تتبّع الأموال في قطر

المالية العامة وأصول الدولة الشفافية والثروات في الخارج



دار آل ثاني

دار الثاني © 2026

جميع الحقوق محفوظة

لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا المنشور، أو تخزينه في نظام استرداد، أو نقله، أو توزيعه بأي شكل من الأشكال أو بأي وسيلة كانت إلكترونية، أو ميكانيكية، أو بالتصوير الضوئي، أو التسجيل، أو غير ذلك دون الحصول على إذن كتابي مسبق من الناشر، باستثناء حالة الاقتباسات الوجيزة المستخدمة لأغراض علمية أو نقدية أو للمراجعة.

هذا الكتاب صادر عن دار الثاني.

الآراء والتحليلات الواردة في هذا العمل تعبر عن وجهة نظر المؤلف (المؤلفين) ولا تعكس بالضرورة آراء الناشر.

هذا المنشور مخصص لأغراض أكاديمية وتعليمية وبحثية.

الطبعة الأولى.

طُبع في المملكة المتحدة.

ملخص

تتناول هذه الدراسة إدارة المال العام وأصول الدولة والثروات الخارجية في قطر، من خلال تتبّع مسار الأموال، وفحص آليات اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية، ومدى خضوعها للشفافية والرقابة والمساءلة، وتبحث كيف يتيح تركّز السلطة وتداخل المصالح وضعف الإفصاح منافذ للهدر والمحاباة والفساد، ويحدّ من قدرة المواطنين على معرفة كيفية التصرف في ثروتهم الوطنية ومن ينتفع بها.

ويناقش الفصل الأول إدارة المالية العامة، بدءًا من تحصيل الإيرادات وتحويلها إلى الخزانة، وصولًا إلى الإنفاق والمشروعات والمشتريات الحكومية، مع التركيز على الاستثناءات التعاقدية وتجاوز التكاليف والالتزامات غير الظاهرة في الموازنة، ويحلل الفصل الثاني إدارة أصول الدولة والشركات الحكومية، وإشكالات تداخل السلطة والثروة، ومدى حماية الملكية العامة من التصرفات التي تمنح منافع خاصة على حساب المصلحة العامة.

ويتتبّع الفصل الثالث الثروات الخارجية والاستثمارات السيادية والمساعدات والتعهدات المالية، ويفحص وضوح هياكل الملكية،

ومعايير تقييم العوائد والمخاطر، وحدود الفصل بين الاستثمار الاقتصادي والإنفاق لتحقيق النفوذ السياسي، أما الفصل الرابع، فيقيّم استقلال الأجهزة الرقابية وفاعلية الرقابة التشريعية والقضائية، وإتاحة المعلومات، وقدرة منظومة مكافحة الفساد على إخضاع أصحاب النفوذ للمحاسبة واسترداد الأموال.

وتنطلق الدراسة من أن حماية المال العام تقتضي كشف مساراته والمستفيدين منه، وربط سلطة التصرف فيه بمسؤولية قابلة للتحقيق والمحاسبة، وتستند في ذلك إلى التمييز بين وقائع الفساد الموثقة، والمؤشرات التي تستوجب التحقيق، والثغرات المؤسسية التي تتيح التجاوزات وتعرقل كشفها.

مقدمة

تمثّل الثروة العامة أمانة تتجاوز سلطة من يديرها ومدة بقائه في موقع القرار؛ فهي حصيلة موارد يملكها المجتمع، وحقوق تتصل بحياة المواطنين ومستقبل الأجيال القادمة، وبناء عليه، فإن مشروعية التصرف فيها تُقاس بوضوح مصادرها، وسلامة إنفاقها، وعدالة توزيع منافعها، وإمكان مساءلة المسؤولين عنها، وكلما اتسعت المسافة بين امتلاك سلطة التصرف وتحمل مسؤولية النتائج، أصبح المال العام أكثر عرضة للهدر والمحاباة، وتحولت وفرة الموارد إلى غطاء يؤجل اكتشاف الخلل ويزيد كلفة تصحيحه.

وفي قطر، يفرض الحديث عن الثروة سؤالًا يتجاوز حجم الإيرادات وقيمة الاستثمارات وهو إلى أي مدى يستطيع المواطن تتبّع الأموال التي تُدار باسمه، ومعرفة الجهات التي تقرر مصيرها، والمستفيدين من عقودها وصفقاتها، فالأبراج والمشروعات الكبرى والمحافظ الخارجية لا تقدم، بذاتها، شهادة على نزاهة الإدارة أو كفاءة الإنفاق، وقدرة الدولة على تمويل مشروعات ضخمة لا تعفي سلطاتها من تبرير تكاليفها، وكشف شروطها، وإثبات جدواها، فتقديم مظاهر الثراء بوصفها دليلًا كافيًا على حسن الحكم يحجب

السؤال الأهم وهو كم تحقق للمصلحة العامة، وكم كان يمكن تحقيقه لو خضعت القرارات لفحص مستقل ومحاسبة فعلية.

ويكمن الخلل الأخطر في إدارة الثروة حين تتداخل سلطة القرار السياسي مع سلطة التوجيه الاقتصادي، دون حواجز مؤسسية فعالة تمنع تضارب المصالح وتكشف المستفيدين، فعندما تتقارب دوائر التعيين والتعاقد والإشراف، تضعف القدرة على الاعتراض، ويصبح من العسير التحقق مما إذا كانت الصفقات تخدم الدولة بأفضل الشروط، أم تمنح أطرافًا بعينها امتيازات لا تبررها المنافسة والكفاءة، وهنا يجب أن يتوجه النقد إلى القواعد التي تفتح أبواب المحاباة، وإلى المسؤولية السياسية عن إبقائها مفتوحة، إلى جانب التحقيق في أي تجاوزات تثبتها الأدلة.

وتزداد الحاجة إلى المساءلة عندما تنتقل الأموال إلى الخارج، وتتوزع بين استثمارات وشراكات وشركات وسيطة وتعهدات مالية، فتنوع الأصول واتساع حضورها الدولي يفرضان إفصاحًا أدق عن الملكية والعوائد والرسوم والمخاطر، ولا يصح أن تتحول السرية التجارية إلى مبرر شامل يحجب تقييم الأداء، أو أن يصبح السعي إلى النفوذ السياسي تفويضًا مفتوحًا لإنفاق ثروة المجتمع، فالمواطنون الذين يتحملون كلفة هذه القرارات من ثروتهم لهم الحق

في معرفة أهدافها، والجهة التي اتخذتها، وكيف جرى تقييم نتائجها، ومن يُحاسَب عند إخفاقها.

إن جدية مكافحة الفساد في قطر تُقاس بقدرة الأجهزة الرقابية على فحص جميع الحسابات دون استثناء، ونشر نتائج أعمالها، وإخضاع المسؤولين للمحاسبة مهما بلغت مواقعهم ونفوذهم، وحين تتوقف الرقابة عند مصالح الأقوياء، تفقد وظيفتها وتتحول إلى غطاء يمنح مظهر المساءلة لمنظومة تحمي مراكز النفوذ من تبعات قراراتها، أما إعلان حماية المال العام، فيبقى خطابًا بلا ضمانات ما لم يقترن بحق المجتمع في معرفة كيفية التصرف في ثروته، وكشف المستفيدين منها، ومتابعة محاسبة من يثبت تورطهم في تبديدها أو استغلالها.

ومن هنا، يصبح تتبّع مسار الأموال ضرورة لحماية الحقوق وكشف مواطن الخلل، فكل مبلغ يُهدر، وكل أصل يُساء التصرف فيه، وكل التزام يُبرم دون تقييم جاد، يقتطع من فرص الحاضر وضمانات المستقبل، وثروة قطر ملك لأهلها؛ ومن حقهم أن يعرفوا أين تذهب، ومن ينتفع بها، ولماذا تُنفق، وأن يطالبوا بمحاسبة من يبددها مهما علا موقعه.

الفصل الأول: إدارة المالية العامة ومنافذ الهدر والفساد

1. إيرادات الدولة وحدود الإفصاح

تكمن أولى ثغرات الإفصاح المالي في قطر في المسافة بين إعلان حجم الإيرادات و إتاحة تفاصيل تسمح بالتحقق منها، فإعلان إجمالي الإيرادات لا يقدم، بمفرده، حسابًا كافيًا عن منشئها وكيفية احتسابها؛ إذ قد يجمع الرقم الواحد تدفقات تختلف طبيعتها وقواعد تسجيلها ومواعيد تحويلها، ولذلك، فإن معيار الإفصاح هو مقدار ما تتيحه البيانات المنشورة من قدرة على تفسير الأرقام ومطابقتها، وتتبع انتقال الموارد من الجهات المحصلة إلى الحسابات الحكومية.

وتكشف تقديرات موازنة[1] 2026 حجم أهمية هذا التتبع؛ فقد أعلنت السلطات إيرادات متوقعة تبلغ 199 مليار ريال قطري، منها 155 مليار ريال من النفط والغاز و 44 مليار ريال من الإيرادات غير النفطية، بما يجعل الموارد النفطية والغازية تمثل نحو 78% من إجمالي الإيرادات المقدرة،غير أن هذا التقسيم، يظل عرضًا إجماليًا؛ فهو لا يوضح بمفرده مساهمة كل مصدر، ولا يفصل بين مختلف التدفقات المتصلة بالقطاع الهيدروكربوني، كما أن اعتماد سعر نفط مرجعي يبلغ 55 دولارًا للبرميل يبيّن أحد افتراضات التقدير، لكنه

لا يتيح إعادة احتساب الإيرادات المتوقعة دون بيانات مكملة عن الكميات والأسعار وآليات انتقال العائد إلى الخزانة.

وتتضح أهمية التصنيف الدقيق في الجدول 3أ من تقرير صندوق النقد الدولي[2] المنشور في فبراير 2025؛ إذ يعرض إيرادات الحكومة المركزية لسنة 2023 عند 254.4 مليار ريال، منها 39 مليار ريال من النفط، و 88.3 مليار ريال من الغاز الطبيعي المسال، و 75.2 مليار ريال من دخل الاستثمارات في المؤسسات العامة، و 34.6 مليار ريال من ضرائب الشركات، ويشير التقرير إلى أن بندَي دخل الاستثمارات وضرائب الشركات يشملان مصادر هيدروكربونية وغير هيدروكربونية، وبعد احتساب المكونات المرتبطة بالقطاع ضمن هذه البنود، يصل إجمالي الإيرادات الهيدروكربونية إلى 211.9 مليار ريال، أي 83.3% من مجموع الإيرادات في السنة نفسها، وبالتالي، فإن الاقتصار على بندَي النفط والغاز المباشرين يقدّم صورة ناقصة عن منشأ موارد الخزانة، ويجعل تفسير التصنيفات شرطًا لفهم الأرقام المنشورة.

وفي هذا السياق، تكتسب التحويلات بين الخزانة والشركات والهيئات الحكومية أهمية محورية، فإدراج مبلغ تحت عنوان دخل المؤسسات العامة يبيّن ما سُجّل إيرادًا حكوميًا، لكنه لا يشرح،

بمفرده، مساهمة كل جهة، والفترة التي يعود إليها المبلغ، وما إذا كان يمثل توزيعات دورية أو تسويات تخص سنوات سابقة، ويتطلب الإفصاح الكافي جدولًا يربط المبالغ المستحقة بالمبالغ المحوّلة وتواريخ تسجيلها، مع تفسير الفروق بين حسابات الجهة المحوِّلة وحسابات الخزانة، ومن دون هذا الربط، يتلقى الجمهور حصيلة التدفقات، بينما تبقى عملية تكوينها وتسويتها أصعب من أن تخضع للتحقق المستقل، ويؤكد تقييم صندوق النقد في ملحق قضايا البيانات من تقريره لعام 2025 أن نشرات إصدار السندات السيادية تتضمن معلومات عن بنود الإيرادات والنفقات، لكن نشرها غير متواتر، ويكشف ذلك خللًا في انتظام الإتاحة، فالتفاصيل التي تظهر في وثائق مرتبطة بالاقتراض ينبغي أن تصبح جزءًا من الإفصاح المالي الدوري، بما يمكّن الجمهور من متابعة موارد الدولة باستمرار.

أما مقارنة التقديرات بالتحصيل الفعلي، فتحتاج إلى نشر بيانات متجانسة تستخدم التعريفات والتصنيفات نفسها عبر مراحل السنة المالية، فلا يكفي إعلان الإيرادات المتوقعة ثم نشر إجمالي المحصلات دون بيان أسباب الفروق؛ بل يجب تفكيكها إلى آثار تغير الأسعار والكميات، واختلاف مواعيد التحصيل والتحويل، والتسويات والتعديلات المحاسبية، وبقدر ما تغيب هذه

التفسيرات، يصعب التمييز بين تغير اقتصادي مفهوم وتفاوت يحتاج إلى تدقيق، وتضعف القدرة على تقييم دقة التقديرات الحكومية.

2. الإنفاق العام واختبار المصلحة العامة

لا تكفي ضخامة المشروعات وكثرة الفعاليات لإثبات حسن إدارة المال العام؛ فالعبرة بالمنافع التي تعود على المجتمع مقارنةً بكلفتها، ومدى استجابتها لاحتياجاته الأكثر إلحاحًا، وبالتالي، ينبغي إخضاع المشروعات الكبرى والفعاليات لتقييم يتجاوز حجم المنشآت وقوة حضورها الإعلامي؛ فالإنجاز العمراني لا يثبت، بمفرده، سلامة الاختيار الاقتصادي، وافتتاح المشروع لا يعني أن الأموال المصروفة عليه حققت أفضل عائد للمجتمع، وتتحمل السلطات القطرية مسؤولية تبرير أولوية كل مشروع، وبيان البدائل التي استُبعدت لصالحه، وإثبات أن منافعه المتوقعة تستحق كلفة إنشائه وتشغيله وصيانته.

وتبرز أهمية هذا الاختبار في موازنة 2026، التي خصصت 62.8 مليار ريال للمصروفات الرأسمالية الكبرى، ضمن إنفاق إجمالي مقدّر يبلغ 220.8 مليار ريال؛ أي نحو 28.4% من المصروفات

المخططة، وهذا الحجم يجعل المفاضلة بين المشروعات قرارًا مؤثرًا في توزيع الموارد العامة، لكن تخصيص الأموال لا يثبت جدوى استخدامها؛ إذ يتطلب تقييم الأولويات، ربط كل مشروع بحاجة محددة، وتقديرات واقعية للطلب، ومقارنة بين تنفيذه بالحجم المقترح أو تقليصه أو تأجيله أو الاستعاضة عنه بخيار أقل كلفة، كما أن إدراج المشروع ضمن رؤية وطنية لا يعفيه من هذا الفحص، ولا يمنحه حصانة من المراجعة إذا تغيرت الظروف التي بُني عليها.

وتضع ملاحظات صندوق النقد الدولي السلطات القطرية أمام مسؤوليتها عن أوجه القصور في توظيف الموارد العامة، فقد أكد تقريره المنشور في فبراير 2025 ضرورة تحسين كفاءة الاستثمار العام، ودعا إلى تعزيز إدارته، وتكشف هذه الملاحظات أن ضخامة الإنفاق لا تكفي لضمان جودة توظيف الموارد، وأن مواصلة التوسع في المشروعات تستوجب إثبات الحاجة إليها وجدواها، خصوصًا مع تراجع الأثر الإضافي للاستثمارات كلما اكتملت البنية التحتية، كما أعاد الصندوق، في بيان بعثته بتاريخ 11 فبراير 2026، التأكيد على ضرورة تحسين كفاءة الإنفاق، وهو ما يعزز المطالبة بمراجعة أكثر صرامة لأولويات التمويل، وربط الاعتمادات بنتائج قابلة للقياس،

بدل اتخاذ حجم المشروعات وقيمتها المالية دليلًا على نجاح السياسات.

أما تأخر التنفيذ، فيكشف كلفة لا تظهر كاملة في قيمة المنشآت المنجزة؛ إذ يؤجل حصول المجتمع على الخدمة، وقد يضيف نفقات إشراف وتجهيز وتشغيل انتقالي، ويُبرز تأخر افتتاح مستشفى سدرة للطب أهمية مساءلة الجهات المسؤولة عن الالتزام بمواعيد تنفيذ المشروعات، وتقييم الكلفة المترتبة على تأخرها فقد أفادت تقارير صحفية[3] بأن افتتاحه كان مقررًا أصلًا سنة 2011، ثم تأجل، بينما أعلنت وكالة الأنباء القطرية[4] استقبال أول المرضى الداخليين في مبنى المستشفى الجديد في يناير 2018، وتستوجب هذه الفجوة تفسير أسباب التأخير وآثاره المالية والخدمية، فالقيمة الطبية للمشروع لا تلغي مسؤولية تقييم إدارته الزمنية، ولا تجعل التأخير أمرًا بلا تبعات.

وفي ما يتعلق بتجاوز التكاليف، فإن التقييم الجاد يتطلب مقارنة الكلفة المعتمدة عند اتخاذ القرار بالكلفة النهائية، مع فصل أثر توسيع نطاق المشروع عن ارتفاع الأسعار وأخطاء التصميم وسوء التنسيق، ولا تتيح المصادر المشار إليها هنا احتساب نسبة عامة موثوقة لتجاوز تكاليف المشروعات في قطر؛ ولذلك، فإن النقد

يتمثل في ضرورة تقديم حساب واضح للفروق على مستوى كل مشروع، فالانتهاء من البناء لا يمحو مسؤولية الزيادة في الكلفة، كما أن صرف الاعتمادات لا يُعد نتيجة تنموية في ذاته، ويجب أن يشمل التقييم اللاحق حجم الاستخدام الفعلي، وجودة الخدمة، وكلفة تقديمها، ومدى تحقق المنافع التي بُرر بها الإنفاق.

3. المشتريات الحكومية ومنافذ المحاباة

تمثّل المشتريات الحكومية إحدى أكثر حلقات الإنفاق عرضة لتحويل السلطة الإدارية إلى منافع خاصة؛ ففيها تُحدَّد شروط المنافسة، وتُختار الشركات، وتُقرَّر الأسعار والتعديلات، و يقتضى فحص هذه الحلقة تجاوز وجود إجراءات رسمية للمناقصات إلى التحقق من قدرتها على منع تفضيل مورد بعينه، أو تضييق المنافسة لمصلحته، أو منحه شروطًا لا يحصل عليها الآخرون، فالمنافسة تفقد معناها حين تصبح إجراءاتها واجهة لقرار محسوم سلفًا، ويصبح المال العام معرضًا للاستنزاف عندما يصعب فحص أسباب اختيار المستفيد وشروط التعاقد معه.

وينص قانون تنظيم المناقصات والمزايدات، على المناقصة العامة بوصفها الأصل، مع السماح بطرق أخرى بقرار من رئيس الجهة بناءً على توصية مسببة من اللجنة، كما يتيح الاتفاق المباشر في حالات الطوارئ والاستعجال، أو بالنظر إلى طبيعة وخصوصية المطلوب، وموطن الخطر في هذه المساحة التقديرية هو إمكان التوسع في تفسير الضرورة والخصوصية لتقليص المنافسة، لذلك، فإن تسبيب القرار داخل الإدارة يحتاج إلى ما يسمح بفحص واقعية مبرراته، وعدالة اختيار المورد، وملاءمة السعر، وكلما تعذر هذا الفحص، اتسع الباب أمام المحاباة تحت غطاء الاستثناء القانوني.

ويزداد خطر المحاباة عند احتمال وجود مصلحة مباشرة أو غير مباشرة تربط القائمين على التعاقد بالشركات المتقدمة، بما يؤثر في حياد التقييم وقرار الترسية، وتبرز هنا أهمية كشف المستفيد الحقيقي، أي الشخص الطبيعي الذي يملك الشركة أو يسيطر عليها في نهاية سلسلة الملكية، فقد أشار تقرير التقييم المتبادل لقطر الصادر عن مجموعة العمل المالي و«مينافاتف»[6] سنة 2023 إلى عدم كفاية التدابير الضامنة لدقة معلومات المستفيد الحقيقي وتحديثها، ولا سيما لدى وزارة التجارة والصناعة، كما أثار مخاطر مرتبطة باستخدام المديرين والمساهمين الاسميين، ولاحظ أن

بعض قيود الوصول إلى السجلات تؤخر حصول جهات إنفاذ القانون على المعلومات، ومنح قطر مستوى فاعلية منخفض في النتيجة المتعلقة بالأشخاص والترتيبات الاعتبارية.

ولا تنتهي مخاطر المحاباة عند إعلان الترسية؛ فالشروط التي يُنفّذ بها العقد وتعديلاته اللاحقة قد تغيّر الميزة التي فاز على أساسها المتعاقد، ويجيز القانون تعديل كميات العقود أو حجمها ضمن الضوابط والحدود المقررة، ولذلك، يجب أن يظل التعديل قابلًا للتتبع، في مضمونه، ومبرراته، والجهة التي اعتمدته، وأثره في القيمة النهائية.

الفصل الثاني: أصول الدولة وتداخل السلطة والثروة

1. خريطة أصول الدولة ومن يسيطر عليها

لا يمكن تقييم إدارة الثروة العامة في قطر دون خريطة واضحة تبيّن ما تملكه الدولة، والجهات التي تمارس حقوق الملكية باسمها، والمؤسسات التي تدير الأصول وتشرف عليها، فعبارة "أصول الدولة" تشمل شركات وحصصًا في مؤسسات اقتصادية، وأراضي وعقارات، ومحافظ مالية واستثمارية تختلف طبيعتها وطرق تقييمها، ويبدأ الخلل عندما تبقى هذه المكونات موزعة بين إفصاحات متفرقة، دون عرض موحّد يسمح بمعرفة حدود الملكية العامة وقيمتها والجهة المسؤولة عن كل جزء منها، و حصرها والتحقق من كيفية توزيع سلطة التصرف فيها.

وتوضح الوثائق الرسمية تعدد مستويات هذه الخريطة؛ فالقوائم المالية المجمعة لقطر للطاقة لسنة 2023 تذكر انتقال ملكية المؤسسة من وزارة الاقتصاد والمالية إلى المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار، اعتبارًا من 1 يناير 2012 ويبيّن جهاز قطر للاستثمار، من جانبه، أنه مسؤول أمام المجلس نفسه، الذي يرأسه الأمير، ويتولى اعتماد أهداف الجهاز واستراتيجيته العامة

وموازنته ولوائحه، بينما يتولى مجلس الإدارة التوجيه الاستراتيجي والإشراف على الإدارة التنفيذية، وتكشف هذه الترتيبات أهمية التمييز بين الدولة بوصفها المالك النهائي، والجهة التي تمثلها في ممارسة حقوق الملكية، والإدارة التي تتخذ القرارات التشغيلية؛ فاختزال هذه المستويات في وصف "مملوك للدولة" يحجب توزيعًا للصلاحيات ينبغي أن يكون معلومًا وقابلًا للتتبع.

كما يعرض الموقع الرسمي لجهاز قطر للاستثمار[7] منصة "الدوحة للاستثمار" لإدارة محفظته المحلية، ويورد ضمن محفظتها أسماء مثل أوريدو والخطوط الجوية القطرية وبنك قطر الوطني والديار القطرية وكتارا للضيافة، غير أن عرض أسماء الشركات لا يساوي تقديم سجل شامل للملكية العامة؛ فمعرفة وجود شركة ضمن محفظة لا تكفي لتحديد نسبة المساهمة المباشرة وغير المباشرة، أو القيمة المسجلة للحصة، أو تاريخ انتقالها، أو حدود حقوق السيطرة المرتبطة بها، وموطن النقد هنا هو المسافة بين التعريف بالمحفظة وإتاحة بيانات تسمح بإعادة بناء خريطة ملكيتها بدقة.

وتزداد أهمية هذا التمييز في الأراضي والعقارات؛ إذ ينبغي الفصل بين تسجيل الملكية، وتخصيص العقار لجهة حكومية، وإدارته، وتقييمه ماليًا، وتعرض وزارة العدل اختصاصات التسجيل العقاري

وخدمات استخراج بيانات الملكية، لكن وجود هذه الوظائف لا يثبت، بمفرده، إتاحة كشف عام يجمع عقارات الدولة وأراضيها، والجهات المنتفعة بها، وقيمها وتواريخ تحديث تقييمها، فسجل إثبات الحق العقاري يؤدي غرضًا قانونيًا، بينما يحتاج حصر الثروة العامة إلى معلومات مالية وإدارية إضافية تكشف حجم الأصول وكيفية استخدامها.

وقد دعا تقرير[2] صندوق النقد الدولي المنشور في فبراير 2025 إلى إنشاء إطار سيادي لإدارة الأصول والخصوم يشمل الحكومة العامة وجهاز قطر للاستثمار والكيانات المرتبطة بالحكومة، كما أوصى بتوسيع تغطية العمليات المالية لتشمل الحكومة العامة، بما فيها الجهاز، وتدعم هذه التوصيات ضرورة تجاوز الإفصاحات المتفرقة إلى صورة متكاملة للثروة العامة؛ فحسابات مؤسسة منفردة، مهما بلغت تفاصيلها، لا تكشف وحدها إجمالي ما تملكه الدولة عبر مختلف الجهات، ولا تتيح تتبّع التغيرات في قيمته وتوزيعه.

2. التصرف في الأصول ومخاطر نقل المنافع

تبلغ حماية الثروة العامة أحد أصعب اختباراتها عندما تقرر السلطات بيع أصل مملوك للدولة، أو تأجيره، أو منح جهة خاصة حق الانتفاع به، ففي هذه اللحظة، تنتقل قيمة اقتصادية تراكمت لحساب المجتمع إلى مستفيد محدد، مقابل ثمن أو التزامات يجب أن تتناسب مع المنفعة التي يحصل عليها، وفي قطر، يتوجه النقد إلى مدى إحاطة هذه القرارات بضمانات تكشف عدالة المقابل وأسباب اختيار المستفيد؛ فصدور التصرف عن جهة مخولة قانونًا لا يثبت، بمفرده، أنه يحفظ أفضل مصلحة للخزانة.

ويتيح قانون أملاك الدولة العامة والخاصة [8] التصرف في الأراضي غير الزراعية المملوكة للدولة ملكية خاصة بالبيع أو الإيجار، وفق الشروط والإجراءات المقررة، كما يجيز على سبيل الاستثناء، الترخيص بالانتفاع بأملاك الدولة الخاصة بموجب مرسوم يحدد المستفيد ونوع الانتفاع وشروطه والتزاماته، وتضع هذه الصلاحيات على السلطات مسؤولية تبرير مضمون التصرف، إلى جانب استيفاء شكله القانوني؛ فذكر اسم المنتفع وتحديد التزاماته لا يكفيان لتقييم عدالة اختياره أو تناسب المقابل مع قيمة المنفعة الممنوحة.

ويكمن أحد أخطر منافذ نقل المنافع في التقييم الذي يسبق التصرف، فبيع أرض أو عقار على أساس تقدير منخفض، أو تأجير أصل ذي قيمة مرتفعة بمقابل لا يعكس موقعه وإمكاناته، قد يمنح المستفيد مكسبًا تتحمل الخزانة كلفته، ولذلك، يجب أن يكون التقييم مستقلًا عن الجهة الراغبة في إتمام الصفقة وعن الطرف المنتفع بها، وأن يكشف تاريخ التقدير وفرضياته والمقارنات التي استند إليها، أما الاحتجاج بوجود تقييم فني دون إتاحة أساسه، فلا يمكّن من التحقق مما إذا كان يحمي قيمة الأصل أو يبرر سعرًا سبق اختياره.

ولا تقتصر عدالة التسعير على المبلغ المعلن؛ إذ قد تختبئ الميزة الحقيقية في طول مدة الانتفاع، أو فترات الإعفاء، أو شروط السداد، أو تحمل الدولة تكاليف التهيئة، أو حقوق التجديد والتنازل، فقد يبدو المقابل مقبولًا عند النظر إليه منفردًا، بينما تكشف مجمل الشروط عن امتياز اقتصادي كبير، وعليه، فإن تقييم الصفقة يجب أن يشمل القيمة الحالية للمدفوعات والحقوق والالتزامات طوال مدتها، مع مقارنتها ببدائل واقعية، فبقاء سند الملكية باسم الدولة لا يمنع انتقال معظم المنفعة الاقتصادية إلى طرف خاص لعقود طويلة.

ويستوجب بيع الحصص الحكومية تدقيقًا مماثلًا؛ فالحصة لا تمثل عددًا من الأسهم فحسب، بل قد تمنح حقوق تصويت، أو تمثيلًا في مجلس الإدارة، أو تأثيرًا في قرارات مؤسسة مهمة، وأي تسعير يتجاهل هذه الحقوق قد ينتقص من قيمة ما تتخلى عنه الدولة، وقد شدد صندوق النقد الدولي، في تقريره، عند تناوله احتمال خصخصة بعض الأصول القطرية، على ضرورة ضمان الحوكمة والشفافية وحفظ مصلحة الدولة واستخدام الحصيلة بصورة منتجة، وتدعم هذه التوصية إخضاع قرارات البيع لفحص يثبت جدواها وشروطها، بدل تقديم الخصخصة بوصفها مبررًا كافيًا للتصرف.

3. أداء الشركات الحكومية ومسؤولية إداراتها

تحتاج الشركات الحكومية إلى تقييم يتجاوز حجم أعمالها وانتشارها والأرباح المعلنة في سنة منفردة، ليشمل العائد المتحقق على رأس المال العام، وكلفة الدعم الذي تتلقاه، ومسؤولية إداراتها عن المخاطر والخسائر، فقدرة الخزانة على التدخل ليست بديلًا عن الانضباط المالي وحسن التسيير، وتتحمل كل إدارة مسؤولية إثبات تناسب

النتائج المحققة مع الموارد المستخدمة، وتقديم حساب واضح عن قراراتها ومدى وفائها بالأهداف المحددة لها.

ويقتضي الإفصاح الجاد عرض الأرباح والخسائر إلى جانب المساهمات الرأسمالية الحكومية والمنح والتسهيلات، والتوزيعات المدفوعة للدولة، والأرباح المحتجزة داخل الشركة، فهذه التدفقات تختلف محاسبيًا، لكن قراءتها مجتمعة ضرورية لتقييم العلاقة المالية بين الشركة ومالكها العام، كما ينبغي التمييز بين الربح التشغيلي والمكاسب الاستثنائية الناتجة عن بيع أصول أو إعادة تقييمها؛ إذ قد تتحسن النتيجة النهائية دون تحسن مماثل في النشاط الأساسي، والاحتفاء بالربح دون تفسير مصادره واستدامته يحوّل الإفصاح إلى أداة لتلميع الأداء بدل إخضاعه للفحص.

وتقدم الخطوط الجوية القطرية مثالًا تاريخيًا على أهمية هذه القراءة، فقد أعلنت المجموعة عن السنة المالية 2021/2020 خسارة صافية بلغت 14.9 مليار ريال، تضمنت 8.4 مليار ريال انخفاضًا استثنائيًا في قيمة أصول مرتبطًا بإيقاف طائرات من طرازي "إيرباص"، وأعلنت كذلك حصولها على ضخ رأسمالي حكومي بقيمة 11 مليار ريال لدعم استمرارية أعمالها، وقد وقعت هذه النتائج في سياق جائحة ألحقت أضرارًا واسعة بقطاع الطيران، ولذلك لا

تتضمن هذه الأرقام وحدها سوء الإدارة؛ لكنها توضح حجم الموارد العامة التي قد يتطلبها استمرار شركة حكومية، وتبرر فحص شروط التدخل وخطة التعافي وتقييم القرارات الاستثمارية السابقة،والضخ الرأسمالي ليس منحة تشغيلية ولا يجوز احتسابه تلقائيًا خسارة نهائية للدولة، لكنه يظل توظيفًا لأموال عامة يستوجب بيان العائد المنتظر منه.

وتبرز مشكلة أخرى عندما تُكلَّف الشركة بأهداف تتجاوز نشاطها التجاري، فقد تفرض الدولة تقديم خدمة بأسعار مخفضة، أو الحفاظ على نشاط لأسباب اجتماعية أو استراتيجية، أو تنفيذ مبادرة ذات غرض سياسي، وفي هذه الحالات، يجب تحديد التكليف والجهة التي أصدرته وكلفته ومصدر تمويله، وفصل أثره عن نتائج النشاط التجاري، فعبارة "خدمة المصلحة الوطنية" لا تصلح تفويضًا مفتوحًا لتحميل الشركة نفقات غير محددة، ولا ذريعة لإعفاء إدارتها من تفسير الخسائر، وتؤكد هذه المبادئ[9] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2024 أهمية تحديد التزامات الخدمة العامة والإفصاح عن تكاليفها وتمويلها، بوصف ذلك معيارًا لتقييم الشركات الحكومية.

الفصل الثالث: الثروات الخارجية وشبكات الاستثمار والإنفاق

1. الاستثمارات السيادية وحدود الشفافية

تعاني شفافية الاستثمارات السيادية في قطر خللًا عميقًا، فالإعلان عن الصفقات الكبرى لا يصاحبه إفصاح مالي منتظم يتيح التحقق من عوائدها وتكاليفها ومخاطرها، فحجم الحضور في الأسواق العالمية لا يكشف جودة القرارات، وأسماء الشركات التي يستثمر فيها جهاز قطر للاستثمار لا تبيّن ما أضافته هذه الاستثمارات إلى الثروة العامة، وتبرز خطورة هذا النهج في إتاحة أخبار توظيف الأموال، مقابل محدودية البيانات التي تسمح بتقييم حصيلتها ومقارنتها بأهداف واضحة ومؤشرات مرجعية مناسبة.

ويعلن جهاز قطر للاستثمار أن قراراته تستند إلى اعتبارات اقتصادية ومالية، وتستهدف تعظيم العائد مع مراعاة المخاطر، وأن اختيار المديرين الخارجيين يخضع لمعايير وإجراءات محددة، لكن هذه المبادئ العامة لا تكفي للتحقق من جودة التطبيق؛ إذ يحتاج تقييم اختيار الأسواق والقطاعات إلى معرفة الأوزان المستهدفة والفعلية، ويتطلب الإفصاح عن التوزيع الاستثماري عرضًا دوريًا

يوضح نسب الاستثمار بحسب المناطق والقطاعات وفئات الأصول، مع تفسير التغيرات الجوهرية، فمن دون هذه النسب، يصعب التمييز بين محفظة موزعة بصورة متوازنة وأخرى تتراكم فيها مخاطر مترابطة خلف أسماء وبلدان متعددة، كما أن اختلاف المواقع الجغرافية لا يضمن التنويع إذا كانت الاستثمارات شديدة التأثر بالعوامل الاقتصادية نفسها، ولهذا، فإنه من الضروري إتاحة معلومات تكشف طبيعة التعرض للمخاطر، بدل الاكتفاء بخطاب عام عن الانتشار العالمي.

وتظهر فجوة الإفصاح بوضوح في التقييم الذاتي لجهاز قطر للاستثمار لسنة 2025، المنشور لدى المنتدى الدولي لصناديق الثروة السيادية، فالجهاز يذكر أنه يرفع تقريرًا سنويًا وقوائم مالية مجمعة مدققة إلى المجلس الأعلى، وأن تحليل الأداء متاح للإدارة ويُرفع دوريًا إلى الجهات المشرفة، غير أن هذا الوصف لا يقدم للجمهور سلسلة رقمية للعوائد أو تفاصيل الرسوم والخسائر، ويبرز هنا الفرق بين وجود المعلومات داخل منظومة الإدارة وإتاحتها للمواطنين، بما يسمح لهم بمعرفة كيفية إدارة ثروتهم العامة، فالتقارير الداخلية لا تحقق، بمفردها، شفافية عامة تسمح بالتحقق المستقل.

أما الأداء المالي، فيجب عرضه بعوائد سنوية وتراكمية، قبل الرسوم وبعدها، مع فصل أثر الاستثمار عن أثر الأموال الجديدة التي تتلقاها المحفظة، فارتفاع إجمالي الأصول قد ينتج عن ضخ موارد إضافية، ولا يجوز اعتباره تلقائيًا دليلًا على كفاءة الإدارة، كما ينبغي التمييز بين الأرباح المحققة والمكاسب الدفترية، وإظهار الخسائر وانخفاضات القيمة بصورة تسمح بفهم أثرها، وحين تغيب هذه التفاصيل، يتعذر التحقق مما إذا كانت الثروة تنمو بفعل حسن الاستثمار أم بفعل استمرار تغذيتها من الموارد العامة.

ويذكر الجهاز في تقييمه الذاتي أن تحليلاته تقيس العوائد المطلقة وتقارنها، عند الاقتضاء، بمؤشرات مرجعية معتمدة، لكن بيان وجود المقارنة لا يمكّن الجمهور من معرفة مقدار التفوق أو التخلف عن تلك المؤشرات، وتقتضي المساءلة إعلان أهداف قابلة للقياس ومؤشرات مناسبة لطبيعة الأصول والمخاطر.

2. الاستثمار الخارجي بين العائد المالي والغاية السياسية

تتجاوز الاستثمارات القطرية في الخارج نطاق التنويع الاقتصادي التقليدي، إذ تتجه مبالغ ضخمة إلى دول تتمتع بثقل سياسي

ودبلوماسي واضح، ففي بريطانيا، تقدر الاستثمارات القطرية القائمة بأكثر من 50 مليار جنيه إسترليني، وفي فرنسا، أعلنت عام 2024 التزامًا باستثمار 10 مليارات يورو بحلول 2030 في قطاعات تشمل الطاقة والذكاء الاصطناعي والصناعات الاستراتيجية، وفي عام 2025، قُدّرت أصول جهاز قطر للاستثمار بنحو 500 مليار دولار، بينما أعلن الجهاز في يناير 2026 شراكة تستهدف ضخ 25 مليار دولار في صناديق وفرص استثمار مشتركة، وتكشف ضخامة هذه الأرقام مدى الحاجة إلى نشر بيانات تفصيلية عن العوائد والتكاليف والمخاطر، بدل الاكتفاء بإعلانات عامة عن «الشراكات الاستراتيجية.

و تثير هذه الأرقام سؤالًا مشروعًا بشأن الحد الفاصل بين تحقيق العائد المالي و تبديد الثروة العامة في تلميع صورة الدولة، واستمالة مراكز القرار، وشراء المواقف والولاءات الخارجية، وتزداد خطورة هذا التداخل في ظل تمركز الإشراف على جهاز قطر للاستثمار في المجلس الأعلى للشؤون الاقتصادية والاستثمار الذي يرأسه الأمير، من دون نشر تقارير مالية شاملة تتيح للجمهور مقارنة عوائد الصفقات بمؤشرات السوق أو معرفة كلفة الأهداف السياسية .

الفصل الرابع: منظومة الرقابة واختبار مكافحة الفساد

1. استقلال الأجهزة الرقابية وفاعلية صلاحياتها

لا تكفي تسمية ديوان المحاسبة "جهازًا مستقلًا" لإثبات استقلاله الفعلي؛ فالقانون يجعله تابعًا للأمير مباشرة، ويقضي بتعيين رئيسه بأمر أميري ومسؤوليته أمام الأمير، كما تُلحق موازنته بموازنة الديوان الأميري، ويعني ذلك أن تعيين قيادة الجهاز وتمويله ومرجعيته المؤسسية تظل مرتبطة بقمة السلطة التي يفترض أن يراقب الديوان كيفية إدارة أجهزتها للمال العام، ولا يوفر هذا البناء فصلًا حقيقيًا بين الرقيب والسلطة الخاضعة للرقابة، ولا يشترط موافقة تشريعية أو قضائية مستقلة على تعيين رئيس الديوان أو إعفائه.

ورغم أن الديوان يملك صلاحيات لمراجعة حسابات الوزارات والهيئات والشركات الحكومية، فإن ولايته ليست شاملة؛ إذ لا يستطيع تدقيق جهة غير خاضعة أصلًا لرقابته إلا بتكليف خاص من الأمير، وحتى عند اختلافه مع إحدى الجهات في ملاحظة رقابية، يُرفع الخلاف إلى الأمير للفصل فيه، وبذلك تبقى حدود

الرقابة ونتائج بعض منازعاتها مرتبطة بقرار السلطة العليا، بدل أن تكون محكومة بضمانات مؤسسية مستقلة وملزمة، كما أن خضوع جهاز قطر للاستثمار ومؤسسات الدولة للتدقيق يفقد جانبًا كبيرًا من قيمته العامة إذا لم تُنشر نتائج تفصيلية تكشف أداء الاستثمارات والخسائر والمخاطر والإجراءات المتخذة بحق المسؤولين.

ويظهر الخلل بصورة أوضح في نشر نتائج التدقيق؛ فالقانون يُلزم برفع التقرير السنوي إلى الأمير وإرسال نسخة إلى وزير المالية، لكنه يجعل نشر التقرير كاملًا أو جزئيًا خيارًا غير ملزم يقرره رئيس الديوان، وليس حقًا ثابتًا للمواطنين، وهكذا تبقى أخطر الملاحظات المتعلقة بالهدر وسوء الإدارة والمخالفات المالية داخل دائرة رسمية مغلقة، ويُحرم المجتمع من معرفة حجم التجاوزات، والجهات المسؤولة عنها، والأموال المستردة، ومدى تنفيذ التوصيات، فالرقابة السرية التي لا تنشر نتائجها ولا تتيح متابعة تنفيذها تتحول إلى إجراء إداري لاحتواء المخالفات بدل أن تكون وسيلة لكشفها ومحاسبة مرتكبيها.

وتؤكد الأرقام ضعف المنظومة؛ إذ منح مسح[11] الموازنة المفتوحة لعام 2023 الرقابة المشتركة لمجلس الشورى وديوان المحاسبة في

قطر 6 درجات فقط من أصل 100، وصنّف الرقابة المالية بأنها ضعيفة، ودعا إلى اشتراط موافقة تشريعية أو قضائية على تعيين رئيس الديوان وإقالته، ومنحه حرية كاملة في اختيار عمليات التدقيق، وضمان تمويله بواسطة جهة مستقلة، وإخضاع أعماله للمراجعة الخارجية.

2. الرقابة التشريعية والقضائية على المال العام

تعاني منظومة حماية المال العام في قطر ضعفًا عميقًا في فاعلية الرقابة والمساءلة؛ فالأجهزة الرقابية تعمل داخل بنية شديدة الارتباط بالسلطة التي يُفترض أن تراجع قراراتها وإنفاقها، و يمنح الدستور مجلس الشورى حق توجيه الأسئلة واستجواب الوزراء، إلا أن الاستجواب لا يُقبل إلا بموافقة ثلث الأعضاء، بينما يتطلب سحب الثقة أغلبية الثلثين، وتفقد هذه الصلاحيات جانبًا كبيرًا من معناها بعد جعل جميع أعضاء المجلس معينين؛ فالمجلس الذي يستمد تشكيله من قمة السلطة لا يملك استقلالًا سياسيًا حقيقيًا لمواجهة كبار المسؤولين أو فتح الملفات المالية التي تمس الجهات النافذة، وهكذا تصبح أدوات الاستجواب والمساءلة صلاحيات مكتوبة يستحيل تحويلها إلى رقابة مؤثرة.

ويظهر القصور بوضوح في التعامل مع الحساب الختامي للدولة؛ إذ لا توجد ممارسة علنية منتظمة تكشف فحص مجلس الشورى لبنوده، أو استدعاءه المسؤولين عن التجاوزات، أو نشره تقارير تبين الفارق بين الاعتمادات والإنفاق الفعلي، و قد خلص مسح الموازنة المفتوحة لعام 2023 إلى أن المجلس يوفر رقابة ضعيفة خلال إعداد الموازنة، ولا يمارس رقابة فعلية أثناء تنفيذها، وهذه التوصيف يكشف أن المليارات تُدار من دون رقابة تشريعية تتناسب مع حجمها ومخاطرها.

ولا يختلف الأمر كثيرًا في مرحلة التحقيق؛ فقانون ديوان المحاسبة يسمح بإعادة ملفات المخالفات إلى الجهات المعنية لمراجعة قرارات الحفظ أو تشديد الجزاءات أو إحالة المخالف إلى المساءلة التأديبية، غير أن إبقاء الملفات داخل الدائرة الإدارية نفسها يتيح احتواء المخالفات وتسويتها بعيدًا عن القضاء والرأي العام، كما أن غياب بيانات منشورة عن عدد المخالفات المكتشفة، وقيمتها، وأسماء الجهات المسؤولة، والملفات المحالة إلى النيابة، والأحكام الصادرة، والأموال المستردة، يجعل من المتعذر التأكد من أن الرقابة تنتهي إلى محاسبة حقيقية.

توصيات

1. تعزيز استقلال أجهزة الرقابة المالية

إعادة تنظيم ديوان المحاسبة بما يضمن استقلاله الوظيفي والمالي عن السلطة التنفيذية، وإخضاع تعيين رئيسه وإعفائه لموافقة جهة تشريعية مستقلة، مع منحه صلاحية فحص جميع المؤسسات والشركات والأصول السيادية من دون استثناء أو إذن مسبق.

2. فرض الشفافية الكاملة على المال العام

إلزام الحكومة بنشر الموازنة التفصيلية والحساب الختامي وتقارير تنفيذ الإنفاق، إلى جانب نشر تقارير ديوان المحاسبة كاملة، متضمنة قيمة المخالفات والجهات المسؤولة عنها والإجراءات المتخذة لاسترداد الأموال ومنع تكرار التجاوزات.

3. إخضاع جهاز قطر للاستثمار والشركات الحكومية للمساءلة

إلزام جهاز قطر للاستثمار والشركات المملوكة للدولة بنشر قوائم مالية مدققة وتقارير دورية تكشف توزيع الأصول، والعوائد، والرسوم، والمخاطر والخسائر، كما يجب تقييم أدائها وفق مؤشرات

مرجعية معلنة، ومنع استخدام الأموال السيادية لتلميع صورة الدولة أو استمالة المواقف الخارجية من دون عائد اقتصادي قابل للقياس.

4. إنشاء رقابة تشريعية وقضائية نافذة

تمكين مجلس الشورى من فحص الحسابات الختامية، واستدعاء الوزراء ومديري المؤسسات السيادية، والتحقيق في الصفقات والإنفاق الخارجي، وينبغي إحالة المخالفات الجسيمة مباشرة إلى نيابة وقضاء مستقلين، مع ضمان امتداد المساءلة إلى أصحاب القرار وكبار المسؤولين، وعدم حصرها في الموظفين الأدنى مرتبة.

5. إقرار حق المواطنين في المعرفة والمشاركة

اعتبار المعلومات المتعلقة بالإيرادات والديون والعقود والأصول والاستثمارات العامة حقًا للمواطنين، وسن قانون شامل للحصول على المعلومات وحماية المبلغين والصحفيين والباحثين.

خاتمة

تكشف متابعة مسار الأموال في قطر أن المشكلة لا تكمن في ندرة الموارد، بل في إدارة ثروة هائلة داخل منظومة تفتقر إلى الشفافية والرقابة المستقلة والمساءلة العلنية، فالإيرادات العامة، وأصول الدولة، واستثمارات الجهاز السيادي، وأموال الشركات الحكومية تُدار بعيدًا عن القدر الضروري من الإفصاح الذي يمكّن المواطنين من معرفة مصادر الثروة، وأوجه إنفاقها، والعائد المتحقق منها، وحجم المخاطر والخسائر المرتبطة بها.

وقد أظهر الواقع أن وجود القوانين والأجهزة الرقابية لا يكفي عندما ترتبط قياداتها وتمويلها وتقاريرها بالسلطة التي يفترض أن تراقبها، كما أن مجلس الشورى، في ظل ضعف استقلاله ومحدودية أدواته العملية، لا يوفر رقابة تشريعية توازي حجم الأموال والقرارات التي تتخذ باسم الدولة، أما حجب تقارير التدقيق وندرة البيانات عن الإحالات والمحاكمات والأموال المستردة، فيجعلان الحديث عن حماية المال العام ادعاءً يصعب التحقق منه.

وتتضاعف خطورة هذا الغموض عندما تمتد الاستثمارات إلى الخارج بمبالغ ضخمة من دون الكشف عن معايير اختيار الصفقات

أو عوائدها ومخاطرها، وحين تختلط الغاية التجارية بالرغبة في تلميع صورة الدولة واستمالة المواقف الخارجية، تصبح الثروة السيادية معرضة للتبديد في مشروعات وعلاقات تخدم السلطة وسمعتها أكثر مما تخدم المواطنين ومستقبلهم.

إن المال العام ليس ملكًا للحكومة، ولا رصيدًا مفتوحًا تستخدمه القيادة بعيدًا عن السؤال والمراجعة، بل أمانة تخص المجتمع وتمتد حقوقه فيها إلى الأجيال القادمة، وكل ريال يُنفق بلا شفافية، وكل خسارة تُحجب، وكل مخالفة تُسوّى بعيدًا عن القضاء، تمثل انتقاصًا من حق المواطنين في ثروتهم وإضعافًا لقدرة الدولة على مواجهة الأزمات المقبلة، ولذلك، فإن الإصلاح الحقيقي يبدأ بإخراج إدارة المال العام من دائرة السرية، ونشر الحسابات والتقارير والعقود، وإخضاع الأجهزة السيادية والشركات الحكومية لرقابة مستقلة، وضمان وصول المساءلة إلى أصحاب القرار مهما علت مناصبهم، فالدولة التي تواري إخفاقاتها خلف ضخامة الإنفاق وتراكم الأصول لا تصنع قوة مستدامة، وإنما ترحّل أزماتها؛ أما قوتها الحقيقية فتظهر في كشف مواطن الخلل، وتصحيحها، ومحاسبة المسؤولين عنها، ومن دون ذلك، ستبقى الثروة القطرية وفيرة في الأرقام، لكنها ضعيفة الحماية، وسيظل المواطن حاضرًا في تمويلها، غائبًا عن معرفة مصيرها وتقرير كيفية استخدامها.

مراجع

1. وكالة الأنباء القطرية: موازنة 2026.

https://qna.org.qa/en/news-bulletins-details?date=10%2F12%2F2025&id=0065-minister-of-finance-unveils-key-figures-of-the-states-budget-for-2026-main-economic-indicators-for-2025

2. تقرير صندوق النقد الدولي: قطر رقم 47/25.

https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2025/english/1qatea2025001-print-pdf.pdf

3. دوحة نيوز: تأخر افتتاح سدرة

https://dohanews.co/opening-date-yet-much-delayed-sidra-hospital-recruitment-ramps

4. وكالة الأنباء القطرية: استقبال أول المرضى الداخليين في سدرة، 14 يناير 2018

https://qna.org.qa/en/news/news-details?date=14%2F01%2F2018&id=sidra-medicine-welcomes-first-inpatients-to-new-hospital-building

5. وكالة الأنباء القطرية: تكاليف الملاعب والبنية التحتية

https://qna.org.qa/en/news/special-news-details?date=19%2F11%2F2022&id=0034-qatar-2022-road-to-world-cup--qatari-dream-started-12-years-ago-and-now-is-a-reality

6. تقرير التقييم المتبادل لقطر، FATF–MENAFATF، 2023

https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/mer/Mutual-Evaluation-Qatar-2023.pdf.coredownload.pdf

7. جهاز قطر للاستثمار: المحفظة ومنصة الدوحة للاستثمار

https://qia.qa/en/portfolio/Pages/default.aspx

8. قانون رقم 10 لسنة 1987 بشأن أملاك الدولة العامة والخاصة
https://www.almeezan.qa/LawView.aspx?LawID=2465&language=ar

9. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: مبادئ حوكمة الشركات المملوكة للدولة
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/18a24f43-en.pdf

10. التقييم الذاتي لجهاز قطر للاستثمار لسنة 2025،
https://www.ifswf.org/assessment/qia-2025

11. مسح الموازنة المفتوحة لعام 2023
https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2023/qatar

الفهرس

الموضوع	الصفحة
ملخص	2
مقدمة	4
الفصل الأول: إدارة المالية العامة ومنافذ الهدر والفساد	7
1. إيرادات الدولة وحدود الإفصاح	7
2. الإنفاق العام واختبار المصلحة العامة	10
3. المشتريات الحكومية ومنافذ المحاباة	13
الفصل الثاني: أصول الدولة وتداخل السلطة والثروة	16
1. خريطة أصول الدولة ومن يسيطر عليها	16
2. التصرف في الأصول ومخاطر نقل المنافع	19
3. أداء الشركات الحكومية ومسؤولية إداراتها	21
الفصل الثالث: الثروات الخارجية وشبكات الاستثمار والإنفاق	24
1. الاستثمارات السيادية وحدود الشفافية	24
2. الاستثمار الخارجي بين العائد المالي والغاية السياسية	26
الفصل الرابع: منظومة الرقابة واختبار مكافحة الفساد	28
1. استقلال الأجهزة الرقابية وفاعلية صلاحياتها	28
2. الرقابة التشريعية والقضائية على المال العام	30
التوصيات	32
الخاتمة	34
مراجع	36

تتبّع الأموال في قطر

المالية العامة وأصول الدولة الشفافية والثروات في الخارج

يتناول هذا الكتاب إدارة الأموال العامة وأصول الدولة والثروات في الخارج في قطر، من خلال تتبّع التدفقات المالية، وفحص آليات اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية، وتقييم مدى خضوعها للشفافية والرقابة والمساءلة. ويبحث كيف يتيح تركّز السلطة وتداخل المصالح وضعف الإفصاح فرصًا للهدر والمحسوبية والفساد، ويحدّ من قدرة المواطنين على فهم كيفية إدارة ثروتهم الوطنية والجهات المستفيدة منها.

استنادًا إلى المعلومات المتاحة للجمهور والحالات الموثقة والمؤشرات القابلة للقياس، تحلل الدراسة أبرز مواطن الخلل في إدارة المالية العامة، وأصول الدولة والشركات المملوكة لها، والاستثمارات الخارجية والإنفاق الدبلوماسي، وفاعلية المؤسسات الرقابية. وتبرز التناقضات بين الصورة الدولية للدولة وواقع حوكمتها المالية، وتحدد أوجه الضعف المؤسسي التي تتيح التجاوزات وتعرقل كشفها.

ينطلق الكتاب من أن الثروة العامة أمانة تعود ملكيتها إلى الشعب القطري، وأن حمايتها تتطلب شفافية التدفقات المالية والجهات المستفيدة، ورقابة مستقلة ومساءلة فعلية. ويدعو إلى تعزيز الضمانات الكفيلة بإدارة الموارد الوطنية لخدمة المصلحة العامة، وفق قواعد واضحة وإفصاح علني ورقابة فعالة، داخل البلاد وخارجها.

المحاور الرئيسية

إدارة المالية العامة
الإيرادات والنفقات والمشتريات وفرص الهدر والفساد.

أصول الدولة والشركات المملوكة لها
الإدارة وتداخل المصالح ومخاطر تحقق منافع خاصة.

الثروات والاستثمارات في الخارج
الاستثمارات السيادية والمساعدات والالتزامات المالية والعوائد والمخاطر والنفوذ السياسي.

الرقابة والمساءلة
فاعلية الأجهزة الرقابية والرقابة التشريعية والقضائية وإطار مكافحة الفساد.

دار آل ثاني