كان الدافع العقائدي والديني الركن الأساسي في جعل أصحاب تلك الأملاك يوقفونها للمنافع العامة؛
- ✓ **مؤسسة الاوجاق "اوقاف الثكنات والجنود":** كنت لكل ثكنة في مدينة الجزائر اوقافها الخاصة، والتي كانت تصرف ريعها على تجهيز الجند المقيمين في الثكنة والقيام بأمورهم من مأكل ومشرب ومأوى.[1]

[1] فارس مسدور، كمال منصوري، مرجع سابق.

ثانيا: اوقاف الجزائر ابان الاحتلال الفرنسي.

عند احتلال الجزائر من طرف المستعمر الهمجي الفرنسي عمد على طمس كلي للهوية العربية والإسلامية للبلاد، ومما اثار قلقه التطور الكبير والانتشار الواسع لثقافة الوقف والاوقاف في الدولة الجزائرية، لذلك عمد الى استهدافها والاستيلاء على تلك الأوقاف من خلال سرقة المستندات الخاصة بها او اتلافها، ولأجل الاستيلاء على الأوقاف سن المستعمر الفرنسي عدة قوانين ظالمة بخصوص الأوقاف، وهذا على عدة مراحل سنذكرها من خلال ما يلي:[1]

- ✓ **مرحلة تفكيك الأوقاف:** لأجل تفكيك الأوقاف قام المستعمر الفرنسي بإصدار قانون 8سبتمبر 1930 منح من خلال حق الاستحواذ على الأملاك التابعة للإدارة العثمانية واحباس مؤسسة اوقاف الحرمين، ومن بعدها أصدر المستعمر مرسوما يوم 7 ديسمبر من نفس السنة، يسمح للسلطات الفرنسية بامتلاك الأوقاف ووضعها تحت تصرف المدير العام للأملاك العامة مع ترك نظارها يعملون تحت سلطة هذا الأخير، كما قامت بالاستيلاء على المستندات الخاصة بهذه الأوقاف وتسليمها لمدير أملاك الدولة؛
- ✓ **مرحلة السيطرة على الأوقاف:** تقدم المدير العام لأملاك الدولة الفرنسية بمخطط عام للسيطرة على الأوقاف تم الشروع بتطبيقه في 25 أكتوبر 1832، حيث وبموجبه صارت الأوقاف تحت تصرف ووصاية الإدارة الفرنسية، حيث صارت الإدارة الفرنسية تشرف من خلال هذا المشروع على 2000 وقف سنة 1935، ثم أصدرت السلطات الاستعمارية قرارا في الفاتح من أكتوبر سنة 1940 يقضي برفع الحصانة على الأوقاف، واخضعها لأحكام المعاملات المتعلقة بالأملاك العقارية مما مكن المستوطنين الأوروبيين من السيطرة على نصف الأراضي الزراعية الواقعة في المدن الكبرى.
- ✓ **مرحلة تصفية الأوقاف:** تم اخضاع الأوقاف الجزائرية لقوانين الملكية العقارية المطبقة في فرنسا، وهذا بموجب مرسوم تم إصداره في 30 أكتوبر سنة 1958 والذي سمح لليهود وبعض المسلمين بامتلاكها وتوارثها، ثم قضت السلطات الفرنسية على مؤسسة الوقف في الجزائر بصدور قانون 1873، والذي دق المسمار الأخير في نعش المؤسسات الوقفية الجزائرية وسلمها للمستعمرين[2].

[1] دهيليس سمير، أعمر سعيد شعبان، الوقف في الجزائر الواقع ومتطلبات تفعيل دوره التنموي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد1، سنة 2020، ص216.

[2] دهيليس سمير، أعمر سعيد شعبان، مرجع سابق، ص216.

ثالثا: الوقف في الجزائر بعد الاستقلال.

ورثت الجزائر بعد استقلالها نظاما وقفيا محطما نتيجة سياسات الاستعمار الفرنسي الذي تفنن في اصدار القوانين التي تسمح له بالاستيلاء عليها، ونتيجة للفراغ القانوني الذي شهدته الدولة الجزائرية المستقلة تم تمديد العمل بالقوانين الفرنسية الا فيما يخالف السيادة الوطنية، لم يكن للوقف اهتمام كبير من طرف الدولة الجزائرية المستقلة غداة الاستقلال وتأسيس الدولة، وهذا ما اثر سلبا على الأوقاف المتبقية والتي استولى عليها بعض المواطنين وانحسرت الأوقاف في المساجد والزوايا والكتاتيب، الا انها وبعد تأسيس دستور الجزائر حاولت السلطات محاولة انقاذ الأوقاف واستعادتها من خلال اصدار الكثير من المراسيم والقوانين المتعلقة بها[1].

الفرع الثاني: الإطار القانوني المتعلق بالوقف في الجزائر.

حاولت الدولة الجزائرية المستقلة إعادة بعث القطاع الوقفي واصلاحه واستعادة ما يمكن استعادته من الأوقاف، لذلك سعت الى بناء إطار قانوني وتشريعي يمكنها من النهوض بهذا القطاع الذي دمره الاحتلال الفرنسي، ومن خلال النقاط التالي سنذكر اهم القوانين والمراسيم والقرارات التي أصدرت في سبيل تسيير القطاع الوقفي:

أولا: القوانين

- ✓ القانون 10-91 المؤرخ في 27 افريل 1991 والذي يعتبر الإطار القانوني المرجعي الأول للأوقاف في الجزائر، حيث تم تعريف الأوقاف وتحديد حقوق الواقف، كما بين ذات القانون قواعد تسيير الوقف وأساليب حمايته والإجراءات المتبعة في اعتماد الأوقاف؛[2]

[1] طراد طارق، علة مراد، مبررات الاهتمام بالأملاك الوقفية في الجزائر من الاحتلال الى الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد27، سنة 2016، ص116.

[2] قانون رقم 10-91 مؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 يتعلق بالأوقاف، الجريدة الرسمية، العدد19، ص13-19.16=https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/1991/A1991019.pdf?znjo

- ✓ قانون 07-01 المؤرخ في 22 ماي 2001 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف 1991، حيث إضافة تعديلات جوهرية في اليات التسجيل العقاري الخاص بالأملاك الوقفية، كما قام بإدخال صيغ جديدة تخص استثمار الأوقاف مثل تأجير الأملاك الوقفية وعقود المزارعة وغيرها؛[1]
- ✓ قانون 02-10 المؤرخ في 14 ديسمبر 2002 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف لسنة 1991، والذي قام بضبط بعض الاحكام المتعلقة بذوي الحقوق كما قام بتعديل وإلغاء بعض المواد القديمة؛[2]
- ✓ قانون رقم 25-06 مؤرخ في19 يوليو سنة 2025، قام هذا القانون بإلغاء كل القوانين الخاصة بالوقف لاسيما قانون10-91، وحدد اطارا قانونيا جديدا لمؤسسة الوقف لتسهيل انفتاحها على المجتمع واستغلالها في اعمال البر والإحسان، كما قام باشراك الشريعة الإسلامية فيما يخص الحالات التي لم يتطرق اليها هذا القانون والمستمد أصلا من الشريعة، كما قدم أيضا تعاريف جديدة للأوقاف وحدد حقوق الواقف، إضافة لفتحه الباب امام استثمار الأوقاف في صيغ إسلامية مختلفة كعقود الايجار والمزارعة وعيرها من صيغ التمويل الإسلامي، وهذا لهدف تعميرها والاستفادة من ريعها فيما امر الواقف وفي أبواب البر والإحسان، ويهدف هذا القانون لحماية الأوقاف استرجاع ما ضاع منها مع تحديد عدة قوانين ردعية ضد المخالفين؛[3]

[1] قانون 07-01 المؤرخ في 22 ماي 2001 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف 1991، الجريدة الرسمية، العدد29، ص 7-10.
https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2001/A2001029.pdf?znjo=29

[2] قانون 10-02 المؤرخ في 14 ديسمبر سنة 2002 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف 1991، الجريدة الرسمية، العدد83، ص3-4.
https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2002/A2002083.pdf?znjo=83

[3] قانون رقم 25-06 مؤرخ في19 يوليو سنة 2025 المتعلق بالاوقاف، الجريدة الرسمية، العدد47، ص9-20.
https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2025/A2025047.pdf

ثانيا: المراسيم والقرارات.

أصدرت الدولة الجزائرية عدة قرارات ومراسيم لأجل تنظيم وحماية القطاع الوقفي وتثميره، ومن خلال النقاط التالية سنعرض لكم هذه القرارات والمراسيم:[1]

- ✓ مرسوم تنفيذي رقم 98- 381 مؤرخ في الأول ديسمبر سنة 1998، يحدد شروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفيات ذلك؛
- ✓ مرسوم تنفيذي رقم 2000-336 مؤرخ في 26 أكتوبر سنة 2000، يتضمن إحداث وثيقة الإشهاد المكتوب لإثبات الملك الوقفي وشروط وكيفيات إصدارها وتسليمها؛
- ✓ مرسوم تنفيذي رقم 03- 51 مؤرخ في 4 فيفري سنة 2003، يحدد كيفيات تطبيق أحكام المادة 8 مكرر من القانون رقم 91- 10 المؤرخ في 27 أفريل سنة 1991 والمتعلق بالأوقاف؛
- ✓ مرسوم تنفيذي رقم 03- 257 مؤرخ في 22 جويلية سنة 2003، يحدد كيفيات تطبيق أحكام المادة 37 من قانون المالية لسنة 2002 المتعلقة باسترجاع الرسم على القيمة المضافة لفائدة عمليات حفظ وبناء أملاك الوقف؛
- ✓ مرسوم تنفيذي رقم 14- 70 مؤرخ في 10 فيفري 2014، يحدد شروط وكيفيات إيجار الأراضي الوقفية المخصصة للفلاحة؛
- ✓ مرسوم تنفيذي رقم 18- 213 مؤرخ في 20 اوت سنة 2018، يحدد شروط وكيفيات استغلال العقارات الوقفية الموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية؛

[1] وزارة الشؤون الدينية والاوقاف، ملخص قوانين ومراسيم وقرارات متعلقة بالاوقاف، الرابط: https://marw.dz/%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%82%D8%A7%D9%81، تاريخ الاطلاع 05-10-2025.

- ✓ مرسوم تنفيذي رقم 21- 179 مؤرخ في 3 ماي 2021، يتضمن إنشاء الديوان الوطني للأوقاف والزكاة وتحديد قانونه الأساسي؛
- ✓ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2 مارس 1999، يتضمن إنشاء صندوق مركزي للأملاك الوقفية؛
- ✓ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 15 نوفمبر سنة 2003، يحدد شكل ومحتوى السجل العقاري الخاص بالأملاك الوقفية؛
- ✓ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 سبتمبر 2016، يحدد كيفيات تحويل حق الانتفاع الدائم أو حق الامتياز، إلى حق إيجار بالنسبة للأراضي الوقفية المخصصة للفلاحة المسترجعة من الدولة؛
- ✓ قرار مؤرخ في 10 أفريل سنة 2000، يحدد كيفيات ضبط الإيرادات والنفقات الخاصة بالأملاك الوقفية؛
- ✓ قرار مؤرخ في 26 ماي سنة 2001، يحدد شكل ومحتوى الشهادة الرسمية الخاصة بالملك الوقفي؛
- ✓ قرار مؤرخ في 6 جوان سنة 2001، يحدد محتوى السجل الخاص بالملك الوقفي.

الفرع الثالث: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة كإطار تنظيمي جديد للنهوض بقطاع الوقف والزكاة

لطالما طالب الخبراء باستقلالية قطاع الأوقاف في الجزائر وذا من خلال العديد من الاقتراحات والتوصيات المقدمة للإدارة المركزية، وقد اثمرت هذه الجهود الى دفع وزارة الشؤون الدينية والاوقاف بإنشاء الديوان الوطني للأوقاف والزكاة بتاريخ 03 ماي 2021 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 21-179.

أولا: مفهوم الديوان الوطني للأوقاف والزكاة

تم تأسيس الديوان الوطني للأوقاف والزكاة من طرف الإدارة المركزية، لأجل إدارة أمور الأوقاف والزكاة بعدا ما كان من اختصاص وزارة الشؤون الدينية والاوقاف، وهذا لإضافة المزيد من المرونة والاستقلالية لقطاع الوقف والزكاة، وعليه يمكننا تعريفه بأنه تشكيل حكومي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي 21-179 المؤرخ في 03 ماي 2021 المرسوم التنفيذي 21-179، 2021)، مع اسناد الوصاية الإدارية للديوان إلى وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، وذلك باعتبارها كانت الجهة المسؤولة عن تسيير كل من الأوقاف والزكاة، وبذلك فهو يأخذ الطابع الوطني مع جعل

مقره في الجزائر العاصمة كما نصت المادة 04 من المرسوم، كما يمكنه إنشاء فروع جهوية أو ولائية بموجب اقتراح من المدير العام للديوان إن كان في الامر حاجة، ويلتزم الديوان بالتواجد في الحد الأدنى للولايات باعتبار أن الاشراف على الأوقاف كان على مستوى المديريات التابعة لوزارة الشؤون الدينية والأوقاف المتواجدة على مستوى كل ولايات الوطن، وهذا حتى يضمن متابعة وادارة الأملاك الوقفية التابعة له.[1]

ويعرف الديوان الوطني للأوقاف والزكاة حسب المادة الثانية من المرسوم 21-179، على أنه مؤسسة عمومية تخضع للقواعد المطبقة على الإدارة في علاقاته مع الدولة ذات طابع صناعي وتجاري، وتتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة، وعليه يمكننا القول بأن هذا الأخير ليس في حكم المؤسسة الخيرية ولا الدينية، انما يتمتع بصفة التاجر في علاقاته مع الغير، وهذا بالرغم من الطابع الخيري لمؤسسة الوقف والزكاة، والاشكالية التي تطرح هنا عن جدوى وصحة ادماج الزكاة في النشاط التجاري[2]، وعليه يمكننا تعريف الديوان الوطني للأوقاف والزكاة بانه مؤسسة وطنية عمومية تمتلك الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتصف بصفة التاجر مع الغير بما يسمح له بإبرام العقود التجارية، مما تعمد هذه المؤسسة الى إدارة وتنمية الأملاك الوقفية وحمايتها، كما تعمل على جباية الزكاة وتوزيعها بناء على الضوابط الشرعية، لتحقيق الأهداف الاجتماعية والخيرية للوقف والزكاة.

ثانيا: التقسيم الإداري والتنظيمي للديوان الوطني للأوقاف والزكاة

يتكون الهيكل التنظيمي والإداري للديوان الوطني للأوقاف والزكاة من عدة مصالح وأجهزة تجعل من مهماته أكثر كفاءة وفعالية، وتنقسم الى ثلاثة هياكل أساسية:[3]

[1] خلوف عقيلة، الديوان الوطني للاوقاف والزكاة –افاق تنموية– قراءة في المرسوم 21-179، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد06، العدد02، سنة 2022، ص704.

[2] شبيرة سفيان، حدود استقلالية الديوان الوطني للأوقاف والزكاة . قراءة تحليلية نقدية للمرسوم21-179، الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 07، العدد 02، ص673.

[3] مداح بلقسي عائشة، النظام القانوني للديوان الوطني للأوقاف والزكاة ودوره في تسيير الأملاك الوقفية قراءة في المرسوم التنفيذي 21 –179، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المجلد6، العدد 1، سنة2025، ص4-5.

- ✓ **المدير العام:** يتم تعيينه بموجب مرسوم بناء على اقتراح وزير الشؤون الدينية والاوقاف، ويتوجب ان يكون له مستوى تعليمي عال وكفاءه وخبرة مهنية طويلة، إضافة لذلك يساعد المدير العام في أداء مهامه مدراء فرعيون يعينون بموجب قرار من وزير الشؤون الدينية والاوقاف بعد موافقه مجلس الإدارة؛
- ✓ **مجلس الإدارة:** يتكون مجلس الإدارة من 21 عضوا يمثلون القطاعات الحساسة في الدولة ك الشؤون الخارجية الداخلية والجماعات المحلية، الدفاع، العدل، التعليم العالي والبحث العلمي، المالية، الرقمنة والاحصائيات، التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، الصناعة، الفلاحة والتنمية الريفية، السكن والعمران والمدينة التجارة السياحة والصناعة المؤسسات الصغيرة، وغيرها، إضافة لثلاثة خبراء متخصصين في مجال تسير وإدارة الأوقاف والزكاة الذين يعينهم وزير الشؤون الدينية والأوقاف؛
- ✓ **الهيئة الشرعية:** تتولى هذه الهيئة تقديم الاستشارة والمساعدة الفقهية للديوان، خاصة وأن تشريعات الوقف والزكاة تم التفصيل فيها في الشريعة الاسلامية، وليس من الجواز الاجتهاد فيها خاصة وان كانت هناك نصوص شرعية واضحة تفصل فيها، تتكون الهيئة من 10 أعضاء ثلاثة منهم من أمناء المجالس العلمية التابعة لمؤسسة المسجد، وممثل عن المجلس الاسلامي الأعلى، وخمسة من الكفاءات العلمية التي يعينها وزير الشؤون الدينية والأوقاف، وكذا ممثل عن وزارة الشؤون الدينية والأوقاف الذي يترأس هذه الهيئة.

يستهدف هذا الهيكل التنظيمي التسيير والإدارة الحسنة للأملاك الوقفية، لاسيما صيانتها وتثميرها وجمع وصرف ريعها على ما وقفت لأجله بكفاءة وفعالية، كما يستهدف دعم الديوان في جمع الزكاة وصرفها استنادا للضوابط الشرعية المأخوذة من مصادر التشريع الاسلامية.

ثالثا: مهام الديوان في تسيير الأملاك الوقفية في الجزائر

يتولى الديوان تسيير وإدارة الأملاك الوقفية في الجزائر من خلال الفصل الثاني من المرسوم التنفيذي 21-179، والذي قام بتحديد صلاحيات الديوان في هذا الباب، لذلك ومن خلال النقاط التالية سنقوم بذكرها من خلال الجدول36:

الجدول36: مهام وصلاحيات الديوان الوطني للأوقاف والزكاة في تسيير الأملاك الوقفية في الجزائر:

مجال الخدمة العمومية	المجال التجاري والوقفي
– إعداد البرامج المتعلقة باستغلال الأملاك الوقفية وتنميتها واستثمارها، والبحث عن الأملاك الوقفية، واللجوء إلى جميع الطرق المتاحة قانونا من أجل استرجاع الأملاك الوقفية؛ – السعي لدى ضابط عمومي مختص لتوثيق الأملاك الوقفية العقارية وشهر سنداتها، وحفظ وثائقها الخاصة؛ – تحيين ورقمنة البطاقية الوطنية للأملاك الوقفية العامة – إنشاء بنك معطيات للأملاك الوقفية القابلة للاستثمار والتنمية.	– ممارسة كل النشاطات التجارية من تأجير واستغلال واستثمار وترقية للأملاك الوقفية مع مراعاة طبيعتها؛ – استثمار الأملاك الوقفية في مشاريع منخفضة المخاطر بناء على دراسات الجدوى الاقتصادية، مع متابعة أعباء وايرادات الأوقاف وتحيين سعر الايجار وقيمتها المالية دوريا؛ – تنمية الأملاك الوقفية ما لم تكن موقوفة للانتفاع، والعمل على صيانتها وترميمها؛ – تشجيع واحياء الأوقاف النقدية وتنميتها؛ – الاسهام في انشاء وبناء المبرات الخيرية والمساجد والزوايا والمدارس القرءانية في حدود الإمكانيات.
المجال الإعلامي	**المجال العلمي والبحثي**
– اتخاذ كل التدابير التي تهدف إلى تحسيس المواطنين بأهمية الأوقاف والنشاطات الخيرية؛ إصدار مجلات ووثائق إعلامية على جميع الدعائم تبرز أهمية الأوقاف ودورها في المجتمع؛ – تنظيم الملتقيات والمؤتمرات والحملات الاعلامية والأيام الدراسية والدورات التدريبية ذات الصلة بالأوقاف.	– تشجيع وتدعيم الدراسات العلمية والأنشطة البحثية لاسيما تلك التي تندرج في إطار مهامه – المساهمة في إحداث فرق البحث والبرامج العلمية ذات الصلة بالأوقاف طبقا للتنظيم المعمول به؛ – المشاركة في حفظ التراث الثقافي الديني والمخطوطات والوثائق الأرشيفية ذات الصلة بنشاطه.

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى الفصل الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 21-179 المؤرخ في 21 رمضان عام 1442، الموافق 3 مايو سنة 2021، يتضمن إنشاء الديوان الوطني للأوقاف والزكاة وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 36، بتاريخ 6 مايو سنة2021.

رابعا: مهام وصلاحيات الديوان في تسيير وتنظيم الزكاة

وفقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 21-179 يقوم الديوان الوطني للأوقاف والزكاة، بجمع وجباية الحصيلة الزكوية وتنميتها وصرفها في أبوابها الشرعية، طبقا لما نصت عليه الشريعة الإسلامية وتنفيذا لأحكام التشريع المعمول به، ومن خلال النقاط التالية سنقوم بذكر مهام وصلاحيات الديوان في هذا الباب:[1]

- ✓ **صلاحياته في باب تأدية الخدمة العمومية:** يقوم الديوان تحت هذ الباب بتحصيل الزكاة وتوزيعها وفقا لأبوابها ومصارفها الشرعية، بما يسهم تنمية روح التضامن الاجتماعي في المجتمع، كما يسعى لتحيين ورقمنة البطاقية الوطنية لمستحقي الزكاة؛
- ✓ **الصلاحيات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية:** يعمل الديوان في هذا المجال بوضع آليات ناجعة لتنمية حصيلة الزكاة، كما يعمل على دعم ومرافقة الشباب في مشاريعهم بالتنسيق مع الهيئات والمؤسسة المعنية، إضافة الى إبرام اتفاقيات مع المؤسسات المالية والاقتصادية التي تندرج في إطار نشاطه، مع الإسهام في الحملات الخيرية والتضامنية الوطنية؛
- ✓ **الصلاحيات المتعلقة بالجانب العلمي والإعلامي:** يسهم الديوان في النشاطات العلمية والإعلامية في باب الزكاة من خلال توعية المواطنين بتنظيم الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية والدورات التدريبية، التي تخدم شعيرة الزكاة، كما تعمل على إصدار مجلات ووثائق إعلامية تتناول موضوع الزكاة وتخدم أهداف الديوان.[2]

[1] عمور عبد السلام، بابا إسماعيل يوسف، الديوان الوطني للأوقاف والزكاة كآلية جديدة لتثمين القطاع الثالث في الجزائر – تعليق على المرسوم التنفيذي 21-179-، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 6، العدد 1، سنة2022، ص877، 878.

[2] المرجع السابق، ص878.

المبحث الثاني: دراسة حجم القطاع الثالث من خلال دراسة تطور عدد الجمعيات الجزائرية والاوقاف خلال الفترة (2018-2024).

من خلال هذا المطلب سنحاول دراسة تطور عدد الجمعيات المحلية والولائية والوطنية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024)، وهذا من خلال احصائيات متحصل عليها من وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، بالضبط من مديرية الحياة الجمعوية وهذا في إطار تربص ميداني جمعنا بإطارات الوزارة، إضافة لذلك سنسعى لتحليل تطور الأوقاف الجزائرية من خلال احصائيات وقفية تحصلنا عليها من الديوان الوطني للوقف والزكاة.

المطلب الأول: دراسة وتحليل تطور عدد الجمعيات المحلية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024).

تضم الجمعيات المحلية في الجزائر كلا من الجمعيات البلدية والجمعيات الولائية، حيث بدورها الى ثماني عشرة نوعا وهذا حسب الوثائق التي تحصلنا عليها، وهي: الجمعيات المهنية، الجمعيات الدينية، الجمعيات الرياضية وجمعيات التعليم الرياضي، جمعيات الفنون والثقافة، جمعيات أولياء التلاميذ، جمعيات العلوم والتكنولوجيا، لجان وجمعيات الاحياء، جمعيات البيئة والمحيط، جمعيات ذوي الهمم، جمعيات حماية المستهلك، جمعيات الشبيبة والطفولة، الجمعيات السياحية والترفيهية، جمعيات المتقاعدين وكبار السن، جمعيات حقوق المرأة، جمعيات البر والتضامن، جمعيات الإغاثة العاجلة، جمعيات الطب والصحة، جمعيات الطلبة والتلاميذ السابقين، ولأجل الاختصار والتوازن قمنا بجمع عدة جمعيات من اللائي لهن عامل مشترك مع بعضهم البعض، فصارت كالتالي:

- ✓ **الجمعيات الخيرية والتطوعية:** تضم كل من جمعيات البر والتضامن وجمعيات الإغاثة العاجلة؛
- ✓ **وجمعيات الثقافة والترفيه:** تضم كل من جمعيات الفنون والثقافة، الجمعيات السياحية والترفيهية، وجمعيات البيئة والمحيط؛
- ✓ **جمعيات الاسرة:** تضم كل من جمعيات حقوق المرأة، جمعيات الشبيبة والطفولة؛
- ✓ **جمعيات الصحة والتضامن:** تضمن كل من جمعيات حماية المستهلك، جمعيات الطب والصحة، وذوي الهمم؛
- ✓ **جمعيات المهن والمتقاعدين:** تضم كل من الجمعيات المهنية وجمعيات المتقاعدين وكبار السن؛
- ✓ **الجمعيات التعليمية:** تضم كل من جمعيات أولياء التلاميذ، جمعيات التلاميذ والطلبة القدامى والجمعيات العلمية؛

- ✓ فيما بقيت الجمعيات الدينية ولجان الاحياء على حالها وقمنا بتعديل الجمعيات الرياضية والتعليم الرياضي الى النوادي الرياضية.

الفرع الأول: دراسة وتحليل تطور الجمعيات البلدية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024).

بعد جمع البيانات الإحصائية المتعلقة بالجمعيات البلدية في الجزائر والمتحصل عليها من مديرية الحياة الجمعوية بوزارة الداخلية، ومعالجتها حسب ما ذكرنا سابقا، سنحاول عرض الاحصائيات المتحصل عليها في جدول احصائي بدلالة السنوات (الجدول 36)، ثم نحاول استقراء ما جاء فيه وتحليل معلوماته.

الجدول 37: تطور عدد الجمعيات المحلية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024).

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
لجان الاحياء	3997	13265	11287	22308	25495	27234	26504
التطور		2.318739	-0.14911	0.976433	0.142864	0.068209	-0.0268
النوادي الرياضية	6496	10856	12933	16829	19238	20725	20032
التطور		0.671182	0.191323	0.301245	0.143146	0.077295	-0.03344
الجمعيات الدينية	5501	7419	9357	15487	17798	19504	19778
التطور		0.348664	0.261221	0.655125	0.149222	0.095853	0.014048
الجمعيات التعليمية	3571	10201	9457	13657	15009	16065	15403
التطور		1.856623	-0.07293	0.444115	0.098997	0.070358	-0.04121
الجمعيات الثقافية والترفيهية	6199	8838	9879	12723	17396	15711	14786
التطور		0.425714	0.117787	0.287883	0.367288	-0.09686	-0.05888
الجمعيات الخيرية والتطوعية	1624	3030	3711	5450	6624	6731	6586
التطور		0.865764	0.224752	0.468607	0.215413	0.016153	-0.02154
جمعيات الاسرة	1413	2515	2285	3155	3584	3598	3389
التطور		0.779901	-0.09145	0.380744	0.135975	0.003906	-0.05809
الجمعيات المهنية والمتقاعدين	1978	2404	1943	2713	2772	2536	2423
التطور		0.215369	-0.19176	0.396294	0.021747	-0.08514	-0.04456
جمعيات الصحة والتضامن	1130	963	806	1090	1396	1260	973
التطور		-0.14779	-0.16303	0.352357	0.280734	-0.09742	-0.22778
المجموع	31909	59491	61658	93412	109312	113364	109874
التطور		0.864396	0.036426	0.515002	0.170214	0.037068	-0.03079

المصدر: من اعداد الباحث استنادا لإحصائيات غير منشورة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

يحتوي الجدول37 أعلاه على بيانات إحصائية من وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تصف تطور عدد الجمعيات البلدية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024)، ومن خلال القراءة الأولى للجدول نستطيع تمييز الاتجاه العام المتصاعد لإجمالي الجمعيات البلدية مع تسجيل بعض التذبذبات السنوية، وعليه سنحاول تحليل هذا التطور بدلالة الزمن من خلال معطيات الجدول37، مع الاخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر خلال تلك الفترة:

- ✓ **لجان الاحياء:** حققت جمعيات ولجان الاحياء نموا مركبا قويا قدره 37.066% خلال فترة الدراسة وتعتبر من أسرع الجمعيات نموا في الجزائر، حيث تضاعف عدد لجان الاحياء سنة 2019 بنسبة 231.874% وهذا بسبب الوعي الذي صاحب حراك 2019، ولكن سرعان ما اصطدم هذا النمو بجائحة كورونا والتي جعلت عدد لجان الاحياء يتراجع بنسبة تقارب 14.91%، ولكن بعد التعافي التدريجي في السنة الموالية للجائحة حقق عدد لجان الاحياء نموا كبيرا بنسبة 97.643%، ثم واصل عدد لجان الاحياء النمو الى ان انخفض بنسبة 2.68% وهذا التراجع التصحيحي يعود الى السياسة الحكومية المتخذة لإحصاء الجمعيات الناشطة، ويعود النمو المتسارع للجان الاحياء الى سهولة تأسيسها ورغبة المجتمع بالمشاركة في تسيير الشأن العام، وهذا ما يوفر فرصا كبيرة للشركة بين لجان الاحياء والسلطات المحلية، الا ان انخفاض نشاطها الفعلي جعل السلطات الوصية تقوم بحل الكثير منها؛
- ✓ **النوادي الرياضية:** الملاحظ من خلال الجدول ان الجمعيات والنوادي الرياضية حققت نموا ثابتا خلال سنوات الدراسة، حيث كان معدل نموها المركب 20.646%، وهذا ما يعكس النمو السنوي الثابت والمتزايد خلال فترة الدراسة، الا ان الجمعيات الرياضية حققت تراجعا وحيدا سنة 2024 بنسبة 3.344% كان بسبب التحقيق الحكومي في الجمعيات الناشطة وتداعيات نهاية العهدة الأولمبية، وهذا الامر احدث عدة مشاكل

في الاتحادات الرياضية ما انعكس سلبا على افتتاح النوادي الجديدة وادى لإغلاق بعضها، ومن جانب اخر النمو المتواصل والثابت لهذه الأندية يمثل مؤشرا إيجابيا لانخراط الشباب في الرياضات المختلفة وهذا الامر يمثل تربة خصبة لإنتاج رياضيي النخبة؛

- ✓ **الجمعيات الدينية:** او اللجان المسجدية وهي كل الجمعيات التي تهتم بأمور المساجد وتسير المؤسسات الدينية، سجلا نموا مركبا قدره 23.77% طوال سنوات الدراسة مع تسجيل أكبر ارتفاع سنة 2021 بنسبة 65.51%، تعتبر من أكثر الجمعيات المحلية استقرارا في النمو ذلك بسبب النمو المتواصل في عدد المساجد ودور العبادة في الجزائر؛
- ✓ **الجمعيات التعليمية:** يضم هذا التصنيف جمعيات أولياء التلاميذ والجمعيات العلمية وجمعيات الطلبة والتلاميذ القدامى، حقق هذا النوع من الجمعيات نموا ثابتا بمعدل مركب قدره 27.586% خلال الفترة المدروسة، الا انها سجلت عدة تذبذبات حيث انخفضت هذه الجمعيات بنسبة 7.293% بسبب تداعيات جائحة كورونا والاغلاق التام وتوقف النشاط الدراسي الذي أدى الى صعوبة تجديد مجالس بعض الجمعيات، وتراجعا تصحيحيا اخرا سنة 2024 بنسبة 4.12% بسبب إجراءات تصحيحية ورقابة على الجمعيات الناشطة من طرف الوزارة الوصية، تعتبر جمعيات أولياء التلاميذ والجمعيات العلمية وحتى جمعيات الطلبة القدامى جسرا بين الهيئات التعليمية الحكومية والمجتمع وجب علينا تشجيعها؛
- ✓ **الجمعيات الثقافية والترفيهية:** وهي الجمعيات التي تهتم بالفنون والأنشطة الترفيهية وحماية الموروث الثقافي ونشر الثقافة البيئية في المجتمع، خلال الفترة (2018–2024) بلغ النمو المركب لهذه الجمعيات 15.59% وهذا يعكس النمو المستمر والكبير لهذه الجمعيات، الا انه وفي السنتين الأخيرتين تراجع عدد الجمعيات الثقافية والترفيهية بنسبة 9.686% سنة 2023 وبنسبة 5.888 سنة 2024، ويعود هذا الانخفاض الى

الارتفاع الكبير في تكاليف الأنشطة الثقافية وصعوبة الحصول على التمويل الحكومي، وعدم استئناف الكثير من الفعاليات الثقافية بسبب الجائحة، إضافة لذلك في العادة لا يتوجه الافراد الى دعم هذا النوع من الجمعيات، وهذا ما جعل الكثير من الجمعيات الثقافية والترفيهية تقع في ضائقة مالية وتوقف نشاطها؛

- ✓ **الجمعيات الخيرية والاغاثية:** وهي الجمعيات التي تأسست بهدف تقديم يد العون واغاثة الضعفاء والفقراء والمحتاجين، وتعتبر من أكثر الجمعيات شعبية في الجزائر بسبب هدفها النبيل، وقد أظهرت الاحصائيات المعروضة أعلاه عن تحقيق الجمعيات الخيرية نموا مركبا قدره 26.28% خلال الفترة المدروسة، الا انها تراجعت سنة 2024 بنسبة 2.154% والذي يعود الإجراءات التنظيمية المتخذة من الوزارة إضافة الى انخفاض الموارد المالية لهذه الجمعيات، تعتبر الجمعيات الخيرية والاغاثية شريكا موثوقا للسلطات العمومية خاصة اثناء الكوارث وعند تطبيق السياسات الاجتماعية، كون هذه الجمعيات لها أساليب ناجعة في الوصول الى الفئات التي تحتاج الدعم والإغاثة؛
- ✓ **جمعيات الاسرة:** وهي الجمعيات التي تعتني بأمور الاسرة وحقوق المرأة والطفل وتدافع عن حقوق الشباب والمهمشين، تميزت هذه الجمعيات بنمو مركب ثابت قدره 15.697% خلال الفترة المدروسة، مع تحقيقها تذبذبين سنة 2020 بنسبة 9.145% وسنة 2024 بنسبة 4.456% لنفس الأسباب المذكورة سابقا؛
- ✓ **جمعيات المهنيين والمتقاعدين:** تهتم هذه الجمعيات بمصالح المتقاعدين والمهنيين وأصحاب الحرف التقليدية، حققت نموا مركبا ثابتا بنسبة 3.44% خلال سنوات الدراسة، مع تسجيل تذبذبات وانخفاض في سنوات 2020 بنسبة 19.176% بسبب تداعيات الجائحة وتأثيرها على تجديد المكاتب، وسنة 2023 و2024 بنسبة 8.514% و4.456% على الترتيب، تعتبر هذه الجمعيات ثاني اقل الجمعيات عددا ونسبة نمو الا انها لازالت تحافظ على نموها الثابت؛

- ✓ **جمعيات الصحة والتضامن:** ينضوي تحت لواء هذا الصنف الجمعيات الصحية وجمعيات الأطباء، والجمعيات التي تعتني بالأشخاص ذوي الإعاقة إضافة الى جمعيات حماية المستهلك المحلية، وخلال فترة الدراسة حققت هذه الجمعيات نموا مركبا سالبا قدره 2.462% وهو اصغر معدل نمو مركب بين أصناف الجمعيات البلدية المدروسة، كما سجلت ذات الجمعيات تراجعين متتاليين سنتي 2019 و2020 بنسبة 14.78% و16.303% على الترتيب، ثم عاودت الارتفاع وحقق نموا كبيرا سنة السنة الثانية للجائحة بنسبة 35.236% بسبب تنامي الوعي الطبي بين طلبة الطب وممارسي الصحة وحماية المستهلك بعد الجائحة، وهذا ما يثبته النمو الذي حققته أيضا في سنة 2022 بنسبة 28.07%، ولكنها اتجهت نحو التراجع سنة 2023 بنسبة 9.742% اعقبها انكماش كبير سنة 2024 بنسبة 22.78%، ورغم أهميتها في المجتمع الا انها تعد من اقل الجمعيات عددا وقد يرجع السبب الى تداخل هذه المجالات مع الجمعيات الأخرى خاصة جمعيات الإغاثة والجمعيات الخيرية، والتي قدمت خدمات صحية كبيرة خلال الجائحة كما انها تهتم بالملفات الصحية والحالات المرضية للفئات الضعيفة؛
- ✓ **الاتجاه العام لإجمالي الجمعيات البلدية:** من خلال الجدول 36 أعلاه والذي يحتوي على بيانات إحصائية حول الجمعيات المحلية في الجزائر مصدرها وزارة الداخلية والجماعات المحلية، نلاحظ تطور عدد الجمعيات البلدية في الجزائر خلال (2018-2024) من 31909 جمعية سنة 2018 الى 109874 جمعية سنة 2024، أي بزيادة قدرها 244.335% مع معدل نمو مركب كبير قدره 22.885%، وهذا ما يعكس التوسع الكبير في بنية الجمعيات والمجتمع المدني في الجزائر، الا ان هذا التوسع يقابله انكماش بنسبة 3.08% في عدد الجمعيات سنة 2024 سببه رقمنة ملفات الجمعيات المحلية مما سمح للسلطات العامة ضبط وتصحيح

عدد الجمعيات[1]، هذا ولم يصدر القانون العضوي الجديد الخاص بالجمعيات والذي يحتوي شروطا صعبة للغاية قد تجعل هذا الانكماش يستمر لفترة طويلة، كما ان هذا الانكماش يستطيع ان يكون نقطة انطلاق للقضاء على كتلة الجمعيات المحلية غير النشطة وابعاد الطفيليين من المجتمع المدني، وبالنظر الى كثافة الجمعيات بالنسبة للسكان نجد ان عدد الجمعيات في الجزائر انتقل من ما يقارب 75 جمعية لكل 100 الف نسمة الى ما يناهز 237 جمعية لكل 100الف نسمة، وهذا يمثل معدلا مركزا، هذا ونلاحظ ان غالب المجتمع المدني في الجزائر يتكون من الجمعيات ذات الطابع الخدمي مثل لجان الاحياء (24.12%) والجمعيات الدينية (18%)، اما الجمعيات التي لها اثر اقتصادي او في المجتمع مثل الجمعيات الخيرية والاغاثية (5.99%) والجمعيات المهنية (2.21%) فتمثل نسبا صغيرة بشكل كبير، ولكن الايجابي في الامر ان ثقافة انشاء الجمعيات منتشرة في المجتمع مثل ما تعكسه لجان الاحياء، وهذا ما يمثل فرصا كبيرة للسلطات المحلية للشراكة مع هذه الجمعيات لإنشاء مشاريع مشتركة تخدم الصالح العام.

الفرع الثاني: دراسة وتحليل تطور الجمعيات الولائية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024).

الجمعيات الولائية هي الجمعيات التي لها أكثر من فرع في إقليم ولاية واحدة، تحمل نفس الاسم وينشدون نفس الهدف ويحكمهم نفس القانون الأساسي، ومن خلال معلومات تحصلنا عليها من وزارة الداخلية والجماعات المحلية تم ترجمتها في جدول احصائي الجدول 38 متخذين نفس التصنيف المعتمد في الجمعيات المحلية، وعليه سنعرض تلك الاحصائيات في الجدول التالي ونحاول تحليلها:

[1] عرض وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، حول الجمعيات امام لجنة الشباب والرياضة والنشاط الجمعوي بالمجلس الشعبي الوطني، مداخلة غير منشورة، سنة 2025، ص2.

الجدول38: تطور الجمعيات الولائية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024).

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
لجان الاحياء	3437	7189	8005	3448	0	0	0
التطور		1.09165	0.113507	-0.56927	-1	-	-
الجمعيات الرياضية	6666	11190	13488	7318	7044	7246	7566
التطور		0.678668	0.205362	-0.45744	-0.03744	0.028677	0.044162
الجمعيات الدينية	2290	7808	9416	2315	1189	162	244
التطور		2.409607	0.205943	-0.75414	-0.48639	-0.86375	0.506173
الجمعيات التعليمية	2709	17523	21306	3088	2527	868	729
التطور		5.468439	0.215888	-0.85506	-0.18167	-0.65651	-0.16014
الجمعيات الثقافية والترفيهية	5145	8273	9675	6103	6173	6455	6795
التطور		0.607969	0.169467	-0.3692	0.01147	0.045683	0.052672
الجمعيات الخيرية والتطوعية	2293	3531	4230	2697	2913	3535	3302
التطور		0.539904	0.197961	-0.36241	0.080089	0.213526	-0.06591
جمعيات الاسرة	1909	4345	4997	2222	2140	2308	2538
التطور		1.276061	0.150058	-0.55533	-0.0369	0.078505	0.099653
الجمعيات المهنية والمتقاعدين	2158	3903	5496	2670	2731	2834	3109
التطور		0.808619	0.408148	-0.51419	0.022846	0.037715	0.097036
جمعيات الصحة والتضامن	1128	2695	3020	1327	1452	1392	1536
التطور		1.389184	0.120594	-0.5606	0.094197	-0.04132	0.103448
المجموع	27735	66457	79633	31188	26169	24800	25819
التطور		1.396142	0.198264	-0.60835	-0.16093	-0.05231	0.041089

المصدر: من اعداد الباحث استنادا لإحصائيات غير منشورة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

من خلال الجدول38 أعلاه نستطيع ان نلاحظ تباين النمو بين الفئات خلال فترة الدراسة، حيث نجد تكورا إيجابيا لبعض الفئات فيما سجلت فئات أخرى مستويات نمو صفرية او سالبة، لذلك خلال النقاط الاتية سنحاول استقراء وتحليل بيانات الجدول:

- ✓ **لجان الاحياء:** نلاحظ من خلال الجدول التباين الكبير في قيم جمعيات الاحياء ذات الطابع الولائي، حيث تضاعفت بنسبة 109.165% سنة 2019، ثم تطورت بنسبة 11.35% سنة 2020 وبعدها هوت بنسبة 56.927% سنة 2021، الى ان بلغت 0 جمعية احياء ولائية سنة 2022 الى نهاية فترة الدراسة، ويرجع هذا الانهيار في عدد الجمعيات الى إعادة تصنيفها من طرف السلطات العامة، حيث لم يعد هناك داع لإنشاء لجان احياء ولائية بسبب ان هذه اللجان تكون على تماس وعلاقة مباشرة بالسلطات البلدية وليس السلطات الولائية؛
- ✓ **الجمعيات الرياضية الولائية:** وهي تلك النوادي الرياضية التي لها فروع في عدة بلديات من ولاية واحدة، حققت هذه الجمعيات خلال مدة الدراسة نموا مستمرا كبيرا بمعدل نمو مركب قدره 21.33%، وقد ميز نمو الجمعيات الرياضية عدة تباينات، حيث حقق نموا متواصلا خلال السنوات الأولى الى ان انكمش بنسبة 45.74% سنة 2021 وواصل النزول في السنة الموالية بنسبة 3.74% وهذا راجع لتداعيات الجائحة التي اثرت بإغلاق الصالات الرياضية وبدورها قللت من مداخيل الأندية مما أدى الى اغلاق الكثير منها؛
- ✓ **الجمعيات الدينية الولائية:** تهتم الجمعيات الدينية الولائية عادة بأمور الزوايا وتحفيظ القرءان وتلقين احكام التجويد، وتعليم احكام الدين الإسلامي للصغار بما في ذلك محو الامية، ورغم أهميتها البالغة الا اننا نلاحظ تراجعها خلال فترة الدراسة حيث حققت نموا مركبا سلبيا قدره 31.147%، ومر تطور هذه الجمعيات بثلاثة مراحل، المرحلة الأولى من2018 الى 2021 حققت خلالها هذه الجمعيات نموا مطردا خاصة سنة 2019 بنسبة 240.96%، ثم مرت بمرحلة ثانية من نهاية 2021 الى 2023 تميزت هذه المرحلة بالانخفاض الكبير في عدد هذه الجمعيات، اما المرحلة الأخيرة فهي اخر سنة من السلسلة سنة 2024 عادت لتنتعش بنسبة 50.617%، ويرجع التذبذب في هذا النوع من الجمعيات عادة لمشكلة تجديد المكاتب والجمعيات العامة او اختلاف التصنيف من طرف الوزارة؛

- ✓ **الجمعيات التعليمية الولائية:** تراجع عدد الجمعيات التعليمية الولائية بنسبة كبيرة حيث حققت نموا مركبا سلبيا نسبته 19.65%، حيث حققت انفجارا كبيرة سنة 2019 بنسبة 546.84% تلاها تطور اخر سنة 2020 بنسبة 21.589%، ثم دخلت هذه الجمعيات مرحلة سجلت فيها معدلات انكماش سنوية متتالية خلال (2021-2024)؛
- ✓ **الجمعيات الثقافية والترفيهية الولائية:** يعد هذا الصنف من الجمعيات الولائية من بين الأصناف القليلة التي حققت معدلات نمو مركب موجبة خلال فترة الدراسة (4.745%)، ويعكس هذا المعدل النمو الثابت والمستمر لهذا النوع من الجمعيات، هذا وقد تراجعت الجمعيات الثقافية والترفيهية الولائية مرة واحدة سنة 2021 بنسبة كبيرة قدرها 36.92%، والتي اثرت على معد النمو المركب لهذه الجمعيات خلال فترة الدراسة، ويعود هذا الانكماش بصفة رئيسية الى تداعيات الجائحة على المجتمع المدني في الجزائر؛
- ✓ **الجمعيات الخيرية والتطوعية الولائية:** تميزت الجمعيات الخيرية والتطوعية الولائية بتحقيقها نموا ثابتا ومستمرة بمعدل مركب قدره 6.266% خلال الفترة (2018-2024)، الا ان هذا النمو تخلله انكماشين أولها بسبب تداعيات ازمة جائحة كورونا سنة 2021 حيث تراجع عدد هذه الجمعيات بنسبة كبيرة قدرها 36.24%، اما الانكماش الثاني فكان لأسباب إدارية سنة 2024 بنسبة 6.59%؛
- ✓ **جمعيات الاسرة الولائية:** حققت جمعيات الاسرة الولائية نموا مركبا قدره 4.86% خلال سنوات الدراسة، ورغم ان هذا المعدل يعكس نموا ثابتا ومستمرا الا ان عدد جمعيات الاسرة الولائية سجل انهيارا بنسبة 55.53% سنة 2021 بسبب ظروف تنظيمية واقتصادية صاحبت جائحة كورونا، وانكماشا اخر سنة 2024 بنسبة تقارب 3.69% بسبب الظروف التنظيمية التي ضربت المجتمع المدني في تلك السنة وهذا ما يعكس الحساسية الكبيرة للجمعيات الاسرية تجاه الظروف الاقتصادية والتنظيمية؛

- ✓ **جمعيات المهن والمتقاعدين الولائية:** تميزت جمعيات المهن والمتقاعدين الولائية بنمو ثابت خلال مدة الدراسة وهذا ما يعكسه معدل النمو المركب والذي بلغ 6.274%، ومن جهة أخرى من خلال الجدول 36 نستطيع ملاحظة النمو الايجابي لهذا النوع من الجمعيات مع تسجيلها تراجعا وحيدا سنة 2020 بنسبة تقارب 51.42%، ويرجع هذا التراجع بدرجة كبيرة الى تداعيات الازمة الصحية والاقتصادية على المجتمع المدني في الجزائر خاصة؛
- ✓ **جمعيات الصحة والتضامن الولائية:** حققت هذه الجمعيات نموا مركبا إيجابيا قدره 5.28 خلال فترة الدراسة، ورغم ما يعكسه هذا المعدل اتجاه عام إيجابي لهذه الجمعيات الا انها تعرضت لعدة هزات خلال هذه الفترة، فقد انخفض عدد الجمعيات الصحية والتضامنية الولائية سنة 2021 بنسبة 56.06% وفي سنة 2023 بنسبة 4.132%، وقد يرجع هذا التراجع الى الحساسية الكبيرة لهذه الجمعيات تجاه الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة خلال تلك الفترة؛
- ✓ **الاتجاه العام لتطور** الجمعيات الولائية في الجزائر خلال (2018–2024): بناء على معطيات الجدول37 أعلاه الذي يحتوى على احصائيات رقمية مرتبطة بالزمن حول تطور الجمعيات الولائية في الجزائر مستمدة من وثائق واحصائيات تحصلنا عليها من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وعلى الرغم من رسمية البيانات الا اننا نجد سنوات صفرية من المصدر فيما يخص جمعيات الاحياء الولائية ابتداء من سنة 2022، كما يمكننا القول ان الأصناف المذكورة قد لا تعكس ما نراه في الواقع لاسيما جمعيات الاحياء الولائية او الجمعيات الدينية واللجان المسجدية الولائية، الا اننا سنأخذ هذه الاحصائيات كما هي عليه مع تعديل بسيط فيما يخص بعض الأصناف، حيث نلاحظ وعلى عكس الجمعيات البلدية تميزت الجمعيات الولائية بنمو مركب سلبي قدره 1.186%، حيث تراجع عدد الجمعيات الولائية من 27735 جمعية ولائية سنة 2018 (65.25 جمعية لكل 100الف نسمة)، الى حدود 25819 جمعية سنة 2024(55.15 جمعية لكل 100الف

نسمة)، كما نميز ثلاث مراحل رئيسية تصف نمو هذا النوع من الجمعيات، ففي بداية فترة الدراسة نمت الجمعيات الولائية بمعدلات كبيرة خاصة سنة 2019 حيث حققت نموا كبيرا قدره 139.61% عن سنة 2018، واصلت النمو في السنة الأولى لجائحة كورونا ولكن بمعدل اقل من السنة السابقة بنسبة 19.826%، نستطيع ارجاع هذا النمو المطرد في هذه المرحلة بنسبة كبيرة الى الوعي الكبير الذي صاحب الحراك الشعبي والذي دفع الكثير من الشباب لاقتحام النشاط الجمعوي، اما في المرحلة الثانية فقد تعرض عدد الجمعيات الى ثلاث هزات متتالية بدأت بانهيار كبير سنة 2021 بنسبة 60.835%، تبعها انكماش اخرة سنة 2022 بنسبة 16.09%، وواصلت الانخفاض سنة 2023 ولكن بنسبة لا تتجاوز 5.24%، وحسب ما يراه الباحث فان السبب وراء هذه المرحلة يكمن في تداعيات الازمة الصحية على المجتمع المدني، حيث عانت اغلب الجمعيات من تراجع كبير في موارد الجمعيات مما صعب عليها الاستمرار إضافة لذلك اثرت الجائحة في تجديد المجالس الولائية لهذه الجمعيات مما صعب من استمرار نشاطها بصفة قانونية، وبعد عودة الحياة العادية بصفة نهائية حققت الجمعيات الولائية انتعاشا بنسبة 4.11% سنة 2024، قد يكون مرتبطا بعودة التبرعات والاعانات المالية الحكومية لهذه الجمعيات إضافة الى إعادة الجمعيات لتجديد مكاتبها وإعادة بعث نشاطها، ورغم ذلك الا اننا نرى ان الجمعيات الولائية لا تلقى الزخم الكبير والشعبية الواسعة بين افراد المجتمع، وهذا ما جعلها شديدة الحساسية للظروف الاقتصادية والسياسية وهذا ما يظهر جليا عند ملاحظة مسار تطورها.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل تطور الجمعيات الوطنية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024).

تعتبر الجمعيات الخيرية ذات أهمية كبيرة في المجتمع المدني والقطاع الثالث الجزائري، وهذا بسبب الانتشار الجغرافي الكبير والقدرة التنظيمية الكبيرة التي تتمتع بها هذه الجمعيات، وتنقسم الجمعيات الوطنية الى جمعيات وطنية تنتشر في أكثر من 12 ولاية، اما الجمعيات بين الولايات فهي الجمعيات التي تنتشر في أكثر من ولاية واحدة واقل من 12 ولاية، وقد حاولنا عند زيارتنا لوزارة الداخلية والجماعيات المحلية الحصول على معلومات مفصة حول تطور تلك الجمعيات واصنافها، الا اننا تحصلنا فقط على مجموع الجمعيات الوطنية والجمعيات بين الولايات دون التفصيل بينهما او في مجالات النشاط، وعليه سنحاول في حدود الاحصائيات المتوفرة دراسة وتحليل تطور هذه الجمعيات خلال الفترة (2018-2024).

الجدول39: تطور الجمعيات الوطنية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024).

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
عدد الجمعيات	1496	1648	1758	1808	1904	2020	2089
التطور	-	0.101604	0.066748	0.028441	0.053097	0.060924	0.034158

المصدر: من اعداد الباحث استنادا لإحصائيات غير منشورة من وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

يحتوي الجدول 39 أعلاه على معطيات إحصائية حول تطور عدد الجمعيات الوطنية والجمعيات بين الولايات، حيث وحسب تصريح وزير الداخلية والجماعات المحلية في مداخلته امام لجنة الشباب والرياضة والنشاط الجمعوي، تمثل الجمعيات بين الولايات 4% من مجموع الجمعيات الوطنية فيما تمثل الجمعيات المنتشرة في اغلب ولايات الوطن 94%[1]، كما نلاحظ من خلال الجدول38 أعلاه تطور عدد الجمعيات الوطنية من 1496 جمعية سنة 2018 الى حدود 2089 جمعية في 31-12 سنة 2024 أي بمعدل نمو مركب قدره 5.72% طوال سنوات الدراسة.

[1] عرض وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مرجع سابق، ص2.

وتميز التطور الإيجابي لعدد الجمعيات الوطنية وبين الولايات بثلاث مراحل أساسية، ابتدأت بالنمو الكبير سنة 2019 بنسبة 10.16% تبعه تقدم اخر سنة 2020 بنسبة 6.675%، وبعد ذلك تباطأ نمو هذه الجمعيات ولم تتطور الا بنسبة 2.84%، ولعل من ابرز الأسباب التي أدت الى الجمود النسبي في نمو هذه الجمعيات هي الازمة الصحية وتداعياتها على موارد الجمعيات وعلى تنظيمها وحالتها القانونية خلال سنتي الجائحة 2020-2021، وفي نفس السياق يمكننا ملاحظة انتعاش نسبي بعد عودة الحياة الطبيعية واستعادة وتيرة النمو لهذه الجمعيات خلال سنتي 2022 و2023 بنسبة 5.31% و6.09% على الترتيب، ولكن سرعان ما كبح هذا النمو في اخر سنة 2024 حيث نمت الجمعيات بنسبة 3.416% تزامنا قيام الإدارة العامة برقمنة ملفات الجمعيات وتشديد إجراءات التسجيل مما جعل نموها يتباطأ نوعا ما.

ومما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة التطور والنمو الإيجابي المستمر لعدد الجمعيات الوطنية والجمعيات بين الولايات، مما يبشر بتوسع القطاع مستقبلا مما يتيح فرصا كبيرة للشراكة وهذه الجمعيات، ويرجع هذا الى الانتشار الجغرافي الكبير لهذه الجمعيات حيث تنشط العديد منها في اغلب ولايات الوطن وفي العديد من البلديات، ما يجعلها أكثر تنظيما وسرعة في اتخاذ القرارات مقارنة بغيرها من الجمعيات، كما نلاحظ أيضا قوة هذه الجمعيات وصمودها في وجه الازمات الاقتصادية والصحية وهذا ما يعكسه استمرار نمو هذه الجمعيات في فترة الجائحة، لذلك يمكننا الجزم بأن هذا النوع من الجمعيات يمكنها ان تكون شريكا اقتصاديا واجتماعيا للسلطات العامة ومساهما قويا في تحقيق التنمية المستدامة ودفع عجلة النمو.

المطلب الثالث: تطور حصيلة الزكاة والأوقاف في الجزائر خلال الفترة 2018-2024.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى اهم موردين للقطاع الثالث في الجزائر وهما الزكاة والوقف، حيث سنحاول تحليل تطورهما خلال الفترة 2018-2024 ثم نقوم بعرض ما توصلنا اليه من نتائج، والتي ستساعدنا في معرفة مكانة القطاع الثالث في الاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: تطور الأوقاف في الجزائر خلال الفترة 2018-2024.

للأوقاف أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني عامة وللقطاع الثالث بصفة خاصة بسبب بعدها الخيري والتنموي، حيث تعتبر أدوات تمويل منخفضة التكلفة، لذلك من خلال احصائيات غير منشورة تحصلنا عليها من وزارة الشؤون الدينية والاوقاف، سنحاول عرض وتحليل تطور عدد الأوقاف وريعها بدلالة الزمن خلال الفترة (2018-2024).

الجدول 40: تطور الأوقاف الجزائرية خلال الفترة 2018-2024

السنوات	2018	2019	2020	2021
عدد الأوقاف	11153	11586	11869	12288
ريع الأوقاف(دج)		-	109557567.7	139682015.1
السنوات	2022	2023	2024	
عدد الأوقاف	14564	14564	15926	
ريع الأوقاف(دج)	136280745.6	269229789.3	307038552.1	

المصدر: من اعداد الباحث استنادا لإحصائيات غير منشورة متحصل عليها من وزارة الشؤون الدينية والاوقاف.

يتناول الجدول40 أعلاه على بيانات إحصائية تخص القطاع الوقفي في الجزائر بدلالة الزمن، حيث يحتوي على معطيات كمية تصف التطور العدد للأوقاف الجزائرية خلال الفترة 2018-2024، مع احصائيات حول تطور ريع الوقف خلال الفترة 2020-2024، حيث تعذر علينا إيجاد احصائيات السنتين الباقيتين لصعوبة الوصول اليها، ولذلك سنقوم بدراسة تطور الأوقاف من حيث العدد والقيمة فيما يلي:

أولا: دراسة وتحليل تطور عدد الأملاك الوقفية خلال الفترة 2018-2024.

تنقسم الأملاك الوقفية في الجزائر كما ذكرنا سابقا الى أراض، ومحلات، وسكنات، ومساجد ودور عبادة وغيرها، وقد شهدت عدة تغيرات خلال الزمن لأسباب مختلفة، وهذا ما سنسعى بيانها في النقاط التالية:

- ✓ **المرحلة الأولى(2018-2022):** شهد القطاع الوقفي خلال هذه المرحلة نموا بطيئا خلال الفترة الزمنية (2018-2021) بمعدل مركب قدره 3.283%، حيث كان هذا النمو عبارة عن هبات وقفية جديدة كالأراضي الموقوفة للمساجد او السكنات الوظيفية المسجدية، او الأراضي المتبرع بها الى المقابر وغيرها، ثم حقق قفزة كبيرة سنة 2022 نسبتها 18.522% عن سنة2021 أي بزيادة تصل الى 2276 وقف، حيث تزامن هذا الارتفاع الكبير للأملاك الوقفية مع تأسيس الديوان الوطني للوقف والزكاة لإعطاء الطابع المؤسسي للقطاع الوقفي، الى جانب تفعيل المرسوم التنفيذي 179-21 والذي اعطى لاستغلال الأوقاف وتنميتها مرونة اكبر، إضافة لذلك اطلق الديوان الوطني للأوقاف حملة رقمية لإحصاء وتقييد الأوقاف الجزائرية، وهذا ما ساهم في اظهار الكثير من الأوقاف التي كانت مستترة واسترجاع المنهوب منها؛
- ✓ **المرحلة الثانية (2022-2024):** تميزت هذه المرحلة بالاستقرار ما بين سنتي 2022 و2023 حيث توقف نمو عدد الأملاك الوقفية عند العدد 14564، ويرجح هذا الاستقرار بشكل كبير الى انتهاء المرحلة الأولى من الإحصاء الوقفي، وقيام الديوان الوطني بعملية التدقيق والمراجعة وإعادة تقييم للأوقاف المسجلة، ثم واصلت الأوقاف النمو السنة الموالية وبلغت 15926 ملكا وقفيا أي بمعدل نمو 9.518%، وهذا مؤشر على نجاعة واستمرارية السياسة الجديدة المتخذة في إحصاء الأملاك الوقفية؛
- ✓ **الاتجاه العام (2018-2024):** خلال هذه الفترة الزمنية شهدت الأملاك الوقفية الجزائرية نموا مركبا قدره 6.117%، اي بزيادة 4773 وقفا عن سنة 2018، ويعكس هذا النمو المستمر والثابت الى السياسة الناجحة

التي اتخذتها وزارة الشؤون الدينية والاوقاف، بداية بتحيين قوانين الأوقاف واستحداث الديوان الوطني للأوقاف والزكاة، الى رقمنة وجرد الأملاك الوقفية والذي بلغ نسبته 85% أواخر سنة 2025 حسب تصريح وزير الشؤون الدينية والاوقاف تحت قبة البرلمان، وبانتظار استكمال المرحلة التالية للإحصاء الوقفي ينتظر ان تصل الأوقاف الجزائرية الى عتبة 17000 وقف مطلع 2026.

ثانيا: دراسة وتحليل تطور ريع الأوقاف الجزائرية خلال الفترة 2018 الى 2024.

حاولنا الحصول على سلسلة بيانات أحدث واطول الا اننا لم نستطع الحصول الا على ما عرضناه في الجدول39 أعلاه، ولذلك سينحصر تحليلنا على الفترة الزمنية بين (2020-2024).

- ✓ **المرحلة الأولى (2020-2021):** تعتبر سنة 2020 اول سنة استطعنا الوصول الى بياناتها، حيث يمكن ان تكون اول سنة جرى فيها حساب الريع الوقفي بصفة منظمة، وخلال هذه الفترة ارتفع ريع الوقف بنسبة 27.4965%، حيث انطلق من 109557567.7 دج سنة 2020، الى 139682015.1دج سنة 2021، وبغض النظر عن الاتساع الطفيف للوعاء الوقفي تلك السنة بنسبة تقارب 3.5%، يعد هذا الارتفاع امرا إيجابيا ومؤشرا على نجاح عملية رقمنة تحصيل الريع، وجمع المستحقات العالقة والمتأخرة ، وهذا بالرغم من الظروف الاقتصادية والصحية التي مرت بها الجزائر والعالم تلك الفترة؛
- ✓ **المرحلة الثانية (2021-2022):** بالرغم من تزامن الارتفاع الكبير في عدد الأملاك الوقفية (18.522%) مع سنة 2022، الا انه خلال هذه الفترة انخفض ريع الوقف بنسبة 2.35%، وهذا يشير الى ان جهود الديوان الوطني للأوقاف والزكاة كانت منصبة على إحصاء ورقمنة الأوقاف مما شكل انخفاضا في مداخيلها، كما يعني أيضا ان تلك الأوقاف المسترجعة او الجديدة لم تدخل بعد في مرحلة الاستغلال؛

- ✓ **المرحلة الثالثة (2022-2024):** تميزت هذه الفترة بقفزة كبيرة في المداخيل الوقفية سنة 2023 تقارب ضعف المداخيل المسجلة في السنة السابقة أي بنسبة تقدر ب 97.555%، ويأتي هذا الارتفاع في المداخيل تزامنا مع الثبات في عدد الأملاك الوقفية، وتشير هذه القفزة في المداخيل الى ان الأوقاف الجديدة قد دخلت مرحلة التشغيل، إضافة لذلك ساهم إعادة تقييم الأملاك الوقفية وتحيين أسعار الكراء من طرف الديوان في ذلك الارتفاع، كما واصلت المداخيل الارتفاع سنة 2024 بنسبة 14.043% تزامنا أيضا مع عودة التطور في عدد الأوقاف بنسبة 9.3518%، مما يشير الى نجاعة واستدامة السياسة التي انتهجها الديوان الوطني للأوقاف والزكاة في إدارة القطاع، حيث اضحى تسجيل اوقاف جديدة تتبعه مباشرة توليد للموارد المالية، وهذا ما يعزز القدرة التمويلية للقطاع الوقفي؛
- ✓ **الاتجاه العام (2020-2024):** انتقلت مداخيل الأوقاف الجزائرية من109557567.7دج سنة 2020 الى 307038552.1 دج سنة 2024، أي بمعدل مركب كبير قدره 29.386% خلال خمس سنوات فقط، حيث يبرز انتقال الأوقاف الجزائرية من الأوقاف الخيرية البسيطة التقليدية، الى الأوقاف التنموية الحديثة وهذا ما يبشر بتحول القطاع الوقفي الى شريك اقتصادي حقيقي، وبكون الأوقاف رافد أساسي للقطاع الثالث نستطيع القول بان له مستقبلا واعدا، خاصة واذا تم تحويل هذه التدفقات النقدية الى اصول استثمارية او استثمارها في مشاريع ذات بعد اجتماعي، متجانسة وما وقفت لأجله بدلا من بقائها كسيولة راكدة.

الفرع الثاني: تطور حصائل الزكاة في الجزائر خلال الفترة 2018-2024.

تعتبر الزكاة ركنا أساسيا من اركان الإسلام الخمسة، حيث هي عبارة عن اقتطاع نقدي تؤخذ من مَن بلغت أموالهم النصاب من اغنياء المسلمين وتصرف على فقرائهم، وبالرغم من ان أصناف الزكاة الثمانية قد حددت بنص إلاهي في القرءان الكريم، الا ان هناك العديد من الآراء والمبادرات قامت بتقسيمها الى اسهم، ورأت باستغلال الأسهم

التي لم يعد لها مستحقين "كالرقاب والمؤلفة قلوبهم" وتقديمها كقروض حسنة لبعض الشباب لتمويل مشاريعهم، وهذا مالا اراه فلا يجب ان نحمل الزكاة مالا تتحمله وليس علينا الاجتهاد مع النصوص الشرعية، انما يمكن للزكاة ان تكون ممولا للقطاع الثالث من خلال إيجاد قنوات ناجعة وسريعة لصرفها على مستحقيها، الا اننا وجب علينا الإشارة أيضا الى ان الكثير من المزكين يتبعون الطريقة المباشرة والتقليدية، والتي تكون بتقديم الأموال الى مستحقيها مباشرة دون اللجوء الى الصناديق، او عن طريق وسطاء من الجمعيات او الأشخاص الطبيعيين، ومن خلال هذا الفرع سندرس تطور الحصيلة الزكوية الجزائرية والتي تم تحصيلها عن طريق صناديق الزكاة خلال الفترة (2018-2024).

الجدول 41: تطور الحصيلة الزكوية في الجزائر خلال الفترة (2018-2024). **الوحدة: دج**

السنوات	2018	2019	2020	2021
حصيلة الزكاة	724867503.5	850352395.7	730954694.7	408974810.1
النمو	-	0.173114247	-0.14040967	-0.44049226
نصاب الزكاة	552500	582250	705500	731000
النمو	-	0.053846154	0.211678832	0.036144578
السنوات	2022	2023	2024	
حصيلة الزكاة	504820741.9	668497539.8	858492987.3	
النمو	0.234356565	0.324227561	0.284212635	
نصاب الزكاة	816000	892500	1105000	
النمو	0.11627907	0.09375	0.238095238	

المصدر: الديوان الوطني للأوقاف والزكاة، على الرابط :

https://www.onwz.dz/%d8%a7%d9%84%d8%b1%d8%a6%d9%8a%d8%b3%d9%8a%d8%a9/%d8%b9%d9%86-%d8%a7%d9%84%d8%b2%d9%83%d8%a7%d8%a9/%d8%ad%d8%b5%d8%a7%d8%a6%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%b2%d9%83%d8%a7%d8%a9/، تاريخ الاطلاع: 11-01-2026.

يحتوي الجدول40 أعلاه بيانات كمية تصف تطور الحصيلة الزكوية، ونصاب الزكاة السنوي في الجزائر بدلالة الزمن وخلال الفترة (2018-2024)، سنحاول من خلال المراحل التالية وصف وتحليل تطور حصيلة الزكاة خلال فترة الدراسة:

- ✓ **المرحلة الأولى (2018-2019):** اثناء هذه المرحلة الابتدائية نلاحظ ان حصيلة الزكاة خلال هذه السنة ارتفعت من 724867503.5دج سنة 2018 الى 850352395.7 دج سنة 2019، أي بمعدل نمو ايجابي قدره 17.31%، حيث تعكس هذه النسبة الظروف الاقتصادية العادية التي ساهمت في استقرار المداخيل والقدرة الشرائية، كما كان للاستقرار النسبي في نصاب الزكاة والذي ارتفع بنسبة 5.3856% فقط دور في توسيع الوعاء الزكوي والالتزام الطوعي للمزكين، وهذا ما يدل أيضا على كفاءة قنوات جمع الزكاة في تلك الفترة؛
- ✓ **المرحلة الثانية (2019-2021):** شهدت هذه الفترة ظروفا صحية واقتصادية غير عادية، حيث احدثت جائحة كورونا والاغلاق التام الذي عاشته الجزائر والعالم في انكماش حاد أدى الى انخفاض كبير في المداخيل وتآكل في المدخرات، إضافة الى ارتفاع كبير في معدلات التضخم وارتفاع أسعار الذهب، وهذا ما يظهر جليا في ارتفاع نصاب الزكاة لتلك الفترة بنسبة تقارب 21.1679% سنة 2021، لذلك نلاحظ انخفاضا في حصيلة الزكاة لنفس السنة بمعدل نمو سلبي قدره 14.041%، اما في السنة الموالية فقد واصل نصاب الزكاة ارتفاعه بنسبة 3.6145%، صاحبه انهيار كبير في حصيلة الزكاة لسنة 2022 بمعدل نمو سالب قدر ب44.049%، واضافة للأسباب المذكورة سابقا ورغم غياب الاحصائيات الرسمية، نستطيع الإشارة الى ان هناك سببا اخر هو وجود قنوات أخرى ساهمت في هذا الانخفاض، حيث وبسبب الظروف الصحية والاقتصادية آثر الكثير من المزكين تقديم الزكاة مباشرة لمن يرونهم مستحقين لها، او عبر وسطاء من الجمعيات او الأشخاص الثقاة؛
- ✓ **المرحلة الثالثة (2021-2024):** تميزت هذه الفترة بعودة انتعاش حصيلة الزكاة في الجزائر، حيث انتقلت حصيلة الزكاة من 408974810.1دج سنة 2022 الى ذروة قياسية قدره858492987.3 دج سنة 2024، أي بمعدل نمو مركب غير مسبوق في فترة الدراسة قدره 28.04%، حيث نمت حصيلة الزكاة خلال سنوات 2022، 2023، 2024 بمعدلات 23.436%، 32.423%، 28.422% تواليا، ويرجع هذا الارتفاع الكبير في الحصيلة الزكوية الى العودة للحياة الطبيعية بعد الجائحة ورقمنة جمع الزكاة، وهذا من خلال وسائل الدفع الالكتروني وتطبيقات الهاتف على شاكلة تطبيق بريدي موب، ومما نلاحظه أيضا ان الارتفاع القياسي للحصيلة الزكوية صاحبه أيضا ارتفاع في نصاب الزكاة، وهذا ما يعكس استقطاب مزكين من فئات مالية جديدة وذات

ملاءة عالية ساهمت في تمويل الصندوق والرفع من الحصيلة رغما علن الارتفاع في نصاب الزكاة والانخفاض في قيمة النقود، والتي يعكسها الارتفاع في القيمة النقدية المقابلة للنصاب من الذهب؛

- ✓ **الاتجاه العام (2018-2024):** ارتفعت حصيلة الزكاة خلال فترة الدراسة من 724867503.5دج سنة 2018 الى 858492987.3دج سنة 2018، مع تسجيل انهيار كبير في الحصيلة سنة 2021 حيث بلغت 408974810.1دج، وبلغ معدل النمو المركب نسبة قدرها 2.86% مما يعكس النمو الثابت والمستمر للحصيلة الزكوية، ويتميز قطاع الزكاة في الجزائر بالثبات والمرونة الكبيرة في وجه المتغيرات الاقتصادية والصحية، ورغم ما خلفه التضخم وارتفاع أسعار الذهب العالمية من ضغوط ساهمت في الرفع من نصاب الزكاة السنوي الى الضعف، أي من 552500دج سنة 2018 الى 1105000دج سنة 2024، الا ان حصيلة الزكاة لم تتكمش انما حققت ارتفاعا قياسيا سنة 2024، ورغم ان الارتفاع المتواصل في نصاب الزكاة يفرض بصفة نظرية الانخفاض في الحصيلة، وهذا لتقليص عدد المزكين وخروج الكثيرين من نصاب الزكاة، الا ان التحول الرقمي الذي احدثته الجهات الوصية واستغلالها وسائط الدفع الالكتروني وتطبيقات الهواتف الذكية ساهم في استقطاب مزكين جدد، وهذا ما سيخرج عملية جمع الزكاة من حصرية الجمع في المساجد الى وسائل أكثر شفافية وسهولة في الجمع والاحصاء.

ورغم الاتجاه الإيجابي الذي تظهره احصائيات الحصيلة الزكوية، الا انه مازلت لا تعبر عن القيمة الحقيقية للحصيلة بسبب ان هناك كثير من الفئات لا تتبع الطرق الرسمية في دفع زكاتهم، لذلك وجب إيجاد سياسات واجراءات أكثر كفاءة تدفع المزكين الى دفع زكاتهم عبر الطرق الرسمية.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للقطاع الثالث في الجزائر.

يهدف هذا المبحث إلى تشخيص وتحليل واقع القطاع الثالث في الجزائر تشخيصًا استراتيجيًا، من خلال اعتماد منهجية تحليلية شاملة تجمع بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي للقطاع. حيث سيتم في إطار التحليل الداخلي الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي تميز بنية القطاع الثالث وتنظيمه وأدائه، في حين يُعنى التحليل الخارجي بتحديد الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية المحيطة بالقطاع. ويستند هذا التشخيص إلى ما تم تناوله وتحليله في الفصول السابقة من الدراسة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، إضافة إلى المعطيات الإحصائية والنتائج الميدانية التي تم التوصل إليها، بما يسمح بتقديم قراءة متكاملة لواقع القطاع الثالث في الجزائر. كما سيمكن هذا التحليل من بناء مصفوفة تحليلية (SWOT) تُعد أداة أساسية لاستخلاص الفجوات والتحديات الجوهرية، والاعتماد عليها لاحقًا في صياغة مخطط تصوري واستراتيجي يهدف إلى تطوير القطاع الثالث وتعزيز كفاءته وفعاليته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

المطلب الأول: التحليل الداخلي للقطاع الثالث في الجزائر

يُعدّ القطاع الثالث في الجزائر إطارًا مفاهيميًا وتنظيميًا شاملًا يضم مختلف أشكال النشاط الاجتماعي غير الربحي، ويشمل بوجه خاص مؤسسات المجتمع المدني، إلى جانب قطاع الوقف والزكاة باعتبارهما من أبرز روافده الأساسية. ويضطلع هذا القطاع بدور مهم في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال تقديم خدمات تكمل تدخلات الدولة وتستجيب لاحتياجات المجتمع بمختلف فئاته. وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا المطلب إلى دراسة وتحليل البيئة الداخلية للقطاع الثالث في الجزائر، عبر تسليط الضوء على أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف التي تميز بنيته التنظيمية، وموارده البشرية والمالية، وآليات تسييره وحوكمته. ويأتي هذا التحليل استنادًا إلى المعطيات القانونية والمؤسساتية، والإحصائيات الرسمية، والنتائج الميدانية التي تم التوصل إليها في الفصول السابقة، بما يسمح بتقديم تشخيص دقيق يبرز مكامن التميز والاختلال داخل القطاع، ويمهد لاستخلاص الفجوات التي تؤثر على فعاليته واستدامته.

الفرع الأول: تحليل نقاط قوة القطاع الثالث في الجزائر

لا يمكن تشخيص واقع القطاع الثالث في الجزائر تشخيصًا علميًا دقيقًا دون الوقوف عند نقاط القوة التي يتمتع بها هذا القطاع، لما لها من دور محوري في تفسير قدرته على الاستمرار والتوسع، وتعزيز مساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وانطلاقًا مما تم الوقوف عليه في إطار هذه الدراسة، سواء من خلال التحليل النظري أو المعطيات الإحصائية والنتائج الميدانية، سيتم في هذا الفرع تحديد وتحليل أبرز نقاط القوة التي تميز القطاع الثالث في الجزائر، والتي تشكل قاعدة أساسية يمكن البناء عليها في صياغة الرؤى الاستراتيجية الهادفة إلى تطويره وتفعيل دوره التنموي.

أولاً: الانتشار الكبير والحضور الواسع للمجتمع المدني في الجزائر

تُعد من أبرز نقاط القوة للقطاع الثالث في الجزائر الانتشار الواسع للجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني على مستوى جميع التراب الوطني، حيث لا تكاد تخلو أي منطقة من وجود جمعيات تنشط في مجالات متعددة، ما يعكس الاهتمام المجتمعي المتزايد بالعمل التطوعي والخيري والمساهمة في التنمية المحلية. ويظهر هذا الحضور القوي بوضوح من خلال الإحصائيات الرسمية التي تم الحصول عليها من وزارة الداخلية، والتي تشير إلى النمو المتواصل لعدد الجمعيات على مختلف المستويات خلال الفترة الممتدة بين 2018 و2024.

وفقًا لأحدث المعطيات الرقمية، بلغ عدد الجمعيات الوطنية المسجلة في سنة 2024 ما مجموعه 2089 جمعية، مسجلاً نموًا مركبًا قدره 5.72% خلال هذه الفترة الزمنية، ويعكس هذا النمو قدرة القطاع الثالث على التوسع والتنظيم على المستوى الوطني، بما يمكنه من تقديم خدماته إلى مختلف الشرائح الاجتماعية والمناطق الجغرافية في الجزائر.

أما على المستوى الولائي، فقد بلغ عدد الجمعيات الولائية 25,819 جمعية، بمعدل يقارب 5.5 جمعية لكل 10 آلاف نسمة، وهو ما يدل على تفعيل دور المجتمع المدني على صعيد الولايات وتعميم النشاط الجمعوي خارج العاصمة والمناطق الكبرى.

وبالنسبة لـ الجمعيات المحلية بالبلديات، فقد بلغ عددها 109,874 جمعية، مسجلاً نموًا مركبًا يقارب 23%، بمعدل 23.7 جمعية بلدية لكل 10 آلاف نسمة. يعكس هذا الانتشار الواسع على مستوى البلديات وعي المجتمع الجزائري بأهمية العمل الجمعوي والمواطنة النشطة، كما يدل على قدرة القطاع الثالث على الوصول إلى أعمق المستويات المجتمعية وتلبية احتياجات السكان في القرى والمناطق النائية.

استنادًا إلى هذه المعطيات، يمكن القول بأن الانتشار الكبير للجمعيات في الجزائر يمثل قوة تنظيمية استثنائية للقطاع الثالث، تمنحه القدرة على تقديم خدماته الاجتماعية والخيرية على نطاق واسع، وتعزز من دوره كشريك فعّال في التنمية المحلية والوطنية، وتؤكد مدى استجابة المجتمع الجزائري للثقافة الجمعوية والمبادرات التطوعية.

ثانيًا: القوة البشرية الكبيرة وانتشار ثقافة التطوع

تُعتبر القوة البشرية المتاحة في القطاع الثالث الجزائري وارتفاع مستوى التطوع من أبرز نقاط القوة التي تميز هذا القطاع، فهي تمثل موردًا حيويًا يمكن الاستفادة منه في تحقيق أهداف الجمعيات ومشاريعها المختلفة. ورغم أننا لم نتمكن من الحصول على إحصائيات دقيقة وشاملة لعدد المتطوعين في الجمعيات الجزائرية، إلا أن الاطلاع على القانون 12-06 المتعلق بتنظيم الجمعيات يكشف أن القانون لا يسمح للجمعيات بتوظيف عدد كبير من الموظفين بعقود مدفوعة، مما يجعل المناصب الرسمية محدودة، وبذلك يعتمد القطاع بشكل رئيسي على الجهود التطوعية غير المكلفة.

يمثل هذا الوضع ميزة استراتيجية للقطاع الثالث، إذ يسمح بتقليل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، ويتيح الجمعيات توجيه أكبر قدر ممكن من الموارد نحو تحقيق أهدافها وخدمة المجتمع، بدل إنفاقها على الرواتب والتسيير الإداري. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه القوة البشرية التطوعية مرونة تشغيلية عالية، تمكن الجمعيات من الاستجابة السريعة للاحتياجات الطارئة، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية، وهو ما يعزز دور القطاع الثالث في حماية المجتمع ودعم التنمية المحلية.

كما أن اعتماد الجمعيات على المتطوعين يخلق ميزة تنافسية مستدامة للقطاع الثالث، خاصة إذا تم استثمار هذه القوة البشرية بشكل منظم من خلال التدريب المستمر، وتنمية المهارات، ودمج المتطوعين في المشاريع الاقتصادية والاجتماعية للقطاع. وعليه، فإن انتشار ثقافة التطوع لا يعزز فقط القدرة التشغيلية للجمعيات، بل يساهم أيضًا في بناء رأس مال بشري قوي ومستدام، يمكنه دعم مشاريع التنمية على المدى الطويل وتحقيق رؤية شاملة للقطاع الثالث في الجزائر.

ثالثًا: الخبرة الميدانية الكبيرة والواسعة لمنتسبي المجتمع المدني

تُعدّ الخبرة الميدانية المتراكمة لمنتسبي المجتمع المدني من أهم نقاط القوة التي يتميز بها القطاع الثالث في الجزائر، إذ تشكل رصيدًا غير مادي بالغ الأهمية يمكن استثماره في تحسين أداء الجمعيات وتعزيز جودة خدماتها. وقد أظهرت المقابلات الميدانية التي أُجريت مع عدد من الفاعلين في القطاع الثالث، إلى جانب الزيارات الميدانية لمختلف الجمعيات بمستوياتها الوطنية والولائية والمحلية، وجود تراكم ملحوظ للخبرة العملية لدى منتسبي هذه الجمعيات، خاصة في الجمعيات الوطنية ذات الانتشار الواسع.

وتتميز هذه الخبرة بتنوعها من حيث الفئات العمرية والانتماءات التنظيمية، حيث تضم الجمعيات متطوعين من مختلف الأعمار والخلفيات، ويبرز ضمنهم متطوعون قدامى يمتلكون أكثر من عشرين سنة من الخبرة الميدانية في العمل الجمعوي. كما أن بعض النشطاء عايشوا بدايات الانفتاح الجمعوي وصدور أول قانون ينظم حرية النشاط الجمعوي سنة 1989، وهو ما أكسبهم معرفة دقيقة بتطور الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع، إضافة إلى فهم عميق لآليات التسيير والتعامل مع السلطات العمومية والشركاء.

إلى جانب ذلك، ساهمت مشاركة منتسبي المجتمع المدني في مواجهة أزمات صحية واقتصادية متعددة في تعزيز خبراتهم العملية، حيث مكّنتهم هذه التجارب من تطوير قدرات عالية على التكيف، وإدارة الموارد في ظروف استثنائية، واتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حالات الطوارئ. وتمثل هذه الخبرات المتراكمة فرصة حقيقية للجمعيات من أجل نقل المعرفة وتدريب المتطوعين الجدد، وبناء قدرات تنظيمية قادرة على الاستجابة لمختلف المتغيرات الطارئة.

وعليه، فإن استثمار هذه الخبرة الميدانية بشكل منهجي، من خلال برامج التأطير والتكوين الداخلي، من شأنه أن يعزز قدرة القطاع الثالث على تحسين جودة خدماته، وتوسيع نطاق تدخلاته، ورفع مستوى فعاليته، بما يجعله أكثر قدرة على تلبية احتياجات المجتمع والمساهمة بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

رابعًا: التنوع القطاعي والتخصصي لمجالات عمل الجمعيات

يُعدّ التنوع القطاعي والتخصصي لمجالات عمل الجمعيات من أبرز نقاط القوة التي يتميز بها القطاع الثالث في الجزائر، حيث تشير إحصائيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وفق تصنيفاتها الرسمية، إلى وجود ما لا يقل عن 18 نوعًا من الجمعيات، من بينها الجمعيات الدينية، والعلمية، والخيرية، ولجان الأحياء، والجمعيات الثقافية والرياضية وغيرها. ويعكس هذا التنوع التنظيمي اتساع مجالات تدخل المجتمع المدني وقدرته على الاستجابة لمختلف الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية.

ويمتد هذا التنوع ليشمل مجالات تخصصية متعددة، مثل الصحة، والتعليم، والرعاية الاجتماعية، ومكافحة الفقر، ودعم الفئات الهشة، إضافة إلى الأنشطة الثقافية والتربوية والتنموية. ويسمح هذا التخصص بتقديم خدمات موجهة بدقة أكبر، تتلاءم مع طبيعة الفئات المستهدفة وخصوصيات كل منطقة، وهو ما يعزز فعالية التدخلات ويزيد من جودة الخدمات المقدمة.

كما يساهم هذا التنوع القطاعي في سد الفجوات التي قد تتركها السياسات العمومية، خاصة في ظل محدودية الموارد أو الضغط المتزايد على الخدمات العامة، حيث تلعب الجمعيات دورًا تكميليًا داعمًا لجهود الدولة في إشباع الحاجيات العامة. إضافة إلى ذلك، يتيح هذا التخصص الواسع فرصًا كبيرة للعمل المشترك والتكامل مع القطاعات العمومية والخاصة، من خلال الشراكات والبرامج المشتركة، بما يسهل وصول الخدمات إلى مستحقيها في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

وعليه، فإن التنوع القطاعي والتخصصي لا يعزز فقط قدرة القطاع الثالث على الاستجابة لمختلف التحديات الاجتماعية، بل يجعله أيضًا فاعلًا أساسيًا في تحقيق التكامل المؤسسي ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستويين المحلي والوطني.

خامسا: شبكة أوقاف واسعة ومتنوعة

تُعدّ الأوقاف من أهم ركائز القطاع الثالث في الجزائر، حيث تشكل ثقافة متجذرة في المجتمع الجزائري منذ الفتح الإسلامي، وبلغت ذروتها خلال الحقبة العثمانية، حين لعب الوقف دورًا محوريًا في تمويل التعليم، والصحة، والرعاية الاجتماعية، وتسيير شؤون المساجد والزوايا. ولا تزال هذه الثقافة الوقفية حاضرة بقوة في المجتمع الجزائري المعاصر، إذ يُنظر إلى الوقف كعمل خيري مستدام ومحبب اجتماعيًا، يعكس قيم التضامن والتكافل الاجتماعي.

وفي الوقت الراهن، تشكل الأوقاف جزءًا أساسيًا من البنية التحتية الدينية والاجتماعية، حيث إن غالبية المساجد، والسكنات الوظيفية التابعة لها، والمدارس القرآنية، والزوايا تُعد أوقافًا، ما يؤكد الانتشار الواسع والتنوع الوظيفي للأصول الوقفية. ووفقًا لتصريح وزير الشؤون الدينية والأوقاف تحت قبة البرلمان، بلغ عدد الأوقاف في الجزائر حوالي 16 ألف وقف سنة 2024، بعد أن لم يكن يتجاوز 12 ألف وقف قبل سنتين فقط، وهو ما يعكس نموًا سريعًا وملحوظًا في هذا المجال.

يدل هذا التطور الكمي المتسارع على الاهتمام المتزايد من قبل المجتمع الجزائري بالوقف، إلى جانب نجاعة السياسات العمومية الرامية إلى إعادة بعث هذا القطاع وتنظيمه. كما يبرز الوقف كأداة تمويلية ذات طابع مستدام وطويل الأجل، قادرة على دعم القطاع الثالث بموارد مالية مستقرة، سواء من خلال استغلال ريع الأوقاف وتوجيهه نحو تمويل المشاريع الاجتماعية والإنسانية وتحقيق الأهداف التي أُوقفت من أجلها، أو عبر الاستغلال المباشر للأصول الوقفية كمقار للنشاط الجمعوي، أو كمؤسسات تعليمية، أو دور رعاية اجتماعية.

وعليه، فإن وجود شبكة أوقاف واسعة ومتنوعة يمثل قوة استراتيجية حقيقية للقطاع الثالث في الجزائر، لما توفره من إمكانيات تمويلية وتنظيمية كبيرة، ولما تحققه من استمرارية في العمل الخيري والاجتماعي، بما يعزز قدرة القطاع الثالث على أداء أدواره التنموية بكفاءة واستقلالية مالية نسبية.

سادسا: تنوع وتعدد مصادر التمويل

يُعدّ تنوع مصادر التمويل من أبرز نقاط القوة التي يتمتع بها القطاع الثالث في الجزائر، حيث ينظم قانون الجمعيات رقم 12-06 مختلف آليات تمويل الجمعيات بما يسمح لها بتعبئة موارد مالية متعددة ومتنوعة. ويساهم هذا الإطار القانوني في إتاحة مرونة مالية نسبية لمؤسسات القطاع الثالث، تمكنها من مواصلة نشاطها وتحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية.

وتتمثل مصادر تمويل الجمعيات، وفقًا لما ينص عليه القانون، في اشتراكات الأعضاء التي تُحدد قيمتها وآليات تحصيلها وفق القوانين الأساسية لكل جمعية، وتُعدّ هذه الاشتراكات مصدرًا داخليًا يعكس التزام الأعضاء ودعمهم المستمر لأنشطة الجمعية. كما يُسمح للجمعيات باستغلال الأنشطة المرتبطة مباشرة بأهدافها، بما يتيح لها تحقيق موارد إضافية دون الإخلال بطابعها غير الربحي.

إضافة إلى ذلك، يمكن للجمعيات جمع التبرعات من الأفراد والمؤسسات، شريطة الحصول على إذن مسبق من السلطات المختصة، إلى جانب الاستفادة من الهبات والوصايا، وهي مصادر تمويل تعكس ثقة المجتمع في العمل الجمعوي ودوره الاجتماعي. كما يشكل التمويل الحكومي أحد أبرز مصادر التمويل التي تعتمد عليها العديد من الجمعيات، حيث يُقدّم عادة من طرف البلديات أو الولايات، أو من خلال الوزارات الوصية مثل وزارة الداخلية ووزارة الشباب والرياضة وغيرها، بهدف دعم الأنشطة الاجتماعية والثقافية والتنموية.

ويُسهم هذا التعدد في مصادر التمويل في بناء هيكل تمويلي متوازن لمؤسسات القطاع الثالث، يقلل من درجة الاعتماد على مصدر واحد، ويعزز قدرتها على الاستمرارية ومواجهة التقلبات المالية. وعليه، فإن تنوع مصادر التمويل يمثل عنصرًا أساسيًا في دعم الاستدامة المالية للجمعيات، وتمكينها من تحقيق رؤيتها وأهدافها، وتعزيز دورها كشريك فعّال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

الفرع الثاني: تحليل نقاط الضعف في القطاع الثالث في الجزائر

بعد استعراض أبرز نقاط القوة التي يتمتع بها القطاع الثالث في الجزائر، يقتضي المنهج العلمي الانتقال إلى تشخيص وتحليل نقاط الضعف الجوهرية التي تعيق تطوره وتحدّ من قدرته على أداء أدواره الاقتصادية والاجتماعية بكفاءة. ويُعدّ هذا التحليل خطوة أساسية لفهم الاختلالات الهيكلية والتنظيمية التي تؤثر على فعالية مؤسسات القطاع الثالث، وتمثل في الوقت ذاته منطلقًا لصياغة حلول عملية وواقعية.

واستنادًا إلى ما تم الوقوف عليه من خلال هذه الدراسة، سواء عبر التحليل القانوني والمؤسساتي أو من خلال المعطيات الميدانية والمقابلات مع الفاعلين في القطاع، سنسعى إلى تشخيص أبرز نقاط الضعف التي تشكل عوائق حقيقية تكبح نمو القطاع الثالث في الجزائر، وتحدّ من قدرته على تحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية، وعلى الاضطلاع بدوره كشريك فعّال في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أولًا: ضعف الإفصاح والشفافية والتحفظ غير المبرر على معطيات الجمعيات

يُعدّ ضعف الإفصاح والشفافية من أبرز نقاط الضعف التي تعاني منها العديد من مؤسسات القطاع الثالث في الجزائر، رغم وجود إطار قانوني يُلزم الجمعيات بإعداد وتقديم تقاريرها المالية والأدبية بصفة دورية. فبموجب المادة 38 من القانون رقم 12-06، تلتزم الجمعيات، على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطها، بالتعاقد مع محافظ حسابات وإيداع تقاريرها السنوية لدى الجهات المختصة المكلفة بالرقابة والمتابعة، في إطار تعزيز الشفافية والمساءلة.

غير أن الواقع الميداني يكشف عن تحفظ غير مبرر لدى عدد معتبر من الجمعيات في التصريح بمعلوماتها الرسمية، حتى عندما يكون الغرض من طلب هذه المعطيات بحثيًا وأكاديميًا بحتًا. وقد بينت الاتصالات الميدانية التي أُجريت في إطار هذه الدراسة أن العديد من الجمعيات تتحفظ عن مشاركة وثائقها الرسمية، رغم كونها مصرحًا بها مسبقًا لدى الجهات الحكومية. ففي عينة مكونة من خمس جمعيات تم التواصل معها، لم تستجب بالإيجاب إلا جمعية واحدة، في حين قدمت جمعية أخرى معطيات غير كافية، بينما امتنعت بقية الجمعيات عن التعاون.

ويُلاحظ في هذا السياق وجود تضارب واضح في مستويات الإفصاح، حيث تقوم بعض الجمعيات بنشر أنشطتها وإنجازاتها بانتظام عبر مواقع التواصل الاجتماعي، في الوقت الذي تتسم فيه المعلومات المقدمة للباحثين أو المتداولة عبر وسائل الإعلام بعدم الدقة أو عدم الاتساق مع ما هو مصرح به لدى الجهات الرقابية. ويثير هذا التباين مخاوف جدية تتعلق بالحوكمة والامتثال المالي، ويطرح تساؤلات حول فعالية آليات الرقابة الداخلية والخارجية داخل هذه المؤسسات.

إضافة إلى ذلك، فإن هذا السلوك التحفظي يترتب عنه آثار سلبية مباشرة على أداء الجمعيات واستدامتها، إذ يحرمها من فرص تمويل محتملة، سواء من الجهات المانحة أو الشركاء المحتملين، كما يؤدي إلى تراجع مستوى الثقة لدى أصحاب المصلحة، بما في ذلك المتبرعين، والمستفيدين، والسلطات العمومية، وعليه، فإن ضعف الإفصاح والشفافية لا يمثل فقط خللًا تنظيميًا، بل يُعد عائقًا حقيقيًا أمام تعزيز دور القطاع الثالث وتحقيق فعاليته الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

ثانيًا: محدودية الشراكة والتكامل بين القطاع الثالث والأسواق

تُعدّ محدودية الشراكة والتكامل بين مؤسسات القطاع الثالث والأسواق، ولا سيما مؤسسات القطاع الخاص، من أعمق نقاط الضعف التي تواجه القطاع الثالث في الجزائر، لما لها من أثر مباشر على قدرته في تحقيق الاستدامة المالية وتعزيز مساهمته الاقتصادية على المدى المتوسط والطويل، فعلى الرغم من كثرة المبادرات والبرامج والمشاريع الميدانية التي تنفذها الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني، إلا أن واقع التمويل لا يزال يعكس ضعف الاندماج الاقتصادي للقطاع الثالث داخل المنظومة السوقية.

وتشير المعطيات الميدانية والدراسات المؤسسية إلى أن غالبية موارد الجمعيات تظل محصورة في المنح الحكومية، وجمع التبرعات، والهبات الفردية المحدودة، في حين تبقى قنوات التمويل المنتظمة والمستدامة، مثل العقود طويلة الأجل مع الجهات العمومية، أو اتفاقيات الرعاية والشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص، ويؤدي هذا الوضع إلى هشاشة الهيكل التمويلي للجمعيات، ويجعلها أكثر عرضة لتقلبات التمويل وعدم استقراره.

كما ينعكس ضعف الشراكة مع الأسواق سلبًا على استقرار الإيرادات، وهو ما يحدّ من قدرة مؤسسات القطاع الثالث على إعداد وتنفيذ خطط استراتيجية طويلة الأمد، ويجعل مشاريعها عرضة للتوقف أو التباطؤ في حال تغير أولويات المانحين أو تراجع الدعم العمومي، إضافة إلى ذلك، فإن محدودية الارتباط بالأسواق تحول دون تحويل المشاريع الاجتماعية الناشئة إلى مؤسسات اجتماعية مستقلة، قادرة على خلق قيمة مضافة مستدامة داخل الاقتصاد الوطني.

وعليه فإن غياب التكامل الفعال مع الأسواق لا يحرم القطاع الثالث فقط من مصادر تمويل جديدة، بل يحدّ أيضًا من قدرته على خلق فرص عمل دائمة، وتعزيز الابتكار الاجتماعي، والمساهمة الفعلية في التنمية الاقتصادية، مما يجعل هذه الإشكالية إحدى العقبات الهيكلية الأساسية التي تستدعي معالجة استراتيجية في إطار إصلاح وتطوير القطاع الثالث في الجزائر.

ثالثا: قصور أنظمة التقييم والمتابعة وغياب مؤشرات قياس الأثر

يعاني القطاع الثالث في الجزائر من قصور ملحوظ في أنظمة التقييم والمتابعة وغياب مؤشرات قياس الأثر المعيارية، سواء على مستوى المؤسسات الفردية أو على المستوى الكلي للقطاع، إذ غالبا ما تُعالج نتائج الأنشطة والمشاريع من خلال تقارير كمية وصفية لا يمكن مقارنتها أو قياسها بشكل منهجي، مما يحد من إمكانية استنتاج تقييمات دقيقة وموضوعية لفعالية العمل الجمعوي.

وقد أظهرت المقابلات الميدانية مع عدد من الفاعلين في القطاع، بالإضافة إلى دراسة المعطيات المؤسسية، أن مؤسسات القطاع الثالث الجزائرية تفتقر إلى أطر ومعايير منهجية موحدة لتحديد مؤشرات النتائج والأثر، وأن هذه المؤشرات غالبا ما تختلف من منظمة لأخرى، بما يؤدي إلى تفاوت كبير في جودة البيانات وصعوبة استخلاص استنتاجات عامة حول فعالية الأنشطة أو مساهمة القطاع في الاقتصاد الوطني، كما أن التقييمات الخارجية المنتظمة، سواء من قبل الجهات الحكومية أو الهيئات المستقلة، تكاد تكون نادرة، ما يزيد من هذا التفاوت ويحدّ من مصداقية المعلومات المتاحة.

وينتج عن هذا القصور عدة آثار سلبية، أبرزها:

- ✓ صعوبة اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على أدلة موثوقة من قبل الجهات المانحة وصانعي السياسات وأصحاب المصلحة؛
- ✓ عدم القدرة على تكرار النماذج الناجحة أو استبعاد التجارب الضعيفة واستفادة القطاع من الدروس المستخلصة؛
- ✓ ضعف القدرة على تثمين الإنجازات الجزئية وتحويلها إلى أثر مستدام ومعترف به اقتصاديًا، بما يحدّ من القيمة المضافة للقطاع على المستوى الوطني.

وبالتالي، فإن غياب أدوات قياس معيارية وقواعد بيانات دقيقة وموثوقة لا يمثل مجرد خلل إداري، بل يشكل عائقًا جوهريًا أمام تطوير القطاع الثالث، وتحسين كفاءته التشغيلية، وتعظيم أثره المالي والاجتماعي، ويبرز الحاجة الماسة إلى إنشاء أنظمة تقييم متكاملة تعتمد على مؤشرات واضحة وموحدة، قادرة على توجيه السياسات واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

رابعًا: التأخر الكبير في التحول الرقمي وضعف أنظمة المعلومات الإدارية

يعد التأخر في التحول الرقمي وضعف أنظمة المعلومات الإدارية من أبرز نقاط الضعف الهيكلية التي تعاني منها مؤسسات القطاع الثالث في الجزائر، إذ يمثل التواصل الفعّال بين الجمعية الأم وفروعها المختلفة أحد أكبر التحديات، حيث يؤدي هذا القصور إلى خلل كبير في تبادل المعلومات وتفاوت كبير في جودتها، ويجعل من الصعب على الجمعيات إنتاج تقارير رسمية موحدة، قابلة للتحليل والمقارنة، تساعدها على تتبع مداخيلها، وتصنيف أصحاب المصلحة، وتقييم أثر برامجها بدقة.

ويعود السبب الرئيسي لهذا القصور إلى اعتماد معظم الجمعيات على السجلات اليدوية والملفات المتفرقة ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي، دون استخدام أنظمة رقمية متكاملة لإدارة المعلومات، ويترتب على هذا الوضع عدة آثار سلبية، أبرزها:

- ✓ بطء تجميع ونشر المعلومات، ما يزيد تكاليف التشغيل ويؤخر اتخاذ القرارات؛
- ✓ ضعف القدرة على كشف مواطن القصور ومعالجتها في الوقت المناسب، بما يحد من فعالية المشاريع والبرامج؛
- ✓ المخاطر التشغيلية الناتجة عن فقدان البيانات أو تشويهها، سواء عن قصد أو غير قصد، مما ينعكس على مصداقية التقارير؛
- ✓ تراجع مستوى الشفافية والموثوقية في القطاع، وضعف ثقة أصحاب المصلحة فيه؛
- ✓ صعوبة قياس الأثر، وتعقيد توسيع البرامج أو نقل التجارب الناجحة إلى مناطق أو مشاريع أخرى.

اذن فإن ضعف الرقمنة وأنظمة المعلومات الإدارية يمثل عائقا أمام تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع الثالث، وتحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية، ويستدعي تدخلا عاجلا لتحديث البنية التحتية الرقمية، وإنشاء أنظمة معلومات موحدة، وقواعد بيانات دقيقة وموثوقة، من أجل رفع مستوى الحوكمة، وتحسين جودة الخدمات، وتعظيم أثر القطاع في المجتمع.

خامسا: ضعف الحوكمة المؤسسية وهشاشة الهيكل المالي

يشكل التزامن بين ضعف الحوكمة المؤسسية في مؤسسات القطاع الثالث وضعف تنويع مصادر التمويل واحدًا من أبرز نقاط الضعف الجوهرية التي تحد من كفاءة وفعالية هذا القطاع في الجزائر، فغياب هياكل حوكمة قوية وشفافة، بما في ذلك ضوابط المساءلة، والتقارير المالية الدورية، وآليات اتخاذ القرار الديمقراطية، يؤدي إلى إخلال بمصداقية المؤسسات الخيرية أمام الممولين والمانحين المحتملين، ويضعف القدرة على جذب مصادر تمويل جديدة وابتكار أدوات تمويلية مستدامة.

وعلى الرغم من أن القانون رقم 12-06 يتيح للجمعيات مصادر تمويل متنوعة، إلا أن العديد من الجمعيات تميل في الواقع إلى الاعتماد المفرط على التبرعات الفردية والمنح المؤسسية، مع غياب استراتيجيات لتنويع التمويل. ويترتب على ذلك عدة آثار سلبية، أبرزها:

- ✓ هشاشة الهيكل المالي، ما يجعل الجمعيات أكثر عرضة للصدمات المالية وتقلبات الإيرادات؛
- ✓ زيادة التبعية لمصادر التمويل التقليدية، مما يقيد استقلالية اتخاذ القرار الاستراتيجي ويحد من قدرة الجمعيات على التخطيط طويل المدى؛
- ✓ ضعف القدرة على بناء هيكل مالي متوازن ومستدام، يضمن استمرار النشاط وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المنشودة.

وبالتالي فإن ضعف الحوكمة المؤسسية وهشاشة الهيكل المالي يمثلان عائقا مزدوجا أمام فعالية القطاع الثالث، ويستدعيان تبني آليات جديدة لتعزيز الشفافية، وتطوير نظم الرقابة الداخلية، وتنويع مصادر التمويل، بما يمكن الجمعيات من تحقيق استدامة مالية وتنظيمية حقيقية، وتعظيم أثرها الاجتماعي والاقتصادي في الجزائر.

المطلب الثاني: التحليل الخارجي للقطاع الثالث في الجزائر

بعد الانتهاء من تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف للقطاع الثالث في الجزائر، أصبح من الضروري إتمام الصورة التشخيصية من خلال التحليل الخارجي للقطاع، والذي يهدف إلى الكشف عن الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة المحيطة وتؤثر على أداء مؤسسات القطاع وقدرتها على تحقيق أهدافها التنموية والاجتماعية. ويعتمد هذا التحليل على دراسة العوامل المحيطة بالقطاع، سواء على المستوى القانوني والتنظيمي، أو الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو التقني، بما يشمل السياسات الحكومية، التوجهات الاقتصادية، التغيرات الديمغرافية، المتطلبات المجتمعية، والتطورات التقنية، ويسعى هذا المطلب إلى تحديد الفرص التي يمكن للقطاع الثالث استثمارها لتطوير أنشطته، وتعزيز مساهمته الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى رصد التهديدات التي قد تعرقل فعاليته واستدامته.

كما سيمكن هذا التحليل من إنشاء مصفوفة SWOT متكاملة تجمع بين نتائج التحليل الداخلي والخارجي، لتكون قاعدة علمية متينة لاستخلاص التوصيات الاستراتيجية وبناء مخطط تصوري يهدف إلى تطوير القطاع الثالث في الجزائر وتحقيق أقصى أثر ممكن على المجتمع والاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: الفرص المتاحة أمام القطاع الثالث في الجزائر

يهدف هذا الفرع إلى تسليط الضوء على الفرص السانحة أمام مؤسسات القطاع الثالث في الجزائر، والتي يمكن استغلالها لتعزيز كفاءتها التشغيلية، وتوسيع أثرها الاجتماعي والاقتصادي، ومواجهة التهديدات التي قد تحد من فعاليتها، ويعتبر التعرف على هذه الفرص واستثمارها بشكل منهجي أحد الأسس الضرورية لتطوير القطاع وضمان استدامته.

أولاً: التحول الرقمي المتسارع وتبني الدولة لاستراتيجية جدية للرقمنة

يشكل التحول الرقمي المتسارع في الجزائر، إلى جانب استراتيجية الدولة الطموحة للرقمنة، فرصة ذهبية للقطاع الثالث لتعزيز مصداقيته وزيادة ثقة المانحين وأصحاب المصلحة، بالإضافة إلى رفع كفاءته التشغيلية، فقد تبنت الحكومة الجزائرية خطة استراتيجية 2030، التي تهدف إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك ربط العائلات والمؤسسات بالألياف البصرية، ما يوفر إمكانية اتصال عالي التدفق بالإنترنت للجمعيات، ويتيح لها تبادل المعلومات بكفاءة وسرعة.

كما أطلقت الدولة العديد من المنصات الرقمية الخاصة بالخدمات العامة، بما في ذلك المنصات التي أطلقتها وزارة التضامن الوطني لدعم الجمعيات ماليا وإداريا، ويتيح هذا التطور لمؤسسات القطاع الثالث الاستفادة من هذه الأدوات الرقمية لتسهيل التواصل بين فروعها، وتعزيز الشفافية، وتبسيط الإجراءات المالية والإدارية.

وفي سياق التحول التكنولوجي، يمكن للقطاع الثالث أيضًا الاعتماد على برامج الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة الخدمات، وتطوير أدوات متقدمة لقياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي، مما يمكّن المؤسسات من تقييم أنشطتها بشكل أكثر دقة وفعالية، واستخلاص بيانات علمية تساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، وتحسين البرامج المستقبلية، وتوسيع نطاق خدماتها.

ثانيًا: حاضنات المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال الاجتماعية

تبنت الجزائر مؤخرًا استراتيجية وطنية لتشجيع ودعم الأفكار المبتكرة والمؤسسات الناشئة، وذلك عبر إنشاء حاضنات ومسرعات أعمال، خاصة على مستوى الجامعات، تهدف إلى تنمية روح المقاولاتية وريادة الأعمال بين الشباب الجزائري. وتعتمد هذه الاستراتيجية على أسس علمية وتقنية حديثة، مما يتيح فرصا كبيرة للنهوض بالقطاع الثالث، من خلال تبني مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية ونشره بين الجمعيات والمؤسسات الخيرية.

ويتمثل جوهر هذه الفرصة في أن ريادة الأعمال الاجتماعية توفر إطارا لتأسيس مؤسسات غير ربحية مبتكرة، قادرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع عملية، تصرف أرباحها أو مداخيلها في تحقيق الأهداف الاجتماعية والخيرية للمنظمة، ومن خلال الاطلاع على التجارب الدولية، نجد العديد من الشركات الناشئة العالمية ذات الطابع غير الربحي، التي انطلقت من ريادة الأعمال الاجتماعية، مثل شركة Benetech التعليمية الخيرية، التي تقدم برامج تعليمية حديثة تسهم في تيسير التعليم ومحو الأمية، وهذا ما يحقق أثراً اجتماعياً واسعاً ومستداماً.

كما يمكننا القول ان مناخ ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر مشجعا، حيث توفر الحاضنات التدريب والدعم التقني، والاستشارات القانونية والمالية، والتمويل المبدئي، مما يمكن الجمعيات والمؤسسات الخيرية من تطوير مشاريع مبتكرة، وتحقيق استدامة مالية نسبية، وتعظيم أثرها الاجتماعي، وعليه فإن هذه المبادرة تمثل فرصة استراتيجية للقطاع الثالث الجزائري لاستلهام التجارب الدولية، ودمج الابتكار الاجتماعي في برامجه ومشاريعه، بما يرفع من كفاءته التشغيلية ويعزز مساهمته الاقتصادية والاجتماعية.

ثالثا: الشراكة والتكامل مع القطاع الحكومي في مجال الخدمات العامة

تعتبر الشراكة المباشرة بين القطاع الثالث والقطاع العمومي إحدى الفرص الاستراتيجية القيمة لمؤسسات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية في الجزائر، فقد عمدت السلطات العمومية إلى إشراك الجمعيات في تنفيذ المشاريع العمومية، حيث تشير بيانات مديرية الحكامة المحلية إلى أن الجمعيات شاركت منذ عام 2017 في 424 مشروعًا مع الجهات الحكومية، مما يعكس اهتمام الدولة بالاستفادة من قدرات القطاع الثالث في تسيير البرامج الاجتماعية.

وينص مشروع القانون العضوي الخاص بالجمعيات بصريح العبارة على إشراك الجمعيات في تسيير الشأن العام، وهو ما يمنح هذه المؤسسات الشرعية القانونية والقدرة على الوصول إلى الموارد العامة، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ مشاريع على نطاق جغرافي أوسع واستهداف شرائح أكبر من المجتمع، كما تستفيد الجهات الحكومية من مرونة التنفيذ والمعرفة الميدانية المتخصصة التي تتميز بها الجمعيات، ما يعزز كفاءة توزيع الموارد العامة ويحقق نتائج أكثر تأثيرًا وفعالية.

وتتيح هذه العلاقة التكاملية أيضًا فرصًا لبناء آليات تمويلية شبه دائمة، تقوم على التعاقد والشراكات المبرمجة بين القطاعين، بدل الاعتماد الكلي على المنح المؤقتة وغير المستقرة، كما تساهم هذه الشراكات في تعزيز قدرات مؤسسات القطاع الثالث على المتابعة، وقياس الأثر، وتحسين مستوى المساءلة المؤسسية، ما يؤدي إلى توسيع أثر السياسات والمشاريع العمومية عبر توظيف الجمعيات كمحاور تنفيذية موثوقة وفعالة.

وعليه، يمثل تعزيز التكامل مع القطاع الحكومي فرصة استراتيجية للقطاع الثالث في الجزائر، ليس فقط لرفع كفاءته التشغيلية والمالية، بل أيضًا لزيادة أثره الاجتماعي والاقتصادي، وتحقيق استدامة أفضل للمشاريع، وتعظيم قيمة مساهمته في التنمية الوطنية.

رابعًا: تطور التمويل والصيرفة الإسلامية والتمويل التساهمي في الجزائر

يمثل تطور التمويل والصيرفة الإسلامية فرصة استراتيجية بارزة للقطاع الثالث في الجزائر، نظرًا لما تقدمه من أدوات مالية مبتكرة ومتنوعة تساهم في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسات الخيرية والجمعيات، وقد تعود جذور الصيرفة الإسلامية في الجزائر إلى سنة 1928[1]، حيث ظهرت الفكرة الأولى لإنشاء مصرف إسلامي خلال الاحتلال الفرنسي، لتتطور لاحقًا وتدمج بين الخدمات المصرفية والاستثمارية وتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية ومساعدة الفئات المحتاجة.

ويتيح تطور الصيرفة الإسلامية للمؤسسات الخيرية استغلال مجموعة واسعة من الأدوات التمويلية، مثل القروض الحسنة، وجمع ودفع الزكاة لمستحقيها، والاستفادة من عوائد الأوقاف وتعميرها وفق الصيغ الشرعية مثل المساقات والمزارعة والمشاركة بنوعيها، بما يضمن استثمار الأصول الوقفية في مشاريع تحقق أهداف الوقف الأصلي وتوليد إيرادات مستدامة للقطاع الثالث.

كما يمكن للقطاع الثالث الاستفادة من الشراكة مع المصارف الإسلامية للحصول على تمويل مخصص لتنفيذ مشاريعه، بما يشمل المشاريع التعليمية، والصحية، والاجتماعية، والخيرية، مما يعزز الاستقلالية المالية والجودة التشغيلية لهذه المؤسسات، إضافة إلى ذلك، يتيح التمويل الإسلامي للقطاع الثالث ابتكار أدوات تمويل حديثة ومتنوعة، مثل الصناديق الوقفية، ومنصات التمويل الجماعي والتي تنضوي تحت مسمى التمويل التساهمي الذي تم التطرق اليه في النظام 23-01 المؤرخ في 12 افريل 2023 من الجريدة الرسمية[2]،والصكوك الوقفية، لتوفير مصادر تمويلية مستدامة تمكن الجمعيات من تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية على المدى الطويل.

وعليه، يمثل تطور التمويل والصيرفة الإسلامية فرصة محورية أمام مؤسسات القطاع الثالث في الجزائر لتعزيز الاستدامة المالية، وتنويع مصادر التمويل، وتوسيع نطاق خدماتها الاجتماعية والإنسانية، وتحقيق أثر أكبر في المجتمع.

---

[1] سليمة بن زكة، عزالدين شرون، **واقع الصيرفة الإسلامية في الجزائر دراسة تحليلية تقييمية**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد10، العدد02، سنة 2022، ص249.

[2] النظام رقم 23-01 المؤرخ في 12 افريل 2023، والذي يحدد شروط اعتماد وممارسة المستشارين في ميدان الاستثمار التساهمي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 68، السنة 2023، ص 13.

خامسًا: الجالية الجزائرية كفرصة معرفية وتمويلية للقطاع الثالث

تمثل الجالية الجزائرية في الخارج فرصة استراتيجية متعددة الأبعاد للقطاع الثالث في الجزائر، سواء على مستوى التمويل، أو المعرفة، أو بناء الشراكات الدولية، ورغم غياب إحصاءات دقيقة حول عدد المغتربين الجزائريين، تشير التقديرات إلى أن حجم الجالية يتجاوز سبعة ملايين مهاجر موزعين عبر مختلف دول العالم، مع تركز عدد كبير منهم في فرنسا، الاتحاد الأوروبي، وكندا.

ويشكل هذا الانتشار رصيدًا استراتيجيًا يمكن للقطاع الثالث استثماره في عدة محاور، أهمها:

- ✓ **الموارد المالية:** حيث تمثل التحويلات المالية من المغتربين مصدرًا مهمًا لدعم المشاريع المحلية والمبادرات المجتمعية، ما يساهم في تنويع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على المنح الحكومية أو التبرعات المحلية؛
- ✓ **المعرفة والخبرات:** توفر شبكات المهاجرين مهارات، وخبرات، ودعمًا تقنيًا وفنيًا يمكن توظيفها في تطوير قدرات الجمعيات ومشاريعها، بما يعزز جودة الخدمات ويطور الابتكار الاجتماعي؛
- ✓ **الشراكات الدولية:** تساهم الجالية في ترويج المبادرات الوطنية أمام شركاء ومانحين دوليين، ما يزيد من فرص التمويل والتعاون الدولي ويعزز مصداقية القطاع الثالث على الصعيد العالمي؛

ومن أجل استغلال هذه الفرصة بشكل فعال ومستدام، يتطلب الأمر رفع مستوى الشفافية والحوكمة في مؤسسات القطاع الثالث، بالإضافة إلى تعديل بعض القوانين المتعلقة بتلقي التمويل الأجنبي للجمعيات المحلية، لضمان التوافق القانوني وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الدعم المالي والمعرفي للجالية الجزائرية.

وبذلك، يمكن اعتبار الجالية الجزائرية أداة استراتيجية لتعزيز الاستدامة المالية والمعرفية للقطاع الثالث، وتوسيع نطاق تأثيره الاجتماعي والاقتصادي محليًا ودوليًا.

سادسًا: الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري كفرصة للقطاع الثالث

تُعد حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة من بين أهم الأهداف التي يسعى القطاع الثالث غير الربحي عالميا لتحقيقها، وفي هذا السياق، أصبح الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري من أبرز مجالات الاستثمار الاجتماعي، حيث تعمل العديد من مؤسسات القطاع الثالث حول العالم على إنشاء شركات ناشئة وتعاونيات تهتم بجمع وفرز وتدوير النفايات القابلة لإعادة الاستخدام، مما يتيح لها توليد عوائد مالية مستدامة لدعم أنشطتها وبرامجها الاجتماعية والبيئية.

في الجزائر، تُنتج الدولة سنويًا حوالي 13.5 مليون طن من النفايات وفقا لإحصائيات الوكالة الوطنية للنفايات، إلا أنه حتى سنة 2023 يتم تدوير 10% فقط منها، ما يعني فقدان ما يتجاوز 300 مليون دولار سنويًا من عوائد الاسترجاع، كما يُعتبر هذا السوق في ظل غياب المنافسة الشديدة، ووجود إرادة وطنية حقيقية لدعم المؤسسات الناشئة في هذا المجال، فرصة حقيقية للقطاع الثالث لدخول مجال الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري.

ويمكن للجمعيات البيئية في الجزائر استغلال هذه الفرصة من خلال ريادة الأعمال الاجتماعية، وذلك عبر تأسيس مشاريع ومبادرات تركز على تدوير النفايات، وتوفير منتجات معاد تدويرها تستخدم في صناعات مختلفة، إضافة إلى خلق مناصب شغل جديدة تدعم التنمية المحلية المستدامة، ومن خلال هذه الأنشطة، تتحول الجمعيات من مجرد متلقٍ للإعانات إلى شريك فاعل في تسيير الشأن العام والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، بما يعزز مكانتها ومصداقيتها لدى المانحين وأصحاب المصلحة، ويتيح لها تنويع مصادر تمويلها وتحقيق استدامة أفضل.

وعليه، يُمثل الاقتصاد الأخضر والاقتصاد الدائري فرصة استراتيجية للقطاع الثالث الجزائري للابتكار في المشروعات البيئية، وتعظيم أثره الاجتماعي والاقتصادي، وتحقيق أهدافه التنموية والبيئية بشكل مستدام.

الفرع الثاني: التهديدات التي تواجه القطاع الثالث في الجزائر

بعد أن تناولنا في الفرع الأول الفرص المتاحة أمام مؤسسات القطاع الثالث، يأتي دور هذا الفرع للتركيز على التهديدات والمخاطر التي قد تحد من فعالية القطاع وكفاءة أنشطته في الجزائر، فبالرغم من الإمكانيات الكبيرة التي يمتلكها القطاع الثالث من حيث الموارد البشرية، والمعرفة، والشراكات المحلية والدولية، فإن العديد من العوامل الداخلية والخارجية قد تعيق تحقيق أهدافه الاجتماعية والاقتصادية.

ويتجلى هذا التحدي في جملة من المخاطر الاستراتيجية والقانونية والمالية التي تواجه الجمعيات والمؤسسات غير الربحية، مثل استغلال الجمعيات في تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، ضعف الشفافية والحوكمة المؤسسية، التحديات المالية الناتجة عن محدودية التنويع في مصادر التمويل، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي قد تؤثر على استدامة المشاريع، لذلك فإن دراسة هذه التهديدات لا تقتصر على تحديدها فحسب، بل تشمل تحليل آثارها المحتملة على أداء القطاع، وسبل مواجهتها، وبناء استراتيجيات مرنة تقلل من المخاطر وتحافظ على استدامة مؤسسات المجتمع المدني في الجزائر.

أولًا: مخاطر تبييض الأموال واستغلال الجمعيات في تمويل الإرهاب

يُعد استغلال مؤسسات القطاع الثالث في تبييض الأموال وتمويل الجماعات الإرهابية أحد أبرز التهديدات الأمنية والاستراتيجية التي تواجه القطاع الثالث في الجزائر، ويعود ذلك إلى الخصائص الهيكلية للعمل الجمعوي، الذي يتميز بتدفقات نقدية كثيفة ومتنوعة وصعوبة تتبع مصادرها، خاصة التبرعات الصغيرة والمتفرقة. وهذه الخصائص تجعل منظمات القطاع الثالث بيئة محتملة للاستغلال من قبل الشبكات الإجرامية المحلية والدولية، التي قد تستخدم هذه الجمعيات لغسل الأموال أو تمويل الأنشطة الإرهابية تحت غطاء العمل الإنساني والإغاثي.

وقد استجاب المجتمع الدولي لهذا الخطر من خلال مجموعة العمل المالي الدولية، والتي أصدرت التوصيات رقم 8 بشأن تنظيم ومراقبة القطاع غير الربحي لمكافحة تمويل الإرهاب وغسل الأموال، ولذلك فقد سارعت الجزائر إلى إطلاق حملات تحسيسية شاملة، تستهدف المجتمع المدني بشكل عام لتوعيتهم بهذه المخاطر، إضافة الى اعتمادها ترسانة قانونية صارمة لمراقبة التدفقات المالية للجمعيات، شملت تحديد مصادر التمويل، فرض التقارير الدورية، والمصادقة على جمع التبرعات.

ورغم أن هذه الإجراءات تهدف إلى حماية المجتمع ومنع استغلال الجمعيات لأغراض غير مشروعة، إلا أنها أدت إلى آثار جانبية ملموسة على القطاع الثالث، تمثلت في تقييد مصادر التمويل، تقليل المداخيل، وتعقيد إجراءات تنفيذ المشاريع، مما أثر على كفاءة عمل الجمعيات ونجاعتها في تقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية، وعليه فإن هذا التهديد الأمني يشكل عامل ضغط مستمر على القطاع الثالث الجزائري، ويستلزم تطوير آليات حوكمة مالية متقدمة، وتحسين نظم الرقابة الداخلية، وتعزيز الشفافية لضمان الاستدامة التشغيلية.

ثانيًا: حالة عدم اليقين والضبابية التشريعية في قوانين الجمعيات

على الرغم من أن دستور الجزائر لسنة 2020 نص صراحة على وجوب تسهيل عمل الجمعيات وجعلها شريكًا في تسيير الشأن العام، إلا أن مستقبل العمل الجمعوي في الجزائر يظل مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بالبيئة القانونية والتنظيمية. فالقطاع الثالث لا يمكنه الانطلاق الفعلي إلا في ظل وضوح واستقرار تشريعي، بينما تتميز البيئة القانونية الحالية بنوع من الديناميكية والضبابية، ما يجعل أي تخطيط استراتيجي للجمعيات مجازفة غير محسوبة النتائج.

وبالرغم من التفاؤل الرسمي الذي يرافق مشروع القانون العضوي الجديد للجمعيات، نتيجة تشاور الجهات الحكومية مع المجتمع المدني، إلا أن هناك مخاوف حقيقية لدى الباحثين والفاعلين في القطاع الثالث من أن تحتوي مواد القانون الجديد على قيود صارمة وإجراءات بيروقراطية مبالغ فيها، قد تُفرغ المبادئ الدستورية المشجعة للعمل الجمعوي من محتواها الفعلي، وقد لوحظ من خلال دراسة المشروع ومناقشاتنا مع بعض النشطاء أن بعض المواد القانونية قد تُعيد إنتاج نماذج الرقابة والتحكم السابقة، لكنها بصيغ قانونية منمقة، مما يجعل القانون أداة رقابية أكثر تعقيدًا من كونه محفزًا للعمل الجمعوي والخيري، ويترتب على هذا عدم اليقين التشريعي عدة آثار سلبية على القطاع الثالث، منها:

- ✓ ضعف المبادرة بين المواطنين، حيث يتردد الفاعلون في الانخراط في مشاريع كبرى خوفًا من تغييرات مفاجئة في البيئة القانونية؛
- ✓ تعطيل التخطيط الاستراتيجي للجمعيات، نتيجة صعوبة التنبؤ باللوائح والإجراءات الحكومية المستقبلية؛
- ✓ زيادة التعقيدات البيروقراطية في التعامل مع الإدارة العمومية، مما قد يؤدي إلى إحجام بعض الجمعيات عن تقديم خدماتها بشكل فعال، ويضعف من مصداقيتها وكفاءتها التشغيلية.

ولذلك يمثل هذا التهديد مصدر ضغط مستمر على القطاع الثالث في الجزائر، ويستدعي تطوير آليات قانونية واضحة ومرنة، لتحسين التواصل بين السلطات والمجتمع المدني، وتعزيز فهم الجمعيات للقوانين الجديدة لضمان بيئة تشريعية مستقرة تحفز المبادرة وتدعم استدامة القطاع.

ثالثًا: التحول الرقمي البطيء ومخاطر الأمن السيبراني

في ظل التسارع الملحوظ في وتيرة رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر، يجد المجتمع المدني نفسه أمام فجوة تقنية كبيرة قد تتحول إلى عزلة وظيفية خانقة إذا لم يتم التعامل معها بفعالية، فالعديد من الجمعيات ومؤسسات القطاع الثالث لا تزال تدير أعمالها بالطرق التقليدية الورقية، ما يجعلها غير قادرة على التكيف مع الديناميكية الرقمية الجديدة التي تفرضها الهيئات الحكومية والمانحون المحليون والدوليون، والذين يشترطون غالبًا التعامل عبر المنصات الرقمية الرسمية.

كما يتجاوز هذا التحدي مجرد ضعف الكفاءة التشغيلية أو البطء في الإجراءات الإدارية، إلى مخاطر سيبرانية حقيقية، إذ تتعامل الجمعيات يوميًا مع بيانات شخصية وحساسة لفئات مختلفة من المستفيدين، غالبًا دون أي مستويات مناسبة من الحماية التقنية أو بروتوكولات أمنية متقدمة لمنع الاختراق أو التسريب، وهذا الوضع يجعل قواعد البيانات الخاصة بالجمعيات عرضة للخرق أو السرقة أو الاستغلال، مما يهدد سمعة المؤسسات ويضعف ثقة المانحين والشركاء، ويترتب على التأخر في التحول الرقمي آثار استراتيجية سلبية تشمل:

- ✓ ضعف مصداقية الجمعيات أمام الشركاء والمانحين، نتيجة تأخرها في مواكبة المتطلبات الرقمية للمعاملات الرسمية؛
- ✓ انخفاض القدرة التنافسية للمؤسسات في جذب التمويل والمشاركة في المشاريع الدولية التي تشترط التعامل الرقمي الكامل؛
- ✓ تعرض البيانات الحساسة للقرصنة او التسريب، بما قد يؤدي إلى خسائر قانونية واجتماعية جسيمة على المستفيدين والمجتمع المدني؛
- ✓ تهديد استدامة المشاريع ونجاعتها، إذ قد تُستبعد الجمعيات غير الرقمية من برامج الدعم الوطني والدولي.

اذن نرى بان هذا التهديد يمثل تحديا كبيرا للقطاع الثالث في الجزائر، حيث يجمع بين تحديات تشغيلية واستراتيجية وأمنية، ويستلزم استثمارات كبيرة في البنية التحتية الرقمية، وتدريب للموارد البشرية، واعتماد لنظم الحماية السيبرانية، إضافة الى تطوير آليات مراقبة ورقابة إلكترونية، لضمان قدرة القطاع على مواكبة التحولات الرقمية وحماية المستفيد يممي يعزز أثره الاجتماعي والاقتصادي.

رابعًا: ضعف قاعدة البيانات المتاحة وعدم تحيينها دورياً

يواجه القطاع الثالث في الجزائر تحديًا كبيرًا يتمثل في ضعف قاعدة البيانات الوطنية الخاصة بالمجتمع المدني ومؤسسات القطاع الثالث، ما يخلق بيئة خارجية غير مستقرة وغير موثوقة لتخطيط الأنشطة ومتابعتها، فالمنظومة الإدارية الوطنية تفتقر إلى قاعدة بيانات مركزية مفتوحة وموحدة، تشمل معلومات دقيقة حول عدد الجمعيات وأنواعها، وحجمها المالي من حيث المداخيل والمصروفات، وعدد الموظفين وكتلة أجورهم، وعدد ساعات العمل التطوعي، إضافة إلى عدد المتطوعين حسب المهام ومستوى مشاركتهم.

ويزداد الوضع تعقيدًا بسبب الممارسة شبه الاحتكارية للمعلومات من قبل الإدارة الوصية، حيث يُسمح بالاطلاع على السجلات والتقارير للأغراض البحثية فقط وتحت الطلب، بدل نشرها بشكل دوري على منصات رقمية رسمية أو على مواقع الوزارات المختصة، مما يحد من الشفافية وتبادل المعلومات بين الجمعيات والجهات المعنية.

كما أن الاعتماد على الإحصاءات الوصفية والتراكمية غير المفلترة، والتي تتضمن العديد من الجمعيات غير النشطة أو الوجود الورقي فقط، يزيد من ضبابية الصورة الحقيقية للقطاع الثالث، وينجر عنه آثار سلبية تشمل:

- ✓ صعوبة التخطيط الاستراتيجي للجمعيات والمؤسسات الوقفية، نتيجة غياب معلومات دقيقة حول الاحتياجات المحلية والموارد البشرية المتاحة؛
- ✓ تعطيل آليات الشراكة والتكامل بين أصحاب المصلحة، بما في ذلك المؤسسات الحكومية والممولين الخاصين، بسبب عدم وضوح توزيع الفاعلين والمستفيدين؛
- ✓ هدر الموارد المالية والبشرية، نتيجة تكرار الأنشطة والدعم في مناطق معينة، بينما تُترك مناطق أخرى ذات احتياجات أكبر دون تغطية؛
- ✓ إضعاف القدرة على تحويل القطاع الثالث إلى شريك اجتماعي واقتصادي فعال للسلطات العامة، بسبب نقص البيانات المحدثة والموثوقة.

اذن نرى ان ضعف قاعدة البيانات الوطنية وتوقف تحديثها بشكل دوري، يشكل تهديدا حقيقيا لاستدامة القطاع الثالث وكفاءته التشغيلية، ويستدعي إحداث منصة رقمية مركزية للبيانات، وتحديثها بشكل دوري، وربطها بمؤشرات قياس الأثر، لضمان شفافية أفضل، وتعزيز فعالية التخطيط، وتمكين القطاع من لعب دوره كشريك استراتيجي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

خامسًا: المنافسة الربحية القوية في استقطاب الموارد والكفاءات الفكرية

على الرغم من المكاسب التنموية التي يقدمها التوجه الوطني نحو المؤسسات الناشئة وريادة الأعمال، فإن هذا التحول قد يشكل تهديدا حقيقيا غير مباشر لفاعلية القطاع الثالث في الجزائر، فالبيئة التنافسية التي تتسم بالحوافز المالية والاستثمارية الموجهة نحو الشركات الناشئة وريادة الأعمال الربحية، تضع الجمعيات والمؤسسات الخيرية في موقف صعب من حيث استقطاب الموارد المالية والكفاءات الفكرية المحدودة.

كما تكمن خطورة هذا التهديد في تحويل التمويل والاهتمام المؤسساتي نحو المشاريع ذات العائد الربحي، ما يؤدي إلى جذب العقول المبدعة والتمويل السخي إلى تلك المشاريع، مع ضعف الدعم الموجه للمبادرات والمشاريع الخيرية والاجتماعية طويلة الأمد ذات الأبعاد الاستراتيجية.

علاوة على ذلك، يواجه القطاع الثالث خطر الانصراف النوعي للكفاءات والنخب الشابة المبتكرة، التي تنجذب نحو بيئة المؤسسات الناشئة المدعومة بالامتيازات الجبائية والتمويلية، ما يؤدي إلى إفراغ الجمعيات والمؤسسات الوقفية من عنصر التجديد والابتكار، ويجعلها عرضة للشيخوخة المؤسساتية، ويضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات الحديثة والمتطلبات التنموية.

بناء على ذلك، يمكن أن تتحول ريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة من مكمل تنموي داعم للقطاع الثالث إلى منافس قوي على الموارد والتمويل والمواهب، مما يضع القطاع الثالث في هامش التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية ويحد من دوره كمحرك استراتيجي للتغيير المجتمعي.

المطلب الثالث: تحليل مخطط SWOT لتحديد المشاكل والفجوات التي يعاني منها القطاع الثالث في الجزائر

يهدف هذا المطلب إلى تحديد وتشخيص الفجوات الاستراتيجية الجوهرية التي تعيق القطاع الثالث الجزائري عن استغلال نقاط قوته بفعالية، واستثمار الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات التي تواجهه، ويستند تحليلنا هنا إلى مخطط SWOT، من خلال إسقاط نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي سبق تحديدها في الفروع السابقة، وربطها بالنظريات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية للقطاع الثالث التي تناولناها في الفصل الأول.

أولًا: ضعف المأسسة وهشاشة الهياكل التنظيمية

عند تحليلنا لمخطط SWOT للقطاع الثالث في الجزائر، نجد تناقضات واضحة بين نقاط القوة والضعف في نفس الوقت، فبالرغم من الانتشار الواسع والقبول الشعبي الكبير للقطاع الثالث في المجتمع الجزائري، إلا أن هذا الزخم الشعبي لا يقابله مستوى كاف من الإفصاح والشفافية لدى الجمعيات، وهو ما يخلق فجوة استراتيجية تؤثر على عامل الثقة، الذي يُعد أحد أهم عوامل نجاح منظمات القطاع الثالث، فعلى الرغم من أن الجمعيات المسجلة والمعتمدة تفصح عن تقاريرها المالية والأدبية سنويًا وفقًا لقانون الجمعيات 12-06، وتتعاقد مع محافظي حسابات، إلا أن هذا الالتزام غالبًا ما يكون صورياً، يهدف بشكل رئيسي إلى بناء هيكل قانوني ومؤسسي شرعي أمام الجهات الحكومية، أكثر منه إلى تعزيز الشفافية الفعلية أو تحسين ثقة المانحين والمجتمع.

تشير النظرية المؤسسية الحديثة التي تطرقنا اليها في الفصل الأول، إلى أن الكيانات غير الربحية غالبًا ما تسعى للامتثال الشكلي للمعايير التنظيمية والرقابية لإضفاء الشرعية على نشاطاتها، لكن هذا لا يعني بالضرورة اعتماد ممارسات مؤسسية فعالة، وفي هذا السياق، تشدد الحكومة على الرقابة على الجمعيات بسبب انخفاض مستوى الثقة، ما يزيد من تكلفة المعاملات والرقابة عليها، ويجعلها أقل قدرة على الوصول إلى مصادر تمويل مستدامة سواء من الجهات الحكومية أو من المانحين في القطاع الخاص، الذين يفضلون تقديم الدعم للكيانات الأكثر شفافية وأقل عرضة للمخاطر.

وبالتالي، يظهر من خلال هذا التحليل أن ضعف المأسسة وهشاشة الهياكل التنظيمية يمثلان عائقًا مركزيًا أمام تطوير القطاع الثالث، ويحدان من قدرته على الاستفادة من نقاط القوة المتاحة له، وعلى استغلال الفرص التمويلية والمجتمعية بشكل فعال ومستدام.

ثانيًا: ضعف استغلال القوة البشرية الهائلة وإهدار الفرص المتاحة

استنادًا إلى نظرية رأس المال الاجتماعي، نجد أن الروابط الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية لأي كيان غير ربحي، لما لها من أثر مباشر في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة والخبرة، وبالرجوع إلى تحليل SWOT للقطاع الثالث في الجزائر، يتضح أن هذا القطاع يزخر بخزان بشري هائل، مشبع بثقافة التطوع وفعل الخير، مع امتياز أفراده بالخبرة الميدانية الطويلة والمتراكمة، كما أشرنا في نقاط القوة الثانية والثالثة.

وعلى النقيض من ذلك، فان هذه الموارد البشرية الكبيرة تواجه قصورًا في الاستغلال المؤسسي الفعال، حيث يغيب قياس وتقييم الأثر بشكل منهجي، ما يحرم المتطوعين من أبرز دوافعهم، وهي التقدير والاعتراف بالمجهود المبذول، كما يمنع الجهات المعنية من استنباط الأثر الاجتماعي والاقتصادي لهذه الطاقات، بما في ذلك مساهمتها الاقتصادية غير الرسمية في الجمعيات، وعدم تصنيفها ضمن النفقات الرسمية.

ويترتب على غياب مؤشرات أداء دقيقة أو إحصاءات فعلية عمى معلوماتي كبير، يترك آلاف المتطوعين ذوي الخبرة الواسعة خارج التصنيف الرسمي، مما يمنع استغلالهم بشكل مؤسسي واستثماري، كما يجعل من الصعب تحديد مكامن الضعف ونقاط القصور التي تستلزم التوجيه والتكوين، ويحد من تطوير استراتيجيات لتحفيز الكفاءات ورفع مستوى الأداء.

علاوة على ذلك، تؤدي هذه الثغرات إلى انخفاض جاذبية القطاع الثالث للكفاءات المتميزة، بما في ذلك أعضاء الجالية الجزائرية في الخارج، الذين يتميزون بمستوى تعليمي وفكري عال وخبرة عملية مع المؤسسات الدولية، وهو ما يحد من استثمار الفرص المشار إليها في الفرصة الخامسة، ويضع القطاع في موقف ضعيف أمام المنافسة على الطاقات المبتكرة مع المؤسسات الخاصة والحكومية، التي توفر بيئة أكثر استقرارا ماليا ومؤسسيا.

وبالتالي، يمكن القول إن اعتماد القطاع الثالث الجزائري على الدوافع العاطفية دون منظومة قياس أداء وتقدير الكفاءات يؤدي إلى إهدار لطاقة الموارد البشرية المتاحة ويقيد قدرته على التوسع والتطوير المؤسسي المستدام.

ثالثًا: إشكالية الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث

تُعد الاستدامة المالية من أبرز نقاط الضعف الجوهرية التي تواجه مؤسسات القطاع الثالث في الجزائر، كما يظهر جليًا في تحليل SWOT، وتحديدًا في نقطة الضعف الخامسة المتعلقة بـ هشاشة الهيكل التمويلي، فبالرغم من أن القانون 12-06 يتيح للجمعيات مصادر تمويل متنوعة كما أبرزت نقطة القوة الخامسة، ويتمتع القطاع بشبكة أوقاف واسعة وتوجه وطني لإحياء هذا المورد كما أشرنا في نقطة القوة الرابعة، إلا أن معظم الجمعيات الجزائرية لا تزال تعتمد على هيكل تمويلي محدود أو أحادي المصدر، ويزداد الوضع تعقيدا في ظل التهديد المتعلق بـ ضبابية التشريعات والقوانين، والتي أغفلت آليات تمكين الجمعيات من استثمار الأوقاف بشكل مباشر، مما يجعل فرصة الاستفادة من الصيرفة الإسلامية والتمويل الإسلامي المتطور بعيدة عن التطبيق العملي في تنمية القطاع الثالث.

وبالاعتماد على ما سبق، يمكن القول إن القطاع الثالث الجزائري يمتلك أصولًا مالية كبيرة وأدوات تمويل متنوعة غير مستغلة، وهو ما ينتج قطاعًا غنيًا بالموارد ولكنه يفتقر إلى السيولة ومرونة التمويل والاستدامة المالية، ويعكس هذا الواقع نظرية الاعتماد على الموارد، التي تؤكد اعتماد الجمعيات على المنح الحكومية المحدودة والتبرعات الموسمية من المانحين الخاصين، دون وجود آليات تمويلية مستقرة تضمن استمرار نشاطها.

من جانب آخر، تشير نظرية تكلفة المعاملات إلى أن غياب وسيط مالي قادر على استثمار الأصول الميتة والرقابة على استغلال عوائدها، يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المراقبة على النشاط الاستثماري للجمعيات، وهذا ما يفسر تحفظ المشرع الجزائري في منح الجمعيات الحق المباشر في استثمار الأوقاف، واختزاله في الديوان الوطني للأوقاف والزكاة، خصوصًا في ظل قطاع يعاني من ضعف الإفصاح والشفافية والمخاطر المرتبطة بسوء استغلال الجمعيات للأموال في أنشطة غير قانونية، وبذلك يمثل هذا الواقع أحد أعظم التحديات الاستراتيجية للقطاع الثالث في الجزائر، حيث يعيق قدرة الجمعيات على بناء هياكل تمويلية مستدامة، ويحد من فعاليتها في تحقيق أهدافها المجتمعية والتنموية على المدى الطويل.

رابعًا: فشل استغلال التخصص في المقاولة الاجتماعية ودخول الأسواق

على الرغم من التنوع الكبير في أنشطة الجمعيات الجزائرية وتخصصاتها، والذي يمثل أحد نقاط قوة القطاع الثالث، إلا أن هذا التخصص لم يُستغل بالشكل الأمثل في المقاولة الاجتماعية ودخول الأسواق. فبينما تمتلك الجمعيات خبرة ميدانية واسعة، وبيانات دقيقة عن حاجيات المجتمع، بالإضافة إلى رأس مال بشري وفكري متجسد في المتطوعين ذوي الكفاءات العالية، إلا أن عدد الجمعيات القادرة على الشراكة مع القطاع الخاص لإطلاق مشاريع مبتكرة في مجالات مثل الاقتصاد الدائري وإعادة تدوير النفايات يظل محدودًا جدًا.

ويعكس الواقع أن الجمعيات غالبًا ما ترى نفسها محصورة في الأنشطة التطوعية والحملات التوعوية، مثل حملات تنظيف الشواطئ والشوارع، دون التفكير في تطوير مشاريع اقتصادية مستدامة تتفاعل مع السوق وتخلق قيمة مضافة، وهو ما يوضح غياب الرؤية الاستراتيجية للمشاركة في الأسواق، ووفقًا لنظرية أصحاب المصلحة، فإن الجمعيات يجب أن يُنظر إليها كشريك استراتيجي للسلطات العامة والقطاع الخاص، وقادرة على المنافسة في تقديم الخدمات والمشاريع، إلا أننا نرى أن معظم الجمعيات لا تزال بعيدة عن هذا الدور الفاعل.

من جهة أخرى، يُعَد الإطار التشريعي الحالي أحد المعوقات الكبرى، حيث يُقصر الابتكار والمقاولة عادةً على المشاريع الربحية للقطاع الخاص، مع غياب حاضنات أعمال اجتماعية تدعم تطوير مشاريع القطاع الثالث. ونتيجة لذلك، يفوت القطاع الثالث على نفسه الفرص الكبيرة للابتكار الاجتماعي والاستفادة من بيئة ريادة الأعمال التي تشهدها الجزائر اليوم، والتي يمكن أن تعزز دوره كشريك تنموي فعال ومستدام.

خامسًا: مشكلة التحول الرقمي البطيء للقطاع الثالث في ظل الفرص والمخاطر

على الرغم من التوجه الجاد للجزائر نحو الرقمنة الشاملة للإدارة العامة والخطوات المتسارعة نحو تطوير الخدمات الرقمية، إلا أن مؤسسات القطاع الثالث الجزائرية لا تزال تعاني من أمية رقمية مؤسسية واضحة، فالسواد الاعظم من الجمعيات لا تزال تعتمد على المعاملات الورقية، مع محدودية استخدام الحلول الإلكترونية إلا في تبسيط بعض الإجراءات الروتينية، وفي سياق متصل، فرضت الوزارة الوصية سجلات ورقية جديدة، مثل سجل المستفيدين الفعليين وسجل المانحين، مما يحول دون اندماج الجمعيات في مشروع البوابة الرقمية الوطنية للجمعيات، ويجعلها عرضة للتهديدات السيبرانية.

وينتج عن هذا التخلف الرقمي تباين كبير في المعلومات، حيث تختلف البيانات التي تصرح بها الجمعيات عبر مواقع التواصل الاجتماعي أو في مؤتمراتها عن تلك المقدمة للسلطات الحكومية. ووفق نظرية الوكالة، فإن الأنظمة الرقمية القوية تعزز الإفصاح وتقليل عدم التماثل في المعلومات بين الأطراف المختلفة، بما يرفع من موثوقية الشريك ويخفض تكلفة الرقابة على نشاطاته. في حالة القطاع الثالث الجزائري، يؤدي التأخر الرقمي إلى انخفاض الثقة لدى الإدارة العامة والجهات المانحة الخاصة، ويزيد من تكلفة الرقابة والتدقيق، كما يحد من استعداد الممولين للانخراط في شراكات طويلة الأمد، نظرًا للمخاطر العالية المرتبطة بعدم الموثوقية وضعف الحوكمة الرقمية.

وعليه، يمثل البطء في التحول الرقمي تحديًا استراتيجيًا للقطاع الثالث، لكنه في الوقت ذاته فرصة سانحة، إذ يمكن استغلال برامج الرقمنة والمنصات الإلكترونية الوطنية لتحسين الإفصاح، تعزيز الشفافية، ورفع كفاءة العمليات، مما يؤهل القطاع ليصبح شريكًا أكثر ثقة وفاعلية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد شكلت دراسة هذا الفصل محطة تحليلية ونقدية لواقع القطاع الثالث في الجزائر، فقد قمنا بالتحول من التنظير ودراسة التجارب الأجنبية، الى تفكيك وتفسير حاضر القطاع الثالث وموقعه في الواقع الجزائري، حيث كشفت دراسة وتحليل هذا الفصل التنوع الرهيب والتطور المتنامي للأوقاف والجمعيات والحصيلة الزكوية السنوية، الا اننا استنتجنا من خلال دراستنا للمنظومة القانونية للمجتمع المدني، لاسيما قانون الجمعيات 12-06 ومشروع القانون العضوي، الى ان هنالك رغبة لتطوير هذا القطاع ولكنها بقيت عاجزة في التأصيل لمفهوم ريادة الاعمال الاجتماعية.

ولأجل هذا قمنا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للقطاع الثالث الجزائري، واكتشفنا اهم الفجوات والاختلالات التي اثرت بشكل كبير على تطور القطاع نذكر منها هشاشة الهيكل التنظيمي للقطاع، وضعف الاليات التي تجبر الجمعيات على تبني مبادئ الحوكمة والشفافية، إضافة الى التأخر التقني والتخلف عن مواكبة الرؤية الوطنية في رقمنة كل القطاعات، وهذا ما وصل بنا للتفكير في سد هذه الفجوات من خلال مخطط لمأسسة القطاع الثالث في الجزائر، سنتناوله في الفصل التالي.

الفصل الرابع: نحو مأسسة القطاع الثالث في الجزائر من خلال مقاربة تصورية للموارد والتنظيم والحوكمة

تمهيد:

بعد استكمالنا لدراسة واقع القطاع الثالث في الجزائر وقمنا بعملية التشخيص الميداني للقطاع، من خلال تحليلنا للإحصائيات المتحصل عليها من المصادر الرسمية، وانجازنا للتحليل الاستراتيجي للقطاع، وقفنا على ضرورة ملحة لصياغة استراتيجية شاملة ومقاربة مبنية على أسس علمية، لتحويل المجتمع المدني الجزائري القائم على المبادرات العشوائية ذات الدافع العاطفي، الى قطاع اقتصادي ثالث منتج للثروة وخالق للقيمة المضافة وله اثر اجتماعي واقتصادي ملموس ومثمن، وهذا من خلال اليات قانونية وتنظيمية ومالية، تسمح لنا بتفعيل القوة الكامنة واستغلال الفرص المتاحة امام القطاع، لأجل الوصول للأهداف المرجوة وتحقيق الرؤية الاستشرافية للأطروحة، ولقد تم بناء هندستنا لنموذج تفعيل القطاع الثالث في الجزائر على ثلاثة أسس رئيسية نعرضها في الخطة التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** تحديث الإطار المؤسسي والقانوني للقطاع الثالث في الجزائر؛
- ✓ **المبحث الثاني:** متطلبات التسيير الكفء للموارد البشرية، والحوكمة في القطاع الثالث الجزائري؛
- ✓ **المبحث الثالث:** المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية في الجزائر كنموذج مبتكر لتحقيق الاستدامة المالية والاثر الاجتماعي للقطاع.

المبحث الأول: تحديث الإطار المؤسسي والقانوني للقطاع الثالث في الجزائر.

يعتبر القطاع الثالث أحد الركائز الأساسية في النسيج المجتمعي والاقتصادي الجزائري، وذلك لما يقوم به من أدوار محورية في تعزيز التنمية الاجتماعية، ودعم الفئات الهشة، والمساهمة في المشاريع الاقتصادية والثقافية المحلية، وعلى الرغم من هذا تواجه العديد من الجمعيات والمنظمات غير الحكومية تحديات عدة، أبرزها ضعف الهيكلة المؤسسية، وعدم وضوح الأطر القانونية، وغيرها من نقاط الضعف المذكورة انفا، ولذلك خلصنا الى حتمية مفادها مأسسة القطاع الثالث الجزائري، وتحويله من مجموعة مبادرات متفرقة وغير منظمة إلى هيئات ومؤسسات محترفة قادرة على تحقيق الأثر الاقتصادي والمالي المرجو، ومواجهة تحديات العصر ومتطلبات التنمية المستدامة.

كما يشمل هذا التحول تطوير الإطار القانوني والتنظيمي لضمان حرية العمل الجمعوي مع الاخذ بعين الاعتبار ضوابط الشفافية والمساءلة، وتحسين أساليب إدارة الموارد البشرية للاستفادة من الخبرات الميدانية والثقافة التطوعية المنتشرة في المجتمع، إضافة الى تعزيز الحوكمة المؤسسية عبر استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لمتابعة الأداء وتقييم أثر المشاريع المنفذة، بما يرفع من ثقة أصحاب المصلحة بالقطاع، ونهدف من خلال هذا المبحث إلى تقديم رؤية متكاملة لمأسسة القطاع الثالث في الجزائر، مما يسمح بتحويله إلى قوة فاعلة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

المطلب الأول: الهوية التنظيمية والتشريعية المقترحة للقطاع الثالث

قبل الشروع في وضع السياسات والمخططات الاستراتيجية لتطوير القطاع الثالث في الجزائر، وجب أولا تحديد الهوية التنظيمية والتشريعية للقطاع، باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه جميع محاولات المأسسة.

الفرع الأول: المجلس الأعلى للقطاع الثالث وإعادة هيكلة الإطار التنظيمي للقطاع الثالث

لتحقيق مأسسة فعالة للقطاع الثالث في الجزائر، نرى بناء على هذه الدراسة ضرورة إنشاء مجلس أعلى للقطاع الثالث، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ليصبح الجهة المرجعية في الرقابة، التسيير، والإشراف على جميع مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الربحية.

أولا: التعريف بالمجلس الأعلى للقطاع الثالث

المجلس الأعلى للقطاع الثالث هو هيئة عمومية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويكلف بـ:

- ✓ تسجيل الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية وفق القانون 12-06، بما يشمل جميع أشكال الجمعيات والنوادي والمنظمات غير الربحية؛
- ✓ الرقابة على الأنشطة المالية والإدارية والتجارية لتلك المنظمات، من خلال متابعة تقاريرها المالية والأدبية والبرامجية والخطط السنوية؛
- ✓ إدارة السجل الوطني الموحد للقطاع الثالث، وتحديثه دورياً، لضمان قاعدة بيانات موحدة وشفافة حول الجمعيات والمنظمات؛
- ✓ تعزيز الشفافية والحوكمة عبر وضع معايير واضحة للإفصاح ومؤشرات لقياس الأثر، بهدف دعم الجمعيات ذات الأداء المتميز وتحفيز الأخرى على تحسين نشاطاتها؛
- ✓ ترقية القطاع الثالث من خلال تعزيز حرية العمل المدني، مع ضمان الالتزام بالقوانين والمعايير المهنية؛

يتمتع المجلس بالاستقلالية في اتخاذ القرار، وتحدد مهامه وموارده المالية وقوانينه الأساسية، بما في ذلك هيكله التنظيمي، بموجب قانون خاص.

ثانيا: مهام المجلس الأعلى للقطاع الثالث

الغرض الأساسي من إنشاء المجلس هو ترقية ومأسسة القطاع الثالث مما يساهم في ضمان استدامة مؤسساته، ومن أبرز مهامه:

- ✓ تسجيل الجمعيات والنوادي الخاضعة اضافة الى المؤسسات الاجتماعية الجديدة، والتي سنفصل فيها لاحقا؛
- ✓ إدارة السجل الوطني الموحد: قاعدة بيانات وطنية إلكترونية مركزية، تسجل فيها كل الجمعيات والمنظمات، ويتم تحيينها دورياً، وتوفر إمكانية تتبع مراحل تأسيس الجمعيات وملفاتها القانونية؛
- ✓ مسك وتدقيق التقارير المالية والأدبية والبرامجية ونشر الإحصائيات لضمان أعلى درجات الشفافية والإفصاح؛
- ✓ وضع معايير ومؤشرات لقياس الأثر على الأنشطة والخدمات، لتقييم الأداء ودعم المنظمات المؤثرة وحل مشاكل الأخرى؛
- ✓ منح شهادات الامتثال ووسم "مؤسسة اجتماعية" للمنظمات المطابقة لمعايير الحوكمة والشفافية، وتسهيل حصولها على التمويل والدعم؛
- ✓ تنظيم منح صفة "النفع العام" للجمعيات الوطنية وكذا مؤسساتها الاجتماعية، إضافة الى إعادة تقييم أنشطة تلك الجمعيات والمؤسسات دوريا، وله صلاحيات سحب الصفة من المنظمات المخالفة؛
- ✓ تقديم المشورة للجهات الحكومية حول القضايا المجتمعية، ومساعدة الجمعيات في تحقيق الاستدامة المالية والإدارية من خلال التدريب والدعم الفني؛
- ✓ إعداد تقارير وإحصاءات دورية حول التطوع والتشغيل في القطاع، وتثمين ساعات التطوع باعتبارها خبرة عملية معترف بها في القطاعين العام والخاص؛
- ✓ إصدار تقارير نصف سنوية وسنوية حول صحة القطاع المالي، مع تقديم توصيات وتنبيهات حول الموارد والنفقات والأصول.

ثالثا: صلاحيات المجلس الأعلى للقطاع الثالث

يمتلك المجلس جميع السلطات والصلاحيات المتعلقة بالقطاع، تشمل هذه الصلاحيات ما يلي:

- ✓ الرقابة على جميع أنشطة الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية وغير الربحية، بما يشمل النفقات والايرادات وتطور الأصول؛
- ✓ الحق في التدقيق في وثائق كيانات القطاع، والتحقيق في أنشطتها وايراداتها ونفقاتها، وله صلاحية طلب أي وثائق رسمية من تلك المنظمات، مع إلزامها بالامتثال وعدم التهرب من تقديم الوثائق اللازمة؛
- ✓ سحب الاعتماد أو رخص التمويل أو النشاط للمنظمات المخالفة، مع حق المنظمات في الطعن أمام المجلس ثم الجهات القضائية؛
- ✓ حماية العمل المدني من أي استغلال سياسي أو نشاط مشبوه، وضمان استقلالية القطاع وشفافيته.

رابعا: الإطار التنظيمي المقترح للمجلس.

لأجل ضمان السير الحسن للمجلس الأعلى للقطاع الثالث وتحقيقه لأهدافه الاستراتيجية، يقترح أن يتم إدارته عن طريق مجلس إشرافي يضم:

- ✓ خبراء وأكاديميين في المجالات المالية والمحاسبية والقانونية والتقنية؛
- ✓ أعضاء من مجلس المحاسبة وعضو من الحكومة الجزائرية، وعضو من المجلس الشعبي الوطني؛
- ✓ شخصيات ذات خبرة طويلة في النشاط الجمعوي، بالإضافة إلى ممثلين عن كبار المانحين والجمعيات والمنظمات الاجتماعية.

كما يتم انتخاب الرئيس من أعضاء المجلس بالإجماع أو بالاقتراع لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، مع تعيين الخبراء والشخصيات الوطنية بناء على الخبرة والإجماع الحكومي والمدني، ويتم انتخاب ممثلي الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية من طرف منظمات القطاع، وفق إجراءات محددة بالقانون الأساسي للمجلس.

الفرع الثاني: التقسيم الهرمي للقطاع الثالث في الجزائر

يقسم التصنيف الحالي للقطاع الثالث في الجزائر الجمعيات والنوادي إلى مستويات محلية ووطنية، الا ان الواقع العملي يفرض الحاجة إلى إعادة هيكلة أكثر مرونة وشمولية، فهذا التصنيف لا يشمل حجم النشاطات المنفذة، كما انه لا يواكب تنوع الجمعيات من حيث الخصائص ومجالات النشاط، ولا من ناحية الخبرة او التأثير الاجتماعي، لذلك سنسعى من خلال هذا الفرع إلى تقديم رؤية جديدة لإعادة هيكلة القطاع وتقسيمه بناء على مستويات هرمية، مع وضع آليات للرقابة والتوجيه تضمن حوكمة فعالة تعمل على تطوير الأداء الإداري والمالي للقطاع، وهذا ما سيمكنه من تعزيز كفاءته التشغيلية، وضمان استدامة موارده، وتحقيق أثر اجتماعي واقتصادي ملموس، ولتحقيق متابعة فعالة، رقابة صارمة، واستغلال أمثل للموارد، نقترح تقسيم القطاع الثالث الجزائري إلى هرم ثلاثي المستويات، يخضع لوصاية المجلس الأعلى للقطاع الثالث، بدلا من التقسيم الحالي المعتمد على المجالس المحلية ووزارة الداخلية.

اولا: الجمعيات الصغيرة والنوادي المحلية

يمثل المستوى الأول قاعدة الهرم وأساس القطاع الثالث في الجزائر، اذ يشمل الجمعيات والنوادي المحلية الموصوفة وفق القانون 12-06.

1. معايير تصنيف جمعيات المستوى الأول

تصنف الجمعيات التابعة للمستوى الأول من التصنيف الى المعايير التالية:

- ✓ **النشاط الجغرافي:** ان يكون نشاطها محصورا في إقليم بلدية واحدة، في ولاية واحدة بالنسبة للجمعيات والنوادي البلدية، وان يكون في أكثر من بلدية في نفس الولاية بالنسبة للجمعيات الولائية؛
- ✓ **الحجم:** ان يكون حجم نشاطها اقل تماما من مليون دينار جزائري بالنسبة للجمعيات البلدية، وان ينحصر بين المليون والخمس ملايين دينار بالنسبة للجمعيات الولائية، مع إمكانية تعديل سقف حجم النشاط بناء على طلب يقدم للمجلس؛

- ✓ **الأنشطة:** تنحصر الأنشطة في هذا المستوى على الأنشطة التكافلية والتطوعية، على المستوى المحلي إضافة الى مشاريع مصغرة ذات موارد بسيطة، مع الزامية التخصص في مجال واحد؛
- ✓ **التمويل:** تقتصر مصادر تمويل هذه الجمعيات على ما اقره قانون الجمعيات 12-06، إضافة الى مداخيل الجمعية من استغلال أصولها واوقافها، وهذا فيما يخدم اهداف هذه الجمعية؛
- ✓ **الرقابة:** تكون رقابة المجلس على هذه الجمعيات من خلال التقارير المالية والأدبية السنوية، وتقارير الأنشطة وقياس الأثر، والتي تكون مصادق عليها من طرف مدقق خارجي تقدم في اجل لا يتجاوز الشهر الثاني من السنة ن+1.

2. الالتزامات والواجبات:

تلتزم الجمعيات المدرجة في هذا المستوى بجملة من الإجراءات، والواجبات نذكرها تباعا في النقاط التالية:

- ✓ تلزم الجمعية عند التأسيس بالتصريح عن رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية وتقديم خطتها لتحقيق تلك الرؤية، على ان تقيس اداءها دوريا لأجل تصحيح الاختلالات؛
- ✓ تلتزم كل جمعيات المستوى الأول بالإفصاح دوريا عن أنشطتها، مصاريفها وايراداتها، عن طريق تقارير مالية وادبية مصادق عليها من طرف مدقق خارجي، وتدرج التقارير في ملف الجمعية في السجل الوطني الموحد للقطاع الثالث، إضافة الى نشرها في الموقع الالكتروني للجمعية او في صفحتها على مواقع التواصل الاجتماعي؛
- ✓ تلتزم كل جمعية بالتصريح بالمستفيد الأول من أنشطة الجمعية ومشاريعها للمجلس، كما يجب عليها ان تصرح أيضا بالمساهمين الرئيسيين، على ان تلتزم بأقصى درجات الخصوصية في هذا الجانب حفظا لكرامة المستفيد، وصونا لنية المتبرع؛
- ✓ تلتزم الجمعيات بتسجيل كل منخرطيها والمتطوعين فيها في المنصة الوطنية للمتطوعين، مع فتح حساب فيها لكل متطوع او منخرط، في إطار ترقية وتثمين العمل التطوعي؛

- ✓ الى جانب الملفات والسجلات والوثائق الرقمية تلتزم الجمعيات بحفظ كل الوثائق والسجلات والفواتير الخاصة بأنشطة الجمعية في ارشيفها لمدة 5 سنوات على الأقل، مع تقديمها للجهات المعنية عند طلبها، وكل اتلاف قد يعرض الجمعية ومسيريها لعقوبات تأديبية يحددها القانون؛
- ✓ يجب ان يكون لكل جمعية في هذا المستوى مقر للنشاط مصرح به لدى المجلس، كما من الواجب اعلام الجهات المعنية عند أي تغيير في هذا المقر؛
- ✓ تلتزم جمعيات المستوى الأول بالتخصص في النشاط، ولا يمكن لاي جمعية كانت ان تنشط لأجل اهداف بعيدة عن تخصصها الا بالشراكة مع جمعيات أخرى في إطار الشراكة بين الجمعيات؛
- ✓ تلزم كل جمعية بحضور الدورات التكوينية التي تكون برعاية المجلس الأعلى للقطاع الثالث او الدوائر التابعة له، وكل غياب يسجل على ان تعاقب الجمعيات المتغيبة لحد معين بعقوبات تصل لتجميد النشاط او غرامات مالية؛
- ✓ تلزم الجمعيات بتقديم خطة سنوية في بداية السنة على تقوم بقياس نجاح تلك الخطط وتقوم بتقديم الأسباب الحقيقية عند فشل الخطة او تحقيق معدل نجاح متدن.

3. خدمات المجلس لفائدة جمعيات المستوى الأول.

يلتزم المجلس الأعلى للجمعيات بتقديم خدمات الدعم والمساعدة الفنية، من خلال الدورات التكوينية لمسيري تلك الجمعيات، ودعمهم بقوالب محاسبية مبسطة ونماذج جاهزة لإعداد التقارير، كما يرافق المجلس هذه الجمعيات من خلال رقم اخضر يسهل عليهم التواصل وطلب النصائح والتوجيهات.

4. الانتقال بين المستويات.

لأجل الانتقال من الجمعيات البلدية الى الجمعيات الولائية يتم اما اليا او بطلب من الجمعية، وذلك بعد تجاوز حجم نشاط تلك الجمعية المليون دينار جزائري، حيث يطلب من مسؤولي الجمعية فتح فروع أخرى في بلديات مجاورة، يسيرها أبناء تلك المنطقة بمساعدة عضوين من الجمعية الام للدعم الفني وللاستشارة، اما بالنسبة للجمعيات الولائية فيكون الانتقال بناء على طلبها، حيث تنتقل الجمعيات الولائية الى الجمعيات ما بين الولايات عند تجاوز حجم نشاطها السنوي الخمس ملايين دينار جزائري، مع اثبات فترة نشاط تحدد من طرف التنظيم مع تحقيق حجم النشاط المحدد في دفتر الشروط.

ثانيا: الجمعيات الوطنية والجمعيات ما بين الولايات.

يشمل هذا المستوى الجمعيات ما بين الولايات، وهي تلك الجمعيات التي تنشط في أكثر من ولاية واحدة واقل من ثلث ولايات الجزائر، والجمعيات الوطنية وهي تلك الجمعيات التي تنتشر وتنشط في أكثر من ثلث ولايات الجزائر، والتي تخضع بموجب قانون الجمعيات 12-06 لوصاية وزارة الداخلية، تقع في قلب هرم القطاع الثالث الجزائري، وتمثل همزة الوصل بين الجمعيات الصغيرة والمؤسسات الاجتماعية.

1. معايير تصنيف جمعيات المستوى الثاني.

تصنف الجمعيات من المستوى الثاني كل الجمعيات الوطنية والجمعيات ما بين الولايات، والتي تحقق جملة من الشروط والمعايير وهي كالتالي:

- ✓ **النشاط الجغرافي:** تنتشر هذه الجمعيات في أكثر من ولاية واحدة، مع عدم تجاوز مجال نشاطها ثلث ولايات الوطن، بالنسبة للجمعيات والنوادي ما بين الولايات، وعلى النقيض من ذلك تعرف الجمعيات الوطنية بناء على تعدي نشاطها ثلث ولايات الوطن؛

- ✓ **الحجم:** يكون حجم نشاط الجمعيات في هذا المستوى محصورا بين خمسة ملايين دينار جزائري والعشرين مليونا للجمعيات ما بين الولايات، مع تجاوزه العشرين مليون دينار جزائري بالنسبة للجمعيات الوطنية؛
- ✓ **الأنشطة:** يجمع هذا المستوى بين الأنشطة التكافلية والتطوعية المنظمة لاسيما التي تكون على شكل حملات، الى جانب الحملات الاغاثية الدولية والتي تهدف الى نصرة القضايا العادلة، إضافة الى مشاريع ناشئة تخدم اهداف الجمعية يكون مصرحا بها لدى المجلس، والتي لا يتجاوز حجم استثماراتها نصف حجم نشاط الجمعية بالنسبة لجمعية ما بين الولايات، كما يمكن للجمعيات الوطنية الكبيرة وذات الصيت الواسع، امتلاك مؤسسات اجتماعية ناشئة، تخدم أهدافها وتدر عليها عوائد تساعدها في تحقيق رؤيتها وإنجاز مشاريعها الخيرية، يحدد شكل المؤسسات الاجتماعية وحجمها طريقة تمويلها وادارتها عن طريق التنظيم؛
- ✓ **التمويل:** تتنوع ايرادات هذه الجمعيات على ما اقره قانون الجمعيات 12-06، إضافة الى مداخيل الجمعية من استغلال أصولها واوقافها، كما يمكنها الاستفادة من قروض حسنة من طرف الهيئات المالية التابعة للقطاع، وتستطيع أيضا الاستفادة من تمويل مشاريعها عن طريق طلب تمويل إسلامي من المؤسسات المالية، او جمع التبرعات المقنن عن طريق منصة التمويل الجماعي المدارة من طرف المجلس، وهذا فيما يخدم اهداف هذه الجمعية؛
- ✓ **الرقابة:** تكون رقابة المجلس على هذه الجمعيات من خلال التقارير المالية والأدبية السنوية والنصف السنوية، والتي تكون مصادق عليها من طرف مدقق خارجي تقدم في اجل لا يتجاوز الشهر الثاني من السنة ن+1، إضافة الى تقارير الأنشطة وقياس الأثر، وكل الوثائق التي تشرح الوضعية المالية للجمعية؛

2. الالتزامات والواجبات:

لأجل ضمان السير الحسن والقانوني للنشاط المدني في هذا المستوى، على الجمعيات الوطنية والجمعيات بين الولايات ان تلتزم بجملة من الالتزامات، نذكرها في النقاط التالية:

- ✓ عند التأسيس تلزم الجمعيات بالتصريح عن رسالتها ورؤيتها وقيمها، مع تقديم خطتها لتحقيق تلك اهدافها، على ان تلتزم بقياس اداءها دوريا والتصريح بنتائج القياس لأجل تصحيح الاختلالات؛
- ✓ تلتزم كل جمعيات المستوى الثاني بالإفصاح دوريا عن أنشطتها، مصاريفها وايراداتها، عن طريق تقارير مالية وادبية سنوية ونصف سنوية مصادق عليها من طرف مدقق خارجي، وتدرج التقارير في ملف الجمعية في السجل الوطني الموحد للقطاع الثالث، إضافة الى نشرها في الموقع الالكتروني للجمعية اجباريا، وفي صفحتها على مواقع التواصل الاجتماعي اختياريا؛
- ✓ تلتزم كل جمعية بالتصريح بكل المستفيدين من أنشطة الجمعية ومشاريعها للمجلس، كما انه يجب عليها ان تصرح أيضا بجميع المساهمين والممولين والمقرضين والمستثمرين في مشاريعها، وبكل من له ارتباط مالي بالجمعية، على ان تلتزم بأقصى درجات الخصوصية في هذا الجانب حفظا لكرامة المستفيد، وصونا لنية المتبرع؛
- ✓ تلتزم الجمعيات بتسجيل كل منخرطيها والمتطوعين فيها في المنصة الوطنية للمتطوعين، مع فتح حساب فيها لكل متطوع او منخرط، في إطار ترقية وتثمين العمل التطوعي؛
- ✓ الى جانب الملفات والسجلات والوثائق الرقمية تلتزم الجمعيات بحفظ كل الوثائق والسجلات والفواتير الخاصة بأنشطة الجمعية في ارشيفها لمدة 7 سنوات على الأقل، مع تقديمها للجهات المعنية عند طلبها، وكل اتلاف قد يعرض الجمعية ومسيريها لعقوبات تأديبية يحددها القانون؛

- ✓ يجب ان يكون لكل جمعية في هذا المستوى مقر للمكتب الرئيسي للجمعية مصرح به لدى المجلس، سواء كان ملكية وقفية او مؤجر بعقد اجارة لا يقل عن خمس سنوات، كما من الواجب اعلام الجهات المعنية عند أي تغيير في هذا المقر؛
- ✓ تلتزم الجمعيات الوطنية وما بين الولايات بجرد كل املاكها الثابتة والمنقولة، مع الزامها بوقف تثبيتاتها وتحديد مجالات استعمال تلك الأوقاف، والى من تؤول ملكية اوقاف الجمعية عند حل الجمعية او تجميد نشاطها؛
- ✓ تلتزم الجمعيات ما بين الولايات بالتخصص في النشاط، ولا يمكن لاي جمعية كانت ان تنشط لأجل اهداف بعيدة عن تخصصها، الا في إطار الشراكة مع نظيرتها من الجمعيات، او جمعيات المستوى الأول او الجمعيات الوطنية، اما بالنسبة للجمعيات الوطنية فان التخصص يكون إلزاميا للجمعيات التي لا يتجاوز عمرها 10 سنوات، اما بالنسبة للجمعيات الأكبر فتستطيع ان تشغل أكثر من تخصص في إطار فروع مستقلة، او عن طريق مؤسسات اجتماعية تخدم اهداف الجمعية؛
- ✓ تلزم كل جمعية بحضور الدورات التكوينية التي تكون برعاية المجلس الأعلى للقطاع الثالث او الدوائر التابعة له، وكل غياب يسجل على ان تعاقب الجمعيات المتغيبة لحد معين بعقوبات تصل لتجميد النشاط او غرامات مالية؛
- ✓ تلزم الجمعيات بتقديم خططها السنوية والاستراتيجية، على تقوم بقياس معدل نجاح تلك الخطط مع تقديم الأسباب الحقيقية عند فشل الخطة او تحقيق معدل نجاح ضئيل.

3. خدمات المجلس لفائدة جمعيات المستوى الثاني.

يلتزم المجلس الأعلى للجمعيات الى جانب خدمات الدعم والمساعدة الفنية، الى عقد لقاءات دورية مع الجمعيات لأجل الاستماع الى انشغالاتهم اقتراحاتهم لتطوير القطاع، كما يقوم المجلس أيضا بإبداء رأيه فيما يتعلق بطلبات التمويل، او الدعم المالي من طرف الحكومة، او الخواص والمؤسسات الخيرية، إضافة الى ذلك يلتزم المجلس بتقديم شهادة المطابقة والامتثال للجمعيات ذات السيرة الحسنة عند الطلب.

4. الانتقال بين المستويات.

لأجل الانتقال من الجمعيات بين الولايات الى الجمعيات الوطنية يتم اما آليا او بطلب من الجمعية، وذلك بعد تجاوز حجم نشاط تلك الجمعية العشرين مليون دينار جزائري ويبلغ النصاب من حيث عدد المكاتب الولائية، حيث يطلب من مسؤولي الجمعية فتح فروع أخرى في ولايات أخرى لتجاوز ثلث الولايات، يسيرها أبناء تلك الولاية بمساعدة عضوين من الجمعية الام للدعم الفني وللاستشارة.

ثالثا: المؤسسات الاجتماعية.

قبل ان نخوض في مفهوم المؤسسات الاجتماعية في الجزائر، وجب علينا مناقشة مفهوم تحقيق الربح او المؤسسة الربحية وغير الربحية في الجزائر، حيث تعتبر كل مؤسسة تحقق أرباح او تنشط لغرض تحقيق ربح محاسبي مؤسسة ربحية، اما المؤسسات غير الربحية فهي تلك التي لا تحقق أي ربح انما تنشط لغرض اجتماعي خيري محض، وهذا المفهوم يختلف وتلك التي وقفنا عليها في التجارب الدولية سواء في أمريكا او الاتحاد الأوروبي، حيث يمكننا معاينة مؤسسات كبرى إنتاجية وتحقق أرباحا ضخمة وتستثمر في أصول بملايين الدولارات، غير انها تنشط لهدف اجتماعي او خيري محض.

لذلك من خلال المؤسسات الاجتماعية نسعى لكتابة مفهوم جديد في هذا الباب من خلال مصطلح "المؤسسات الاجتماعية"، حيث نعرفها كالتالي: المؤسسات الاجتماعية في الجزائر مؤسسات هجينة تجمع بين الغرض الخيري الاجتماعي من القطاع الثالث، والإطار الربحي الاستثماري من القطاع الخاص، وتأخذ طابع الخدمات العامة او العمل لأجل الصالح العام من القطاع العمومي، حيث نمكن ان نصفها بأنها نقطة تلاقي القطاعات الثلاثة.

وبصيغة أخرى المؤسسات الاجتماعية: هي مؤسسات اقتصادية خيرية ذات غرض اجتماعي، تهدف لإنتاج سلع او خدمات، في مجالات الصحة، التعليم، البيئة، والبحث العلمي، يمكنها ان تكون مدارس او حضانات، او

مصانع انتاج الأدوات المدرسية، كما يمكنها ان تكون عبارة عن مستشفيات او مصحات خيرية او مصانع لإنتاج الادوات الشبه صيدلانية، كما يمكنها ان تستثمر في أي نشاط يمكن ان يتعلق بحماية البيئة وترقية الثروة الغابية والحيوانية، وتتميز عن المؤسسات الربحية الأخرى، بكونها تهدف لخدمة الصالح العام بأسعارها التنافسية وبتوظيفها للفئات الهشة والمحرومة، وتمنع منعا باتا تقسيم الأرباح على المسيرين او المساهمين او أصحاب المصلحة بصفة عامة، انما تعيد استثمارها لتوسعة مشاريعها، او تسلمها للجهات المختصة والمكلفة بهذه المهمة والتي سنتطرق اليها لاحقا، ومنه فمصطلح تحقيق الأرباح في هذا الصدد لم يعد مقتصرا على المؤسسات التجارية، انما قيد إعادة توزيع الأرباح على المساهمين وأصحاب المصلحة، هو من يفصل المؤسسات التجارية الهادفة للربح من المؤسسات الاجتماعية غير الربحية.

اذن يمكننا اعتبار ان المستوى الثالث والأخير في هرم القطاع الثالث الجزائري، حيث في هذا المستوى سنسعى الى تحويل الجمعيات الوطنية من مساعد اجتماعي اغاثي ووسيط في توزيع المساعدات، الى فاعل ومساهم في الاقتصاد الوطني، ولذلك تعرف المؤسسات الاجتماعية بأنها: كيان هجين، يتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي والاداري، وصفة التاجر مع الغير، ينشأ نتيجة خطة استراتيجية من الجمعيات الوطنية الكبرى، وباستشارة من المجلس الأعلى للقطاع الثالث وبموافقة منه ومن السلطات العليا، لاستثمار أصولها وقدراتها في أنشطة ومشاريع اقتصادية سلعية أو خدمية، مع الالتزام المطلق بحضر توزيع الارباح على أصحاب المصلحة، واستثماره اما في توسيع مشاريع الجمعية لخدمة أهدافها او صرفه في المشاريع الخيرية والاغاثية او تسليمه الى الجهات المختصة لاستخدامه حصراً لتوسيع الأثر العام للقطاع.

1. معايير تصنيف المؤسسات الاجتماعية:

حتى تصنف مشاريع الجمعيات في هذا المستوى على انها مؤسسات اجتماعية، وجب عليها ان تخضع الى المعايير التالية:

- ✓ **الحجم والملكية:** يشترط ان يتجاوز رأس مال المؤسسات الاجتماعية 20 مليون دينار جزائري، تمتلك الجمعية الام 50% من اسهم المؤسسة، وتقسم النسبة الباقية الى مساهمات حكومية وقروض من المؤسسات المالية الخيرية، إضافة الى المساهمات من الخواص، سواء اشخاص معنويين او طبيعيين، على ان لا تتجاوز مساهمة الواحد منهم 2% من رأس المال، لحماية تلك المؤسسات من الخوصصة المقنعة، كما يجب ان يتجاوز عدد الموظفين في المؤسسات الاجتماعية 20 موظفا على الأقل، من أصحاب الكفاءات والخبرات على ان يتم تحديد نسبة التكاليف التشغيلية الى اجمالي المصاريف لاحقا؛
- ✓ **النشاط الجغرافي:** نطاق نشاط المؤسسات الاجتماعية سيكون على مستوى الوطن، وهذا باعتبار انها تتبع الجمعيات الوطنية، والامر الإيجابي والواجب احترامه من طرف هذه المؤسسات الانتشار حسب مكاتب الجمعيات، حيث لا يسمح بتوزيع السلع او الخدمات الا في الولايات والمناطق التي تكون محل نشاط الجمعية الام، وتكون في مقرات تلك الجمعيات او في محلات او مستودعات مصرح بها لدى المجلس، وهذا ما سيسهل على تلك المؤسسات توزيع منتوجاتها وتوطينها في مناطق الظل ذات النشاط التجاري المنخفض؛
- ✓ **الأنشطة:** نشاط المؤسسات الاجتماعية يبقى يتمحور حول اهداف الجمعية المؤسّسَة لها، حيث يمكنها العمل في المجال الصحي (عيادات طبية ميسرة، صناعة شبه صيدلانية، مراكز تأهيل وغيرها)، وفي المجال التعليمي (مدارس خاصة ورياض أطفال، مؤسسات صناعة الورق والقرطاسية، مراكز التكوين والتمهين وغيرها)، في البيئة والاقتصاد الأخضر (مراكز جمع وإعادة رسكلة النفايات، مراكز فصل النفايات، مشاتل الأشجار والورود، دور رعاية الحيوانات، وغيريها)، اما في مجال البحث العلمي فيمكنها فتح مراكز البحث وتمويلها؛

- ✓ **الهدف والغاية:** يجب على المؤسسات الاجتماعية ان تظهر هدفها الخيري والاجتماعي صراحة في اسمها التجاري، كما يجب ان ينص قانونها الأساسي على اسبقية الأثر الاجتماعي على الربح الاقتصادي والنشاط التجاري؛
- ✓ **حضر توزيع الأرباح:** يحضر على هذا النوع من المؤسسات إعادة توزيع الأرباح السنوية على الممولين والمؤسسين وأصحاب المصلحة بأي شكل من الاشكال، ويتم التشديد على هذا البند في القانون الأساسي للمؤسسة، وتعاقب أي مؤسسة مخالفة بعقوبات قد تصل الى إيقاف النشاط وحبس أصولها الى المؤسسة المخولة بذلك، حيث تؤول تلك الأرباح للجمعية الام وتقرر ان كانت تعيد استثمارها، ام تقوم باستغلالها في تمويل نشاطاتها الخيرية والمجتمعية، كما تلتزم لمؤسسة بترك نسبة من الأرباح كاحتياطي قانوني لمواجهة الازمات؛
- ✓ **إدارة المؤسسة الاجتماعية:** تكون إدارة المؤسسة الاجتماعية مكونة من ممثلين عن ثلاث فئات وهي: الجمعية المالكة، الخبراء والتقنيين، أصحاب المصلحة من المستفيدين والممولين، يضاف إليهم ممثل عن المجلس الأعلى للقطاع الثالث من اجل الرقابة؛
- ✓ **وقف الأصول:** في حالة افلاس المؤسسة الاجتماعية او حلها، لا يتم توزيع أصولها على المتبرعين او أعضاء مجلس الإدارة، انما تحول تلقائيا الى الجمعية الام مالم تكن هناك دواع قانونية تمنع ذلك، او تؤول الى الجهة المسؤولة عن نضارة الأوقاف.

2. الواجبات والالتزامات:

ان وسم "المؤسسة الاجتماعية" فور الحصول عليه يلزم حاملها بجملة من الالتزامات والواجبات، نذكر أهمها في النقاط التالية:

- ✓ تلتزم المؤسسات الاجتماعية بمسك المحاسبة المالية مثلها مثل نظيراتها التجارية؛
- ✓ على المؤسسات الاجتماعية الالتزام بأعلى معايير الإفصاح والشفافية، حيث إضافة الى الإفصاح الدوري للمجلس، عليها أيضا نشر ميزانياتها وقوائمها المالية سنويا على شكل تقارير مصادق عليها من قبل محافظ الحسابات في موقعها الالكتروني، كما يجب عليها أيضا الفصل بين ذمتها المالية والذمة المالية للجمعية الام، وعليها أيضا بتقديم كل التقارير التي تصف حالتها الى الجمعية المالكة؛
- ✓ تلتزم المؤسسات الاجتماعية إضافة الى تقارير الأرباح والخسائر، بتقديم تقارير سنوية حول الأثر الاجتماعي من مشاريعها؛
- ✓ تلتزم المؤسسات الاجتماعية انتهاج سلم رواتب عادل لا يقل عن الاجر الأدنى الوطني للموظفين الدائمين، مع تسقيف أجور المدراء وموظفي الإدارة العليا؛
- ✓ تلتزم هذه المؤسسات أيضا بمعدل مخفض للتكاليف الإدارية والتشغيلية حتى تصرف أموال المؤسسة في رواتب او أجور او مصارف ليس لها أثر؛
- ✓ الالتزام بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وعدم الاكتفاء بالكم فقط؛
- ✓ تحرص هذه المؤسسات بكل اعراف المنافسة التجارية الشريفة حتى لا تضر بمصالح التجار الاخرين؛
- ✓ على المؤسسات الاجتماعية الامتثال لجميع قوانين الجمهورية التي تحكم النشاط الاقتصادي والتجاري، لاسيما القوانين الجبائية الا فيما استثنت منه لاحقا، وهذا حتى لا تكون الامتيازات المقدمة لهذا النوع من المؤسسات ذات أثر سلبي على المناخ التجاري في الجزائر؛

3. خدمات المجلس الأعلى للقطاع الثالث لصالح المؤسسات الاجتماعية.

لكون المجلس الأعلى للقطاع الثالث الجهة الوصية، والمشرف الاول على القطاع الثالث ومؤسساته، فان له عدة مهام يضطلع بها الى جانب خدمات يقدمها لهذا المستوى من القطاع، وهذا ما سنتطرق اليه في النقاط التالية:

- ✓ يعتبر المجلس الأعلى للقطاع الثالث في الجزائر الجهة الاولى والوحيدة التي تمنح وسم "مؤسسة اجتماعية" لمشاريع ومؤسسات الجمعيات الخيرية، ومن دون هذا الوسم لن تعتبر المؤسسة من القطاع الثالث ولن تعامل معاملة تفضيلية في حدود ما يسمح به القانون عند المؤسسات المالية التابعة للقطاع، او من طرف مديرية الضرائب ومديريات التجارة؛
- ✓ يراقب المجلس مدى امتثال المؤسسات الاجتماعية لمعايير التدقيق، ومدى تطبيقها مبادئ المحاسبة المالية، ومدى تطبيقها لقوانينها الأساسية والتزامها بأهدافها الاجتماعية وله الحق في التحقيق والحكم الاولي على المؤسسات المخالفة قبل المتابعة القضائية؛
- ✓ للمجلس الحق في التصرف في أصول واوقاف المؤسسات الاجتماعية عند الحل القضائي او الطوعي او إيقاف النشاط، كما ان له الحق في إدارة المؤسسات تجنبا لحلها مراعاة للمصلحة العامة، وهذا يكون بعد مخالفة المؤسسة او الجمعية المالكة للقوانين السارية في هذا المجال، او عند حل الجمعية المالكة صاحبة الحق في تسيير المؤسسة، خاصة المؤسسات ذات الأثر الاجتماعي العالي؛
- ✓ الدفاع عن حقوق هذه المؤسسات امام إدارة الضرائب ومصالح التجارة، ومحاولة الحصول على امتيازات ضريبية وتجارية تستفيد منها المؤسسات الاجتماعية؛
- ✓ يعمل المجلس على التفاوض مع الجهات العمومية من اجل منحها الأفضلية في المناقصات وفي تفويض المرافق العامة، كونها مؤسسات لها تتقاسم نفس الأهداف مع القطاع العام، كما يساعدها في الحصول على امتيازات وتخفيضات جمركية في استيراد وسائل الإنتاج؛
- ✓ محاولة تعزيز الشراكة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص مع المؤسسات الاجتماعية؛

- ✓ يعمل المجلس على مرافقة المؤسسات الاجتماعية خاصة في سنواتها الأولى من خلال التكوين والاستشارة المجانية، كما يصدر المجلس من خلال نشراته توجيهات واستشارات مالية وتقنية وتنظيمية، تساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة وتعينها على تحقيق أهدافها؛
- ✓ يقوم المجلس من خلال نشراته السنوية بنشر تقارير حول الصحة المالية للمؤسسات الاجتماعية تسلم نسخة منها للمؤسسات المعنية، على ان تنشر نسخة أخرى على الموقع الالكتروني للمجلس، كما يقوم المجلس أيضا بترتيب المؤسسات الاجتماعية حسب حجمها وحسب رقم اعمالها وحسب تحقيقها للأرباح لتنوير الرأي العام وخلق جو من المنافسة بين المؤسسات؛
- ✓ تساعد التقارير والآراء المقدمة من طرف المجلس بخصوص الوضعية المالية والتنظيمية للمؤسسات الاجتماعية بحصولها على التمويل من المؤسسات المالية التابعة للقطاع، كما يقوم أيضا بدراسة جدوى مشاريع تلك المؤسسات او الجمعيات المالكة وتقديم رأيه النهائي فيها، والذي يكون بصفة اجبارية في الملفات المقدمة لطلب التمويل.

4. مراحل الانتقال من المشاريع البسيطة للجمعيات الى المؤسسات الاجتماعية.

تعتبر هذه الخطوة اهم مرحلة لتأسيس مؤسسة اجتماعية انطلاقا من مشاريع الجمعيات البسيطة، لذلك يجب المرور بعدة مراحل بداية من حضانة المشاريع الى تأسيس المؤسسات:

- ✓ **مرحلة حضانة المشاريع:** تكون المؤسسات بداية عبارة عن مشاريع بسيطة لا يزيد حجمها عن 20 مليون دينار جزائري داخل الجمعيات الوطنية الكبرى، يتم تجريبه واختبار جدواه الاقتصادية لعدة سنوات، مع التصريح برقم اعماله السنوي وقياس اثاره الاجتماعية؛
- ✓ **مرحلة الجرد والتقييم:** في هذه المرحلة تقوم الجمعيات الوطنية المراد ترقية مشاريعها الى مؤسسات اجتماعية، بجرد أصولها واوقافها في كل فروعها وإعادة التصريح بها، وإعادة تقييم تلك الأصول حسب تسعيرها في ذلك الوقت، وهذا تحضيرا لنقلها الى المؤسسة الجديدة كحصص عينية؛

- ✓ **مرحلة تأسيس المؤسسات الاجتماعية قانونيا:** لهذه المؤسسات الشخصية المعنوية وما يترتب عليها من حقوق وواجبات، لها ذمة مالية مستقلة واستقلال مالي عن الجمعية الام، كما ان لها صفة التاجر مع الغير، وتأخذ الشكل القانوني لشركات المساهمة(SPA) وكل ما يترتب عليها من مسك محاسبي ومسؤولية قانونية، وتتميز عن شركات المساهمة التقليدية بنظام وقف الأصول والارباح المحققة في قانونها الاساسي، وهذا ما يجعلها في التزام قانوني يحضر عليها توزيع الأرباح والفوائض المالية على أصحاب المصلحة، ويتم توجيهها نحو الاستثمار الاجتماعي وتوسيع مشاريع المؤسسة، او نحو المشاريع الخيرية المتعلقة بأهداف الجمعية المالكة للمؤسسة، ويمنح هذا الشكل المؤسسات الاجتماعية القدرة على الحصول على التمويل الضخم، والدخول في المناقصات العمومية والتعامل الندي مع المؤسسات الاقتصادية، وهذا يقع تحت رقابة مزدوجة من طرف مصالح التجارة والمجلس الأعلى للقطاع الثالث، وهذا لضمان عدم انحراف هذه المؤسسات عن هدفها الاجتماعي؛
- ✓ **مرحلة الاعتماد وبداية النشاط:** يمر اعتماد المؤسسات الاجتماعية عبر مرحلتين أساسيتين، حيث وبعد دراسة الجدوى الجادة لمشاريع الجمعيات الوطنية المراد تحويلها الى مؤسسات اجتماعية، والجزم بالجدوى الاجتماعية والاقتصادية لهذه المشاريع، تنال المؤسسات الاجتماعية بعد وضعها الملف لدى المجلس الأعلى للقطاع الثالث وسم "المؤسسة الاجتماعية"، حيث يعتبر ضروريا لتقديم الملف لدى مصالح التجارة لأجل تأسيس هذه المؤسسات، وفور نيل الاعتماد من المصالح الوصية تباشر المؤسسة الاجتماعية نشاطها بداية من تاريخ اعتمادها.

المطلب الثاني: تطوير الإطار القانوني والتشريعي للقطاع الثالث في الجزائر.

سنقوم من خلال هذا الفرع محاولة تطوير الإطار التشريعي والقانوني للقطاع الثالث، وهذا بعد قيامنا سابقا بعرض التشريعات الحالية المنظمة للمجتمع المدني، حيث سنقوم بتحديد مواطن القصور في القانون 12-06 الخاص بالجمعيات، مع مراجعة مشروع القانون العضوي وتحديد النقائص واقتراح قوانين تسد تلك الثغرات، وتتناول الاقتراحات التي قدمناها سابقا في التقسيم الهرمي وفيما يخص المؤسسات الاجتماعية.

الفرع الاول: مراجعة ونقد التشريعات الخاصة بالجمعيات "القانون 12-06 ومشروع القانون العضوي الخاص بالجمعيات".

يعد القانون 12-06 هو الإطار التشريعي القائم المنظم للمجتمع المدني وللجمعيات في الجزائر، الا ان هذا القانون ورغم إيجابيات الكبيرة والخدمات التي قدمها للقطاع، الى انه يعاني من ثغرات كثيرة صارت معيقة لتطور المجتمع المدني، وتحوله من طور المبادرات الفردية الى الشكل المؤسسي، لذلك من خلال هذه النقطة سنسعى لتحديد أبرز الثغرات في هذا القانون وعرضها في النقاط التالية:

- ✓ يصف قانون الجمعيات 12-06 الجمعيات والمجتمع المدني في الجزائر بأنها: كيانات اجتماعية لا تحقق أرباحا وليس لها نشاطات اقتصادية الا في حيز ضيق وفي حدود ما يخدم أهدافها، وهذا ما جعل الجمعيات والمؤسسات الخيرية منظمات اتكالية تقتات على الدعم العمومي الضئيل، والتبرعات في حدود ما ترخصه الجهات الوصية؛
- ✓ ينص الدستور في المادة 53 الى ان تأسيس الجمعيات في الجزائر حق أساسي، ويكون فور التصريح به، ولكن في القانون 12-06 نجد بأن هناك الية أخرى إضافية تسمى وصل التسجيل، والذي فتح بابا واسع للإدارة العامة بممارسة البيروقراطية من خلال المماطلة في منحه، وهذا ما يجعل أصحاب المبادرات في حالة اللايقين؛

- ✓ يعامل القانون مصطلح المؤسسات غير الربحية بأنه ليس على أي جمعية او مؤسسة خيرية ممارسة أنشطة مدرة للدخل، وهذا ما قلص مداخيل الجمعيات النشيطة وجعل أنشطتها جد محدودة لغياب التمويل، في حين تفرض الدول المتقدمة في هذا الجانب على المؤسسات غير الربحية بند عدم توزيع الأرباح على أصحاب المصلحة، مع السماح للمؤسسات الخيرية وغير الربحية بممارسة الأنشطة المدرة للربح، وهذا من خلال عدة ضوابط صارمة تمنع تحول هذه المؤسسات الى شركات تجارية ربحية؛
- ✓ يفرض القانون رقابة صارمة على الجمعيات في باب قبول الهبات وجمع التبرعات، وبالرغم من طلب الجمعيات رخص جمع التبرعات لأجل أنشطتها الى ان السلطات المعنية عادة ما تمتنع من الترخيص لها، كما ان السلطات غالبا ما تمارس الرفض الصامت او الرفض القاطع لطلبات تلقي اعانات من الخارج، سواء في إطار تمويلات او هبات او تعاون مع منظمات خارجية؛
- ✓ رغم ان الدستور قد منع تعليق نشاط الجمعيات او حلها الى بموجب حكم قضائي، الا ان القانون 12-06 منح صلاحيات واسعة للسلطة التنفيذية في هذا الشأن، وهذا بحجج فضفاضة غير مفصة مثل الاخلال بالنظام العام، او المساس بالثوابت الوطنية، وهذا ما يجعل الجمعيات في حالة من عدم الاستقرار تجعل من البنوك او المستثمرين يجدون حرجا في تمويل مشاريع الجمعيات، او عقد شراكات استراتيجية معها؛
- ✓ يتميز الدعم الحكومي للجمعيات بالشح وعدم الشفافية في توزيعه، حيث انه غالبا ما يكون خاضعا للولاءات الإدارية او السياسية، دون الاستناد الى دفاتر شروط شفافة او دراسة جدوى تبين الأثر الاجتماعي للمشروع المقدم، وفي هذا الباب لا يمكن لوم السلطات العامة او قصور القانون فقط، بحيث ان الجمعيات الكبيرة صاحبة المشاريع لا تقوم بدراسات جدوى حقيقية تبين الأثر الذي تحققه مشاريعها او نشاطاتها السابقة، مما يصعب على السلطة التنفيذية تحديد الاجدر بتلقي الإعانات؛

- ✓ يحرم القانون 12-06 الأغلبية الساحقة من الجمعيات والمؤسسات المدنية من الحصول على وسم "المنفعة العامة"، والذي يمنح الجمعيات امتيازات ضريبية واقتصادية، من خلال شروطه التعجيزية والضبابية والتي لم تستطع اغلبية الجمعيات على تحقيقها؛
- ✓ وصفت المنظمات الدولية الغير حكومية قانون الجمعيات بالنظام الردعي والذي يقتل المبادرات في مهدها، حيث يتميز هذا القانون ومشروع القانون العضوي الجديد بتقييده للعمل الجمعوي من خلال عدة عقوبات قد تصل لحد الحبس والغرامات المالية الثقيلة؛

نستخلص من خلال هذا القانون انه تم تصميمه لأجل الرقابة الصارمة على أنشطة الجمعيات، وهذا ما يحد بصفة كبيرة من الأثر الاقتصادي والاجتماعي لهذا القطاع، وإذا أردنا ان نجعل من المجتمع المدني في الجزائر قطاعا ثالثا فعالا وجب علينا إعادة النظر في القوانين الحالية، وتصميمها بصفة تمنح للجمعيات الحق في ابرام العقود والشراكات، حتى نؤسس لمؤسسات اجتماعية لها إثر اقتصادي واجتماعي ومالي، مع إطار رقابي فعال يجعل من نشاط الجمعيات أكثر شفافية.

الفرع الثاني: اقتراح مجموعة من البدائل القانونية التي تخدم النموذج المقترح لترقية القطاع الثالث.

بعد تحديد أبرز أوجه القصور والثغرات التي تعيق من نجاعة قانون الجمعيات، سنستعرض من خلال النقاط التالية عدة بدائل نراها مناسبة، للذهاب بالمجتمع المدني في الجزائر من منظمات تطوعية الى مؤسسات اجتماعية، تساعد في النشاط الاقتصادي وتحقق أثر ماليا واجتماعيا محسوسا.

- ✓ يجب تعديل المواد المتعلقة بتأسيس الجمعيات حتى تتماشى وما ذكر في المادة 53 للدستور، وجعل التأسيس فوري بمجرد توفير شروط التأسيس والتصريح لدى المجلس الأعلى للقطاع الثالث، وهذا من خلال المنصة الالكترونية الخاصة بالجمعيات والتابعة للمجلس، ولا يتم تجميد التأسيس او وقف الإجراءات الى من خلال امر قضائي في حالة خرق شروط التأسيس؛

- ✓ يجب ان يكون التعليق او الحل اخر اجراء تتبعه السلطات المعنية تجاه الجمعيات، حيث وجب ان تكون هذه العقوبات من اختصاص الجهات القضائية لضمان حق الدفاع، كما نقترح تخفيف العقوبات التي نص عليها مشروع القانون العضوي فيما يخص الأخطاء مثل اتلاف الوثائق، من الحبس الى المنع من ممارسة النشاط الجمعوي لمدة زمنية معينة تحددها الجهات القضائية، مع ترك التقدير والحكم الأخير للجهات المختصة أكثر في هذا المجال، حتى نشجع المبادرات التي تسعى لخدمة المجتمع وترقيته ولا نقضي عليها؛

الفرع الثالث: الوصف القانوني المستحدث للمؤسسات الاجتماعية، والإطار قانوني لمنح وسم المنفعة العامة.

من خلال النقاط التالية سنعرض اهم البدائل التي يجب ان يحتويها قانون المؤسسات الاجتماعية:

- ✓ يجعل القانون الحالي الجمعيات حبيسة الإعانات الشحيحة سواء الحكومية او الخواص، لذلك وجب اصدار قوانين خاصة بريادة الاعمال الاجتماعية، يفتح للجمعيات بابا لممارسة أنشطة تجارية وتأسيس مؤسسات اجتماعية تابعة لإدارتها، مع ضمان عدم توزيع أرباحها وإعادة استثمار الفائض المالي كاملا في مشاريع الجمعيات التي تخدم أهدافها الاجتماعية، كما يحدد القانون طرق وشروط منح طابع النفع العام وتسهيل الحصول عليه للجمعيات، مع منح الحق في الإعفاءات الضريبية وتصميم قانون الاقتصاد التضامني الذي يكون بمثابة اطار قانوني وتنظيمي لنشاط المؤسسات الاجتماعية؛
- ✓ لمسنا ان شروط الوصول الى وسم "المنفعة العامة" ترقى لكونها شروطا تعجيزية وغير مفهومة، لذلك وجب تغييرها ومنحها على أساس دفتر شروط واضح يقيس الأثر الاقتصادي والاجتماعي للجمعية، وهذا حتى تستفيد الجمعيات التي تتمتع بهذا اللقب من التحفيزات الجبائية، والتفضيلات التجارية والإدارية، كما يجب اعداد قانون ينظم ويؤسس لنشاط المؤسسات الاجتماعية التي تم التطرق اليها سابقا، لأننا لا نستطيع جعل المجتمع المدني الجزائري قطاعا ثالثا، بجمعيات لا تقيس أثر نشاطاتها او تثمنها، ومصدرها المالي الأساسي فتات التبرعات والدعم الحكومي الشحيح والنادر؛

الفرع الرابع: تعزيز اليات الإفصاح والشفافية والرقابة على أنشطة الجمعيات.

يعد الإفصاح والشفافية من اهم المبادئ التي وجب ان تقوم عليهم المؤسسات الاجتماعية، لذلك قمنا بتصميم الاليات التالية التي من شأنها ان تعزز من مدى شفافية هذه المؤسسات:

- ✓ في مشروع القانون العضوي الخاص بالجمعيات سيسمح للجمعيات فتح حساب بالعملة الصعبة في أحد البنوك، ولضمان اعلى حد للحوكمة نقترح إلزام كافة الجمعيات المسجلة بفتح حساباتها ببنك واحد، تتلقى فيه التبرعات والاعانات سواء بالعملة الصعبة او العملة الوطنية، مع التأكيد على كل الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية باستعمال بطاقة الدفع الالكتروني عند شراء مستلزماتها، كما يجب السماح للجمعيات بالاستفادة من بطاقات (Gift Prepaid Card) الصادرة عن بريد الجزائر، سواء عند شراء مستلزماتها او تقديمها للفئات المعوزة؛
- ✓ يجب ان تكون الرقابة على الجمعيات مبنية على مستوى المخاطرة وحجم الجمعيات والمبالغ المصروفة من طرفها، حيث لا يعقل ان تعامل الجمعيات البلدية والنوادي الصغيرة بمثل ما تعامل به الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية الكبيرة، هذا قد يخلق قيودا كبيرة على النوادي والجمعيات الصغيرة ويضيع الجهد والوقت، ومن جهة أخرى يمكن ان يكون غير دقيق في مراقبة المؤسسات الكبيرة، لذلك وجب على السلطات إيجاد اليات تنظيمية وقانونية تأخذ المخاطرة او الأثر الاجتماعي والاقتصادي مبدأ للتدقيق على الجمعيات؛
- ✓ وجب اصدار قانون يسمح بإنشاء هيئة مالية خيرية تعمل على إدارة وترقية والرقابة على الأنشطة المالية للقطاع الثالث وهذا ما سيتم التفصيل فيه في المبحث التالي؛

- ✓ التسريع في بناء البوابة الرقمية الخاصة بالجمعيات وسجل الجمعيات الرقمي، وجعل المجلس الأعلى للجمعيات الوصي الأول على هذه البوابة، كما يجب استحداث مواد قانونية تحث الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية على التصريح بنشاطاتها وتقاريرها المالية والأدبية دوريا من خلال هذه البوابة؛

الفرع الخامس: وضع مواد ونصوص قانونية تنظم عملية الشراكة بين الجمعيات والسلطات العامة.

ان التكامل بين القطاع العام والقطاع الثالث امر حتمي بالغ الأهمية للرفع من كفاءتهما، ويكون التكامل عبر الشراكات التي لابد من تنظيمها في إطار قانوني محكم:

- ✓ رغم ان الشراكة بين القطاع الثالث والقطاع العام تسير بخطوات متسارعة، الى انها لا تزال غير كافية لذلك نرى انه من المفيد ادراج مواد قانونية تجعل من تفويض المرافق العامة للجمعيات امرا تفضيلية في بعض المجالات؛
- ✓ يجب ان يكون ابرام الشراكة بين الجهات الحكومية والجمعيات او تفويض المرافق والخدمات العامة للجمعيات، والمؤسسات الاجتماعية مقيدة بالنتائج او بدراسة الجدوى الاجتماعية والاقتصادية للمشروع، وهذا من اجل تحقيق أكبر أثر اجتماعي للمشروع واشراك القطاع الثالث في الشأن العام، وتشجيع الجمعيات النشطة والمؤثرة على زيادة وتيرة اعمالها؛
- ✓ استحداث مواد قانونية تجيز للوزارات والجهات الرسمية والجماعات المحلية على ابرام عقود شراكة مع المؤسسات الاجتماعية والجمعيات، لتفويض بعض المرافق العامة وتنفيذ خدمات عمومية معينة لمدة محددة في العقد، مع تحديد الأهداف والتزامات كل طرف وطرق فض الشراكة او تصحيحها، إضافة الى بيان المؤشرات المعتمدة التي تسمح بتقييم الاداء والأثر الذي حققته هذه الشراكة، حيث تكون هذه بمثابة أداة قانونية تربط التمويل الممنوح من طرف القطاع العام بالنتائج المحققة من طرف الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية؛

- ✓ يمكن ان تقتصر الشراكة في البداية على مجالات حماية البيئة والنظافة العامة وتسيير الحدائق والمرافق الترفيهية، إضافة الى محو الامية ومجالات الشباب والصحة الجوارية، ثم بعد تقييم التجربة ونجاحها يتم ترقيتها لتشمل مجالات أوسع؛

الفرع السادس: ضمان الاستدامة والتطوير المستقبلي للقطاع الثالث في الجزائر.

وفي التالي اهم الاستراتيجيات والسياسات التي يمكن ان تساهم في تحقيق الاستدامة للقطاع الثالث:

- ✓ يجب ضمان وحدة الاشراف على القطاع الثالث والجمعيات الجزائرية، وهذا بتبني التصنيف الذي تم اقتراحه سابقا، مما يسمح لنا بتبني سياسة دعم وتنظيم للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، يستفيد منها كل مستويات القطاع اخذا بعين الاعتبار المستوى الذي يوطنون به، كما يسمح دمج مهام الهيئات الوصية على القطاع مثل: مصالح وزارة الداخلية المتمثلة في المديرية العامة للحياة الجمعوية، والمرصد الوطني للمجتمع المدني، بتوحيد الجهود وتقليل الهدر وتحقيق الأهداف بكفاءة اكبر، حيث يصبح المجلس الأعلى للقطاع الثالث هو الهيئة الوحيدة الوصية على القطاع؛
- ✓ ادراج بند التكوين الاجباري للمسيرين الجدد للجمعيات من خلال ورشات تكوينية دورية ينظمها المجلس، في نموذج القانون الأساسي للجمعيات، حيث يكون التكوين في المجالات الإدارية والمحاسبية والقانونية، حتى نقلل من الأخطاء الإدارية للمسيرين والتي بدورها تؤثر على نشاط المؤسسات؛
- ✓ وجب التسريع في وتيرة الرقمنة بالنسبة الى الجمعيات لترقيتها لمستوى القطاع الثالث، وإلزام كل الجمعيات بأنواعها واحجامها، على مواكبة الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي افاق 2030، ومسايرة كل الشروط اللازمة لجعل القطاع الثالث والجمعيات الجزائرية ضمن هذه الاستراتيجية؛

- ✓ عادة ما تقابل طلبات الترخيص بتلقي الأموال والاعانات من المنظمات الدولية بالصمت الإداري، والذي يعني رفض السلطات في البت في هذا الموضوع، ولذلك فمن المجدي ان تحدد مدة زمنية لا تتجاوز الشهر، مع جعل الصمت الإداري على الطلب موافقة ضمنية، وبذلك ننتقل من الترخيص المسبق بتلقي الإعانات الى الرقابة البعدية، حيث تعمل الجهات الوصية على ضمان عدم تغيير اهداف الجمعية التي تتلقى تلك الإعانات، وضمان حرية اتخاذ القرارات داخل الجمعية، كما يمكن أيضا إضافة شروط منطقية مثل حجم الجمعية، توافق اهداف الجمعية المحلية مع الهيئة المانحة، الأثر الاجتماعي للجمعية من خلال سيرتها الذاتية، دراسة جدوى تبين الأثر والعائد الاجتماعي والاقتصادي للمشروع، وغيرها من الشروط التي تسهل عملية الرقابة وتحقق اعلى اثر اجتماعي من التمويل الخارجي؛

نهدف من خلال الاقتراحات أعلاه ان نتحول بالمجتمع المدني الجزائري من مبادرات غير مثمنة، تسودها الفوضى وتعامل كعبء على الخزينة العمومية، الى قطاع ثالث وشريك اقتصادي واجتماعي حقيقي للسلطات العامة، يساهم في القضاء على الفقر والبطالة والآفات الاجتماعية بأقل التكاليف.

المطلب الثالث: الإطار الرقابي والحوكمة للقطاع الثالث في الجزائر.

بعد تناولنا النصوص القانوني المنظمة للقطاع وقمنا بنقدها واقتراح ما قد يسد ثغراتها، سنتطرق في هذا الفرع الى الاليات التنفيذية التي ستساعدنا في تحقي رؤيتنا المستقبلية للقطاع الثالث في الجزائر.

الفرع الاول: استحداث الآلية المركزية للرقابة والحوكمة تضمن.

عند تطرقنا للتجارب الدولية الرائدة في مجال القطاع الثالث، لفت انتباهنا نظامين مختلفين للإشراف والحوكمة على القطاع الثالث، وهما: النظام المركزي البريطاني والذي يسمى لجنة الجمعيات الخيرية في إنجلترا وويلز **(The Charity Commission for England and Wales)**، اما الولايات المتحدة الامريكية فتعتمد نظام رقابة لا مركزي مزدوج بسبب النظام الفيديرالي، حيث تقوم دائرة الإيرادات الداخلية **(IRS - Internal Revenue Service)** بالرقابة المالية وتقديم الإعفاءات الضريبية، فيما تختص مصالح المدعي العام للولاية **(State Attorney General)**، بدور الحوكمة وضمان الالتزام القانوني لهذه المؤسسات.

وبهذا رأينا انه يستلزم اعتماد هيئة مستقلة موحدة تعمل على الاشراف والرقابة، كما تكون هذه الجهة بمثابة سلطة الضبط التي تضمن الجودة الاجتماعية للقطاع، وتهدف الى حماية الثقة المجتمعية بهذا القطاع وتسعى الى تنميته وتطويره لتحقيق الأهداف المنوط به تحقيقها، ويتميز المجلس الأعلى للقطاع الثالث بكونه هيئة وطنية مستقلة لا تخضع لاي جهة حكومية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري والشخصية المعنوية، ترفع تقاريرها الى رئاسة الجمهورية وللبرلمان بغرفتيه يهدف الى حماية ثقة المتبرع بمؤسسات القطاع الثالث، وتسعى لتحقيق اقصى عائد اجتماعي من التبرعات الممنوحة، وللمجلس الأعلى للقطاع الثالث عدة مهام رئيسية يتعين عليه القيام بها وهي:

- ✓ يقوم المجلس أيضا باستقبال طلبات انشاء المؤسسات الاجتماعية، ويركز على تحقق كافة الشروط التي تسمح بتأسيسها؛

- ✓ يقوم المجلس الأعلى للقطاع الثالث بمنح وسم "المنفعة العامة" بناء على تقييم نشاط الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، معتمدا على عدة مؤشرات وعوامل منها: مستوى الشفافية والافصاح، الاستقرار المالي والتنظيمي، حجم التشغيل والاثر الاجتماعي والاقتصادي للأنشطة والمشاريع المنجزة؛
- ✓ يقوم المجلس بالإشراف أيضا على البوابة الرقمية للقطاع الثالث، ومنها السجل الوطني للقطاع الثالث والسجلات الرقمية للمستفيدين والمتبرعين، وتعد بمثابة الذراع الرقمي للمجلس؛
- ✓ يصنف المجلس الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية الى أربعة أصناف، يكون التصنيف فيها على أساس الالتزام بالإفصاح والشفافية والحوكمة، والاثر الاقتصادي والاجتماعي لمشاريع الجمعيات او المؤسسات الاجتماعية، كما تحصل الجمعيات والمؤسسات ذات التصنيف الأعلى من تحفيزات جبائية واولوية في المشاريع التي تكون بصورة عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الثالث؛
- ✓ يلزم المجلس الجمعيات بالتعاقد مع مدقق حسابات خارجي عند تجاوز اعمالها وانشطتها سقف المليون دينار جزائري سنويا، اما فيما يخص المؤسسات الاجتماعية فالتدقيق الخارجي يكون من شروط التأسيس؛
- ✓ يعمل المجلس على ضمان التخصص في النشاط بالنسبة للجمعيات الصغيرة وللمؤسسات الاجتماعية، كما يعمل على مراقبة الجمعيات الكبرى المتعددة الاختصاصات والزامها بتقديم تقارير تثبت قدرتها على تحقيق أثر اجتماعي ملموس، والا تحرمها من ميزة النشاط في تخصصات مختلفة؛
- ✓ يعمل المجلس على ضمان الإعفاءات الضريبية للمؤسسات والجمعيات ذات المنفعة العامة، ويحرص على التزام تلك الكيانات بالشروط المحددة سابقا والا ستحرم من الوسم وبذلك من التحفيزات الجبائية؛
- ✓ يصدر المجلس نشرات وتقارير دورية تكون بمثابة ادلة توجيهية لكيانات القطاع، كما يرسل توجيهات او اخطارات بالامتثال للكيانات المخالفة، تمهيدا لخضوعها للتحقيق والمساءلة القانونية إذا لم تقم بالالتزام والتصحيح؛

الفرع الثاني: اليات الإفصاح والشفافية لكيانات القطاع الثالث.

من ابرز ما يعيب القطاع الثالث في الجزائر مستوى الشفافية والافصاح المتدني كيانات القطاع، حيث من الصعب وفي حالات من المستحيل الوصول الى التقارير المالية والأدبية السنوية للجمعيات الجزائرية، حيث يعامل الإفصاح في الجزائر معاملة الايداع الإداري الواجب، كما لاحظنا أيضا عدم دقة هذه التقارير وافتقارها لمؤشرات الأداء، وحتى نؤسس لقطاع ثالث ناجح وجب علينا الانتقال من الإفصاح الإداري الى الشفافية التامة وإتاحة تلك التقارير للجمهور وأصحاب المصلحة، عبر منصة وطنية او المواقع الالكترونية للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، ولتحقيق ذلك نقترح عدة اليات للإفصاح نذكرها في التالي:

- ✓ تجبر جمعيات المستوى الثاني والمؤسسات الاجتماعية ببناء مواقع ومنصات الكترونية، تكون هي الصورة الرقمية لها، على ان تقوم بتحديث معلوماتها دوريا ونشر تقاريرها المدققة من طرف محافظ الحسابات في ذلك الموقع، على ان تلتزم أيضا بإصدار تقارير سنوية تتحدث عن نشاطاتها وأثرها الاجتماعي والاقتصادي المحقق؛
- ✓ التزام كل كيانات القطاع الثالث باختلاف احجامها وتصنيفاتها بالإفصاح عن بياناتها الأساسية، كالقانون الأساسي، المقر، الاسم القانون، الأهداف، الرسالة، الرؤية، طبيعة النشاط، والمجال الجغرافي الذي ينشط داخله، وهذا سواء على الصفحة الرسمية في مواقع التواصل الاجتماعي بالنسبة لجمعيات المستوى الأول، او المواقع والمنصات الرسمية لجمعيات المستوى الثاني ومؤسسات المستوى الثالث؛
- ✓ تلتزم كل كيانات القطاع لا سيما جمعيات المستوى الثاني ومؤسسات المستوى الثالث، بالإفصاح عن حجم أصولها ومواردها السنوية ومصادر دخلها بالتفصيل للجهات الوصية، عن طريق تقارير مالية سنوية مؤشرة من طرف محافظ الحسابات، كما تنشر نسخة منها اقل تفصيلا على مواقعها الرسمية وتتاح للجمهور وأصحاب المصلحة، اما جمعيات المستوى الأول فتلتزم بالإفصاح عن حجم مواردها السنوية مفصلة للجهات الوصية، وتلتزم بنشر نسخة مبسطة وغير مفصلة للجمهور عبر صفحاتها الرسمية؛

- ✓ تلزم كل كيانات القطاع بجميع المستويات الإفصاح عن حجم مصاريفها، مع تحديد أبوابها وتكاليف أنشطتها في تقاريرها المالية، لاسيما تكاليفها الإدارية مع حساب النسب المالية اللازمة التي تعكس وتصف الصحة المالية للجمعية او المؤسسة الاجتماعية، مع ضمان ان لا تتجاوز نسبة التكاليف الإدارية الى التكاليف التشغيلية نسبة 25 الى 30%، او فيما ستحدد لاحقا، كما تلتزم أيضا بالاحتفاظ بكافة الوثائق والاثباتات التي تؤكد تحقيق النفقة؛
- ✓ تلزم كل كيانات القطاع الثالث في الجزائر بمسك الدفاتر المحاسبية واعتماد نظام "SCF"، كما يجب على تلك الكيانات اعتماد الدفع الالكتروني في المعاملات اليومية البسيطة والتي تحدد بحجم معين يوميا وشهريا، كما تتعامل مع الكميات الكبيرة بنظام التعاقد مع الموردين مثل ما هو معمول به في القطاع العام، والدفع يكون عن طريق حسابها في المؤسسات المالية التابعة للقطاع، كما تلتزم كل الكيانات ان تكون نفقاتها فيما يخدم أهدافها ورسالتها، وان لا تنفق الأموال في مشاريع او مجالات أخرى الا في إطار التوأمة او التعاون مع جمعيات أخرى والا ستتعرض للمساءلة؛
- ✓ تلزم كل الجمعيات بالتسجيل في البوابة الالكترونية للقطاع الثالث، على ان تقوم بتحديث بياناتها دوريا على مستواها، كما يجب على الجهات الوصية ان تجعل سجل القطاع الثالث متاحا للجمهور دون أي تعقيدات؛
- ✓ تلزم كل كيانات القطاع التي تتلقى التمويل العابر للحدود، بالتصريح بتلقي الإعانات الخارجية وتستلمها عبر حسابها بالعملة الأجنبية في المؤسسات المالية التابعة للقطاع، على ان يتم صرف تلك الإعانات بما يقابلها بالدينار الجزائري استنادا لسعر الصرف الرسمي في تلك الفترة، كما يجب على الجهة المانحة والممنوحة بتقديم تقرير مفصل يشرح مصدر الأموال والجهة المستفيدة والمشروع الذي منح لأجله، وتلتزم الجهة الممنوحة بصرف تلك الاعانة حصرا لما منحت لأجله، وذلك حفظا لاستقلالية اتخاذ القرار لكيانات القطاع ودرءا للمخاطر المترتبة عن العملية؛

- ✓ يتم تسجيل المستفيدين والمانحين في السجل الرقمي للمستفيدين والمانحين، والذي هو سجل رقمي سري يحفظ خصوصية المانح والمستفيد، اما كيانات القطاع فتفصح عن عدد المستفيدين المباشرين وغير المباشرين حصرا دون الكشف عن هوياتهم للعامة، الى جانب هذا تلتزم كيانات القطاع بالإفصاح عن الأثر المحقق من أنشطة ومشاريع تلك الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية؛
- ✓ تجمع التبرعات بعد الحصول على رخصة لذلك، حيث تقدم الكيانات طلب الجمع للمجلس الأعلى للقطاع الثالث، مرفقا بدراسة جدوى حقيقية تثبت الأثر المرجو من المشروع او النشاط المجموع لأجله التبرعات، ويتم الرد على الطلب بالقبول او الرفض في اجل لا يتعدى شهرا واحدا مع معاملة الصمت الإداري بانه قبول ضمني، وفي حالة الرفض تلتزم السلطات الوصية بتقديم تقرير مفصل يشرح سبب رفض الطلب، كما تجبر الجمعيات والمؤسسات المتحصلة على الرخصة باعتماد الجمع الالكتروني للتبرعات عن طريق المؤسسات المالية للقطاع، وفي حالة كانت هنالك سيولة نقدية تصب في حسابها البنكي، وتقدم تقريرا مفصلا بعد نهاية الجمع للجهات المعنية، على ان تقوم بنشر تقرير ابراء الذمة خلال مدة زمنية لا تتجاوز 6 اشهر من نهاية العملية، تشرح فيه عن مصير الأموال المجموعة وفيم انها حققت أهدافها والاثر الاجتماعي المطلوب.

الفرع الثالث: الرقابة التقييمية والمحاسبية.

تعتبر الرقابة التقييمية المحاسبية من أكثر الأركان أهمية لبناء الحوكمة في القطاع الثالث، وهذا لكونها تنتقل بالرقابة المحاسبية من الرقابة على الوثائق، الى الرقابة التي تجمع بين سلامة المال والجدوى من انفاقه والاثر المترتب على النفقة، وبناء على ما يفرضه قانون 12-06 على الجمعيات من مسك للمحاسبة المزدوجة والتقاعد مع محافظ الحسابات، والاحتفاظ بحساب واحد البنك او المؤسسات المالية العمومية، واستنادا الى التجارب الدولية التي تطرقنا اليها سابقا، سنقترح في ما يأتي عدة اليات تساهم في الرفع من كفاءة الرقابة التقييمية والمحاسبية على الجمعيات:

- ✓ بعد التزام كل كيانات القطاع الثالث في الجزائر بما يقتضيه الإفصاح والحوكمة من تقارير مالية وادبية منشورة سنويا، والتعاقد مع المدققين الخارجيين ومحافظي الحسابات، يجب ان نقوم أيضا بالرقابة على نتائج الانفاق أيضا، حيث وجب على كل جمعية ان تقوم بقياس ما حققته للناس من منفعة وأثر، لاسيما عدد المستفيدين، الاتساع الجغرافي للأثر المحقق، جودة واستدامة الخدمات، وسرعة التدخل والوصول الى المحتاجين، على ان تقوم السلطات الوصية بإعداد نسب معيارية حتى تقارن الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية اداءها بتلك النسب؛
- ✓ تتدرج الرقابة التقييمية والمحاسبية حسب المستويات الثلاثة للقطاع الثالث، حيث تكون أكثر تعمقا وتعقيدا في المؤسسات الاجتماعية، وهذا بسبب المخاطر العالية وحجم حركة الأموال في هذا المستوى، كما يتم دراسة الصحة المالية لكيانات القطاع باختلاف مستوياتها حتى ندرس مدى استدامة تلك المؤسسات ونقوم بالإجراءات اللازمة لذلك؛
- ✓ يجب ان تقيم مشاريع الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، عن طريق إلزام كيانات القطاع الثالث من المستوى الثاني والثالث بتقديم كل التقارير التي تقيس مدى نجاعة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة في دفتر الشروط المقدم عند طلب التمويل، وهذا لضمان تحقيق اعلى عائد وأثر اجتماعي للمشروع؛
- ✓ يتم قياس القيمة المضافة للمشاريع في القطاع الثالث عن طريق مؤشرات العائد الاجتماعي على الاستثمار "**SROI**"، حيث تفرض على الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية بإرفاق تقاريرها المالية بملحق تقييمي يشرح الإنجازات الاجتماعية لمشاريعها مثل مناصب الشغل المحققة، او مدى تحسن الصحة الجوارية وخفض معدلات الامية في تلك المنطقة محل النشاط، وتحولها الى قيم نقدية موازية توضح حجم الوفر الذي حققته الجمعية للخزينة العمومية، وهذا ما يحدد قيمة وموقع الجمعية في خارطة الشركاء الاستراتيجيين للحكومة؛
- ✓ يتم التعاقد مع مكاتب تدقيق واستشارات متخصصة خارج الوصاية الإدارية والجمعية المنفذة، للقيام بزيارات ميدانية مفاجئة لقياس مدى رضا المستفيدين الحقيقيين من المشاريع، وترفع هذه المكاتب تقاريرها الدورية للمجلس الأعلى للقطاع الثالث، تتضمن تقارير تقنية بحتة تُبنى عليها قرارات تجديد الاعتماد النوعي أو سحب وسم النفع العام وما يصاحبه من سحب الامتيازات الجبائية، لضمان نزاهة العملية الرقابية؛

- ✓ يجب أن تتدرج الرقابة على كيانات القطاع من الإنذار إلى المهلة إلى خطة التصحيح، وهذا قبل الانتقال إلى تعليق النشاط أو غيره من العقوبات، وبذلك تتحول الرقابة من أداة إقصاء إلى أداة إصلاح وتوجيه، وهو ما يناسب طبيعة القطاع الثالث بوصفه فضاء إنتاجيا اجتماعيا لا مجرد مجال للضبط الإداري؛
- ✓ من الواجب إلزام كيانات القطاع الكبرى بتقرير سنوي مركب يجمع بين التقرير المالي، والتقرير الادبي، والتقرير التقييمي، والتقرير المتعلق بالمخاطر والحوكمة، ومع الالتزام بنشر هذا التقرير على الموقع الإلكتروني للجمعية وعلى المنصة الوطنية، وهذا حتى يتم شرح أنشطة الجمعية انطلاقا من التمويل حتى الإنجاز وتحقيق المنفعة، وبذلك تتحول الرقابة إلى مساءلة عمومية قابلة للتتبع والمقارنة.

الفرع الرابع: الحوكمة الإلكترونية

لبناء حوكمة رقمية قوية للقطاع الثالث الجزائري، لا يجب علينا ان نقوم فقط برقمنة الإجراءات الكلاسيكية السابقة فقط، انما نحن امام حتمية بناء منظومة رقمية متطورة ومتكاملة، تهدف الى إرساء قواعد الضبط الالي عن طريق الذكاء الاصطناعي، مما يقلص التدخل البشري التقديري وما ينجر عنه عادة من إجراءات بيروقراطية، ولتحقيق ذلك يجب الاعتماد على الإجراءات والاليات التالية:

- ✓ يجب انشاء نظام اوتوماتيكي يعمل من خلال أنظمة الذكاء الاصطناعي، يعمل على التدقيق في الامتثال القانوني وفي احترام الآجال القانونية لعقد الجمعيات العامة، وتجديد المكاتب والعهدات الانتخابية، وتواريخ إيداع التقارير ونشرها، كما يبرمج النظام على اصدار اشعارات مبكرة للجمعيات المتأخرة وللجهات الوصية قبل اتخاذ الإجراءات الازمة، كتجميد وسم المنفعة العامة، وإيقاف تلقي التبرعات والخدمات الالكترونية للجمعية او المؤسسة، الى حين تسوية الوضعية مما يكرس سلطة القانون؛

- ✓ لأجل تحقيق اعلى درجات الموثوقية والتتبع لقطع الطريق امام الاقتصاد الغير رسمي، وجب الربط بين البوابة الرسمية للقطاع الثالث والمؤسسة المالية التابعة للقطاع، ومصالح بريد الجزائر وإدارة الضرائب والبنك المركزي، مما يفرض على كيانات القطاع توطين جميع المعاملات المالية لها عبر قنوات الدفع الالكتروني، والبطاقات ذات الدفع المسبق وبطاقات "GIFT"، لأجل تحقيق أثر رقمي دقيق وموحد لكل وحدة نقدية داخل القطاع، وهذا ما يسهل تتبع حركة الأموال والتدقيق فيها لصد كل شبهات الفساد وتبييض الأموال؛
- ✓ توظف البيانات الضخمة التي يتم جمعها من طرف المجلس الأعلى للقطاع الثالث، عن طريق ما تصرح به الجمعيات في ترصد الفجوات الاجتماعية تحديد مواطن الفقر ومناطق الظل، وتقدم المعلومات والتقارير لتوجيه جهود كيانات القطاع والمانحين لسد تلك الثغرات، إضافة الى لفت نظر السلطات العمومية لتلك المناطق لإيجاد حلول جذرية لتلك المناطق؛

الفرع الخامس: تعزيز الحوكمة المؤسسية داخل الجمعيات.

بعد حديثنا عن الحوكمة الخارجية للقطاع وطرق الرقابة والتقييم، وصلنا الان الى نقطة لا تقل أهمية عن ما سبق، حيث تعتبر الحوكمة الداخلية للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية امرا بالغ الأهمية، فالحوكمة المتينة داخل كيانات القطاع تضمن لها الاستمرارية والحيوية، وتجعل منها كيانا حيا مؤثرا وليس مجرد اطار قانوني جامد، حيث لاحظنا ان القطاع الثالث الجزائري يعاني من الابوية الخيرية، ففي غالب الأحيان تقتصر إدارة الجمعيات على وجوه معينة بعيدة عن الديموقراطية والتبادل على التسيير والإدارة، وهذا ما يخلق نوعا من الجمود ويعرقل تطور وكفاءة الجمعيات، وقد يؤثر أيضا على استمراريتها، لذلك رأينا ان نضع عدة اليات قد تسمح بجعل كيانات القطاع الثالث مركزا للديموقراطية والتداول على السلطة:

- ✓ يجب تكن الجمعية العامة المصدر الرئيسي للشرعية الداخلية، بينما تتولى الهيئات التنفيذية والمتمثلة في مكتب الجمعية التسيير اليومي للجمعية او المؤسسة الاجتماعية، على ان يفصل بين المهام والاختصاصات؛
- ✓ يجب منع تركيز كل السلطات والصلاحيات في يد شخص رئيس الجمعية لذلك، يجب إلزام الجمعيات الكبرى والمؤسسات الاجتماعية بتبني هياكل تنظيمية تضمن تنظيم المهام والصلاحيات على كل أعضاء مجلس الإدارة، كما تلزم أيضا بتبني مصفوفة صلاحيات تفصل بين مهام مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية؛
- ✓ يجب الفصل بين أعضاء مجلس إدارة المؤسسة الاجتماعية والجمعية المالكة لها، وضمان عدم ازدواجية المناصب بينهما خاصة في المناصب التنفيذية، على ان يشترك أعضاء الجمعية او أعضاء مجلس إدارة الجمعية في الجمعية العامة للمؤسسة الاجتماعية باعتباره ممثلين عن الجمعية؛
- ✓ يجب تحديد عدد العهدات بعهدة مدتها 5 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وغير قابلة للتمديد، لضمان التبادل الديموقراطي للسلطة داخل كيانات القطاع كونها نواة الديموقراطية في الوطن؛
- ✓ يجب إلزام كيانات القطاع بتأسيس نظام داخلي ناجع لإدارة الموارد البشرية، للانتقال من طور التطوع العشوائي الى نظام رأس المال البشري، حيث تلتزم كيانات القطاع بإحصاء جدي ودوري للمتطوعين الدائمين وعدد ساعات التطوع، وتسجيلهم حسب طبيعة تطوعهم بنظام جزئي او نظام كامل، كما يجب عليها أيضا إحصاء مناصب الشغل الشاغرة والموظفين العاملين في القطاع بنظام الدوام الكامل او الجزئي، وما يترتب عليها من تحديد كتلة الأجور ومراقبة تطورها؛
- ✓ لا تحتاج الجمعيات في المستوى الاول نفس التعقيد الذي تحتاجه جمعيات المستوى الثاني، أو المؤسسات الاجتماعية الكبرى، لذلك يجب أن يكون القانون الأساسي مرنا يراعي الحجم تلك الكيانات، مع ضمان انسجامه مع ما اشترطه قانون القطاع الثالث من بيان قواعد الانتخاب، والنصاب، ودراسة التقارير، والرقابة على الحسابات داخل النظام الأساسي نفسه.

الفرع السادس: تعزيز الشراكات والمسؤولية المجتمعية

تنقل الشراكات مع القطاع العام وقطاع الأسواق كيانات القطاع الثالث من موقع المتلقي للإعانات والعالة على الخزينة العمومية، الى رتبة الشريك المنتج للقيمة المضافة، لذلك وجب على السلطات فتح هذا الباب وتنظيمه وتفعيله حتى يرقى الى الية مؤسسية منظمة، بالشكل الذي يجعل الشراكة اتفاقا تنفيذيا واضحا له مؤشرات قياس ومتابعة واهدافا ومسؤوليات مشتركة، وبدورنا رأينا انه لأجل تطوير الشراكات يجب علينا اتخاذ تدابير واليات تيسر من تحقيق ذلك، سنذكرها فيما يلي:

- ✓ يجب مأسسة الاستثمار الاجتماعي للشركات عن طريق التحفيز الجبائي الموجه، ويتم هذا بواسطة تحيين القوانين الضريبية وإصدار نظام إعفاءات جبائية مبني على أسس واقعية، بموجبه لا تحصل الشركات على إعفاءات بالتبرع العشوائي فقط، انما وجب ان يكون هذا الدعم او التبرع من خلال مشاريع مشتركة، تنفذها كيانات القطاع الثالث وتتابعها الشركات المانحة، وهذا لتحقيق أثر اجتماعي واقتصادي حقيقي، ومنه تحصل تلك الشركات على الإعفاءات الضريبية والامتيازات التجارية التي سيحددها هذا النظام؛
- ✓ ابرام عقود رعاية وتمويل سنوية بين الشركات وكيانات القطاع، لأجل تحقيق اهداف اجتماعية متفق عليها في عقد الرعاية، على ان تلتزم الشركة بالتمويل مادام الجمعية او المؤسسة الاجتماعية تحقق الأثر الاجتماعي المطلوب؛
- ✓ استخدام منطق التمويل المشترك في المشاريع الاجتماعية الكبرى، حيث يشترك القطاع العام والقطاع الخاص والجمعية صاحبة المشروع في تمويل مشروع له جدوى اقتصادية واجتماعية، لتحقيق اهداف مشتركة دون الاعتماد التام على التمويل الحكومي او التمويل من مصدر واحد؛
- ✓ يجب ان يتم مراقبة وتقييم المشاريع المنجزة باستمرار وبصفة مستقلة عن المؤسسة المنجزة، حتى تضمن استدامة المشروع وتحقيق أهدافه على المدى المتوسط والبعيد؛

- ✓ يتعين على السلطات في هذا الباب اعتماد البدائل الإسلامية التي تتماشى وتوجه الدولة نحو ترقية الصيرفة الإسلامية والتمويل الإسلامي، ومن هذه البدائل نذكر: عقود الجعالة التنموية، صكوك الوقف الاستثماري، الشراكة المتناقصة، وغيرها من البدائل الإسلامية التنموية.

المبحث الثاني: متطلبات التسيير الكفء للموارد البشرية، والحوكمة في القطاع الثالث الجزائري.

يزخر القطاع الثالث في الجزائر بإمكانيات بشرية تطوعية هائلة، مما يكسبه رأس مال بشري منخفض التكلفة، وليس هذا فقط وانما حتى المجتمع الجزائري متجذر فيه حب التطوع وفعل الخير، الا ان هذه القوة الكبيرة غير مثمنة في الواقع وليس هنالك احصائيات دقيقة حول عدد المتطوعين، كما ان العديد من الجمعيات تشتكي من انخفاض معدلات التطوع لديها سنويا، وهذا ما يستوجب تسطير سياسة حقيقية واستراتيجية قوية لترقية التطوع، وحوكمة تسيير الموارد البشرية في القطاع الثالث الجزائري.

المطلب الأول: هيكلة الموارد البشرية في الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية.

لأجل تحقيق أثر مستدام للقطاع الثالث وجب علينا الانتقال من التطوع العشوائي الغير منظم والقائم على العاطفة، الى مفهوم رأس المال البشري المنظم والمحترف، ويتطلب هذا المسار القيام بإعادة هيكلة واسعة للموارد البشرية لتحديد المهام والمسؤوليات، وحماية المتطوعين وتثمين ساعات تطوعهم.

الفرع الاول: تصنيف الموارد البشرية وظيفيا ومهنيا.

تكون هيكلة الموارد البشرية في القطاع الثالث انطلاقا من التمييز وظيفيا بين مختلف الفئات العاملة في الجمعية او المؤسسة الاجتماعية، حيث يعد هذا التصنيف امرا بالغ الأهمية وخطوة تأسيسية لا غنى عنها في سبيل تحقيق الرشادة في التسيير وضبط الأداء، وهذا ما يبعد الجمعية او المؤسسة الاجتماعية من منطق الفوضى والعشوائية في التسيير، ويتميز القطاع الثالث بكونه يستخدم عدة أنواع من العمالة كالعمالة المأجورة بدوام كامل او جزئي، والمتطوعين الدائمين والموسميين، ولأجل هذا فان تصنيف الموارد البشرية من حيث الناحية التنظيمية والمهنية، يميز وبشكل واضح بين القيادة المسيرة والمستشارين، والموظفين التقنيين، والمتطوعين بأشكالهم، ولتحقيق هذه الأهداف التي تنتقل بنا من العفوية والعشوائية الى المأسسة والتنظيم، نقترح الاليات التالية:

- ✓ وجب على الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية الاعتماد على منطق الإدارة بالكفاءات والجدارات، حيث تعد هذه الالية المدخل الأول لمأسسة الموارد البشرية في القطاع، اذ تعتمد هذه الطريقة على تجاوز المعايير القائمة على الاعتماد الحصري على الاقدمية والخبرة والعلاقات الشخصية، الى المعايير القائمة على الكفاءة الشخصية وقدرة الشخص الموكل له بعض المهام وكفاءة في تنفيذها، ويستلزم الاعتماد على هذا المنطق أولا ان تكون كيانات القطاع الثالث على دراية تامة بمؤهلات وقدرات متطوعيها او موظفيها، ولذلك تقوم الجمعية او المؤسسة الاجتماعية بإعداد مصفوفة داخلية تحدد فيها قدرة وجدارة كل فرد من افرادها وتصنفهم في ذلك النحو، على ان يتم اسناد المهام والقيادات الى الاجدر في ذلك المجال؛
- ✓ يتوجب التوضيح والفصل بين العمل التطوعي والعمل المأجور، وبين العضوية الشرفية والالتزام المهني، ولا يكتمل التصنيف التنظيمي والوظيفي للموارد البشرية داخل القطاع الثالث الا بالقوانين والتشريعات اللازمة له، حي ينبغي على كيانات القطاع الثالث اعتماد وثائق تنظيمية داخلية ومواد قانونية صريحة في قانونها الأساسي، ينظم علاقة الموارد البشرية مع الوظائف والمهام داخل الجمعية، ويكون ذلك بتحديد الحقوق والواجبات والمركز القانوني وحدود الصلاحية والتدخل، لان الغموض في التصنيف عادة ما يؤدي الى اضطرابات ونزاعات داخلية قد تعصف باستدامة المنظمة؛
- ✓ يقوم هذا التصنيف أيضا على تحديد هيكل تنظيمي صريح ومتفق عليه يميز بين مستويات القيادة والحوكمة والتسيير والتنفيذ، فعلى سبيل المثال تمثل الجمعية العامة الهيئة الشرعية الداخلية وتقوم بتحديد الخطة الاستراتيجية للكيان، اما مكاتب الجمعيات او الهيئة التنفيذية في المؤسسات الاجتماعية فتقوم بمهام التسيير اليومي، ومنه تسند المهام والاعمال الى المتطوعين والموظفين في الجمعية حسب طبيعة العمل وحسبة جدارة كل فرد في ذلك المجال؛

- ✓ عادة ما تعامل الموارد البشرية داخل الجمعيات الجزائرية كأداة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف حصرا، اما في الواقع فهي تراكم للخبرات والمهارات ورأس مال حقيقي منخفض التكلفة تزخر به هذه الجمعيات، لذلك يجب على كيانات القطاع الثالث انتهاج سياسة جادة لتقييم الأثر وتثمين الجهد المبذول، وهذا عن طريق اعتماد نماذج تقييمية وقواعد بيانات داخلية تسجل فيها ساعات العمل والمهام المنجزة، والتقييم الحقيقي للأثر المحقق ومستوى الالتزام والجدية في التنفيذ، مما يسمح بتحفيز المتطوعين او العاملين على بذل جهود اكبر والحفاظ عليهم؛
- ✓ يجب ان تصدر الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية ادلة إجرائية داخلية من شأنها الرفع من كفاءة تنفيذ المهام، ويحدد بدقة مسار كل العمليات الداخلية وطريقة تنفيذها ومتوسط المدة اللازمة للتنفيذ، تفاديا للفوضى وضبطا للعلاقات بين مختلف الفئات البشرية داخل الكيان، حيث يصبح لكل عنصر مهامه وموقعه الوظيفي الواضح وحقوقه وواجباته وحدود مسؤولياته.

الفرع الثاني: تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل القطاع الثالث.

يعد الوضوح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل الجمعيات او المؤسسات الاجتماعية امر بالغ الأهمية، فغيابها لا يؤدي فقط الى الفوضى والتداخل في المهام التنظيمية، انما يفتح الباب امام الغموض ويضعف التتبع والمساءلة، مما يجعل التسيير داخل هذه الكيانات اشبه بالاجتهاد الشخصي وابعد عن العمل المؤسسي المنظم، لذلك فان رشادة التسيير تقتضي اتباع مجموعة من السياسات والاليات المنهجية التي تجعل حدود المسؤوليات والصلاحيات أكثر وضوحا وتنظيما، سنذكر بعضها في الاتي:

- ✓ تعد مصفوفة تفويض الصلاحيات من الأدوات التنظيمية الأساسية التي تضبط مستويات اتخاذ القرار داخل المنظمات، بسبب تحديدها الدقيق لمن يملك سلطة القرار ومن يحق له التوقيع، وكل الحدود المالية والإدارية للمستويات الوظيفية، وهذا ما يجعل الصلاحيات والمسؤوليات أكثر تنظيما وغير متداخلة داخل المنظمة، حيث لا يتجاوز المدير صلاحياته ويتخذ قرارات استراتيجية ليست من مهامه، ولا يمتنع الموظفون المكلفون ببعض المهام من القيام بها بذريعة جهلهم بذلك، وهكذا يسود النظام والمسؤولية في كل المستويات التنظيمية؛

- ✓ حتى تتم الرقابة والمساءلة على الموارد البشرية بكفاءة وتعطي نتائجها المرجوة، وجب على الجمعية او المؤسسة الاجتماعية اعداد بطاقات وصفية لكل وظيفة او مهمة داخلها، تشرح هذه الوثيقة سبل تأدية الوظيفة والمسؤوليات المتعلقة بها، وحدود الصلاحيات في ذلك المنصب ومؤشرات الأداء وشروط التقييم التي من خلالها تثمن الجهود وتجبر النقائص، وتظهر أهمية هذه الوثيقة عند القيام بالتغذية العكسية ومحاولة تقييم الأداء وفض الخلافات وتحديد مواطن الاختلالات؛
- ✓ ينبغي على كيانات القطاع الثالث عن تأسيس الهياكل التنظيمية لها تحديد الية تنقل المعلومات في الهرم الإداري، وهذا حفظا لوحدة القيادة ومنع التشويش الإداري الناتج عن التدخلات الغير منتظمة في العمل التنفيذي، فعلى سبيل المثال: لا يعقل ان يتواصل متطوع في فرع بلدي صغير مع المدير التنفيذي للجمعية لأجل غموض بسيط في توزيع المهام، انما على كل الموظفين والمتطوعين احترام السلم الإداري وتسلسل الرتب داخل المنظمة، ويتم ذلك عن طريق رفع التقارير الى المسؤول المباشر ومنه الى المستوى الأعلى، ومن شأن هذه الالية منع تضارب الأوامر وحماية استقلالية الجهاز التنفيذي، وزرع الانضباط الإداري داخل كل المستويات في المنظمة؛
- ✓ من أصول الديموقراطية داخل منظمات القطاع الثالث منع تركز السلطات في يد شخص واحد كالأمين العام او الرئيس او المدير التنفيذي، خاصة في الجوانب الإدارية الحساسة والجوانب المالية، وهذا لضمان اعلى درجات النزاهة والحوكمة داخل المنظمة، والحد من التلاعبات المالية والإدارية واضعاف المساءلة وتصحيح الأداء، فتوزيع المهام والصلاحيات على أكثر من عضو في المكتب او الجمعية العامة، من شأنه الرفع من الشفافية والموثوقية داخل المنظمة كما يسهل ويسرع من عملية اتخاذ القرار ويرفع من كفاءتها وجودتها.

الفرع الثالث: بناء قاعدة البيانات الوطنية الخاصة بالموارد البشرية داخل القطاع.

للانتقال الى التسيير الكفء والفعال للموارد البشرية داخل القطاع، وجب الانتقال من منطق التسيير التقليدي الاداري للموارد البشرية، الى منطق الرقمنة الشاملة والمتكاملة التي تحول العنصر البشري والمبادرات المبنية على دوافع عاطفية الى رأس مال بشري حقيقي، وهذا لن يحدث ان استمر معاملة الكفاءات العاملة في القطاع كأدوات وعناصر متفرقة لتحقيق الأنشطة والمشاريع، ولأجل تحقيق هذه الرؤية وجب علينا بناء قاعدة رقمية حقيقية لتثمين هذا المورد من خلال الخطوات التالية:

- ✓ يجب بناء واعداد السجل الوطني للموارد البشرية التابعة للقطاع، يكون هذا السجل تحت إدارة وتسيير المجلس الأعلى للقطاع الثالث، من خلال البوابة الوطنية للقطاع الثالث، يعمل وفق تقنية الربط البيني مع قواعد البيانات الوطنية، حتى يسهل تبادل المعلومات بين مختلف القطاعات مما يسهل حساب عدد ساعات التطوع وتثمينها، كما يجعل إحصاء المناصب الشاغرة واعلانها عن طريق مكاتب الوكالة الوطنية للتشغيل ومنه تثمين مشاركة القطاع الثالث في التوظيف، تسجل في هذا السجل الرقمي كل المعلومات المتعلقة بالمتطوع او الموظف بالقطاع، ويتم ربطه مع الحسابات الرسمية لكيانات القطاع في البوابة الرقمية؛
- ✓ يكون السجل الوطني عبارة عن أداة تسجل فيها عدد ساعات التطوع لكل جمعية من الجمعيات، سواء كانت تلك الساعات قد تمت تأديتها ام ماهي بحاجة اليها، إضافة الى ذلك تسجيل الوظائف ذات الدوام الكامل او الدوام الجزئي، وتثمينها بما يقابلها من سعر الساعة في القطاع العام او الخاص، لتثمين الجهد التطوعي لقياس الأثر المحقق من خلال معرفة كم وحدة نقدية تم توفيرها من خلال العمل التطوعي؛
- ✓ يكون السجل بمثابة مركز بيانات تساعد على التوزيع الجغرافي للكفاءات ومجالات الندرة، اضافة للفجوات المهارية، والتخصصات الأكثر حضورا أو غيابا داخل القطاع الثالث الجزائري، وبفضل هذه البيانات يمكن لصانع القرار والسياسات الوطنية، ولكيانات القطاع وأصحاب المصلحة، بناء استراتيجيات قائمة على توجيه سياساتهم التكوينية والتنموية نحو المجالات او المناطق الأكثر حاجة، كما تمكننا البيانات المجموعة من الكشف المبكر عن مواطن الخلل، واستباق النقص في الموارد البشرية، وتوجيهها نحو التخصصات الضرورية، مما يعزز قدرة القطاع الثالث على التكيف والاستدامة، ويمنحه دورا مؤسسيا أكثر تأثرا داخل الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: تطوير قدرات الموارد البشرية في القطاع الثالث

حتى نرفع من قدرات الموارد البشرية في القطاع الثالث ونحسن من كفاءتها، وجب على كيانات القطاع انتهاج سياسات واضحة في مجال تكوين وتطوير العنصر البشري، لان الهيكلة المستمرة للمتطوعين والموظفين في القطاع بمثابة استثمار مستدام يحفظ قيمة رأس المال البشري من الضياع، لذلك لا يجب النظر الى المصايف في هذا الجانب على انها مال مهدور، انما هي تنمية لأصول استثمارية أساسية في القطاع تمنح كيانات القطاع ميزة التكيف مع المتغيرات المختلفة للبيئة الداخلية او الخارجية للجمعية او المؤسسة الاجتماعية.

الفرع الاول: التكوين الإداري والفني للمتطوعين وللطواقم الإدارية التنفيذية وقيادة كيانات القطاع.

تعتبر الموارد البشرية في القطاع الثالث فريدة من حيث الخصائص مقارنة بالقطاعات الأخرى، لذلك يجب علينا ان نولي أهمية كبيرة بتصنيف تلك الموارد وتحديد احتياجات كل صنف، حتى نتمكن من صقلها وتحسين قدراتها من خلال التكوين المستمر.

أولا: التكوين الإداري والفني للطواقم الإدارية التنفيذية وقيادة كيانات القطاع.

لتطوير القطاع الثالث والسير به الى المأسسة الكاملة والحوكمة الشاملة، يجب علينا بداية تكوين الكادر البشري القائم على السلطة التنفيذية والحوكمية وقيادات المؤسسة الاجتماعية او الجمعية، والانتقال بهم من الممارسات الإدارية التقليدية الى اليات ريادة الاعمال الاجتماعية، ويكون هذا عبر الاليات التالية:

- ✓ اخضاع الطواقم التنفيذية لتربصات وتكوينات متخصصة الزامية في مجالات تقييم المشاريع الاستثمارية واعداد دراسات الجدوى وتقييم الأثر، إضافة الى مهارات التحليل المالي والتسجيل المحاسبي، وتقنيات إدارة الموارد المادية والبشرية وطرق جذب التمويل وبناء الهياكل التمويلية المناسبة لتلك الكيانات؛
- ✓ التكوين المستمر والدوري للجهات القيادية في مجال الحوكمة والقوانين، للتكيف مع متغيرات البيئة القانونية في الجزائر وهذا عبر أيام تحسيسية او ندوات علمية، ودورات تكوينية مكثفة إذا ما لزم الامر؛

- ✓ العمل على تأسيس اكاديميات متخصصة في العمل الاجتماعي والتطوعي، تكون اما تابعة للمجلس الأعلى للقطاع الثالث، او في إطار مشاريع المؤسسات الاجتماعية او الشراكة مع أصحاب المصلحة، مع إمكانية التعاقد مع مخابر البحث العلمي التابعة للجامعات والهيئات التعليمية، مع اصدار شهادات معترف بها في نهاية التكوين يثبت بها متلقي التكوين جدارته بشغل تلك المناصب؛

ثانيا: تطوير وتنمية قدرات المتطوعين عن طريق التكوين المستمر.

يعد التطوع امرا بالغ الأهمية اذ يعتبر نواة القطاع الثالث والمحرك الرئيسي الذي يدفعه لتحقيق أهدافه، وفي إطار بناء ومأسسة القطاع وجب علينا التحول من التطوع العفوي الى التخصص المهني والوظيفي، لأجل صقل مواهبهم وتطوير مهاراتهم بما يناسب والمهام الموكلة لهم، ويتم ذلك عبر النقاط التالية:

- ✓ قبل ادماج المتطوع في نشاطات ومشاريع الجمعيات يتم أولا تهيئته نفسيا ووظيفيا، ويكون هذا عبر التعريف بالجمعية وأهدافها، قيمها ورسالتها ونظرتها الاستراتيجية، ثم يتم عرض عليه المشروع او النشاط وتحسيسه بمدى أهميته والاثر المرجو منه، وهذا ما يخلق حالة من الفهم والارتياح والقبول لاي توجيهات يتلقاها من المسؤول الأول عليه اثناء تنفيذ المشروع؛
- ✓ يتم ادماج المتطوعين في المهام والأنشطة التي تناسب قدراتهم وامكاناتهم المهنية، مع تكوينهم تدريجيا بما يناسب تفضيلاتهم والمهام الموكلة لهم، كما يحصل المتطوع في نهاية التربص او التكوين على شارة او شهادة مصغرة تثبت تلقيه للتكوين، مع الاخذ في عين الاعتبار عند التكوين مدى ولاء المتطوع للجمعية، لترشيد النفقات وحفظا للكفاءات من الضياع؛
- ✓ بعد التكوين النظري تأتي مرحلة التوجيه والمرافقة اثناء قيامه بالمهام، حيث توكل هذه المهمة للأعضاء الأكثر خبرة وتكوينا من إطارات الجمعية، لترسيخ المعارف والمهارات التي كون من اجلها المتطوع، حتى يكتسب خبرة من خلال الاحتكاك المباشر بالميدان، فهذه المرافقة من شأنها تثبيت المكتسبات وتقوية الثقة بالنفس وتصحيح الاختلالات اثناء حدوثها؛

- ✓ ان الدافع الحقيقي للتطوع هو الجانب النفسي والعاطفي للفرد، وما يسعى الفرد عند القيام بالتطوع هو الحاجة للتقدير والاحترام، لذلك وجب على القائمين على كيانات القطاع اخذ ذلك بعين الاعتبار، وتثمين جهود المتطوعين وتقديرهم من خلال تكريم رمزي عن طريق شهادات او منح مالية صغيرة، وترقيتهم الى أدوار قيادية شرفية تشبع الحاجة الى التقدير والاحترام.

الفرع الثالث: التأسيس لنظام تقييم دوري للموارد البشرية في القطاع.

لا يتم تطوير الموارد البشرية للقطاع الثالث من خلال التكوين والتأطير حصرا، انما يجب إيجاد الية حقيقية تضمن التقييم الدوري للمتطوعين والموظفين، حتى يتم اكتشاف مواطن الخلل والقصور وتصحيحها قبل ان تتفاقم، كما يمكن هذا النظام معرفة كيفية تقديم الجزاءات والعقوبات في حال التقصير، مما يزيد من كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، وتتجسد اليات النظام في النقاط التالية:

- ✓ يجب ان يتكون النظام من مؤشرات أداء واضحة وسهلة للقياس، كمعدل الالتزام في الحضور، وجودة المهام المنجزة، والقدرة على العمل الجماعي والعمل تحت الضغط، والقدرة على التواصل المثمر مع أصحاب المصلحة والقدرة على جذب الموارد؛
- ✓ لا يجب ان تعتمد مؤشرات التقييم على ما ذكرناه أعلاه فقط، انما وجب ربط تلك المؤشرات مع مؤشرات قياس الأثر للمشاريع المنجزة، وهذا التقييم يكون بصفة خاصة للمستويات القيادية والتنفيذية للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، لمراعات الفارق في التأثير بين المستويات التنظيمية المختلفة؛
- ✓ يكون التقييم بصفة دورية وليس مناسباتية فقط، حتى تتمكن الجمعية او المؤسسة الاجتماعية من تحديد مواطن الاختلالات وتصحيحها، كما يمكنها أيضا من تحديد نظام العقوبات والجزاءات اللازمة والمجزية لجميع المستويات؛
- ✓ يستحسن ان يتنوع التقييم بين التقييم الذاتي الداخلي والتقييم الخارجي، اذ يكون التقييم الداخلي عبر قياس الرضى الوظيفي بين المتطوعين والموظفين، وتقييم المتطوعين بعضهم بعضا عن طريق الاستبيانات السرية، اما التقييم الخارجي يكون عبر التعاقد مع مؤسسات تعمل في هذا المجال، لإضفاء مصداقية أكبر لهذا التقييم؛

- ✓ وجب ادماج مخرجات هذا نظام التقييم أيضا مع المسار المهني الداخلي ومسار التكوين، حيث تسند المهام والوظائف ان وجدت للمتطوعين الأكثر تقييما، ومن خلال هذا التقييم يرقى المتطوعين والموظفين في مناصب أعلى، ويعاد رسكلة وتكوين الذين حصلوا على تقييمات منخفضة.

الفرع الرابع: تحفيز الموارد البشرية وتعزيز الولاء في القطاع الثالث.

يعد تعزيز الولاء وتحفيز الموارد البشرية شرطا أساسيا لاستدامة الأداء المتميز في القطاع الثالث، وهذا لكون القطاع يعتمد بدرجة كبيرة على العمل التطوعي وروح المبادرة أكثر منها على العمل المأجور، لذلك وجب على القائمين على الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية تكوين بيئة محفزة قائمة على التحفيز المعنوي أكثر من الاعتماد على الحوافز المادية.

أولا: الحوافز المعنوية والقائمة على التقدير النفسي.

يسعى المتطوع في القطاع الثالث الى تلبية حاجيات نفسية أكثر منها الى الحاجيات المادية، حيث يهدف هذا الفرد الى زيادة الشعور بالانتماء من خلال خدمة مجتمعه، وتلبية حاجته الى التقدير والاحترام ويحقق الذات من خلال إنجازاته، لذلك نرى ان اهم ما يحفز به المتطوع في القطاع هو ما يلي:

- ✓ اشعاره بالتقدير والاحترام، ويكون هذا من خلال تكريمه بشارات وشهادات رمزية في احتفاليات دورية، او تصنيفه من بين أحسن المتطوعين ويرتبون حسب انجازاتهم المثمنة؛
- ✓ يمكن ان تكون الترقية الشرفية في المستوى التنظيمي للجمعية امرا بالغ الأهمية للمتطوع، او يكون التحفيز أيضا من خلال إعطائه مهاما أكبر أهمية تتناسب مع قدراته حتى نزيد من الشعور بتقدير الذات.

ثانيا: التحفيز المادي الملموس والمكافآت المجزية.

رغم الطابع التطوعي وغير الربحي للقطاع الثالث، الا ان اهمال التحفيز المادي يؤدي في اغلب الأحيان الى ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فمن المتطوعين من لا تشبع نفسيته الى من خلال التحفيز المادي ولو على قلته، لذلك فان صور التحفيز المادي في القطاع الثالث يكون كالتالي:

- ✓ التحفيزات التشجيعية البسيطة: مثل إعطاء منح رمزية للمتطوعين الصغار او المتطوعين موسميين يكون لها أثر بالغ على ولاء ذلك الشخص للتطوع او للجهة التي قامت بتكريمه؛
- ✓ التحفيزات المالية الكبيرة: مثل تكريم من يستحق بمكافآت مالية معتبرة، او عن طريق رحلات سياحية او رحلات دينية مدفوعة التكاليف؛
- ✓ التحفيزات المالية ذات الطابع الاستثماري: مثل تمويل تربص قيم بإحدى المؤسسات الكبرى سواء في الداخل او الخارج، او عن طريق منح طويلة الاجل في الخارج للطلبة المتفوقين والمنتظر منهم أثر مستقبلي للمجتمع او الجمعية او المؤسسة الاجتماعية للجمعية؛
- ✓ الأجور والرواتب المشجعة: من خلال ملاحظتنا للتجارب الدولية في القطاع الثالث لاحظنا ان الرواتب والأجور في الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، التي تعتمد على اليد العاملة الاجيرة لاسيما الولايات المتحدة الامريكية، لا تختلف كثيرا والأجور التي تدفعها مؤسسات تجارية تعمل في نفس المجال، وعادة ما تكون الأجور في القطاع الثالث اعلى من القطاع العام، وهذا ما يمنح الموظف امنا وظيفيا يجعله يعمل بتفان وولاء للمنظمة، لذلك نرى ان الاعتماد على الاجر الأدنى المضمون في تحديد الأجور في القطاع الثالث في الجزائر سيشجع الكفاءات على الالتحاق بالقطاع؛
- ✓ التحفيزات التنافسية للموظفين: وتكون هذه المنح التحفيزية حصرية للموظفين داخل الجمعية او المؤسسة الاجتماعية، حيث ترتبط التحفيزات بالأثر الذي حققه الموظف خلال فترة زمنية معينة، وترتيبه بين أحسن الموظفين والمهنيين داخل الكيان.

ثالثا: بيئة العمل المشجعة والمناخ التنظيمي المحفز.

تعد بيئة العمل داخل كل القطاعات امرا بالغ الحساسية، فمهما بلغت المؤسسة او الجمعية من الاحترافية في تقديم التحفيزات المادية والمعنوية لا يمكنها ضمان الولاء دون بيئة عمل مميزة، فالموظف او المتطوع لا يمكنه بذل اقصى جهوده في مناخ متوتر وبيئة سامة، انما يحتاج الى نظام متكامل يسوده الوضوح في المهام والرتب، والاحترام والتقدير والجدية في العمل والتعامل، ويمكننا تجسيد بيئة ومناخ عمل ملائم في القطاع الثالث بالاعتماد على الاليات التالية:

- ✓ وجوب تهيئة بيئة عمل لائقة ومؤهلة تتوفر على جميع الإمكانات المادية والتقنية، مع توافر أدوات رقمية حديثة ووسائل اتصال وتنسيق فعالة، تضمن الانتقال السلس للرسالة التنظيمية بين جميع مستويات الإدارة، مما يسمح بتقليل الهدر ويدعم سرعة وفعالية انجاز المهام، إضافة لمراعاة شروط الراحة والسلامة المهنية، في رسالة واضحة للعنصر البشري تزيد من تقدير جهوده؛
- ✓ وجوب توفير الامن النفسي والمعنوي للعنصر البشري داخل القطاع، من خلال ضمان حرية التعبير والاقتراح والمبادرة، وإرساء سياسة لا تعاقب على الأخطاء الأولية الناتجة عن حسن النية والاجتهاد، وهذا لتأسيس ثقافة مؤسسية تشاركية بين افراد الجمعية او المؤسسة الاجتماعية، وتشجيعا لأصحاب المبادرات باعتبار الأخطاء البسيطة الأولية طريقا للتعلم وليس سبيلا للإقصاء والعقاب، مما يشعر العمال والمتطوعين بقيمة آرائهم المسموعة داخل الكيان؛
- ✓ وجوب بناء بيئة عمل قائمة على العدالة والانصاف داخل الكيان، لا سيما في تقسيم المهام وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، ومنح الفرص والتحفيزات المبنية حصرا على التقييم الجدي للأداء، فكلما كانت الاستحقاقات مبنية على قواعد ومعايير داخلية واضحة وبعيدة عن المحاباة، كان الكيان أكثر تماسكا بازدياد معدلات الثقة بين أعضائه وابتعادهم عن الصراعات والمشاحنات، فغياب العدالة داخل كيانات القطاع يجعل كل التحفيزات محدودة الأثر؛

- ✓ وجوب جعل البيئة التنظيمية داخل الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية مبنية على قدر من المرونة والتوازن مع الانضباط، فالانضباط الصلب عادة ما يقتل روح المبادرة داخلة الموارد البشرية، فكيانات القطاع الثالث بحسب طبيعتها تحتاج الى بناء تصميم وظيفي يجمع يسمح بتوزيع المهام بمرونة، وباستيعاب الفروق بين الكفاءات البشرية داخل الجمعية او المؤسسة الاجتماعية، ويتكيف مع التغيرات الميدانية في البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، مما يسهل عليها استيعاب الكفاءات واستقطابها خاصة ممن يتميزون بعدم انسجامهم مع النماذج التقليدية الجامدة؛
- ✓ يجب التأسيس لبيئة عمل جاذبة تكسر العزلة بين الفئات المختلفة داخل كيان، وتبني علاقات مترابطة بين القيادة والتنفيذ، والمتطوع والموظف والإطار المسير اثناء إدارة المشاريع والحملات، حيث ينتج هذا التمازج بين الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، بيئة عمل صحية تعزز التماسك بين أعضاء الكيان وتثري الرصيد المعرفي لكافة الأطراف.

المطلب الثالث: الحوكمة والبوابة الرقمية الخاصة بالقطاع الثالث.

من خلال هذا المطلب سنسعى الى بيان مفهوم الحوكمة في القطاع الثالث واهميتها وعناصرها، ثم نقوم باقتراح البوابة الرقمية للقطاع الثالث والتي تشمل كل مكوناته وسجلاته، ونشير الى مهام المجلس الأعلى للقطاع الثالث في إدارة وتسيير هذه البوابة.

الفرع الأول: اقتراح مفهوم الحوكمة في القطاع الثالث واهميتها.

تعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والقوانين والاليات والنظم التي تحرص على ضمان اعلى معدلات الشفافية والمساءلة والعدالة في تسيير المنظمات، تستهدف تنظيم العلاقة بين إدارة المؤسسة والملاك وتعظيم ثروتهم في القطاع الخاص، وتستهدف الوصول الى اعلى درجات الرشادة في تسيير المال العام تجنبا للاختلاس والهدر في الدوائر الحكومية، لذلك نرى بانه يجب ان نقترح اطارا مفاهيميا للحوكمة في القطاع الثالث، اعتمادا على المبادئ الأساسية للحوكمة وخصوصيات القطاع.

أولا: مفهوم الحوكمة في القطاع الثالث.

يقصد بمفهوم حوكمة القطاع الثالث في السياق الجزائري: " بأنها تلك المنظومة المؤسسية والضبطية التي تستهدف إعادة هيكلة وبناء القطاع الثالث في الجزائر انطلاقا من كافة تنظيماته، على مبادئ الشفافية والانضباط والمساءلة والامتثال، وهذا من خلال قواعد واضحة تحكم وتضمن مبدأ التداول على المسؤوليات القيادية داخل كيانات القطاع، والتدبير الرشيد للموارد وتعزيز فعالية اتخاذ القرار، ومتابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط والاهداف المبرمجة".

ومن خلال التعريف أعلاه نستشف ثلاث خصائص أساسية للحوكمة في القطاع الثالث، تتمثل في:

- ✓ الانتقال بالقطاع من منطق المبادرات العشوائية، والرعاية الخيرية الظرفية المبنية على المنح الشحيحة والموسمية، الى مبادئ ريادة الاعمال الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي المستدام؛
- ✓ التخصيص الكفء والفعال للموارد المادية والمالية والبشرية لرفع معدلات الأثر الاجتماعي المحقق من أنشطة كيانات القطاع؛
- ✓ ضمان التكامل بين اهداف القطاع واهداف السياسات الحكومية، وبناء شراكة قوية ومستدامة مع القطاع الخاص.

ثانيا: أهمية الحوكمة في القطاع الثالث.

تتعدى وظيفة الحوكمة في القطاع الثالث من مجرد أداة رقابة وامتثال، الى ألية فعالة لتطوير القطاع الثالث في الجزائر والانتقال به من المبادرات العفوية الى المأسسة الكاملة ومبادئ الاقتصاد الاجتماعي، ومن خلال النقاط التالية سنعدد أهميتها:

- ✓ تزيد الحوكمة من مصداقية الجمعية او المؤسسة الاجتماعية تجاه المانحين والمتبرعين والسلطات العامة، لأنها تعكس مقدرة الكيان على المحافظة على اعلى درجات الشفافية والانضباط، مما يرفع فرص الحصول على التمويل والرخص؛
- ✓ تعمد الحوكمة على جعل اتخاذ القرار أكثر موضوعية واحترافية، وتحد من ارتباط الكيان بالأشخاص مما يعزز من استمراريته مهما تغيرت القيادات والمسؤولين، وبعبارة أخرى انتقال كيانات القطاع الى الطابع المؤسسي الذي يعتمد على التسيير المرتبط بالقواعد والهياكل؛
- ✓ تتيح الحوكمة في القطاع الثالث رفع كفاءة تخصيص الموارد وتقليل الهدر، وهذا في ظل شح الموارد وكثافة الأنشطة والمشاريع، وهذا ما يضمن تحقيق اعلى أثر اجتماعي بأقل تكلفة ممكنة؛
- ✓ تعزز الحوكمة من الوقاية من المخاطر المالية والقانونية والتنظيمية، والمخاطر التي قد تعصف بسمعة الكيان، مما يسهل عليه جذب الموارد المالية والبشرية؛
- ✓ تدعم الحوكمة بناء شراكات مستقرة ومتكاملة مع القطاع العام والخاص، كما تمنح كيانات القطاع القدرة على التخطيط الاستراتيجي، مما يساعدها في تحقيق الاستدامة والمأسسة.

ثالثا: مبادئ حوكمة القطاع الثالث.

تقوم الحوكمة في القطاع الثالث على مبادئ رئيسية تمنحها مضمونها العملي الحقيقي، وتحولها من مجرد أداة للرقابة والتنظيم، الى الية تقود القطاع الثالث وكياناته الى المؤسسية والاحتراف، سنحاول ذكر اهم هذه المبادئ في النقاط التالية:

- ✓ الشفافية: يقصد بهذا المبدأ اتاحة كافة المعلومات والتقارير التي تخص الجمعية او المؤسسة الاجتماعية وانشطتها للجمهور، وهذا عبر موقعها الالكتروني او وسائل التواصل او حسب ما يمليه القانون، وهذا لتوضيح صورة الكيان وزيادة موثوقيته امام المساهمين وأصحاب المصلحة؛
- ✓ المساءلة القائمة على الأثر: تتيح حوكمة القطاع الثالث الإجابة عن الأسئلة المهمة التالية: من اين جئت بالتمويل؟ اين تم صرف الموارد؟ كيف تم ذلك؟ وما هو الأثر الذي احدثه المشروع او النشاط المنفق عليه؟ وهذا ما سيسمح بإثبات ان الموارد التي تم استخدامها أدت الى احداث أثر اجتماعي ملموس مطابق للأهداف المعلن عنها سابقا؛
- ✓ الاستقلالية الكاملة: تضمن حوكمة القطاع الثالث الحرية التامة للجمعية العامة للجمعيات او المؤسسات الاجتماعية في اتخاذ قراراتها بما يخدم أهدافها، بعيدا عن الوصاية والتدخل المفرط من الممولين والجهات الحكومية، حيث يصبح لكل عضو في الجمعية العامة صوت واحد في عملية التصويت على القرارات والمشاريع الاستراتيجية؛
- ✓ التشاركية: تسمح حوكمة القطاع الثالث باشراك كل أصحاب المصلحة من المستفيدين والمتبرعين والمتطوعين في صياغة قوانين وقرارات الكيان، وفق ما تسمح به القوانين الأساسية والتراتبية التنظيمية، وهذا ما يضمن ان القرارات والحلول المقترحة نابعة من داخل الكيان ولم يتم فرضها من الخارج، كما يعزز من ولاء اصحاب المصلحة للجمعية او المؤسسة الاجتماعية؛
- ✓ الاستدامة والاستمرارية: تعزز الحوكمة من الاستدامة المالية والتنظيمية، مما يمنح الجمعية او المؤسسة الاجتماعية القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ويمكنها من تحقيق استمرارية أنشطتها رغم التغيرات؛

- ✓ التكامل والشراكة: تدعم الحوكمة ثقة القطاع الخاص والجهات الحكومية في أنشطة القطاع، مما يزيد من كفاءة المشاريع المشتركة بين القطاعات، الى جانب ذلك تساعد الحوكمة التكامل بين القطاع العام والقطاع الثالث في مجال الخدمة العمومية وتقديم المرافق العامة.

الفرع الثاني: العناصر الأساسية للحوكمة.

من اجل تجسيد حوكمة القطاع الثالث على ارض الواقع وتحقيق مبادئها المذكورة انفا، وجب علينا بناء هيكل مؤسسات صلب، قواعده الإطار القانوني والتنظيمي، الرقابة والتقييم، وإدارة الموارد والمخاطر، وهذا ما سنتطرق له في هذا الفرع.

أولا: الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة القطاع الثالث.

كما تمت الإشارة سابقا لقصور قانون الجمعيات 12-06 في الإحاطة بالقطاع الثالث في شكله الحالي، وما تقتضيه التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للقطاع، ومحدوديته في الوصول الى الأهداف التي نسعى الوصول اليها من خلال هذا النموذج، نرى انه في سياق التأسيس لريادة الاعمال الاجتماعية والقطاع الثالث، وجب علينا مراجعة كافة القوانين المتعلقة بالجمعيات لاسيما التي تتعلق بالحوكمة، واقتراح ترتيبات قانونية تهتم وتستوعب الطبيعة الجديدة للمؤسسات الاجتماعية، في اطار يجمع بين القيمة الاجتماعية والفاعلية الاقتصادية للقطاع، وحتى يكون ذلك وجب ان يشمل الاطار القانوني والتنظيمي لحوكمة القطاع الثالث النقاط والعناصر التالية:

- ✓ يجب ان يضمن الإطار القانوني تنظيم العلاقة بين الأجهزة الداخلية للجمعية او المؤسسة الاجتماعية، بما يمنع تداخل المهام وتحديد المسؤوليات لكل الأطراف؛
- ✓ يجب ان تكون القوانين ملزمة للكيانات في القطاع بالإفصاح ونشر كل التقارير المالية والأدبية اللازمة التي تعكس الصحة المالية للجمعية او المؤسسة، وتبين الأثر المحقق من مشاريعها حتى يتمكن أصحاب المصلحة من الرقابة عليها؛

- ✓ يجب ان يعزز الإطار القانوني من حرية اتخاذ القرار داخل الكيان، ويحميها من كل التدخلات الخارجية سواء الحكومية او كبار المساهمين؛
- ✓ يجب إلزام كيانات القطاع بالمراجعة والتدقيق الداخلي من خلال لجان متكونة من أصحاب المصلحة، سواء المستفيدين او المتطوعين او الجهات الحكومية المتمثلة في المجلس الأعلى للقطاع الثالث، وممثل عن كبار المساهمين والمتبرعين الى جانب أعضاء الجمعية العامة، إضافة الى التدقيق الخارجي المفروض في قانون الجمعيات 12_06؛
- ✓ تنظم القوانين العلاقة بين الحرية التنظيمية والانضباط المؤسسي، لان الحوكمة الفعالة لا تكون قائمة على التقييد المفرط ولا على التمييع، انما الموازنة بين النقيضين بما يسمح بتشجيع المبادرات والابتكار ويمنع التسيب المفضي للفوضى والعشوائية.

ثانيا: الرقابة والتقييم.

تتعدى الرقابة في القطاع الثالث من التثبت من سلامة الوثائق ومطابقة القيود المحاسبية، الى بناء منظومة حقيقية متعددة الأركان تحفظ للقطاع نزاهته ومشروعية موارده، ونجاعة انفاقه وكفاءة تحقيقه للأثر الاجتماعي، ولذلك رأينا انه علينا بناء الرقابة والتقييم في القطاع الثالث على أربعة مبادئ رئيسية هي:

- ✓ الرقابة الشرعية على التمويل وحركة الاموال: تتحقق الرقابة في هذه النقطة من مصادر التمويل المستعملة في مشاريع الجمعية وانشطتها واوجه صرفها، ومدى احترام المنفق القواعد والاساس الضابطة لإنفاق المال، لا سيما أموال الزكاة وريع الوقف والصدقات والتبرعات المقيدة، فهذه الأموال تخضع لضوابط شرعية صارمة تحكم انفاقها ولا تعامل معاملة المال العادي، حتى تكون منسجمة مع إرادة المانح ومتبعة للضوابط الشرعية، كما تكتسب هذه الرقابة مكانة كبيرة في المجتمع الجزائري، وكلما اطمأن المانح (المزكي، الواقف، المتبرع) على إدارة أمواله بصفة شرعية، كلما زاد انفاقه واتجاهه لوضع أمواله في القطاع، ولذلك تمثل الرقابة الشرعية درع الحماية الأول لأموال القطاع قبل ان نمر الى أساليب التمويل الأخرى؛

- ✓ الرقابة المالية والمحاسبية: وهي الرقابة المتخصصة في تتبع حركة الأموال، والتثبت من سلامة انفاقها، وتتحقق من صحة المستندات والوثائق ومطابقة الصرف للأهداف المحددة، كما تضمن انتظام الحسابات والدفاتر والسجلات، مما يمنع التلاعب، وتقلص الهدر، وتكشف الانحرافات المالية في وقتها المناسب، حتى تتيح للمؤسسة الاجتماعية أو الجمعية بناء ثقة متينة لدى المتبرعين والشركاء والسلطات العمومية، وتزداد أهمية هذه الرقابة في القطاع الثالث بالنظر إلى حساسية التمويل وتعدد موارده وتنوع جهاته، وهذا ما يقتضي تحكما احترافيا في المهارات المحاسبية، وفصلا وظيفيا دقيقا بين من يطلب النفقة ومن يعتمدها ومن ينفذها ومن يثبتها حتى تصبح الرقابة المحاسبية والمالية أداة فعالة لحماية الموارد وترشيد استخدامه؛
- ✓ الرقابة والتقييم المبني على الأثر: لا يكفي ان يكون التمويل او النفقة صحيحة شرعيا ومحاسبيا فقط، انما يجب عليها ان تترجم الى اثر اجتماعي ملموس وواضح، لذلك تظهر أهمية الرقابة على الأثر بمثابتها الأداة التي تقيس مدى تحقق الأهداف الاجتماعية التي أنشئت مشاريع وانشطة كيانات القطاع، فالعبرة ليست بكثرة وتعدد المشاريع والأنشطة انما الأثر الفعلي لهذه الجهود على حياة المستفيدين، بما يخفف من معاناتهم او يحقق الرفاه الاجتماعي للمجتمع المستفيد من النفقة، ومن ثم ينتقل هذا النوع من الرقابة والتقييم من منطق المظاهر إلى منطق النتائج، ومن منطق الإنجاز الشكلي إلى منطق القيمة الاجتماعية المتحققة، وهو ما يجعل الحوكمة أكثر اتصالا بالغاية النهائية للقطاع الثالث، وهي إحداث منفعة عامة قابلة للقياس والملاحظة؛
- ✓ الرقابة المجتمعية: وتمثل هذا الرقابة أحد أبرز الخصائص المميزة للقطاع الثالث، لأنها لا تكتفي بالمساءلة الداخلية أو بالمراجعة المالية كالقطاعات الاخرى، بل تخضع الكيان أيضا لرقابة المجتمع المستفيد من خدماته، فالمستفيد بناء على هذا المبدأ لا يبقى متلقيا سلبيا فحسب، انما يتحول إلى طرف فاعل في عملية التقييم، عبر قنوات تغذية راجعة مؤسسية تمكنه من التعبير عن مستوى رضاه عن جودة الخدمة، ونزاهة القائمين عليها، ودرجة التزامهم برسالة الجمعية، وتؤدي هذه الآلية وظيفة تقييمية بالغة الأهمية، لأنها تنشئ ضغطا تصاعديا من القاعدة نحو القيادة، يحد من انحراف الكيانات عن غايتها الأصلية، مما يقلل من فرص الفساد الإداري أو المالي، وتعزز الثقة بين الكيان وأصحاب المصلحة من الشركاء والمستفيدين.

ثالثا: إدارة الموارد والمخاطر في القطاع الثالث.

تعتبر إدارة المخاطر والموارد في القطاع الثالث من اركان الحوكمة وقواعدها الأساسية، وهي الإطار الذي يجعل الجمعية او المؤسسة الاجتماعية تسير مواردها المالية والمادية والبشرية بكفاءة واحترافية، مما يسمح لها بتثميرها واستقطاب الممولين والمتطوعين، وإدارة المخاطر المتنوعة التي تواجهها، ومن اهم المخاطر التي تواجه كيانات القطاع الثالث يمكننا عد ما يلي:

- ✓ المخاطر المالية: تتمثل هذه المخاطر في شح التمويل ونفور الممولين الدائمين، او موسمية التمويل وتذبذب الإيرادات، مما يجعل من الصعب بمكان ان تقوم الجمعية او المؤسسة الاجتماعية اعداد ميزانية تقديرية، او خطة استراتيجية تشمل المشاريع والنشاطات المستقبلية مما يحد من إمكانية تحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية؛
- ✓ المخاطر التشغيلية الروتينية: تتمثل هذه المخاطر بصفة أساسية في الإدارة الضعيفة للعنصر البشري، حيث تعاني الجمعيات الجزائرية من ارتفاع نسب دوران الموظفين والمتطوعين، وهذا ما يخلق عادة حالة من الفوضى بسبب قلة خبرة العناصر الجديدة وصعوبة اندماجها في البيئة الداخلية، إضافة الى غياب النظرة والتخطيط الاستراتيجي خاصة في الجمعيات الصغيرة؛
- ✓ المخاطر التنظيمية: تتمثل في مخاطر السمعة والنزاهة وانخفاض معدلات الثقة بيم القطاع وأصحاب المصلحة، إضافة الى صعوبة الامتثال للوائح والقوانين التي تنظم القطاع، وهذا يحدث عادة لضعف التكوين القانوني والتنظيمي لأعضاء الجمعية وأعضاء المكاتب، إضافة الى التغير الدائم في البيئة القانونية التي تتسم بنوع من التقييد والصرامة؛
- ✓ المخاطر الاستراتيجية: تتمثل هذه المخاطر في الديناميكية الكبيرة في البيئة الخارجية والداخلية للقطاع، حيث تعجز العديد من الجمعيات عن التكيف الدائم معها، مما يؤثر على استدامتها فتجد العديد من الكيانات تنشط في بداياتها ثم تبدأ في الانحدار حتى تختفي.

ومن خلال استغلال مبادئ الحوكمة تستطيع الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية إدارة هذه المخاطر والتغلب عليها، حتى تحقق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية، ولتحقيق ذلك تعمد كيانات القطاع الثالث للاعتماد على عدة اليات واستراتيجيات نذكرها في النقاط التالية:

- ✓ تقديم التقارير المالية والأدبية وتقارير الأنشطة بصفة دورية من الفروع الصغيرة الى الجمعية الام، والتي بدورها تعمد على وضع تقرير شامل نصف سنوي يقدم للجهات الوصية، وتنشر التقارير النصف سنوية طوعا والسنوية اجباريا في مواقعها الالكترونية، وفي حسابها على البوابة الوطنية للقطاع الثالث؛
- ✓ تخضع كل التقارير الى التدقيق الداخلي خاصة القادمة من الفروع، وتدقق التقارير النصف سنوية والسنوية المنشورة والمقدمة للجهات الوصية من طرف محافظ الحسابات؛
- ✓ تصدر كيانات القطاع والجهات الوصية تقارير وتوصيات دورية، على شكل دليل عن كيفية اعداد التقارير وكيفية حساب الأثر الاجتماعي للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية؛
- ✓ تشتمل القوانين الأساسية على مواد تضبط الانفاق الداخلي، التوظيف، وكيفية الاستفادة من المنح، حتى تمنع أي سبيل للتلاعب والاحتيال والاختلاس؛
- ✓ يجب وضع سياسة شاملة ومتكاملة تحكم تسيير الموارد البشرية داخل القطاع، خاصة فيما يخص التوظيف واستقطاب المتطوعين، وتكوينهم بما يحمي الكيان من نزيف الكفاءات والخبرات الفكرية؛
- ✓ يجب تنظيم جمع التبرعات والتي تكون حصريا عن طريق هيئة مالية من هيئات القطاع، تشرف على عملية جمع التبرعات وطرق صرفها، ويتم هذا من خلال دراسة جدوى حقيقية تقدم للهيئة والتي تفصل في قرار منح الرخصة من عدمها؛
- ✓ تحديد سياسات استخدام التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي، لحماية معطيات الأشخاص المتعاملين مع القطاع، وحتى تكون منسجمة ومع التوجه الحكومي نحو الرقمنة، وتوطن كل قواعد البيانات في المركز الوطني لقواعد البيانات؛

- ✓ يجب إيجاد طريقة تنظم الإبلاغ على المخالفات الكترونيا، لتعزيز الرقابة المجتمعية على القطاع، مع الاخذ بعين الاعتبار التحقيقات المستقلة وحق الكيانات المخالفة في الطعن والتصحيح؛
- ✓ يجب تحديث مصفوفة المخاطر التي تواجه الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية دوريا، من خلال دراسات واستبيانات تقوم بها الجهات الوصية، مما يعزز من كفاءة البرامج والتوجيهات والنشرات الدورية التي تتناول كيفية إدارة المخاطر في القطاع.

الفرع الثالث: البوابة الرقمية للقطاع الثالث في الجزائر.

تعد البوابة الرقمية للقطاع الثالث الأساس الذي سيقودنا نحو مأسسة وحوكمة القطاع في الجزائر، حيث من خلال هذه البوابة سنتمكن من نقل الحوكمة من الإطار التنظيري الى التفاعل والمتابعة الفعلية، فبعد ضبط الإطار التشريعي للحوكمة وضبط الاليات والاستراتيجيات، نجد أنفسنا امام حتمية مواكبة التحول الرقمي والتأسيس لأداة تنفيذية تيسر الإفصاح وتدعم الشفافية، وتترجم تلك السياسات والاليات على ارض الواقع.

وتعرف البوابة الرقمية للقطاع الثالث بأنها: عبارة عن منظومة رقمية تمثل البنية التحتية المعلوماتية الموحدة لتسيير وضبط وتطوير القطاع الثالث في الجزائر، تخضع هذه البوابة لوصاية المجلس الأعلى للقطاع الثالث، وتوصف بانها الأداة التنفيذية المركزية التي تدمج من خلالها العمليات الإدارية والمالية والرقابية المتعلقة بكيانات القطاع، تقوم هذه البوابة على توحيد وحفظ السجلات والمعطيات، وتسهيل الإفصاح والتتبع وتقييم الاثر، كما تعمل على ربط كيانات القطاع الثالث بالسلطات الوصية وباقي أصحاب المصلحة، بما يجعلها آلية ناجعة لحوكمة القطاع الثالث وادارته رقميا، وأداة لتوحيد الاشراف وتقليص التشتت الإداري، وتعزيز الشفافية، وتوجيه الموارد نحو أعلى أثر اجتماعي ممكن.

أولا: اهداف البوابة الرقمية للقطاع الثالث.

تستهدف البوابة الرقمية للقطاع الثالث جملة من الأهداف الاستراتيجية، والتي من شأنها سد الفجوات التي خلفها التسيير التقليدي للمجتمع المدني، سنحاول من خلال النقاط التالية ذكر أهدافها الأساسية:

- ✓ ترسيخ الطابع المؤسسي وبناء قاعدة بيانات موثوقة للقطاع من خلال انشاء سجلات رقمية موحدة، مثل سجل المستفيدين، سجل المانحين، وسجل المتطوعين، بما يمنع ضياع الأرشيف وتشتته وصعوبة الحصول على احصائيات دقيقة، خاصة فيما يخص المستفيدين والموارد البشرية للقطاع؛
- ✓ تفعيل الرقابة الاستباقية وتعزيز الحوكمة عن طريق التحيين المستمر للإحصائيات المستمدة من التقارير المالية والأدبية الرباعية والنصف سنوية والسنوية، مما يجعل الكشف عن الاختلالات وتصحيحها في الوقت المناسب امرا ممكنا؛
- ✓ التوجيه الذكي للموارد والرصد الدقيق للاحتياجات، فمن خلال قاعدة بيانات المنصة يمكننا تحديد مناطق الظل والمناطق الأكثر فقرا واحتياجا، وتوجيه الإمكانيات والموارد اللازمة لإشباع حاجياتها، بما يحد من التوزيع العشوائي للموارد ويقلل الهدر ويحقق أكبر أثر اجتماعي من المشاريع؛
- ✓ تعزيز الشفافية في القطاع ودعم الحوكمة والمساءلة المجتمعية، فمن خلال ما تقدمه المنصة من بيانات واحصائيات تمكن أصحاب المصلة من متابعة الاثار الاجتماعية المحقق من مشاريع الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، مما يخلق حالة من الارتياح ويزيد ثقة الشركاء بكيانات القطاع؛
- ✓ تدعم البوابة الرقمية للقطاع الثالث التكامل بين القطاع الثالث والسياسات الحكومية، حيث ومن خلال الملفات الرقمية الموجودة في حسابات الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية في البوابة، تستطيع الجهات الحكومية التأكد من حجم الدعم المقدم والاثار المترتبة عليه، ومشاريع الشراكة ومدى تقدمها، مما يسهل على الجهات العليا تقييم كيانات القطاع وتوجيه الدعم لمن يستحقه؛

- ✓ تمكن البوابة من خلال اتمتة الإجراءات وتبسيط التفاعل وتخفيف الأعباء، من رفع نجاعة السياسات المتخذة في سبيل ترقية القطاع، وتقلص من التكلفة الزمنية والإدارية.

ثانيا: مكونات البوابة الرقمية للقطاع الثالث.

تبنى البوابة الرقمية للقطاع الثالث على قاعدة بيانات ذكية تضمن لها تأدية مهامها الاستراتيجية، وتساعدها على ضمان فعاليتها واستمراريتها وتحقيق أهدافها، لا سيما الأهداف المتعلقة بالتسجيل والتتبع والرقابة والتقييم والتنسيق، مما يجعلها ادارا حقيقيا للحوكمة، لذلك من خلال النقاط التالية سنعرض أبرز الانظمة الرئيسية الواجب توفرها في البوابة الرقمية للقطاع الثالث:

- ✓ النظام الرقمي لتسيير الموارد البشرية: يعتبر بمثابة الوعاء الذي يجمع كل البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية في القطاع، حيث يدير النظام سجل الكتروني يشمل المتطوعين حسب ساعات التطوع، الموظفين، والخبراء، ولا يقتصر على تسجيل الأسماء فقط، انما يقوم بحساب ساعات العمل والتطوع، ويقيس الأثر المحقق من طرف كل واحد منهم، إضافة لذلك يدير هذا النظام وحدات التكوين الخاصة بالموارد البشرية، ومحفظة التحفيزات المادية والمعنوية ويحفظها في ملفات الكترونية تخص كل مورد بشري؛
- ✓ النظام الرقمي للحوكمة والتتبع المالي: يختص هذا النظام بجمع كل التقارير المالية والأدبية لكيانات القطاع، ويقوم بالتدقيق الالي على تلك التقارير والابلاغ عن المخالفات والاخطاء، إضافة الى جمع البيانات لإنجاز تقرير نهائي عن الصحة المالية للقطاع، كما ينجز في نهاية كل سنة تقريرا مفصلا عن الصحة المالية للجمعية او المؤسسة الاجتماعية، كما يقوم أيضا في النهاية بتقديم توصيات وتوجيهات لتلك الكيانات؛

- ✓ نظام قياس الأثر الاجتماعي للقطاع: يجمع هذا النظام البيانات النهائية المعالجة والدقيقة، ويقوم بحساب الأثر الاجتماعي للقطاع، ويقدم تقريرا مفصلا يحتوي على كل مساهمات القطاع الاقتصادية والمالية لا سيما المساهمة في الناتج الإجمالي، المساهمة في التوظيف والقضاء على البطالة والآفات الاجتماعية، كما يقدم ترتيبا لأكثر الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية مساهمة وأكثرها تأثيرا.

تعتمد البوابة الرقمية للقطاع الثالث على أحدث التقنيات التكنولوجية المتوفرة، لاسيما تقنيات الذكاء الاصطناعي، حتى يسهل من عملية الرقابة والتدقيق الالي ويعطي مخرجات أكثر دقة وفي مدة زمنية قياسية.

ثالثا: مزايا البوابة الرقمية للقطاع الثالث.

تعتبر البوابة الرقمية للقطاع الثالث أكثر من وسيلة للتسجيل ورقمنة الإجراءات فقط، انما هي أداة تمكين مؤسسي ترفع من كفاءة القطاع، ولذلك فان مزاياها لا تقاس فقط بمدى تبسيطها للإجراءات الإدارية، بل بقدرتها على إعادة تشكيل بيئة الجمعيات والتأسيس للقطاع الثالث بطابعه المؤسسي، لذلك سنبرز مزايا البوابة من خلال النقاط التالية:

- ✓ تقلص من التكاليف الزمنية والمالية المرتبطة بالإجراءات الورقية التقليدية، وتقلل من الجهد المبذول عند تحمل عناء التنقل بين الإدارات؛
- ✓ تتيح قاعدة بيانات انية ومحينة دوريا بما يحد من شح الاحصائيات وتضارب المعطيات، مما يحسن من جودة اتخاذ القرار ويجعله قائما على معلومات حديثة ودقيقة قابلة للتتبع والتأكد؛
- ✓ تعزز من مصداقية الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية من خلال اتاحة معلوماتها وتقاريرها للجمهور وأصحاب المصلحة، مما يعزز من جاذبيتها للتمويل والدعم ومشاريع الشراكة ويقلل الهدر؛
- ✓ تعمل كألية انذار مبكر للكيانات وللجهات الوصية خاصة فيما يتعلق بالمخالفات القانونية والمالية، لاسيما اقتراب نهاية العهدات وموعد تجديد المكاتب، او التأخر في اعداد التقارير وغياب الوثائق اللازمة، مما يعزز الامتثال في القطاع ويجعله جزء من الثقافة المؤسسية للقطاع؛

- ✓ تسمح البوابة تصنيف الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية عن طريق قياس الأثر، حتى يتسنى للجهات الوصية دعم الكيانات النشطة، وتنبيه اوحل الكيانات الخاملة او التي لا تثبت الحد الأدنى من النشاطات، مما يعزز من مصداقية الاحصائيات الرسمية.

الفرع الرابع: علاقة المجلس الأعلى للقطاع الثالث بالبوابة الرقمية.

يعد المجلس الأعلى للقطاع الثالث في الجزائر الهيئة الوصية الأولى على القطاع الثالث في الجزائر، حيث يقوم بالإشراف والرقابة على القطاع ومن ادواته البوابة الرقمية للقطاع الثالث، وهذا ما يمنح للبوابة بعدها الرسمي وفعاليتها الحقيقة، مما يجعل منها الواجهة التنفيذية لسياسات الحوكمة داخل القطاع.

أولا: مهام المجلس الأعلى للقطاع الثالث تجاه البوابة الرقمية.

تعتبر البوابة الرقمية للقطاع الثالث الأداة الرئيسية التي من خلالها يقوم المجلس بأداء مهامه الاشرافية والحوكمية، فلا يقتصر دوره فقط على الاشراف الشكلي فقط انما يتعداه الى إعطاء الشرعية المؤسسية للبوابة، لذاك سنحاول من خلال النقاط التالية عرض أبرز المهام التي يلتزم بها المجلس تجاه البوابة:

- ✓ ينبغي للمجلس الأعلى للقطاع الثالث عند تأسيس البوابة، ان يحدد الأهداف والرؤية الاستراتيجية التي تعكس الغرض الأساسي من انشائها، وهذا حتى يتسنى له مقارنة أدائها المحقق مع ما تم التخطيط له، لتصحيح الاختلالات في الوقت المناسب؛
- ✓ البرمجة التقنية المتطورة وادراج أدوات الذكاء الاصطناعي التي تجعل من الرقابة والتدقيق الالي أكثر دقة وسرعة، ومن ثم تحديد المؤشرات والاوزان التي ستعتمد عليها البوابة لتقييم الأثر؛
- ✓ التحديث الدوري للمؤشرات المعتمدة لقياس الأثر، واستبدالها بمؤشرات أكثر دقة ان اقتضى الامر؛
- ✓ التحديث المستمر للإجراءات والقوانين والتشريعات في المنصة، موازاة مع التغيرات التي قد تطرأ في البيئة القانونية والتنظيمية في الجزائر؛

- ✓ التأكد من التحيين المستمر للإحصائيات والبيانات الكلية للقطاع حتى لا تصبح المنصة مستودعا لمعطيات مغلوطة او غير محدثة، مما قد يسبب حالة من الضبابية والتضليل للجهات التي تهتم بتلك الاحصائيات؛
- ✓ انشاء مجلس علمي يضم باحثين في مختلف المجالات التي تختص فيها المنصة، كعلماء الاقتصاد والمالية والتسيير والقانون، والباحثين في المجال الاجتماعي والنفسي، والخبراء في المجال التقني والذكاء الاصطناعي؛
- ✓ تطبيق اعلى معايير السلامة الالكترونية للحماية من المخاطر والهجمات السيبرانية، وضمان توطين قاعدة البيانات في الجزائر لتفادي التسريبات والاختراقات؛
- ✓ جمع البيانات الكبرى وتحليلها للخروج بتقارير تعكس الوضعية الحقيقية للقطاع؛
- ✓ توجيه المانحين الكبار والمشاريع الحكومية والخيرية نحو المناطق التي تعاني أكبر معدلات الفقر والآفات الاجتماعية، بناء على الاحصائيات المقدمة من المنصة؛
- ✓ المتابعة الجدية للتنبيهات والانذار المبكر الذي تطلقه البوابة ومعالجته من خلال السياسات والاستراتيجيات المناسبة؛

ثانيا: الصلاحيات والسلطات التي يمارسها المجلس الأعلى للقطاع الثالث بناء على مخرجات البوابة.

بكونها الذراع التقنية والحوكمية للمجلس الأعلى للقطاع الثالث، تمنح البوابة الرقمية للمجلس القدرة على ممارسة العديد من السلطات والصلاحيات، مما يساعده على تحسين القدرة على اتخاذ القرار، وفي النقاط التالية سنحاول ذكر أبرزها:

- ✓ انطلاقا من مخرجات المنصة يقدم المجلس الأعلى للقطاع الثالث الاعتماد الرقمي للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، وله الصلاحية في تعليقه وسحبه ان اقتضى الامر، كما له السلطة في تقديم وسم "المؤسسة الاجتماعية" او "النفع العام"، للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية التي تستوفي الشروط؛

- ✓ للمجلس سلطة إلزام الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية بتحديث معلوماتها ووثائقها دوريا عند الحاجة، وله صلاحية رفض الملفات والاحصائيات المغلوطة او الضعيفة، كما له الحق تحديد الآجال القانونية لتقديم التقارير من خلال المنصة؛
- ✓ للمجلس سلطة التجميد الرقمي لبعض الصلاحيات والخدمات الالكترونية لكيانات القطاع، في حالة مخالفة اللوائح والقوانين لحين امتثالها وتصحيح الانحرافات، حتى تصبح البوابة أداة اجبار وانضباط ورقابة كاملة؛
- ✓ للمجلس سلطة التدقيق في التقارير المالية المقدمة في المنصة، وهذا بالشراكة مع السلطات المختصة ومع المؤسسات المالية التابعة للقطاع، كما يملك سلطة فتح التحقيقات القانونية والشرعية التي تختص بحركة الأموال، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وقوع كيانات القطاع في المحظورات الشرعية والقانونية؛
- ✓ للمجلس سلطة إحالة ملف الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية للتحقيق القضائي، وهذا في حالة الأخطاء الجسيمة التي قد ترقى الى الجرائم المالية، كما له الحق في ايفاد لجان تحقيق ميدانية تقف على التطبيق الأمثل للقوانين والتشريعات.

ثالثا: اليات الدعم الفني والتقني للبوابة الرقمية للقطاع الثالث.

بصفته المسير الوحيد للبوابة الرقمية، لا يقتصر دور المجلس الأعلى للقطاع الثالث على الضبط والرقابة حصرا، انما يتعدى الى تقديم الدعم التقني والفني للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية انطلاقا من البوابة، واعتمادا على توصيات وتوجيهات اللجنة العلمية التابعة للقطاع، ويتمثل هذا الدعم في الاليات التالية:

- ✓ يعتبر المجلس الأعلى للقطاع الثالث بمثابة الحاضنة المؤسسية الافتراضية للكيانات المرتبطة بالقطاع، اذ يعمل المجلس من خلال المنصة على مرافقة الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية في هندسة الأثر والتحول الرقمي الريادي، وهذا بتوفير النماذج والمؤشرات المعيارية والأدلة التنفيذية التي تسهل على كيانات القطاع مأسسة عملياتهم الروتينية، إضافة الى اتاحة الاستشارات الرقمية من خلال وحدة الدعم الفني، التي تسمح بالتواصل مع المستشارين والتقنيين في مختلف المجالات؛

- ✓ يتيح المجلس الأعلى للقطاع الثالث المشاركة في دورات مكثفة عن بعد، سواء عن طريق التحاضر المرئي او من خلال كورسات تعليمية في المنصة تختتم بامتحان تمنح من خلاله شهادات تكوينية، في مختلف المجالات التي تخص القطاع وكياناته، وبحيث تكون هذه الدورات مختارة بعناية حسب طلب الجمعية او المؤسسة الاجتماعية، اما ان تكون من اختيار المجلس حسب ما تقتضيه الحاجة؛
- ✓ يوفر المجلس حلولا رقمية مبتكرة للمشاكل التي تصادف كيانات القطاع، من خلال توفير البرامج والأنظمة المحاسبية والإدارية عن طريق الحوسبة السحابية، كما يعمل المجلس على ضمان اعلى درجات الحماية والوقاية من الاخطار السيبرانية، وتأمين وثائق الجمعيات وارشيفها من الضياع؛
- ✓ تمنح البوابة الجمعيات والمؤسسات فرصة المشاركة في تكتلات وتعاونيات مع نظيراتها التي تشترك معها في نفس الأهداف، إضافة لذلك تشكل البوابة أداة مهمة لجذب التمويل من خلال التزكية التي تحصل عليها من المجلس، لقاء احترامها القوانين وتحقيقها للأثر الاجتماعي المطلوب.

المبحث الثالث: المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية كنموذج مبتكر لتحقيق الاستدامة المالية والاثر الاجتماعي للقطاع.

بعد تناولنا الإطار التنظيمي والتشريعي والإطار المؤسسي للقطاع الثالث في هذا النموذج، ظهرت الحاجة إلى بناء آليات تمويل أكثر استدامة وفاعلية وتخدم خصائص القطاع، حيث لم يعد التمويل الخيري التقليدي القائم على التبرعات والدعم الحكومي كافيا لاستدامة القطاع، بل صار لزاما ابتكار صيغ مؤسسية حديثة قادرة على تجميع وتوجيه الموارد نحو مشاريع ذات أثر اجتماعي وتنموي ملموس، لذلك وفي هذا الإطار تبرز فكرة التأسيس لمصرف خيري يمثل أداة مالية تضامنية، تجمع بين منطق التضامن والتكافل ومنطق التنمية المستدامة، وتسمح بتعبئة الأموال واستثمارها في خدمة الفئات الهشة، ودعم المبادرات الاجتماعية، وفق اطار حوكمي وقواعد تنظيمية ومحاسبية واضحة تضمن الشفافية والاستمرارية، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي المقترح للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

يمثل الإطار القانوني والتنظيمي الأساس الذي تبنى عليه مشروعية هذا المقترح، وتضبط من خلاله قواعد التأسيس، التمويل، الرقابة، الحوكمة والتسيير، فنجاح أي مقترح لا يقوم على مدى جاذبية الفكرة بحد ذاتها، انما بالإطار القانوني والتنظيمي المؤسس لها، لذلك في هذا المبحث سنتناول أبرز ما يجب توفره في المنظومة القانونية والتنظيمية الخاصة بتأسيس المصرف.

الفرع الأول: الصفة المفاهيمية والقانونية للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

يعتبر تحديد الطبيعة القانونية للمصرف الخيري التضامني خطوة رئيسية في بناء هذا النموذج، لأنه يحدد صفته ومركزه القانوني، ويضبط علاقته مع أصحاب المصلحة، ويهدف هذا الفرع الى التأسيس للطبيعة القانونية للمصرف.

أولا: التعريف بالمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

نقصد بالمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية: بأنه مؤسسة مالية اجتماعية إسلامية غير ربحية، تعمل طبقا للقوانين الجزائرية وفيما يتوافق مع الشريعة الإسلامية، تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية وصفة التاجر، وتضطلع بمهمة الإدارة المالية للقطاع الثالث في الجزائر، لا سيما الرقابة والمتابعة والدعم والتمويل، وهذا من خلال توطين كل الحسابات المالية لكيانات القطاع، واستقبال التبرعات النقدية والوصايا والهبات، إضافة الى إدارة الأوقاف والزكاة والحرص على تطبيق الرقابة الشرعية فيما يخص صرفها.

كما ان له القدرة على تعبئة أدوات التمويل الإسلامي عند دعم لجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، الى جانب تمويل المشاريع والمؤسسات الناشئة الخيرية او حتى الربحية، وهذا ما يحول الموارد المالية المتفرقة الى قوة تمويلية تخدم اهداف التنمية الاجتماعية المستدامة، وتحقق الأثر المالي والاقتصادي للقطاع الثالث في الجزائر، وعليه فان المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية يعتبر بمثابة الأداة الرقابية الأولى التي تضمن الحوكمة والشفافية، وتسهل تتبع الأموال وقياس الأثر، إضافة الى ضمان التوجيه الامن والفعال للتدفقات المالية للقطاع نحو الأهداف الاستراتيجية للقطاع.

ثانيا: رسالة ورؤية المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية وأهدافه الاستراتيجية.

وعلى غرار كل المؤسسات المالية الناجحة، للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية رسالة يؤديها ورؤية واهداف استراتيجية يسعى لتحقيقها، ولهذا رأينا انه من المهم طرح رسالة المصرف ورؤيته من خلال النقاط التالية:

- ✓ **رسالة المصرف الخيري للتنمية:** يسعى المصرف الخيري للتنمية الى تفعيل الأهمية المالية للقطاع الثالث، وتنمية موارده والحفاظ عليها من الهدر والاختلاس، كما يتبنى المصرف اهداف الاقتصاد الإسلامي من ناحية تمويل المشاريع الناشئة للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، وإدارة أموال الوقف والزكاة بما تقتضيه الشريعة الإسلامية وإرادة الوقف، كما يعمل البنك على ضمان اعلى درجات الشفافية والحوكمة داخل القطاع، مما يساهم في جذب الوصايا والودائع والتبرعات من خلال زيادة الثقة في كيانات القطاع، وكل هذا من اجل تحقيق الأثر الاجتماعي والاقتصادي وتعزيز التكافل، وضمان العدالة الاجتماعية في المجتمع الجزائري؛

- ✓ **الرؤية:** يتطلع المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية الى ضمان الاستدامة المالية للقطاع، ورفع مستويات الشفافية والافصاح من خلال توطين كل حسابات الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية في المصرف، واعتماد أساليب التمويل الإسلامية في دعم مشاريع كيانات القطاع، كما سيكون أيضا الجهة الأولى الوصية عن جمع التبرعات لاي غرض كان، من خلال منصة التمويل الجماعي التابعة للمصرف، إضافة الى تبني أساليب الدفع الالكتروني وجعل اغلب مصاريف القطاع تتم عبر القنوات الرسمية، مما يساهم في القضاء على الاقتصاد غير الرسمي؛
- ✓ **الأهداف الاستراتيجية للمصرف:** يسعى المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية من خلال نشاطه في الجانب المالي للقطاع الى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، نترجمها في التالي:
  - توحيد الوعاء المالي للقطاع الثالث والاشراف على كل المعاملات المالية الخاصة بالقطاع، وهذا من خلال توطين كل حسابات الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية التابعة للقطاع في المصرف، سواء تلك التي بالعملة الوطنية او بالعملة الأجنبية، ويسحب الاعتماد من أي كيان لا يوطن حساباته بالمصرف؛
  - تنمية الموارد المالية للقطاع الثالث من خلال جذب المتبرعين واستقبال الوصايا والهبات، وجمع التبرعات دوريا سواء تحت طلب كيانات القطاع او تلك التبرعات الروتينية مثل التي تخص بناء المساجد، واستثمارها في مشاريع ذات عائد اجتماعي عن طريق اليات الصيرفة الإسلامية؛
  - إدارة وتسيير أموال الوقف والزكاة وصرفها وفق الضوابط الشرعية وإرادة الواقف، وهذا من خلال اعتماد المبادئ المحاسبية والشرعية الدقيقة، كما يحرص المصرف على عدم اختلاط الأموال ببعضها، بهدف تحقيق مقصدها الشرعي وكسب ثقة الواقفين والمزكين؛
  - دعم المشاريع الاجتماعية الخاصة بكيانات القطاع عبر أساليب التمويل الإسلامي، كالمشاركة والمضاربة والسلم والقرض الحسن وغيرها من الأدوات التمويلية الشرعية؛
  - دعم الاستدامة المالية للقطاع الثالث في الجزائر وتقليص اعتماده على المنح الموسمية، إضافة الى تسهيل تمويل المشاريع ذات المنفعة العامة؛

- تعزيز الشفافية في القطاع من خلال أساليب الحوكمة والتدقيق المطبقة من طرف المصرف؛
- المساهمة في رفع الأثر الاجتماعي لموارد القطاع وبناء مرجعية مالية له، من خلال ربط التمويل بالنتائج القابلة للقياس، بحيث يكون همزة وصل بين الأثر البعد التضامني للقطاع والتنمية الاجتماعية.

ثالثا: الصفة القانونية والتنظيمية للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

يعتبر المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية الحل الأمثل للمشاكل المالية للقطاع، والحلقة المفقودة في إتمام نموذج مأسسة القطاع الثالث في الجزائر، ويعرف بأنه: مؤسسة مالية اجتماعية ذات منفعة عامة وقانون خاص، تعمل لغرض خيري وتخضع لأحكام الشريعة الإسلامية، لها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري، تخضع لعدة أنماط من القوانين والاطر التنظيمية وهي كالتالي:

- ✓ يخضع للقانون النقدي والمصرفي 23-09 وكل قوانين الجمهورية التي تختص بالتمويل والمؤسسات المالية " النظام رقم 20-02 المؤرخ في 15 مارس 2020،"، ومنه يستمد المشروعية المالية، والامن المالي، والارتباط بالبنك المركزي، ويحرص على تطبيق التوصيات والمعايير التي تطلقها هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية "AAOIFI".؛
- ✓ يخضع للقوانين المقترحة لتأسيس القطاع الثالث خاصة فيما يخص قيد عدم توزيع الأرباح والفوائض المالية على المساهمين، وتوجيهها لخدمة الاهداف الخيرية والاجتماعية والتنموية للقطاع؛
- ✓ يخضع للقوانين التي تختص بتنظيم الوقف والزكاة في الجزائر، لاسيما الجوانب الشرعية فيها لضمان عدم اختلاط الأموال وصرفها في أبوابها، وحماية الأصول الوقفية من المصادرة وحرية التصرف؛
- ✓ على المستوى التنظيمي وبصفته الذراع المالية للقطاع الثالث، يكون المصرف تحت اشراف المجلس الأعلى للقطاع الثالث، ويخضع للرقابة البنكية الاحترازية من البنك المركزي، وتحت اشراف المجلس في جوانب الحوكمة والمساءلة والتوجيه، كما تمثل اللجنة العلمية للمجلس الهيئة الاستشارية الأولى للمصرف.

الفرع الثاني: الإطار التنظيمي والهيكل المؤسسي للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

من خلال هذا سنتناول الإطار التنظيمي والهيكل المؤسساتي الذي يقوم عليه المصرف، ونبين علاقته بالسلطات الحكومية والمجلس الأعلى للقطاع الثالث.

أولا: التبعية المؤسسية للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية

لأجل إرساء المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية ضمن المنظومة الوطنية، وجب علينا تحديد موقعه بين الدوائر الحكومية التي تشرف على مجال نشاطه، وهي المجلس الأعلى للقطاع الثالث، وزارة المالية، وزارة الشؤون الدينية والاوقاف، وبنك الجزائر، بحيث نجعل نشاطه داخلة منظومة مترابطة تضمن اعلى درجات الحوكمة، ومن خلال النقاط التالية سنعرض علاقته من الدوائر المذكورة انفا:

- ✓ **المجلس الأعلى للقطاع الثالث:** يعد الجهة الشرافية الأولى على المصرف ونشاطاته، حيث يحدد الأهداف والخطط الاستراتيجية الكبرى له، مما يضبط تدخلاته ويربط التمويل بالأهداف الاستراتيجية للقطاع الثالث في الجزائر، وعلى النقيض من هذا يعمل المصرف بمثابة الضابط والمراقب للتدفقات المالية داخل القطاع، فكل حسابات كيانات القطاع موطنة فيه، ولا تتم أي معاملة تمويلية او أي جمع للتبرعات الا وتحت اشراف المصرف؛
- ✓ **بنك الجزائر:** بمثابته مؤسسة مالية تعمل داخل الجزائر، يلتزم المصرف بالقوانين والمعايير والتعليمات التي يصدرها بنك الجزائر، خاصة فيما يخص كفاية رأس المال، ونسب السيولة والدفع الالكتروني وغيرها، مما يجعل المصرف تحت الرقابة الاحترازية لبنك الجزائر، مما يزيد من كفاءة الحوكمة ويحميه من الانحرافات؛
- ✓ **وزارة المالية:** بصفته مؤسسة مالية ذات نفع عام وهدف غير ربحي، يستفيد المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية من التحفيزات الجبائية التي تستفيد منها المؤسسات في هذا المجال، اذ يهدف التنسيق بين المصرف ووزارة المالية في ضبط الأثر المالي للعمليات التضامنية، ومتابعة التمويل الحكومي المرتبط بالعمليات التضامنية والاجتماعية، اذ تعتبر الجهة الأولى المسؤولة على المنح الحكومية للقطاع، كون الدعم الحكومي يعتبر أيضا من أبرز المساهمات المالية في المصرف؛

- ✓ **وزارة الشؤون الدينية والاوقاف:** يتوجب التنسيق بين المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية ووزارة الشؤون الدينية في عدة مجالات، بداية من الرقابة الشرعية والفتوى التي يطلبها المصرف من حين لاخر، والتنسيق أيضا فيما يخص تسيير أموال الزكاة عن طريق الديوان الوطني للوقف والزكاة، والتنسيق أيضا في مجال الأوقاف بصفتها ناظرا للوقف في الجزائر، عن الديوان والذي يعتبر أيضا من مؤسسات القطاع الثالث؛

وبهذا يكون المصرف تحت الاشراف التنظيمي للمجلس الأعلى للقطاع الثالث، وتحت الرقابة المالية والامتثال لبنك الجزائر، وبالتنسيق المالي والجبائي مع وزارة المالية، اما الجانب الشرعي فيكون بالتنسيق مع وزارة الشؤون الدينية والاوقاف، مما يجعل المصرف يعمل داخل شبكة مؤسسية متكاملة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

يعتمد الهيكل التنظيمي للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، على نظام من الحوكمة قائم على أربعة أسس رئيسية، تجمع بين سلطة الاشراف والتوجيه الاستراتيجية، وهيئة الرقابة والضبط الشرعي بسبب الطبيعة الإسلامية للبنك، واستقباله للأموال والأصول الشرعية، ولجنة التدقيق وإدارة المخاطر الداخلي، ومجلس الإدارة التنفيذية الذي يختص بالإدارة العامة للمصرف، ومن خلال النقاط التالية سنقوم بالتفصيل في الوحدات الهيكلية الأساسية في النموذج:

- ✓ **الإدارة التنفيذية للمصرف:** تعد الإدارة التنفيذية للمصرف الجهاز التكنوقراطي المسؤول عن الإدارة التشغيلية للمصرف، لاسيما أنشطة التمويل والاستثمار وادار المخاطر، وتعمل على ترجمة السياسات الاستراتيجية التي يسطرها المجلس الأعلى للقطاع الثالث الى عمليات استثمارية وتمويلية ذات اثر اجتماعي واقتصادي ملموس، ويتبع هذه الإدارة عدة لجان ودوائر متخصصة في إدارة الموارد البشرية، إدارة المخاطر، التمويل الاجتماعي، والاستثمار الوقفي، وتركز هذه السلطة على تحقيق اكبر عائد اجتماعي من عملياتها اليومية، مع الاخذ بعين الاعتبار مبدأ العائد والمخاطرة، حيث تعمل على تحقيق رؤية المصرف وصيانة رسالته وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف، في ظل بيئة قائمة على الحوكمة الرقمية الشفافة؛

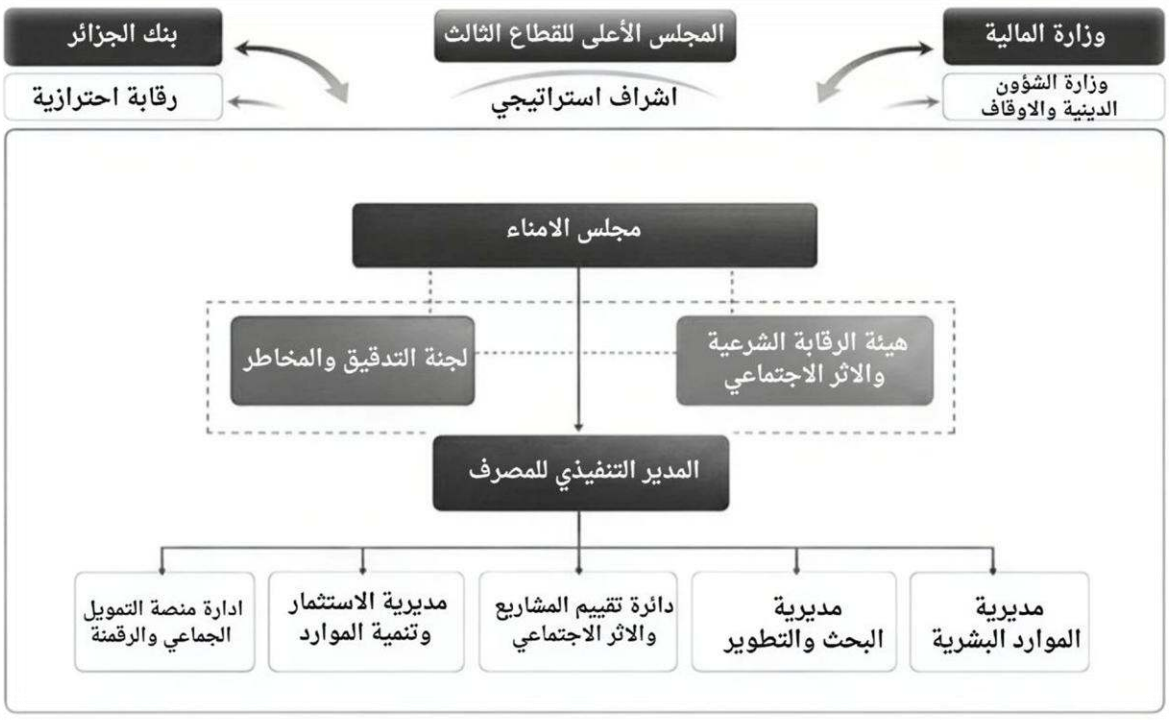
- ✓ **مجلس الأمناء :** يعتبر مجلس الأمناء للمصرف بمثابة السلطة المرجعية له، حيث يختلف عن مجالس الإدارة في البنوك التجارية، اذ يعتبر كاطار استراتيجي يوازن بين مصالح أصحاب المصلحة وكل الفاعلين المرتبطين بأهداف المصرف، ويتكون هذا المجلس من ممثلين عن المجلس الأعلى للقطاع الثالث، ممثلين عن كبار الواقفين والمانحين، ممثلين عن الديوان الوطني للوقف والزكاة، ممثلين عن اللجنة العلمية للمجلس بصفتها الهيئة الاستشارية الأولى للمصرف، والجهات الشريكة الأخرى من القطاع الثالث، القطاع العام او القطاع الخاص، كما يضمن هذا المجلس عدم التركيز على تعظيم مصلحة فئة معينة، انما هدفه الأساسي يكون في تحقيق التوازن بين اهداف أصحاب المصلحة، لتحقيق اكبر اثر اجتماعي ممكن وخدمة الصالح العام، اعتمادا على المشروعية المؤسسية، الخبرة التقنية والفنية، الموارد المالية، والدعم المجتمعي المقدم من طرف المجلس؛
- ✓ **لجنة التدقيق وإدارة المخاطر:** يؤسس مجلس الأمناء لجنة التدقيق وإدارة المخاطر الخاصة بالمصرف، على ان تتمتع هذه اللجنة باستقلال وظيفي واداري يسمح لها بالتدقيق ومراقبة الامتثال المالي، ومراجعة لضوابط الداخلية للمصرف، تتبع جودة التقارير والبيانات الداخلية، تحليل المخاطر، ورصد الانحرافات المحتملة قبل حدوثها، تستمد هذه اللجنة أهميتها من الطبيعة الحساسة للأموال التي يديرها المصرف، كونها أموال لها احكام شرعية خاصة لا تتقبل حرية التصرف، كأموال الزكاة والاوقاف، والهبات الوصايا، واموال جمع التبرعات والتمويلات الموجهة، مما يجعلها أموال ذات مخاطر خاصة مثل: مخاطر الانحراف عن الأهداف الاجتماعية، تضارب المصالح، وعدم تماثل المعلومات، ما يستدعي لجنة رقابة تعتمد اليات متخصصة تخفض التكاليف، وتحمي الأصول، وتضمن تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمصرف؛
- ✓ **هيئة الرقابة الشرعية:** تمثل هيئة الرقابة الشرعية اهم هيئة رقابية في المصرف، فهي التي تضمن وتضبط البعد الشرعي الإسلامي للبنية التنظيمية للمصرف، فهي تحقق في مدى توافق المنتجات والعقود التمويلية مع أساليب التمويل الإسلامي كالمضاربة، المزارعة، القرض الحسن، والمشاركة، كما تقوم بالرقابة والتدقيق على

مواطن صرف أموال الزكاة وريع الوقف، مع مقاصد الشريعة الإسلامية وإرادة الواقفين، وتوجيهها حصرا نحو أبوابها الرئيسية مع ضمان عدم اختلاط الأموال، وتنعكس أهمية هذه الهيئة في انها تمنح المصرف شرعيته المؤسسية، وتزيد ثقته امام أصحاب المصلحة من المانحين والمتبرعين، وتمنع الاختلالات والانحرافات وتضمن الامتثال الشرعي للمصرف؛

تتفاعل الهيئات واللجان فيما بينها لتحقيق اهداف المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، والوصول الى اعلى أثر اجتماعي ممكن، اذ تعتبر الإطار التنظيمي والحوكمي الأساسي الذي يضبط نشاط المصرف، ويضمن عدم انحرافه عن أهدافه الأساسية.

ولأجل التوضيح أكثر في حوكمة المصرف وهيكله التنظيمي نعرض عليكم الشكل رقم28.

الشكل 28: الهيكل التنظيمي والرقابي للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.



المصدر: من اعداد الباحث.

الفرع الثالث: اليات الرقابة والحوكمة.

تعتبر الحوكمة أساس المنظومة المصرفية وتعتبر بمثابة الجهاز المناعي له، خاصة بسبب الطبيعة الحساسة لتدفقات النقدية داخله بصفة خاصة، او في القطاع الثالث وكياناته بصفة عامة، وبالنظر للأهمية الكبيرة التي تكتسيها حوكمة البنك نرى في النقاط التالية اهم الاليات التي يجب ان يعتمدها المصرف في سبيل تحقيق أهدافه:

أولا: الرقابة المالية والمحاسبية الدورية:

يمثل التدقيق المالي والمحاسبي الدوري أساس العملية الحوكمية والرقابية للمصرف، وتمثل المستوى الأول من مستويات الامتثال لأنها تقوم بفحص السلامة المالية للمصرف، ومطابقة نفقاته لاعتماداتها تقييم كفاءة أدائه، ويكون هذا عبر مسارين متوازيين:

- ✓ **الامتثال للسياسة الاحترازية الكلية:** كمثل سائر البنوك والمصارف يخضع المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية للرقابة من طرف بنك الجزائر، لضمان سلامة المصرف من المخاطر المالية النظامية كالمخاطر الائتمانية ومخاطر العسر المالي والتخفيف من حدتها، وضمان الاستقرار المالي للمصرف، وهذا من خلال اختبارات الصحة المالية والجهد المالي، والرقابة على جودة المحافظ الاستثمارية والعقود التشاركية، وقياس قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته التنموية؛
- ✓ **تقييم الكفاءة التشغيلية للمصرف:** وتكون عبر المدققين الداخليين ومحافظي الحسابات، وباستعمال نسب التحليل المالي التي تقيس مدى كفاءة المصرف في إدارة نفقاته، للتقليل من ارتفاع النفقات الإدارية مقابل الاستثمارات الموجهة لأهداف المصرف.

ثانيا: الرقابة الشرعية على مصادر الأموال وأساليب توظيفها.

تمثل الرقابة الشرعية على نشاطات المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، جوهر عمله واساس المنظومة الرقابية داخله، اذ ان طبيعة الأموال التي يجمعها المصرف تحتم عليه الامتثال الجبري للقواعد الشرعية، خاصة في باب الوقف والزكاة، ويعتمد المصرف في تحقيق هذه الرقابة الى الاليات التالية:

- ✓ **الفصل بين الذمم المالية لتفادي اختلاط الأموال:** على المصرف ان يتخذ سياسات مالية ومحاسبية دقيقة تمنع اختلاط الأموال بين المحافظ الاستثمارية، اذ انه لا يجوز ان تختلط أموال الزكاة والتي لها مصارفها الشرعية المحددة بالكتاب والسنة، مع أموال التبرعات او الهبات والوصايا او الإعانات الحكومية للقطاع، كما انه لا يجوز شرعا استغلال الأموال الوقفية الا فيما وقفت لأجله؛
- ✓ **الرقابة الشرعية على توظيف الأموال:** يراقب المصرف بصرامة كل المشاريع التي قام بتمويلها والتحقيق فيما إذا كانت تستعمل لأغراض تعارض الشريعة الإسلامية، كما يجب عليه ضمان ان لا تكون صيغ تمويله فيها شبهة الربا او الغرر، او حتى التمويل المزدوج للمشاريع من طرف المصرف وطرف اخر يتعامل بالربا، وهذا حفظا للمال تنمية للقطاع، وتشجيعا للاقتصاد الإسلامي القائم على الأرباح والاستثمار الحقيق المنتج للقيمة.

ثالثا: الإفصاح والشفافية وحماية بيانات العملاء.

يعتبر المزج بين الإفصاح والشفافية من جهة وحماية بيانات العملاء من كيانات القطاع امرا مطلوبا في نشاط المصرف، حيث يقوم المصرف بعرض كل البيانات التي تخص نشاطه للعامة، مثل المبالغ التي تخص حسابات المصرف كحسابات جمع التبرعات الخاصة به، وحصيلة جمع الزكاة، والحصيلة الوقفية، عن طريق موقع الالكتروني بصفة اجمالية، ويجب عليه ان يكشف حتى عن حجم اعماله، انما البيانات الحساسة التي تحتاج التفصيل وبيانات العملاء يتم الافصاح عنها للجهات الوصية وللمجلس الأعلى للقطاع الثالث، كما يتيح المصرف لأصحاب المصلحة تتبع الأثر الدقيق للأموال، عبر عرض التقارير الانية عن عدد المشاريع الممولة، مناصب الشغل المفتوحة، ومختلف الاحصائيات التي تخص الأثر الاجتماعي للمصرف والقطاع عامة.

رابعا: منع تضارب المصالح والتوظيف السلبي للأموال.

تحتم الطبيعة الحساسة لأموال القطاع والموارد المالية المدارة متن طرف المصرف معايير صارمة خاصة في توظيف الأموال، حيث يجب على المصرف ضمان ان لا تحيد سياسة المصرف عن أهدافها الاستراتيجية، وان لا تمول المشاريع ذات البعد السياسي، كتمويل حملة انتخابية لاحد الأطراف، او تمويل مشاريع جمعيات تستغل أرباحها في تمويل احد الأحزاب، لان هذا سيؤدي الى اضعاف الثقة وتشويه صورة البنك لدى أصحاب المصلحة، مما يؤثر بصفة كبيرة على تلقي الدعم والتمويل، لذلك على المصرف تبني بروتوكول رقابي يمنع أي تمويل له شبهة التوجه الحزبي او السياسي، لمنع أي تحيز سياسي او أيديولوجي ويحافظ على السياسة الحيادية للمصرف وللقطاع ككل.

المطلب الثاني: مصادر تمويل المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

يهدف هذا المطلب الى تحديد مصادر تمويل المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، ويبين كيفية تسييرها واستثمارها، وهذا بناء على المقاصد الشرعية للأموال وباستعمال أدوات التمويل الإسلامي، في إطار تنظيم رقابي وحوكمي محكم واعلى قدر من الإفصاح والشفافية.

الفرع الأول: الأوقاف ودورها في تمويل المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

يعتبر الوقف من اهم مصادر التمويل للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، فخلافا للجمعيات التي تعتمد على المنح والتبرعات الدورية والتدفقات النقدية الغير مؤكدة، فيوفر الوقف للمصرف أصولاً رأسمالية دائمة، يتولى المصرف بصفته مؤسسة مالية، تحويل الأصول الوقفية الجامدة إلى محافظ استثمارية مدرة للعائد، مما يضمن استدامة التمويل للمصرف ولكيانات القطاع الثالث بشكل عام.

أولا: الوقف النقدي والوقف العيني.

يصنف المصرف اوقافه الى اوقاف نقدية سائلة اوقاف عينية ثابتة، حتى يسهل عليه تحديد استراتيجيته الاستثمارية، وهذا لأجل ضمان الموازنة بين السيولة والأصول الثابتة:

- ✓ **الوقف النقدي:** يوصف الوقف النقدي بالوعاء الأكثر مرونة في تعبئة الموارد، ذلك بأنه يسمح بتجميع مبالغ مالية متفاوتة ويحولها إلى رصيد سيولة دائم، يتم صرفه بالدرجة الأولى حسب إرادة الواقف، وان كان لم يحدد الغرض منه فيمك للمصرف التصرف فيه واستخدامه في صيغ القرض الحسن، وفي المشاريع الاجتماعي منخفضة المخاطرة، إضافة الى دعم المشاريع الصغيرة والجمعيات والمؤسسات الاجتماعية ذات الأثر الاجتماعي المباشر، بالإضافة لما سبق يوفر الوقف النقدي للمصرف رأس مال عامل قابل للدوران، وسيولة دائمة تسهم في استدامة نشاطه مما يخفف من تبعيته للعطايا الظرفية، ويمنحه هامشا أكبر في الاستثمار والتمويل؛
- ✓ **الوقف العيني:** يشمل الوقف العيني كل الأصول الثابتة الموقوفة كالمباني، الأراضي، الحقول، البساتين، السيارات، أدوات الإنتاج، وغيرها من الأصول المادية التي يتم حبس استغلالها وتسبيل منفعتها، وتتجلى أهميتها انها تمنح المصرف اصولا ثابتة يمكن استغلالها لتوفير موارد منتظمة عبر التأجير او الاستغلال، مع المحافظة التامة على الأصل وصيانته وحمايته، وصرف أمواله فيما وقف لأجله، وبعد ذلك يمكن للبنك استغلاله في اغراضه التمويلية، فمثلا يستطيع المصرف تأجير بناية او ارض فلاحية لجمعية او مؤسسة اجتماعية لغرض استثمارها واستغلالها، مع استغلال ريع الوقف في صيانته وتثميره، وتوزيع بقية العوائد على ما وقف لأجله الأصل، او استغلالها في تمويل مشاريع أخرى ذات نفع عام واثر اجتماعي، وكل هذا يتم بعد اخذ الاجازة والفتوى من هيئة الرقابة الشرعية للمصرف وبالتشاور مع اللجنة العلمية للمجلس الأعلى للقطاع الثالث.

ثانيا: اليات استثمار الأوقاف عبر المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

يتعدى دور المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية الدور التقليدي لنظارة الوقف، والتي غالبا ما تقتصر على الحفظ والجباية والتسيير الإداري فحسب، ليصير مؤسسة استثمارية تنموية تعيد دمج الوقف في الدورة الاقتصادية والاجتماعية، بما ينسجم مع الشريعة الإسلامية، ويقوم المصرف باستثمار الأوقاف وفق مسارين وهما كالتالي:

- ✓ **اليات استثمار الوقف النقدي:** يتم استثمار الموارد المالية للوقف النقدي من خلال استغلال السيولة في تمويل مشاريع الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية ذات العائد الاجتماعي اما عن طريق القرض الحسن، او التمويل التشاركي القائم على التمليك كالمضاربة والمشاركة المتناقصة، مما يضمن الارتباط بالاقتصاد الحقيقي، ويوزع مخاطر الاستثمار بين المصرف والشركاء، وتعود الأرباح المتحصل عليها لتمويل المشاريع الخيرية والاغاثية الأخرى للمصرف او كيانات القطاع، كما يمكن للمصرف استغلال هذه الأموال في المشاركة في مشاريع حكومية الضخمة كمشاريع البنى التحتية، او يتم استثمارها في شراء أصول عينية او مالية موافقة للشريعة الإسلامية؛
- ✓ **اليات استثمار الوقف العيني:** للأصول الوقفية العينية الكثير من الاليات الاستثمارية التي يمكن استغلالها، كعقود الاجارة، المزارعة، المساقاة، ومختلف صيغ التمويل الإسلامي التي تتماشى مع طبيعة الأوقاف، كما يمكن إعادة التصرف في الأراضي او المباني بصيغة أخرى، فعلى سبيل المثال ارض بور وقفية لم تعد تصلح للزراعة بسب انها صارت داخل المخطط العمراني، يقوم المصرف بجمع التمويل اللازم لاستثمارها عن طريق الصكوك الوقفية او التمويل الجماعي، وتستغل اما في بناء مساكن او مراكز تجارية مع حفظ وقفية الأملاك، او يقوم باستغلالها في انجاز مرافق عامة كالمستشفيات او المدارس او المساجد وغيرها، استنادا لدراسة جدوى تضمن اكبر عائد واثر اجتماعي، وتستغل موارد الشكل الجديد للوقف في تسيير شؤونه وتثميره وصيانته وصرفه في ابوابه، كما يستغل الفائض منها في تمويل سيولة المصرف.

ثالثا: حماية أموال الوقف وضمان استدامتها.

في المعنى الاصطلاحي للوقف نجد انه حفظ وحبس الأصل وتسبيل منفعته، أي ان حماية الوقف شرط أساسي لتحقيق مقاصده، وفي هذا الباب يجب ان يلتزم المصرف بالفصل بين الذمة المالية له والذمة المالية للوقف، اذ لا يقوم باستغلال الأوقاف كضمانات عينية وتعريضه لخطر التصفية جراء التعسر، كما يجب على المصرف عدم الاستثمار في المشاريع ذات المخاطر العالية، ويتخذ كل الاحترازات المشروعة لضمان عدم التقصير المؤدي للخسارة، ولتحقيق ذلك نقترح الاليات التالية:

- ✓ بناء صناديق لاحتياطات مخاطر الاستثمار يتم تمويلها بحجز نسبة من الأرباح الوقفية قبل توزيعها على أبوابها، بحيث تستغل هذه الاحتياطات كتحوط يقي الوقف من الاخطار الناتجة عن تقلب الأسواق، او الاخطار الناتجة عن الاستثمار او سوء التسيير؛
- ✓ الإدارة الاستراتيجية للأملاك الوقفية بحيث يراعي المصرف في اختيار المشاريع مدى استدامة الوقف، حيث يستثمر الأوقاف النقدية في تمويل المشاريع المصغرة والقصيرة الاجل، ويستثمر الأوقاف العينية في الاستثمارات الكبرى ذات الاجل الطويل والعائد المستمر، كما يعمل المصرف أيضا على تنويع مجالات الاستثمار، حتى لا يتأثر الوقف بالمخاطر النظامية ويقيه من خطر التركز الائتماني؛
- ✓ يجب تحصين الأصول الوقفية قانونيا وفصلها محاسبيا عن الأصول التشغيلية للمصرف، حتى لا تدخل ضمن وعاء التصفية في حال تعرض المصرف لخطر الإفلاس، ويتم نقل وصايته الى هيئة أخرى كالديوان الوطني للوقف والزكاة او المجلس الأعلى للقطاع الثالث، لضمان استدامته المطلقة تحقيقا لشروط الواقف؛
- ✓ إضافة الى كل ما سبق الدراسة الجادة والدقيقة للمشاريع التي تستثمر فيها الأملاك الوقفية، وتختار المشاريع ذات الأثر الاجتماعي الكبير ومعدلات المخاطرة المنخفضة، والاختيار الحسن والرشيد للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية التي تضمن التسيير الفعال وحماية الأملاك الوقفية.

رابعا: علاقة المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية بالديوان الوطني للوقف والزكاة.

تعالج هذه النقطة من اعقد الإشكاليات التي قد تواجه بناء هذا النموذج، فالديوان الوطني للوقف والزكاة مؤسسة حكومية تعمل على نظارة الوقف وحمايته، والمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية مؤسسة مالية غير ربحية تسعى لاستثمار الأملاك الوقفية، كونها من روافد القطاع الثالث وهو يعمل تحت اشراف المجلس الأعلى للقطاع، لذلك ومن منظور مؤسسي يجب علينا ان نصيغ علاقة تكاملية بين الديوان والمصرف، لتفادي تداخل المهام والصراعات الإدارية التي ترهق المؤسسات العمومية وتضيع الأملاك الوقفية، رأينا انه من المجدي فك الارتباط بين التسيير الإداري والنشاط الاستثماري، حتى نحقق علاقة تكاملية استراتيجية بين المؤسستين، مبنية على تقاسم الأدوار الوظيفية انطلاقا من تخصص كل مؤسسة، سنترجمها عبر المسارات التالية:

- ✓ حصر مهام الديوان الوطني للأوقاف والزكاة في النظارة الإدارية، لا سيما الجوانب القانونية والتوثيقية والتمثيل الرسمي امام السلطات العامة، كما يمكن للديوان أيضا ممارسة الرقابة الإدارية والشرعية لحماية الوقف من الانحراف او الضياع؛
- ✓ بما ان المصرف مؤسسة مالية تتخصص في المعاملات المالية والاستثمارية، يقوم بموجب العلاقة التكاملية بمهام الاستثمار والتثمير والصيانة وحفظ الوقف من التآكل، وهذا لامتلاكه القدرات التكنولوجية والخبرات البشرية القادرة على إدارة الأوقاف باحترافية؛
- ✓ يعتبر الوقف في العرف ملكية مجتمعية تتبع القطاع الثالث وليس ملكية عامة تخضع لخصائص المرفق العمومي، لذلك يتولى المصرف إدارة الاملاك الوقفية وفق قواعد الاقتصاد التضامني، مما يسمح لها بالنمو والتطور ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
- ✓ بالرغم من كون الديوان الوطني للأوقاف والزكاة مؤسسة عمومية الا انه يتقاطع مع القطاع الثالث في الكثير من الجوانب، لهذا من خلال النموذج نرى انه من المجدي ان يعمل الديوان بالشراكة مع المجلس الأعلى للقطاع الثالث، خاصة في مجالات الإفصاح والشفافية والحوكمة، والرقابة على الأملاك الوقفية والاحصاء المستمر لها؛

- ✓ يستقل المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية باتخاذ القرار الاستثماري بناء على قدراته وتخصصه، ولكن هذا لا يجعله يستغني عن استشارة الديوان في كل ما يخص الأوقاف والزكاة، من واقع الخبرة الطويلة للديوان والمستمدة من الوزارة الوصية، الى جانب كونه الحافظ القانوني للأملاك الوقفية، حيث يلتزم المصرف بعرض الخطة السنوية للأوقاف على الديوان للتأكد من احترامها للشروط، مع التزام الديوان بتقديم الحماية القانونية والشرعية الازمة للاستثمارات الوقفية، مما يخلق بيئة عمل امنة تدعم استدامة الوقف.

وبهذا يكون التكامل بين المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية والديوان الوطني للأوقاف والزكاة، قائما على الإدارة القانونية للديوان والإدارة المالية والاستثمارية عن طريق المصرف، مناخا ملائما لتحقيق مقاصد الوقف وتحقيق رؤية القطاع الثالث.

الفرع الثاني: تسيير المصرف لأموال الزكاة جباية وصرفا.

تعتبر الزكاة موردا ماليا شرعيا غير قابل للتصرف او الاستثمار الحر حسب ما جاء في الكتاب، اذ تم تحديد مصارفها الثمانية في الآية 60 من سورة التوبة، ورغم إجازة بعض اهل العلم استثمار الفوائض منها في المشاريع منخفضة المخاطرة، الى اننا نرى انه من المستحسن جعل أموال الزكاة في أبوابها حصرا، حتى تحقق أهدافها الشرعية والاجتماعية بكفاءة، لهذا فان دور المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية في هذا الباب يكون في توطين صندوق الزكاة في المصرف، وتسهيل عملية جبايتها من خلال ابتكار اليات رقمية سهلة الاستخدام ومنعدمة التكلفة، ويتم صرفها وتوزيعها وفق ما اقرت الشريعة الإسلامية ذلك، وبالتنسيق مع المجلس الأعلى للقطاع الثالث كونه الجهة التي تمتلك قاعدة بيانات تضم الفئات المحتاجة، والتي تم تسجيلها من طرف كيانات القطاع في سجل المستفيدين، اذ يمتلك كل مستفيد ملفا كاملا يتضمن حالته المالية والصحية وتصنيفه من ناحية الاحتياج.

وبهذا يكون المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية بمثابة الوسيط الائتماني، اذ انه يستقبل أموال الزكاة عبر قنواته المعتمدة، ويعيد توزيعها على مستحقيها بعد التحقق من توفرهم على الشروط، مع الفصل التام لأموال الزكاة وضمان عدم اختلاطها مع الأموال الأخرى الموطنة في المصرف، وبذلك يتم ضمان الطابع الشرعي التعبدي لأموال الزكاة، وضمان وصولها بأسرع طريقة لمستحقيها، مما يجعلها أداة مباشرة للتضامن والتكافل الاجتماعي والتخفيف من وطأة الفقر، ويحقق أهدافها الرئيسية والتي تتقاطع مع اهداف القطاع الثالث والمصرف، وهي تحقيق اعلى اثر اجتماعي واقتصادي ممكن.

الفرع الثالث: مصادر التمويل الأخرى كالهبات والوصايا والتبرعات والاعانات الحكومية.

يعد هذا الفرع امتدادا لفكرة تنظيم مصادر التمويل في القطاع الثالث والمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، ولان موارد المصرف متعددة ولا تقتصر فقط على الأوقاف والزكاة، سنتحدث عن مصادر تمويل أخرى تساعد المصرف على تحقيق الاستدامة له ولكيانات القطاع الثالث، ومن بين هذه المصادر نجد التبرعات، الهبات والوصايا، والاعانات الحكومية.

أولا: التبرعات الخيرية وتنظيم جمعها عبر منصة وطنية.

يعاني جمع التبرعات من إشكالية صعبة بين المنع والبيروقراطية التي تتبع منح التراخيص، لذلك نرى ان القطاع الثالث في الجزائر محروم من موارد ضخمة بهذه الممارسات، الا وأننا ان ناقشنا الخطورة التي تكمن في هذا الموضوع، نجد ان السلطات العامة لها كامل الحق في منع جمع التبرعات، بسبب صعوبة حصرها وتتبع أموالها، لذلك نرى ان المصرف يمكنه حل تلك الإشكالية عن طريق التحول من الجباية التقليدية، القائمة على الصناديق والأشخاص، الى اليات حديثة ومبتكرة لجمع التبرعات قائمة على التكنولوجيا المالية، مما يزيد من الشفافية وتتبع الأموال ويقلل من الاخطار المصاحبة، وهذا من خلال الاليات التالية:

- ✓ يعتمد المصرف على نماذج التمويل الجماعي لتعبئة الموارد الموجهة إلى المشاريع الاجتماعية الخيرية الكبرى، لا سيما تلك التي تتطلب تمويلا كبيرا مثل المستشفيات الخيرية، والمدارس ودور الرعاية، ومشاريع البنية التحتية في مناطق الظل، عن طريق منصة تمويل رقمية تعمل تحت إدارة وتسيير المصرف، وتكمن اهمية هذا الأسلوب في أنه يخفض تكلفة جمع الاموال، ويقلص أعباء ومخاطر التحصيل اليدوي، والنقل، والوساطة التقليدية، ويجعل عملية التبرع من فعل عفوي، إلى عملية رقمية فورية مؤطره داخل منصة رقمية وطنية موحدة، وبهذا يصبح التمويل الخيري صناعة مالية تضامنية تدار بالكفاءة لا بالارتجال؛
- ✓ يغلب على موارد المصرف ذات السيولة العالية التذبذب الموسمي، لذلك عن طريق المنصة وبعد حملة إعلامية واشهارية فعالة، ان يستقطب المصرف اشتراكات شهرية او يومية او سنوية صغيرة، فعلى سبيل المثال يمكن عقد شراكة مع مؤسسات الاتصال النقال وباستشارة العملاء، ان تقوم بتحويل تلك المبالغ الضئيلة التي لا ترقى ان تكون وحدة اتصالات الى المصرف، ورغم قيمتها الرمزية الا انها ستصبح موردا هاما بسبب حجم المتبرعين، كما تستطيع بالاشتراك مع بريد الجزائر ومع البنوك الأخرى وتحت رغبة العميل، عقد اتفاقيات لجمع اشتراكات رمزية من أصحاب الحسابات المالية، تشمل تلك الأجزاء بعد الفاصلة او اشتراكات بقدر استطاعة العميل تبدأ من الدينار الواحد، هذه الاشتراكات وبالرغم من رمزيتها وانخفاض قيمتها لدى العميل يمكن ان تكون بمثابة مورد مالي ثابت ومهم بالنسبة للمصرف وللقطاع الثالث؛
- ✓ تعتمد المنصة على مبدأ الشفافية التامة والتتبع المالي الكامل، بحيث تقوم المنصة التابعة للمصرف بنشر كل سنتيم يدخل في حساباتها بصيغة انية والية، مما يجعل المتبرع يتتبع مسار تبرعاته منذ لحظة ايداعها، وحتى تحويلها الى الحسابات التي ستقوم باستغلالها ومن ثم الأثر المحقق منها من خلال التقارير الدورية والسنوية التي ينشرها المصرف والمجلس، وبهذا نجعل المنصة أداة لبناء الثقة والتتبع، والتقليل من مخاطر جمع التبرعات وتعزيز عدد المانحين، وتصبح عملية جمع التبرعات عملية شفافة ذات اثر اجتماعي ملموس، وتزيد من ثقة المتبرعين بالمصرف والقطاع؛

- ✓ تتيح البيانات الضخمة عن المانحين والتي تم جمعها عن طريق البوابة الرقمية للقطاع الثالث، ومنصة التمويل وجمع التبرعات التابعة للمصرف، بدراسة سلوك المانحين والتدقيق في تفضيلاتهم وتحليلها خلال فترة زمنية محددة، مما يسهل عملية تسويق جمع التبرعات وايصال الرسائل المؤثرة لكل فئة بناء على مخرجات الدراسات والتحليلات، فعلى سبيل المثال قد يميل بعض المانحين الى دعم المشاريع الصحية او المشاريع البيئية، فيقوم المصرف بتوجيه جمع التبرعات في هذا الباب الى أُولائك المانحين، وقد يفضل اخرون مشاريع بناء المساجد والمدارس القرءانية فيتم ربطهم بتلك المشاريع، وهذا ما يزيد من كفاءة جمع التبرعات ويجعلها مبنية على أسس علمية لا على خطابات عاطفية لا أساس لها.

إضافة لكل ما سبق تعتمد منصة التمويل وجمع التبرعات على كل أساليب التمويل الجماعي في المنصات العالمية، لاسيما اعتمادها الكامل على الدفع الالكتروني بواسطة التطبيقات المالية وبطاقات الدفع البريدية والبنكية، حتى يسهل الجمع ويمنع شبهة الاختلاسات التي تتعلق بالطريقة التقليدية، كما يمكن لكيانات القطاع الثالث القيام بعمليات جمع التبرعات عن طريق المنصة حصرا، وفي حسابات مفتوحة لتلك المشاريع التي تتطلب الجمع، ويقوم المصرف بتأمينها وإدارة الجمع والرقابة على الصرف، ويقدم التقارير للعامة بعد كل عملية، ومقابل ذلك يقوم المصرف بخصم عمولة لقاء تقديم هذه الخدمة.

ثانيا: الهبات المحلية والدولية.

يقصد بالهبات تلك الأموال التي يقدمها شخص طبيعي او معنوي لجهة من الجهات، وتعتبر من بين اهم مصادر التمويل في القطاع الثالث على المستوى المحلي والدولي، الا ان هذا النوع من الموارد يواجه بعض الصعوبات في الجمع، وهذا بسبب إشكالية اقناع الواهب نظرا لضعف الشفافية في القطاع، لذلك انطلاقا من هذا النموذج سيكون المصرف الجهة الأولى المسؤولة عن جمع الهبات المحلية والدولية، وحوكمة وتتبع استغلالها فيما وهبت لأجله، وذلك باستقطابها اما عن طريق الحملات الاشهارية للمصرف، او عن طريق سعي كيانات القطاع لاستقطابها عن طريق جهودهم الخاصة، ولا يتسنى لهم ذلك لا عن طريق حساباتهم الموطنة بالمصرف، الذي لا يعامل هذه الموارد بطريقة الصندوق انما يجعلها في مشاريع تنموية ذات بعد اجتماعي ملموس، ويعامل المصرف المنح عن طريق مسارين متوازيين وهما:

- ✓ **الهبات المحلية:** يتم استقبال الهبات المحلية من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين المقيمين في الجزائر، عبر اليات المصرف المتخصصة في هذا الشأن، ويتم مطابقتها وفق ما تمليه القوانين الجزائرية في باب الهبات، خاصة في اشتراط ان تكون الهبات تتوافق مع رؤية ورسالة المصرف او كيانات القطاع، وان لا تكون مرتبطة بشروط غير مشروعة او تؤثر في استقلالية القرار، ويقوم المصرف بربط الهبة المقدمة له بمشاريع تنموية تطابق إرادة الواهب، ويتم ربطه بنظام افصاح يسمح له بتتبع مسار هبته من المنح الى تحقيق العائد الاجتماعي؛
- ✓ **الهبات الدولية:** تصنف الهبات الدولية في الجزائر بانها أموال عالية المخاطر، خاصة وانها عادة ما تكون مستترة تحت غطاء انساني وفي الواقع تكون مشروطة بأهداف الشخص والمنظمة المانحة، وبالرغم من خطورتها الا ان لها فوائد كبيرة سواء على القطاع الثالث او الاقتصاد الوطني، بسبب كونها مصدرا للعملة الأجنبية، لذلك يجب ان يلعب البنك دور الحامي للسيادة الوطنية ولحرية اتخاذ القرار لكيانات القطاع الثالث، وان لا تكون تلك الهبات طريقا نحو تحقيق اهداف مشبوهة، وفي سبيله لذلك يتخذ المصرف في هذا الباب عدة سياسات نذكرها في ما يلي:
  - فحص الامتثال الصارم للقوانين المتعلقة بهذه الهبات والتأكد من خلوها من كل الشبهات التي قد تؤثر على السيادة الوطنية او شبهات الفساد؛
  - تلقي الأموال الأجنبية من مصادر موثوقة في حسابات المصرف او حسابات كيانات القطاع الثالث، وتحويلها لما يقابلها بالعملة الوطنية عند القيام باستغلالها ويكون هذا بالتنسيق مع بنك الجزائر تفاديا لمخاطر تذبذب أسعار الصرف، ومعا لاستغلال تلك الأموال في تمويل السوق الموازية؛
  - يعلم المصرف الجهات المانحة والجهات المستفيدة برسوم الخدمة، والتي تتمثل في التكاليف الإدارية المصاحبة لهذه العملية، حتى لا يتحمل المصرف تكاليف إضافية قد ترهقه.

ثالثا: الوصايا.

تستفيد كيانات القطاع الثالث في التجارب الدولية المدروسة سابقا من أموال ضخمة قادمة من الوصايا، اذ تعد الوصايا مصدرا وموردا ماليا مستقبليا هاما للمصرف وللقطاع الثالث، وهذا ما يغفل عنه الكثير من الفاعلين في القطاع، فالوصايا هي موارد مالية مؤجلة يتم استحقاقها بعد تحقق شرطها القانوني، تستغل لخدمة الأهداف الاجتماعية للمصرف او للكيان الموصى له بها، الا ان استغلالها يتطلب عناية كبيرة خاصة فيما يتعلق بالتوثيق والعقود والتحقق ومطابقة المقاصد، لذلك يعمل البنك على استقطابها من خلال الاليات التالية:

- ✓ يتولى المصرف دور الوصي المؤسساتي على الوصايا خاصة ذات القيم المالية الضخمة ويقوم بدور الأمين على تنفيذها، حيث يهتم بتوثيق الوصية في حياة الموصي ويحفظ وثائقها، مع التحقق من محلها ومن مطابقتها للشروط الشرعية والقانونية، ويضمن تطبيقها بعد وفاة الموصي وفق الشروط المحددة، وبذلك يتم حفظ الحقوق الشرعية وتنزيلها في مكانها الصحيح؛
- ✓ يمكن للموصي ان يحدد في حياته الجهة التي يوجه اليها المال، شرط ان تكون تلك الجهة مرتبطة بأهداف المصرف واهداف القطاع الثالث، وان تكون الوصية مطابقة للشروط الشرعية خاصة فيما يتعلق بان لا تتجاوز ثلث ميراثه الا بعد اخذ موافقة كل الورثة؛
- ✓ يمكن للجهات الموصى لها سواء المصرف او كيانات القطاع الثالث، ببناء خطط استراتيجية مستقبلية بناء على هذه الوصايا، مع الاخذ بعين الاعتبار حدود اليقين وعدم التأكد، كما يمكن للمصرف أن يضع خططا تقديرية مستقبلية تحفظ توازن سيولته، وتعينه على توجيه تلك الموارد حين استحقاقها إلى مشاريع التي تحقق الأثر الاجتماعي، مع بقاء التنفيذ مرتبطا بالوصية نفسها وبأحكامها.

رابعا: المنح الحكومية.

يتبوأ التمويل الحكومي عن طريق المنح الثابتة مركزا هامة في مصادر تمويل القطاع الثالث الأمريكي والبريطاني، حيث يتجاوز في الكثير من الأحيان نسبة 30%، وعلى النقيض تعاني الجمعيات في الجزائر من تذبذب وانعدام هذه المنح، فمن مقابلة اجريناها مع بعض الجمعيات الكبرى استخلصنا ان نسبة التمويل الحكومي في غالب الأحيان لا يتجاوز 1% من اجمالي مصاريف الجمعيات، وهنا نجد انفسنا امام إشكالية أخرى سببها الرئيسي الضبابية وعدم الامتثال في القطاع، فالجهات الحكومية لا تستطيع ان تمول الجمعيات والنوادي التي لا تفصح عن مآل الإعانات، ولا عن طريقة صرفها والمستفيد الرئيسي منها، كما انها لن تمول الاقتصاد الموازي والأنشطة التي تشجع التهرب الضريبي، لذلك يأتي المصرف الخيري للتنمية كحل مثالي وشفاف لتلك الإشكالية، وفق السبل التالية:

- ✓ يتولى المصرف دراسة "الجدوى الاجتماعية والمالية" للمشروع المقدم من طرف الجمعية او المؤسسة الاجتماعية، وعند الموافقة تتلقى الجمعية او المؤسسة الاجتماعي الإعانة الحكومية عبر حساب بنكي مقيد داخل المصرف ويخضع لرقابته، كما تمنع السحوبات النقدية الغير مبررة، وتدفع الأموال حصرا وبطريقة مباشرة للموردين، بناء على فواتير مؤشرة من طرف إدارة الضرائب، وتقارير إنجاز فعلية تم التدقيق فيها من طرف لجان المجلس الأعلى للقطاع الثالث، هذه الآلية تقضي بصفة كبيرة على خطر تبديد الإعانة في مصاريف وهمية أو لأغراض شخصية؛
- ✓ يعتمد المصرف آلية التمويل المبني على النتائج لتشجيع الحكومة على ضخ الإعانات بثقة، حيث لا تصرف الإعانة الحكومية للجمعية او المؤسسة الاجتماعي دفعة واحدة مقدما، انما يتم تجزئتها إلى دفعات مرتبطة بمؤشرات أداء رئيسية، حيث يتولى المصرف مهمة التقييم والقياس المستمر، على سبيل المثال: لا تصرف الدفعة الثانية من الإعانة الحكومية المخصصة لدعم مشروع بيئي إلا بعد أن يثبت المصرف بالأرقام، أن الدفعة الأولى قد حققت أهدافها الميدانية بنجاح وفق مقياس العائد على الاستثمار الاجتماعي، وهذا يضمن المصرف للجهات الحكومية أن كل دينار يُنفق يقابله أثر مجتمعي ملموس، مما يزيد التكامل بين المصرف والقطاع الثالث من جهة والجهات الحكومية من جهة أخرى؛

- ✓ يقدم المصرف الخيري ضمانات وتحفيزات اقتصادية قوية للدولة حتى تدعم القطاع الثالث، ويتمثل هذا الحافز في هندسة التمويل المشترك، بين الدولة والقطاع الثالث والمصرف، حيث وعندما ترغب الجهات الحكومية تمويل مشروع اجتماعي كبناء مركز صحي او تعليمي في مناطق الظل، تُقدم إعانة جزئية ويقوم المصرف باستخدام هذه الإعانة كمحفز مالي لجذب أموال أخرى سواء من عوائد الأوقاف، أو هبات الشركات، او عن طريق جمع التبرعات لتكملة تكاليف المشروع، بحيث تمنح هذه الالية الإعانات الحكومية قدرة على جذب التبرعات والاعانات نظرا لزيادة مصداقية المشروع، فعلى سبيل المثال: تقدم الدولة إعانة حكومية تمثل 30% فقط من تكلفة المشروع الاجمالية، وينجح المصرف في تعبئة الـ 70% المتبقية من مصادره الخاصة، مما سيقلل العبء على ميزانية الدولة ويضاعف من حجم الأثر الاجتماعي المحقق من النفقة؛
- ✓ يعمل المصرف بفضل ارتباطه بالمجلس الأعلى للقطاع الثالث، كهمزة وصل بين القطاع الثالث وكياناته من جهة والجهات الحكومية من جهة أخرى، فهو يعمل على توجيه الإعانات الحكومية نحو الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، التي تعمل حصرا في القطاعات ذات الأولوية الاستراتيجية للدولة، مما سيقنع الجهات العامة، بأن الإعانات الموجهة للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعي، في حقيقتها تنفيذ غير مباشر للسياسات العامة للدولة، ولكن بأدوات القطاع الثالث الأكثر مرونة وأقل بيروقراطية والاسرع وصولا والاثر امانا وحوكمة.

المطلب الثالث: أساليب التمويل والاثر الاجتماعي والاقتصادي المنتظر.

في هذا المطلب سنقوم بنقل المصرف الدور الاولي الذي يتكلم عن تعبئة الموارد، الى اهم نقطة في الدراسة وهي كيفية استثمارها وتوظيفها التنموي، وبذلك يتجلى دور المصرف في القطاع الثالث خاصة وفي الاقتصاد الوطني بصفة عامة، ومن خلال الفروع التالية سنتناول كيف يقوم المصرف الخيري للتنمية الاجتماعي بتحقيق الأثر الاقتصادي والاجتماعي من خلال التمويل.

الفرع الأول: أساليب التمويل التي يعتمدها المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

يعتمد المصرف على محفظة متنوعة من الأساليب التمويلية، التي من خلالها يقوم بدعم مشاريع ريادة الاعمال الاجتماعية، والمشاريع الناشئة للجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، وكل هذه الأساليب تكون مطابقة لمقاصد الشريعة الإسلامية، القائمة على تحقيق القيمة الحقيقية.

أولا: التمويل بواسطة القروض الحسنة لدعم المشاريع المصغرة.

تعتبر الية التمويل بالقروض الحسنة من أبرز صغ التمويل الإسلامي خاصة وأنها تقوم على مبدأ التكافل والتمكين، كما تكمن أهميتها في كونها عبارة عن تمويل منعدم التكلفة بسبب صفرية معدلات الفائدة، يستخدم هذا النوع من التمويل في المشاريع المصغرة ومشاريع الحرفيين، ومشاريع ريادة الاعمال الاجتماعية ذات التكلفة المنخفضة، حيث تكون المخاطر عالية ويعزف المستثمرين عن تمويلها، ولأجل ضمان كفاءة هذا التمويل وحماية أموال المصرف من الضياع، يمكن للمصرف اتباع السياسات التالية:

- ✓ برامج القروض الدوارة:[1] من خلال هذه البرامج يقوم البنك بإدارة الحسابات المخصصة للقروض الحسنة عن القرض الدوار، والذي يقصد به عدم استهلاك رأس المال دون ضخه باستمرار، فعلى سبيل المثال: يتم تمويل مشروع جديد من ذلك الحساب بمجرد تسديد المستثمر الأول مبلغ قرضه، وبهذه الالية لا يتم تجميد كتلة نقدية كبيرة وجعلها خارج الاستغلال، ولا يتم تآكل رؤوس الأموال، انما تمول نفس الكتلة النقدية عدة مشاريع في فترات زمنية متتالية؛

[1] جمعية البنوك في الأردن، القروض المتجددة والدوارة، متواجد على الموقع: https://finapp.jo/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%88%D9%83/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA/%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D9%88%D8%B6-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D8%AC%D8%AF%D8%AF%D8%A9/ تمت المعاينة يوم: 2026/04/25.

- ✓ برنامج الكفالة التضامنية[1]: يعجز الكثير من طالبي التمويل الأصغر عن طريق القروض الحسنة غالبا في توفير الضمانات التي تمنحهم القروض، وهذا ما يمنعهم من الحصول على قروض وتمويل من المؤسسات المالية الأخرى، إضافة الى ذلك فان تمويل هذه المشاريع ينضوي على مخاطر كبيرة، لذلك يمنح المصرف التمويل لمجموعات صغيرة تشبه التعاونيات تتقاطع في نوع المشروع او تقيم في نفس المكان، ويضمن بعضهم البعض ضمانات معنوية، بحث ان تعسر احدهم او تماطل في السداد يقوم المصرف بإيقاف التمويل عنهم جميعا، وهذه السياسة قد اثبتت نجاعتها في الكثير من مؤسسات التمويل الأصغر؛
- ✓ لتغطية النفقات التشغيلية للمصرف والمصاحبة لعملية الاقراض كدراسات الجدوى والمتابعة الميدانية، يتم حصر تلك النفقات وتحميلها للمقترض سلفا قبل الإقراض، وحتى لا يدخل القرض في شبهة الربا ولا يثقل كاهل المقترض لا يتم ربط تلك التكاليف بالمدة الزمنية او بحجم القرض؛
- ✓ لتقليل مخاطر القرض يقوم المقترض بأعداد فاتورة أدوات الإنتاج التي يسعى لاقتنائها مثلا عن طريق القرض، ويسلمه للمصرف بحيث يقوم المصرف بالتعامل مع المورد عبر وكلائه، ويحرص على تسلم وسائل الإنتاج للمقترض مع ارسال لجان رقابة بالتنسيق مع المجلس الأعلى للقطاع الثالث، لتحري جدية المشروع ضمان عدم التلاعب بالأموال.

ثانيا: أساليب التمويل الإسلامي.

يعتمد المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تتجاوز تكلفتها قدرة القرض الحسن، على جملة من أدوات التمويل الإسلامي كالمشاركة والمضاربة والمرابحة وغيرها من الأساليب القائمة على خلق القيمة، حيث تعالج هذه الأساليب التمويلية ضعف قدرة مشاريع الجمعيات والمؤسسات الناشئة ومشاريع ريادة الاعمال الاجتماعية في تجميع الأموال اللازمة لإنشاء المشاريع، وفي التالي نذكر بعض الاليات التي يعتمدها المصرف على سبيل الذكر:

[1] مجيد العكيلي علي، المركز القانوني للكفيل في عقد الكفالة التضامنية (دراسة مقارنة)، مجلة الباحث الأكاديمي في العلوم القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 2، المركز الجامعي افلو، ص81، سنة 2023.

- ✓ المشاركة لمتناقصة[1]: وهي المشاركة المنتهية بالتمليك، اذ يقوم البنك بالمساهمة في مشروع ما مع الاتفاق على اقتسام الأرباح حسب حصص النشاط، مع التزام صاحب المشروع الى دفع حصة المصرف تدريجيا لمدة زمنية معينة، بحيث تسمح هذه الطريقة لصاحب المشروع بتنمية رأس المال دون الحاجة الى الديون المتراكمة او لشركاء جدد؛
- ✓ المضاربة المقيدة:[2] بحيث يدفع المصرف المال كاملا ويضارب صاحب المشروع بجهده وخبرته في الأموال، مع اقتسام الأرباح حسب الحصص المتفق عليها سابقا عند ابرام العقد، وهذا النوع من التمويل يمكن ان يحقق نجاحا باهرا لخصائص القطاع الثالث في الجزائر، بحيث يمكن لجمعية بيئية انشاء مؤسسة اجتماعية ناشئة، تتخصص في فرز وتدوير النفايات ولخبرتها يمنحها المصرف كامل التمويل، وتشارك الجمعية بمتطوعيها وخبرتها وكفاءاتها في المشروع، ويتم اقتسام الأرباح حسب الحصص، مع احتفاظ المصرف بحق الرقابة والتدقيق المحاسبي بصفته صاحب المال، وفي حال الخسارة يتحمل المصرف خسارة الأموال وتخسر الجمعية جهدها؛
- ✓ المرابحة للآمر بالشراء عبر صفقات بيع الجملة:[3] يقوم المصرف على سبيل المثال بشراء أدوات الإنتاج لبعض الحرفيين بسعر الجملة حتى يحصل على تخفيض، يقوم المصرف بحيازتها في مخازنه، ويقوم ببيعها بالتقسيط المريح للفئات الهشة والحرفيين الضعفاء، مع زيادة بقدر تكلفة المعاملات، وهدفه من هذه تحقيق الأثر الاجتماعي وتحسين حياة اولائك الناس؛

[1] غنية وارتي، المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك كآلية لتنمية الوقف، مجلة التواصل، العدد الخاص، المجلد 27، سنة 2021، ص174.
[2] خيثر مسعود، بوقرين عبد الحليم، مشروعية المضاربة في الاقتصاد الإسلامي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد12، سنة 2011، ص232.
[3] زين محمد زيني، خواطر حول عملية بيع المرابحة للآمر بالشراء، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 12، العدد 2، جامعة خنشلة، الجزائر، سنة 2025، ص160.

- ✓ بيع السلم خاصة لدعم الامن الغذائي[1]: يقوم المصرف بدفع قيمة المنتجات الزراعية مسبقا لأجل تغطية تكاليف الزراعة، على ان يأخذ البضاعة عند الحصاد مع تحديد جميع اوصاف السلعة، مما يبعد الفلاحين من اللجوء الى المرابين، ويسمح للمصرف بالمساهمة في استقرار الأسعار.

ثالثا: التمويل المختلط (الخيري-الاستثماري).

يعتبر التمويل المختلط او ما يسمى اصطلاحا (Blended Finance) من احدث ابتكارات التمويل الاجتماعي، حيث يعرفه البنك الدولي بأنه نهج استراتيجي يجمع بين التمويل العمومي والخاص لإنجاز مشاريع مشتركة ذات بعد اجتماعي عالية المخاطر، ويستخدم هذا التمويل عادة لمعالجة مشكلة فشل السوق في توفير الاستثمارات لارتفاع المخاطرة وقلة العوائد، لذلك نهدف ان يكون المصرف الخيري للتنمية رائد في هذا التمويل، من خلال جذب رؤوس الأموال الخاصة او من القطاع العام في اطار شراكة استراتيجية ذات بعد اجتماعي[2]، ويتم ذلك عبر الاليات التالية:

- ✓ الية رأس المال التحفيزي او شريحة الخسارة الأولى[3]: ويصطلح عليها باللغة الأجنبية (First-Loss Capital)، بناء على هذه الاستراتيجية يقوم المصرف بدراسة جادة لمشروع استثماري ضخم ذو ابعاد اجتماعية واقتصادية، يقوم بتأسيس صندوق استثماري ويفتح باب المساهمة فيه للخواص او للقطاع الحكومي، مع قيام المصرف بضخ اول دفعة من رأس المال من أمواله الخاصة، سواء من ريع الوقف او الهبات الغير مشروطة او من جمع التبرعات، لتحمل الصدمة الأولى والمخاطر الأولى للمشروع، حتى تبدد مخاوف المستثمرين وتحفزهم على المشاركة في المشروع، وفي حال التعثر يتحمل المصرف تلك الخسارة الأولية لحماية المستثمرين، الذين ما كانوا ليدخلوا المشروع لولا تلك المخاطر المتحملة من المصرف؛

[1] سماح طلحي واخرون، دور عقود البيع الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة بنك البركة-، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، سنة 2020، ص48-49.

[2] World Bank Group, Blended Finance, https://ppp.worldbank.org/blended-finance, accessed on 26/04/2026.

[3] The Global Impact Investing Network, Catalytic First-Loss Capital, ISSUE BRIEF, p5, year 2013, https://missioninvestors.org/sites/default/files/resources/CatalyticFirstLossCapital.pdf, accessed on 26/04/2026

- ✓ الصكوك الإسلامية ذات الأثر الاجتماعي[1]: يقوم المصرف بإصدار صكوك ويطرحها للاكتتاب بحيث يقوم بشرائها المستثمرون، ويستخدم حصيلة هذه العملية في تنفيذ مشروع اجتماعي لجمعية او مؤسسة اجتماعية، فعلى سبيل المثال انجاز منقب مائي لقرية في منطقة نائية، فان نجح المشروع في تحقيق أهدافه الاجتماعية المتفق عليها سابقا، تقوم الحكومة بدفع تكاليف المشروع مع هامش ربح للمصرف، والذي بدوره يحولها الى حسابات المستثمرين، اما في حالة الفشل يخسر المستثمرون أموالهم وتخسر الجمعية والمصرف جهودهما؛
- ✓ التمويل المتدرج للمشاريع الناشئة: وقد تناول هذه الفكرة بعض الباحثين من جامعة دبلوك الاندونيسية، حيث تم اقتراح أساليب تمويل تنطلق من الزكاة الى مختلف الصيغ الأخرى من التمويل الإسلامي[2]، اما في المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية فمن خلال هذه الالية يقوم أكثر من صيغة تمويل على المشروع الاجتماعي، حيث في بداية المشروع حين تكون المخاطر عالية يقوم باستخدام التمويل منعدم التكلفة كالقرض الحسن، وعندما يبدأ المشروع في الاستغلال الجزئي وتحقيق الأرباح يطبق عليه أساليب تمويل اخر، كالمشاركة والسلم وهذا حتى يقدم المصرف دفعة تحفيزية للمشروع ويأخذ به الى طريق النجاح، ويحرر الأموال المقدمة كقرض حسن لأجل تمويل مشاريع أخرى.

رابعا: دعم المؤسسات الاجتماعية الناشئة.

يتعامل المصرف مع الجمعيات الاجتماعية الناشئة والتي يتم تأسيسها من طرف كيانات القطاع الثالث، او اشخاص طبيعيين تحت وساطة ووصاية كيانات القطاع الثالث، بأنهم أذرع تنفيذية لرؤيته وليسوا مقترضين او طالبي استثمار عاديين، وهذا بسبب الطبيعة الاجتماعية لهذه المشاريع المبتكرة والتي تركز على تعظيم الأثر الاجتماعي، ويقوم المصرف بدعم هذه المؤسسات بالطرق التالية:

[1] غنايم يمينة، لخضاري لخضر، دور المقاصد في توجيه الصكوك نحو التنمية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للمخطوطات، المجلد 19، العدد 2، سنة 2023. ص 199.

[2] Anisa Fitria Wulaningtyas and others, Stages of the Islamic Social and Commercial Financing for Microfirms, ICIEBP 2017 - 1st International Conference on Islamic Economics, Business and Philanthropy, p747-748, year 2017. https://www.scitepress.org/Papers/2017/70891/70891.pdf, accessed on 26/04/2026.

- ✓ يمول المصرف المشاريع الاجتماعية الناشئة عن طريق الية رأس المال الصبور[1]، وهي استراتيجية تمويلية تقوم بها الهيئات المانحة مع المؤسسات الاجتماعية الناشئة لتسهيل عملية اندماجها ونموها، ويتدخل المصرف بتوفير التمويل الاستثماري عن طريق احدى ادواته لفترة طويلة، ويتسامح مع الأرباح الضئيلة خلال السنوات الأولى للمشروع، بسبب تركيزه على تعظيم الأثر الاجتماعي الذي تحقق المؤسسة الناشئة، مما يخفض عليها ضغوط السداد ويسرع عملية نموها؛
- ✓ يقوم المصرف بتمويل المؤسسات الاجتماعية الناشئة عن طريق التمويل الهجين المتدرج وهي الالية التي تحدثنا عنها سابقا، والتي توفر التمويل بالتزامن مع مراحل نمو المؤسسة؛
- ✓ يقوم المصرف بالدعم الفني للمؤسسات الاجتماعية الناشئة، كما يقوم أيضا بتحليل أدائها واستخلاص مواطن الخلل، وإبلاغ تلك المؤسسات حتى تقوم بالتصحيحات في الوقت المناسب مما يحافظ على الصحة المالية للمؤسسة؛
- ✓ يقوم المصرف بتسهيل وصول منتجات المؤسسات الاجتماعية الناشئة الى الأسواق، وهذا عبر دمج تلك المؤسسات في سلاسل التوريد الخاصة بالمشاريع التي يمولها المصرف، كما يربطها بشبكة شركائه الذين تلقوا التمويل من المصرف ويحاول فتح سوق بينهم.

الفرع الثاني: الفئات المستفيدة من تدخل المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

بعد تحديدنا لمصادر تمويل المصرف واليات الدعم والتمويل المقترحة، من خلال هذا الفرع سنحاول الوصول الى الفئات التي ستستفيد من نشاطات المصرف.

[1] Hao Zhang and others, Patient capital and corporate digital transformation: Evidence from Chinese A-share listed firms, Paciɔc-Basin Finance Journal, n95, p 2, year 2026, doi.org/10.1016/j.pacfin.2025.102977.

أولا: الفئات الهشة والمحرومة.

تمثل الفئات الهشة والمحرومة الجهات الرئيسية التي يقوم عليها القطاع الثالث، وهي الفئة التي أوصى بها الله عز وجل في محكم تنزيله، ومن خلال النقاط التالية سنقوم بتعديد بعضهم على سبيل الذكر:

- ✓ **الفقراء والمساكين:** يقوم المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية بالسهر على تلبية احتياجات هذه الفئة، عن طريق تمويل مشاريعهم بالقروض الحسنة والأدوات التمويلية التي تناسبهم، كما ان لهم الحق الكامل في مصارف الزكاة حسب النص الشرعي؛
- ✓ **اليتامى والارامل:** يعمل المصرف مع كيانات القطاع الثالث المهتمة بهذه الفئة بتحسين حياتهم وتحقيق رغباتهم، وذلك عن طريق تمويل مشاريع الارملة المنتجة بالقرض الحسن، او الدعم المادي للوصايا والهبات المشروط دفعها لهذه الفئة، كما يعمل المصرف مع المجلس الأعلى للقطاع الثالث بدعم الطلبة اليتامى النجباء من خلال تكريمهم ومنحهم منح دراسية مجزية تزيد من قدراتهم، وتساعد الاخرين من أصحاب المشاريع الناشئة بجذب التمويل لهم؛
- ✓ **الشباب العاطل عن العمل:** يركز المصرف على تصنيف هذه الفئة حسب الكفاءات التي يتمتعون بها، حيث يدعمهم بالتكوينات التي ترفع من قدراتهم وتسهل ادماجهم في العمل، كما يسعى أيضا الى تشجيعهم للاتجاه نحو الابتكار ويدعم مشاريعهم، كما يعمل على ادماجهم في سوق العمل حسب امكانياتهم عن طريق المشاريع التي قام المصرف بتمويلها سابقا؛
- ✓ **الاسر المنتجة والنساء الماكثات في البيت:** يعد الاقتصاد المنزلي من اهم المجالات التي دفعت باقتصاديات عدة دول الى الامام، لذلك ومن باب الدور الاجتماعي التنموي للمصرف، يقوم المصرف بدعم مشاريع النساء

الماكثات بالبيت والاسر المنتجة عن طريق الكفالة التضامنية، وعن طريق القروض الحسنة نظرا لكونها مشاريع متناهية في الصغر وذات أثر كبير؛

- ✓ **ذوي الهمم:** يدعم المصرف بشكل قوي هذه الفئة من المجتمع، خاصة ذوي الهمم العالية والكفاءات الكبيرة، حيث يقوم بمعاملتهم معاملة خاصة مع اعطائهم الأولوية في القروض الحسنة التي تمول مشاريعهم، كما يمنحهم من أموال الزكاة والوقف عن حاجتهم للرعاية الصحية.

ثانيا: المرأة الريفية.

يولي المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية أهمية بالغة لموضوع المرأة الريفية، خاصة وعادة ما تكون على خبرة عالية فيما يخص المشاريع الغذائية، ذات الأساس النباتي او الحيواني، حيث تعتبر المرأة الريفية المنتج الأول للزيوت التقليدية ولخلطات الأعشاب البرية، لذلك يقوم المصرف بجمع تلك النساء ذوات الاهتمام المشترك في تعاونيات تحت اشراف المجلس الأعلى للقطاع الثالث، وتحت تمويله حتى يتسنى الاستفادة من تلك المشاريع لاسيما مشاريع الالبان والاجبان بأنواعها، ومشاريع الزيوت والمستحضرات التجميلية والأدوية التقليدية، وصولا الى التحف والحرف التقليدية اليدوية.

ثالثا: الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية ذات الأثر الاجتماعي العالي.

يعتبر هذا النوع من كيانات القطاع الثالث السبب الرئيسي الذي أسس المصرف لأجله، حيث تعتبر هذه الكيانات الشريك الأساسي للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، لذلك يقوم المصرف بدعم هذه الكيانات وتلبية حاجياتها التمويلية، ودعمها سواء عن طريق منتجات التمويل الإسلامي التي يوفرها المصرف، او عن طريق التوسط لها عند السلطات وهذا انطلاقا من تقاريرها الإيجابية التي تعكس اثرها التنموي، إضافة الى مرافقتها بالتكوينات الدورية في الجانب المالي والمحاسبي، والدورات الخاصة بالتسويق للعمل الخيري والتسويق للمشاريع الاجتماعية.

يركز المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية بالدرجة الأولى على دعم القطاع الثالث وكياناته، ويمثل هذا هدفه الأساسي، الا ان مساهمته في المشاريع الناشئة للأشخاص الطبيعيين الذين لا ينتمون للقطاع، يكون من باب تنويع المداخيل وتحقيق الاستدامة المالية للمصرف، وبهذا يجمع المصرف بين دعم القطاع الثالث لتحقيق أهدافه، وتحقيق الاستدامة المالية والتنويع في الإيرادات للمصرف، والرفع من القيمة المضافة والاثر الاجتماعي والاقتصادي للمصرف.

الفرع الثالث: الأثر الاجتماعي المنتظر من المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية.

يمثل الأثر الاجتماعي الغاية النهائية التي يقاس بها نجاح المصرف، وهذا لان الأداء الاستراتيجي له لا يقاس عن طريق تعظيم الثروة، انما يقاس بمدى استطاعته على تعظيم العائد على الاستثمار الاجتماعي، وهو الهدف الرئيسي للقطاع الثالث ككل وليس المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية فحسب، بحيث يعمل المصرف بالتنسيق مع القطاع الخاص والقطاع العام والمجلس الأعلى للقطاع الثالث، وباستعمال اليات تمويل إسلامي مبتكرة، على تحقيق أثر اقتصادي، مالي واجتماعي حقيقي، لا سيما التقليل من حدة الفقر وخفض معدلات البطالة وخلق القيمة.

أولا: دور المصرف في التقليل من حدة الفقر وخفض معدلات البطالة.

يعتبر الفقر والبطالة إشكالية عويصة تؤرق كل الدول باختلاف أنظمتها الاقتصادية، ورغم الحلول المبتكرة المقترحة مازال هذا المشكل قائما في الجزائر، ولأجله تم التأسيس لفكرة القطاع الثالث ومنها لفكرة المصرف الخيري، وبكونه مؤسسة مالية اجتماعية تختلف سياسات المصرف عن سياسات كيانات القطاع الثالث الأخرى، والتي تعتمد على بعض المنح والاعانات الموسمية للتقليل من وطأة الفقر، انما يقوم المصرف بمحاربة هذه الظواهر عن طريق الاليات التالية:

- ✓ يعالج المصرف الفشل السوقي في توفير التمويل لمشاريع الفقراء بسبب عدم وجود الضمانات، باستراتيجياته التمويلية المنعدمة التكلفة كالقرض الحسن والسياسات الأخرى المذكورة سابقا، مما يشجع الفقراء على فتح مشاريعهم الناشئة الخاصة وتقليل اعتمادهم على الإعانات؛

- ✓ يحارب المصرف ظاهرة الفشل الحكومي والذي عادة ما يتصف بالبيروقراطية وضعف قنوات التوزيع وضعف الكفاءة، بالاستعانة بالبيانات الضخمة التي تجمعها البوابة الرسمية للقطاع الثالث، والتي تقوم بتوزيع الفئات الهشة حسب درجة الحاجة، مما يسهل على المصرف تحديد السياسات الملائمة لكل شريحة من الشرائح؛
- ✓ يعمل المصرف على توجيه الموارد الكافية عن طريق أدوات التمويل المبتكرة نحو تمويل مشاريع الشباب الطموح والعاطل عن العمل، والذي يعتبر قوة هائلة غير مستغلة كانت قد كلفت ميزانية الدولة تكاليف باهظة؛
- ✓ دمج المشاريع الناشئة الممولة من طرف المصرف والتي تسهم في امتصاص البطالة في السوق الرسمية، عن طريق تأطيرها ضمن مسارات قانونية ومؤسساتية؛
- ✓ دعم المؤسسات الناشئة المتعثرة والتي تجد صعوبة في التسويق لمنتجاتها مما قد يؤثر على نموها واستبدالها للعمالة، من خلال التمويل وادماجها في سلاسل التوريد الخاصة بمشاريع المصرف ومشاريع الجمعيات والمؤسسات العمومية الممولة من طرف المصرف.

ثانيا: تعزيز الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

يتصف الاقتصاد الاجتماعي في الدول النامية بالهشاشة الهيكلية بسبب غياب الرافعة المالية التي من شأنها تحويل المبادرات الاجتماعية الى مشاريع ومؤسسات اجتماعية خالقة للقيمة، الجزائر وفي سعيها لإيجاد حلول تخفف من الفقر والبطالة والآفات الاجتماعية، تفكر وبجدية في التأسيس لمشروع الاقتصاد الاجتماعي على مستوى وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، ولعل اكبر إشكالية قد تواجه المشروع هو الفشل الحكومي والسوقي في إيجاد التمويل اللازم لتمويل اهداف المشروع، لذل يبرز المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، بمثابة الجناح التمويلي ذو الكفاءة العالية والذي يستطيع إيجاد حلول حقيقية لجذب الرفع المالي الكافي للاستثمار الاجتماعي، وهذا عن طريق ادواته التمويلية المبتكرة والقائمة على الشريعة الإسلامية، والهادف الى خلق القيمة وتعظيم الأثر الاجتماعي للمشاريع دون التركيز على العائد المادي منها، ويمكننا تلخيص كيف يعزز المصرف من كفاءة الاقتصاد الاجتماعي في النقاط التالية:

- ✓ يدعم المصرف مأسسة النشاط التضامني الخيري في الجزائر، من خلال دعم الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية ذات المشاريع الطموحة فنيا، عن طريق اجبارهم على مسك المحاسبة المالية والتدقيق المالي، ودراسة الجدوى وتقييم المشاريع وهذا من خلال القوانين الصارمة التي تجعلهم لا يتوانون في حضور الدورات التكوينية في هذا الباب، مما يقلل من العشوائية في التسيير ويقودهم نحو المأسسة القائمة على الإفصاح والشفافية والحوكمة؛
- ✓ يدعم المصرف انشاء التعاونيات الحرفية والفلاحية من خلال مشاريعه التي تمس هذه الفئة، مما يحل مشكلة الدعم والتمويل والقروض الربوية التي تثقل ذمتهم؛
- ✓ عبر تحويله التبرعات والمنح الخيرية الى الاستثمار الاجتماعي المحقق للقيمة، ينقل تلك التبرعات من أموال وتحويلات استهلاكية غير منتجة، الى رؤوس أموال حقيقية تمول الاستثمارات المنتجة التي تساهم فعليا في الناتج الإجمالي الخام للبلد؛
- ✓ من خلال المشاريع الناشئة الممولة يساعد المصرف الاقتصاد الوطني في توفير المنتجات ذات الجودة التي تساهم في خفض فاتورة الاستهلاك، وتعين على تحقيق الاكتفاء الذاتي والتوجه نحو التصدير نحو الأسواق الدولية؛
- ✓ اعتمادا على البيانات الضخمة من البوابة الوطنية للقطاع الثالث، يستطيع المصرف توجيه استثماراته الى المناطق النائية ومناطق الظل، كما يستطيع أيضا من خلال قدرته على جذب التمويل بالتكامل مع القطاعات الأخرى، واستنادا لأدواته المالية مثل الية التمويل المختلط ورأس مال الخسارة الأولى، وتحقيق استثمارات مكلفة في تلك المناطق والتي من الصعب الاستثمار فيها؛
- ✓ من خلال التمويل المختلط أيضا يزرع المصرف ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المستثمرين الخواص، وزيادة ثقتهم في كيانات القطاع الثالث والقضاء على الصورة النمطية التي تقضي بقلة العوائد مقارنة بالمخاطر في المشاريع الاجتماعية.

ثالثا: تقليص الاعتماد على الإعانات العمومية.

تعتبر الجهات العمومية القطاع الثالث وكياناته قطاعا اتكاليا استهلاكيا غير منتج للقيمة، لذلك يسعى المصرف الخيري للتنمية بالتنسيق مع المجلس الأعلى للقطاع الثالث بكسر هذه الصورة النمطية، وتحويل القطاع الثالث الى قطاع اقتصادي يسد الفجوات التي تخلفها الحكومة والأسواق، وهذا من خلال ما يلي:

- ✓ تحويل المنح الحكومية الموجهة لدعم الجمعيات والتي يتم استغلالها في الأنشطة الاستهلاكية، الى اليات تمويل منعدم التكلفة لدعم المشاريع المدرة للثروة؛
- ✓ تشجيع وتنمية ثقافة الاستثمار داخل القطاع الثالث حتى نجعل من الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية تمول أنشطتها بمواردها الخاصة؛
- ✓ خفض فاتورة تكلفة الفشل الاجتماعي الذي تخلفه الآفات الاجتماعية كالفقر والبطالة، من خلال دعم الفقراء والبطالين لإنشاء مشاريعهم الخاصة، وتمكين الجمعيات من تحقيق أهدافها الاجتماعية والتي من بينها ادماج الفئات الهشة والمحرومة في المجتمع، مما يقلل من فاتورة مكافحة الإدمان والمخدرات والهجرة غير الشرعية وتدني مستويات الصحة العمومية؛
- ✓ استقطاب رؤوس الأموال الخاصة لتنفيذ مشاريع اجتماعية تنموية كان من واجب الدولة تمويلها، مما يخفض من الضغط على الخزينة العمومية ويحد من ظاهرة تزايد النفقات العامة.

خلاصة الفصل الرابع:

يمثل الفصل الرابع القيمة المضافة من الاطروحة، حيث ومن بعد دراستنا لمفاهيم القطاع الثالث وتناولنا بعض التجارب الناجحة، وقمنا بدراسة واقع القطاع في الجزائر من خلال الاحصائيات والتحليل الاستراتيجي للبيئة، جاء هذا الفصل بمثابة الجامع للأفكار المتناثرة في الفصول الأخرى، حيث اعتمد على الاطار النظري والدراسات السابقة لاقتراح وهندسة نموذج متكامل وشامل للفجوات التي يعاني منها القطاع، ويرسم السياسة الاستراتيجية التي تقود القطاع في طريق المأسسة وتحقيق الاستدامة المالية والتنظيمية وتحقيق الأثر الاجتماعي، وفي سبيلنا لهذا اعتمدنا على ثلاثة ابعاد رئيسية وهي: الاطار القانوني والتنظيمي الكفء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية، الحوكمة الرشيدة للقطاع، ودرة الدراسة وهي المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، هذه الاستراتيجية المتكاملة نسعى من خلالها تجاوز الحلول الظرفية الى تأسيس نظام بيئي مستدام، يحول القطاع الثالث في الجزائر من عبئ على الخزينة ومستهلك للموارد، الى نظام منتج للثروة خالق للقيمة ومعظم للأثر الاجتماعي.

الخاتمة

الخاتمة:

انطلقنا في بداية هذه الدراسة من إشكالية تتمحور عن كيفية مساهمة القطاع الثالث الجزائري في التنمية المستدامة، وماهي العوائق التي تكبح تحقيقه للأثر والأساليب والسياسات الواجب اتخاذها حتى نقوم بتفعيل دور، واخراجه من دائرة الاتكالية والاستهلاك والمبادرات العشوائية، الى مقاربة المأسسة والاثر الاجتماعي، وفي سبيلنا للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بإعداد دراسة تحليلية، قمنا من خلالها بتحليل المفاهيم والنظريات المفصلة والمؤصلة للقطاع الثالث، الى جانب تحليل دور القطاع في اقتصادية بعض الدول مرورا بدراسة حالة القطاع في الجزائر، واختتمنا الدراسة بمخطط استشرافي نسعى من خلاله تفعيل القطاع الثالث والوصول به الى دور الشريك الاقتصادي.

أولا: النتائج المتوصل اليها:

خلصت الدراسة الى عدة نتائج تم استشفافها من كل أجزاء البحث، وفي النقاط التالية سنذكر أهمها:

- ✓ يعد القطاع الثالث قطاعا هجينا اذ يجمع بين خصائص القطاع العمومي في أهدافه القيمة كالسعي وراء النفع العام، ويتقاطع مع القطاع الخاص في جودة وكفاءة الخدمات والمنتجات؛
- ✓ تطور القطاع الثالث تاريخيا من المبادرات الخيرية القائمة من الدوافع الإنسانية، الى طور ريادة الاعمال الاجتماعية والاقتصاد التضامني الذي يعتمد على الاستثمار الاجتماعي؛
- ✓ بينت النظريات الاقتصادية ان نظريات الفجوة هي النظريات الرئيسية التي جاء منها مفهوم القطاع الثالث بمعناه الحديث، اذ يقوم القطاع الثالث بناء على قيمه ومزاياه بسد الفجوات التي تخلفها الأسواق والحكومات؛
- ✓ من خلال الدراسة اكتشفنا ان الهشاشة التمويلية هي أكبر عائق قد تواجهه مؤسسات القطاع الثالث، لذلك ان السعي لتحقيق الأثر الاجتماعي والتنموي مرتبط بشكل وثيق بتحقيق الاستدامة المالية، والتحرر من المنح الموسمية الشحيحة؛

- ✓ من خلال عرض وتحليل التجارب الدولية الثلاثة في القطاع الثالث، تبين لنا ان للقطاع أثر اقتصادي وقيمة مضافة لا يستهان بها، حيث يشكل % 5,3 من الناتج الإجمالي للولايات المتحدة الامريكية؛
- ✓ يساهم القطاع الثالث بشكل كبير في القضاء على البطالة، اذ اثبت قدرته على التفوق على القطاع الخاص في معدلات نمو الوظائف خلال الازمات، كما ان الأجور في القطاع أحسن من مثيلاتها في القطاع العمومي؛
- ✓ أظهرت التجارب الدولية السابقة ان المزيج التمويلي المتنوع يمكن ان يحقق الاستدامة المالية لمؤسسات القطاع الثالث؛
- ✓ يدفع الإطار التشريعي الصارم والمحكم القطاع الثالث نحو الحوكمة والشفافية التامة، مما يجعله عامل جذب للتمويل من خلال زيادة ثقة المانحين بمؤسسات القطاع؛
- ✓ تعتبر تجربة الأمانة العامة للأوقاف مثالا يحتذى به في استثمار وتطوير القطاع الوقفي، كما ان الجمعيات الكويتية تحقق مستوى جيدة في الشفافية؛
- ✓ يوفر قانون الجمعيات الساري لحد الان 12-06 هيكلا تنظيميا وقانونيا واضحا، الا انه يعاني من ضعف المرونة خاصة وانه لم يؤسس لريادة الإعمال الاجتماعية، وجعل القطاع رهينة للإعانات؛
- ✓ يتميز القطاع الثالث الجزائري باتساعه الكبير سواء من ناحية عدد الجمعيات ومجالات عملها، والذي ينمو بمعدلات سنوية متراكمة مهمة، او من ناحية شمول نشاطاته وجمعياته غالب مناطق الوطن؛
- ✓ يعتبر الديوان الوطني للأوقاف والزكاة تجربة ناجحة، نظيرا للتطور الحاصل في الحضيرة الوقفية بعد انشائه، وهو يعتبر بوابة للقيام بتجارب أخرى تتبع نفس النهج؛
- ✓ كشف التحليل الاستراتيجي للقطاع عن وجود هشاشة هيكلية، وضعف في الاستدامة المالية للجمعيات الجزائرية، مما يضعف من قدرة الجمعيات على استغلال الفرص المتاحة لتحقيق أهدافها؛

- ✓ هناك فجوة رقمية كبيرة وتخلف للقطاع الثالث في الجزائر عن مسايرة التحول الرقمي في الجزائر، مما يضعف الشفافية ويخفض قدرة القطاع على جذب الموارد؛
- ✓ نتج عن الفصل الرابع ان المرور نحو المأسسة الشاملة للقطاع ضرورة حتمية للوصول به نحو الاحتراف، فالإصلاح المؤسسي الجاد يجعل الجمعيات في مرتبة الشريك الاقتصادي الخالق للقيمة؛
- ✓ لا يمكن تعزيز قدرة القطاع الثالث في الجزائر على تنمية الموارد بغياب الشفافية والحوكمة؛
- ✓ حتى نضمن نجاح القطاع الثالث في تحقيق الأثر الاجتماعي المنتظر منه، وجب علينا أولا الانتقال من التطوع العفوي الى منطق التخصص الوظيفي، وهذا ما يحتم على مؤسسات القطاع انتهاج سياسات محترفة في دارة الموارد البشرية؛
- ✓ يمثل المصرف الخيري للتنمية الاجتماعية القناة المالية الوحيدة القادرة على ضمان الشفافية والحوكمة في القطاع الثالث، وهي الالية التي تدعم القطاع الثالث في تجميع الموارد المالية المختلفة وضخها كرأس مال استثماري يمول المشاريع الناشئة؛
- ✓ يمكن للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية ان يقوم من خلال التمويل المختلط، بالاستثمار في مشاريع عالية المخاطر عن طريق ضخ اول دفعة من التكلفة، مما يحفز المستثمرين على تمويل تلك المشاريع؛
- ✓ تسهل الرقمنة الشاملة للقطاع الثالث في تجميع البيانات الضخمة وتحليلها، للوصول الى الفئات الهشة التي لم تصل اليها السياسات الحكومية واستثمارات الخواص، مما يقلل من تكلفة الفشل الحكومي والفشل السوقي.

ثانيا: اختبار صحة فرضيات الدراسة:

وفي اخر الدراسة التي حاولنا من خلالها الإجابة على إشكالية الموضوع، نصل الان لمرحلة اختبار صحة الفرضيات التي ابتدأنا من خلالها البحث، وهي كالتالي:

- ✓ تقول الفرضية الأولى " تتجلى مساهمة القطاع الثالث في الجزائر في أدوار تنموية غير مباشرة، غير أن غياب نظام إحصائي متكامل يحول دون قياس دقيق لأثره الاقتصادي الكلي، خاصة فيما يتعلق بالنمو والتشغيل "، انطلاقا من دراستنا الميدانية والتحليلية للقطاع الثالث في الجزائر واستنادا للبيانات التي تصف نموه العددي، ونمو ريع الوقف والزكاة توصلنا الى حقيقة مفادها ان للقطاع الثالث في الجزائر مساهمة تنموية غير مباشرة كتخفيف العبء الاجتماعي على ميزانية الدولة من خلال خدماته الجليلة للفئات الهشة، او من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بمحاربة الامية وتقديم الخدمات التعليمية للمحتاجين، الا ان اظهار هذه المساهمة في الجزائر لا تزال امر بالغ التعقيد، لان القياس الدقيق لمساهمة القطاع يعتمد على مؤشرات واحصائيات متقدمة غير متوفرة في الوقت الحالي، لعدة أسباب أهمها ضعف الإفصاح والشفافية والتخلف عن مواكبة التحول الرقمي، حيث وبعد مقابلتنا للكثير من المسؤولين على الجمعيات الجزائرية، وجدنا بان تلك الجمعيات لها موظفين بدوام جزئي او كامل، الا ان تلك الجمعيات لا تفصح عادة عن هذه المعلومات، إضافة الى حجم أنشطتها ومصاريفها التي تصب في باب المنفعة العامة، وهذا ما يجعل للقطاع الثالث في الجزائر اثر ومساهمة تنموية غير مباشرة، وبذلك فان الفرضية الاولى **صحيحة ومحققة؛**
- ✓ تفترض الفرضية الثانية بان " يؤثر الإطار القانوني والتنظيمي الحالي بشكل جزئي في تفعيل الدور الاقتصادي والمالي للقطاع الثالث، ويظل بحاجة إلى مزيد من المأسسة والمرونة "، وانطلاقا من هذا الافتراض تناولنا في الفصل الثالث الاطار القانوني والتنظيمي للقطاع الثالث في الجزائر، وقمنا بتحليل وملاحظة واقع الجمعيات الجزائرية، وذلك عن طريق الملاحظة والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للقطاع، وجدنا ان الإطار القانوني الحالي للجمعيات يعتبر غير كاف لعدم تشجيعه للاستثمار الاجتماعي، إضافة الى انه يفرض قيودا صارمة على مصادر التمويل وخاصة جمع التبرعات والمشاريع المدرة للدخل، وهذا بسبب الضبابية وعدم الإفصاح التي تميز القطاع الثالث الجزائري، ولذلك نستطيع الجزم بصحة الفرضية الثانية والقول بأنها **صحية ومحققة؛**

- ✓ تقول الفرضية الثالثة بـ" يساهم تنوع مصادر التمويل في تعزيز استدامة مؤسسات القطاع الثالث، إلا أن الاعتماد غير المتوازن على مصادر محددة يضعف استمراريتها "، في دراستنا قمنا بتناول هذه الجزئية بتمعن في الفصل الثالث، حيث وبناء على التحليل الاستراتيجي لنقاط القوة ونقاط الضعف في القطاع الثالث الجزائري، وبعد مقابلتنا للعديد من قيادات الجمعيات في الجزائر كانوا قد صرحوا باعتماد مشاريعهم غالبا على المنح والتبرعات التي يتحصلون عليها من طرف الافراد والشركات الخاصة، وهذا ما جعلنا نستنتج ان جل الجمعيات تعتمد على المنح والتبرعات الموسمية، مما جعل غالب نشاطها ومشاريعها تتسم بعدم الاستمرار، وهذا ما يؤكد ضعف الاستدامة المالية لهذه الجمعيات، بحيث ان كل همها هو البحث الى مصادر تمويل جديدة لتحقيق الاستدامة، لذلك فان الفرضية الثالثة **صحيحة ومحققة**؛
- ✓ جاءت الفرضية الرابعة بـ "لا تعكس الزيادة العددية في الجمعيات الجزائرية تحسنًا متناسبًا في الأداء الاقتصادي والمالي لهذه الجمعيات "، ولأجل بيان صحة هذا الافتراض من عدمه تناولنا في الفصل الثالث أيضا، الاحصائيات الخاصة بعدد الجمعيات بمختلف مجالات نشاطها وانواعها، ثم قمنا بحساب وتحليل التطور في عدد الجمعيات بدلالة الزمن، ومن خلال هذه الدراسة والتحليل للمعطيات وجدنا ان هنالك نموا كبيرا في عدد الجمعيات، فقد وصل النمو المركب للجمعيات المحلية على سبيل لعتبة 22% خلال الفترة بين 2018 و2024، فيما انخفضت الجمعيات الولائية بنسبة لا تتعدى 2% خلال نفس الفترة، اما الجمعيات الوطنية فكان نموها يقارب 5%، الا ان هذا التطور العدد لا يعكس بشكل من كبير التطور المالي والاقتصادي لهذه الجمعيات، لان الاحصائيات التي تتناول نمو عدد الجمعيات خلال فترة الدراسة لا تتسم بقدر كبير من الدقة، خاصة وأنها لا تأخذ بعين الاعتبار الجمعيات الخاملة والتي لا تقدم أي قيمة مضافة لفترات طويلة، لذلك بناء على ما سبق نرى ان الفرضية الرابعة **صحيحة ومحققة**؛

- ✓ تقول الفرضية الخامسة: " تساهم الاستفادة الانتقائية من التجارب الدولية الناجحة في تحسين كفاءة القطاع الثالث في الجزائر، شريطة تكييفها مع الخصوصية القانونية والمؤسساتية الوطنية "، يقصد بالاستفادة الانتقائية من التجارب الدولية في مجال القطاع الثالث، تحليل خصائص القطاع الثالث في هذا الدول واستنتاج المميزات التي تتلاءم والبيئة الداخلية للجزائر، ولهذا قمنا بتناول ثلاثة تجارب دولية رائدة هدفنا من خلالها بيان أهمية القطاع الثالث في تلك الدول، حيث تم اختيار الولايات المتحدة كنموذج مثالي في مجال المساهمة الاقتصادية والمالية للقطاع، اما النموذج البريطاني فبسبب خواصه القانونية والتنظيمية، اما النموذج الكويتي فكان لتطور قطاع الوقف والزكاة، ومستوى الشفافية التي تتميز بها الجمعيات الكويتية، وبذلك تظهر هذه النماذج بانها نموذج يحتذى به في تفعيل الأهمية الاقتصادية والمالية للقطاع الثالث، الا ان الإشكالية في هذا الموضوع تكمن في إعادة هيكلة خصائصها وصياغة نموذج يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات القطاع الثالث والاقتصاد الوطني، وبهذا نثبت صحة هذه الفرضية ونقول بانها **صحيحة ومحققة**؛
- ✓ نفترض في الفرضية الأخيرة بان " يساهم اعتماد آليات المأسسة والحوكمة الحديثة، بما فيها المنصات الرقمية والمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، في رفع كفاءة وفعالية القطاع الثالث الاقتصادي والمالي في الجزائر"، خلص التحليل الاستراتيجي للقطاع الثالث الجزائري في الفصل الثالث بان القطاع يتميز بالضبابية وقلة الافصاح بسبب الضعف الواضح في الحوكمة والشفافية، وهذا بسبب اعتماده الكامل على النظم البيروقراطية الكلاسيكية، والتي تعتمد أساسا على التسلسل الهرمي وعدم تفويض المهام والسلطات، وأكثر ما يميزها في القطاع الثالث الاعتماد الكبير على المعاملات القديمة وعدم التداول على المناصب الإدارية في كيانات القطاع، وهذا ما يجعل من الإفصاح هاجسا بين منظمات القطاع الثالث في الجزائر، مما جعل من عملية جذب واستقطاب الموارد امرا بالغ الصعوبة، وبهذا نقول بان الفرضية الأخيرة **صحيحة ومحققة**.

ثالثا: توصيات واقتراحات الدراسة:

في نهاية دراستنا للأهمية الاقتصادية والمالية للقطاع الثالث في الجزائر، تبادر الينا بعض التوصيات والاقتراحات سنقوم بعرضها في النقاط التالية:

- ✓ بعد دراسة وتحليل الأطر القانونية التي تنظم القطاع الثالث في الجزائر، وقفنا على نقاط ضعف أهمها ان هذه الأطر لم تعد قادرة اليوم على التكيف مع القطاع، بل صارت معرقلة لنموه وعقبة في سبيل تحقيق الأثر الاجتماعي له، وبذلك نقترح على السلطات الوصية إعادة تحديث وبناء المنظومة القانونية للجمعيات في الجزائر، وإصدار قانون يؤصل وينظم المؤسسات الاجتماعية وللاستثمار الاجتماعي؛
- ✓ من خلال ما سبق وجدنا ان القطاع يعاني من بطء كبير في عملية مأسسة القطاع، فغالب الجمعيات الجزائرية مازالت تعتمد على المبادرات العشوائية وهذا من شأنه ان يفوت الكثير من الفرص على القطاع، ولأجل هذا فنحن نرى بانه من المفيد التسريع في الانتقال الى المأسسة الشاملة للقطاع من خلال التأسيس للمجلس الأعلى للقطاع الثالث، تكون نواته الأولى والرئيسية المرصد الوطني للمجتمع المدني، وتحويله من هيئة استشارية الى هيئة اشرافية بالصلاحيات التي تناولناها في الفصل الرابع؛
- ✓ وجدنا من خلال دراستنا لتجربة الديوان الوطني للوقف والزكاة بأن هنالك تطور ملحوظ في عملية إحصاء وتثمين الأوقاف الجزائرية، كما ان هنالك نمو في حصيلة الزكاة خلال الفترة التي تلي تأسيس الديوان، وبهذا يمكننا ان نجزم بأن لتجربة الديوان بداية موفقة، لذلك نرى بأهمية دعم وتمكين الديوان الوطني للأوقاف والزكاة ليكون النواة الأولى للمصرف الخيري للتنمية الاجتماعية، ويصبح بمثابة الأداة الأولى لحوكمة وتمويل القطاع ودمجه في الاقتصاد الرسمي؛

- ✓ رغم الأثر الكبير الذي تحققه الجمعيات في الجزائر، الا اننا امام إشكالية كبيرة تخص تثمين هذا الأثر، وانطلاقا من دراستنا لبيئة القطاع وجدنا ان اهم سبب لهذه الإشكالية هو ضعف الإفصاح وانعدام الشفافية في نشاطات الجمعيات، ولهذا فإننا نرى انه إضافة لإلزام الجمعيات بالمحاسبة والتدقيق الخارجي لدى محافظ الحسابات، على السلطات الوصية ان تقوم أيضا بطلب إعداد تقارير حول العائد الاجتماعي للاستثمار لكل الجمعيات، لبيان الأثر الاجتماعي المحقق من أنشطتها وحتى يمكنها من تصنيف الجمعيات النشطة والخاملة والتي تستوجب الدعم ومن يجب تجميد نشاطها، ولا يكون هذا الا بتأسيس البوابة الوطنية للقطاع الثالث في الجزائر، بصفتها ذراعا رقميا يساعدنا على جمع البيانات الضخمة الخاصة بالقطاع؛
- ✓ بعد الخوض في هذه الدراسة واستشارة العديد من الفاعلين في القطاع، وصلنا الى مشكلة مفادها ان هنالك هوة ودعا غائرا بين المجتمع المدني او القطاع الثالث، والبحث العلمي والجامعة الجزائرية، حيث تعتبر الأبحاث في هذا الجانب وعلى قلتها أساس قيام القطاع، خاصة الأبحاث الاقتصادية والمالية منها، فرغم الابعاد المتعددة للقطاع الا اننا نرى ان البعد المالي والاقتصادي أساس نجاح القطاع الثالث، وبهذا نقترح تأسيس مخابر وفرق بحث علمي ومجلات علمية تتناول اقتصاديات القطاع الثالث في الجزائر، وادماج مقاييس عن هذا الموضوع في المناهج، لأجل تخريج كفاءات مستقبلية تقود هذا التحول المستقبلي، كما اننا ندعو من خلال النموذج الذي تطرقنا له في الفصل الرابع الى تأسيس لجنة علمية تعنى بتطوير القطاع؛
- ✓ يعاني القطاع الثالث الجزائري من تخلف هيكل في الحاق بركب التحول الرقمي الذي تنادي به السلطات العامة، ولهذا فنحن نرى بإلزامية الشروع الفوري في رقمنة القطاع الثالث وتحديث الاحصائيات الرسمية، والسعي الجاد والحثيث في بناء البوابة الوطنية الرقمية للقطاع الثالث، واجبار منظمات المجتمع المدني في الجزائر على التسجيل فيها والافصاح عن طريقها، كما نرى انه من المجدي أيضا إلزام الجمعيات الوطنية الكبرى على تأسيس مواقعها الالكترونية او تحديثها، وان تقوم بنشر كل تقاريرها الرسمية وانشطتها في ذلك الموقع؛

- ✓ من بين ما خلصنا اليه من نتائج في هذه الدراسة اننا لا نملك أي احصائيات عن عدد المتطوعين والعاملين بالقطاع الثالث في الجزائر، وهذا ما شأنه ان يؤثر سلبا في الموارد البشرية للقطاع، لذلك نقترح تسريع إحصاء الموظفين والمتطوعين في المجتمع المدني الجزائري حتى يصبح بالإمكان دراسة الموارد البشرية في القطاع وتثمينها.

رابعا: افاق البحث:

يعتبر هذا البحث من المواضيع الاقتصادية البالغة الأهمية حول العالم، كما انه موضوع متعدد الابعاد يصعب حصره في دراسة واحدة، فمن خلال نتائج البحث وما توصلنا اليه نقترح المواضيع التالية:

- ✓ دور التكنولوجيا المالية في تطوير قطاع الأوقاف في الجزائر " الوقف بين الحوكمة والابتكار"؛
- ✓ منصات التمويل الجماعي ودورها في تنمية موارد مؤسسات القطاع الثالث وإمكانية تأسيسها في الجزائر " دراسة مقارنة بين عدة تجارب دولية"؛
- ✓ دراسة الأثر الاجتماعي المحقق من أنشطة الجمعيات الخيرية الوطنية في الجزائر "دراسة حالة مجموعة من مشاريع الجمعيات"؛
- ✓ الدور التنموي للمشاريع المشتركة بين القطاع الثالث والقطاع الخاص "دراسة حالة مشروع تمكين لجمعية كافل اليتيم"؛
- ✓ هندسة التمويل المختلط "Blended Finance "بين القطاع العام والقطاع الخاص والقطاع الثالث في تحقيق مشاريع تنموية في مناطق الظل؛
- ✓ هندسة المؤسسات الاجتماعية في الجزائر وأثرها التنموي والاجتماعي "دراسة مقارنة بين عدة مؤسسات اجتماعية بيئية وانشاء نموذج مؤسسة اجتماعية"؛
- ✓ البرامج المشتركة بين القطاع الثالث والقطاع العام ودورها في تعزيز التكامل بين القطاعين، من اجل تحقيق التنمية المستدامة.

قائمة المصادر والمراجع.

قائمة المراجع والمصادر.

أولا: المراجع والمصادر باللغة العربية:

1. القرءان الكريم: الاية 60 من سورة التوبة.

2. الكتب:

- ✓ شايع سهيل بن سليمان بن عبد الله، *الأوقاف الرقمية وأحكامها الفقهية*، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، سنة 2017 .
- ✓ محمد بن عبد الله السلومي وآخرون، *القطاع الثالث ودوره في تحقيق التنمية المستدامة*، مركز ابن خلدون للدراسات الاستراتيجية، سنة 2017 .
- ✓ محمد بن عبد الله السلومي، *القطاع الثالث والفرص السانحة: رؤية مستقبلية*، مكتبة الملك فهد الوطنية، سنة 2010 .
- ✓ أماني قنديل، *الموسوعة العربية للمجتمع المدني*، مكتبة الأسرة، سنة 2008.

3. المقالات العلمية المحكمة:

- ✓ أحمد الماوري، منيرة المنصور، *المعوقات التي تواجه القطاع الثالث بدولة قطر*، مجلة الباحث، المجلد 22، العدد 1، سنة 2022 .
- ✓ أحمد فايز الهرش وآخرون، *التمويل الجماعي للأغراض الخيرية: واقع المنصات الإسلامية وتحدياتها*، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 1، العدد 8، سنة 2023 .
- ✓ آسية شرفي وآخرون، *مساهمة الصكوك الوقفية في تحقيق التنمية بالإشارة إلى بعض تجارب الدول الإسلامية*، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 3، سنة 2019 .
- ✓ أمال مهاوة، وردة شناقر، *النظرية المؤسسية في ظل المفهوم الحقيقي للشرعية: قراءة نقدية*، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، سنة 2021 .
- ✓ أمين هجري، حليم لعروسي، «المرصد الوطني للمجتمع المدني كآلية مستحدثة وعلاقته بالمجتمع المدني من خلال التعديل الدستوري لسنة 2020»، مجلة الدراسات القانونية، العدد 1، المجلد 9، سنة 2023.

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ بسمة خلفاوي، *منصات التمويل الجماعي كأداة بديلة لتمويل المؤسسات الناشئة*، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 4، سنة 2022 .
- ✓ بومزايد إبراهيم، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، سنة 2015 .
- ✓ تباني عبد الفتاح، *تقييم المعالجات المحاسبية للمعاملات المالية في مؤسسات القطاع الثالث*، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، سنة 2018 .
- ✓ جودة الحايس عبد الوهاب، الذهلية نهي، *المعوقات الثقافية التي تواجه الفرق الأهلية في مجال التنمية*، دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 2، العدد 2، سنة 2015 .
- ✓ دهيليس سمير، أعمر سعيد شعبان، الوقف في الجزائر الواقع ومتطلبات تفعيل دوره التنموي، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 1، سنة 2020.
- ✓ حسان بن موسى، مراد جبارة، *إمكانية تحقيق الاستدامة المالية في الجزائر في ظل القانون العضوي 15/18*، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 8، العدد 1، سنة 2023 .
- ✓ طراد طارق، علة مراد، مبررات الاهتمام بالأملاك الوقفية في الجزائر من الاحتلال إلى الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، سنة 2016.
- ✓ خلوفي سفيان، شريط كمال، *دور الابتكار الاجتماعي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية*، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 4، العدد 12، سنة 2020 .
- ✓ خلوف عقيلة، الديوان الوطني للأوقاف والزكاة –آفاق تنموية– قراءة في المرسوم 21–179، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، سنة 2022.
- ✓ زكية فراجي، *العمل المؤسسي الخيري وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية*، ملفات الأبحاث
- ✓ في الاقتصاد والتسيير، سنة 2018 .
- ✓ زياني صالح، *القطاع الثالث ودوره في مجال الخدمة الاجتماعية*، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 5، سنة 2013 .

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ زين محمد زيني، خواطر حول عملية بيع المرابحة للآمر بالشراء، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 12، العدد 2، جامعة خنشلة، الجزائر، سنة 2025؛
- ✓ سماح طلحي واخرون، دور عقود البيع الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة بنك البركة–، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، سنة 2020
- ✓ ساري سهام، زنكري ميلود، *النظريات الاقتصادية الحديثة للقطاع الثالث الخيري*، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 34، العدد 1، سنة 2020 .
- ✓ سامية أدحيمن، نبيل قليل، *الوقف كأداة تمويل إسلامي ودوره في تنمية الاستثمارات بالجزائر*، مجلة
- ✓ استراتيجيات ضمان الجودة، المجلد 2، العدد 2، سنة 2023
- ✓ سليمة بن زكة، عزالدين شرون، واقع الصيرفة الإسلامية في الجزائر دراسة تحليلية تقييمية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، سنة 2022.
- ✓ سندس بن راحلة، أمال مهاوة، *التوافق المحاسبي الدولي من المنظور السوسيولوجي للنظرية المؤسسية الجديدة*، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 9، سنة 2022 .
- ✓ صباح عبد الرحيم، *شراكة الجمعيات البيئية في التشريع الجزائري*، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 15، العدد 2، سنة 2020 .
- ✓ صابر عدلي شاكر، *دور الاستثمار الخاص في تحقيق التنمية المستدامة من خلال سندات الأثر الاجتماعي*، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، سنة 2023 .
- ✓ عبد الناصر محمد سيد أحمد، *الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأبعاد*، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 8، العدد 30، سنة 2024 .
- ✓ عمور عبد السلام، بابا إسماعيل يوسف، الديوان الوطني للأوقاف والزكاة كآلية جديدة لتثمين القطاع الثالث في الجزائر – تعليق على المرسوم التنفيذي 21–179–، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد 6، العدد 1، سنة 2022.
- ✓ غنايم يمينة، لخضاري لخضر، دور المقاصد في توجيه الصكوك نحو التنمية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للمخطوطات، المجلد 19، العدد 2، سنة 2023؛

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ فارس مسدور، كمال منصوري، التجربة الجزائرية في إدارة الأوقاف، مقال مقدم للنشر في مجلة أوقاف، العدد 15، سنة 2008، موقع وقفنا، https://waqfuna.com/waqf/?p=700.
- ✓ قاسيمي ناصر، مصباحي العطرة، *دور الجمعيات البيئية في تنمية الوعي البيئي*، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 6، سنة 2016 .
- ✓ لامية عابدي، مسعود أمير معيزة، *التمويل الجماعي كأداة مستحدثة في الجزائر*، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 5، سنة 2021 .
- ✓ محمد بلميلود، *سلطة القاضي المدني في مراقبة عقود الوقف*، مجلة المعيار، المجلد 27، العدد 1، سنة 2023 .
- ✓ محمد جعفر هني، محمد يدو، *دور تقنية البلوك تشين في تطوير القطاع الوقفي*، مجلة الاقتصاد الجديد، سنة 2021 .
- ✓ محمد عبد المحسن الشيبي، *مدى مساهمة تنوع الإيراد في الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية*، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، سنة 2022 .
- ✓ محمد لمين هيشور، محمد خليفة، *إشكالية مفهوم رأس المال الاجتماعي في الأدبيات السوسيولوجية*، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 23، العدد 2، سنة 2022 .
- ✓ مجيد العكيلي علي، المركز القانوني للكفيل في عقد الكفالة التضامنية (دراسة مقارنة)، مجلة الباحث الأكاديمي في العلوم القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 2، المركز الجامعي افلو، سنة 2023.
- ✓ مداح بلقسي عائشة، النظام القانوني للديوان الوطني للأوقاف والزكاة ودوره في تسيير الأملاك الوقفية قراءة في المرسوم التنفيذي 21-179، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المجلد 6، العدد 1، سنة 2025.
- ✓ معاذ ميحي، عبد النصر براني، *دور التمويل الخيري في دعم ميزانية المؤسسات الاستشفائية خلال أزمة كورونا*، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 11، العدد 3، سنة 2023 .
- ✓ نادر عبد الرزاق علي يلي، *دور الجمعيات الخيرية في التنمية المستدامة*، مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد 77، العدد 1، سنة 2023.

قائمة المصادر والمراجع.

4. التقارير:

- ✓ لأمم المتحدة، *دليل* المؤسسات *غير الربحية في نظام الحسابات القومية*، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك، سنة 2005 .
- ✓ مؤسسة عبد القادر بن صالح الخيرية، الابتكار الاجتماعي في المغرب: تقرير حول الابتكار الاجتماعي في جائحة كورونا، سنة 2021 .
- ✓ مؤسسة أروقة الريادة، *الابتكار الاجتماعي في دول شرق آسيا*، سنة 2024.

5. المواقع الالكترونية:

- ✓ مؤسسة غيث للتنمية المجتمعية، *أنشطة الجمعيات الخيرية*، متاح على الرابط: https://ghaithfoundation.org

6. القوانين والمراسيم والوثائق الرسمية.

- ✓ المادة 19 من دستور الجزائر 1963، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 64، 10 سبتمبر 1936.
- ✓ المادة 53 من دستور الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، ديسمبر 2020.
- ✓ الأمر 71-79، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 105، 24 ديسمبر 1971.
- ✓ تصحيح الأمر 71-79، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 5، 18 يناير 1972.
- ✓ قانون 87-15، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31، 27 جويلية 1987.
- ✓ قانون رقم 90-31، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، 4 ديسمبر سنة 1990.
- ✓ القانون رقم 12-06، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 12 يناير 2012.
- ✓ قانون رقم 10-91 مؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 يتعلق بالأوقاف، الجريدة الرسمية، العدد 19.
- ✓ قانون 07-01 المؤرخ في 22 ماي 2001 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف 1991، الجريدة الرسمية، العدد 29
- ✓ قانون 10-02 المؤرخ في 14 ديسمبر سنة 2002 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف 1991، الجريدة الرسمية، العدد 83.
- ✓ قانون رقم 25-06 مؤرخ في 19 يوليو سنة 2025 المتعلق بالأوقاف، الجريدة الرسمية، العدد 47.
- ✓ وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مشروع تمهيدي للقانون العضوي يحدد شروط وكيفية إنشاء الجمعيات، وثيقة غير منشورة، الجزائر، سنة 2025.
- ✓ وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، سلطة الإشراف والرقابة على الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح، تقرير تقييم مخاطر استغلال قطاع الجمعيات والمنظمات غير الهادفة للربح في تمويل الإرهاب في الجزائر، وثيقة رسمية غير منشورة، سنة 2025.
- ✓ عرض وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، حول الجمعيات أمام لجنة الشباب والرياضة والنشاط الجمعوي بالمجلس الشعبي الوطني، مداخلة غير منشورة، سنة 2025.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. المقالات العلمية:

- ✓ Adil Najam, The Four Cs of Government Third Sector-Government Relations, Nonprofit Management and Leadership, Vol 10, No 4, Year 2000, doi:10.1002/nml.10403.
- ✓ A. H. Oosterhoff, 'The Law of Mortmain: An Historical and Comparative Review', The University of Toronto Law Journal, vol 27.no 3, y1977, p. 258–59, doi:10.2307/825569.
- ✓ Amitai Etzioni, The Third Sector and Domestic Missions, Public Administration Review, Vol 33, No 4, Year 1973, doi:10.2307/975110.
- ✓ Anne Abraham, Financial Sustainability and Accountability: A Model for Nonprofit Organisations, Year 2003, https://ro.uow.edu.au/commpapers/739 [Accessed 1/3/2025].
- ✓ Bae, Kwang Bin, and Hosung Sohn, Factors Contributing to the Size of Nonprofit Sector: Tests of Government Failure, Interdependence, and Social Capital Theory, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 29, No 3, Year 2018, doi:10.1007/s11266-017-9888-3.
- ✓ Broccardo, Eleonora, Maria Mazzuca, and Maria Laura Frigotto, Social Impact Bonds: The Evolution of Research and a Review of the Academic Literature, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol 27, No 3, Year 2020, doi:10.1002/csr.1886.
- ✓ Bunting, Mark, Dimensions and Indicators of Non-Profit Financial Condition: Evidence from South African Public Universities, South African Journal of Economic and Management Sciences, Vol 23, No 1, Year 2020, doi:10.4102/sajems.v23i1.2974.
- ✓ Callen, Jeffrey L., April Klein, and Daniel Tinkelman, The Contextual Impact of Nonprofit Board Composition and Structure on Organizational Performance: Agency and Resource Dependence Perspectives, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 21, No 1, Year 2010, doi:10.1007/s11266-009-9102-3.
- ✓ Carè, Rosella, et al., Critical Success Factors, Motivations, and Risks in Social Impact Bonds, Sustainability, Vol 12, No 18, Year 2020, doi:10.3390/su12187291.
- ✓ Ciucescu, Nicoleta, Financial Resources of NGOs, STUDIES AND SCIENTIFIC RESEARCHES. ECONOMICS EDITION, Vol 16–17, Year 2012, doi:10.29358/sceco.v0i16-17.86.
- ✓ Ciucescu, Nicoleta, The Role and Importance of Non-Profit Organizations, STUDIES AND SCIENTIFIC RESEARCHES. ECONOMICS EDITION, No 14, Year 2009, doi:10.29358/sceco.v0i14.35.
- ✓ Corvo, Luigi, et al., The Social Return on Investment Model: A Systematic Literature Review, Meditari Accountancy Research, Vol 30, Year 2022, doi:10.1108/MEDAR-05-2021-1307.
- ✓ Crampton, Peter, et al., The Role of the Third Sector in Providing Primary Care Services - Theoretical and Policy Issues, Social Policy Journal of New Zealand, Vol 17, Year 2001.
- ✓ David Clifford, 'Charitable Organisations, the Great Recession and the Age of Austerity: Longitudinal Evidence for England and Wales', Journal of Social Policy, 46.1 (2017), pp. 1–30, doi:10.1017/S0047279416000325
- ✓ Fernando, Rukshan, Social Work and Social Entrepreneurship: Opportunities for Synergy and Social Change, Journal of Baccalaureate Social Work, Vol 20, Year 2015, doi:10.18084/1084-7219.20.1.189.

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ Finn, Jennifer, Economic Theory and Its Capacity to Comprehensively Explain the Presence of Non-Profit Organisations in Society, Student Economic Review, 24, https://www.tcd.ie/economics/assets/pdf/SER/2010/Jennifer_Finn.pdf [Accessed 9/3/2024].
- ✓ Froelich, Karen A., Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 28, No 3, Year 1999, doi:10.1177/0899764099283002.
- ✓ Gao Liu, Government Decentralization and the Size of the Nonprofit Sector: Revisiting the Government Failure Theory, The American Review of Public Administration, Vol 47, No 6, Year 2017, doi:10.1177/0275074016631643.
- ✓ Grant T. Savage, et al., Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, Academy of Management Perspectives, Year 1991, doi:10.5465/ame.1991.4274682.
- ✓ Heimovics, Richard D., et al., Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis, Public Administration Review, Vol 53, No 5, Year 1993, doi:10.2307/976342.
- ✓ Hélène Balazard, and others, '**The "Big Society" in the United Kingdom: Privatisation or Democratisation of Public Services**', Revue Française d'administration Publique, Vol 163. No 3, Y 2017, pp. 507–20 (p. 516), doi:10.3917/rfap.163.0507
- ✓ Hui, Luan, and Deng Ninghua, Division of Social Labor, Legal Classification, and the Welfare State: The Multi-Dimensional Nonprofit Sector, The China Nonprofit Review, Vol 3, Year 2011, doi:10.1163/187651411X566676.
- ✓ Hyuseyin Akar and Yıldız Doğan, The Role of Personal Values in Social Entrepreneurship, Universal Journal of Educational Research, No 6, Year 2018, doi:10.13189/ujer.2018.060107.
- ✓ Jiang, Yuguo, et al., Green Innovation Dynamics in Chinese Manufacturing Enterprises: A New Institutional and Stakeholder Theory Inquiry, Environment, Development and Sustainability, Year 2024, doi:10.1007/s10668-024-05024-3.
- ✓ Joyce Nga and Gomathi Shamuganathan, The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions, Journal of Business Ethics, Vol 95, Year 2010, doi:10.1007/s10551-009-0358-8.
- ✓ Julia Storberg, The Evolution of Capital Theory: A Critique of a Theory of Social Capital and Implications for HRD, Human Resource Development Review, Vol 1, No 4, Year 2002, doi:10.1177/1534484302238437.
- ✓ Katz, Robert, and Antony Page, The Role of Social Enterprise, Vermont Law Review, Vol 35, Year 2010.
- ✓ Kesha Coker, et al., Social Entrepreneurship: The Role of National Leadership Culture, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol 19, Year 2017, doi:10.1108/JRME-10-2016-0040.
- ✓ Khunsa Hayat, et al., Interactive Effects of Organizational Structure and Team Work Quality on Project Success in Project Based Non-Profit Organizations, iRASD Journal of Management, Vol 4, No 1, Year 2022, doi:10.52131/jom.2022.0401.0064.
- ✓ Kingma, Bruce R., Public Good Theories of the Non-Profit Sector: Weisbrod Revisited, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 8, No 2, Year 1997.

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ Krashinsky, Michael, Stakeholder Theories of the Non-Profit Sector: One Cut at the Economic Literature, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 8, No 2, Year 1997, doi:10.1007/BF02354192.
- ✓ Lambert Zuidervaart, Short Circuits and Market Failure: Theories of the Civic Sector, The Paideia Archive: Twentieth World Congress of Philosophy, No 42, Year 1998, doi:10.5840/wcp20-paideia199842794.
- ✓ Lester M. Salamon, Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State, Journal of Voluntary Action Research, 16(1–2), Year 1987, doi:10.1177/089976408701600104.
- ✓ Lester M. Salamon and Helmut Anheier, In Search of the Non-Profit Sector II: The Problem of Classification, Voluntas, Vol 3, No 3, Year 1992, doi:10.1007/BF01397460.
- ✓ Lester M. Salamon and Stefan Toepler, Government–Nonprofit Cooperation: Anomaly or Necessity?, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 26, No 6, Year 2015, doi:10.1007/s11266-015-9651-6.
- ✓ Lester Salamon and Helmut Anheier, Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 9, No 3, Year 1998, doi:10.1023/A:1022058200985.
- ✓ Lester Salamon and others, Conceptualizing, Measuring, and Theorizing the Third Sector: Embedding Statistical and Methodological Developments Awaiting Broader Scholarly Take-Up, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 34, Year 2022, doi:10.1007/s11266-022-00468-5.
- ✓ Najam, Adil, The Four Cs of Government Third Sector-Government Relations, Nonprofit Management and Leadership, Vol 10, No 4, Year 2000, doi:10.1002/nml.10403.
- ✓ Nienhueser, Werner, Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?, Management Revue. The International Review of Management Studies, Vol 19, Year 2008, doi:10.5771/0935-9915-2008-1-2-9.
- ✓ Pevcin, Primoz, Demand and Supply Side View on the Factors Affecting Size of Non-Profit Economy, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, Vol 25, No 1, Year 2012, doi:10.1080/1331677X.2012.11517560.
- ✓ Pilon, Marc, and François Brouard, Accountability Theory in Nonprofit Research: Using Governance Theories to Categorize Dichotomies, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 34, No 3, Year 2023, doi:10.1007/s11266-022-00482-7.
- ✓ Puyvelde, Stijn Van, et al., The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory with Stakeholder and Stewardship Theories, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 41, No 3, Year 2012, doi:10.1177/0899764011409757.
- ✓ Robert Katz and Antony Page, The Role of Social Enterprise, Vermont Law Review, Vol 35, Year 2010.
- ✓ Rukshan Fernando, Social Work and Social Entrepreneurship: Opportunities for Synergy and Social Change, Journal of Baccalaureate Social Work, Vol 20, Year 2015, doi:10.18084/1084-7219.20.1.189.
- ✓ Savage, Grant T., et al., Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, Academy of Management Perspectives, Year 1991, doi:10.5465/ame.1991.4274682.

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ Schuman, Cinthia, and Alan Abramson, Collaborating for Usable Knowledge: A Work in Progress by the Nonprofit Sector Research Fund, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 29, Year 2000, doi:10.1177/0899764000291002.
- ✓ Sinclair, Stephen, Neil McHugh, and Michael J. Roy, Social Innovation, Financialisation and Commodification: A Critique of Social Impact Bonds, Journal of Economic Policy Reform, Vol 24, No 1, Year 2021, doi:10.1080/17487870.2019.1571415.
- ✓ Speckbacher, Gerhard, The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management and Leadership, Vol 13, No 3, Year 2003, doi:10.1002/nml.15.
- ✓ Stefan Toepler, Rereading Salamon: Why Voluntary Failure Theory Is Not (Really) About Voluntary Failures, Nonprofit Policy Forum, Vol 14, No 4, Year 2023, doi:10.1515/npf-2023-0080.
- ✓ Susannah Morris, Defining the Non-Profit Sector: Some Lessons from History, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 11, No 1, Year 2000, https://www.researchgate.net/publication/226736003 [Accessed 5/23/2024].
- ✓ Tuckman, Howard P., and Cyril F.Chang, A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol 20, No 4, Year 1991, doi:10.1177/089976409102000407.
- ✓ Valentinov, Vladislav, Some Reflections on the Transaction Cost Theory of Nonprofit Organisation, Zeitschrift Für Öffentliche Und Gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Vol 30, No 1, Year 2007, doi:10.5771/0344-9777-2007-1-52.
- ✓ Valentinov, Vladislav, The Economics of Nonprofit Organization: In Search of an Integrative Theory, Journal of Economic Issues, Vol 42, Year 2008, doi:10.1080/00213624.2008.11507177.
- ✓ Waiganjo, E. W., J. W. Ngethe, and D. N. Mugambi, An Investigation into the Strategies Adopted by Non-Governmental Organizations in Kenya to Increase Financial Sustainability, International Journal of Current Research, Vol 8, No 132, Year 2012.
- ✓ Williamson, Oliver E., Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, The Journal of Law & Economics, Vol 22, No 2, Year 1979.
- ✓ Witesman, Eva, and Andrew Heiss, Nonprofit Collaboration and the Resurrection of Market Failure: How a Resource-Sharing Environment Can Suppress Social Objectives, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol 28, No 4, Year 2017, doi:10.1007/s11266-016-9684-5.

2. الكتب والفصول المرجعية:

- ✓ Adalbert Evers and Jean-Louis Laville, The Third Sector in Europe: Defining the Third Sector in Europe, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Year 2005.
- ✓ Antonio Fici, Third Sector Organizations in a European and Comparative Legal Perspective, in The Law of Third Sector Organizations in Europe: Foundations, Trends and Prospects, Springer Nature Switzerland, Year 2023, doi:10.1007/978-3-031-41744-3_11.
- ✓ Bell, Jeanne, et al., Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability, John Wiley & Sons, Year 2010.

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ Child, Curtis, An Overview of Nonprofit Sector Theories, in Reimagining Nonprofits: Sector Theory in the Twenty-First Century, Cambridge University Press, Year 2024, doi:10.1017/9781009262057.003.
- ✓ Dulkadiroglu, Hakan, Strategic Perspectives on Sustainable Development and Migration Issues in Turkey and Abroad: The Role of Nonprofit Organisations for 2030 Sustainable Development Goals, Cambridge Scholars Publishing, Year 2019, https://www.researchgate.net/publication/335222694.
- ✓ Enjolras, Bernard, and Karl Henrik Sivesind, The Roles and Impacts of the Third Sector in Europe, in The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities, Springer International Publishing, Year 2018, doi:10.1007/978-3-319-71473-8_4.
- ✓ Helmut K. Anheier, Nonprofit Organizations: An Introduction, Routledge, Year 2006, https://books.google.dz/books?id=xpF_AgAAQBAJ [Accessed 9/3/2024].
- ✓ Kim, Mirae, and Qiaozhen Liu, Financing Nonprofit Organizations, in Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, ed. by Ali Farazmand, Springer International Publishing, Year 2022, doi:10.1007/978-3-030-66252-3_3827.
- ✓ Lester M. Salamon and Wojciech Sokolowski, The Size and Composition of the European Third Sector, in The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities, Springer International Publishing, Year 2018, doi:10.1007/978-3-319-71473-8_3.
- ✓ Suzette Myser, Financial Health of Nonprofit Organizations, University of Kansas, Year 2016, https://hdl.handle.net/1808/22474.
- ✓ Taco Brandsen, et al., Theory of the Third Sector, in The Future of Third Sector Research: From Theory to Definitions, Classifications and Aggregation Towards New Research Paths, Year 2024, doi:10.1007/978-3-031-67896-7_3.
- ✓ Thuy-Diep Luu, Le développement social: un enjeu pour l'économie sociale de Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay (dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006, Service social, Vol 53, No 1, Year 2007, https://id.erudit.org/iderudit/017993ar.

3. الدراسات والتقارير والأوراق البحثية.

- ✓ Adalbert Evers and Jean-Louis Laville, The Third Sector in Europe: Defining the Third Sector in Europe, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Year 2005.
- ✓ Antonio Fici, Third Sector Organizations in a European and Comparative Legal Perspective, in The Law of Third Sector Organizations in Europe: Foundations, Trends and Prospects, Springer Nature Switzerland, Year 2023, doi:10.1007/978-3-031-41744-3_11.
- ✓ Bell, Jeanne, et al., Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability, John Wiley & Sons, Year 2010.
- ✓ Child, Curtis, An Overview of Nonprofit Sector Theories, in Reimagining Nonprofits: Sector Theory in the Twenty-First Century, Cambridge University Press, Year 2024, doi:10.1017/9781009262057.003.
- ✓ Dulkadiroglu, Hakan, Strategic Perspectives on Sustainable Development and Migration Issues in Turkey and Abroad: The Role of Nonprofit Organisations for 2030 Sustainable

- ✓ Development Goals, Cambridge Scholars Publishing, Year 2019, https://www.researchgate.net/publication/335222694.
- ✓ Enjolras, Bernard, and Karl Henrik Sivesind, The Roles and Impacts of the Third Sector in Europe, in The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities, Springer International Publishing, Year 2018, doi:10.1007/978-3-319-71473-8_4.
- ✓ La direction de la gouvernance locale, partenariat associatif au niveau des collectivités locales: d'une logique procédurale vers une logique de projet, CONSOLIDATION DE PARTENARIAT ENTRE LES COMMUNES, LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LE SECTEUR PRIVÉ DANS LES WILAYAS CIBLÉES, Fiche 01, 2024.
- ✓ Law Commission, **'Technical Issues in Charity Law'** (https://www.gov.uk/government/publications, 14 September 2017)
- ✓ Helmut K. Anheier, Nonprofit Organizations: An Introduction, Routledge, Year 2006, https://books.google.dz/books?id=xpF_AgAAQBAJ [Accessed 9/3/2024].
- ✓ Independent Sector, 'Health of the U.S. Nonprofit Sector', <https://independentsector.org/resource/health-of-the-u-s-nonprofit-sector/> [accessed 10 May 2025].
- ✓ Kim, Mirae, and Qiaozhen Liu, Financing Nonprofit Organizations, in Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, ed. by Ali Farazmand, Springer International Publishing, Year 2022, doi:10.1007/978-3-030-66252-3_3827.
- ✓ Lester M. Salamon and Wojciech Sokolowski, The Size and Composition of the European Third Sector, in The Third Sector as a Renewable Resource for Europe: Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities, Springer International Publishing, Year 2018, doi:10.1007/978-3-319-71473-8_3.
- ✓ Suzette Myser, Financial Health of Nonprofit Organizations, University of Kansas, Year 2016, https://hdl.handle.net/1808/22474.
- ✓ Taco Brandsen, et al., Theory of the Third Sector, in The Future of Third Sector Research: From Theory to Definitions, Classifications and Aggregation Towards New Research Paths, Year 2024, doi:10.1007/978-3-031-67896-7_3.
- ✓ Thuy-Diep Luu, Le développement social: un enjeu pour l'économie sociale de Marielle Tremblay, Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay (dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006, 358 p., Service social, Vol 53, No 1, Year 2007, https://id.erudit.org/iderudit/017993ar

4. الرسائل الجامعية:

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ Daniel, Gabriela, The Nonprofit Sector in Economic Theory: Beyond Mainstream Explanations? Habilitation Thesis, Masaryk University, Czech Republic, Year 2016, p. 24, <https://www.researchgate.net/publication/312160937>.
- ✓ Hayoung Park, Financial Sustainability of Nonprofit Organizations, unpublished thesis, KDI School, Year 2019, p. 11, <https://archives.kdischool.ac.kr/handle/11125/34184> [Accessed 2 January 2025].

5. المواقع الالكترونية:

- ✓ Andy Powell, 'Gross domestic product (GDP): Economic indicators', 2025 <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn02783/>.
- ✓ Archibald Matthew E., Resource Dependency Theory | Definition & Facts | Britannica, Year 2024, <https://www.britannica.com/topic/resource-dependency-theory> [Accessed 6 November 2024].
- ✓ Anya Martin: The Key Findings from This Year's NCVO Almanac' <https://www.civilsociety.co.uk/voices/anya-martin-the-key-findings-from-this-year-s-ncvo-almanac.html?utm_source=chatgpt.com> [accessed 2 July 2025].
- ✓ Definitions Used in the UK Civil Society Almanac | NCVO' <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/about/definitions/> [accessed 7 July 2025].
- ✓ Charities Act 1960' (King's Printer of Acts of Parliament) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/Eliz2/8-9/58> [accessed 3 June 2025].
- ✓ 'Charities Act 1993' (King's Printer of Acts of Parliament) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1993/10> [accessed 3 June 2025].
- ✓ 'Charities Act 2022' (King's Printer of Acts of Parliament) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2022/6/contents> [accessed 4 June 2025].
- ✓ 'Charities Act 2022 Nearly All in Force: Guide to Updated Guidance' <https://www.brownejacobson.com/insights/charity-law-update-march-2024/charities-act-2022> [accessed 4 June 2025].
- ✓ Cooperative Identity, Values & Principles | ICA, Year 2024, <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> [Accessed 10 July 2024].
- ✓ 'Covid-19 Support Fund' <https://www.covid19support.org.uk/> [accessed 14 June 2025].
- ✓ Claire Brader, 'Voluntary and Community Sector Contribution to Society', 2024. <https://lordslibrary.parliament.uk/voluntary-and-community-sector-contribution-to-society/>. Accessed .[2025-06-16]

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ ‘Charity reporting and accounting: the essentials March 2015’, GOV.UK, 10 October 2023 <https://www.gov.uk/government/publications/charity-reporting-and-accounting-the-essentials-march-2015-cc15c/charity-reporting-and-accounting-the-essentials-march-2015>.
- ✓ Coronavirus Job Retention Scheme Statistics: December 2020’, GOV.UK <https://www.gov.uk/government/statistics/coronavirus-job-retention-scheme-statistics-december-2020/coronavirus-job-retention-scheme-statistics-december-2020> [accessed 15 July 2025].
- ✓ Doug Tull, Nonprofit Organizational Chart: How to Build Your Organizational Structure, TechnologyAdvice, Year 2024, <https://technologyadvice.com/blog/sales/nonprofit-organizational-structure/> [Accessed 29 November 2024].
- ✓ Dyana P. Mason, Theories, Year 2022, <https://opentext.uoregon.edu/intrononprofit/chapter/2-theories/> [Accessed 23 August 2024].
- ✓ Funding and Fundraising | NCVO’ <https://www.ncvo.org.uk/help-and-guidance/governance/responsibilities-for-boards/helping-your-board-meet-their-responsibilities/funding-fundraising/> [accessed 8 July 2025].
- ✓ Earnings and Hours Worked, UK Region by Public and Private Sector: ASHE Table 25: Time-Series’, Office for National Statistics <https://www.ons.gov.uk/filter-outputs/aeb733e1-f9b3-4518-8d7a-7437d8018f2d> [accessed 15 July 2025].
- ✓ Expert Participation, ‘Charities Act 2011’ (Statute Law Database) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2011/25> [accessed 4 June 2025].
- ✓ Johnathan Korchak, ‘Company Limited by Guarantee: What Is It?’, Inform Direct, 25 September 2023 <https://www.informdirect.co.uk/business-management/company-limited-by-guarantee-what-is-it/>.
- ✓ House of Lords - Stronger Charities for a Stronger Society - Select Committee on Charities’ <https://publications.parliament.uk/pa/ld201617/ldselect/ldchar/133/13311 [accessed 13 June 2025].
- ✓ Investopedia, Market Failure: What It Is in Economics, Common Types, and Causes, <https://www.investopedia.com/terms/m/marketfailure.asp> [Accessed 22 August 2024].
- ✓ IBE - Ethics in the Charity Sector: (https://www.ibe.org.uk/static/f538a01b-6a0c-4c39-8ae6db892caca52e/ibebriefing63ethicsinthecharitysector.pdf)
- ✓ GOV.UK, ‘Financial Support for Voluntary, Community and Social Enterprise (VCSE) Organisations to Respond to Coronavirus (COVID-19)’, 10 March 2022 <https://www.gov.uk/guidance/financial-support-for-voluntary-community-and-social-enterprise-vcse-organisations-to-respond-to-coronavirus-covid-19>.

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ Grantmaking by Largest Foundations up 10 per Cent despite Fall in Income' <https://www.civilsociety.co.uk/news/grantmaking-by-largest-foundations-up-nearly-10-per-cent-but-their-own-income-is-under-pressure.html?utm_source=chatgpt.com> [accessed 2 July 2025].
- ✓ 'Sector Bodies to Collaborate on Post-Covid Volunteering Project' <https://www.civilsociety.co.uk/news/sector-bodies-unite-to-launch-volunteering-project.html> [accessed 14 June 2025].
- ✓ Lauren McGhee, Performance Management in Nonprofits: A Guide to Best Practices, WorkDove, Year 2024, <https://workdove.com/performance-management-in-nonprofits/> [Accessed 16 November 2024].
- ✓ Ii Investment Outlook: Q2 2020' <https://www.ii.co.uk/analysis-commentary/ii-investment-outlook-q2-2020-ii512477> [accessed 25 June 2025].
- ✓ Melanie May, 'Largest foundations see income fall but increase grant-making 10%', UK Fundraising, 11 October 2019 <https://fundraising.co.uk/2019/10/11/largest-foundations-see-income-fall-but-increase-grant-making-10/>.
- ✓ Methodology for the UK Civil Society Almanac | NCVO' <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/about/how-do-we-produce-the-almanac/> [accessed 5 July 2025].
- ✓ Morris Marley, 'The Charity Workforce in Post-Brexit Britain: Immigration and Skills Policy for the Third Sector', IPPR, p. 6 <. http://www.ippr.org/research/publications/the-charity-workforce-in-postbrexit-britain>
- ✓ 'Market Sector and Non-Profit Institutions Serving Households (NPISH) GVA Proportions. Consistent with the 2024 Annual National Accounts and Supply and Use Tables. - Office for National Statistics'<https://www.ons.gov.uk/economy/grossvalueaddedgva/adhocs/2705marketsectorandnonprofitinstitutionsservinghouseholdsnpishgvaproportionsconsistentwiththe2024annualnationalaccountsandsupplyandusetables.
- ✓ National Audit Office (NAO), Successful Commissioning Toolkit: What Are Third Sector Organisations and Their Benefits for Commissioners?, <https://www.nao.org.uk/successful-commissioning/introduction/what-are-civil-society-organisations-and-their-benefits-for-commissioners/> [Accessed 2 June 2024].
- ✓ National Council for Voluntary Organisations, UK Civil Society Almanac 2020 (London: NCVO, 2020), , https://ncvo-app-wagtail-mediaa721a567-uwkfinin077j.s3.amazonaws.com/documents/ncvo-uk-civil-society-almanac-2020.pdf [accessed 24 June 2025].
- ✓ 'New Report Suggests Charities Often Overstate Governance Costs', GOV.UK, 4 October 2017 <https://www.gov.uk/government/news/new-report-suggests-charities-often-overstate-governance-costs>.

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ ‘Number of People in Employment (Aged 16 and over, Seasonally Adjusted):000s - Office for National Statistics’ <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/timeseries/mgrz/lms> [accessed 11 July 2025]
- ✓ NCVO , ‘Respond, Recover, Reset: 18 Months of Real-Time Research Reveals How the Charity Sector Changed through the Pandemic’, <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/respond-recover-reset/> [accessed 15 June 2025].
- ✓ 2024 NCVO, ‘How many people work for voluntary organisations and what do they do?’, NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/workforce/#:~:text=In%202024%2C%20the%20voluntary%20sector,of%20the%20UK%20workforce> [accessed 11 July 2025]..
- ✓ NCVO2024, ‘What Is the State of the Sector’s Finances?’, NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/financials/> [accessed 9 July 2025].
- ✓ NCVO, ‘Classifying What Voluntary Organisations Do’, <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2021/about/classifying-what-voluntary-organisations-do/> [accessed 11 June 2025].
- ✓ NCVO, Respond, recover, reset: 18 months of real-time research reveals how the charity sector changed through the pandemic, https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/respond-recover-reset/. accessed: 2025-06-15.
- ✓ Transaction Cost Theory, Default, <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/transaction-cost-theory> [Accessed 16 September 2024].
- ✓ Transaction Costs, Corporate Finance Institute, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/transaction-costs/> [Accessed 16 September 2024].
- ✓ The Charitable Uses Act, 1601: 43 Elizabeth I c. 4’, The Statutes Project, 30 May 2022 <https://statutes.org.uk/site/the-statutes/seventeenth-century/1601-43-elizabeth-1-c-4-charitable-uses-act/>.
- ✓ The Charity Sector through Covid’, PBE <https://pbe.co.uk/publications/the-charity-sector-through-covid/> [accessed 14 June 2025].
- ✓ Tony Chapman, Third Sector Trends in England and Wales 2022 Employees, Volunteers, Diversity and Investment in People, Third Sector Trends in England and Wales 2022, p. 14 <https://www.communityfoundation.org.uk/wp-content/uploads/2022/12/Third-Sector-Trends-in-England-

and-Wales-2022-employees-volunteers-diversity-and-investment-in-people-December-2022.pdf> [accessed 14 July 2025].

- ✓ 'Charities in England and Wales - 14 June 2025', Prd-Ds-Register-of-Charities.Charitycommission.Gov.Uk <https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/en/sector-data/sector-overview> [accessed 14 June 2025].
- ✓ 'Size of the Sector - Profile | UK Civil Society Almanac 2021 | NCVO' <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2021/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there/> [accessed 15 June 2025].
- ✓ Shiva Shivaji, 'Autumn Budget 2024 - Significant Increase in Charities' Staffing Costs', VWV, 14 November 2024 <https://www.vwv.co.uk/insights/articles/autumn-budget-2024-significant-increase-in-charities-staffing-costs/>.
- ✓ Rhodri Davies, 'A Timeline of UK Philanthropy - Why Philanthropy Matters', 15 June 2022 https://whyphilanthropymatters.com/guide/the-history-of-philanthropy/a-brief-history-of-philanthropy/
- ✓ What Is the Third Sector? | Oxford Scholastica Academy' <https://www.oxfordscholastica.com/blog/career-preparation-articles/what-is-the-third-sector/> [accessed 10 June 2025].
- ✓ What Does NCVO's Almanac 2023 Tell Us about the State of the Voluntary Sector?', Directory of Social Change, 13 December 2025 <https://www.dsc.org.uk/content/what-does-ncvos-almanac-2023-tell-us-about-the-state-of-the-voluntary-sector/>.
- ✓ What Do Voluntary Organisations Contribute to the Economy?', NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2023/impact/> [accessed 8 July 2025].
- ✓ 'Practice Guide 14A: Charitable Incorporated Organisations', GOV.UK <https://www.gov.uk/government/publications/charitable-incorporated-organisations/practice-guide-14a-charitable-incorporated-organisations> [accessed 10 June 2025].
- ✓ Pandemic Impact on Charities Continues to Be "uneven" but Funding Challenges Are on Horizon, Research Shows', NCVO <https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/pandemic-impact-on-charities-continues-to-be-uneven-but-funding-challenges-are-on-horizon-research-shows/> [accessed 25 June 2025].
- ✓ https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn05428/
- ✓ https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there/
- ✓ https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-sectors-economic-estimates-2018-business-demographics/dcms-sectors-economic-estimates-2018-provisional-business-demographics#fn:1

قائمة المصادر والمراجع.

- ✓ https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2022/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there/.
- ✓ https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2023//.
- ✓ https://www.ncvo.org.uk/news-and-insights/news-index/uk-civil-society-almanac-2024/profile/how-many-voluntary-organisations-are-there ،/accesed.[2025-06-15]
- ✓ 2010 to 2015 Government Policy: National Lottery Funding - GOV.UK' <https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-national-lottery-funding/2010-to-2015-government-policy-national-lottery-funding> [accessed 5 July 2025].
- ✓ https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a82a0d9ed915d74e6236cff/6.3781_LC_HC304_Technical_Issues_in_Charity_Law_FINAL_080917_WEB.pdf>.

6. المداخلات والمؤتمرات.

- ✓ Bartosova, Viera, and Ivana Podhorska, The Importance of Non-Profit Organization in Globalized World: International Comparison of American and European Continent, SHS Web of Conferences, Vol 92, Year 2021, doi:10.1051/shsconf/20219207008.
- ✓ Bifarello, Mónica, Public-Third Sector Partnerships: A Major Innovation in Argentinian Social Policy, the Fourth Conference of the International Society for Third-Sector Research, Dublin, Ireland, Year 2000.