

واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن

إصدار: مركز أبجد للدراسات والتنمية

بتمويل من برنامج الحكم الرشيد/ الوكالة الألمانية للتعاون الدولي

**واقع الحوكمة لدى منظمات
المجتمع المدني في اليمن**

واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن

(الأطر الداخلية الحاكمة والموارد — المشكلات
وضع الحوكمة — التوجه والمتطلبات)

تم إعداد هذه الدراسة من قبل مركز أيجاد للدراسات والتنمية، بتمويل من برنامج الحكم الرشيد / الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ، ضمن مشروع تعزيز الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن. الأراء أو الأحكام أو التوصيات الواردة في هذه الدراسة لا تمثل بالضرورة وجهة نظر أيجاد أو GIZ.

حقوق النشر محفوظة

لمركز أيجاد للدراسات والتنمية 2020

إعداد:

فيصل سيف المخلافي
عبدالكريم أحمد الديلمي
طه أحمد مرشد

المراجعة اللغوية:

ياسر عبدالجبار اليوسفي

الإخراج الفني:

محمد علوي



giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

عن برنامج الحكم الرشيد الوكالة الألمانية للتعاون الدولي

الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، هي مؤسسة مملوكة لحكومة ألمانيا الاتحادية وتعمل في أكثر من 130 بلدا حول العالم، حيث تساند الحكومة الاتحادية في سعيها لتحقيق أهدافها في مجالات التعاون الدولي للتنمية المستدامة. تقوم GIZ بتنفيذ عدد من المشاريع في اليمن في مجالات المياه، التعليم، الصحة، تطوير القطاع الخاص والحكم الرشيد. بدأ البرنامج في 2010 ويهدف إلى تعزيز الحكم الرشيد من خلال تحسين التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع، ودعم مشاريع إصلاحات مقدمة إليه من المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، التي تُعنى بدعم المساءلة والتضمينية.

عن مركز أوجد للدراسات والتنمية:

مركز أوجد للدراسات والتنمية منظمة مجتمع مدني، مرخصة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بترخيص رقم 770، يعمل في



مجالات التنمية السياسية والإعلامية والمجتمعية وتمكين الشباب. يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في المجتمع اليمني، بذشر الوعي والمعرفة لخلق مجتمع متمكن معرفياً والارتقاء بمستواه الفكري والتعليمي والسياسي والاجتماعي والإعلامي، وبما يساهم في تنمية قدرات ومهارات المجتمع وتعزيز الديمقراطية وتحقيق العدالة والمساواة وقيم التسامح والاعتدال والسلام.

الفهرس

5	تقديم:
6	ملخص تنفيذي
11	الفصل الأول
11	مفاهيم الحوكمة في منظمات المجتمع المدني
12	مقدمة:
15	أولاً: في مفهوم منظمات المجتمع المدني:
22	ثانياً: المبادئ والمؤسسات:
25	ثالثاً: التحول إلى الحوكمة:
34	رابعاً: الحوكمة في منظمات المجتمع المحلي:
46	خامساً: مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المحلي:
69	سادساً: التقييم والحوكمة الرشيدة والجيدة في منظمات المجتمع المدني:
81	خلاصة وتناجج:
83	الفصل الثاني
83	الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة
84	مقدمة:-
84	أولاً: نتائج الدراسات السابقة ووثائق اخرى:
98	ثانياً: مشكلة الدراسة وأهدافها واهميتها:
102	ثالثاً: المنهجية:
110	رابعاً: تنمية أدوات جمع البيانات:
118	خامساً: نتائج جمع البيانات وتقييمها:
123	الفصل الثالث
123	واقع الحوكمة الداخلية في منظمات المجتمع المدني
124	مقدمة:-
126	أولاً: الخصائص الرئيسة لـ NGOs:

136	ثانياً: الأطر المؤسسية:
141	ثالثاً: الهيكلية الإدارية والمسؤوليات:
151	رابعاً: اتخاذ القرار والعمليات:
155	خامساً: الموارد القائمة لدى المنظمات:
166	سادساً: العلاقات مع أطراف المصلحة الرئيسية:
172	سابعاً: المشكلات الخارجية والداخلية:
176	ثامناً: مبادرات الحوكمة في CSOs:
179	الفصل الرابع
179	واقع ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني
180	مقدمة:
181	أولاً: معالجة التحيز في البيانات:
182	ثانياً: وضع المشاركة:
185	ثالثاً: وضع الشفافية:
188	رابعاً: وضع الاستجابة والاستقلالية:
190	خامساً: وضع الفاعلية:
192	سادساً: وضع المساءلة:
196	سابعاً: وضع إنفاذ القانون:
198	ثامناً: مؤشر الحوكمة:
200	تاسعاً: الفروق في الوسط وفقاً لبعض الصفات:
203	عاشراً: التوجه نحو الحوكمة والمتطلبات:
209	الفصل الخامس
209	النتائج والتوصيات والمقترحات
210	مقدمة:
211	أولاً: النتائج والاستنتاجات ونقاط القوة:
225	ثانياً: التوصيات والمقترحات:
i	المراجع والمصادر
viii	الملاحق

تقديم:

هذه الدراسة التي تتناول واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن، تعد من أهم الدراسات التي تتناول واقع المنظمات في اليمن وكيفية تعاملها مع مبادئ الحوكمة.. وبالرغم من إعدادها في فترة عصيبة يشهدها الوطن، وفي ظل ظروف غير اعتيادية تعمل في ظلها منظمات المجتمع المدني، إلا أنها أستطاعت استنطاق بعض الجوانب في طبيعة عمل هذه المنظمات في اليمن. يروم مركز أجد للدراسات والتنمية، ومعه كثير من المنظمات في اليمن، الوصول إلى مستوى متقدم من إعمال مبادئ الحوكمة وتعزيز الشفافية في أداء المنظمات.. بحيث تكون المنظمات اليمنية نموذجاً متفرداً في هذا الجانب، تضاهي مثيلاتها في دول العالم المتقدم.. وصولاً إلى التأثير على السياسات الحكومية لإعمال الحوكمة في مختلف مؤسساتها.

من المتوقع أن تمثل نتائج هذه الدراسة أساساً يمكن البناء عليه، للعمل في هذا الموضوع، وتركيز الإهتمام في بناء قدرات المنظمات الفاعلة نحو تعزيز الحوكمة وإعمال مبادئها، بما ينعكس إيجاباً على أدائها ونموها وتطورها.. ونؤمل على التعاون البناء مع المنظمات المانحة في تعزيز حوكمة قطاع المجتمع المدني في اليمن.

ونود هنا أن نسجل بكل تقدير واحترام، وكل عبارات الشكر والإمتنان للوكالة الألمانية للتعاون الدولي / برنامج الحكم الرشيد (مكتب اليمن)، التي كان لها الدور الأبرز في أن ترى هذه الدراسة النور، فضلاً عن الجهود المبذولة والمقدرة في حوكمة القطاع الحكومي والخاص والمدين في اليمن.. كما أشكر الإخوة الباحثين، وكل المنظمات والأشخاص الذين تجاوبوا معنا، والزملاء في المركز الذين كان لهم دوراً مشهوداً ومشكوراً، أسهم في أن تخرج هذه الدراسة بالشكل الذي بين أيديكم.

فؤاد يحيى علي النهاري

مركز أجد للدراسات والتنمية

ملخص تنفيذي

واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن

تم إعداد هذه الدراسة، في فترة يمر اليمن فيها، بأزمة متعددة الأبعاد سياسياً وأمنياً، واقتصادياً، واجتماعياً. وتمثل الهدف الرئيس من الدراسة، في بحث وضع منظمات المجتمع المدني في اليمن حالياً، وأطرها الداخلية، ومواردها القائمة، ووضع الحوكمة فيها، للتعرف على مشكلاتها، بما يمكن الفاعلين الرئيسيين، من اتخاذ القرارات المناسبة، للعمل على إصلاح أوضاع المنظمات الداخلية وإعمال الحوكمة فيها. ولذا، فإن الدراسة، هي ذات طبيعة كيفية بدرجة رئيسة، واعتمدت على أدوات المناقشة البؤرية، والمقابلة شبه المقننة، والاستبيان.

وتم التأسيس للدراسة، من خلال التعريف بالمفاهيم المتعلقة في منظمات المجتمع المدني، والحوكمة فيها، ومراجعة الدراسات السابقة، والمقابلات البؤرية مع قيادات عدد من المنظمات، وعدد من الأكاديميين. وقد ركزت الدراسة، على الجمعيات والمؤسسات، الخاضعة لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (1) لسنة 2001.

وقد وجدت الدراسة، هيمنة المنظمات التي تعمل في مجال التنمية بمفهومها الاجتماعي والاقتصادي، وتدهور المنظمات التي تعمل في مجال الحقوق المدنية والسياسية. واتضح أيضاً، تزايد أعداد المؤسسات على حساب الجمعيات، ويبدو أن ذلك يرتبط بالأهداف الخاصة لمؤسسي كثير من المؤسسات، وليس للعمل المدني الخيري، في ظل قصور في قانون الجمعيات والمؤسسات رقم (1) لسنة 2001 والمتمثل بوجود ثغرات مهمة تتيح إنشاء المؤسسات الفردية والعائلية، وسيادة نمط الإدارة الفردية أو العائلية.

ومن جانب آخر، تعاني معظم المنظمات، من جوانب قصور في الأطر المؤسسية الحاكمة للمنظمات (النظام الأساسي، اللوائح التنفيذية)، فضلاً عن عدم الالتزام بها، وهي أطر تقليدية، ولا تعتمد قواعد الحوكمة ومبادئها.

وتعاني معظم المنظمات، من جوانب قصور في الهيكلية الإدارية، ومن ذلك، عدم انتظام اجتماعات مجالس الإدارة العليا، لعدم التزام كثير من الأعضاء بذلك، وعدم وجود لجنة أو طرف للرقابة الداخلية في كثير من المنظمات، والأمر كذلك بالنسبة للمراقب الخارجي، وإدارة رئيس المنظمة (رئيس الإدارة العليا) للأعمال اليومية للمنظمة في معظم المنظمات، وعدم الفصل بين مسؤوليات الإدارة العليا، والمسؤول التنفيذي (رئيس المنظمة، المدير العام أو التنفيذي، الأمين العام). ويعني ذلك، قيام المسؤول التنفيذي في معظم المنظمات، بمسؤوليات الإدارة العليا، ومسؤوليات المدير التنفيذي في الوقت ذاته.

وفضلاً عن ذلك، لا وجود للتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني، ولا حتى لخطط وموازنات سنوية، بل تعتمد على خطط لبرامج قصيرة ومشاريع، وموازنة لكل منها، تنفذ في العام. ويعني ذلك، أنه لا وجود لرؤية مكتوبة ورسالة في معظم المنظمات، إن لم يكن كلها. ولذا، فإن العمليات والأنشطة التي تتم، هي لتنفيذ البرامج والمشاريع فقط. ومع ذلك، فإن المؤسسات التي لها تمويلات منتظمة، وهي قلة، تتولى إعداد خططاً وموازنات للعام، وفقاً للظروف وليس اعتماداً على استراتيجية طويلة الأجل. وفضلاً عن ذلك، ليس هناك عملية مستمرة للرقابة في معظم المنظمات، كما لا يتم إجراء تقييم داخلي، ولا وجود لتقييم الأثر للبرامج والمشاريع التي تنفذها المنظمات.

واتضح من بحث وضع الموارد القائمة في المنظمات، أنها تواجه أو تعاني من مشكلات متعددة، لعل من أهمها، تدني الاعتماد على المتطوعين في تنفيذ البرامج والمشاريع، وارتفاع الإحلال محل العاملين الذين يتركون العمل، وعدم وجود آليات واضحة لشغل الوظائف، وللشراكة، والمساءلة الداخلية، فضلاً عن جوانب قصور متعددة في قدرات العاملين ومهاراتهم ومنهم أعضاء الإدارة، ومن أهم جوانب القصور، قصور في المهارات العامة (اتصال، إدارة فرق العمل، لغات أجنبية، كتابة التقارير)، وقصور في قدرات تخصصية ومهارات مهمة للغاية لمجالات عمل المنظمات، مثل التخطيط التنفيذي، وإدارة المشاريع، والمراجعة الداخلية، والتقييم الداخلي، وتقييم الأثر، وحل المشكلات واتخاذ القرار، والبحث بالمشاركة، وتعتمد معظم المنظمات، على مصادر تمويل غير مستدامة ولا منتظمة،

ويتصدرها منح المنظمات ووكالات التنمية الدولية وتمويلاتها، والتبرعات من شركات ورجال أعمال في اليمن ومن خارجه، والتمويل الذاتي، وقلة من المنظمات تعتمد على تمويل منتظم من الحكومة، ومن شركات قطاع خاص، أما التبرعات من أفراد المجتمع، فلم تعد تذكر. ويبدو أن عدم إشراك أفراد المجتمع ومؤسساته وشركاته، في قرارات المنظمات، وعدم إعمالها للشفافية، سببين رئيسيين لتدني الاستفادة من المتطوعين في العمل، وفي ندرة التبرعات المجتمعية للمنظمات.. وتعاني معظم المنظمات، من قصور التجهيزات المادية واستخدام وسائل الاتصال المعاصرة. وفي محاولة للتعرف على ممارسة مبادئ الحوكمة الرئيسية في منظمات المجتمع المدني، اتضح تدني المشاركة الداخلية في قرارات المنظمات، وندرة مشاركة المنظمة مع أطراف محلية (السلطة المحلية، منظمات أخرى) في برامج ومشاريع، وأن المنظمات، لا تطبق مبدأ الشفافية، باستثناء عدداً لا يتجاوز أصابع اليد، تنشر تقاريرها وبياناتها على مواقعها الإلكترونية.

ويوجد تدني كبير في التزام معظم المنظمات لنظمها الداخلية ولوائحها (إنفاذ القانون)، ولا تستقطع ضرائب الإيجور، ولا تطبق التأمين الاجتماعي للعاملين أيضاً.

وتكاد المساءلة الداخلية في المنظمات نادرة، ولا وجود للمساءلة الخارجية لها، باستثناء ما تقدمه من تقارير لوزارة الشؤون الاجتماعية، عند التقدم بطلب «تجديد الترخيص» بداية كل عام.. ولذا، فإن مؤشر الحوكمة، يشير إلى أنها في وضع سيء، أي أنه لا يوجد أعمال للحوكمة في منظمات المجتمع المدني، بل إنه يبدو أن قيادات المنظمات والمديرين والعاملين الذين تلقوا تدريباً في الحوكمة، كان أثره سلبياً، لوجود تحيز كبير في إجاباتهم على الاستبيان الذي تضمن مؤشرات مبادئ الحوكمة الرئيسية.

أما من حيث المشكلات التي تواجه المنظمات، فتمثل على المستوى الخارجي، في قصور القانون، وقيود تفرض على العمل والترخيص

وإعادته ورخص تنفيذ مشاريع ممولة من المنظمات ووكالات التنمية الدولية، مع وجود تمييز في ذلك بين المنظمات، وتأثر سلبي كبير بالتدهور الاقتصادي العام، وتدني وعي المجتمع.. وسوء العلاقة مع وزارة الشؤون الاجتماعية، وكان للحرب وتبعاتها، آثار سلبية مهمة على المنظمات، ومنها معوقات في ممارسة العمل، وتوقف التمويل للبعض، وانخفاضه لبعضها..

ومن المشكلات الداخلية المهمة المستتجة، ضعف القيم لدى الإدارة والعاملين، وضعف إدراك مبادئ العمل المدني الخيري.

وقد توجهت التوصيات ومقترحاتها، نحو تطوير قانون الجمعيات والمؤسسات والتخلص من ثغراته، وتوعية المجتمع بمبادئ العمل المدني، ومنع إنشاء المؤسسات الفردية والعائلية، ووضع نظام لاعتماد المنظمات ومعايير لتحديدتها من حيث الحجم، وإعادة هيكلة القائم منها، وتطوير الأطر المؤسسية للمنظمات، وتنمية قدراتها، وإعداد أدلة شاملة لإعمال الحوكمة في المنظمات، وتنوع مصادر التمويل، وضرورة الشراكة في ذلك بين الأطراف الفاعلة (المنظمات ووكالات التنمية الدولية، ووزارة الشؤون الاجتماعية، منظمات المجتمع المدني)، وأنه يفترض بالمنظمات أن تشارك في مجموعات وفقاً لمجال العمل، لتطوير أطرها الحاكمة، وهيكلتها الإدارية مسبقاً بدلاً من الانتظار حتى تطوير القانون الذي قد يأخذ مدة طويلة، مع ضرورة التدريب في إعمال الحوكمة وفقاً لمستوى قيم العمل السائدة ومستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في المنظمة.

الفصل الأول
مفاهيم الحوكمة في
منظمات المجتمع المدني
(الأساس المفاهيمي للدراسة)

مقدمة:

تصاعدت أدوار منظمات المجتمع المدني في معظم بلدان العالم، خلال تسعينيات القرن العشرين وما تلاها، حتى أصبحت تمثل القطاع الثالث، إلى جانب الحكومة، والقطاع الخاص، مع تباين تصاعد أدوار هذه المنظمات وفقاً لمجالات عملها.

وتشير الشواهد على المستوى العالمي والإقليمي والوطني، أن أدوار منظمات المجتمع المدني أكثر نمواً وتوسعاً في مجال التنمية، وتقليص الفقر، وتقديم الخدمات، والبيئة، بما يتوافق مع التوجه العالمي منذ بداية الألفية الثالثة، نحو تحقيق أهداف الألفية السبعة، وارتفع في الوقت ذاته دور المنظمات المدافعة عن حقوق الإنسان المدنية والسياسية، مع تباين هذا الدور بين البلدان، فهو دور يتصاعد في البلدان الديمقراطية وتلك التي تتوجه صوب الديمقراطية، بينما هو دور خافت في البلدان ذات الديمقراطية الصورية، وهو دور متراجع أو منعدم في البلدان غير الديمقراطية.

ومن جانب آخر، تنوعت أعمال منظمات المجتمع المدني، وحدثت تشابكات فيما بينها أيضاً، كما ارتفع عدد هذه المنظمات، سواء تلك التي تعمل على مستوى البلد أم على المستوى الإقليمي أم على المستوى الدولي.

ولذا، كثرت التعريفات التي طرحت لمفهوم منظمات المجتمع المدني، وتباينت تصنيفاتها أيضاً.

وقد أسهم إتاحة المنظمات الدولية المانحة ووكالات التنمية، لتمويلات مناسبة، لمنظمات المجتمع المدني العاملة على المستويات المختلفة، في تزايد أعداد هذه المنظمات، وفي تنوع مجالات عملها، وفي توسع النطاق الجغرافي لعمل بعضها. ورافق ذلك، ارتفاع من نوع آخر في عدد منظمات المجتمع المدني، مصدره حكومات البلدان ذات الديمقراطية الصورية والبلدان غير الديمقراطية، والتي تسخر لها تمويلات من الأموال العامة.

غير أن سوء استخدام بعض منظمات المجتمع المدني الدولية والمحلية للتمويلات، وعدم ظهور فاعلية برامجها ومشاريعها، وضعف الاستجابة للاحتياجات المجتمعية في بلدان كثيرة، لاسيما في تلك التي تعاني من النزاعات، ورواج الأخبار عن أن هذه المنظمات، تعاني من الفساد، وعدم إعمالها للشفافية، وقصور إشراكها لأطراف المصلحة، فضلاً عن عدم تعرضها للمساءلة، عوامل أدت إلى ارتفاع الأصوات التي تطالب بضرورة إعمال الحوكمة في هذه المنظمات، انطلاقاً من أن هذه المنظمات، تؤسس وتنشأ، لتحقيق مصالح عامة (مصالحة مجتمعية)، وأنه يجب أن تستخدم الموارد الموجهة لها، لتلبية احتياجات المجتمعات، والاستجابة لها على نحو ملائم، ومن ثم من الضرورة التزام هذه المنظمات بقواعد الحوكمة ومبادئها، على غرار الحكومات، وشركات القطاع الخاص، حتى يمكن ضمان تحقيق الكفاءة في استخدام هذه المنظمات للتمويلات، وضمان حد أدنى من استجابتها لاحتياجات المجتمع وشرائحه الأكثر فقراً وتهميشاً، ورفع فاعليتها في التنمية، ويتضمن ذلك، أن منظمات المجتمع المدني، هي كالحكومات، لاسيما حكومات معظم البلدان النامية والبلدان الأقل نمواً، تعاني من الفساد، وعدم النزاهة، أو أنها على الأقل معرضة له.

وبناءً عليه، توجهت المنظمات الدولية، ووكالات التنمية، ومراكز البحث، والمفكرون والباحثون، إلى بحث مسألة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني. وتوالت الدراسات والبحوث التي أكدت على أهمية الحوكمة في CSOs، ومن ثم تزايد الاتجاه نحو وضع الأدلة الإرشادية لإعمال الحوكمة فيها، ومنها أدلة تتعلق بمبدأ واحد كالمساءلة، والمشاركة. وفضلاً عن ذلك، توجهت المنظمات الدولية، ووكالات التنمية، إلى تبني برامج ومشاريع تتعلق بالحوكمة في منظمات المجتمع المدني، ومنها الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ).

أما على مستوى اليمن، فإن وضع منظمات المجتمع المدني المحلية وفقاً للدراسات السابقة، كان وضعاً سيئاً من حيث تنظيماتها، ولوائحها، وتمويلات كثير منها قبل 2015. وقد يكون وضعها أسوأ في ظل الحرب القائمة، وتؤكد ذلك، مؤشرات بعض التقارير والشواهد العملية، والتي تشير إلى ضعف الإدارة في معظم هذه المنظمات، وضعف مواردها، وعدم الشفافية في أعمالها، وأنها لا تخضع

للمساءلة، كما تثار شكوكاً كثيرة تتعلق بكيفية استخدامها للتمويلات والمنح، وفاعلية نتائج برامجها ومشاريعها.

ولذا، تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة، في دراسة وضع الأطر الداخلية الحاكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن ومواردها القائمة، والمشكلات التي تعاني منها، والتعرف على وضع أعمالها للحوكمة. وتتمثل الغاية النهائية (الأهمية) للدراسة، في أنها يمكن أن تضع أساساً ملائماً للفاعلين الرئيسيين المهتمين بمنظمات المجتمع المدني، لاتخاذ القرارات المناسبة الموجهة نحو تنمية هذه المنظمات، وإعمال الحوكمة فيها، بما يضمن فاعلية أدائها في تقديم الخدمات للمجتمع اليمني، وفي التنمية المستدامة لليمن بشكل عام.

وتقريباً لدراسة ذلك الهدف، يوضح الفصل الثاني من الدراسة، مشكلة الدراسة وأهدافها، ومنهجيتها التفصيلية.

ويتناول الفصل الثالث، وضع الأطر الداخلية الحاكمة في منظمات المجتمع المدني ومواردها القائمة، والمشكلات التي تواجهها.

ويبين الفصل الرابع، وضع الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، من خلال مستوى إعمال مبادئ الحوكمة الرئيسية فيها.

ويلخص الفصل الخامس، النتائج التي وصلت إليها الدراسة، وتوجه منظمات المجتمع المدني نحو الحوكمة، والمتطلبات اللازمة لذلك، والتوصيات الملائمة لحوكمة هذه المنظمات، والمقترحات الممكنة لتطبيقها.

وكان قد سبق الفصول الأربعة السابقة، فصلٌ أولي يحتوي المقدمة التعريفية للدراسة، وتعريفاً للمفاهيم الأساسية للحوكمة في منظمات المجتمع المدني، بما يؤسس للدراسة على نحو ملائم. وتم محاولة توضيح ذلك في ستة فروع، وهي:

- في مفهوم الحوكمة في CSOs.
- مفهوم المبادئ والمؤسسات.
- التحول إلى الحوكمة.
- الحوكمة في منظمات المجتمع المدني.

- التعريف بمبادئ الحوكمة في CSOs.
 - التقييم والحوكمة الرشيدة والجيدة في CSOs.
- وينتهي الفصل، بخلاصة واستنتاجات.

أولاً: في مفهوم منظمات المجتمع المدني:

مفهوم منظمات المجتمع المدني:

يوجد تعريفات متعددة لمنظمات المجتمع المدني، وبعضها متباينة في عامل أو آخر.

فقد عرف برنامج الأمم الإنمائي (1997)، منظمات المجتمع المدني (CSOs)، بأنها:

«المنظمات غير السوقية، وغير التابعة للدولة، ولا صلة لها بالعائلة (القبيلة)، والتي ينظم الناس أنفسهم فيها، لتحقيق منافع مشتركة في المجالات العامة. وفي تعريف آخر لبرنامج الأمم المتحدة (2015)، أشار إلى أن المجتمع المدني، يشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية».

أما البنك الدولي (2005)، فقد عرف منظمات المجتمع المدني، بأنها «مجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية، وغير الربحية، وخارج الأسرة (القبيلة)، والتي لها حضور في الحياة العامة، وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات أعضائها وقيمهم أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية، أو ثقافية، أو سياسية، أو علمية، أو دينية، أو خيرية».

وعرف بعضهم المجتمع المدني (أي CSOs)، بأنه «حلبة العمل الجماعي الذي لا يتسم بالإكراه، والذي يدور حول مصالح وأهداف وقيم مشتركة متبادلة» (الجودي، والبشر، 2004).

وعرفت الموسوعة العربية للمجتمع المدني، المجتمع المدني (2010)، بأنه «مجموعة التنظيمات التطوعية، وغير الربحية، والمستقلة ذاتياً، والتي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، وتسعى إلى تحقيق منافع أو مصالح للمجتمع كاملاً أو لبعض الفئات، وأحياناً تحقيق مصالح أعضائها، ولا تسعى إلى السلطة، وهي بذلك، تلتزم بقيم الإدارة السليمة للاختلافات والتسامح وقبول الآخر».

وعرفت منظمات المجتمع المدني، بأنها "مجموعات تطوعية لا تستهدف الربح، ينظمها «أفراد» على نطاق «محلي» أو «وطني»، أو «دولي»، ويتمحور عملها حول مهام معينة، ويقودها أشخاص ذوو اهتمامات مشتركة..

وهي تؤدي طائفة متنوعة من الوظائف والخدمات الإنسانية، وتطلع الحكومات على مشاغل الناس، وترصد السياسات، وتشجع المشاركة السياسية على مستوى المجتمع (ويكيبيديا، اعتماداً على: Cecil,1970 Horin,2013).

وعرفت وثيقة الشراكة بين الحكومة اليمنية ومنظمات المجتمع المدني (2014)، هذه المنظمات بأنها المنظمات غير الحكومية التي تؤسس من المواطنين، وفقاً للدستور والقوانين والتشريعات النافذة، من أجل الإسهام في الشأن العام، وتقوم بالتعبير عن اهتمامات وقيم شريحة من أبناء المجتمع، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية، أو ثقافية، أو سياسية، أو علمية، أو دينية، أو خيرية، بدون أن تهدف إلى تحقيق الربح أو إلى السلطة (البنك الدولي، 2014).

وتتضمن التعريفات السابقة، مع تباين بعضها في بعض العوامل، أن منظمات المجتمع المدني تؤسس وتنشأ، استناداً إلى عدد من الأسس والمبادئ وهي:

- القوانين النافذة؛
- تنشأ على أساس التطوع (التبرع بالمال، بالفكر، بالعمل)، ويعني ذلك، أن طبيعة عمل هذه المنظمات، هو عمل خيري (تطوعي) وفقاً للأسس أخلاقية أو إنسانية، أو ثقافية، أو دينية، أو سياسية، أو علمية؛
- الحرية الذاتية في انشائها من أفراد طبيعيين أو اعتباريين؛
- الحرية؛
- الاستقلالية عن الحكومة (أو القبيلة)؛

- الهدف (الغاية): المصلحة العامة أو مصلحة شريحة ما أو مصلحة الأعضاء، والمشاركة في الشؤون العامة، ولا تهدف للربح أو إلى السلطة؛
 - الحياد في العمل؛
 - الإدارة الذاتية، وهي تسمح بالإدارة عبر ممثلين؛
- والحقيقة، أنه لا يوجد مفهوم أو تعريف واحد وساكن لمنظمات المجتمع المدني، لكثرة أنواعها التي تتزايد باستمرار، وتزايد مجالات عملها، فضلاً عن أن كل تعريف، يخدم عادة الهدف من ورائه.
- ومع ذلك، فإن النظرة الموضوعية، لواقع منظمات المجتمع المدني على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي، مع تعمق التفكير فيها، تصل إلى نتائج فحواها، أن الاستقلالية، يفترض أن لا تكون عن الحكومة فقط، بل كذلك عن الأحزاب التي تسعى إلى السلطة أساساً، وعن الإيديولوجيا الدينية أيضاً في تقديم المنظمات لخدماتها، لتحقيق أغراض غير خيرية أساساً.

تعريف منظمة المجتمع المدني:

يمكن أن تعرف المؤسسة، بأنها عبارة عن تنظيم اجتماعي، وإداري، واقتصادي. فالمؤسسة هي تنظيم اجتماعي، لأنها تنشأ من مجموعة من الأفراد، بطريقة مقصودة، لتحقيق أهداف اجتماعية مشتركة. والمؤسسة هي تنظيم إداري، لأنها تحتوي على عدد من التنظيمات الفرعية، والوحدات الإدارية، وفقاً لهيكلية إدارية مناسبة لتحقيق الأهداف، استناداً إلى قواعد التنظيم الداخلي لها. والمؤسسة هي إمكانات اقتصادية، لأنها تحوز على عدد من الموارد المتاحة، التي تُمزج معاً بطرق ما، لإنتاج الخدمات، وتقديمها للمستفيدين (استناداً إلى سميرة، 2018/2019).

ومن ذلك، يمكن تعريف منظمة المجتمع المدني، بأنها:

(كيان اجتماعي، وإداري، واقتصادي مدني مستقل، يتم انشاؤه طوعاً من أفراد طبيعيين أو اعتباريين، وفقاً لقواعد الحوكمة الرسمية، لتحقيق مصلحة للمجتمع أو لشريحة منه أو لأعضائه، باستخدام الموارد التي تتاح أو يمكن أن تتاح له، عبر القيام بالمسؤوليات والعمليات المحددة لذلك في مكان معين، متوخياً في ذلك، قواعد الحوكمة ومبادئها المعلنة ومعاييرها).

وبناءً على ذلك، فإن منظمة المجتمع المدني، هي:

- كيان اجتماعي، واداري، واقتصادي؛
- يتم انشاؤه وفقاً لقواعد الحوكمة الرسمية ذات الصلة؛
- ويقوم بالمسؤوليات المحددة والعمليات اللازمة لتحقيق أهدافه؛
- باستخدام الموارد التي تتاح أو يمكن أن تتاح له؛
- ويتوخى في ذلك، قواعد الحوكمة المعلنة ومعاييرها؛

ويعد التعريف السابق مناسباً، لتوضيح الأطر المؤسسية وقواعد الهيكلية الإدارية الداخلية في منظمات المجتمع المدني في الفرع الخامس.

أنواع منظمات المجتمع المدني:

ليس هناك تصنيف واحد لمنظمات المجتمع المدني، إذ يوجد معايير كثيرة للتصنيف (مثل: مصدر التمويل، الرسمية، مجال العمل، الفئة المستهدفة، نطاق العمل، ...)، ويمكن أن يستخدم معيار التصنيف الذي ينسجم مع الهدف منه.

وفضلاً عن ذلك، فإن منظمات المجتمع المدني في تزايد مستمر، وفي تنوع مستمر لمجالات العمل، مما يضيف صعوبة في تحديد التصنيف المناسب للملائم للأغراض كافة، فضلاً عن وجود تباينات في مفهوم هذه المنظمات، فعلى سبيل المثال، هناك مفاهيم واسعة يندرج ضمنها مؤسسات التعليم ومؤسسات البحث، والتلفزيون، ووسائل التواصل الاجتماعي (UKaid,2014)، وهناك مفاهيم ضيقة لها، ومن ذلك، استبعاد النقابات واتحادات الأعمال، ومؤسسات التعليم من المفهوم.

ولذا، يمكن الإشارة إلى أنواع منظمات المجتمع المدني وفقاً للمعايير التي يمكن ان تتسجم مع أهداف هذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

وفقاً لمعيار العضوية (معهد المجتمع المفتوح، 2007): تصنف منظمات المجتمع المدني وفقاً لهذا المعيار، إلى ما يأتي:

- منظمات مغلقة العضوية (مثل المؤسسات أو الشركات الخيرية، النقابات كافة).
 - منظمات مفتوحة العضوية (مثل الجمعيات الخيرية).
- وفقاً لمعيار التمويل: تصنف منظمات المجتمع المدني وفقاً لهذا المعيار، إلى ما يأتي:
- منظمات أهلية (مثل الجمعيات التعاونية التي تخدم أعضائها فقط، وتعتمد على رسوم العضوية).
 - منظمات تعاونية خيرية (أي جمعيات خيرية تعتمد على التبرعات)، وهي مفتوحة العضوية أيضاً.
 - منظمات مهنية (النقابات والاتحادات كافة التي تعتمد على رسوم الأعضاء).
 - المؤسسات أو الشركات الخيرية (تؤسس من أشخاص أو شركات ويلتزمون بتمويلها).
- وفقاً للنطاق الجغرافي: وفقاً لهذا المعيار، تصنف المنظمات إلى ما يأتي:
- منظمات محلية تعتمد على القاعدة الشعبية المحلية.
 - منظمات وطنية وهي على مستوى البلد.
 - منظمات إقليمية، وهي تعمل على مستوى عدد من البلدان أو القارة.
 - منظمات دولية أو عالمية.
- وفقاً لمعيار متعدد (CIVICUS, 2014) : وفقاً لهذا المعيار، تصنف المنظمات إلى:
- المنظمات غير الحكومية.
 - المنظمات التي تعتمد على المجتمع المحلي.
 - اتحادات الأعمال (تشمل الغرف التجارية ونقابات وجمعيات الأعمال).
 - المؤسسات المجتمعية.
 - منصات المجتمع المدني.
 - منظمات المظلة والشبكات.

وفقاً لمعيار مستوى الحوكمة التنظيمية: وفقاً لهذا المعيار، تصنف المنظمات إلى أربعة مستويات هي (Cangas, 2004) :

- منظمات المستوى الأول: وهي المنظمات التي تعتمد على القواعد الشعبية المحلية، وهي تعمل على المستوى المحلي فقط، مثل التعاونيات الأهلية المحلية، وجمعيات المرأة، والفلاحين... وينتمي إليها المجموعات المحلية، ويمكن أن تكون هذه الفئة من المنظمات، غير مسجلة رسمياً.
- منظمات المستوى الثاني: وهي منظمات مؤسسة رسمياً ومسجلة قانوناً، ولها تنظيمات أساسية معتمدة، وتعمل لتقديم منافع وخدمات مباشرة للسكان أو لشرائح معينة.
- منظمات المستوى الثالث: وتتعلق بمنظمات المظلة والشبكات المختصة بموضوع ما، وتشمل الجمعيات على مستوى البلد (أو المحافظة أو الولاية)، واتحادات منظمات المجتمع المدني.
- منظمات المستوى الرابع: وهي المنصات، وتختص بالحوارات العامة الفورية لمنظمات المستوى الثالث.

والملاحظ، أن هناك تداخلاً كبيراً بين معظم التصنيفات السابقة. ويشار إلى أنه يطلق على منظمات المجتمع المدني، بالقطاع المستقل، أو القطاع الثالث أو القطاع المدني (Cangas, 2004).

ويوضح الإطار 1-1، تعريف قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمني لمنظمات المجتمع المدني (الجمعيات والمؤسسات).

إطار 1-1: تعريف القانون اليمني للجمعيات والمؤسسات الأهلية

حدد القانون اليمني رقم "1" لسنة 2001 للجمعيات والمؤسسات التعريفات الآتية:

الجمعيات: أي جمعية شعبية تم تأسيسها وفقاً لهذا القانون، عن طريق أشخاص طبيعيين، لا يقل عددهم عن 21 في وقت تقديم طلب تأسيسها، أو 41 عند الجلسة التأسيسية، ويكون الهدف الأساسي لها، تحقيق فائدة مشتركة لفئة اجتماعية محددة، أو للقيام بأنشطة/أعمال لها فائدة اجتماعية، ولا تسعى من خلالها إلى الكسب المادي لأعضائها، كما يجب أن يكون حق العضوية مفتوحاً بما يتوافق مع الشروط الموضحة في الإجراءات التنظيمية.

المؤسسات: أي مؤسسة أسست بما يتوافق مع بنود هذا القانون، سواء لوقت محدد أو غير محدد، بواسطة شخص طبيعي أو قانوني أو أكثر، هدفها القيام بأنشطة اجتماعية، ولا تسعى للكسب المادي، ويجب أن تكون العضوية فيها، مقصورة على أعضائها المؤسسين فقط.

اتحاد النوع الواحد: هو اتحاد عام للجمعيات والمؤسسات ذات النوع الواحد والتي تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية معينة في منطقة جغرافية معينة في نطاقها الجغرافي (المحافظة) أو في الجمهورية.

الاتحاد العام: هو الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات التي تتكون من اتحادات المحافظات لاتحادات الجمعيات والمؤسسات ذات النوع الواحد.

المجلس العام: هو المجلس العام لاتحاد المحافظات للنوع الواحد أو الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات.

ثانياً: المبادئ والمؤسسات:

سيتم التفرقة بين عدد من المفاهيم التي تبدو متشابهة، في الدراسات المتعلقة بالحوكمة وأدلتها، وأهمها المؤسسات والمبادئ.

1. المبادئ:

المبادئ (Principles)، لغةً جمع مبدأ، وهي القيم. والمبدأ قد يكون مسلمة، أي افتراض، أو معتقد، أو قاعدة أخلاقية، أو معيار علمي تبنى عليه قيمة الأعمال، مثل مبادئ الرقابة المحاسبية (معجم المعاني الجامع، عربي).

وتعرف المبادئ علمياً، في إطار منظمات المجتمع المدني، بأنها: "مهمة يتم وضعها لمنظمات المجتمع المدني، لتبادر لتنظيم نفسها، وهي (المبادئ) تؤسس للسلوكيات الإيجابية المرغوبة للمنظمات، ولعمليات صنع القرارات فيها" (2014، CIVICVS). ويمكن أن تتحول المبادئ إلى قواعد قانونية، فمبادئ دليل إرشادي ما، كدليل حوكمة الشركات، يحتوي على مبادئ توجيهية، ولكن إذا تم تضمينها في قانون وصياغتها صياغة دقيقة، تتحول إلى قواعد قانونية (Law Rules).

2. المؤسسات (Institution):

يتم استخدام مفهوم المؤسسات، لتعني المنظمات أو الكيانات، مع أن لهذا المفهوم، معنى علمياً مختلفاً نسبياً. فما هي المؤسسات أساساً؟

المؤسسات (أو الأسس)، ومفردها أساس، هي القواعد (Rules) (معجم المعاني الجامع، والمعجم الوسيط، عربي).

والقاعدة هي أساس للشيء أو أصله، سواءً أكان شيئاً حسيّاً (كأساس البيت أو البناء) أم معنوياً (غير مادي)، كقواعد الدين أو القانون أو التنظيم (العزب، الشبكة الفقهية).

والقاعدة اصطلاحاً، هي قضية كلية تنطبق على الجزئيات (العزب، الشبكة الفقهية) المتعلقة بها.

وتعرف المؤسسات كمفهوم، وفقاً لـ North (1990)، بأنها "أنظمة محفزة، تقدم دليلاً توجيهياً للسلوك الإنساني، وتفرض العقوبات، وتمنح المكافآت، لقاء القيام بأنواع محددة من الأشياء".

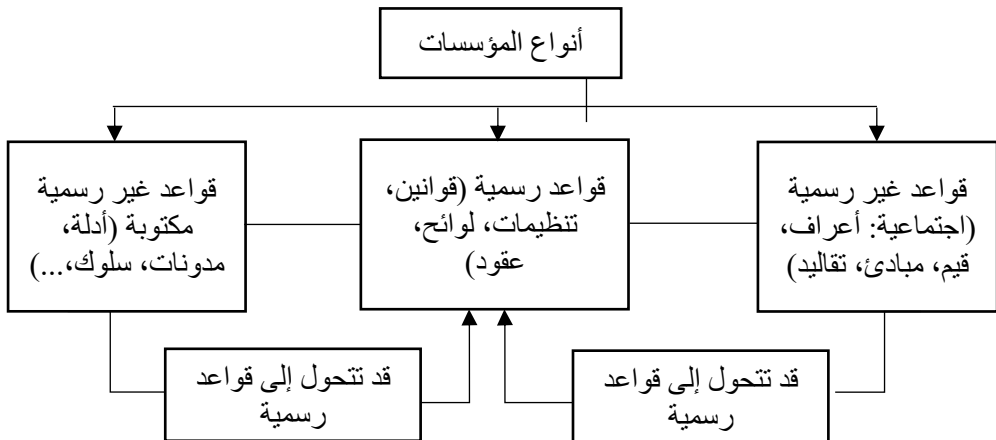
ويمكن أن تعرف المؤسسات، وفقاً لـ Ostrem (1990)، بأنها مجموعة من القواعد الكلية، وقواعد العمل التي توجه صنع القرارات، وتنفيذ الأنشطة المتعلقة بها، من خلال المعلومات اللازمة، والقواعد التي تحدد مدفوعات (أجور، حوافز) الأفراد مقابل أعمالهم (Kunčič, 2013). والأفراد في التعريف السابق، يمكن أن يكونوا أفراداً طبيعيين أو أفراداً اعتباريين (قانونيين) كالشركات والمنظمات. وتصنف القواعد، وفقاً لعدد من المعايير، أهمها معيار الرسمية، ومعيار الموضوع، ومعيار الشمولية.

فوفقاً لمعيار الرسمية، صنف North (ينظر كذلك: البنك الدولي، 2009/1999)، القواعد على ثلاثة أنواع هي:

- القواعد الرسمية (دساتير، قوانين، تنظيمات موضوعة موضع التنفيذ،....).
- القواعد غير الرسمية (أنماط السلوك، مدونات أو قواعد السلوك...)، وهي كلها متساوية في الأهمية.
- عملية الإنفاذ أو التنفيذ (الطريقة التي يتم من خلالها، إنفاذ القواعد الرسمية، وممارسة القواعد غير الرسمية).

ويبين المخطط 1-1، أنواع المؤسسات من حيث درجة الرسمية

مخطط 1-1: أنواع المؤسسات من حيث الرسمية



ووفقاً للموضوع، فإن القواعد تصنف على أربعة أنواع هي
(Kunčič, 2013):

قواعد قانونية، وقواعد سياسية، وقواعد اقتصادية، وقواعد اجتماعية. والأنواع الثلاثة الأولى، هي الأكثر شيوعاً، وهي قواعد رسمية. أما النوع الرابع، فهو قواعد غير رسمية عادة (مبادئ، قيم، تقاليد،...)، وتعمل على تنظيم شؤون الأفراد والمنظمات والعلاقات فيما بينها، وتعمل على حل الخلافات (دساتير، قوانين، تنظيمات، الحقوق، الاتفاقيات،...) فيما بينهم (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2014).

وتختلف الممارسات عن القواعد، فالممارسات يمكن أن تكون على نوعين:

- ممارسات تنفيذ القواعد الرسمية (وتعبر عن الإجراءات التنفيذية).
- الممارسات غير الرسمية أو السلوكيات التي تجسد المبادئ في العمل، وتعلق بكيفية عمل الأنشطة (Pauly, Rynck and Verchuere, 2016)

وثائق القواعد والمبادئ المتعلقة بمنظمات المجتمع المدني:

تمثل الوثائق التي تحتوي القواعد والمبادئ التي تعمل وفقاً لها منظمات المجتمع المدني وإدارتها والعاملون فيها بحسب أهميتها، في الآتي:

- القوانين ذات الصلة بالتأسيس والإنشاء، والقوانين المتعلقة بالنشاط.
- التنظيم الداخلي للمنظمة (النظام الأساسي).
- اللائحة التنفيذية للمنظمة (أو أكثر).
- قرارات الجمعية العامة، أو مجلس المؤسسين.
- قرارات المجلس (الإدارة، الأمناء) أو الهيئة الإدارية.
- أدلة العمل.
- التعاميم التوجيهية أو الإرشادية.
- أدلة أو مدونات مبادئ وقيم السلوك.

وتعد القواعد التي تتضمنها الوثائق السبعة الأولى، ملزمة التنفيذ، بينما الوثائق في البند الثامن، تعد إرشادية. وتمثل الوثائق الثانية والثالثة، الإطار المؤسسي لمنظمة المجتمع المدني، إضافة إلى أدلة العمل.

ثالثاً: التحول إلى الحوكمة:

كثرت التعريفات المقدمة لمفهوم الحوكمة وتباينت، على مستوى المنظمات الدولية والإقليمية، وعلى مستوى مراكز البحث والمفكرين والباحثين، لتباين الاهتمامات ومجالات العمل والتخصصات والبيئات المختلفة. والحقيقة، أن معرفة السياق (البيئة) الذي تم تعريف مفهوم الحوكمة في إطاره، هو عنصر أساسي لإدراك هذا المفهوم. ولذا، يتناول هذا الفرع كيفية التحول من إصلاح الإدارة الحكومية إلى الحوكمة، والتعريفات المقدمة لها على مستوى الدولة، ومبادئ الحوكمة ذات الصلة.

من إصلاح الإدارة الحكومية إلى الحوكمة:

عانى العالم، بداية ثمانينيات القرن العشرين، من أزمة الديون الخارجية التي واجهت كثير من البلدان النامية (عدم قدراتها على الوفاء بديونها مع الفوائد)، والتي كانت في الوقت ذاته، بحاجة ماسة إلى القروض والمساعدات لتفادي انهيار اقتصاداتها، ورفع معدلات أداؤها. وقد دفع ذلك، المنظمات المالية الدولية المانحة (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي)، إلى تصميم برنامجاً للإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي، يطلب من البلدان النامية التي تحتاج للتمويل تطبيقها. ومن أهم ما تضمنه ذلك البرنامج - على الرغم من تباينه في بعض العناصر بين البلدان التي طبقته - إصلاح الإدارة الحكومية (إصلاح القوانين، والتنظيمات الحكومية، وإصلاح هيكل الحكومة، والسياسات، والإجراءات،...)، وتحرير الاقتصاد، وتحرير الموارد لاستخدامها في مجالات أكثر فائدة، وإتاحة المجال للقطاع الخاص، لتحقيق النمو (المعهد العربي للتخطيط، 2008). وقد طبقت البلدان النامية ذات الحاجة إلى التمويل الخارجي، سياسات تلك البرامج خلال الثمانينيات، ومنها معظم البلدان الأفريقية، اعتقاداً منها، أنها ستؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقق معدلات نمو اقتصادي مناسبة.

وفي نهاية الثمانينيات، نفذ البنك الدولي، دراسات تقييمية، لمعرفة النتائج التي نجمت عن تطبيق سياسات تلك البرامج. واتضح للبنك، أن البلدان الأفريقية التي تلقت قروض التكيف الهيكلي، وصلت إلى أداء اقتصادي رديء، إذ كان كل من معدل نمو الدخل الحقيقي للفرد، ومعدل نمو الصادرات سالبين، وانخفضت حصة الفرد من إنتاج الغذاء، على الرغم من أن معدل الزيادة السنوية للقروض المقدمة لتلك البلدان، بلغ نحو 12% (Stien, 2009)، كما اتضح أيضاً، ضعف فاعلية القروض والمساعدات (Collingwood, 2001).

وقام خبراء البنك الدولي، بدراسات لمحاولة تفسير ذلك التناقص، الذي مفاده: "الأداء الاقتصادي الرديء، على الرغم من أن معدل تدفق التمويل لتلك البلدان كان مرتفعاً". ومن تلك الدراسات، دراسة بعنوان "From Crisis to sustainable growth"، والتي توصلت إلى نتائج مفادها، أن برامج التكيف الهيكلي التي طبقت في تلك البلدان، وتمويل القطاع العام، عنصري غير كافيين لتحقيق نمو مستدام فيها، وأن حكوماتها، تحتاج إلى ما هو أبعد من ذلك، وأنه يجب دراسة قضايا أساسية مرتبطة بالأسواق، كالمؤسسات، والحكم، والقدرات البشرية، ونمو السكان، والبيئة (السياسية) (in: Stien, 2009). وبعبارة أخرى، فإن البلدان النامية، ومنها البلدان الأفريقية، تعاني من تردي المؤسسات، ومن ضعف حكوماتها، وعدم قدرتها على إنفاذ القوانين والوفاء بالالتزامات، وتفشي الفساد، ومنه الإثراء غير المشروع، وضعف القدرات البشرية. وقد ترافقت تلك النتائج، مع بدء شيوع المدرسة الاقتصادية المؤسسية الجديدة التي طرحت أفكاراً منها، ضرورة وجود نظام سياسي يمكنه وضع القوانين موضع التنفيذ، وسلطة قضائية تتولى إنفاذ العقود والاتفاقيات، ونوعية للمؤسسات، وإطار مؤسسي ملائم (North, 1990).

واستمر البنك الدولي في تشخيص مشكلات التنمية في أفريقيا، وفي تقريره للتنمية في العالم (1989) المخصص للتنمية في أفريقيا، اطلق البنك دعوته المشهورة:

"إن مشكلات التنمية في أفريقيا، إنما هي أزمة حوكمة" (in: Stien,2009)، وطرح البنك الدولي، تعريفاً للحوكمة ربطها بالدولة، بأنها: الشروط السياسية الواضحة، لممارسة القدرة السياسية، لإدارة شؤون الشعب" (in: Stien,2009). ويحتوي هذا التعريف، على أربعة مجالات هي إدارة القطاع العام، والمساءلة، وتقوية الإطار المؤسسي للتنمية، وقاعدة المعلومات والشفافية (in: Stien,2009)، وهي مبادئ كان البنك قد حاول تضمينها، أجندة الإصلاحات في تلك البلدان، وفقاً لمشروعية الحوكمة (أي تنفيذ تلك المبادئ كشرط للحصول على التمويل). ووفقاً لبعضهم (أبو النصر، 2015)، فإن طرح البنك الدولي، لمفهوم الحوكمة، كان نتيجة حتمية، لفشل تطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادية (ضمنه إصلاح الإدارة الحكومية) في البلدان النامية، وحتى يقرن البنك تلك السياسات، بالإصلاح السياسي المؤسسي في تلك البلدان.

وفي 1990، صدر تقرير التنمية البشرية، وعرف التنمية البشرية بأنها "عملية تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمام الناس". وبين التقرير، ان خيارات الناس، هي بلا حدود، غير ان الخيارات الأساسية هي ثلاثة: ان يعيش الناس حياة طويلة خالية من العلل (الصحة)، وان يكتسبوا المعرفة (التعليم)، وان يحصلوا على الموارد لتحقيق مستوى حياة كريمة (الدخل)، وهي خيارات يجب ضمانها..

وبالعودة للبنك الدولي، اتضح من نقاشات خبراءه، ان المساعدات المشروطة بالحوكمة (الإصلاح السياسي) للبلدان النامية، ستواجه بمقاومة شرسة من تلك البلدان، فاتجه البنك إلى الاهتمام بتقييم الحوكمة ومقاييسها (Coollingwood,2009)، وقام بتحديث أجندة الحوكمة، وضمّنها ثلاث قضايا أساسية هي (Stien, 2009, Coollingwood, 2001):

- تأكيد البنك إلى حد كبير، على حاجة البلدان المتلقية للمساعدات، إلى التغيير من داخل البلد ذاته (وليس التدخل بإملاء من الخارج)؛ اذ لا يمكن ان تكون المساعدات فاعلة، في غياب البيئة السياسية المناسبة.
- ان تتمثل الوظيفة الجديدة للدولة، في وضع المؤسسات (القوانين، التنظيمات، ...) للأسواق (وليس التدخل بممارسة النشاط الاقتصادي)؛ تضمين أجندة الحوكمة "الجيدة"، عدداً من القضايا، كتجنب العنف، والمشاركة، وإصلاح الديمقراطية، وتقليل الفساد.

وانسجاماً مع ذلك، طرح البنك الدولي في تقريره للتنمية في العالم لعام 1992 الذي خصص للحوكمة والتنمية، تعريفاً للحوكمة "الجيدة"، استناداً إلى ممارسة البلد لها، بأنها: "أسلوب ممارسة البلد، لسلطته في إدارة موارده الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية" (أي بالماضي). ويتضمن التعريف، إعادة إصلاح للعلاقة بين الدولة، والسوق، والمجتمع المدني (Stien,2009).

وإثر ذلك، جاء تقرير التنمية البشرية لعام 1993، ليركز على المشاركة الشعبية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتم تطوير تعريف للتنمية البشرية، لتعرف بأنها: "تمية الناس، من أجل الناس، بواسطة الناس" .. ويعني تنمية الناس لأنفسهم بالطرق المناسبة.

ومن جانب آخر، وضع البنك الدولي في تقريره للتنمية في العالم لعام 1996، أهمية المؤسسات المتسقة، والقوانين، وإنفاذها، للاقتصاد والسوق.

ثم حدث تطور نوعي لطروحات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول الحوكمة، وعنون تقريره للتنمية البشرية لعام 1997، بالحوكمة للتنمية البشرية المستدامة. وعرف البرنامج الحوكمة، بأنها: "ممارسة السلطة السياسية، والاقتصادية، والإدارية، لإدارة شؤون البلد على المستويات كافة، عبر مؤسسات وآليات، وعمليات يعبر من خلالها المواطنون والمجموعات، عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم.

ووضع البرنامج، أن للحوكمة بالمفهوم السابق، ثلاث دعائم أساسية

هي:

- الحوكمة السياسية: وتتعلق بعملية صنع القرارات المتصلة بالسياسات.
- الحوكمة الاقتصادية: وتتعلق بعملية صنع القرارات التي تشكل الأنشطة الاقتصادية للبلد، وعلاقاته باقتصادات البلدان الأخرى.
- الحوكمة الإدارية: وتتعلق بتنظيم تنفيذ السياسات (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية).

وأكد البرنامج، أن الحوكمة بالمفهوم السابق، تشمل الدولة (أي سلطات البلد)، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني.

ويتضح مما سبق، أن المنظمات الدولية، لاسيما البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ظلت في تنافس وعمل جاد، في تشخيص مشكلات التنمية، من حيث المجالات التي تشملها، ومعوقاتها المختلفة، وصولاً إلى خطة التنمية المستدامة في 2015، والتي أجمع قادة العالم، ومفكروه، والمنظمات الدولية، على أهدافها.

ويوضح الإطار 1-2، أهداف خطة التنمية المستدامة المتعلقة بالحوكمة.

إطار 1-2: أهداف خطة التنمية المستدامة المتعلقة بالحوكمة

الهدف 16: التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة، لا يهمل فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة، وخاضعة للمساءلة، وشاملة للجميع على المستويات كافة.

1. الحد بدرجة كبيرة من أشكال العنف كافة وما يتصل به من معدلات الوفيات في كل مكان.

2. إنهاء إساءة المعاملة والاستغلال، والإتجار بالبشر، وأشكال العنف كافة ضد الأطفال وتعذيبهم.

3. تعزيز سيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي، وضمان تكافؤ فرص وصول الجميع إلى العدالة.

4. الحد بقدر كبير من التدفقات غير المشروعة للأموال والأسلحة، وتعزيز استرداد الأصول المسروقة وإعادتها..

5. الحد بدرجة كبيرة من الفساد، والرشوة بجميع أشكالهما.

6. إنشاء مؤسسات فعالة، وشفافة، وخاضعة للمساءلة على المستويات كافة.

7. ضمان اتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع، وتشاركي، وتمثيلي على المستويات كافة.

8. توسيع وتعزيز مشاركة البلدان النامية في مؤسسات الحوكمة العالمية.

9. توفير هوية قانونية للجميع، بما في ذلك تسجيل المواليد، بحلول عام 2030.

10. كفالة وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية، وفقاً للتشريعات الوطنية والاتفاقات الدولية.

16-أ - تعزيز المؤسسات الوطنية ذات الصلة، بوسائل منها التعاون الدولي، سعياً لبناء القدرات على جميع المستويات، لاسيما في البلدان النامية، لمنع العنف، ومكافحة الإرهاب، والجريمة.

16-ب - تعزيز إنفاذ القوانين والسياسات غير التمييزية لتحقيق التنمية المستدامة.

المصدر: الأمم المتحدة (2015)، "تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة 2030"، (الدورة 70، قرار الجمعية العامة في 25 سبتمبر 2015، 2015-1630).

تعريفات أخرى للحوكمة:

يوجد تعريفات كثيرة أخرى للحوكمة على مستوى الدولة أو الحكومة، ويمكن عرض عدد منها.

فقد عرف بعضهم الحوكمة في إطار دراسته لمؤشرات الحوكمة المستخدمة من البنك الدولي بأنها، «المؤسسات، والتقاليد التي تمارسها سلطة البلد» (Kaufmann, 2010).

وعرفت الحوكمة أيضاً، بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، لتحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة، لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء (عبد الحافظ، وعبد الرزاق، 2012).

كما عرفت الحوكمة، بأنها «مجموعة من القواعد، والقوانين، والمعايير، والإجراءات التي يجري بموجبها، إدارة المؤسسات، والرقابة الفاعلة عليها، ويقع على عاتقها، مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسات وأصحاب المصلحة (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011).

وهناك من عرف الحوكمة الرشيدة على المستوى المحلي، بأنها «مجموعة المؤسسات والآليات والمسارات التي تسمح للمواطنين ولمجموعات المواطنين، بالتعبير عن اهتماماتهم واحتياجاتهم وحل خلافاتهم، وبممارسة حقوقهم والتزام واجباتهم على المستوى المحلي» (المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية، 2018).

وهناك من أسبغ الانفتاح على الحوكمة، فعرف الحوكمة المفتوحة، أنها «منظومة يمكن للمواطنين وفقاً لها، مراقبة مسار اتخاذ القرار، والتأثير عليه، بفضل الإمكانية المتاحة لهم، في النفاذ إلى المعلومة العامة، وإلى هيئات اتخاذ القرار» (المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية، 2018).

وعلى الرغم من التباينات بين التعريفات المقدمة للحوكمة، والذي يعود إلى اختلاف مجالات "العمل" والاهتمام، وتباين المنطلقات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، إلا أنها تتفق ضمناً على الهدف الرئيس النهائي

للحوكمة، وهو تحقيق رفاهية الأفراد والمواطنين وأمنهم واستقرارهم (عبد الشافي، 2016).

وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج، ان مفهوم الحوكمة، لا يتعلق بالسياسة وشؤون الحكم بمفهومها الضيق، بل يشمل أيضاً الاقتصاد، والاجتماع، والإدارة... كما ان الحوكمة، غير موجهة للحكومات وسلطات البلد فقط، بل أيضاً للأفراد، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والكيانات كافة، لأنهم يمثلون اطراف المصلحة في شؤون الحكم أو الإدارة، واتخاذ القرارات، وتنفيذها، وتقييمها.

مبادئ الحوكمة على مستوى الدولة:

يوضح الاطار 1-3، مبادئ الحوكمة وفقاً للمنظمات الدولية الرئيسة. فالبنك الدولي، حدد ستة مبادئ للحوكمة، وربطها بالحكومة، لأنه منظمة دولية تعنى بالتنمية وتتعامل مع الحكومات، ويستند في طروحاته، على منهج التنمية الاقتصادية من خلال النمو المستدام. ويلاحظ ان البنك الدولي أضاف "التصويت" إلى المساءلة، وهو يشير إلى الآليات الرسمية وغير الرسمية التي يعبر الناس من خلالها عن تفضيلاتهم وآرائهم (Europe Foundation, 2016).

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997)، فقد حدد تسع سمات (مبادئ) للحوكمة، واعتبر أن النزاهة ليست بمبدأ، غير أنها تكمل الشفافية والمساءلة (الأمم المتحدة - مجلس حقوق الانسان، 2013)، والأمر مشابه بالنسبة للقدرة. وقد حدد البرنامج تلك المبادئ، استناداً لمنهج التنمية البشرية المعتمد على حقوق الإنسان.

وحددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2014)، أربعة مبادئ للحوكمة العامة وحوكمة الشركات هي:

- تعزيز سيادة القانون.
- تعزيز النزاهة.
- الحوكمة المسؤولة، وبناء حكومات منفتحة مبتكرة، وإدارة المخاطر.
- ورفع مستوى حوكمة الشركات بالنسبة للمشروعات العامة والمشروعات الخاصة.

إطار 1-3: مبادئ الحوكمة على مستوى الدولة
وفقاً للمنظمات الدولية الرئيسية

البنك الدولي (1)	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2)	مجلس حقوق الانسان (3)	الأمم المتحدة (4) (هدف التنمية المستدامة رقم 16)
- التصويت والمساءلة. - الاستقرار وتجنب الصف - فاعلية الحكومة - الجودة التنظيمية - قواعد القانون - السيطرة على الفساد	- المشتركة - قواعد القانون - الشفافية - الاستجابة - التوافق الموجه - العدالة - الكفاءة - والفاعلية - المساءلة - الرؤية الاستراتيجية	- المشاركة - عدم التمييز - الشفافية - النزاهة - القدرة - المساواة - الكفاءة - المساءلة	- الحد من العنف بأشكاله - عدم إساءة المعاملة والاستغلال - سيادة القانون - العدالة - تكافؤ الفرص - عدم تدفق الأموال غير المشروعة - مكافحة الفساد - المؤسسات الفعالة - بناء القدرات
- حماية الحرية الأساسية - الخضوع للمساءلة - الشفافية و ضمان تدفق المعلومات - المشاركة - الاستجابة الشمالة - الاستدامة - الهوية لجميع - الشمولية			

المصدر:

- Vivian Collingwood (2001), " Good Governance and the world Bank".
- UNDP (1997), " Governance for sustainable Development".
- الأمم المتحدة - مجلس حقوق الانسان (2013)، " الحكم الرشيد في مجال حقوق الإنسان و حمايتها".
- الأمم المتحدة - الجمعية العامة (2015)، " تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة 2030".

وقد حددت المنظمة، المبادئ العامة الأربعة، استناداً إلى تركيز اهتمامها، على تنمية القطاع الخاص.

وكانت أدلة الحوكمة التي وضعتها الحكومات، تتباين في المبادئ التي تحددها للحكومة وفقاً لما تراه كل حكومة مناسباً للمشكلات الأكثر أهمية في البلد الذي تحكمه.

وعلى الرغم من التباينات في مبادئ الحوكمة بين المنظمات ووكالات التنمية الدولية، غير أنها كانت قد توافقت مع نهاية التسعينيات، على ان الحوكمة "الجيدة"، تعني ضمن ما تعنيه، تزايد المساءلة العامة والشفافية

في صلتها بتعزيز قواعد القانون، ومكافحة الفساد، ونشر الديمقراطية، والتحول إلى اللامركزية، وإصلاح الحكومات المحلية، وزيادة مشاركة المجتمع المدني في التنمية، وإعمال حقوق الانسان، وتقليص الفقر (Collingwood,2001). واستمر التقارب بين وجهات نظر المنظمات الدولية ووكالات التنمية، حول مشكلات التنمية، والنمو المستدام، والبيئة، ومفهوم الاستدامة، بناءً على تجارب التنمية العالمية الماضية والمشكلات التي مر بها العالم، ووصل ذلك التقارب ذروته، باتفاق قادة حكومات بلدان العالم، باعتماد الأمم المتحدة، قراراً بأهداف التنمية المستدامة في 25 سبتمبر 2015، والتي احتوت 17 هدفاً رئيساً، وتعلق الهدف 16 منها بالحوكمة. وقد تم وضع مبادئ الحوكمة المتضمنة في ذلك الهدف، في العمود الرابع من الإطار 1-3، ويلاحظ انها تغطي المشكلات المهمة كافة التي تعاني منها بلدان العالم، لاسيما البلدان النامية والاقبل نمواً.

ومن ذلك، يمكن القول: إن الحوكمة، تتضمن الديمقراطية أو تستند إليها، وعلى قواعد القانون، وتقوم اساساً على المشاركة الواسعة البناءة، وتزول في أعمالها معظم الفوارق والمسافات بين اطراف المصلحة الداخليين والخارجيين للبلد الواحد أو المنظمة الواحدة.

ومن جانب آخر، حدث تطور في مفهوم الحوكمة، وتحولت من أولويات الحكم التي تهدف إلى زيادة الكفاءة والنمو الاقتصادي، إلى سياسات الحكم ومؤسساته التي تعزز قدرأ أكبر من الحرية، والمشاركة الحقيقية، والتنمية المستدامة، وحقوق الانسان (الأمم المتحدة - مجلس حقوق الانسان، 2013)، والديمقراطية الفعلية، والمساءلة، وتعزيز انفاذ القانون، والاستجابة للحقوق، إضافة إلى إعمال الحقوق المدنية والسياسية وضمانيها.

رابعاً: الحوكمة في منظمات المجتمع المدني:

على الرغم من أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اعتبر أن المفهوم للحوكمة، ينطبق على أطراف الشراكة الثلاثة في التنمية من ناحية، وأن معظم أعمال منظمات المجتمع المدني، تشبه أعمال كثير من المؤسسات الحكومية كمقدمة للخدمات من ناحية أخرى، غير أن الخصوصية المؤسسية والتنظيمية، تظل قائمة بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني، والحال كذلك، لشركات القطاع الخاص.

والحقيقة، أن منظمات المجتمع المدني وأعمالها، أصبحت موضوعاً لتساؤلات أطراف متعددة كالحكومات وأفراد المجتمع والمانحين، من حيث مصادر أموالها، وكيف تستخدمها، والنتائج التي تحققت عن عملياتها، مما دفع بالمهتمين بالحوكمة من منظمات مانحة، وباحثين، وصناع القرار في بعض منظمات المجتمع المدني، ومراكز البحث، إلى الاهتمام بالحوكمة في هذه المنظمات. ولذا، يهتم هذا الفرع، بتعريف الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، وقواعد حوكمتها الداخلية، وأهمية الحوكمة فيها.

1. مفهوم الحوكمة في منظمات المجتمع المدني:

يمكن عرض عدد من التعريفات المناسبة للحوكمة في منظمات المجتمع المدني أو في المؤسسة، ثم توضيح التعريف الذي تتبناه الدراسة للحوكمة في هذه المنظمات.

فقد عرف الاتحاد الدولي للمحاسبين (2009)، الحوكمة بأنها مجموعة المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة وادارته التنفيذية (هيئة الحوكمة)، بهدف التوجيه الاستراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، والتأكد من إدارة المنظمة، بشكل مسؤول، وإدارة المخاطر (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2009).

وهناك من عرف الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، بأنها "الأنظمة والعمليات التي يعمل مجلس الإدارة في المنظمة على أساسها، عبر ادارته

التنفيذية، لتوجيه المنظمة وإرشادها، باتجاه تحقيق رسالتها، وحماية موجوداتها" (جيرامين - جميل، 2010).

وعرف البعض، الحكومة في منظمات المجتمع المدني، بأنها "أسلوب في الإدارة، يتضمن مجموعة من الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد آليات اتخاذ القرارات، وكيفية تنفيذها، في إطار منظومة من القيم الأساسية التي يجب تمثيلها في أعمال المنظمة، ونظامها ولوائحها وأنشطتها ومشاريعها" (USAID, 2012). والترتيبات الرسمية وغير الرسمية، هي القواعد أو التنظيمات واللوائح والتعليمات المكتوبة وغير المكتوبة.

وتعرف الحكومة بالنسبة لجمعيات الأعمال "بأنها السياسات، والمؤسسات، والآليات، والممارسات التي بمقتضاها تتوجه المنظمات، وتحقق الرقابة على أنشطتها (الاتحاد العالمي للغرف التجارية، 2010).

وعرفت الحكومة المؤسسية في منشآت التمويل الأصغر، بأنها الأنظمة، والعمليات التي تعمل على أساسها، مجالس الإدارة، عبر إدارتها التنفيذية، لتوجيه المؤسسات وإرشادها، باتجاه تحقيق رسالتها المؤسسية، وحماية موجوداتها (إدارة المخاطر) (جيرامين - جميل، 2010).

وبصرف النظر عن دقة الصياغة في بعض التعريفات السابقة، فإنها تتفق صراحةً أو ضمناً، على عدد من العناصر التي تندرج ضمن مفهوم الحكومة في منظمات المجتمع المدني، وهي:

- تحتوي تنظيمات ولوائح المجتمع المدني، على القواعد الرسمية التي يتم اتباعها في العمل، إضافة إلى قواعد غير رسمية أيضاً.
- ان لمنظمة المجتمع المدني، هيكلية إدارية معينة.
- ان الوظيفة الرئيسية لمجلس الإدارة، هي اتخاذ القرارات وفقاً لآليات معينة، وتولى الإدارة التنفيذية عمليات التنفيذ.
- أشار التعريف الرابع، إلى إدارة المنظمة في إطار من القيم التي يجب تمثيلها في العمل، وفي تنظيمات المنظمة ولوائحها وأنشطتها ومشاريعها، والقيم هي من أهم الغايات التي تسعى الحكومة إلى ترسيخها، ممارسةً وسلوكاً، بل إنها الغاية الرئيسية لمشاريع التنمية وفقاً للبنك الدولي (2007).

وبناءً على ما سبق، تتبنى الدراسة، تعريفاً للحكومة في منظمات المجتمع المدني، هو:

الحكومة هي: مجموعة القواعد الرسمية والمبادئ التي يحتكم إليها أطراف المصلحة في تأسيس المنظمة، وإدارتها، وإدارة عملياتها، ورقابتها في تحقيق أهدافها، وتقييمها، مع التطوير المستمر، لتحويل القواعد والمبادئ، إلى قيم وممارسات وسلوكيات ذاتية، بما يرفع الفاعلية والاستدامة.

ويمكن توضيح التعريف السابق، على النحو الآتي:

- القواعد الرسمية: هي الأحكام التي تتضمنها القوانين النافذة في البلد، والمتعلقة بتأسيس منظمات المجتمع المدني وإدارتها.. إضافة إلى الأحكام التي يتضمنها التنظيم الداخلي لكل منظمة، ولوائحها التنفيذية المعتمدة، وهي تحتوي القواعد الرئيسية والعملياتية، إضافة إلى القرارات التنظيمية للإدارة العليا، والتي تعد قواعد إضافية.
- المبادئ: وهي القيم والموجهات التي يتفق عليها أطراف المصلحة، لاتباعها وتمثلها في إدارة المنظمة وعملياتها، وهي تعد قواعد غير رسمية.
- تجنب الأخطاء والتجاوزات: يفترض أن تتجنب أطراف المصلحة، التجاوزات والأخطاء. ولذا، فإن عملية الرقابة الشاملة، هي الآلية الملائمة للتحقق من ذلك، ليتم المساءلة عنها إن وجد.
- التقييم والتطوير المستمر: يتم تقييم أداء المنظمة في الجوانب المختلفة، باستخدام معايير ومؤشرات يتم استنباطها من تلك القواعد والمبادئ، ويفترض بناءً على نتائج التقييم، أن يتم تجنب جوانب القصور وحل المشكلات القائمة والمتوقعة، في إطار التطوير المستمر للقواعد الداخلية والمبادئ، والعمليات، ولنتائج أداء المنظمة.
- الحركية أو الديناميكية: إن الحكومة في منظمات المجتمع المدني، ليست من الثوابت، بل هي عملية مستمرة بمرور الزمن، ومن ثم فإن

القواعد والمبادئ يمكن أن تتطور أو تتغير بمرور الزمن، لأن المشكلات تتطور وتظهر مشكلات جديدة، كما تتغير الظروف الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية أيضاً، مما يوجب تطبيق مبدأ الحركة والتطوير المستمر، بناءً على نتائج التقييم.

- القيم والممارسات والسلوكيات الذاتية: يفترض أن يترتب على أعمال قواعد الحوكمة ومبادئها لدى أطراف المصلحة، ترسيخاً لها، بحيث تتحول القواعد والمبادئ، إلى ممارسات وقيم وسلوكيات يمارسها أطراف المصلحة ذاتياً، وفقاً لمبدأ الرقابة الذاتية.

- أطراف المصلحة: لمنظمة المجتمع المدني أطراف داخلية، وأطراف خارجية يوضحها الإطار 1-4.

إطار 1-4: أطراف المصلحة الداخليين والخارجيين لمنظمة المجتمع المدني

اطراف المصلحة الخارجيين	اطراف المصلحة الداخليين
- الممولون أو المتبرعون بالمال أو المانحون.	- الجمعية العمومية بأعضائها (أو المؤسسون).
- المستفيدون غير المباشرين.	- مجلس الإدارة و أعضاءه / الأمناء / الهيئة الأولية.
- الحكومة / السلطة المحلية، والمستفيدون غير المباشرين الاخرين.	- لجنة الرقابة المستقلة بأعضائها.
- الداعمون	- المدير
- الإعلام.	- التنفيذي.
- منظمات المجتمع المدني الأخرى.	- العاملون (محترفون، متطوعون).
- المراقب الخارجي	- المستهدفون المباثرون.
- عامة الناس أو المنظمات.	

ويمكن الإشارة إلى عدد من الحقائق بشأن أطراف المصلحة الذين يبينهم الإطار 1-4:

- أن الممولين المؤسسين في الشركات أو المؤسسات الخيرية، هم ضمن الأطراف الداخلية، اما الممولون أو المتبرعون بالمال في الجمعيات الخيرية وما مائلها، فهم أطراف خارجية عادة.
- أن المستفيدين المباشرين في المنظمات ذات العضوية والاتحادات، هم أطراف داخلية وليسوا خارجيين، بينما هم أطراف خارجيين في غيرها من المنظمات.

- أن المدير التنفيذي، إذا كان من خارج المنظمة، يعد طرفاً خارجياً قبل تعيينه أو تغييره، ويتحول إلى طرف داخلي فعلي.
- أن منظمات المجتمع المدني الأخرى، تعد أطرافاً داخلية عند الحديث عن مجتمع منظمات المجتمع المدني بشكل عام أو التي تعمل في مجال معين. أما على مستوى المنظمة الواحدة، فالمنظمات الأخرى تعد أطرافاً خارجية.
- يمكن أن يكون للحكومة لدى منظمة المجتمع المدني، جانبان رئيسيان هما:

- الحوكمة الداخلية: وهي عبارة عن الأطر المؤسسية للمنظمة التي توضح كيفية تأسيسها، وتشكيل هيكلتها الإدارية، ومسؤولياتها، وأهدافها، وعملياتها، والرقابة على تنفيذها، في إطار من المشاركة، وبشفافية، متوخية العدالة وعدم التمييز، والفاعلية، مع أعمال للمساءلة المتبادلة، والقيام بالتقييم الذاتي دورياً، وإجراء التطوير المستمر.

- الحوكمة الخارجية: وتعني امثال المنظمة، للقوانين والتنظيمات العامة ومبادئ الحوكمة المجتمعية، بما في ذلك المساءلة الرسمية والمجتمعية، والمشاركة مع الأطراف الخارجية في البلد، وتفاعلها مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، مع توشي الاستقلالية، وإعمال الشفافية الكافية، والعدالة وعدم التمييز، ومراعاة تحقيق الكفاءة، والفاعلية.

والحقيقة، فإن جانبي الحوكمة السابقين، جانبان متداخلان ومتربطان ومتكاملان، لاسيما أن أعمال الحوكمة في منظمة المجتمع المدني، يتضمن تقلص الاختلافات بين أطراف المنظمة الخارجية عن أطرافها الداخلية إلى أدنى الحدود، وفقاً لمفهوم الحوكمة الرشيدة، بدون أن يعني ذلك، انتفاء الشخصية الاعتبارية (القانونية) للمنظمة، بوصفها كياناً اجتماعياً واقتصادياً وتنظيمياً، له أطره المؤسسية، وهيكلته الإدارية، والتي يفترض أنها تحتوي آليات وقنوات للمشاركة المتبادلة مع المجتمع والأطراف الفعالين فيه.

1. القواعد الداخلية الحاكمة في منظمات المجتمع المدني:

يحدد قانون البلد، القواعد الداخلية الحاكمة لمنظمات المجتمع المدني بشكل عام أو في مجال معين أو أكثر، ويفترض تشبيتها وتوضيحها في التنظيم الداخلي لكل منظمة أثناء التأسيس. ويمكن الإشارة إلى القواعد الداخلية الحاكمة لمنظمة المجتمع المدني، والهيكلية الإدارية وتوزيع المسؤوليات والتي ينظمها الإطار المؤسسي للمنظمة (التنظيم الداخلي، اللوائح، أدلة العمل..) بشكل مركز. ويبين الإطار 1-5، القواعد الداخلية الحاكمة لمنظمة المجتمع المدني.

إطار 1-5: القواعد الداخلية التي يحتويها التنظيم الداخلي لمنظمة المجتمع المدني

-قواعد التأسيس (المؤسسون أو الأعضاء، اسم المنظمة، الأهداف، طبيعة المنظمة، المقر، مجال العمل، نطاق العمل الجغرافي، رأس مال التأسيس بالنسبة للمؤسسات، حقوق الأعضاء وواجباتهم).
-قواعد الهيكلية الإدارية والإدارة التنفيذية.
-القواعد التنظيمية (اجتماعات الجمعية /المؤسسون، المجلس، لجنة الرقابة)، وقواعد انتخاب المجلس / الهيئة الإدارية.
-قواعد توزيع المسؤوليات (الجمعية العمومية، المجلس، لجنة الرقابة)، وإعداد الخطط، والموازنات، والتقارير. أو تغييره، وكذلك لجنة الرقابة.
-القواعد الرئيسية المتعلقة بالتمويل والموارد البشرية.
-قواعد الانتماء أو الفصل، والتصفية أو الدمج أو التقسيم.
-قواعد أخرى يتفق عليها الأعضاء / المؤسسون.

المصدر: مع التطوير استناداً إلى:

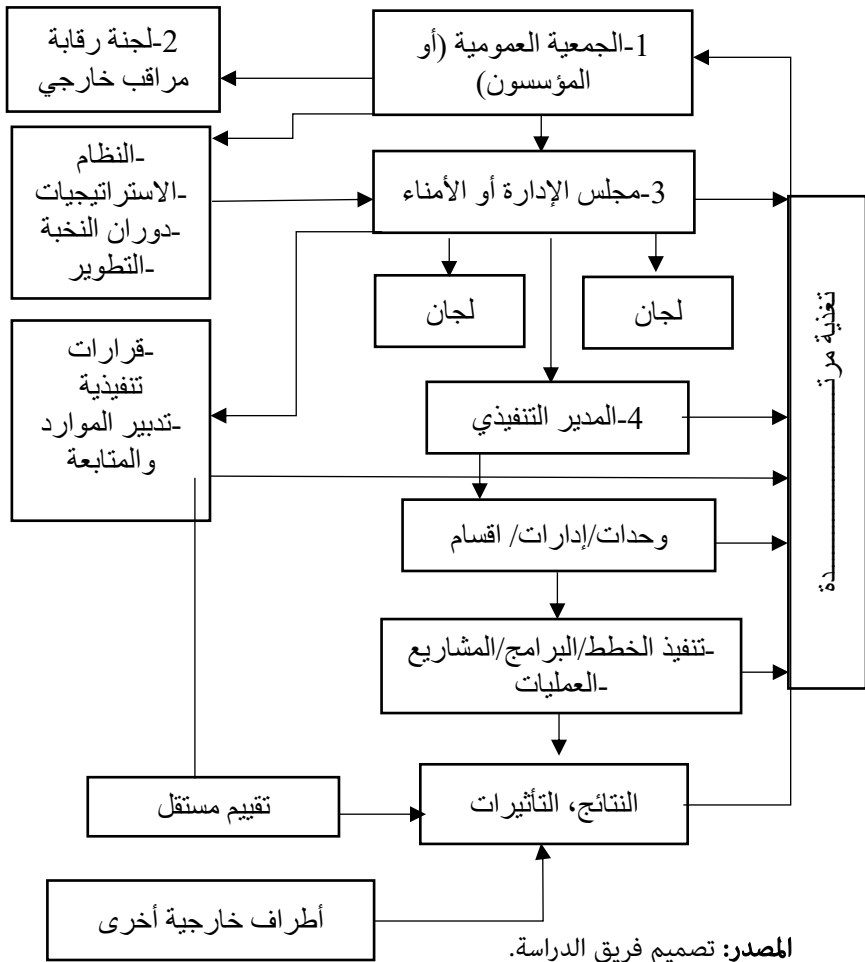
-USAID & Msh (2009), The eManager: Management Strategies for "improving health Services".

وفضلاً عن ذلك، يفترض أن يحتوي التنظيم الداخلي لمنظمة المجتمع المدني، قواعد الحوكمة التي يجب إعمالها في المنظمة، ومن ذلك حظر تضارب المصالح، ومنع المنفعة الخاصة، وآليات مشاركة أطراف المصلحة في اتخاذ القرارات، وآليات المساءلة لوحدة الإدارة العليا، وتمييز المسؤوليات والفصل فيما بينها (معهد المجتمع المنفتح، 2007).

الهيكلية الإدارية وتوزيع المسؤوليات:

يحتوي التنظيم الداخلي لمنظمة المجتمع المدني، على قواعد تحدد الهيكلية الإدارية للمنظمة بـوحداتها أو هيئاتها الحاكمة (الجمعية العمومية / المؤسسون، مجلس الإدارة)، ولجنة الرقابة، ولجان متخصصة في المنظمات التي يتطلب عملها ذلك، والمدير التنفيذي، والإدارات التي يشرف عليها. ويوضح المخطط 1-2، نموذج الهيكلية الإدارية لمنظمة المجتمع المدني.

مخطط 1-2: نموذج هيكلية إدارية لمنظمة المجتمع المدني والعلاقات بين وحداتها



وتحدد بعض التنظيمات الداخلية لمنظمات المجتمع المدني، شروطاً يجب توفرها في عضو مجلس الإدارة أو لجنة الرقابة، مثل النزاهة، والقدرة، والمهارة، والخبرة، وعدم وجود تضارب مصالح مع مصالح المنظمة (سعة القدوة الحسنة، 2019).

2. مبادئ التنظيم في منظمات المجتمع المدني:

يمكن أن يعرف التنظيم، بأنه عملية وضع قواعد ومبادئ لتوجيه تنظيم وظائف المنظمة وهيكلتها الإدارية والفصل بين مسؤوليات المستويات الإدارية، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ويوجد عددٌ لمبادئ التنظيم الرئيسية، تتمثل في وحدة الهدف، تقسيم العمل، المسؤولية، السلطة، والتفويض (مقري، 2018). ويمكن تكييف تلك المبادئ والتعريف بها بإيجاز على النحو الآتي:

- مبدأ التفويض: يتم بموجبه تفويض الجمعية العمومية (أو المؤسسين)، لمجلس الإدارة (أو الأمناء أو ...)، لإدارة المنظمة وفقاً لأحكام التنظيم الداخلي، في حدود الوظائف والمسؤوليات التي يحددها هذا التنظيم.. وفي الوقت ذاته، يقوم المجلس، بتفويض عمليات التنفيذ والأعمال اليومية للمنظمة، للمدير التنفيذي وإدارته التنفيذية.
- مبدأ وحدة القرار (أو السلطة): يتضمن التنظيم الداخلي للمنظمة، وحدة سلطة القرار على مستويين، الأول هو أدوار ومسؤوليات الجمعية العمومية (أو المؤسسين ...)، والثاني هو أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة، وفقاً لما يوضحه الإطار 1-6، أما العمليات التنفيذية، فهي مسؤولية الإدارة التنفيذية، ومن مسؤولية لجنة الرقابة، لأن مسؤولياتها تندرج ضمن العمليات.
- مبدأ تقسيم العمل والفصل بين المسؤوليات: يوضح الإطار 1-6، أن التنظيم الداخلي، يجب أن يفصل بوضوح بين المسؤوليات، وإعمال التخصص في العمل، لأنه بناء على وظائف ومسؤوليات كل مستوى

إداري، يمكن تنفيذ آليات المساءلة، ومن ثم تحديد الطرف المسؤول عن قضية ما، وحدود مسؤوليته عنها. ومع ذلك، فإن الوظائف تبقى متكاملة بين الوحدات الإدارية العليا والتنفيذية.

- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار: يتيح هذا المبدأ للعاملين في المنظمة، تقديمهم لمقترحاتهم وآرائهم حول خطط المنظمة ومشاريعها، لأنهم الأكثر معرفة ودراية، بإجراءات تنفيذها، ومن ثم تعمل مقترحاتهم وآراؤهم، على ترشيد عملية اتخاذ القرارات. ومع ذلك، تبقى تبعة نتائج القرار، على الطرف المسؤول عن اتخاذه، بينما تنحصر مسؤولية التنفيذ، على الإدارة التنفيذية والعاملين المعنيين.

وفضلاً عن ذلك، هناك مبادئ اقتصادية وإدارية يتم اتباعها في إدارة منظمات المجتمع المدني، ومنها الاستجابة، والكفاءة، والفاعلية، وسيتم التعريف بها ضمن التعريف بمبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني.

ويوضح الإطار 1-6، الوظائف الرئيسية والمسؤوليات للمكونات الإدارية الحاكمة في منظمات المجتمع المدني.

إطار 1-6: وظائف ومسؤوليات المكونات الإدارية
في منظمة المجتمع المدني

وظائف ومسؤوليات المدير التنفيذي	وظائف المجلس (*) (مسؤوليات مجلس الحوكمة)	وظائف ومسؤوليات الجمعية العمومية (أو المؤسسون)
<p>-المشاركة في وضع الرؤية والرسالة.</p> <p>-التنظيم والمشاركة في تطوير الخطة الاستراتيجية.</p> <p>-تطوير خطط العمليات اعتماداً على الخطة الاستراتيجية.</p> <p>-الاعمال والأنشطة التنفيذية اليومية، مع التوثيق.</p> <p>-تشجيع اتباع القيم التنظيمية في عمليات المنظمة وأنشطتها.</p> <p>-تنفيذ قرارات المجلس وتوصياته وتوصيات لجنة الرقابة، والمراقب الخارجي.</p>	<p>-وضع الرؤية والرسالة.</p> <p>-تشجيع القيم في المنظمة.</p> <p>-تعيين المدير التنفيذي.</p> <p>-إدارة الموارد البشرية.</p> <p>-تدبير أو البحث عن التمويل، وتنمية الموارد.</p> <p>-الإشراف على الإدارة التنفيذية ومراقبتها وتقييمها.</p> <p>-الإشراف على وضع الخطة الاستراتيجية وخطط التنفيذ، والموازنة، واعتمادها.</p> <p>-بناء العلاقات مع الأطراف الخارجية.</p> <p>-اعداد تقرير شامل عن نشاط المنظمة السنوي.</p> <p>-إدارة اجتماعات المجلس وأنشطته.</p>	<p>-انتخاب (أو تشكيل) المجلس، ولجنة الرقابة.</p> <p>-تعيين المراقب الخارجي.</p> <p>-تعديل التنظيم الداخلي، واعتماد اللوائح والخطط، والموازنة، والتقرير السنوي.</p> <p>-تغيير المجلس أو لجنة الرقابة كلياً أو جزئياً.</p> <p>-تصفية المنظمة أو تقسيمها أو دمجها.</p>
<p>المصدر: مع التطوير استناداً إلى: - USAID & msh(2009),” The eManager “, P 4 -8- - USAID (2012)، "الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني...". (*) المجلس: قد يكون مجلس إدارة أو مديرين، أو مجلس أمناء أو هيئة إدارية.</p>		

ويضيف البعض إلى وظائف المجلس والمدير التنفيذي، ما يأتي:

- دراسة احتياجات المجتمع المستهدف وقضاياه، ووضع الخطط لتلبيتها.
- دراسة التحديات الاستراتيجية للمنظمة مع المدير التنفيذي، ووضع الخطط لمواجهتها، ومراجعة ذلك دورياً.
- بناء علاقات ثقة مع المجتمع المستفيد، وإشراك أفرادها في خطط المنظمة وعملياتها.

- بناء علاقات ثقة مع المؤسسات الرسمية والمنظمات "الممول" ذات الصلة بعمل المنظمة.
- استشارة خبراء من خارج المنظمة، أو ويمكن إضافة خبراء أساسيين كأعضاء في المجلس، لأن ذلك يثري خطط المنظمة ومشاريعها، ويرفع فاعليتها.
- ويجب على المجلس أن يكون مبتكراً.
- ويضاف إلى وظائف المدير التنفيذي ما يأتي:
- الإفصاح عن المنظمة، والتعامل المباشر مع الأطراف الخارجية ومنهم المستهدفون.
- الإسهام في تطوير عمل المجلس.
- ونرى أيضاً أن وظائف المدير التنفيذي، يفترض أن تشمل ما يأتي:
- متابعة تقييم الأداء، بما في ذلك تقييم أداء المشاريع والبرامج وآثارها، ورفع تقرير بذلك إلى المجلس.
- إدارة آلية المشاركة مع الأطراف الخارجية، وفقاً لتفويض المجلس.
- متابعة أعمال مبادئ الحوكمة، وتقييمها، ورفع تقارير بذلك إلى المجلس.

ويمثل مجلس الإدارة (أو الهيئة الإدارية)، جوهر العمل الإداري والحوكمة في منظمة المجتمع المدني (USAID, 2012)، ويطلق على هذا المجلس، في الشركات أو المؤسسات، مجلس الأمناء، ويمكن أن يوجد قبل مجلس الأمناء، مجلس مؤسسين يمثل أساساً مجلساً للتمويل.

3. أهمية الحوكمة المؤسسية في منظمات المجتمع المدني:

يترتب على ممارسة الحوكمة في أجهزة الدولة، وشركات القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني بشكل عام، منافع كبيرة للمجتمع والبلد. ولعل من أهم المنافع التي يمكن أن تتحقق من أعمال الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، ما يأتي:

- تعمل الحوكمة المؤسسية، على تعزيز الرقابة، ومن ثم مكافحة الفساد (دودين، 2015)، مما يعمل على تعزيز التزام الأعضاء في كل منظمة بالسياسات وإنفاذ القوانين (والنظم واللوائح)، وتنفيذ المساءلة، وترتفع معدلات استجابة المنظمات لاحتياجات المجتمع، ومن ثم ترتفع معدلات أدائها (الفاعلية)، وترتفع الثقة بها (UNDP, 2011)، لدى أطراف المصلحة.
- تعمل الحوكمة، على رفع مستوى جودة الإدارة في المنظمة (USAID, 2012)، إذ توجد علاقات تأثير متبادلة بين الحوكمة (المشاركة، المساواة، المساءلة) والجودة في المنظمة، ممثله بمؤشرات الاداء، والتكيف والاستقرار (محمد، والجابرية، 2017). وفضلاً عن ذلك، يؤدي تحسن جودة الحوكمة إلى ارتفاع معدلات أداء التنمية (جا، وجوان، 2014).
- ترتبط الحوكمة، بتكوين الثروات وتوزيعها، وإنشاء المؤسسات وتعزيزها، وتكوين القيم ونشرها (الأمم المتحدة - المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2014).
- يؤدي تطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظمة، إلى ارتفاع الكفاءة في استخدام الموارد، ورفع معدلات الفاعلية (معدلات تحقق الأهداف أو النتائج) (العدوان، 2015).
- يعد تطبيق الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، أسلوباً ملائماً على طريق إصلاح مؤسسات الدولة، وحوكمتها، ويجعلها تعمل بشفافية، وكفاءة، وتخضع للمساءلة، فضلاً عن دورها في تعزيز مفاهيم الديمقراطية، والحقوق المدنية (احمد، 2017).
- وفقاً للأمم المتحدة، فإن هناك توافقاً عالمياً، بشأن دور الحوكمة بوصفها حافزاً للتنمية المستدامة، وغاية بحد ذاتها (الأمم المتحدة - المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2014)، لأن أعمال الحوكمة بعقلانية، لا يضمن استجابة برامج التنمية ومشاريعها لاحتياجات المجتمع بفاعلية فحسب، بل يضمن الحقوق والوفاء بالتزامات، ورفع مستوى الفئات الفقيرة والضعيفة، وتحقيق العدالة والمساواة.



خامساً: مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المحلي:

1. نظرة على المبادئ:

يعرض الإطار 1-7، مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، اعتماداً على 10 أدلة وثيقة متباينة المصادر. ويلاحظ من هذا الإطار، أن مبادئ المساءلة، والمشاركة، والشفافية، تكرر من 9-10 مرات، وأن مبدأ إنفاذ القانون، تكرر 6 مرات، بينما تكرر مبادئ الفاعلية، والاستقلالية، والعدالة، والاستجابة، وحظر تضارب المصالح 4-5 مرات، وتكرر مبدأ المساواة، 3 مرات. ومع ذلك، فإن بعض المبادئ، يمكن أن تكون متضمنة في مبادئ أخرى (مثلاً العدالة وعدم التمييز، يمكن أن يكونا ضمن الكفاءة والفاعلية).

وفضلاً عن ذلك، فإن بعض الأدلة والوثائق، تضمنت عمليات باعتبارها مبادئ (مثل الاتساق مع الرسالة، الرؤية الاستراتيجية، الرقابة، ...)، إضافة إلى وجود مبدئين هما المسؤولية، والهيكلية الإدارية في بعض الأدلة، مع أنهما مبدئين إداريين بديهيين، أما مبدأ الاستدامة الذي ورد في أدلة قليلة، فهو يمثل غاية رئيسة للمنظمات⁽¹⁾.

¹ تمثل الاستدامة غاية جوهرية لمنظمات المجتمع المدني، ولذا، صممت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مقياساً للاستدامة في هذه المنظمات، يتكون من سبعة معايير، وكل معيار يتكون من عدد من المؤشرات، وبدأت بتنفيذه على المنظمات في الشرق الأوسط و شمال أفريقيا من 2011. للاطلاع ينظر: تقارير الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني (2011-2017).

إطار 1-7: مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني
وفقاً لعينة من أدلة الحوكمة ووثائقها

المصادر/الدليل	المبادئ
دليل قوانين منظمات المجتمع المدني (2007)	الاستقلالية، المشاركة، الشفافية، المساءلة، قواعد القانون، العدالة وعدم التمييز، الاستجابة، حظر تضارب المصالح، الفصل بين الملكية والإدارة، تحديد المسؤولية وتمييزها.
Cangas (2004) برنامج الحكم الرشيد المجتمع المدني	المشاركة، العدالة وعدم التمييز، الاستجابة، الشفافية، المساءلة، المساواة، قواعد القانون، الكفاءة، الفاعلية.
دليل الغرف التجارية العالمي (وفقاً للمصدر أنها: بناء على مبادئ OECD المتعلقة بالشركات)	الاستقلالية، الفاعلية، الشفافية في الممارسة، المساءلة، هيكلية الإدارة، حظر تضارب المصالح، الاتساق مع الرسالة، المشاركة بدون تمييز، التحوط ضد المخاطر.
Mercy corp (2010)	المشاركة، الشفافية، المساءلة، الاستجابة، العدالة، عدم تضارب المصالح، الفاعلية.
دليل الحوكمة للجمعيات الأهلية في الأردن (2008)	الشفافية، المشاركة، الكفاءة والفاعلية، الاستقلالية، العدالة، إنفاذ القانون، المساءلة، المسؤولية، الاستجابة.
الدليل التشريعي للمنظمات الأهلية العربية (الشبكة العربية للمنظمات الأهلية) (2006)	المشروعية، حظر تضارب المصالح، الشفافية، المساءلة.
جرامين - جميل (2010)	الهيكلية الإدارية، الرؤية والخطة الاستراتيجية، القياس مقابل الرؤية، وضوح عمليات صنع القرار، تنفيذ القرارات، المراقبة والإشراف، منع الأزمات وإدارتها.
وثيقة الشراكة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني في اليمن (2013)	الاستقلالية، المشاركة المتبادلة، الشفافية، المساءلة المتبادلة، الموضوعية والحياد، قواعد القانون، عدم التمييز، المراقبة.
مؤسسة رنين اليمن (2018)	المشاركة، الشفافية والإفصاح، سيادة القانون، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية، الاستجابة.
وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان (2019)	مبادئ الدين الإسلامي، سيادة القانون والنزاهة، التخطيط لاتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي (والفصل بين المسؤوليات)، القدرات، إدارة المخاطر، الشفافية والانفتاح، المساءلة، الاستدامة، الكفاءة وتحديد النتائج (أي الفاعلية).

والملاحظة المهمة الأخرى، أنه يمكن أن يوجد تباين في بعض المبادئ، وفقاً لطبيعة المنظمة (مثلاً بعض مبادئ الحوكمة في دليل الغرف التجارية، ودليل الحوكمة لمؤسسات التمويل الأصغر، تتباين عن مبادئ الحوكمة في الجمعيات والمؤسسات الأخرى).

وأخيراً، يلاحظ خلو الأدلة من مبدأ مكافحة الفساد، وكأن منظمات المجتمع المدني، تخلو من ممارسة الفساد أو أنها ليست معرضة لممارسته.

2. التعريف بمبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني:

سيتم التعريف في هذا القسم، بمبادئ الحوكمة الأكثر شيوعاً في أدلة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، وهي المشروعية، الاستقلالية، حظر تضارب المصالح، إنفاذ القانون، المشاركة، الشفافية، الاستجابة، العدالة وعدم التمييز، الكفاءة والفاعلية، والمساءلة، مع الإشارة حيثما أمكن، إلى التداخلات بين بعض المبادئ. وسيتم محاولة حصر التعريف، في نطاق الحوكمة الداخلية لمنظمة المجتمع المدني، انسجاماً مع حدود الدراسة.

المشروعية:

الشرعية، بمعنى مشروع، وتعني أن تنشأ المنظمة، بغاية تحقيق مصلحة عامة (مصلحة مجتمعية) وتلبية احتياجات المجتمع (أفيليس، 2012)، وتكون محكومة جيداً، أي ذات إدارة جيدة وفعالة. ولذا، لا تعد منظمة المجتمع المدني شرعية، إذا كان يسيطر عليها فرد واحد، بدون إشراف من الآخرين (أطراف المصلحة)، بل يجب أن تدار منظمة المجتمع المدني، "بالمشاركة" (أفيليس، 2012).

وتعني الشرعية أيضاً، أن تؤسس منظمة المجتمع المدني وتنشأ، وفقاً للقانون، وتدار، ويتم اتخاذ القرارات فيها، وتنفذ عملياتها، وتراقب، ويتم تقييمها، استناداً إلى المشاركة من أطراف المصلحة، بالطرق المناسبة. وتمتد قاعدة المشروعية، إلى وجوب أن تكون موارد المنظمة، ومصادر تمويلاتها، مصادر مشروعة، لا لبس فيها، وتستخدم أو تنفق وفقاً لخطط، وفي مشاريع أو برامج مشروعة، لتحقيق منافع أو تلبية احتياجات مجتمعية.

وتتضمن القوانين ذات الصلة بمنظمات المجتمع المدني، مشروعية المنظمة، وتمويلاتها، واعمالها، والمصلحة العامة من أنشطتها.

الاستقلالية:

تعد الاستقلالية، شرطاً مسبقاً لحسن أداء منظمات المجتمع، لأنه مبدأ يعمل على إقامة مجتمع مدني متمكن وفعال (المنظمة العربية لمكافحة الفساد، 2015)، ويتسم بالعدالة، والشفافية والحياد، والموضوعية. وتتمثل جوانب استقلالية منظمات المجتمع المدني، في الآتي:

- الاستقلالية عن الحكومات، وعن إدارتها، وتأثيراتها غير الموضوعية.
- الاستقلالية عن الأحزاب والحركات الدينية (وليس عن الأديان ذاتها)، وتجنب أي نشاط لدعم أحزاب (الموسوعة العربية للمجتمع المدني، 2010).

• الاستقلالية في مصادر التمويل.

ويفترض أن ينص قانون (قوانين) منظمات المجتمع المدني، على استقلالية المنظمة (بصرف النظر عن نوعها) وفي تأسيسها، وفي ممارسة عملها. وفضلا عن ذلك، يفترض أن يحدد القانون، ما يضمن استقلالية المنظمات في إدارتها، وفي عملها، وفي مصادر تمويلها، وألا يستخدم التمويل، أداة ضغط على أي منظمة مجتمع مدني، لحرفها عن استقلاليتها. ومع ذلك، فإنه من النادر من الناحية العملية، وجود مجتمع مدني، يتمتع بالاستقلالية التامة.

حظر تضارب المصالح والمنفعة الخاصة:

تضارب المصالح في إطار منظمات المجتمع المدني، هو تنازع فعلي أو محتمل بين مصالح (منافع) أطراف داخلية في المنظمة (أعضاء، مدراء، عاملين، متطوعين)، أو تعارض مصالح أعمالهم الخاصة، مع مصالح المنظمة (معهد المجتمع المنفتح، 2007). وتدرج بعض البلدان في قوانين الجمعيات والمؤسسات الأهلية هذا المبدأ، بوصفه مبدأ تأسيس، كما يفترض إدراجه في التنظيم الداخلي لأي منظمة مجتمع مدني. وينبثق عن المبدأ السابق، مبدأ آخر،

هو مبدأ النزاعات، وبموجبه يحدد القانون أو التنظيم الداخلي، على مسؤولي المنظمة وموظفيها، إظهار أي نزاع قائم أو محتمل في المنظمة، حيال مصالح المنظمة.

وفضلاً عن ذلك، يجب حظر تحقيق منفعة خاصة مباشرة أو غير مباشرة من منظمة المجتمع المدني، سواء أكانت جمعية أم مؤسسة خيرية أم نقابة أو اتحاد، ويفترض أن يتم النص على ذلك بوضوح في التنظيم الداخلي للمنظمة، ويتم تفصيله في لوائحها التنفيذية.

الشفافية:

الشفافية هي الوضوح، والإعلان، والافصاح. وتعرف الشفافية، بأنها "الوصول غير المقيد إلى المعلومات المناسبة، والموثوقة، في شأن القرارات، والأداء" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2004).

وتستند الشفافية، على وجود نظام للمعلومات كفو وعصري، وعلى التدفق الحر للمعلومات كافة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2004). ولذا، يجب أن تكون الشفافية، ضمن إطار واضح في اللوائح (USAID, 2012)، بحيث تتاح المعلومات لأطراف المصلحة، والباحثين عنها بسهولة، وبأقصر وقت، وبأقل تكلفة، وأن تكون المعلومات، قابلة للفهم والتفسير بسهولة.

ولذا، يجب على منظمات المجتمع المدني، أن تلتزم بمبدأ الشفافية في ممارسة أعمالها، ومن ذلك على سبيل المثال، ما يأتي:

- إعلان أو نشر تنظيمها الداخلي ولوائحها التنفيذية.
- إعلان أو نشر موازنتها بتفاصيلها بعد اعتمادها، وتحديد مصادر التمويل ومقداره من كل مصدر.
- إعلان أو نشر حسابها الختامي بعد اعتمادها، ونشر التقرير السنوي.
- إعلان أو نشر خططها وبرامجها ومشاريعها.
- الإعلان عن الوظائف المتاحة، بما يتيح للراغبين التقدم للمنافسة عليها، وفقاً لإجراءات ومعايير واضحة معلنة، وتنفذ فعلاً.

- إعلان المشاريع المخططة للمناطق أو الفئات المستهدفة، وإجراءات ومعايير اختيار المنطقة أو المستهدفين بها.
 - إعلان قضايا المساءلة الداخلية التي تمت، لرفع مستوى ثقة أطراف المصلحة العامة بالمنظمة.
- والحقيقة، أن أسس انشاء منظمات المجتمع المدني، وفي طليعتها المصلحة العامة، توجب على أي منظمة مجتمع مدني، نشر كافة ما يتعلق بها، إذ ليس هناك معلومات سرية في عمل هذه المنظمات، وفقاً لتلك الأسس.
- ويمكن القول: إن الشفافية، هي الأساس في المشاركة في عمل منظمات المجتمع المدني، وفي الرقابة عليها من الأطراف المختلفة، وفي تقييمها، ولمساءلة قياداتها والمدراء فيها، ولتقييم فاعلية تحقيق الأهداف ولمتابعة إنفاذ القوانين والتنظيم الداخلي واللوائح والخطط والبرامج، فضلاً عن أن الشفافية، عامل أساسي لتجنب المنظمة، للشبهات والتعسفات، لأنها أساس لممارسة الديمقراطية.
- ويعتمد الانفتاح والشفافية، على مصداقية إدارة المنظمة، بما يمكن أن يسهم في دعم المنظمة، ويعزز مشاركة الناس لها، وزيادة تمويلاتها.

المشاركة:

المشاركة، مفهوم متعدد المعاني والمستويات والآليات. فالمشاركة وفقاً لمبادئ حقوق الإنسان، تعني حرية المجتمع المدني في التجمع، وفي العمل بشكل مستقل (الأمم المتحدة - مكتب المفوضية السامية لحقوق الانسان، 2014). وعرف البنك الدولي المشاركة، بأنها العملية التي يؤثر من خلالها أطراف المصلحة في الحكم، عبر مبادرات التنمية واتخاذ القرارات التي تؤثر في تخصيص الموارد (Collingwood, 2013). وعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997)، المشاركة بأنها حق كل رجل وامرأة في التصويت والتأثير في صنع القرار، بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تعبر عن منافعهم، على أن يكون إطار المشاركة، قد أسس بناءً على الحرية والتعاون، إضافة إلى قدرات الأفراد على المشاركة، على نحو بناء.

وتعد المشاركة من الرجال والنساء، حجر الزاوية الفعال (United Nation, ESCPA, 2008)، في التنمية.

أما المشاركة على مستوى منظمات (أو منظمة) المجتمع المدني، فإنها مفهوم معقد نسبياً.

فالمشاركة لدى منظمات المجتمع المدني، لها عدد من الاتجاهات والجوانب، باعتبار المنظمة ممثلة للمجتمع أمام السلطات والآخرين، وباعتبار المنظمة كياناً متلقياً للمشاركة والتمويلات، وباعتبار المنظمة كياناً مؤسسياً تنظيمياً، وباعتبار المنظمة تستهدف مصلحة عامة للمجتمع. ويمكن توضيح ذلك، بشكل مركز.

■ المنظمة ممثلة للمجتمع أمام السلطات والآخرين: وفقاً لهذا المعيار للمشاركة، يكون على منظمة المجتمع المدني، المشاركة مع مؤسسة الدولة ذات الصلة، بوصفها ضمن القطاع الثالث للتنمية، وفي حدود مجال (مجالات) عملها المحدد (دور تمويي، دور خدمي، دور حقوقي وتوعوي،...). وفي هذا السياق، فإن منظمة المجتمع واحتياجاته وتطلعاته، فضلاً عن كونها مشاركة في صنع القرار، والسياسات، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها.. وكذلك بوصفها مدافعاً، عن حقوق الإنسان والسياسية أمام سلطات البلد. ويندرج هذا المعيار أيضاً، المشاركة مع منظمات مجتمع مدني أخرى، لتحقيق المجتمع. غير أن هذا الدور لمنظمات المجتمع المدني، يعتمد على درجة ممارسة الديمقراطية في البلد، وعلى مستوى التزام السلطات، بإنفاذ القوانين، وإعمال حقوق الإنسان.

■ المنظمة كيان يستهدف المصلحة العامة أو شريحة اجتماعية: وفقاً لهذا المعيار، فإن على منظمة المجتمع المدني، واجب إشراك افراد المجتمع الذي تستهدف تحقيق مصلحته، بطرق مباشرة أو غير مباشرة (التمثيل في المجالس واللجان، تلقي المبادرات والمقترحات والآراء، بالطرق المناسبة،...) في قراراتها وسياساتها وبرامجها ومشاريعها أو في تنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها، وتقييم آثارها. ويفرض ذلك، الشفافية الكافية تماماً، وإعمال العدالة وعدم التمييز بشكل تام. وإذا ما قامت

المنظمة بذلك، فإنها سترفع مستوى ثقة المجتمع بها، وبقاراتها، وسترفع مواردها كماً وكيفاً، من حيث التمويل، والمتطوعين.

■ المنظمة كيان اجتماعي تنظيمي: يقتضي هذا المعيار من إدارة المنظمة، إشراك أطراف المصلحة الداخليين (الأعضاء، والمؤسسين اللجان، المدراء، الخبراء، العاملين، المتطوعين،...) في قراراتها، وخطط المنظمة، وأعمالها.. وسيكون لذلك، تأثير إيجابي في عقلانية القرارات والخطط، والعمليات، وكفاءة استخدام الموارد، وفاعلية النتائج.

■ المنظمة كمتلقي للتمويلات والمعونات: يفرض هذا المعيار على المنظمة وإدارتها، إيجاد الطرق والوسائل المناسبة، لإشراك الممولين والداعمين والمتبرعين، في قراراتها، وسياساتها.. وابتكار الوسائل المناسبة لذلك، بما ينسجم مع أوقاتهم وأماكن تواجدهم، وتوخي الشفافية التامة، والمعلومات الدقيقة التي يجب تزويدها لهم.. وبدون ذلك، يمكن أن تفقد المنظمة تمويلاتها كلاً أو جزءاً.

ومن ذلك، يمكن القول: إن الاشرار الحقيقي والفعال من منظمة المجتمع المدني، لأطراف المصلحة كافة، وبالطرق والوسائل المناسبة، وإعمال الشفافية المناسبة، والعدالة وعدم التمييز في ذلك، وبحسب قدرات وإمكانات كل طرف بالمشاركة، يمثل استراتيجية مثلى لاستدامة المنظمة.

ويتمثل الأساس الجوهرى لما سبق، بنمط الإدارة الديمقراطية في المنظمة، والقدرات والمهارات الملائمة التي يجب على الإدارة العليا توفيرها. ويتضمن ما سبق، أن الفوارق بين أطراف المصلحة الداخلية وأطراف المصلحة الخارجية لمنظمات المجتمع المدني (أو لمنظمة المجتمع المدني)، يفترض أن تزول إلى أدنى حد ممكن، باستثناء ما يتعلق منها بتحمل المسؤوليات عن التبعات.

وتعد المشاركة الداخلية في عمل منظمة المجتمع المدني، المؤشر الرئيس لممارسة المنظمة، للديمقراطية الداخلية، ولهذه المشاركة، مؤشرات كثيرة، غير أن من أهمها، ما يأتي:

- المشاركة في صنع القرار، وفي تنفيذه، والعمل على إنجاحه، واستعداد المشاركين، لتحمل نتائجه.
- المشاركة في التصويت لانتخاب المجلس ولجنة الرقابة أو تغييرهم.

- المشاركة الفعلية للمرأة في منظمات المجتمع المدني غير النسائية (USAID,2012)، أو في إدارتها والعمل فيها.
- أن تكون المشاركة في أي مما سبق أو غيره، وفقاً لعدم التمييز، والأخذ في الاعتبار، التكافؤ في المشاركة.

ولذا، يفترض وجود أدوات وآليات تحقق المشاركة المتعددة الجوانب في عمل منظمة المجتمع المدني، ويمكن توضيح ذلك، على النحو الآتي:

آليات المشاركة للأطراف الداخلية:

توضح لوائح المنظمة - كما يفترض - طرقاً أو قنوات لمشاركة اطرافها الداخلية، ومن ذلك، الاجتماعات (الجمعية العامة، المجلس، لجنة الرقابة)، وقنوات الاتصال الإداري في المنظمة.. إضافة إلى المشاركة في إعداد الخطط، والموازنات، والتقارير الدورية، وفي تنفيذ المشاريع والبرامج ومتابعتها، وتقييمها، وتقديم الأفكار، والمقترحات، والمبادرات، والمعلومات، والابلاغ، والشكاوى. وينطبق ذلك أيضاً على مشاركة المستهدفين بالمشاريع / البرامج.

آليات المشاركة للأطراف الخارجية:

يفترض بمنظمة المجتمع المدني، أن تنشئ وحدة إدارية أو قسمياً للمتطوعين بالعمل، وأخرى (مثلاً علاقات عامة أو مجتمعية) تتعلق بمشاركة الأفراد والشركات.. ويفترض وجود آليات مكتوبة معلنة توضح كيفية المشاركة بحسب الأطراف وأنواع المشاركات.. كما يمكن للمنظمة، فتح منتديات ربع أو نصف سنوية للتشاور مع المجتمع، وتلقي الأفكار، والمبادرات، والتبرعات المالية والعينية، وتلقي النصح والمشورة، والشكاوى أيضاً، وتوضيح توجهات المنظمة ومشاريعها للناس والشركات... ويمكن لمن يجد ذلك مناسباً من الأفراد، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للمشاركة، والنشر والإعلان، والإبلاغ وتقديم المعلومات للمنظمة، أو نشر الممارسات السيئة للعاملين فيها.

وعلى الرغم من أن المشاركة، تعتمد على الديمقراطية، غير أن تحقق المشاركة، يساعد على نشر الديمقراطية، وعلى حماية حقوق الإنسان، بما يسهم في تقليص الفقر، وتعمل المشاركة الفعالة، على أعمال المنظمة للشفافية، وتنفيذ آليات المساءلة، وإنفاذ القانون والتنظيم واللوائح، بما يرفع من الثقة بالمنظمة. ويتمثل المعيار الرئيس، للحكم على فاعلية المشاركة، بحيث لا تكون مشاركة صورية، في أن تكون الشراكة "شراكة ناجزة"، بمعنى أن تكون خطط وبرامج ومشاريع رشيدة، ويتم تنفيذها بمشاركة عقلانية هادفة، وترتفع كفاءة استخدام الموارد، وترتفع الفاعلية.

الاستجابة:

يقصد بالاستجابة، تلبية الاحتياج أو المطالب سواء أكانت سلعاً أم خدمات أم حقوقاً مدنية أو سياسية، في مكان محدد، وفي الوقت المناسب. والاحتياجات قد تكون عاجلة (طارئة) أو غير عاجلة، كما قد تكون فردية أو أسرية أو جماعية أو مجتمعية، كما قد تكون الاحتياجات مباشرة أو تمكينية (بناء القدرات، تنمية المهارات، موارد وأصول توعية).

ولذا، تقع المسؤولية على منظمات المجتمع المدني، في تلبية احتياجات المجتمع بخدماتها، بحسب مجال عمل كل منها، سواء أكان ذلك في إطار تحملها تقديم خدمات بدلاً عن الدولة أو كمكمل لدورها، أم في إطار تحملها عبء الدفاع عن الحقوق والحريات، أم رفع مستوى وعي المجتمع بقضايا معينة كالبيئة والديمقراطية وحقوق المرأة والطفل...

وترتبط استجابة منظمات المجتمع المدني في تلبية الاحتياجات، بإمكانات كل منظمة من حيث الموارد المتاحة، وتوفر التمويل واستقرار مصادره من ناحية، وبوضع البيئة المحيطة من حيث الأطر القانونية والتنظيمية، والتدفق الحر للمعلومات، وإتاحة حيز للتعاون وبيئة سياسية عامة مواتية من ناحية أخرى (الأمم المتحدة - مكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان، 2014).

وبناءً عليه، فإن وجود استراتيجية وخطة للتنفيذ، يعد أمراً ضرورياً لأي منظمة مجتمع مدني، لديها استقرار في مصادر التمويل، بوصفه المورد الأكثر ندرة بالنسبة لهذه المنظمات، وبدون استقرار مصادر التمويل، فإن عمل المنظمة، لن يتسم بالاستقرار والانتظام.

ويتطلب تمكن المنظمة من تلبية احتياجات المجتمع في مجال عملها، قيامها ببناء علاقات جيدة تستند إلى الثقة، مع أطراف آخرين، والعمل على تمتيتها باستمرار، وتوثيق صلتها بالمجتمع. فضلاً عن ذلك، يفترض أن تأخذ المنظمة في الحسبان عند وضع استراتيجيتها، الاحتياجات المجتمعية في أوقات الأزمات والطوارئ.

العدالة وعدم التمييز:

تعرف العدالة، بأنها تمتع الأفراد أو الأعضاء أو الأطراف ذوو الصلة، بالحقوق والواجبات المتكافئة، وفقاً للقانون أو التنظيم الداخلي لمنظمة المجتمع المدني. ولذا، تتطلب الحوكمة الرشيدة، أطراً قانونية عادلة وعقلانية، وتوفر الحماية لحقوق الإنسان، لاسيما للفئات الأدنى. (2008 - United Nations ESCPA).

ويمكن أن يشمل مبدأ العدالة، العدالة التنظيمية المتعلقة بالأعضاء والعاملين في المنظمة، ويشمل أيضاً العدالة الاجتماعية، وتتعلق باستجابة المنظمة لاحتياجات المجتمع ضمن مجال عملها، وبدون تمييز، ووفقاً للأولويات التي تخضع لمعيار الأكثر ضرورة، ولمعيار المنافسة في مجالات العمل بالتنمية الاقتصادية للمجتمع. كما يشمل مبدأ العدالة، الإعلان عن الوظائف المتاحة للتنافس عليها من الراغبين بشفافية وبدون تمييز.

وينبثق عن مبدأ العدالة، مبدأ آخر هو المساواة أو عدم التمييز، ويعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بأنه المساواة بين الذكور والنساء (الاتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2010).

غير أن مبدأ المساواة أو عدم التمييز، يتسع لأكثر من ذلك، إذ يشمل أيضاً، إتاحة الفرص، وضمان إشباع حاجات الجميع، من خلال تحقيق العدالة الاجتماعية (الأمم المتحدة، مجلس حقوق الإنسان، 2013)، وتحقيق المساواة في المشاركة في الحياة العامة، وبدون تمييز على أساس العرق أو الجنس أو الطبقة أو على أي أساس كان (الأمم المتحدة - مكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان، 2014).

والحقيقة، أن تحقيق العدالة وعدم التمييز، يدفع الجميع إلى بذل الجهود المختلفة، لإنجاح عمل المنظمة، ويدفع إلى التبرع لأجل ذلك. وقد ذكر تقرير التنمية البشرية لعام 2013، على أن تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية، ضرورة لتوسيع الإمكانيات، ولضمان استمرار التقدم في التنمية البشرية، إضافة إلى إعلاء الصوت والمشاركة السياسية والاقتصادية والاجتماعية الحقيقية.

قواعد القانون:

يقصد بالقانون هنا، قانون (أو قوانين) البلد، وهو بقواعده مرجعية للقاطنين في البلد. وتعرف الأمم المتحدة، سيادة القانون، باعتبارها "مبدأ للحكم"، يكون فيه الأشخاص والمؤسسات والكيانات العامة والخاصة كافة، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علناً، وتطبق على الجميع بالتساوي، ويُحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتفق مع القواعد والقوانين الدولية لحقوق الإنسان (منظمة الأغذية والزراعة، 2017). ويقتضي هذا المبدأ ما يأتي (منظمة الأغذية والزراعة، 2017):

- اتخاذ تدابير لضمان الالتزام بمبادئ سيادة القانون،
- والمساواة أمام القانون،
- والمسؤولية أمام القانون،
- والعدل في تطبيق القانون،
- والفصل بين السلطات،
- والمشاركة في صنع القرار،
- وتجنب التعسف،
- والشفافية في إجراءات تنفيذ القانون.

أما إنفاذ القانون، فيعني الالتزام بقواعده وأحكامه وأي تعديلات عليه، نصاً ومضموناً، منذ تأسيس المنظمة وخلال نشاطها.

وتعني قواعد القانون في إطار الحوكمة الداخلية في منظمة المجتمع المدني، التنظيم الداخلي للمنظمة واللوائح التنفيذية فيها، وهي واجبة الإنفاذ من أطراف المنظمة الداخليين. وفي إطار قواعد القانون، يكون على أي منظمة مجتمع مدني، ما يأتي:

- تنفيذ قواعد القوانين الخاصة بمنظمات المجتمع المدني، بدءاً من تأسيس المنظمة. ضمن ما يعنيه، وضع تنظيمها الداخلي، بحيث يحتوي القواعد المتعلقة بتأسيسها، وهيكلتها الإدارية، وتنظيمها، وصلاحيات مكونات الهيكلية الإدارية ومسؤولياتها، وبكيفية تشكيل قياداتها، وإدارتها.
- تنفيذ قواعد القانون خلال ممارسة عمليات المنظمة وأنشطتها، مما ينص عليه تنظيم المنظمة، ولوائحها التنفيذية. وليس ذلك فحسب، بل يفضل أن تمارس..
- أطراف المنظمة كافة، قواعد القانون، وتنظيمها الداخلي، ولوائحها، لتكون قيماً وسلوكيات، وليس مجرد امثال فقط.
- أن يتم تنفيذ أو تطبيق القواعد الرسمية، وفقاً للعدالة وعدم التمييز بين أطراف المنظمة الداخليين، وأطرافها الخارجيين، بصرف النظر عن الجنس أو المكانة أو مستوى العضوية أو الوظيفة، أو الدين، أو العرق، أو اللون، مع توخي أعمال حقوق الإنسان في ذلك.
- ولعل من القوانين التي يجب على منظمات المجتمع المدني، الامتثال لها، قانون العمل، والقوانين ذات الصلة بكل من مجالات عملها.

الكفاءة والفاعلية:

يتضح من الإطار 1-7، أن البعض وضع الكفاءة بمفردها كمبدأ للحوكمة، والبعض الآخر، وضع الفاعلية كمبدأ. والحقيقة أن الكفاءة والفاعلية، مفهومان متكاملان، فتحقق الكفاءة، يمكن أن يرفع من الفاعلية، ويمكن التعريف بهما تبعاً.

الكفاءة:

الكفاءة مقياس لقدرة المنظمة على الإنجاز. يقصد بالكفاءة اقتصادياً، تحقيق أقصى إنتاج أو مخرجات من استخدام الموارد المتاحة، بأقل تكلفة ممكنة (أقل موارد ممكنة) أو أقل زمن ممكن.

ويمكن أن تقاس الكفاءة، بعدد من المؤشرات، لعل من أهمها ما يأتي:

- معدل إنتاج الموارد المستخدمة = كمية الإنتاج (أو حجم المعاملات) / كمية الموارد المستخدمة.

- معدل قيم الإنتاج للموارد المستخدمة = قيمة الإنتاج / تكلفة الموارد المستخدمة.
 - وإذا ارتفع المؤشر (أي منهما أو كليهما)، فيدل ذلك، على حدوث ارتفاع في الكفاءة، والعكس صحيح.
 - متوسط تكلفة وحدة الإنتاج = التكاليف الكلية / حجم أو كمية الإنتاج.
- وإذا قل هذا المؤشر (متوسط التكلفة)، فيعني حدوث ارتفاع في الكفاءة. والمؤشرات السابقة للكفاءة، هي مقاييس كمية. غير أن هناك مؤشرات كيفية تدل على حدوث تغير (تحسن أو تدهور) في الكفاءة، ومنها (UNDP,2011):
- حدوث تحسن في عملية تقديم الخدمات (انخفاض الوقت، انخفاض عدد الإجراءات).
 - حدوث تحسن في جودة الخدمات المقدمة ذاتها.
- وفضلاً عن ذلك، يمكن قياس التحسن في الكفاءة، من خلال قياس رضا المستهدفين (العملاء) بالخدمة (UNDP,2011)، وسيظهر ذلك، مستوى رضاهم عن العمل أو الخدمة.
- أما الكفاءة في الحوكمة، فتعني تطبيق الحوكمة في منظمة المجتمع المدني، بما يؤدي إلى تطوير التنظيم الداخلي للمنظمة ولوائحها التنفيذية، ومن ثم التحسين في العمليات (انخفاض الأنشطة، انخفاض الإجراءات، ...)، وانخفاض عدد ساعات العمل لتحقيق الخدمات ذاتها، ومن ثم انخفاض التكلفة، أو تحسن جودة الخدمة، مما يرفع من رضا المستهدفين بخدمات المنظمة. ولذا، فالكفاءة مفهوم مهم للغاية للمنظمة في إطار التنمية أو في إطار مجال عمل المنظمة.
- ويمكن أن يؤدي إعمال الحوكمة، إلى ارتفاع الكفاءة، بافتراض توفر البيئة المناسبة للعمل.

الفاعلية:

الفاعلية هي مقياس للأداء. وتعرف الفاعلية اقتصادياً، بأنها مقدار القدرة على تحقيق الهدف، بالزمن المحدد، باستخدام الموارد المتاحة.. أو أن الفاعلية، هي مقدار ما تحقق من الأهداف خلال مدة معينة، وهي تعني مقدار التقدم في تحقيق الأهداف المخططة.

ويمكن أن تقاس الفاعلية، بعدد من المؤشرات، والتي من أهمها (المخلافي، 2019):

- معدل تحقق النتائج = النتائج المتحققة / الأهداف المخططة.
 - معدل الإنتاج المتحقق = الإنتاج المتحقق أو مقدار الخدمات المقدمة فعلاً / الإنتاج المخطط أو مقدار الخدمات المخطط تقديمها.
 - معدل أطراف المصلحة الذين تم خدمتهم = عدد أطراف المصلحة الذين تمت خدمتهم / عدد أطراف المصلحة المخطط تقديم الخدمة لهم. ويعني ارتفاع أيٍّ من المؤشرات السابقة، ارتفاع الفاعلية، والعكس صحيح.
 - معدل استغلال الزمن = المدة الزمنية التي تم تقديم الخدمات خلالها فعلاً / المدة الزمنية المخطط تقديم الخدمات خلالها. ويعد انخفاض مؤشر استغلال الزمن، مؤشراً على ارتفاع الفاعلية.
 - معدل المنافع = المنافع المتحققة / التكاليف المتحققة. ويعد ارتفاع المؤشر السابق، تحسناً أو ارتفاعاً في الفاعلية.
- وعلى الرغم من أن مؤشرات الفاعلية، هي مؤشرات كمية أساساً، غير أن مؤشرات الفاعلية المتعلقة بالأهداف الكيفية، هي مؤشرات كيفية، وبعضها يمكن أن تقاس قياساً فاصلياً (أي في فئات بعدد من المستويات) من خلال جمع بيانات الاستبيان. ولعل من أهم مؤشرات الفاعلية وفقاً لذلك، مؤشرات ولاء أطراف المصلحة للمنظمة، وفي طبيعتهم المستفيدون المباشرون من خدماتها.
- وفضلاً عن ذلك، يجب توضيح عددٍ من الجوانب المتعلقة بالفاعلية، وهي مضامين ارتفاع الفاعلية في تحقيق الأهداف، وتأثير أعمال الحوكمة في الفاعلية، وفاعلية الحوكمة، وأسس الفاعلية، على النحو الآتي:
- مضامين ارتفاع الفاعلية: يشير ارتفاع الفاعلية في تحقيق الأهداف (النتائج)، إلى ما يأتي:

- ارتفاع الكفاءة في عمل المنظمة، ووحداتها الإدارية أو معظمها، وكفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات.
- عقلانية وضع الخطط والبرامج والمشاريع.
- عقلانية عمليات تنفيذ القرارات، والخطط، والبرامج، والمشاريع.
- حيابة المنظمة على قدرات بشرية ذات معارف ومهارات عالية المستوى، أو أن المنظمة قامت بعملية رفع مستوى القدرات والمهارات، من خلال التدريب الجيد.
- وجود نظام للرقابة حديث وتفاعلي، ويتم تنفيذه بعقلانية، بما يترتب عليه، تجنب المشكلات والأخطاء، قبل تفاقمها.

تأثير إعمال الحوكمة في الفاعلية: يفترض أن يؤدي إعمال الحوكمة في منظمة المجتمع المدني على نحو رشيد، وفقاً لمضامين مبادئ الحوكمة، وبما ينسجم مع نمو المنظمة، إلى ارتفاع فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، وفقاً لمؤشرات الفاعلية السابقة.

فاعلية الحوكمة: إن فاعلية الحوكمة، هي جزء من فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، لأن الحوكمة بمبادئها، تندمج عند تطبيقها، في تنظيم المنظمة ولوائحها (المؤسسات)، وفي اتخاذ القرارات فيها، وفي تنفيذ عملياتها، والرقابة عليها، وفي تقييم أداء المنظمة ووحداتها الإدارية، والذي يقاس (أداء المنظمة)، من خلال النتائج التي تحققت عن خططها وبرامجها ومشاريعها وفقاً لمؤشرات الفاعلية التي سبق توضيحها.

وبناءً على ذلك، يمكن القول: إن ارتفاع مستوى فاعلية الحوكمة، أي ارتفاع مستوى تمثل قواعدها ومبادئها وممارستها في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والبرامج والمشاريع، وفي عمليات تنفيذها، يؤدي في حال توفر الظروف المناسبة، إلى ارتفاع فاعلية المنظمة.

أسس الفاعلية: تستند الفاعلية، على أسلوب الإدارة بالنتائج (التخطيط بالأهداف). ويعتمد أسلوب الإدارة بالنتائج، على "منهجية" إدارة استراتيجية، تبدأ بتحديد الأهداف (النتائج المستهدفة)، ويقوم من خلالها الفاعلون كافة، بالإسهام المباشر أو غير المباشر، بعمليات الوصول إلى مجموع النتائج المستهدفة المحددة مسبقاً (الأهداف)، والتأكد من أن عمليات المنظمة تسهم بالإنتاج والخدمات، والوصول إلى النتائج المرغوبة (المخرجات، النتائج، التأثير).. ولهذا الأسلوب من الإدارة، ثلاثة مبادئ رئيسة هي: المساواة المتبادلة، والملكية، والمشاركة الشاملة في تفاعلات وعلاقات أطراف المصلحة.. ولإدارة بالنتائج ثلاث مراحل هي التخطيط، والمتابعة، والتقييم.

ولذا، فإن تصميم أطر مختلفة، لتقييم الأداء على أساس المتابعة والتقييم (أي الإدارة بالنتائج)، يعد مطلباً متزايداً للمانحين والممولين لمنظمات المجتمع المدني (Sida, 2019).. ولذا، أُدرجت القيادة بالنتائج، والتوجه أكثر نحو الشفافية، والمشاركة وإتاحتها للمرأة بدون تمييز، والمساواة، ضمن مبادئ استنبول المتعلقة بفاعلية منظمات المجتمع المدني في التنمية.

المساءلة:

تعد المساءلة، في أوائل قواعد الحوكمة أهمية. ولذا، سيتم توضيح هذا المبدأ إلى حد ما، بدءاً بتعريف المسؤولية، والمساءلة، ثم أسسها، وأهدافها، وفعاليتها.

المسؤولية: تعرف المسؤولية، بأنها التزام من طرف ما، بتحمل عبء القيام بوظيفة ما (أو صلاحياتها)، خلال فترة ما، وتحمل النتائج عن ذلك.

والمسؤولية، قد تكون قانونية، وهي تنجم عن مخالفة المسؤوليات المحددة في القانون أو التنظيم الداخلي للمنظمة أو لوائحها.

وقد تكون المسؤولية إدارية، وهي تترتب عن مخالفة القرارات والتعليمات الإدارية.

كما قد تكون المسؤولية أخلاقية، وهي تترتب عن الانحراف عن الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية سواءً أكانت مكتوبة أم غير مكتوبة.

ويمكن أن تكون المسؤولية، خليطاً مما سبق. وأي ما كانت المسؤولية، فإنها قد تكون فردية، أو مشتركة، أو جماعية (مجلس الإدارة أول لجنة ما).

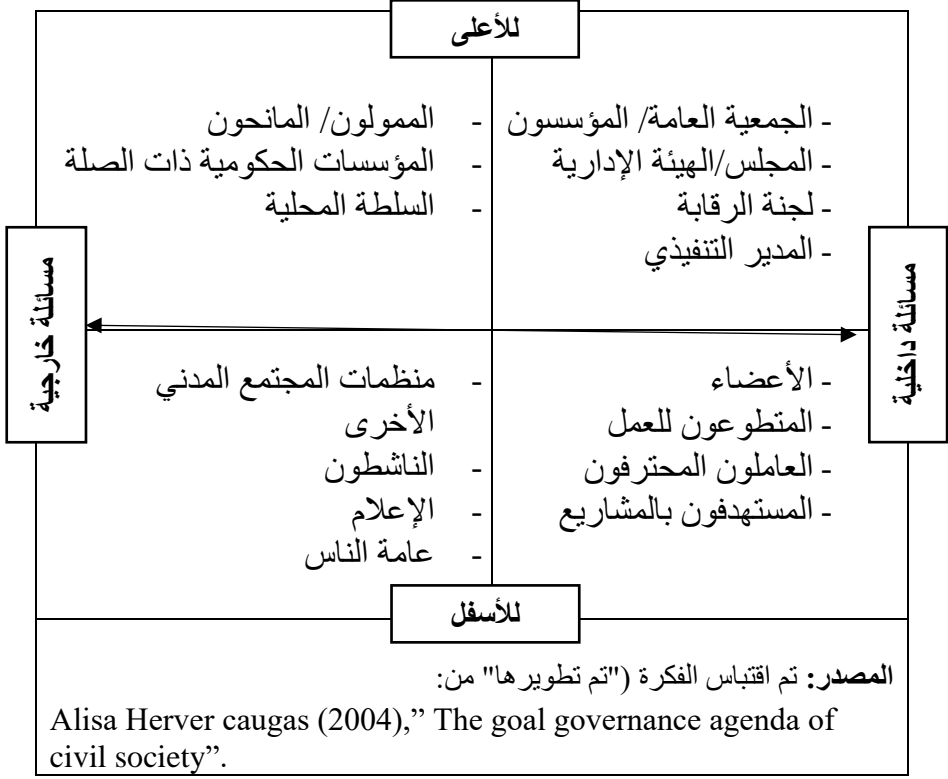
المساءلة:

تعرف المساءلة كمفهوم، بأنها "مجموعة من الالتزامات والممارسات التشغيلية (العمليات).. الموجهة إلى تحديد المسؤوليات، مما يتطلب معها، رصد الأداء، والسماح بتأسيس المعلومات عن النتائج" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2016).

كما تعرف المساءلة، بأنها "التزام من في يدهم السلطة، والامتثال للاستجواب المفترض عن قراراتهم واختياراتهم" (Dign, 2013). وتعرف المساءلة أيضاً، بأنها التزام من في يدهم السلطة، بتحمل تبعات افعالهم (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010).

ويمكن تعريف المساءلة تعريف أشمل، بأنها عملية استفسار أو استجواب يقوم بها طرف مختص أو ذي مصلحة، لطرف مسؤول، عن القرارات التي اتخذها أو بعضها، أو عمليات تنفيذ القرارات، وما ترتب عليها من نتائج، بما في ذلك، المساءلة عن مخالفة القانون أو التنظيم الداخلي واللوائح. وللمساءلة أنواع متعددة ومستويات، ولها أطراف متعددة أيضاً، ويوضح المخطط 1-3 جوانب الترابط بين نوعي المساءلة الأفقية والرأسيّة على نحو متبادل، واطرافها، وبحسب نطاقي المساءلة الداخلية والخارجية.

مخطط 1-3: اتجاهات المساءلة في منظمة المجتمع المدني واطرافها



ويمكن الإشارة إلى أنواع المساءلة الداخلية في منظمات المجتمع المدني، وعلى النحو الآتي:

- المساءلة الرأسية: وتتمثل بمساءلة الجمعية العمومية أو المؤسسين، لمجلس الإدارة، عن قراراته التي اتخذها، ونتائجها. والمساءلة الرأسية على مستويين هما:
 المستوى الأول: مساءلة الجمعية العمومية أو المؤسسين، لمجلس الإدارة (أو بعض أعضائه)، عن القرارات التي اتخذها، والنتائج المترتبة عنها، أو عن مخالفة التنظيم الداخلي واللوائح، أو عن تدني كفاءة استخدام الموارد، أو تدني فاعلية النتائج.
 المستوى الثاني: مساءلة مجلس الإدارة، للمدير التنفيذي أو لمدراء وعاملين في المنظمة عن أفعالهم وممارساتهم، ونتائجها.
- المساءلة الأفقية: وهي على عدد من المستويات أيضاً، أهمها:

- المستوى الأول: مساءلة الجمعية العمومية، لأعضاء فيها.
- المستوى الثاني: مساءلة المجلس، لأعضاء فيه.
- المستوى الثالث: مساءلة المستهدفين بخدمات المنظمة وكذلك العامة، لإدارة المنظمة، ومساءلة المدير التنفيذي لمدرء تنفيذيين وعاملين.
- وفضلاً عن ذلك، يوجد نوع ثالث للمساءلة، هو المساءلة الهجينة، ويمكن أن يجمع بين نوعي المساءلة الرأسية، والأفقية (الأمم المتحدة - المجلس الاقتصادي والاجتماعي، 2015).

أسس المساءلة الفعالة:

- تستند المساءلة الفعالة في منظمات المجتمع المدني، على عدد من الأسس المهمة، وهي (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2009):
- وجود تنظيم أساسي حديث، يحدد المسؤوليات لكل من مستويات الهيكلية الإدارية، بوضوح لا لبس فيه.
- وجود آليات (إجراءات) للمساءلة على مستويات مختلفة محددة في اللائحة بوضوح.
- وجود آليه واضحة لتوثيق ورصد القرارات، وعمليات تنفيذها، والأطراف المسؤولة عن ذلك.
- وجود التزام من المسؤولين، بالامتثال للمساءلة، و ضمانات لتحقيق ذلك.
- ضرورة المشاركة الفعالة من أطراف المصلحة، مع إعمال للشفافية.
- وجود طرف مسؤول عن الرقابة مستقل ومحايد، ويقوم بالإبلاغ عن الانحرافات التي تقتضي المساءلة.
- انفاذ عمليات المساءلة، وفقاً للعدالة، وعدم التمييز.

الأهداف من المساءلة:

- تتمثل الأهداف من المساءلة، في الآتي:
- الهدف الرئيسي: هو التحقق من إساءة استخدام الصلاحيات، وضمان الوفاء بالحقوق (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010). ويتم ذلك، وفقاً للآتي:
- القيام بعملية الاستجواب للمسؤولين عن القرارات أو الأفعال والممارسات، وفقاً للآليات المحددة.

- تحديد نوعية المسؤولية ومستواها، والآثار التي نجمت عنها، وتقييمها (مادياً أو مالياً، أخلاقياً).
 - اثبات المسؤولية، وتحديد ما إذا كانت عمدية أم غير ذلك، أو نفيها، مع حق الطرف المستجوب بنفيها، أو دوره في المسؤولية عنها.
 - تحديد الجزاء المناسب في حالة إثبات المسؤولية، مع مراعاة أعمال حقوق الانسان في ذلك.
 - أن إنفاذ المساءلة، يؤدي إلى تعزيز الامتثال للقانون والتنظيم الداخلي واللوائح وانفاذها، وترسيخ مبادئ الحوكمة في الممارسة.
- هدف عملياتي (تشغيلي): هو ضمان تحقيق "الكفاءة" والفاعلية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2016)، من خلال التخطيط السليم، ووضع الموازنات، والتنفيذ الملائم، والمتابعة (الرقابة) والتقييم الدقيقين، مما يرفع من الكفاءة في استخدام الموارد، وتعزز عمليات المنظمة، وترتفع مؤشرات الفاعلية.

وفضلاً عن ذلك، فإن مساءلة المستهدفين وأفراد المجتمع للمنظمة، يجعلها أكثر استجابة لاحتياجاتهم ومطالبهم.

ومن جانب آخر، يفترض أن تمثل المنظمة، للحوكمة من أطراف المصلحة الخارجيين ومن عامة الناس، وتلقى منهم المعلومات والبلاغات والشكاوى عن الممارسات السلبية للفاعلين في المنظمة.

ولذا، فإن لكل من قواعد أو مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، بعد داخلي، وبعد خارجي، لاسيما في المشاركة، والشفافية، وانفاذ القانون والتنظيم الداخلي، والمساءلة، والكفاءة، والفاعلية، والعدالة وعدم التمييز. ويفترض أن يتم تقييم تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المنظمات وفقاً لذلك، مع أخذ المبادئ التي تنحصر في البعد الداخلي في الاعتبار.

فاعلية المساءلة: يمكن للمساءلة أن تحقق نتائج إيجابية للمنظمة والمجتمع، إذا توفر فيها شرطين معاً هما (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010):

- امثال المسؤولين وتقديم تفسيرات لقراراتهم، وتلقيهم الردود عليها.
- الإنفاذ، ويعني اتخاذ إجراء في حال ثبوت المسؤولية على متخذ القرار، أو إنصافه في حالة عدم صدقها.

3. مراحل تطبيق الحوكمة في منظمة المجتمع المدني:

يمكن أن تمر عملية تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمة المجتمع المدني، بأربع مراحل هي:

- مرحلة المستوى التنظيمي (التأسيس): تبدأ هذه المرحلة من بداية تأسيس المنظمة، ويتم خلالها، صياغة التنظيم الداخلي للمنظمة ولائحتها (لوائحها) التنفيذية، ويفترض أن يتم خلال ذلك، تضمين مبادئ الحوكمة في التنظيم الداخلي واللوائح، لتكون قواعد رسمية، ويتم وضع آليات لتنفيذها (على سبيل المثال، آليات للمشاركة، أدوات للشفافية، آليات للمساءلة، معايير لتحقيق العدالة وعدم التمييز، والاستجابة،....)، مع إمكانية وضع معايير للتطبيق والتقييم (مؤشرات مرجعية).

كما يمكن وضع دليل أو مدونة سلوك للمنظمة، ليتم تمثيل المبادئ والقيم التي تشملها، خلال القيام بالأعمال.

- مرحلة المستوى الإداري التنفيذي: وهي مرحلة القيام بالأعمال في المنظمة، من اتخاذ القرارات، وتكوين المجلس، ولجنة الرقابة، وتعيين المدير التنفيذي والعاملين، ووضع الخطط والموازنات.. وتنفيذ البرامج أو المشاريع، وعمليات الرقابة.. ويتم خلال هذه المرحلة - كما يفترض - تنفيذ قواعد التنظيم الداخلي واللوائح التنفيذية، سواء من مجلس الإدارة أم لجنة الرقابة أم الإدارة التنفيذية، مع قيام المسؤولين والعاملين أيضاً، بتمثيل المبادئ والقيم في سلوكياتهم وممارستهم خلال العمل.

- مرحلة المستوى الأخلاقي القيمي: يفترض مع استمرار تطبيق التنظيم الداخلي واللوائح، وممارسة المبادئ والقيم، لمدة من الزمن، أن يكون المسؤولين والعاملين في المنظمة، قد تمثلوا القواعد الرسمية التي يحتويها التنظيم الداخلي، واللوائح التنفيذية وأدلة الحوكمة ومدونة السلوك، في سلوكياتهم وممارساتهم للأعمال.

- مرحلة التقييم: يتم في هذه المرحلة، اجراء عملية تقييم للتحقق من درجات أو مستويات ممارسة مبادئ الحوكمة والقواعد الرسمية في ممارسة الأعمال، وفقاً لنماذج معدة لذلك. ويوضح الإطار 1-8، قواعد الحوكمة ومبادئها في علاقتها بمراحل نمو المنظمة.

إطار 1-8: مراحل تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني

مرحلة التقييم	مرحلي التطبيق والممارسة الذاتية	مرحلة التأسيس
1- مؤشرات تنفيذ التنظيم الداخلي واللوائح.	1- تنفيذ آليات المشاركة.	1- الاستقلالية.
2- مؤشرات تنفيذ الليات المشاركة.	2- تنفيذ الشفافية.	2- حظر تضارب المصالح.
3- مؤشرات تحقق الشفافية.	3- تنفيذ التنظيم الداخلي واللوائح.	3- حظر المنفعة الخاصة.
4- مؤشرات تنفيذ الليات المساءلة.	4- تنفيذ القانون واليات الاستجابة.	4- قواعد القانون والتنظيم الداخلي واللوائح التنفيذية (تشمل، الهيكلية الإدارية، والفصل بين المسؤوليات).
5- مؤشرات تحقق العدالة، وعدم التمييز.	5- توشي مؤشرات الكفاءة.	5- آليات المشاركة، والاستجابة، والمساءلة.
6- مؤشرات تحقق الاستجابة.	7- توشي ضوابط تحقيق العدالة وعدم التمييز.	6- ادوات الشفافية.
7- مؤشرات تحقق الكفاءة.	8- تنفيذ اليات المساءلة.	
8- مؤشرات تحقق الفاعلية.	9- توشي تمثل المبادئ في العمليات وممارسة الاعمال.	

وبناء على ذلك، يمكن أن يتم العمل بمبادئ الحوكمة وتحويلها إلى قواعد رسمية ملزمة، في مرحلة التأسيس، ويتم تطبيقها في مرحلة التنفيذ والعمليات، وتتحول بعد مدة، إلى قيم أخلاقية وممارسات ذاتية السلوك، ومن ثم تقييم نتائج ذلك، وتقييم أداء المنظمة.

أما بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني القائمة، فيفترض أن يتم تعديل التنظيم الداخلي للمنظمة ولوائحها التنفيذية، بحيث تستوعب مبادئ الحوكمة المتسقة مع طبيعة المنظمة ومجال عملها، ثم المرور بالمراحل التالية.

سادساً: التقييم والحوكمة الرشيدة والجيدة في منظمات المجتمع المدني:

يبين هذا الفرع بشكل مركز، مفهوم التقييم، والحوكمة الرشيدة، ومعايير تقييم الحوكمة العالمية، وتقييم وضع الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، ومفهوم الحوكمة الجيدة.

1. مفهوم التقييم:

يمكن أن يعرف التقييم، بطرق مختلفة، بحسب الهدف من عملية التقييم. وسيتم تعريف التقييم لأهداف هذه الدراسة، من خلال ثلاثة بدائل هي:

دراسة تقييمية كيفية: ويعني التقييم هنا، دراسة معمقة تهتم بالتعرف على تفاصيل الوضع القائم، ومكوناته، وترابطاتها، والخصائص السائدة، ووضع تنظيمات الحوكمة واللوائح، والهيكلية الإدارية والتعرف على المشكلات وجوانب القصور، ومحاولة التوصل إلى الأسباب، وكيفية المعالجة.

دراسة تقييمية كمية: ويستخدم التقييم في هذا النوع من الدراسات ضمن استخدامات كثيرة أخرى، لتقييم مستوى الحوكمة في بلد أو منظمة أو أكثر، يفترض انها قد طبقت قواعد الحوكمة، ويكون مطلوباً، تقييم المستوى الذي وصلت إليه في ذلك، باستخدام معايير ومؤشرات يتم استنباطها من قواعد الحوكمة ومبادئها، وتكون النتائج، عبارة عن مؤشرات تعبر عن مستوى الحوكمة القائم.

دراسة تقييمية كيفية كمية: يجمع التقييم هنا، بين نوعي الدراستين السابقتين. غير أن الدراسة التقييمية الكمية فيها، هي عبارة عن عملية استكشاف لوجود مستويات لمفاهيم أو مبادئ وقيم ما، وليست دراسة كمية بحتة. وتنتمي الدراسة الحالية إلى هذه الفئة من الدراسات التقييمية. ومع ذلك، يمكن أن ينصرف مفهوم التقييم، إلى الدراسة الكيفية الكمية، والتوصل إلى نتائج كمية، في إطار البحوث الأساسية. ويشمل هذا النوع من الدراسات التقييمية، تقييم وضع كلاً من الأطر المؤسسية، والإدارة التنظيمية، وتوزيع المسؤوليات، ووضع التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي، والموارد البشرية والقدرات (UNDP,2010 ، Pagoulates and Pauyiota, 2013).

2. الحوكمة الرشيدة (العقلانية):

يستخدم البعض، مفهوم الحوكمة الرشيدة، لتعني الحوكمة التي تتصف بالعقلانية.

ويوجد أربعة مصادر رئيسية للرشادة (العقلانية) في إدارة المنظمة،

وهي:

- أن يكون التنظيم الداخلي للمنظمة ولوائحها التنفيذية، متناسقة، وواضحة بدون لبس أو غموض، وملائمة التطبيق، وعقلانية (تم وضعها ومناقشتها بعمق بطريقة تشاركية وشفافة).
- تنفيذ العمليات والأنشطة بطريقة تشاركية وشفافة.
- اتباع الطرق العلمية التشاركية والشفافة لدراسة المشكلات، ثم تحديد الأهداف لصنع القرار (أو وضع السياسات أو الخطط أو البرامج).
- وتمثل خطواتها الرئيسية في الآتي (ينظر: مقري، 2018):
 - دراسة مشكلة القرار، وحصرها، وتحديدتها.
 - اقتراح الحلول البديلة للمشكلة.
 - جمع البيانات المناسبة اللازمة للتحقق من الحلول البديلة، والمفاضلة بينها؛
 - اختيار الحل البديل (أو الحلول البديلة) الأمثل أو الأفضل للمشكلة.. والحل الأمثل، هو الذي يحقق أقصى كفاءة ممكنة، أي أقصى إنتاج ممكن، أو أقل زمن ممكن، وأقل تكلفة ممكنة.. ويشمل ذلك، تخصيص الموارد لتطبيق الحل (الحلول) الأمثل.
 - وضع نموذج عملي مناسب، استناداً إلى أسلوب الإدارة بالنتائج، لتطبيق الحل (الحلول) الأمثل للمشكلة عملياً، بطريقة تشاركية.
 - المتابعة التشاركية الدقيقة، وفقاً لنظام رقابة حديث، ومحاولة تجنب الانحرافات أو الأخطاء قبل وقوعها، أو قبل تفاقمها وارتفاع خسائرها.
 - إنفاذ آليات المساءلة والمحاسبة، مع معالجة جوانب القصور.
 - التقييم الموضوعي التشاركي والمستقل للنتائج، وتحديد المشكلات وجوانب القصور، والعمل على التطوير المستمر.

وتعد مصادر الرشد السابقة، ضمن مضمون أسلوب الإدارة بالنتائج (أو التخطيط بالنتائج) الذي سبق تعريفه، والذي يمكن أن يكون المنهج الملائم لمنظمات المجتمع المدني، لتحقيق الحوكمة الجيدة.

3. معايير تقييم الحوكمة العالمية:

وضع البنك الدولي (2006)، مؤشرات لتقييم وضع الحوكمة على مستوى العالم، أي على مستوى كل دولة، استناداً إلى مبادئ الحوكمة على مستوى الإدارة الحوكمية التي سبق الإشارة إليها..

ووفقاً لـ Kaufmann (2010)، فإن مؤشرات تقييم الحوكمة العالمية، مستمدة من تعريف الحوكمة بأنها: المؤسسات، والتقاليد التي من خلالها، تُمارس السلطة في البلد، وهي تشمل:

- العملية التي يتم من خلالها اختيار الحكومات، ومتابعتها، وتغييرها؛
- قدرة الحكومة على صياغة سياسات قوية وتنفيذها؛
- احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينهم (Kaufmann,2010).

وقد عبر البعض عن المجالات الثلاثة السابقة، بأن المجال الأول يمثل المجال السياسي، والمجال الثاني، يمثل المجال الاقتصادي، والمجال الثالث، يمثل المجال القانوني (عبد القادر، وقديد، 2015).. وتتمثل معايير تقييم الحوكمة العالمية، بالآتي (Kaufmann,2010):

عملية اختيار الحكومة، ومتابعتها، وتغييرها (المجال السياسي)، وله بعدان هما:

- التصويت والمساءلة: وهو ينقل تصورات مواطني الدولة، عن المشاركة في اختيار الحكومة، وحرية التعبير، وحرية التجمع.
- الاستقرار السياسي وتجنب العنف والإرهاب: وهو يعبر عن التصورات الممكنة، بأن الحكومة غير مستقرة أو تتعرض لإسقاطها، بطرق غير دستورية ووسائل العنف، الذي يشمل العنف في المجال السياسي والإرهاب.
- قدرة الحكومة على صياغة سياسات قوية وتنفيذها (المجال الاقتصادي): وله بعدان هما:

فاعلية الحكومة: ويمثل التصورات عن جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمة المدنية، ودرجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة السياسة وتنفيذها، والثقة بالتزام الحكومة بتلك السياسات.

الجودة التنظيمية: ويمثل التصورات عن قابلية الحكومة على تنفيذ السياسات، ووضع التنظيمات التي تسمح بتنمية القطاع الخاص.

- احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات فيما بينهم (المجال القانوني)، وله بعدان هما:
 - قواعد القانون: ويمثل التصورات عن المدى الذي يتم الالتزام فيه بقواعد المجتمع، وعلى نحو خاص جودة تنفيذ العقود، وحقوق الملكية، والشرطة (الأمن)، والمحاكم، بالإضافة إلى مكافحة الجريمة والعنف.
 - السيطرة على الفساد: ويمثل التصورات عن المدى الذي يتم فيه ممارسة القوة العامة، لتحقيق منافع خاصة، ويشمل أشكال الفساد الكبيرة والصغيرة، بالإضافة إلى استيلاء النخبة وذوي المنافع الخاصة على الدولة.

ويتم تجميع البيانات عن المؤشرات السابقة، من عدد كبير من المصادر الفردية، وتعكس الآراء عن الحكومة، من خلال مسوحات من القطاعات العام، والخاص، والمجتمع المدني على مستوى كل العالم. ولذا، فإن البيانات، تعكس الآراء والخبرات عن الأبعاد الستة لمؤشر الحكومة العالمية (WGI) (Kaufmann, 2010).

ويستدل من ذلك، انه يتم استخدام أداة الاستبيان أو المقابلة المقتنة لجمع البيانات التي تستخدم لتقدير مؤشرات الحكومة العالمية. ويتم تقدير المؤشرات، بطريقتين، هما (Kaufmann, 2010):

الأولى: وحدات اسمية معيارية تتراوح بين: -2.5 و2.5، وكلما ارتفع المؤشر، يعني حدوث تحسن في جودة الحكومة، والعكس صحيح.

الثانية: بنسب تتراوح بين: صفر (الأدنى) و100 (الأعلى)، وكلما ارتفعت النسبة، يعني تحقق تحسن في الحكومة.

4. تقييم الحوكمة في منظمات المجتمع المدني:

يتم تقييم الحوكمة في منظمات المجتمع المدني (أو في الشركات)، من خلال معايير لكل من قواعد أو مبادئ الحوكمة ومؤشرات لممارستها. وتعتبر معايير الحوكمة ومؤشراتها عادة، عن عدد من المكونات والممارسات، ومنها: القواعد (وجودها)، والبنية (أو الهيكلية الإدارية)، والعمليات، والممارسات، واعداد التقارير، والشفافية والافصاح (الهيئة العامة للاستثمار - جامعة الملك فيصل، 2019).

ولذا، يمكن أن يتم تقييم تنفيذ قواعد الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، من خلال مجموعة من المعايير التي تعبر عن أعمال الحوكمة، أو عن كل من قواعدها أو مبادئها. ويمكن ان تتمحور مجموعة المعايير، حول أربعة مكونات أو ممارسات هي:

- معايير وجود القواعد أو التنظيمات أو اللوائح أو الآليات أو الهيكلية الإدارية، والفصل بين المسؤوليات.
- معايير تتعلق بالمتطلبات اللازمة للتنفيذ والممارسة (مثل نظام المعلومات، الأجهزة، الأدوات، القدرات).
- معايير تتعلق بالعمليات والممارسات.
- معايير تتعلق بالكفاءة، والفاعلية.

ويوضح الإطار 1-9 في نهاية الفصل، معايير تقييم قواعد ومبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني.

ويلاحظ من الأدبيات المتعلقة بالحوكمة، أنه يتم تقييم الحوكمة، باعتبارها أهدافاً يتم محاولة الوصول إليها، بصرف النظر عما إذا كانت قواعد تتعلق بالتأسيس والتنظيم أم تتعلق بالمتطلبات والآليات والعمليات، أم تتعلق بالاستجابة والكفاءة والفاعلية في النتائج.

ولتقييم تحقق القاعدة (أو المبدأ)، عدد من المعايير ويوضح ذلك الإطار 1-9. ويمكن أن يتكون المعيار، من مؤشر واحد أو أكثر. والمؤشر، قد يكون جزئياً يعبر عن وجود شيء واحد، أو متطلب ما، أو ممارسة ما، وقد يكون المؤشر - إذا كان كميًا - مركباً يتكون من مجموع عدد من المؤشرات الجزئية، أو مؤشراً مركباً موزوناً منها من قبيل الوسط الحسابي المرجح (المخلافي، 2011)، وفضلاً عن ذلك، فإن

المؤشر ، قد يكون اسماً (تكرار اسمي)، أو رتبي ، أو فاصلي (فئوي)، أو مؤشراً حقيقياً (كمياً) (المخلافي، 2011).

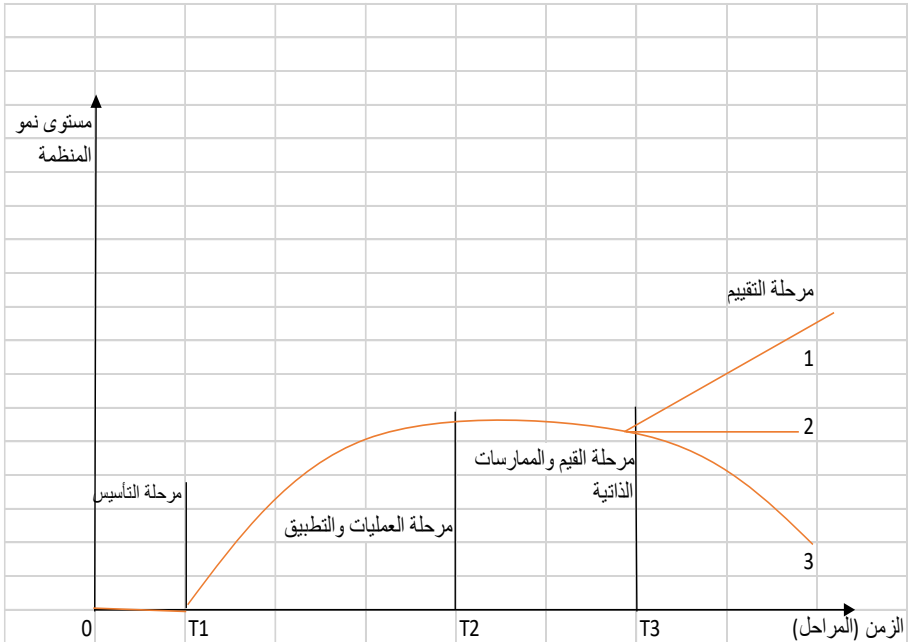
5. الحوكمة الجيدة:

يتضمن المعنى اللغوي لمفهوم الحوكمة، اتقان الحكم (أو الإدارة) (Stien,2009)، أي صلاحيته أو عقلانيته بدءاً من عقلانية التنظيمات واللوائح، والخطط والبرامج وعقلانية العمليات ورقابته، وموضوعية التقييم. ولذا، فإن أعمال قواعد الحوكمة، وتنظيماتها، وإدارتها، وعمليات ممارستها، يفترض أن يكون ياتقان، حتى يمكن الوصول إلى نتائج متقنة أو جيدة.

ويترتب على عملية تقييم أعمال الحوكمة، التوصل إلى مستويات بديلة لمؤشرات نتائج التقييم.

ويبين الشكل البياني 1-1، مراحل تطبيق الحوكمة، ونتائج تقييمها، في علاقتها بمستوى نمو المنظمة.

شكل 1-1: منحني أعمال مبادئ الحوكمة في منظمة المجتمع المدني



ويمكن أن يلاحظ، أن هناك ثلاثة بدائل على الأقل، لنتائج تقييم وضع الحوكمة في منظمة المجتمع المدني، هي:

- البديل الأول (1): ويمثل مؤشر مستوى الحوكمة الجيد، ويشير ارتفاع المنحني الذي يمثله، إلى اتجاه المنظمة إلى ترسيخ وجودها وتعميق الحوكمة فيها، وتحسين جودة خدماتها.
 - البديل الثاني (2): وهو مؤشر باتجاه افقي، ويعني أن المنظمة اكتفت بتطبيق مبادئ الحوكمة، واستقرت عند ذلك.
 - البديل الثالث (3): وهو مؤشر يشير إلى الاتجاه التنازلي، إلى أي انحدار (تدهور) وضع المنظمة والحوكمة فيها، إما لاقتراب موعد تصفيتها، للانتهاك من تحقيق أهدافها، أو لتدهور الإدارة أو لسبب ما. ومع ذلك، يمكن تصنيف مستويات نتائج تقييم الحوكمة، على أكثر من ثلاثة مستويات. ومن ذلك، فإن صفة "متدنية، متوسطة، جيدة"، هي صفة لمستوى الحوكمة الذي تظهره نتائج عملية تقييم الحوكمة، سواء أكان على مستوى البلد أم على مستوى الحكومة أم على مستوى المنظمة.
- وقد توالى تعريفات المنظمات الدولية والمفكرين والباحثين، لمفهوم الحوكمة الجيدة. ويمكن إيراد عدد من التعريفات المنتقاة لهذا المفهوم، إضافة إلى تعريفها الذي طرحه البنك الدولي، والذي تم الإشارة إليه في سياق توضيح ظهور مفهوم الحوكمة، ومنها:
- عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997)، الحوكمة الجيدة، بأنها تعني ضمن أشياء أخرى، المشاركة، والشفافية، والمحاسبة، كما تعني أيضاً، الكفاءة، والمساواة، وتشجع قواعد القانون (أي انفاذ القانون)، وتؤكد على الأولويات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية التي تعتمد على إجماع مجتمعي مؤطر، ويكون لأصوات الأكثر فقراً وضعفاً، دوراً في صنع القرارات التي تتعلق بتخصيص موارد التنمية.
- والحوكمة الجيدة في منظمات المجتمع المدني، هي ممارسة السلطة في منظمات تأسست على القيم، للوصول إلى الرؤية، واستخدام الموارد بشكل أفضل (USAID & msh, 2009).

وعرفت الحوكمة الجيدة في منظمات المجتمع المدني أيضاً، بأنها وصف للوضع الذي يكون فيه لمنظمة المجتمع المدني، هيكل إداري يوجه عملية صنع القرار بشفافية، ويؤكد على تحقيق الأهداف والرؤية معاً، ويكون لها عدد من الأعضاء الذين تطوعوا للعمل فيها، ويعتبرون جزءاً منها، في إطار من الشراكة (SIPL & TACS, 2013).

وتتحقق الحوكمة الجيدة في منظمة المجتمع المدني، عندما تكون النظم والعمليات، شفافة، وعادلة، وتشاركية، ومستجيبة، وقابلة للمساءلة (Mercy Corps, 2010). ويحدد البعض، معايير تحقق الحوكمة الجيدة، بكل من تحقق الشفافية، والعدالة، والمشاركة، المتساوية لأطراف المصلحة، ومنع استغلال سلطة الإدارة لتحقيق منافع خاصة، وتنمية الموارد المالية والبشرية (USAID, 2012).

ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014)، فإن الحوكمة بمستوى "جيد"، يمكن أن تشمل توجه العاملين إلى تشجيع آلياتها (الحوكمة الرشيدة)، والعمليات المستخدمة لذلك، والنتائج التي يتم الوصول إليها.. كما يمكن أن تشمل الحوكمة الجيدة، الشفافية، والمؤسسات الديمقراطية، والكفاءة، والفاعلية في الخدمات العامة.. وتعد المشاركة ضرورية، لعملية الحوكمة الجيدة، للتأكد من تحقق الأولويات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية للمجتمع، والتي يجب أن تشمل تصويت الفقراء والفئات الضعيفة والمتطوعين في القرارات الرئيسية التي تهمهم (UNDP 2014).

وتؤكد الحوكمة الجيدة أيضاً، على تندية الفساد، واخذ أصوات الأقليات في الحسبان، والاستجابة للحاجات الحالية والمستقبلية (United Nations-ESCAP, 2008).

ومن ذلك، يمكن القول، أن المعايير والمؤشرات التي تدل على مستوى الحوكمة الجيدة، تعتمد على قواعد الحوكمة أو مبادئها التي يمنحها البلد أو المنظمة، أهمية مقارنة بغيرها. ولذا، تتباين تلك المعايير والمؤشرات بين البلدان (وبين المنظمات)، كما يمكن أن تتغير بمرور الزمن.

وبالنظر إلى الإطار 1-9، فإنه يمكن اختيار معايير لتقييم وضع الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، ضمن كل من القواعد أو المبادئ ذات الأهمية لتقييمها، وليس بالضرورة، اخذ معايير القاعدة أو المبدأ كافة. . ويعتمد ذلك، على المراحل التي تم المرور بها في أعمال الحوكمة.

وبناء على ذلك، يمكن القول، أن أعمال أسس الحوكمة الرشيدة، يؤدي إلى الحوكمة الجيدة، بافتراض توفر البيئة الملائمة.

إطار 1-9: معايير تقييم الحوكمة في منظمات المجتمع المدني

المصدر (اعتماداً على)	معايير التقييم	القاعدة
-التعريف النظري	-الالتزام بالقوانين ذات الصلة بمنظمات المجتمع المدني والقوانين المتصلة بمجالات عملها. -الالتزام بالتنظيم الداخلي للمنظمة. -الالتزام باللوائح التنفيذية للمنظمة. -الالتزام بقرارات الجمعية العامة ومجلس الإدارة. -الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة المحددة في تنظيمها الداخلي، ورسالتها.	انفاذ القانون والتنظيم الداخلي واللوائح
-مجلس الوزراء المصري -مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2014)	-الالتزام بقواعد العمل وإجراءات تقديم الخدمة.	
OECD (2013)	-وجود قواعد قانونية تحدد وجوب استقلالية المنظمة، وضمانها، وتضمن استدامة استقلاليتها. -يؤكد تنظيم المنظمة، على تحقيق الاستقلالية في التمويل والعمل، وعن الضغوط السياسية، والحياد التام في العمل. -ممارسة الاستقلالية في الحصول على التمويلات. -ممارسة الحياد التام وعدم التمييز في تقديم الخدمات. -عدم وجود أي ضغوط خارجية أو داخلية تحرف المنظمة عن استقلاليتها.	الاستقلالية
OECD (2013) -برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2010)	-وجود إطار قانوني يمكن الناس ومنظمات المجتمع المدني من المشاركة في مكافحة الفساد وبدون قيود قانونية وسياسية. -عقد الاجتماعات بانتظام. -مشاركة المستهدفين والعامّة. -وجود آليات فعالة لمشاركة الأطراف الخارجيين . -يوجد ممارسات مشاركة فعلية لأطراف المصلحة الخارجيين في الرقابة، والتقييم، والمساءلة.	المشاركة

المصدر (اعتماداً على)	معايير التقييم	القاعدة
-النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد (2010)	-وجود تدفق حر للمعلومات، وإتاحتها بسهولة. -الإعلان أو النشر للوثائق كافة، ضمن سياسة عامة للنشر. -الثقة بالمعلومات ووضوحها التام.	الشفافية
TACSO & - ISIPU (2013)	-الاجتماعات المفتوحة للمشاركة -الافصاح عن البيانات المالية، ومصادر التمويل، واحجامها، وكيفية استخدامها، والمعلومات المالية الاخرى ، والسماح بتدقيقها من العامة. -الإفصاح عن العلاقات مع الأطراف كافة (الحكومة، الشركاء، الوكالات، الممولين، المستفيدين، ...)	
OECD (2013)	-وجود وثائق تؤكد اثبات المنظمة لقضايا المساءلة الداخلية وإعلانها للناس، لاسيما للفقراء والفئات الضعيفة.	
-التعريف النظري للاستجابة	-وجود قواعد تحدد مجال عمل المنظمة وأهدافها بوضوح. -وجود آليات مكتوبة معتمدة، لوضع الخطط، استجابة من المنظمة لاحتياجات المجتمع/المستهدفين في مجال عملها. -وجود آليات مكتوبة، تحدد كيفية استجابة المنظمة للاحتياجات الطارئة للمجتمع/المستهدفين. -يوجد ممارسات فعلية، تؤكد استجابة المنظمة لاحتياجات المجتمع/المستهدفين، ووثائق تؤكد ذلك. -يوجد ممارسات فعلية تؤكد استجابة المنظمة للاحتياجات الطارئة للمجتمع / المستهدفين، ووثائق تؤكد ذلك.	الاستجابة
-التعريف النظري OECD(2013) -	-يوجد ممارسات تضمن انفاذ القانون والتنظيم الداخلي ولوائح المنظمة، بعدالة تامة بين اطراف المصلحة الداخليين أو الخارجيين. -توجد قواعد تضمن الوصول إلى العدالة بسهولة وبدون تمييز. -يوجد ممارسات تؤكد استجابة المنظمة لاحتياجات المجتمع، المستهدفين، وبدون تمييز فيما بينهم. -يوجد ممارسات تؤكد تنفيذ المنظمة لقواعد المشاركة، وانفاذ القانون، والمساءلة، وبدون تمييز بين اطراف المصلحة الداخليين أو الخارجيين. -يوجد ممارسات تؤكد تلقي المنظمة للشكاوى، وبدون تمييز بين من يرفعها. -تؤكد مؤشرات استطلاع اطراف المصلحة أو المجتمع /المستفيدين، أي مما سبق، من خلال التقييم.	العدالة وعدم التمييز

المصدر (اعتماداً على)	معايير التقييم	القاعدة
-التعريف النظري للكفاءة	-يوجد دليل تفصيلي للمنظمة يتعلق بالكفاءة في العمليات والأنشطة وتنفيذ المشاريع والبرامج. -يحدد الدليل، مؤشرات مرجعية للكفاءة في الإجراءات واستخدام الموارد المختلفة. -يوجد ممارسات فعلية ووثائق موثوقة، تؤكد قيام طرف الرقابة، بمتابعة مؤشرات الكفاءة. -تؤكد مؤشرات الكفاءة المتحققة، حدوث تحسن فيها، وفي جودة الخدمات المقدمة. -تؤكد مؤشرات الكفاءة المتحققة، حدوث تحسن في جودة العمليات، واستخدام الموارد. -يحتوي الدليل، آلية واضحة للمساءلة عن القصور في مؤشرات الكفاءة.	الكفاءة
-التعريف النظري للفاعلية	-يوجد دليل تفصيلي للمنظمة، يوضح كيفية القيام بعملية تقييم الأداء للمنظمة، ووحداتها، وأفرادها، ومشاريعها، وبرامجها. -يوجد وحدة في المنظمة تقوم بعمليات التقييم الدوري ولديها موظفون أكفاء، أو متاح لها الاستعانة بمقيمين مستقلين من خارج المنظمة. -يتيح نظام المعلومات في المنظمة، الحصول على البيانات التفصيلية اللازمة والكافية والموثوقة، لتستخدم في عمليات التقييم. -يوجد نماذج متكاملة في المنظمة، تستخدم لقياس مؤشرات الأداء، والفاعلية في النتائج المتحققة والتأثيرات الأخرى غير المباشرة. -يوجد آلية واضحة للمساءلة والمحاسبة عن معدلات الأداء المنخفضة، والفاعلية المتدنية. - يتم تقييم فاعلية المنظمة، وفاعلية أعمال الحوكمة في المنظمة دورياً من طرف مستقل، ويوجد وثائق موثوقة تؤكد ذلك.	الفاعلية
-النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد (2010). TAS & SIPL - (2013) -المجموعة المتحدة (2012) -برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2010)	-وجود تنظيم داخلي واضح، ولوائح تنفيذية مفصلة للمنظمة. -وجود هيكلية إدارية واضحة، ويوجد فصل دقيق للمسؤوليات من خلالها، ووصف وظيفي محدد. -وجود آليات واضحة للمساءلة. -تقوم المنظمة، بإعداد خطط، وموازنات استناداً إلى النتائج (الأهداف)، وحسابات ختامية، يتم اعتمادها من المجلس، والجمعية العمومية أو المؤسسين. -وجود قواعد تحدد امتثال اطراف المصلحة، لاسيما المجلس للمساءلة والمحاسبة الداخلية والخارجية.	المساءلة

المصدر (اعتماداً على)	معايير التقييم	القاعدة
	-وجود وضوح تام لمصادر التمويل، واحجامها، وكيفية استخدامها (الخطط، المشاريع، البرامج).	
	-يوجد آليات وأدوات لتلقي الشكاوي المعروفة لأطراف المصلحة الخارجيين والعامّة. -وجود مؤشرات تؤكد ممارسة المساءلة عن القرارات، والعمليات، وكفاءة استخدام الموارد، ومعدلات الأداء، وفعالية النتائج. -وجود مؤشرات موثوقة تؤكد تحقيق العدالة بين اطراف المصلحة، وعدم التمييز في تقديم الخدمات.	
UNDP (2014)	-وجود آلية واضحة للمساءلة، عن قصور الاستجابة لاحتياجات المجتمع / المستهدفين. -وجود نظام دقيق للرقابة المحايدة، وقيام طرف الرقابة بممارسة مهامه على نحو دقيق، ويتم البلاغ عن أي قصور.	

خلاصة ونتائج:

1. إن الحوكمة في جوهرها، هي:
 - قواعد ملزمة ومبادئ؛
 - هيكلية إدارية مناسبة فيها توزيع جيد للمسؤوليات وفصل واضح فيما بينها، واتخاذ للقرارات، وتنفيذ العمليات؛
 - المتابعة والرقابة، وتقييم للممارسات، والكفاءة، والفاعلية؛
 - وتصحيح الانحرافات على نحو مستمر.
2. أن الحوكمة عملية حركية، وليست ساكنة، لأن الواقع يتغير ويتطور.
3. أن الافتراض الأساسي للحوكمة، هو إعمال مبادئ الديمقراطية، والمشاركة من اطراف المصلحة كافة فيما بينهم وتجاه الآخرين.
4. تتوجه الحوكمة إلى الناس، والمجموعات، والكيانات، والمنظمات، وليس للقيادات والمديرين والعاملين في المنظمات فحسب الاحتكام لقواعد ومبادئ يتفق عليها فيما بينهم.
5. أن الغاية النهائية للحوكمة، هي تحويل القوانين والتنظيمات، واللوائح، والمبادئ، إلى الممارسة، لتكون قيماً وسلوكيات، تمارس تلقائياً.
6. يعتمد تحديد قواعد ومبادئ الحوكمة التي يفترض تبنيها لمنظمات المجتمع المدني في بلد ما (حتى للمنظمة الواحدة)، على عدد من العوامل لعل أهمها، ما يأتي:
 - مراعاة الواقع الثقافي، والاجتماعي، والمؤسسي والتنظيمي، في تحديد أولويات اصلاح نظام الحوكمة (أو لإعمالها)، والتركيز على المبادئ التي تعالج العقبات الأكبر للتنمية (جا، وجوان، 2014).، ومن ثم تحويلها قواعد رسمية وأدلة للعمل، وبعضها تبقى قيم توجيهية.
 - أن يكون للقاعدة أو المبدأ، مشكلة أو قضية أو أكثر، بهدف معالجتها.
 - أن تعمل القواعد أو المبادئ، على تقويم اتخاذ القرارات وتقويم لتنفيذ العمليات، ورفع الكفاءة، والفاعلية في برامج التنمية ومشاريعها، ورفع مستوى الوعي.

7. يمكن أن تتباين بعض القواعد أو المبادئ، بين منظمات المجتمع المدني، وفقاً لطريقة انشائها، واطراف المصلحة، والشريحة المجتمعية التي تقدم لها منافعها.
8. يتم تقييم وضع الحوكمة، باعتبار القواعد والمبادئ، أهدافاً للإدارة (القيادات، المديرين، العاملين) واطراف المصلحة، بالاتجاه نحو تعميقها وتحويلها إلى عملية تلقائية، من خلال معايير مستمدة من القواعد والمبادئ، والتي تصاغ في مؤشرات كيفية أو كمية تعبر عن الممارسة في العمل، والنتائج المتحققة.
9. يبدو أن مفهوم الحوكمة الرشيدة، يعكس العقلانية في أعمال الحوكمة بعناصرها ومراحلها.
10. أن مفهوم الحوكمة الجيدة، هو انعكاس لمستوى النتائج الأفضل التي ترتبت عن أعمال الحوكمة الرشيدة، مما يعني أن الحوكمة الرشيدة، هو شرط كافٍ للوصول إلى حوكمة جيدة. وبعبارة أخرى، فإن أعمال الحوكمة الرشيدة، يؤدي، إذا توفرت الظروف الملائمة، إلى الحوكمة الجيدة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة
ومشكلة الدراسة
(ومنهجيتها)

مقدمة:-

يتناول هذا الفصل، ملخص الدراسات السابقة ونتائجها، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، وتنمية أدوات جمع البيانات، من خلال خمسة فروع على التوالي:

أولاً: نتائج الدراسات السابقة ووثائق اخرى:

سيقتصر عرض الدراسات السابقة، على الدراسات المتعلقة بمنظمات المجتمع المدني في اليمن، لأن هذه الدراسة، تبحث في واقع منظمات المجتمع المدني في اليمن ووضع الحوكمة الداخلية، ومستوى مبادئ الحوكمة فيها. أما الدراسات الأخرى، فسيتم الاستفادة منها، في إعداد الدراسة.

وقد تم عرض أهم الأهداف الرئيسية للدراسات السابقة، وعناصر منهجياتها، في الإطار 1-2، وتم عرض أهم نتائجها في الإطار 2-2.

جوانب الاتفاق والاختلاف (بين الدراسات السابقة):

من حيث الأهداف:

يوجد تباينات جزئية واضحة بين أهداف الدراسات السابقة بشكل عام (العمود الثاني في إطار 1-2).

تتفق الدراسات السابقة، ما عدا الدراسة 3، في هدفين مهمين، على الرغم من أن بعض الدراسات، لم تشر إليها صراحةً، وهما:

- هدف مسح منظمات المجتمع المدني، لأن قاعدة البيانات لدى وزارة الشؤون الاجتماعية، غير كاملة، وبياناتها المتاحة، قاصرة لعدم تحديثها إلى اليوم. فقد تمثل الهدف الرئيس لدراسة البنك الدولي التي نشرت في 2013، من رسم خريطة لمنظمات المجتمع المدني ذات التوجه التنموي. كما كان أول عمل في أي دراسة تتعلق بمنظمات المجتمع المدني في اليمن، هو محاولة التغلب على مشكلة عدم وجود قاعدة بيانات للمنظمات، إلى محاولة إجراء مسح

للمنظمات، حتى إذا لم يذكر هنالك هدف، إذ يلجأ الباحثون في كل دراسة، إلى محاولة تشكيل مجتمع للمنظمات، من خلال قوائم لمنظمات يتم الحصول عليها بواسطة العلاقات الشخصية.. ومن منظمات مدنية، حتى يمكن اختيار عينة لجمع البيانات اللازمة لإعداد الدراسة.

• دراسة الوضع التنظيمي في منظمات المجتمع المدني في اليمن ووضع القدرات، وحتى الدراسات التي تعد ذات طبيعة كمية، اضطرت للتعرض لهذا الجانب، على الرغم من أنه لم يكن ضمن أهدافها أو أنه كان هدفاً ثانوياً في بعضها. غير أنه لم يتم بحث الوضع التنظيمي بشكل عام.

من حيث مصادر البيانات:

يتضح من الدراسات السابقة، أن أول عمل يقوم به الباحث أو فريق البحث، هو محاولة التغلب على مشكلة عدم وجود مجتمع محدد لمنظمات المجتمع المدني (عدم وجود قاعدة بيانات موثوقة للمنظمات، حتى على مستوى المحافظات، باستثناء محافظة حضرموت على نحو نسبي). ولجأت الدراسات السابقة كافة، عدا الدراسة 3 التي لم تشر لذلك، إلى محاولة الباحث (الباحثين) في كل منها، إلى تشكيل مجتمع لمنظمات المجتمع المدني، من خلال تجميع لقوائم منظمات من أطراف مختلفة استناداً إلى المعرفة، ويوضح العمود الخامس في الإطار 2-1، حجم المجتمع الذي كوته كل دراسة، لتختار عينة منظمة منه، لجمع البيانات.

من حيث حجم البيانات:

يلاحظ أن هناك تواضعاً شديداً في نسب استرجاع قوائم جمع البيانات، لاسيما التي يتم استخدامها لجمع البيانات عن بعد، من خلال المراسلة الالكترونية أو عبر علاقات المعرفة والصدقة. ففي دراسة البنك الدولي، بلغت نسبة الاسترجاع في المقابلة المقننة، نحو 26%، وللإستبيان نحو 42% (لا يوجد في الحقيقة إستبيان وتحليل لبياناته في هذه الدراسة)، وفي دراسة الأنسي بلغت نحو 27% (اعتماداً على إطار 2-1). وتعد هذه مؤشرات تؤكد على الصعوبات في إعداد الدراسات المتعلقة بمنظمات المجتمع المدني من ناحية، وعلى تدني إدراك قادة المنظمات والعاملين

فيها لأهمية الدراسات ذات الصلة بهذه المنظمات، في سبيل العمل على
تتميتها من ناحية أخرى.

من حيث أدوات جمع البيانات:

تمثلت أدوات جمع البيانات الرئيسية في الدراسات السابقة على
تباينها، بثلاث أدوات هي: المناقشات (الدراسة 2 فقط)، والمقابلة
المقننة، والاستبيان.

من حيث النتائج:

تتمثل أهم نتائج الدراسات السابقة في الآتي:

- معاناة معظم منظمات المجتمع المدني في اليمن، من جوانب قصور
مؤسسية وتنظيمية متعددة، وفقاً لتقرير التنمية البشرية الوطني
(2001)، وتتفق الدراسات السابقة على هذه النتيجة، بما في ذلك
تلك التي نفذت بعد 2015.
- عدم وجود رؤية أو رسالة في معظم المنظمات أو عدم وضوحها على
الأقل.
- عدم انتظام التمويل للجمعيات الخيرية وصعوبة في الحصول عليه،
باستثناء المؤسسات الخيرية الممولة من القطاع الخاص (شركات)
أو تقوم بالعمل على أساس ديني أو سياسي، والتي تحصل على
تمويلات مستمرة.
- ضعف الجمعية العامة في إدارة المنظمة أو في التأثير على القرارات.
- قصور متنوع في قدرات القيادات والعاملين في معظم المنظمات.
- ضعف الالتزام بالقانون والنظم الأساسية للمنظمات.
- ضعف الشفافية، والشراكة مع المؤسسات الحكومية، وبين
المنظمات وبعضها البعض، وضعف المساءلة في منظمات المجتمع
المدني.

- أن وضع منظمات المجتمع المدني في اليمن، يتسم بضعف الحوكمة الداخلية على مستوى الأطر المؤسسية والتنظيمية، وإنفاذ التنظيمات الداخلية، وفي اتخاذ القرارات والعمليات، وفي القدرات، ومن ثم من الصعب الحديث عن الشفافية داخلياً أو خارجياً، أو عن المساءلة وإنفاذ القانون.
- يبدو أن عدم انتظام التمويل لمعظم المنظمات أو صعوبة الحصول عليه، يجعل عمل معظم المنظمات، يعتمد على توفر التمويل.. كما يعني ذلك، عدم استدامة التمويل لمعظم المنظمات.
- ضعف ملائمة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات للعمل.

إطار 2-1: أهداف الدراسات السابقة و منهجياتها

م	تنفذ الدراسة	الهدف الرئيس	طبيعة الدراسة	-النطاق المكاني -طبيعة المنظمات	مجتمع الدراسة	أدوات جمع البيانات	حجم العينة الفعلي
1	البنك الدولي (2013) (من خلال فريق بحث متعدد التخصصات)	- رسم خريطة لمنظمات المجتمع المدني ذات التوجه التنموي، والتعرف على أوضاعها التنظيمية وقدراتها	مسحية وصفية (كيفية)	-خمس محافظات هي: صنعاء، تعز، الحديدة، عدن، حضرموت. -المنظمات التي تعمل في مجالات تنموية.	-تم تكوينه من عدد من المصادر، ليبليغ نحو 3481 منظمة.	-الدراسة المكتبة، والاستعراض الإعلامي. -حلقات عمل (حلقة في كل محافظة). -مقابلات مع قيادات عدد من المنظمات الأجنبية والحكومية. -مقابلة مقننة. -الاستبيان (مع أنه لا يوجد في تقرير الدراسة ما يؤكد استخدام هذه الأداة)	5 محافظات صنعاء ، عدن، تعز، حضرموت، الحديدة دراسة رسم خريطة لمنظمات المجتمع المدني. لمنظمات المجتمع المدني في صنعاء، عدن، تعز، حضرموت، الحديدة. تفاصيلها : 169 منظمة أجابت عن أسئلة استبيان رسم خريطة المنظمات التي دارت حول المواقع، الأعمال، التوجه العام، والتنظيم. 105 منظمة أجابت على استقصاء تقييم القدرات. 113 منظمة شاركت في مجموعات النقاش في الخمس المحافظات. 118 مقابلة مع أفراد من منظمات مجتمع مدني، وجهات حكومية،

٢	تنفذ الدراسة	الهدف الرئيس	طبيعة الدراسة	-النطاق المكاني -طبيعة المنظمات	مجتمع الدراسة	أدوات جمع البيانات	حجم العينة الفعلي
							وجهات مانحة ومنظمات دولية غير حكومية.
2	د.أمازي قتديل (2010) مع فريق بحث)	-نقل الدراسات العربية حول منظمات المجتمع المدني من مرحلة الوصف إلى مرحلة التقييم والقياس	مسحية وصفية كمية (في إطار دراسة للمنظمات في البلدان العربية)	عدد من البلدان العربية، ومنها اليمن	غير محدد	-وثائق -الاستبيان	468 منظمة مجتمع مدني عربية منها 112 منظمة يمنية
3	مؤسسة العون للتنمية (1-2018) فريق بحث)	-دراسة واقع منظمات المجتمع المدني وتقييمها، وتحديد احتياجاتها التدريبية والاحتياجات الأخرى لاسيما المؤسسية منها التي من شأنها رفع الكفاءة في إدارة المنظمات.	مسحية بين الكيفية والكمية	-محافظة حضرمت: حضرمت الساحل -عام	-395 منظمة	-استبيان	263 منظمة

م	تنفذ الدراسة	الهدف الرئيس	طبيعة الدراسة	-النطاق المكاني -طبيعة المنظمات	مجتمع الدراسة	أدوات جمع البيانات	حجم العينة الفعلي
4	مؤسسة العون للتنمية (2018-2) فريق بحث	-مسح منظمات المجتمع المدني، وتقييم أدائها، وتحديد احتياجاتها والتأكد من التزامها بتطبيق القانون ونظمها الأساسية.	-مسحية بين الكيفية والكمية.	-حضر موت: حضر موت الوادي والصحراء. -عام	340 منظمة	-المقابلة المقننة	200
5	هيفاء الانسي (2018) (رسالة ماجستير)	وضع تصور مقترح لدور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء منظمات المجتمع المدني	-كمية تقييم مبادئ الرؤية الاستراتيجية، الشفافية، المساءلة والمسؤولية، المشاركة.	-اليمن: صنعاء، عدن، تعز، الحديدة، حضر موت، ذمار، حجة	400 منظمة (منظمات الأوتشا)	استبيان	108
6	مؤسسة عدن للتنمية والتعزيز المؤسسي (2018)	-دراسة دور منظمات المجتمع المدني في دعم جهود السلام	ورشة عمل	_____	_____	_____	_____

**إطار 2-2: موجز نتائج الدراسات السابقة المتعلقة
بمنظمات المجتمع المدني في اليمن**

رقم الدراسة في الإطار 1-2 (*)	النتائج أو المشكلات التي تعاني منها المنظمات
	مشكلات عامة:
1	إن قصور البناء المؤسسي لأجهزة الدولة، ساعد في الضعف المؤسسي والتنظيمي للمنظمات.
7	وجود قصور ذهني (معرفي) لدى فئة كبيرة من أفراد المجتمع، بأن المنظمات أنشئت بغرض الحصول على المال، ولا يوجد ثقة لديهم بأهمية العمل المدني.
	المشكلات المؤسسية والتنظيمية:
1, 2, 5, 7	عدم ملائمة إجراءات التسجيل الحكومي لمنظمات المجتمع المدني وإعادة تسجيلها. اقتصار معظم المنظمات للنظم الإدارية على التنظيمات الداخلية، واللوائح. تعاني معظم المنظمات، من جوانب قصور مؤسسية وتنظيمية (ضعف نظم الحوكمة الداخلية: عدم وجود لوائح تنفيذية ومالية وغيرها، عدم وجود أدلة للعمل).
	مشكلات التمويل:
2	عدم انتظام التمويل، لمعظم المنظمات، ماعدا المؤسسات التي تعتمد على تمويل من الشركات الخاصة الراعية لها، والمنظمات القائمة على أسس دينية أو أغراض سياسية. صعوبة الحصول على تمويل.
	مشكلات اتخاذ القرارات:
2, 6	عدم وضوح الرسالة أو عدم وجودها، واعتماد معظم المنظمات في اعمالها، على المواقف والظروف، لعدم انتظام التمويل.
2	عدم فعالية أعضاء مجلس الإدارة (الهيئة الإدارية).
3	مشاركة محدودة شكلية من الجمعية العمومية وعدم قدرة الأعضاء على التأثير
3	الفعلي في القرارات.. وتركز القرارات، في الهيئة الإدارية مجلس الإدارة.
1	قصور استخدام أساليب العمل الحديثة.
2	ضعف تناسق الإجراءات الإدارية والمالية.
	قصور في الإجراءات التنظيمية في الكثير من المنظمات:
5	غياب التخصص لدى المنظمات وتكرار البرامج والمشاريع لدى معظمها المنظمات،
7	وعدم الابداع.
5	قصور التوثيق للمستندات في الكثير من المنظمات.
1	التنافس بين المنظمات، بدلاً من التعاون.
2	تشنت المنظمات وتعاني من الصراعات فيما بينها.

رقم الدراسة في الإطار 1-2 (*)	النتائج أو المشكلات التي تعاني منها المنظمات
	نتائج أو مشكلات تتعلق بالأعضاء والموارد البشرية والقدرات:
2	ارتفاع معدل تغير الأعضاء في الجمعيات الخيرية، وارتفاع معدل تغير العاملين فيها.
2	ضعف قدرات العاملين في الإدارة المالية.
6	ضعف المهارات الإدارية والمالية والمحاسبية لدى الأعضاء في المنظمات ولدى العاملين فيها.
5,4	ضعف قدرات العاملين لدى معظم المنظمات.
3	ضعف القدرة على العمل الجماعي.
3	ضعف القدرة على التعامل مع وسائل التكنولوجيا وتبادل المعلومات.
4,5	ضعف القدرات الإدارية، وإدارة المشاريع، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الازمات، وسلسلة القيمة، وفي بحوث التنمية والاحتياجات المجتمعية.
7	عدم التأهيل الكافي للعاملين.
	مشكلات أو نتائج تتعلق بالحوكمة:
2, 1	وجود جوانب قصور متعددة في قانون الجمعيات والمؤسسات.
6	ضعف إنفاذ قانون الجمعيات والمؤسسات.
6	ضعف الالتزام بالتسجيل (ضعف في انفاذ القانون).
6	ضعف الشفافية (والشفافية الداخلية).
2,6	ضعف الشراكة مع المؤسسات الحكومية.
6	ضعف أو عدم الخضوع للمساءلة، وعدم أو ضعف الاستماع لأصوات افراد المجتمع.
2	ضعف المساءلة الاجتماعية "للمنظمات".
	مشكلات البنية المادية والتكنولوجية:
3	ضعف الإمكانيات المادية (البنية المادية، مكاتب الإدارة، الأثاث، المكاتب، وسائل الاتصال...)
	(*) الدراسة 1، هي تقرير التنمية البشرية الوطني لعام 2000 / 2001.

استدامة منظمات المجتمع المدني في اليمن:

وفقاً لمؤشر استدامة منظمات المجتمع المدني الذي وضعته وكالة التنمية الأمريكية الدولية (USAID)، بالشراكة مع كل من منظمة صحة الأسرة الدولية (FHI360)، والمركز الدولي للممارسة القانونية غير الساعية للربح (ICML)، فإن مؤشر استدامة منظمات المجتمع المدني في اليمن لعام 2017، هو في مستوى أو مرحلة الاستدامة المعاقة (المعرقلة)، وكذلك كلاً من مؤشرات الفرعية، باستثناء مؤشري تقديم الخدمات، والصورة العامة اللذين في مستوى الاستدامة المتطورة (جدول 1-2).

وبناءً على هذه المؤشرات، فإن وضع مؤشرات منظمات المجتمع المدني في اليمن لعام 2017، هي كالاتي: تدهور البيئة القانونية للمنظمات، تدني وضع القدرات التنظيمية (والبنية الإدارية)، تدهور السلامة أو الجدوى المالية، تراجع التأييد للمنظمات، تدهور وضع البنية التحتية المساندة للمنظمات (البنية المادية)، بينما حدث تحسن في كل من تقديم المنظمات للخدمات، وصورتها العامة لدى المجتمع والمستفيدين.

جدول 1-2: مؤشرات استدامة منظمات المجتمع المدني في اليمن لعام 2017 (*)

مؤشر البيئة القانونية	مؤشر القدرة التنظيمية	مؤشر السلامة المالية	مؤشر التأييد	مؤشر البنية المادية	مؤشر تقديم الخدمات	مؤشر الصورة العامة	مؤشر الاستدامة الكلي
5.3	5.2	5.8	5.1	5.1	4.8	4.8	5.2
<p>المصدر: USAID و ICML و Fhi360 (2018)، "مؤشر استدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2017 في الشرق الأوسط وشمال افريقيا"، (النسخة السادسة، WWW.Usaid.gov).</p> <p>(*) لأي مؤشر ثلاثة مستويات (بما فيها المؤشر الكلي)، هي: - استدامة محسنة، وتتراوح قيمة المؤشر لها بين: 1-3. - استدامة متطورة، وتتراوح قيمة المؤشر لها بين: 3.1-5. - استدامة معاقة أو معرقلة، وتتراوح قيمة المؤشر لها بين: 5-7.</p>							

ومن ذلك، فإن وضع استدامة منظمات المجتمع المدني، هو في المستوى "معاق" أو معرقل، مما يؤكد نتائج الدراسات السابقة.

خلفيات أخرى:

يوجد عدد من الوثائق المتعلقة بمحاولات التوجه نحو الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، ويتمثل أهمها ومضامينها المهمة لهذه الدراسة، في الآتي:

• مؤتمر الشراكة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني:

تم في المؤتمر مناقشة المشكلات المختلفة (التي سبق سردها) التي تواجه منظمات المجتمع المدني أو تعاني منها، وقد تم اقتراح حلولاً تبدو شاملة لتلك المشكلات من ناحية، ولتطوير الشراكة بين المنظمات والحكومة من ناحية أخرى. وقد تم صياغة تلك الحلول في موجّهات دستورية وقانونية مباشرة وغير مباشرة، ومنها (ملتقى النساء والشباب، 2014):

- التأكيد على الحق في حرية التجمع وتكوين النقابات والجمعيات والاتحادات والشبكات.
 - الاستقلالية التامة للمنظمات وعدم التدخل في أعمالها وإدارتها الداخلية.
 - الشراكة الكاملة للمنظمات مع الحكومة في صياغة السياسات وفي مشاريع التنمية.
 - تطوير الدور الرقابي للمنظمات.
 - خضوع المنظمات للرقابة والمراجعة بموجب القانون.
- وفضلاً عن ذلك، أكدت نتائج مؤتمر الشراكة، على اكمال بناء الأطر المؤسسية والهيكلية التنظيمية للمنظمات، وبناء قدراتها، وتدعيم الشفافية الداخلية فيها، وإتاحة المنح للجميع، وأن تكون مساعدات المنظمات الدولية لهذه المنظمات، على أساس الاحتياجات المحلية (البنك الدولي، 2014).

وأشار مشروع الشراكة بين الحكومة اليمنية ومنظمات المجتمع المدني إلى أن أدوار المنظمات في التنمية، تتمثل في:

تقديم الخدمة، الرصد والتقييم، وبحوث العمل.. كما أكد هذا المشروع، على ضرورة وضع إطار شامل للشراكة بين الحكومة والمنظمات، ووضع إطار مشترك للمساءلة بين الطرفين، والذي من شأنه تعزيز ثقافة المشاركة الشعبية، وتعزيز مبادئ الديمقراطية، وبناء قدرات المنظمات وتحسين كفاءتها المهنية، وإشراك المنظمات في صنع السياسات.

• المشاريع التي نفذتها منظمات دولية لدعم منظمات المجتمع المدني وحوكمتها:

نفذ عدد من المنظمات الدولية، برامج ومشاريع تتعلق بالحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، ومن ذلك البرامج والمشاريع المبينة في الإطار 2-3.

إطار 2-3: المنظمات الدولية التي نفذت برامج ومشاريع تتعلق بالحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن

<p>الاتحاد الأوربي: نفذ برنامج شراكة، والذي عمل على تسهيل الحوار بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني وتوثيقه.</p> <p>برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: نفذ مشروع للدعم الفني لعملية المشاورات وتنفيذها والمشاركة العامة، من أجل تعزيز الشراكة.</p> <p>البنك الدولي: نفذ مشروع دعم الشراكة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني.</p> <p>وكالة التنمية الأمريكية الدولية: مولت مشروع الحوكمة المستجيبة، والذي يشجع على المزيد من مشاركة المواطنين، إضافة إلى بناء القدرات الأساسية لمنظمات المجتمع المدني عبر جامعتي صنعاء وعدن.</p> <p>منظمة بروجرسيو: نفذت مشاريع لرفع قدرات منظمات المجتمع المدني الشريكة والسلطة والمجتمعات المحلية القائمة على المشاركة من المجتمعات المحلية.</p> <p>منظمة الإغاثة الإسلامية: نفذ مشاريع بناء السلام وتقديم الدعم لجمعيات إنسانية خيرية.</p> <p>المصدر: البنك الدولي (2014)، " وثيقة منحة مقدمة لليمن - مشروع دعم منظمات المجتمع المدني"، "موقع البنك الدولي، رقم التقرير : PAD8/6".</p>
--

كما تنفذ الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، مشروعاً لتعزيز الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن ضمن برنامج الحكم الرشيد.

دليل حوكمة الشركات 2010:

تم وضع دليل للحوكمة الشركات في اليمن، كنتاج لبرنامج مشترك بين نادي الأعمال اليمنيين، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، بتمويل من مبادرة الشرق الأوسط، إذ تم تشكيل فريق مشترك للحوكمة يمثل القطاع العام، والقطاع الخاص والجانب الأكاديمي، ومنظمات المجتمع المدني، بغرض الاتفاق على مبادئ للحوكمة الرشيدة غير الملزمة. ويتكون الدليل من ثلاثة أقسام، قسم عام يخاطب الشركات بمختلف أنواعها، وقسم خاص بالشركات العائلية، وقسم خاص بالمصارف. وقد تمت الاستفادة في اخراج هذا الدليل من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وأدلة الحوكمة المطبقة في بلدان الشرق الأوسط. ويمثل إطلاق دليل حوكمة الشركات خطوة مهمة، لأنه يمكن للشركات استخدامه للاسترشاد به، لاسيما بالشفافية، والمساءلة، والنمو. وقد اهتم الدليل بقضيتين هما، الحوكمة في الشركات المساهمة والمصارف، والحوكمة في الشركات العائلية، وأكد على ضرورة أعمال الحوكمة في القطاع المصرفي.

ونظراً لأهمية عمل المراجعة الداخلية في الشركات كآلية مهمة من آليات الحوكمة، تم أيضاً وضع دليل عمل لجنة المراجعة في الشركات 2010 كمتعم ومعزز لعملية تطبيق حوكمة الشركات في اليمن. وقد سبق كل من دليل حوكمة الشركات 2010، ودليل عمل لجنة المراجعة في الشركات 2010، إصدار الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة الشركات في الجمهورية اليمنية في العام 2009.

دليل حوكمة المصارف 2014:

تم وضع دليل حوكمة المصارف في اليمن، في إطار جهود البنك المركزي اليمني لتعزيز معايير وممارسات الحوكمة في القطاع المصرفي اليمني، ومواكبة التغيرات الدولية في مجال حوكمة المصارف وتم اعداد الدليل، بدعم من مؤسسة التمويل الدولية (IFC)، بالتعاون مع نادي رجال الأعمال اليمنيين، وفقاً للمعايير الدولية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، بالإضافة إلى المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وتجارب بعض الدول العربية، ويتوجه الدليل للمصارف بأنواعها.

دليل حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة 2018:

تم وضع دليل للحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة 2018 في اليمن، كنتاج لبرنامج مشترك بين نادي الأعمال اليمنيين ممثلاً بالمعهد اليمني للمديرين، ومؤسسة التمويل الدولية، إذ تم تشكيل فريق مشترك للحوكمة يمثل القطاع العام، والقطاع الخاص والجانب الأكاديمي، ومنظمات المجتمع المدني.. ويتكون الدليل من سبعة أقسام: الإطار العام للحوكمة، المجلس الاستشاري، مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، البيئة الرقابية، قواعد تجنب تعارض المصالح، الشركاء وحقوقهم، حوكمة الشركات العائلية. وقد تمت الاستفادة في إخراج هذا الدليل من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وأدلة الحوكمة المطبقة في بلدان الشرق الأوسط. ويمثل إطلاق دليل حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة خطوة معززة لشمولية تطبيق حوكمة الشركات في اليمن، كون معظم الشركات اليمنية تنتمي لهذا التصنيف.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها:

اتضح من مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمنظمات المجتمع المدني في اليمن، ما يأتي:

- أن بعض تلك الدراسات قبل 2014، ويمكن أن تكون الظروف السياسية والحرب التي تمر بها اليمن وآثارها، قد أدت إلى تغيرات كبيرة في وضع منظمات المجتمع المدني من جوانب متعددة (اغلاق منظمات أو توقفها، ظهور منظمات جديدة، تغير مجالات العمل، مقدار التمويل أو مصدره أو توقفه،...)، وتغيرات في البيئة المحيطة بتلك المنظمات وأعمالها، فضلاً عن الارتفاع الكبير في مخاطرة عمل المنظمات.
- لم يبحث أي من الدراسات السابقة بدرجة أساسية، وضع الأطر المؤسسية والتنظيمية لمنظمات المجتمع المدني، وهيكلتها الإدارية، وتوزيع المسؤوليات، سوى بدرجة هامشية أو ثانوية.. كما لم تبحث تلك الدراسات، في أدوات الشفافية، وآليات المساءلة، وطرق مشاركة أطراف المصلحة في عمل المنظمات، ويستدعي ذلك، بحث هذه الجوانب في هذه الدراسة.
- وحتى الدراسات التي اعتبرت أنها كمية، خرجت بنتائج سلبية تجاه معظم منظمات المجتمع المدني، ووضع مبادئ الحوكمة فيها.
- ان بحث وضع الموارد المتاحة (البشرية، والقدرات، والتمويل، والبنية المادية والتكنولوجيا،...) في الدراسات السابقة، كان مجتزأ أو محدوداً، إذ أنها لم تبحث في وضع العاملين (العدد، النوع، التأهيل، الخبرة،...)، والقدرات، وفي استعانة المنظمات بالمتطوعين، وجوانب القصور المهمة في القدرات والمهارات، والتي هي مهمة لعمل منظمات المجتمع المدني.. كما لم تبحث في مصادر التمويل لهذه المنظمات. ولذا، سيتم محاولة تغطية بحث تلك الجوانب في هذه الدراسة.

- ومن جانب آخر، يمكن بحث جوانب أخرى مهمة في إطار التأسيس لأي توجه لإعمال الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، وسترد هذه الجوانب، ضمن أسئلة الدراسة وأهدافها.
- وبناءً على ذلك، سيتم استيعاب ما سبق، في إطار صياغة مشكلة الدراسة، وأسئلتها، ومن ثم في أهدافها، حتى يمكن تحقيق المنافع الممكنة منها.

مشكلة الدراسة:

تمثل المشكلة العامة للدراسة، في العبارة الآتية:

يوجد قصور في المعرفة والبيانات عن وضع الأطر الداخلية الحاكمة (الأطر المؤسسية والتنظيمية، والهيكلية الإدارية، واتخاذ القرارات والعمليات) لمنظمات المجتمع المدني في اليمن، ومواردها القائمة، وملائمتها لإعمال الحوكمة فيها، وبحيث تؤسس النتائج الممكنة، للتوجه نحو إعمال الحوكمة في هذه المنظمات. ويمكن بلورة مضامين عبارة المشكلة السابقة، في الأسئلة الآتية:

❖ ما هو وضع الأطر الداخلية الحاكمة لمنظمات المجتمع المدني؟

ويمكن بلورة السؤال السابق، على الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو وضع الأطر المؤسسية والتنظيمية في منظمات المجتمع المدني؟ وهل يتم انفاذها؟ وما جوانب القصور فيها؟
- ما واقع الهيكلية الإدارية في منظمات المجتمع المدني، وتوزيع المسؤوليات فيها، واتخاذ القرارات والعمليات؟
- هل يوجد تفاعل ومشاركة من أطراف المصلحة الداخليين في اتخاذ القرارات؟

❖ هل يوجد آليات وأدوات للقواعد المتعلقة بالحوكمة في هذه المنظمات والتي تمثل أسسا للإدارة الحديثة؟ وما مستوى ممارستها، إذا كانت تمارس فعلاً؟

❖ ما وضع الموارد القائمة لدى منظمات المجتمع المدني؟ وهل هي ملائمة لتطوير أعمالها وإعمال الحوكمة فيها؟ وفي إطار محاولة إجابة هذه السؤال، سيتم محاولة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي مصادر التمويل لهذه المنظمات؟ وما هو وضعها من حيث الانتظام من عدمه؟
- ما وضع القدرات البشرية والمهارات في هذه المنظمات؟
- ما وضع استخدام التكنولوجيا، المعاصرة في عمل المنظمات؟
- هل الموارد المتاحة القائمة ملائمة لتطوير المنظمات وإعمال الحوكمة فيها؟
- ❖ ما هو وضع البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات المجتمع المدني؟ وما هو وضع العلاقة بين هذه المنظمات والأطراف التي يفترض أنها فاعلة.. (الحكومة، المنظمات المانحة)؟ وهل يوجد تجربة للحكومة في هذه المنظمات؟
- ❖ هل يوجد توجه لإدارات منظمات المجتمع المدني لإعمال الحوكمة؟ وما مستوى الرغبة في ذلك إن وجد؟ وما المتطلبات اللازمة؟

أهداف الدراسة:

- يتمثل هدف الدراسة الرئيس، في دراسة واقع الأطر الحاكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، ومواردها القائمة.
- ويمكن بلورة هدف الدراسة السابق، على الأهداف الفرعية الآتية:
 - دراسة وضع الأطر الحاكمة (الأطر المؤسسية) لمنظمات المجتمع المدني، وواقع هيكليتها الإدارية، واتخاذ القرارات فيها وعملياتها. وسيتم في إطار محاولة تحقيق هذا الهدف، تحقيق الأغراض الآتية:
 - ❖ دراسة وضع الأطر المؤسسية لهذه المنظمات، وإنفاذها، وجوانب القصور من حيث تطبيقها.
 - ❖ دراسة وضع الهيكلية الإدارية في هذه المنظمات، وتوزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات فيها، وعملياتها.
 - ❖ دراسة واقع تفاعل أطراف المصلحة الداخليين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- ❖ تحديد مستوى انفاذ المنظمات، للقواعد في التنظيمات الداخلية وفي اتخاذ القرارات المهمة، وجوانب القصور المؤسسية القائمة.
- ❖ التعرف على ما إذا كان يوجد آليات وأدوات لتنفيذ قواعد الهيكلية الادارية في منظمات المجتمع المدني، كالشفافية، والمساءلة، والمشاركة الداخلية في اتخاذ القرارات.
- ❖ دراسة وضع الموارد القائمة في هذه المنظمات، وملائمتها لتطوير أعمالها، ولإعمال الحوكمة فيها. وفي إطار محاولة تحقيق هذا الهدف، سيتم محاولة تحقيق الأغراض الآتية:
 - التعرف على مصادر التمويل لهذه المنظمات ووضعها القائم.
 - التعرف على وضع القدرات البشرية والمهارات في هذه المنظمات، وجوانب القصور فيها.
 - التعرف على وضع البنية المادية واستخدام التكنولوجيا المعاصرة في عمل المنظمات.
 - تحديد وضع ملائمة الموارد القائمة لتطوير أعمال المنظمات، وإعمال الحوكمة فيها.
 - تحديد أهم جوانب التدريب اللازمة للعاملين لرفع قدراتهم.
- ❖ التعرف على وضع البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات المجتمع المدني، ووضع العلاقة مع الأطراف المهمة (الحكومة، المنظمات المانحة)، والتعرف على ما إذا كان يوجد تجربة للحوكمة في هذه المنظمات ومضامينها.
- ❖ التعرف على ما إذا كان يوجد توجه لهذه المنظمات، لإعمال الحوكمة، ومستوى استعداد الإدارة، والرغبة لدى العاملين في ذلك، والمتطلبات اللازمة لتنفيذ هذا التوجه إن وجد.

أهمية الدراسة:

تتمثل الغاية النهائية من تنفيذ مشروع الدراسة، وفقاً للمرجعية، في الآتي: توفير قاعدة مناسبة أساس، للبناء عليها، بحيث يمكن الفاعلين المحليين، والدوليين المساندين، من التوجه نحو أعمال الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن، واتخاذ القرارات المناسبة تجاه ذلك. وبناءً على ذلك، يمكن بلورة أهمية الدراسة (فوائدها) في الآتي:

- أن تُمكن النتائج المستهدفة، الفاعلين المهمين وصناع القرار ذوو العلاقة بمنظمات المجتمع المدني، من وضع البرامج الموجهة نحو أعمال الحوكمة في هذه المنظمات، بدءاً من تطوير الأطر المؤسسية وتنظيماتها الداخلية ولوائحها، وهيكلتها الإدارية، وعمليات اتخاذ القرار، بما ينسجم مع أسس الإدارة المعاصرة لهذه المنظمات.
- أن تمكن نتائج الدراسة، صناع القرار والفاعلين، من وضع البرامج الموجهة نحو التغلب على جوانب القصور في عمليات إدارات المنظمات، وجوانب القصور في الموارد القائمة لرفع فعالية قيام المنظمات بأدوارها في تنمية المجتمع والاستجابة لاحتياجاته القائمة والمستقبلية.

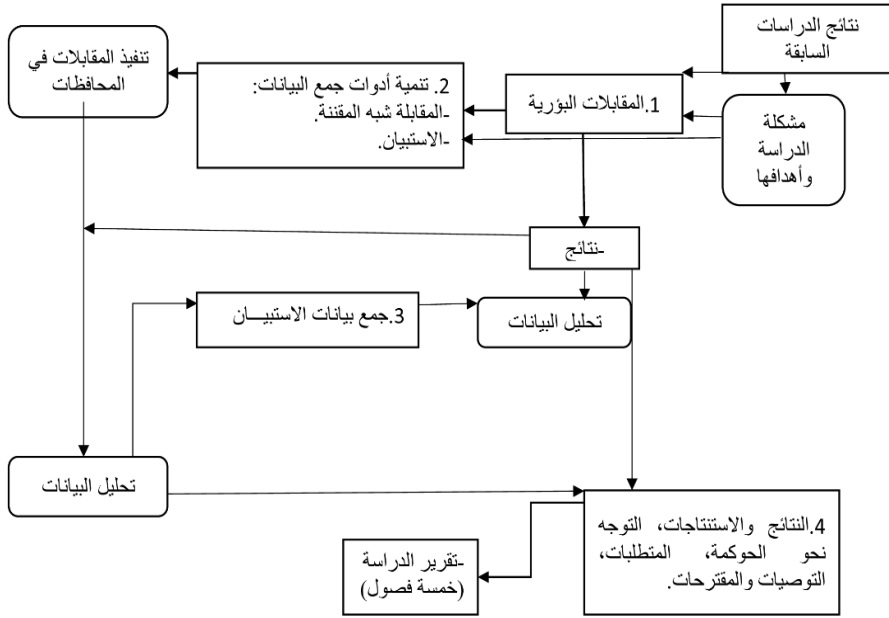
ثالثاً: المنهجية:

1. ماهية منهجية الدراسة:

منهجية الدراسة، منهجية وصفية مختلطة متسلسلة وتكاملية، تجمع بين ثلاثة أنواع من البيانات الكيفية والكمية الأولية الوصفية. وتتمثل أدوات جمع البيانات، في أداة المقابلة البؤرية، وأداة المقابلة شبه المقننة (مغلقة، مفتوحة)، وأداة الاستبيان.

ويوضح المخطط 1-2، تسلسل تنفيذ أدوات جمع البيانات، وصولاً إلى تقرير الدراسة.

مخطط 2-1: تسلسل منهجية الدراسة وتنفيذها وصولاً إلى التقرير النهائي



ويشير مخطط المنهجية 2-1، أنه يتم محاولة نقل المنهجية، من منهجية غير منظمة، إلى منهجية تجمع بين المنهجية المنظمة أو المهيكلة والمنهجية شبه المنظمة، أي تجمع بين المنهجية الكيفية والمنهجية الكمية. وهذا ما تفرضه طبيعة أهداف الدراسة المؤسسة على مشكلة الدراسة (أسئلة الدراسة). وحتى الجانب الكمي من المنهجية، هو كمي من حيث طبيعة البيانات المستهدفة، غير أن الأغراض منها، هي كيفية المضمون، وستستخدم في التحليل، وفقاً لهذا الأساس.

2. مصادر البيانات الأولية:

تشير أهداف الدراسة، إلى أن منظمات المجتمع المدني في اليمن، هي المصدر الأساسي للبيانات المستهدفة والممكنة اللازمة لمحاولة تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.

ولذا، يفترض التعرف على مجتمع منظمات المجتمع المدني في اليمن وخصائصه، وتوزع المنظمات بين محافظات اليمن، ومجالات عملها.

بيد أنه اتضح عدم وجود مجتمع محدد (إطار مجتمع الدراسة) لهذه المنظمات في اليمن، لعدم وجود قاعدة بيانات كاملة لها لدى المؤسسات الرسمية أو غيرها، وهي مشكلة عانا منها الباحثين في الدراسات السابقة قبل 2015، وزادت سوءاً في السنوات التالية، لانزلاق البلد، إلى الوضع الذي تعيشه حالياً، فضلاً عن حدوث تغيرات مهمة في منظمات المجتمع المدني، لاسيما أنه توقف عدد كبير من المنظمات عن العمل (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2017)، بشكل نهائي أو مؤقت، وفي محافظة حضرموت الساحل على سبيل المثال، توقف نحو 136 منظمة تمثل نحو 36% من مجتمع المنظمات الذي حدد بنحو 395 منظمة (استناداً إلى مؤسسة العون للتنمية، 2018-1) كما يمكن ان تكون قد تأسست منظمات جديدة.

وتشير بعض الدراسات، إلى أن معظم منظمات المجتمع المدني، تتركز في مدينة صنعاء عاصمة اليمن، ثم في عدد من المدن الرئيسة التي تمثل عواصم لمحافظةها، وتحديداً في حضرموت، وتعز، والحديدة، وعدن، لتكون قريبة من مصادر التمويل الرئيسة (المنظمات ووكالات التنمية الدولية)، ومن مركز صنع القرار.

وتتمثل أهم مجالات عمل المنظمات، في منظمات التنمية، والخدمات الاجتماعية والإغاثة، وحقوق الإنسان والتوعية، والنقابات والاتحادات، ومراكز التدريب والبحوث.

وبناءً عليه، هناك بديلان لاختيار عينة منظمات لجمع البيانات اللازمة للدراسة، هما: إما اعتبار أن مجتمع المنظمات غير محدد، أو تكوين مجتمع منظمات من قوائم يتم الحصول عليها من أطراف متعددة كما اتبعته الدراسات السابقة. وسيتم توضيح البديل الذي تم اتباعه، عند توضيح الاستجابة لجمع البيانات في الفرع الخامس من الدراسة.

3. أدوات جمع البيانات:

تتمثل الأدوات الأساسيتان لجمع البيانات اللازمة لمحاولة تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، في:

- أداة المقابلة شبه المقننة (شبه المنظمة).
- أداة الاستبيان.

وتم إضافة المناقشات البؤرية، لأغراض ستوضح لاحقاً عند تناول أداة المناقشات البؤرية.

ويمكن توضيح الأدوات الرئيسيتين، والمناقشات البؤرية تباعاً.

أداة المقابلة شبه المقننة:

تم صياغة قائمة المقابلة شبه المقننة صياغة مبدئية، بحيث تحتوي على عدد من المجالات هي:

- الخصائص الرئيسة لمنظمات المجتمع المدني.
- مجال العمل، والعمليات والأنشطة.
- الهيكلية الإدارية.
- الموارد المتاحة (البشرية والقدرات، التمويل، البنية المادية).
- آليات ومؤشرات لمبادئ الحوكمة الرئيسة (الشفافية، المشاركة، المساءلة، والاستقلالية) وفقرات غير مباشرة لمعرفة التزام المنظمات بالقانون والتنظيم الداخلي.
- المشكلات الداخلية والخارجية.
- مبادئ الحوكمة الرئيسة.
- واحتوت القائمة، على ثلاثة أنواع من الأسئلة أو الفقرات هي:
 - مفتوحة الإجابة.
 - مغلقة الإجابة.
 - مغلقة مفتوحة الإجابة.

وتم تضمين القائمة، أسئلة ضمن بعض المجالات التي سبق ذكرها، للتعرف على الآليات أو الإجراءات، وللتعرف على أسباب بعض سلوكيات المنظمات.

وقد تحددت وحدة جمع البيانات، في المنظمة ممثلة بأحد قياداتها أو المدير التنفيذي.

أداة الاستبيان:

تم صياغة الاستبيان، بحيث يحتوي على محور الفقرات التعريفية للمبحوثين (العاملين في المنظمات، لان وحدة البيانات، هي الموظف أو المدير)، ومحور البيانات الأساسية الذي تضمن سبعة أبعاد هي: التنظيم الداخلي، المشاركة، الشفافية، المساءلة، الشفافية، الاستقلالية، الكفاءة والفاعلية، الاستجابة، انفاذ القانون، والاستعداد والرغبة لتطوير المنظمة (إعمال الحوكمة).

ويتمثل الهدف من الاستبيان، في الحصول على البيانات (التكرارات) التي يمكن أن تحقق أغراض ضمن أهداف الدراسة تتعلق بمستوى إعمال الحوكمة.

المناقشات البؤرية:

احتوت مرجعية الدراسة، على وجوب تنفيذ ثلاث مناقشات بؤرية اثنتان في صنعاء، والثالثة في عدن، بحيث يشارك فيها قيادات من منظمات مجتمع مدني وأكاديميين مختصين أو أن تخصصاتهم قريبة من الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، وبواقع 10 مشاركين لكل مناقشة. وتم تحديد تنفيذ المناقشات، خلال الشهر الأول من مدة الدراسة. وتمثلت أغراض المناقشات، في الآتي:

❖ الاستفادة من المناقشات، لتنمية أدوات جمع البيانات، كما حددت مرجعية الدراسة ذلك.

❖ فضلاً عن ذلك، تم اجراء مناقشات في موضوعات ذات صلة بأهداف الدراسة، بغرض:

• اثراء المناقشات حول موضوعات فرعية (مشكلات فرعية)، ومنها معوقات عمل المنظمات ومشكلاتها الداخلية، ومفهوم قيادات المنظمات للحوكمة فيها، وما إذا كانت الحوكمة قابلة للتجزئة

(تطبيقها على المنظمات دون الحكومة)، وممارسة بعض مبادئ الحوكمة الرئيسية (الشفافية، المشاركة، المساءلة، الاستقلالية)، والمنظمات التي تعمل حالياً وتلك التي توقفت غالباً، وأسباب تزايد عدد المؤسسات، وانخفاض عدد الجمعيات، ومتطلبات توجه المنظمات نحو الحوكمة.

- كما تم الاستعانة بممثلي المنظمات المشاركة في المناقشات، للحصول على قوائم لمنظمات مجتمع مدني، للاختيار من بينها لجمع البيانات.

4. عينات جمع البيانات:

تم الأخذ في الاعتبار، ما حددته مرجعية الدراسة بشأن اختيار العينات، إضافة إلى معايير عملية تفرضها الظروف الحالية لليمن، والمعايير العلمية التي تحدد اختيار العينات. ويمكن توضيح ذلك، على النحو الآتي:

عينة المحافظات:

حددت مرجعية الدراسة، محافظتي أمانة العاصمة وعدن، ضمن المحافظات التي يجب شمولها في عينة المحافظات. وتم اختيار أربع محافظات أخرى هي تعز، والحديدة، وحضرموت، وحجة، وفقاً للمعايير الآتية:

- إمكانية جمع البيانات من منظمات متواجدة فيها (وجود معرفة لأفراد يمكن الاستعانة بهم لجمع البيانات).
- وجود كثافة لمنظمات المجتمع المدني فيها، مع تنوعها، مما يتيح بدائل كثيرة لاختيار منظمات لجمع البيانات منها، ومن العاملين فيها.
- تنوع البيئات المحلية المحيطة بالمنظمات، ووجود مدن صغيرة في المحافظات الأربع المحددة.

عينة منظمات المجتمع المدني لجمع بيانات المقابلة:

سبق التوضيح أنه ليس هناك مجتمع محدد لمنظمات المجتمع المدني في اليمن، حتى على مستوى المحافظات، باستثناء محافظة حضرموت استناداً لدراسيتين حول المنظمات فيها نفذت في 2018، ولم يتمكن من الحصول على قائمة بالمنظمات في هذه المحافظة.

ولذا، تم محاولة الحصول على قوائم بمنظمات المجتمع المدني في كل من المحافظات الست. ويوضح الجدول 2-2، أعداد المنظمات المحدد جمع البيانات منها، وفضلاً عن ذلك، تم تحديد عدد المنظمات المناسب لتنفيذ المقابلات مع مسؤولين فيها، بـ 60 منظمة بحيث تتوزع على أعداد متقاربة، عند تنفيذ المقابلات، على أربعة مجالات رئيسية هي: المنظمات التنموية، والمنظمات الخدمية، والمنظمات الحقوقية، والمجالات الأخرى، فضلاً عن توزيع المنظمات بحيث تحتوى على جمعيات، ومؤسسات، مع الأخذ في الاعتبار، وجود منظمات تختص بالمرأة.

جدول 2-2: توزيع العينات على المحافظات مبدئياً

عدد العاملين (عينة الاستبيان)	عدد المنظمات (العينة)	المحافظة
60	15	مدينة صنعاء (الأمانة)
40	10	عدن
40	10	تعز
28	7	حضرموت
32	8	الحديدة
40	10	حجة
240	60	المجموع

أما عن طبيعة عينة المنظمات، فهي عينة عمدية (اختيار)، استناداً إلى المعرفة والاستجابة لإجراء المقابلة والحصول على المعلومات المستهدفة.

عينة العاملين لجمع بيانات الاستبيان:

تم تحديد حجم عينة العاملين، لجمع بيانات الاستبيان، بـ 240 فرداً، بمعدل أربعة عاملين في المنظمة الواحدة. ولكن لا يعني هذا، أنه سيتم التقيد في جمع بيانات الاستبيان، بعاملين في المنظمات التي ستنفذ فيها المقابلات، وإن كان هذا أمر محتمل، بالنسبة لتوزيع الاستبيان يدوياً.

غير أنه سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً أيضاً، ومن ثم يوجد احتمال كبير، أن تشمل العينة، عاملين في منظمات أخرى من غير عينة المنظمات لجمع بيانات المقابلة، وهذا أمر إيجابي، لأنه سيرفع من عدد المنظمات التي سيتم جمع بيانات من العاملين فيها، ويعني أيضاً تنوع مصادر بيانات عينة الاستبيان. وفضلاً عن ذلك، تم تحديد العدد الأدنى لعينة الاستبيان الفعلية، بـ 200 فرداً، لأنه عدد يسمح بالحصول على مؤشرات مناسبة، عند تصنيف بيانات الاستبيان لتحليلها، على خمس مجموعات على الأكثر. وبناء على ذلك، يمكن القول، إن عينة جمع بيانات الاستبيان، هي عينة عشوائية صدفية.

5. حدود الدراسة:

حدود الدراسة المكانية: تتحدد هذه الحدود، بالمحافظات الست التي تم تحديدها سابقاً.

حدود الدراسة الموضوعية: تتعلق هذه الحدود، بطبيعة منظمات المجتمع المدني التي سيتم جمع البيانات منها (عينة المنظمات)، وهي المنظمات التي شملها قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم 1 لسنة 2001، وهي:

- الجمعيات.
- المؤسسات.

وتتمثل مبررات تحديد جمع البيانات بهذه المنظمات، بالآتي:

- انها المنظمات التي هي موضوع قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية المشار إليه، وتطبق عليها، الأحكام القانونية ذاتها، على الرغم من الاختلافات المحدودة بين الجمعيات والمؤسسات.
- توفر درجة تجانس عالية بين هذه المنظمات، من حيث مجالات العمل، والمستهدفين بخدماتها، وأساليب تنفيذ الأعمال فيها، ومن ثم تجانس القدرات والخبرات للعاملين فيها، مما يمكن من الحصول على بيانات متجانسة بدرجة عالية، وهو عامل حاسم لمشكلة الدراسة، والنتائج الممكنة

الوصول إليها، وللمنافع النهائية المتوقعة منها. أما إدراج منظمات من طبيعة أخرى، فلن يحقق التجانس المطلوب في البيانات.

- الفترة الزمنية لجمع البيانات: تم تحديد الفترة من 14 ديسمبر 2019، حتى 13 يناير 2020، لجمع البيانات، وهي فترة املتها المدة الزمنية المحددة لإعداد الدراسة، وفقاً لمرجعية اعدادها.

6. طرق جمع البيانات:

تم جمع البيانات بطريقتين هما:

الطريقة المباشرة: وفقاً لهذه الطريقة، تم جمع بيانات المقابلة والاستبيان، من خلال التنفيذ المباشر لفريق الدراسة، في مدينتي صنعاء، وعدن.. ومن خلال باحث مساعد تم الاستعانة به للمعرفة به، وذلك في كل من المحافظات الأخرى.

الطريقة الالكترونية: إذ تم استخدام وسائل التواصل الاجتماعية، لجمع جزء من بيانات الاستبيان، لأن العينة كبيرة.

رابعاً: تنمية أدوات جمع البيانات:

تم محاولة تنمية أدواتي جمع البيانات: قائمة المقابلة شبه المقننة، والاستبيان، بأربع طرق هي:

- تحليل قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمني رقم 1 لسنة 2001.

- تنفيذ المناقشات البؤرية (صنعاء).

- تحكيم الاستبيان مبدئياً خلال تنفيذ مناقشتي صنعاء (24 و25 نوفمبر 2019، ثم تم تحكيمه من عدد من أساتذة الجامعات والمعاهد والمناقشة مع المعنيين في مركز ايجاد للدراسات والتنمية.

- وتم اختبار سلامة البيانات بعد جمعها.

وسيتم توضيح ما سبق، وأداتي جمع البيانات في نسختيهما المستخدمة في جمع البيانات لاحقاً.

تحليل قانون الجمعيات والمؤسسات:

تم اجراء تحليل لأحكام القانون التي تحدد مبادئ لإدارة المنظمات أو تتضمن مبادئ يجب على المنظمات إنفاذها، وحقوق المنظمات والتزاماتها. وقد تم ايجاز ما يحتويه القانون من قواعد ومبادئ وحقوق والتزامات مهمة في الأطر 4، 5، 6.

إطار 2-4: قواعد التأسيس والتنظيم التي حددها القانون للجمعيات والمؤسسات والاتحادات المتعلقة بها

- حدد القانون، أنه يجب أن يشمل النظام الأساسي لجمعية أو المؤسسة، ما يأتي:
 - اسم المنظمة، وعنوان المركز الرئيسي، أسماء الأعضاء (أو المؤسسين) وعناوينهم، وأعمارهم، ومهنتهم، وتوقيعاتهم.
 - الأهداف الرئيسية، والفرعية بدقة ووضوح، وبحيث تكون طبقات للقانون.
 - المصادر المالية، والية استخدامها (انفاقها).
 - بالنسبة للجمعيات: حقوق الأعضاء، وشروط قبولهم، ومسؤولياتهم، وشروط فصلهم وانسحابهم.
 - البناء التنظيمي (الهيكلية الإدارية) للجمعية أو المؤسسة، ومسؤوليات الجمعية العمومية (أو مجلس الأمناء)، والهيئة الإدارية (أي مجلس الإدارة).
 - الية اختيار (أو انتخاب) أعضاء الهيئة الإدارية أو مجلس الأمناء (بالنسبة للمؤسسة)، ولجنة الرقابة، ومسؤوليات كلاً منها (الهيئة أو المجلس، لجنة الرقابة)، وتنظيم اجتماعات الهيئات أو المجالس واللجنة.
 - نظام الرقابة المالية.
 - إجراءات تعديل الجمعية أو المؤسسة، وحلها أو تصنيفها أو تقسيمها.
 - أي احكام يراها الأعضاء (أو المؤسسين) انها مهمة للإدارة.

إطار 2-5: سلطات (صلاحيات) أو مسؤوليات الهيئة الإدارية (أو مجلس الأمناء)

- تحديد السياسات العامة للجمعية / المؤسسة.
- اعداد اللائحة التنفيذية، واعتمادها من الجمعية العمومية / المؤسسين.
- اعداد الخطط، والبرامج، والموازنة السنوية، والتقرير السنوي الذي يحتوي الحساب الختامي واعتمادها من الجمعية / المؤسسين.
- إدارة الشؤون اليومية.. وحق تشكيل لجان للقيام بمهام تنفيذية.
- تعيين مدير تنفيذي من بين الأعضاء لو من خارج الجمعية، وتحديد مسؤولياته.
- تقديم مقترحات إلى الجمعية العمومية (أو المؤسسين)، بتعديل النظام الأساسي، أو تصفيته أو تقسيمها أو دمجها.
- عقد الاتفاقات مع المنظمات الأخرى، وتمثيل الجمعية/ المؤسسة في الفعاليات الاجتماعية.
- مراجعة الحسابات المالية، والموافقة على الموازنة السنوية.

إطار 2-6: الحقوق التي أجازها القانون للمنظمات والمحظورات أو الاشتراطات عليها

- الحقوق التي أجازها القانون للجمعيات والمؤسسات الأهلية:**
- تلقي المساعدات الخارجية (وفقاً للقانون)، بما فيها كتب ومنشورات ومجلات لا تتعارض مع القوانين النافذة.
- ممارسة أنشطة اقتصادية أو تجارية، لتحقيق عوائد تنسجم مع أهداف الجمعية / المؤسسة، وإعفاء العوائد من الضرائب، ومن الرسوم الجمركية على الواردات، بموافقة وزير المالية.
- الإعفاء من 50 % من رسوم الكهرباء والمياه المقدمة من المؤسسات العامة.
- تنفيذ أنشطة (مشاريع) لصالح منظمات خارجية، بموافقة وزارة الشؤون الاجتماعية.
- إقامة الدعاوي في إطار ممارسة مهامها (الجمعية/ المؤسسة) على الغير.
- جمع التبرعات أو تلقيها، بعد إبلاغ الوزارة.
- الحصول على الدعم المادي والمالي من الحكومة، ولكن بعد مرور سنة من التأسيس، وإرسال المنظمة لحساب نهائي معتمد من الجمعية العمومية (أو مجلس الأمناء).

إطار 2-6: الحقوق التي أجازها القانون للمنظمات والمحظورات أو الاشتراطات عليها

المحظورات أو الاشتراطات التي حددها القانون:

- عدم البدء بممارسة النشاط، قبل التسجيل الرسمي (الحصول على الموافقة النهائية)..
- (وينطبق هذا أيضاً على القيام بنشاط أو مشروع لصالح أو بتمويل منظمة خارجية).
- إبلاغ الوزارة (الشؤون الاجتماعية) أو مكتبها في نطاق العمل، قبل جمع التبرعات.
- حظر الانخراط في أي نشاط حزبي أو المشاركة في حملة انتخابية، أو تخصيص أي من مواردها أو مقراتها لمثل هذه الاعمال، بشكل مباشر أو غير مباشر.
- إبلاغ الوزارة (أو مكتبها) على انتخاب الهيئة الإدارية، ولجنة الرقابة.
- فرض القانون عقوبات على أي شخص من غير الأعضاء (أو المؤسسين)، المشاركة في الإدارة أو في مناقشات الجمعية العمومية، بدون موافقة المجلس / الهيئة الإدارية.

ويبدو أن إطلاق القانون للجمعيات والمؤسسات بممارسة نشاط اقتصادي أو تجاري لتحقيق عوائد تمكنها من تحقيق أهدافها، وإعفائها من الضرائب والجمارك، بدون معايير أو شروط، باستثناء موافقة وزير المالية، بناء على رسالة من وزير الشؤون الاجتماعية، يطلق العنان لكثير من الجمعيات والمؤسسات، لممارسة أنشطة لتحقيق أرباح خاصة، بغطاء خيري. فقد أكد البعض خلال المناقشات البؤرية التي تم تنفيذها، بأن بعض الجمعيات والمؤسسات، هي أساساً ربحية.

والملاحظ أيضاً، أن القانون يعاني من فجوات حوكمة، متعددة لعل أهمها ما يأتي:

- عدم الحق في الحصول على منفعة خاصة، لعدم منحه حق عضو ما، التصويت لقرار يتضمن مصلحة خاصة ما للعضو.
- يوجد أحكاماً في القانون، تتيح لوزارة الشؤون الاجتماعية (الوزارة المشرفة على تنفيذ القانون)، التدخل في الشؤون الداخلية للمنظمات أو التأثير في انتخاب الهيئة الإدارية للجمعية، وتقييد برامجها ومشاريعها لتوجيهها الوجهة التي ترضي قيادة الحكومة أو السلطة المحلية.

- أكد القانون على وجوب توفر الشرعية في منظمة المجتمع المدني، المتمثلة بتحقيق مصلحة عامة، وأن يكون نشاطها مشروعاً وفقاً للقوانين.
- حظر القانون، حق مشاركة أفراد من خارج المنظمة، في مشاورات الجمعية العمومية، وأن ذلك غير مسموح، سوى بموافقة الهيئة الإدارية مسبقاً، مع أن هذه الهيئة منتخبة من الجمعية العامة، ويفترض أن الهيئة الإدارية تتبعها إدارياً.. كما يعني ذلك، أن القانون حد من مشاركة المجتمع أو المستهدفين والمتبرعين وغيرهم في قرارات الجمعية وعملياتها.
- لم يلزم القانون، الفصل بين مسؤوليات الهيئة الإدارية، والمدير التنفيذي الذي قد يتم تعيينه من أعضاء الجمعية أو من أعضاء الهيئة الإدارية أو قد يكون هو ذاته امين عام الجمعية، كما أن المسؤول المالي هو عضو في الجمعية وفي الهيئة الإدارية.. وهذا لا يمكن من أعمال مبدأ المسالة، ويحد من الشفافية..
- حصر القانون، الحق في حصول المنظمات على رعاية ودعم من الحكومة - مع انه ليس هناك أي دعم حالياً - على المنظمات التي تعمل في مجال "التنمية الشاملة" .. غير أنه قد يساء استخدام هذا المفهوم، بقصره على المنظمات المختصة بالتنمية الاقتصادية، وخدمات الصحة والتعليم والبيئة وتقليص الفقر، وذوي الاحتياجات الخاصة، وتستثنى المنظمات المدافعة عن الحقوق المدنية والسياسية من ذلك.
- حصر القانون، حق الحصول على المعلومات من المنظمات، على الوزارة ومكاتبها، والأطراف الداخلية للمنظمات ذاتها (أي وضع قيود على الشفافية وعلى المطالبة بها).
- وأخيراً، فإن صفة "الأهلية" الملحقة بالتسمية (قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية)، هي صفة تتعلق بالجمعيات التعاونية التي تخدم أعضائها (الجمعيات الزراعية، نقابات الاعمال، جمعيات

الصيادين،...)، ولا تتعلق بالجمعيات والمؤسسات الخيرية التي تقدم خدماتها للمجتمع أو شرائح منه، وليس لأعضائها.

وبناءً على ذلك، تم تضمين قائمة المقابلة شبه المقننة، فقرات تتعلق بمسؤوليات الهيئة الإدارية/مجلس الأمناء، ومسؤوليات تتعلق بالجمعية العامة، وفقرات لتحديد ما إذا كان يوجد فصل بين المسؤوليات من عدمه. وهناك جوانب قصور وفجوات أخرى في القانون، مقارنة بما تحدده أدلة قوانين منظمات المجتمع المدني، من قواعد ومبادئ للحوكمة. وفضلاً عن ذلك، تضمن القانون ثلاثة أنماط من الإدارة في الجمعيات والمؤسسات، هي:

• نمط الإدارة المجتمعية (صلاحيات للجمعية العامة، الهيئة الإدارية المنتخبة من أعضاء الجمعية).

• نمط الإدارة الجماعية (مجلس الأمناء أو الأوصياء).

• نمط الإدارة الفردية (المؤسس أو احد المؤسسين، مع لجنة استشارية).

وبناءً على ذلك، تم تضمين قائمة المقابلة شبه المقننة، فقرات تتعلق بمسؤوليات الهيئة الإدارية/مجلس الأمناء، ومسؤوليات تتعلق بالجمعية العامة، وفقرات لتحديد ما إذا كان يوجد فصل بين المسؤوليات من عدمه.

نتائج المناقشات البؤرية:

تم تنفيذ مناقشتين بؤريتين في صنعاء، في 23 و 24 نوفمبر 2019. وبلغ عدد المشاركين في كل مناقشة 10 مشاركين (20 في المناقشتين)، نصفهم في كل مناقشة ممثلون (قيادات) لمنظمات مجتمع مدني، والنصف الآخر أكاديميون.

وقد تم الاستفادة من بعض نتائج المناقشتين، في تنمية أداتي جمع البيانات، والنتائج الأخرى تمثل إثراء لتحليل البيانات في الفصلين اللاحقين.

أما المناقشة البؤرية الثالثة المنعقدة في عدن بتاريخ 21 ديسمبر 2019، وتم الخروج منها، بنتائج ستستخدم أيضاً في إثراء تحليل البيانات أيضاً.

تحكيم الاستبيان:

كان الاستبيان خلال تنفيذ المناقشتين البؤريتين في صنعاء، معداً مبدئياً. ولذا، تم تحكيم الاستبيان، من عدد من المشاركين في المناقشتين. وبناءً على ملاحظات المحكمين، وعلى نتائج المناقشتين، تم تنمية الاستبيان.

وفضلاً عن ذلك، تم تحكيم الاستبيان لدى عدد من المحكمين مرة أخرى، للتأكد من محتواه، وتم تنميته مرة أخرى أيضاً، كما أتيح مناقشته للمعنيين في مركز أوجد.

محتوى قائمة المقابلة (الصياغة الأخيرة):

- احتوت قائمة المقابلة في صياغتها الأخيرة، على ثمانية مجالات تم توسيعها وترصين فقراتها، مع إضافة فقرات مهمة إليها، وهي كالآتي:
- فقرات التعرف على خصائص المنظمات ومجالات عملها وتطويرها.
 - مجال الهيكلية الإدارية (المجال ثالثاً)، والإدارة العليا ومسؤولياتها والمدير التنفيذي، وتغيير الإدارة، وفقرات تمكن من التعرف على ما إذا كان يوجد فصل بين المسؤوليات عملياً.
 - تطوير مجالات العمل والقرارات والعمليات.
 - مبادئ الحوكمة الرئيسية، وآلياتها أو أدوات ممارستها، ومبادئ الحوكمة الملائمة للمنظمات.
 - الموارد القائمة (البشرية، والقدرات والتدريب، وإضافة فقرات عن جوانب القصور، مصادر التمويل، وإضافة فقرات عن مقاديرها، والبنية المادية والتكنولوجية)، وتجربة منظمات في الحوكمة.
 - المشكلات الداخلية والبيئة المحيطة، وعوامل اصلاح بيئة العمل.
- ويشار إلى أنه تم إضافة مؤشرات لمبادئ الحوكمة الرئيسية (الشفافية، المساءلة، الاستقلالية) في قائمة المقابلة، على الرغم من أنها ضمن الاستبيان أساساً، بغرض ما يأتي:

استخدام إجاباتها، للتأكد من سلامة الإجابات على المؤشرات ذاتها في الاستبيان (التعرف على الفروق بين الإجابات)، فإذا كان لا يوجد فروق مهمة، فيعني ذلك، صحة الإجابات على المؤشرات في المقابلة والاستبيان، أما إذا كان يوجد خلل، فيعني ذلك، أن إجابات قيادات المنظمات (في المقابلة)، غير سليمة، بينما إجابات العاملين (الاستبيان) هي الأقرب للصحة. وهذا ما يمكن معرفته من تحليل بيانات الأدوات.

محتوى الاستبيان (الصياغة الأخيرة):

- تم تنمية محتوى الاستبيان، وتم إجراء التعديلات الآتية عليه:
 - فصل مؤشرات إنفاذ القانون والتنظيم الداخلي، عن بعد المساءلة، بحيث يكون بعداً منفرداً.
 - إضافة فقرات مؤشرات مهمة إلى بعد المشاركة.
 - حذف بعد الاستقلالية، وإضافته إلى قائمة المقابلة، على الرغم من أن الرأي الغالب، هو عدم إمكانية تحقق الاستقلالية في المنظمات في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها اليمن... وتم حذف بعد العدالة، للسبب نفسه.
 - تعديل فقرات بعد الاستعداد والرغبة لتطوير المنظمة، ليحتوي على ثلاث فقرات تمثل توجه الإدارة لتطوير المنظمة، وأربع فقرات تعبر عن رغبة العاملين لتطوير المنظمة (إعمال الحوكمة).
 - إضافة بعد مجال التدريب الذي يحتاجه العاملون، بناء على نتائج الدراستين اللتين نفذتهما مؤسسة العون للتنمية (2018) على المنظمات في محافظة حضرموت، واللتين تم الحصول عليهما، بعد صياغة الاستبيان المبدئي.
- وبناءً على ذلك، يحتوي الاستبيان في صيغته الأخيرة، على الأبعاد، وعدد الفقرات المبينة في الجدول 2-3.
- ويشار إلى أنه تم الاقتصار على الفقرات المهمة في الأبعاد، تجنباً للملل الذي يمكن أن يعاني منه المبحوثون إذا كان الاستبيان طويلاً.

جدول 2-3: الأبعاد والفقرات التي يحتويها الاستبيان
ومستويات الإجابة

مستويات الإجابة	عدد الفقرات	البعد
نعم، لا ، لا اعرف	16	- بعد التنظيم الداخلي للمنظمة
نعم، أحياناً، لا	10	- بعد تحقق الشفافية
نعم، أحياناً، لا	9	- بعد تحقق المساءلة
نعم، أحياناً، لا	7	- بعد تحقق الفاعلية
نعم، أحياناً، لا	4	- بعد تحقق الاستجابة
نعم، أحياناً، لا	11	- بعد تحقق المشاركة
نعم، أحياناً، لا	9	- بعد انفاذ القانون والتنظيم الأساسي
نعم، اعتقد ذلك، لا	7	- بعد التوجه والرغبة لتطوير المنظمة
نعم، أعتقد ذلك، لا	13	- بعد مجال التدريب
_____	86	مجموع

ويشار إلى أنه تم إضافة بعد التنظيم الداخلي للمنظمة، على الرغم من وجود فقرات كثيرة تتعلق به، ضمن قائمة المقابلة، بغرض التحقق من الإجابات على فقراته، لصحة الإجابات من المقابلة شبه المقننة.

خامساً: نتائج جمع البيانات وتقييمها:

استغرق جمع البيانات، بأداتي المقابلة والاستبيان، نحو شهرين (من 14 ديسمبر إلى 12 فبراير 2020). ويبين الجدول 2-4، نتائج جمع البيانات وحجمها مقارنةً بالمستهدف. وسيتم توضيح نتائج جمع البيانات وحجمها، واستجابة المنظمات للباحثين ومشكلات ذلك (تقييم جمع البيانات).

نتائج جمع البيانات:

تم توزيع عينة المنظمات التي سيتم جمع البيانات منها، باستخدام المقابلة شبه المقننة، على المحافظات الست (العمود الأول تحت المقابلة في جدول 2-4).

جدول 2-4: نتائج جمع البيانات مقارنة بالمستهدف

المسترد	استبيان			المنفذ	مقابلة			بيان المحافظة
	مسترد الالكتروني	مسترد يدوي	مستهدف		منفذ الالكتروني	منفذ مباشر	مستهدف	
60	19	41	60	28	3	25	15	صنعاء
39	15	24	30	8	0	8	10	تعز
38	0	38	21	8	0	8	7	حزموت
23	2	21	24	7	0	7	8	الحديدة
6	4	2	30	4	0	4	10	عدن
0	0	0	0	0	0	0	0	حجة
45	45	0	30	10	10	0	10	أخرى (*)
211	85	126	195	65	13	52	60	مجموع

(*) محافظات أخرى هي:
- الاستبيان: إب، لحج، أبين، حجة، مأرب، عمران، الجوف، شبوة، الضالع، جميع المحافظات.

وقد بدأ يتضح، بعد نحو أربعة أسابيع، ضعف الاستجابة لجمع البيانات بكل من الاداتين، بأنه يوجد عدم استجابة تامة في محافظة حجة، واستجابة ضعيفة في المحافظات الأخرى. تم استخدام البدائل لاستكمال جمع البيانات. وقد تم زيادة عدد المقابلات في صنعاء، بحكم تواجد الباحثين وتواجد المنظمات فيها، وتنفيذ مقابلات الكترونية، كما تم توزيع الاستبيان الكترونياً، وارتفع عدد نسخ الاستبيان المستردة الكترونياً، كما يوضح الجدول.

وقد تم الحصول على بيانات 65 مقابلة، بزيادة خمس مقابلات عن المستهدف، كما تم الحصول على 238 نسخة استبيان، تم استبعاد 27 نسخة لعدم صلاحيتها، وبزيادة 16 نسخة عن العدد الأدنى المستهدف.

ويبين الجدول 2-5، عدد المنظمات التي تم جمع البيانات منها.

جدول 2-5: عدد المنظمات التي تم جمع البيانات منها

عدد المنظمات	أداة جمع البيانات
14 منظمة	المقابلة شبه المقننة فقط
65 منظمة	الاستبيان فقط
51 منظمة	المقابلة والاستبيان
130 منظمة	عدد المنظمات التي تم جمع البيانات منها

تقييم الاستجابة لجمع البيانات:

لقد سبق توضيح محددات الدراسة، لاسيما المتعلقة بالعينات وجمع البيانات، مما لا يتطلب تكرار ذكرها هنا. وقد تبين من عملية جمع البيانات، عدد من المشكلات المتعلقة باستجابة المنظمات والعاملين فيها، للباحثين المكلفين بجمع البيانات، وهي مشكلات تقع في صلب وضع الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، وهو ما يستوجب توضيحها، وعلى النحو الآتي:

عدم الاستجابة: اتضح للباحثين المكلفين بجمع البيانات، عدد من المستويات لعدم الاستجابة، أهمها ما يأتي:

- معظم المنظمات (قياداتها، العاملين فيها)، اعتذرت عن الاستجابة لجمع البيانات وتقديمهم مبررات كالانشغال أو أن الدراسة لا تعيننا، على الرغم من تعريفهم بأن الدراسة هي لمصلحة منظمات المجتمع المدني في اليمن.

- بعض المنظمات قدمت وعوداً متكررة، بدلاً من الاعتذار المباشر، حتى ينصرف الباحثون ولا يعودون.

الاستجابة الوهمية أو الخادعة: كان هناك عددٌ من الأشكال للاستجابة الوهمية، أهمها ما يأتي:

- الإجابة عن بعض الأسئلة، والاعتذار عن إكمال المقابلة بداعي الانشغال، لاسيما عند طرح الأسئلة المتعلقة بالوضع الداخلي للمنظمة كاتخاذ القرارات، والمسؤوليات،.. وبعضهم كان يجيب إجابة عامة على مثل هذه الأسئلة، هروباً من الإفصاح عن نمط الإدارة الفعلي في المنظمة.

- استلام العاملين في بعض المنظمات لنسخ الاستبيان، ويتم العودة لاسترجاعها، ولا يتم ذلك، فعلى سبيل المثال، تم توزيع 133 نسخة ورقية للاستبيان لعاملين في منظمات، في مدينة صنعاء، ولم يسترجع منها سوى 42 نسخة فقط.

- التلكؤ في الإجابة عن بعض الأسئلة المهمة بالنسبة للمقابلة والاستبيان، ثم إجاباتها إجابات لا تُعبّر غالباً عن الواقع.
- الإجابة على بعض فقرات الاستبيان، وإعادته وهو غير مكتمل، بما يجعل النسخة غير صالحة، وبلغ عدد النسخ غير الصالحة للتحليل، نحو 27 نسخة استبيان.
- إجابة بعض فقرات الاستبيان، في بعض المنظمات التي تم جمع البيانات منها، تبدو متناقضة مع واقع وطبيعة المنظمة والظروف التي تعمل فيها وبنيتها التنظيمية، فضلاً عن إجابة البعض على الاستبيان، إجابة نمطية (مثلاً التأشير للإجابة تحت مستوى إجابة واحد).

الاستجابة العادية: يمكن القول إن المنظمات التي استجابت للباحثين بشكل طبيعي، عدد محدود، وعادةً هي المنظمات التي يوجد للباحثين فيها معرفة سابقة. وبناءً على ذلك، تم استنتاج عدداً من الاستنتاجات المهمة التي تتعلق بوضع الحوكمة في معظم منظمات المجتمع المدني، ومن ذلك، المصادقية، والنزاهة، والشفافية في هذه المنظمات، وهي سمات مناقضة لمبادئ المجتمع المدني وقيمه. وقد فضلنا تأجيل الاستنتاجات الأكثر أهمية، لتكون بناءً على تحليل البيانات في الفصلين التاليين.

جدول 2-6: توزيع عدد المنظمات وعدد الاستبيان المسترد بحسب المحافظة وفقاً لعدد من الخصائص

مجموع		مؤسسات		جمعيات		النوع محافظة
استبيان	منظمات	عدد الاستبيان	عدد	عدد الاستبيان	عدد	
60	31	50	23	10	8	صنعاء
39	18	35	15	4	3	تعز
38	10	32	9	6	1	حزموت
23	10	16	5	7	5	الحديدة
6	6	6	6	0	0	عدن
45	41	26	23	19	18	أخرى (*)
211	116	165	81	46	35	مجموع

(*) محافظات أخرى هي:-
- الاستبيان: إب، لحج، آيين، حجة، مأرب، عمران، الجوف، شبوة، الضالع، جميع المحافظات.

الفصل الثالث
واقع الحوكمة الداخلية في
منظمات المجتمع المدني
(ومواردها القائمة)

مقدمة :-

يشتمل الهدف من هذا الفصل، في التعرف على واقع الحوكمة الداخلية في منظمات المجتمع المدني في اليمن، وعلى وضع مواردها القائمة، وعلى المشكلات التي تواجهها. ولذا، تم بلورة هذا الهدف، على الأغراض (أهداف فرعية) الآتية:

- التعرف على خصائص منظمات المجتمع المدني التي تمارس عملها حالياً، في حدود الدراسة، كما سبق توضيحها ضمن المنهجية في الفصل السابق.
 - التعرف على وضع الأطر المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني.
 - التعرف على وضع الهيكلية الإدارية في منظمات المجتمع المدني، وأنماط الإدارة السائدة، والتقسيم التنفيذي، وتوزيع المسؤوليات عملياً والفصل فيما بينها.
 - التعرف على متخذي القرارات في منظمات المجتمع المدني، وعمليات تنفيذها للبرامج والمشاريع.
 - بحث وضع الموارد القائمة والقدرات في منظمات المجتمع المدني، ومصادر التمويل.
 - التعرف على وضع العلاقة بين منظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الحكومية، والمنظمات ووكالات التنمية الدولية المانحة التي تعمل في اليمن، والعلاقات بين المنظمات ذاتها.
 - التعرف على المشكلات الداخلية لهذه المنظمات، والمشكلات التي تواجهها من البيئة الخارجية.
 - التعرف على تجربة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني.
- وسيتم الاعتماد في محاولة تحقيق الأغراض السابقة، على بيانات المقابلة شبه المقننة بدرجة أساسية، إضافة إلى بعض نتائج المناقشات البؤرية، وبيانات الاستبيان، وينقسم الفصل، إلى ثمانية فروع وفقاً لتسلسل الأغراض السابقة، وسيتم توضيحها، بعد تقديم عددٍ من التعريفات الإجرائية لمفاهيم سترد في الفصل.

تعريفات إجرائية لمفاهيم:

الجمعية العامة: هي الأعضاء كافة المؤسسين للجمعية الذين يجتمعون دورياً. مجلس المؤسسين: هو اجتماع الأعضاء المؤسسين للمؤسسة والمسؤولين عن تمويلها، ويجتمعون دورياً أو عند الضرورة.

الإدارة العليا: هي مجلس الأمناء بالنسبة للمؤسسات، أو الهيئة الإدارية بالنسبة للجمعيات، ويمكن أن يطلق على أي منها، الإدارة الجماعية (نمط الإدارة الجماعية).

المسؤول التنفيذي: هو المدير العام أو الأمين العام أو المدير التنفيذي، أو رئيس المنظمة في المنظمات ذات الإدارة الفردية أو العائلية.

أعضاء الرقابة: هم الأفراد المكلفون بمهام عملية الرقابة، سواءً أكانوا يشكلون لجنة الرقابة بالنسبة للجمعيات، أو الموظفين في إدارة الرقابة (أو أي تسمية أخرى لها)، ويمكن أن يطلق عليهم طرف الرقابة.

الإدارة المجتمعية: هي المكونات التي تتوزع الصلاحيات أو المسؤوليات الرئيسة في الجمعية، بين الجمعية العامة، والإدارة العليا أو الهيئة الإدارية، ويترتب على ذلك، نمط الإدارة المجتمعية. وإذا تولت المسؤوليات، الهيئة الإدارية، نكون أمام نمط الإدارة الجماعية.

التمويل الأجنبي والمنح: هو عبارة عن أي تمويلات تتلقاها أو تتنافس عليها منظمات المجتمع المدني اليمنية، وأي منح لبرامج أو مشاريع من أي أطراف خارجية تتولى هذه المنظمات تنفيذها، وتعد تمويلات أو منح المنظمات ووكالات التنمية الدولية، أحد فروعها.

نفقات التشغيل الأساسية: تتكون من إيجار مبنى المنظمة، وأجور الموظفين الأساسيين اللازمين لفتح المنظمة في حالة عدم وجود برامج أو مشاريع تحت التنفيذ، ونفقات الاتصالات والمياه والكهرباء.

أولاً: الخصائص الرئيسية لـ NGOs:

يمكن اعتبار أن كل ما يتعلق بمنظمات المجتمع المدني، يمثل خصائصاً لها، بما في ذلك، ما سيناقشه هذا الفصل برمته. ومع ذلك، فإن هناك عدداً من الخصائص الرئيسة لمنظمات المجتمع المدني سيتم تحليلها في هذا الفرع، وهي طبيعة المنظمة والتوزيع الجغرافي للمنظمات، وعمر المنظمة (التأسيس)، ومجال العمل عند التأسيس ومجال العمل الإضافي، ونطاق العمل (حجم المنظمة)، والانتظام في العمل .. وسيتم ذلك، اعتماداً على نتائج جمع البيانات بأداتي المقابلة والاستبيان، أو على نتائج بيانات المقابلة بالنسبة لبعض الخصائص.

طبيعة المنظمة:

يشير مفهوم طبيعة المنظمة، إلى هويتها، وهي هنا المجتمع المدني. وطبيعة المنظمة في هذه الدراسة، على نوعين هما: المؤسسات والجمعيات.

ويوضح الجدول 1-3، أن المؤسسات تمثل نحو 70%، بينما الجمعيات نحو 30%. واعتماداً على الجدول ذاته، فإن نحو 32% من المنظمات، هي في مدينة صنعاء، ونحو 35% منها في محافظات تعز وحضرموت والحديدة وعدن، والنسبة الأخرى (33%) هي ضمن محافظات أخرى .. وهي نسب بخلاف الدراسات السابقة التي استحوذت فيها مدينة صنعاء، على أكثر من نصف المنظمات، بل تصل في بعض الدراسات، إلى أكثر من الثلثين (يمكن مراجعة نتائج الدراسات السابقة).

جدول 3-1: المنظمات بحسب المحافظة والطبيعة

المحافظة	الطبيعة		مؤسسة	جمعية	مجموع	%
	عدد	%				
مدينة صنعاء	30	12	42	32		
الحديدة	5	3	8	6		
تعز	15	3	18	14		
حزموت	9	1	10	8		
عدن	9	0	9	7		
أخرى	23	20	43	33		
مجموع	عدد	39	130	--		
	%	70	100	100		

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة والاستبيان.

وفضلاً عن ذلك، فإن الجمعيات الممثلة في العينة، هي أكثر في بند محافظات أخرى (نحو 47% من عدد الجمعيات)، مقارنة بالمحافظات الأخرى. والملاحظة الأكثر أهمية، هي ارتفاع عدد المؤسسات مقارنة بالجمعيات التي تعد الأساس في تشكل المجتمع المدني الرسمي، وهي ملاحظة توجب الاستقصاء عن مبرراتها. وقد اتضح في هذا السياق، ما يأتي:

1. أن إنشاء المؤسسات، يقف وراءه أسباب متباينة، وهي على النحو الآتي:
 - مؤسسات تنشئها شركات قطاع خاص (أو ملاكها)، وتتولى تمويلها، في إطار العمل الخيري، حتى وإن كان هناك أسباب أخرى من ورائها، وعدد هذه المؤسسات محدود.
 - مؤسسات تنشئها الحكومة وتدعمها وتمولها، والهدف الأساسي منها، هو مساندة الحكومة وسياساتها في أوساط المجتمع، وتستفيد كثير من هذه المؤسسات أيضاً، من التمويلات التي تتيحها المنظمات الدولية والإقليمية.
 - مؤسسات ينشئها مسؤولون في مؤسسات حكومية، وتستفيد من التمويلات الأجنبية، وتُدار من وكلاء لهم، وهي تحقق فوائد خاصة لمؤسسيها، كما يمكن أن تكون مسانداً لسياسات الحكومة.

• مؤسسات ينشئها أشخاص طبيعيون عاديون للاستزاق أو التربح منها، وفقاً لما يأتي (اعتماداً على نتائج المقابلات البؤرية، والمقابلة شبه المقننة):

• مؤسسات عائلية ينشئها شخص طبيعي بمعية أقارب له، للحصول على دخول لهم بالاستفادة من تمويلات منظمات ووكالات التنمية الدولية.

• مؤسسات عائلية، تستغل تأسيسها الخيري، للتربح من وراء ممارستها أنشطة تجارية، بمبرر الحصول على عوائد لتمويل أنشطتها الخيرية التي تعد أنشطة ثانوية أساساً.

• مؤسسات الأصدقاء، ويتم إنشاؤها من قبل عدد من الأشخاص الطبيعيين، للاستزاق (الحصول على أجور) من خلال استغلال تمويل منظمات دولية وإقليمية ومنح بشكل عام، أو من خلال التربح من أنشطة تجارية تمارسها.

• مؤسسات ينشئها أشخاص، لديهم الرغبة في خدمة المجتمع.

2. أن التمويلات الأجنبية المختلفة المتاحة، قد شجعت على إنشاء المؤسسات، وفقاً لأنواع المؤسسات السابقة، ماعدا تلك التي تمول من شركات قطاع خاص.

3. أن الثغرات القائمة في قانون الجمعيات والمؤسسات، تتيح التوجه المتزايد نحو انشاء المؤسسات لتحقيق فوائد خاصة من ورائها أيا كانت- لاسيما أن ذلك أمر يتسم بالصعوبة في حالة الجمعيات، فضلاً عن أن المؤسسات، تمنح أصحابها بموجب القانون، حقوقاً في إدارتها وفي الإشراف عليها.

وبناءً على ذلك، فإن كير من المؤسسات، لا تنتمي في هويتها الفعلية إلى المجتمع المدني، بل إن هويتها، هي المنافع الخاصة، ويؤكد ذلك، التنافس الشديد، بل الصراع بين كثير من المؤسسات، على التمويلات الأجنبية.

وفي هذا السياق، أكد أحدهم في إحدى المقابلات البؤرية، على: "أن منظمات المجتمع المدني في اليمن، تتجه إلى فقدان هويتها". كما يمكن القول أيضاً: إن معظم المؤسسات في المجتمع المدني، هي بمثابة شركات خاصة أساساً، بدون أن ينفي ذلك، تقديمها لخدمات مجتمعية خيرية.

التأسيس (عمر المنظمة):

بلغ عدد منظمات المجتمع المدني التي أنشئت خلال المدة "2015-2019"، نحو 39% من العينة، وبلغت هذه النسبة خلال المدة "2010 - 2014"، نحو 34%، بينما نحو 27% من منظمات العينة أنشئت قبل 2010 (جدول 3-2)، مما يعني تنوع منظمات العينة في الإنشاء.

جدول 3-2: المنظمات بحسب المحافظة وسنة التأسيس

المحافظة	سنة					
	5-1 (2015- 2019)	10-6 (2010- 2014)	15-11 (2005- 2009)	16 سنة فأكثر (قبل 2005)	مجموع	%
مدينة صنعاء	19	13	5	5	42	31
الحديدة	1	4	3	0	10	7
تعز	8	4	2	4	18	14
حزموت	5	1	2	2	10	8
عدن	4	5	0	0	9	7
أخرى	14	17	4	8	43	33
مجموع	عدد	51	44	16	19	130
	%	39	34	12	15	100

المصدر: استناداً إلى بيانات المقابلة والاستبيان.

ويوضح الجدول 3-3، التوزيع النسبي لمجموعات عينة المنظمات بحسب المحافظة ووفقاً لمدة التأسيس. والملاحظ من الجدول، أن المنظمات الممثلة في العينة في مجموعات بعض المحافظات التي أنشئت خلال السنوات الخمس الماضية، تبلغ بين 44% و50% (حزموت، مدينة صنعاء، تعز، عدن)، بينما هي بنسبة أقل للمنظمات التي أنشئت قبل 2010، هذا على الرغم من أن عدد المنظمات على مستوى اليمن، قُدِّرَ بأكثر من 8 آلاف منظمة في 2010 (البنك الدولي، 2013)، وقدر عددها في

مدينة صنعاء بعدة آلاف، وقدر بالمئات في كل من محافظة تعز، والحديدة، وعدن، وحضرموت.

جدول 3-3: التوزيع النسبي للمنظمات بحسب المحافظة ومدة التأسيس

المحافظة	المدة	قبل 2010	2010-2014	2015-2019
مدينة صنعاء (%)	24	31	45	
الحديدة (%)	30	40	10	
تعز (%)	33	22	44	
حضرموت (%)	40	10	50	
عدن (%)	00	56	44	
أخرى (%)	28	40	32	
مجموع (%)	27	34	39	

المصدر: اعتماداً على الجدول 3-2.

ويمكن أن يشير ما سبق، إلى عدد من النتائج التي لعل من أهمها، ما يأتي:

- قصر مدة دورة منظمة المجتمع المدني بالنسبة لمعظم المنظمات في اليمن. وبعبارة أخرى، فإن كثيراً من المنظمات، تنشأ وتعمل لعدد من السنوات، ثم تتوقف وتقف وتخضع للتصفية أو التوزيع. ومن الأسباب التي يمكن أن تفسر ذلك، تقلبات البيئة السياسية والاقتصادية المحيطة بعمل منظمات المجتمع المدني وعدم استقرارها، فضلاً عن تدهور الوضع الاقتصادي، وتدني الدخل الحقيقية للأفراد، مما يقلص من القدرة على جمع التبرعات أو على قدرة الأفراد والمنشآت على التبرع المالي، إضافة إلى تراخي إدارات المنظمات عن جمع التبرعات، في ظل وجود قيود رسمية على قيامها بذلك.
- عدم وجود مصادر مستقرة للتمويل لكثير من المنظمات.

مجالات العمل:

يوجد مجالات عمل كثيرة لمنظمات المجتمع المدني في اليمن، غير أنه يمكن تصنيف مجالات عمل هذه المنظمات، إلى ثلاثة مجالات عمل رئيسة هي التنمية، والعمل الإنساني والإغاثة التي أضيفت منذ 2015، لتقليص عواقب الحرب على النازحين والمتضررين الفقراء، ثم مجال الحقوق والحريات.

ويعد مجال التنمية، المجال الأوسع لمجالات عمل المنظمات، وتنتمي إليه المنظمات العاملة في مجال تقليص الفقر ومساندة الأسر الفقيرة والأكثر ضعفاً، والمنظمات في مجال حماية البيئة، وفي خدمات التعليم، وتنمية المرأة وحماية الطفل، ورفع قدرات الشباب...

وبلغ عدد المنظمات في العينة في مجال التنمية، نحو 79%، بينما في مجال الحقوق والحريات نحو 12%، ونحو 9% في مجال العمل الإنساني والإغاثة (جدول 3-4).

ومع ذلك، يعمل معظم المنظمات من بعد 2015، في مجال العمل الإنساني والإغاثة والمساندة الطارئة في إطار برامج ومشاريع خطة الاستجابة الطارئة للأمم المتحدة في اليمن.

جدول 3-4: المنظمات بحسب المحافظة ومجال العمل

مجال العمل المحافظة	تنمية	عمل انساني واغاثة	حقوق وحريات	مجموع	%
مدينة صنعاء	33	5	4	42	32
الحديدة	6	1	1	58	6
تعز	16	1	1	18	14
حضرموت	8	1	1	10	8
عدن	6	0	3	9	7
أخرى	34	3	6	43	33
مجموع	103	11	16	130	--
	79	9	12	100	100

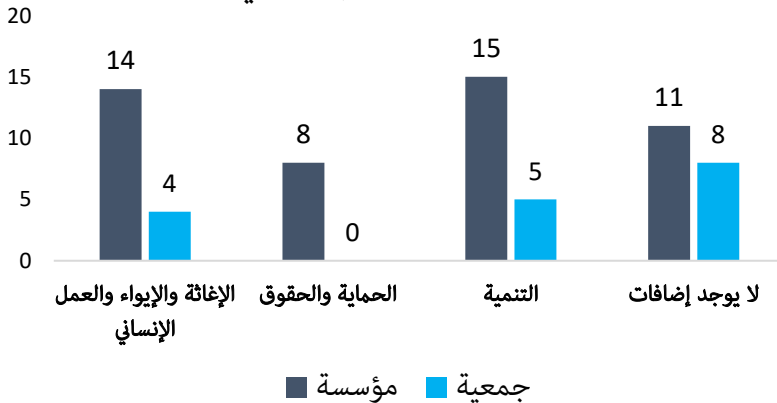
المصدر: اعتماداً على الجدول 3-2.

ويلاحظ من الجدول 3-4، أن هناك تبايناً كبيراً في توزيع المنظمات وفقاً لمجال العمل بين المحافظات، إذ تحوز مدينة صنعاء، على نحو 32% من المنظمات العاملة في التنمية، ونحو 42% من المنظمات العاملة في مجال العمل الإنساني، ونحو 25% من المنظمات العاملة في مجال الحقوق والحريات، بينما لا يوجد في بعض المحافظات، سوى منظمة ممثلة في العينة.

ويشير ذلك، إلى عدم العدالة في توزيع خدمات منظمات المجتمع المدني بين المحافظات، على الرغم من أن بعض المنظمات، تعمل على مستوى اليمن، وبعض المنظمات مركزها في صنعاء، غير أن أماكن عملها، هي في محافظات أخرى، ويعود تركيز كثير من المنظمات في صنعاء، حتى تكون قريبة من مصادر التمويل، وفي طبيعتها المنظمات ووكالات التنمية الدولية المانحة أو الممولة.

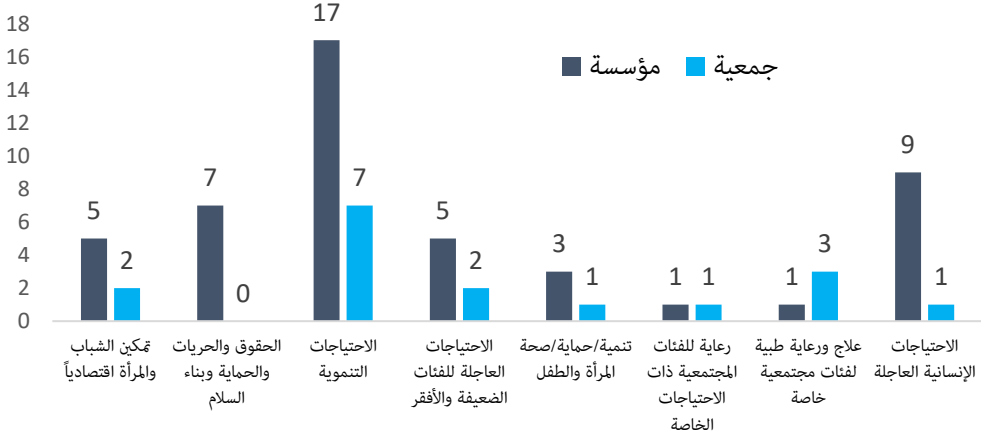
ووفقاً لبيانات المقابلة، فإن نحو 71% من المنظمات قد أضافت مجالات عمل أخرى إلى مجالات عملها التي كانت عليها عند التأسيس. ويوضح الشكل 3-1، مجالات العمل الإضافية، وتوزعها في المحافظات، ومجالات العمل الإضافية، كانت أكثر في مجال التنمية (نحو 31% من المنظمات)، ثم في مجال العمل الإنساني والإغاثة والإيواء (نحو 28% من المنظمات).

شكل 3-1: مجالات العمل الإضافية في المنظمات



- وتبرر قيادات المنظمات، إضافة مجالات عمل جديدة بالآتي:
- تقليص آثار الحرب وإغاثة النازحين وإيوائهم، اعتماداً على مشاريع الإغاثة التي تقوم بها المنظمات الدولية والإقليمية (نحو 26% من المنظمات).
- تلبية الاحتياجات المجتمعية (التنمية) للفقراء والأسر الفقيرة والأكثر ضعفاً (نحو 40% من المنظمات).
- مبررات متعددة أخرى (34% من المنظمات)، ومنها أن المشاريع التي تتوجه المنظمات الدولية لتمويلها، هو مبرر قوي لإضافة مجالات عمل جديدة إلى مجالات العمل السابقة، لاسيما للمنظمات التي تتمكن من تكييف أوضاعها. ومن جانب آخر، تم محاولة الاستقصاء عن أولويات المنظمات في المشاريع والفئات المجتمعية المستهدفة ببرامجها ومشاريعها، ويوضح شكل 2-3، نتائج ذلك.

شكل 2-3: أولوية المشاريع التي تستهدفها المنظمات



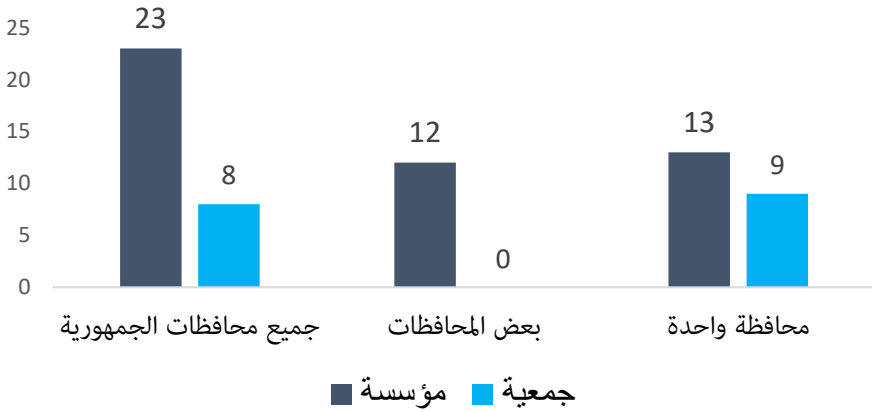
ويتضح من الشكل، ما يأتي:

- أن الاحتياجات التنموية للمجتمع، هي على رأس أولوية المشاريع التي تستهدفها المنظمات.
- تحتل الاحتياجات الطارئة للفئات الأكثر فقراً المرتبة الثانية في قائمة الاستهداف.
- ثم يليها المشاريع الموجهة لتمكين المرأة والشباب اقتصادياً.

حجم المنظمة والانتظام في العمل:

لا يوجد تصنيف في اليمن لمنظمات المجتمع المدني (الجمعيات والمؤسسات). ولذا، يمكن الاستناد إلى نطاق العمل الجغرافي ممثلاً بعدد المحافظات التي تعمل فيها المنظمة، كمعيار لتصنيف المنظمات، على منظمات كبيرة، ومتوسطة، وصغيرة، بناءً على بيانات المقابلة شبه المقتنة. فالمنظمات الكبيرة، هي التي تعمل في معظم المحافظات أو كلها في الوقت ذاته، والمنظمات المتوسطة، هي التي تعمل في بعض المحافظات في الوقت ذاته، والمنظمات الصغيرة، هي التي تعمل في محافظة واحدة، وفي معظم مديرياتها في الوقت ذاته.

شكل 3-3: عدد المحافظات التي تعمل فيها المنظمة



واعتماداً على الشكل 3-3، نلاحظ أن نحو 48% من المنظمات، تعمل في معظم المحافظات أو كلها، مما يؤهلها لتكون منظمات كبيرة، بينما نحو 34%، تعمل في محافظة واحدة (محافظة المركز)، وتعد منظمات صغيرة.

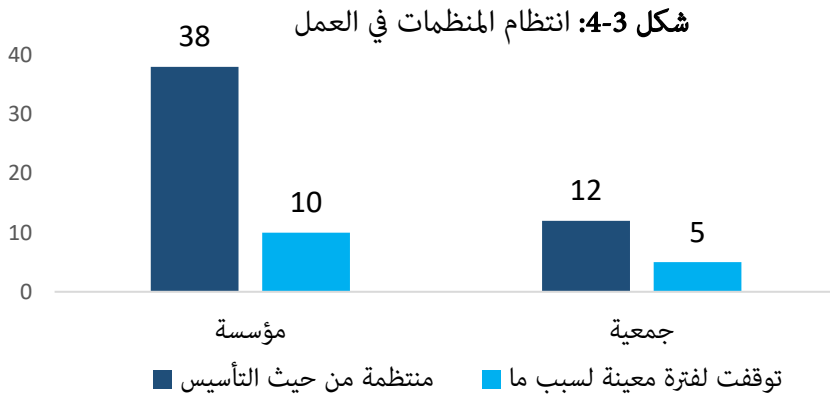
وتتمركز معظم المنظمات الكبيرة في صنعاء، وحضرموت، وتعز. ومع ذلك، فإن المنظمات التي تعمل في مجال الحقوق والحريات، والتدريب والدراسات، يمكن أن تتمركز المنظمة منها، في مدينة ما، غير أن طبيعة عملها، يمكن تنفيذها في المحافظات كافة، خلال فترة زمنية معينة، فهل

تعد المنظمة منها كبيرة؟ والإجابة هي لا بالطبع، لأن مثل هذه المنظمات، لا ينطبق التصنيف السابق عليها، لأن طبيعة عملها، لا تتطلب وجود فروع لها في كثير من المحافظات، وهذا يعني، أنه يجب أن يكون هناك معايير أخرى لتصنيف منظمات المجتمع المدني، إضافةً إلى المعيار السابق.

وفضلاً عن ذلك، فإن هناك كثيراً من المنظمات، لاسيما جمعيات محلية خيرية على مستوى المحافظة ولا يمكنها العمل في معظم مديرياتها في الوقت ذاته، وعلى مستوى المديرية، ويمكن أن تصنف ضمن المنظمات الأصغر، على غرار المنشآت الأصغر.

ومن جانب آخر، فإن بعض المنظمات مركزها على سبيل المثال في مدينة صنعاء، غير أنها لا تعمل في صنعاء، بل في محافظات أخرى، لأن شروط المشاريع التي تمولها المنظمات المانحة توجب ذلك.

أما من حيث الانتظام في العمل منذ سنة التأسيس، فإن نحو 77% من منظمات العينة، انتظمت في ممارسة أعمالها، منذ إنشائها، بينما نحو 23% من المنظمات غير منتظمة في العمل (شكل 3-4).



والملاحظ، أن بعض المنظمات التي تعمل أو تتمركز في محافظات شهدت حرباً أو تمثل مناطق نزاع مسلح، لم يكن عملها منتظماً إما بسبب الحرب وعدم تمكنها من ممارسة النشاط أو لانقطاع التمويل أو أوقفت من السلطة القائمة، وتعرضت

مقار بعض المنظمات، لنهب الأصول والأجهزة والمكاتب. أما المحافظات التي لم تصل الحرب إليها، فإن المنظمات منتظمة في العمل مثل محافظة حضرموت ومدينة صنعاء. وفضلاً عن ذلك، لم تكن المنظمات - وهي قليلة - التي يوجد خلافات بين أعضائها، منتظمة في العمل أيضاً.

ثانياً: الأطر المؤسسية:

يتكون الإطار المؤسسي الأساسي لأي منظمة مجتمع مدني، من النظام الأساسي، واللائحة (اللوائح) التنفيذية، وأدلة العمل. وتم الخروج من المقابلات البؤرية، بعدد من النتائج حول الأطر المؤسسية للمنظمات، وأهمها أن النظم الأساسية للمنظمات، هي قالب واحد غالباً، وأن اللوائح التنفيذية قاصرة وتقليدية، وأن قلة من المنظمات لديها أدلة عمل تقليدية في مجالات معينة فقط.

ويمكن توضيح وضع الأطر المؤسسية للمنظمات، من خلال بيانات المقابلة والاستبيان.

وضع الأطر المؤسسية:

النظم الأساسية: لا تسجل أي منظمة رسمياً، إلا بوجود نظام أساسي معتمد لها من المؤسسين (أو أعضاء الجمعية).

ومعظم النظم الأساسية لمنظمات المجتمع المدني، هي نسخ متماثلة أو متشابهة من بعضها البعض، لاسيما أنها تعد وفقاً لنموذج (Form) واحد وضعته وزارة الشؤون الإجتماعية، وتلزم أي منظمة تحت التأسيس، التقيد به عند التقدم بطلب التسجيل. ويوجد فروق بين النظم الأساسية للمؤسسات، عن النظم الأساسية للجمعيات، لاسيما ما يتعلق بمكونات الإدارة وتكوينها، والرقابة والهيكلية الإدارية إلى حد ما.

ووفقاً لنتائج المقابلات البؤرية، فإن معظم المنظمات، ذات نظم أساسية لا تنسجم مع متطلبات أعمال الحكومة. اللوائح التنفيذية وأدلة العمل: اتضح أنه ليس هناك سوى 28% من المنظمات، تمتلك لوائح تنفيذية وأدلة عمل ملائمة (جدول 3-5)، غير أن اللوائح في معظم المنظمات، لوائح قاصرة وتقليدية، لاسيما لوائح الرقابة، ولوائح الوصف الوظيفي، واللوائح المالية.. وأن أدلة العمل - وهي توجد في قلة من المنظمات - هي في بعض المجالات فقط، فضلاً عن أنها أدلة ناقصة المحتوى، لأنها وضعت، بناءً على نظم أساسية ولوائح تنفيذية قاصرة، مما يجعلها غير مواكبة لمتطلبات أعمال الحكومة في CSOs.

جدول 3 - 5: وجود اللوائح التنفيذية وأدلة العمل

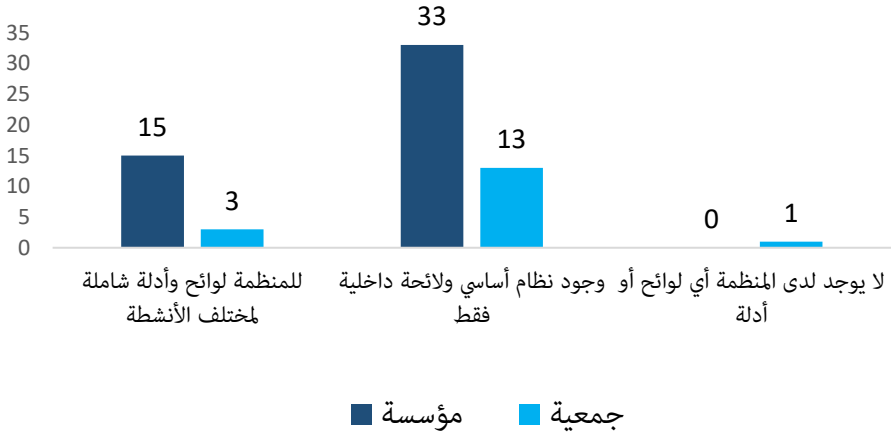
الطبيعة الوضع	مؤسسة	جمعية	مجموع	%
وجود لوائح وأدلة شاملة	15	3	18	28
وجود لوائح فقط	33	13	46	71
لا يوجد لوائح	0	1	1	11
مجموع	48	17	65	100
المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة شبه المقننة.				

والملاحظ أيضاً، أن نحو 71% من المنظمات، ليس لديها سوى لوائح تنفيذية فقط (إضافة إلى النظم الأساسية)، وهي من حيث المحتوى والتناسق، أكثر سوءاً من فئة المنظمات السابقة. كما أن هناك منظمات، وهي قليلة جداً، ليس لديها لوائح أساساً.

وخلاصة لما سبق، فإن نحو 99% من المنظمات لديها لوائح تنفيذية على علاتها، ونحو 28% من المنظمات، لديها أدلة عمل في بعض المجالات. العمل بالأطر المؤسسية: إذا طُرح سؤالاً على رئيس منظمة أو مديرها التنفيذي أو أحد المدراء فيها، عما إذا كانت منظمته تطبق النظام الأساسي ولوائحها التنفيذية، فإنه سيجيب نعم بالتأكيد.

وبدلاً من ذلك، تم محاولة استنتاج مستوى العمل باللوائح من العاملين (شكل 3-5) بطريقة غير مباشرة. وقد تبين أن نسبة من العاملين تتراوح بين 3-16%، لا يعرفون أن هناك لائحة مافي المنظمات، بينما اتضح أن نسبة من العاملين تتراوح بين 3-14%، نفوا وجود لوائح في المنظمات (جدول 3-6). ويعني ذلك، أنه حتى مع وجود اللوائح وأدلة العمل، وفقاً لإجابات معظم العاملين، غير أن عدم معرفة نسبة من العاملين بها، ونفي نسبة أخرى من العاملين لوجودها، بأنه لا يتم

شكل 3-5: مؤشرات وجود اللوائح وأدلة العمل



العمل باللوائح وأدلة العمل، في حدود متدنية، أنها في المنظمات التي تعتمد في تمويلاتها، على المنظمات المانحة وشركات قطاع خاص، وفضلاً عن ذلك، وضع عدداً من المنظمات، مدونة للسلوك في العمل.

جدول 3-6: مؤشرات وجود الأطر المؤسسية في منظمات المجتمع المدني

م	الفقرات	نعم		أحياناً		لا	
		%	F	%	F	%	F
1	يوجد لدى المنظمة لائحة تنفيذية أو أكثر.	91.0	192	6.2	13	2.8	6
2	يُبين نظام المنظمة الصلاحيات والمسؤوليات لمجلس الأمناء.	86.7	183	4.3	9	9.0	19
3	تُبين لوائح المنظمة مهام ومسؤوليات المدير التنفيذي.	91.5	193	3.3	7	5.2	11
4	يوجد وصف وظيفي للوظائف في المنظمة يعرفه العاملون.	89.6	189	6.2	13	4.3	9
5	يُبين نظام المنظمة ولوائحها التنفيذية إجراءات لمساءلة الهيئة الإدارية / أو المجلس أو الأعضاء.	73.5	155	10.9	23	15.6	33
6	تبين اللائحة التنفيذية إجراءات لمساءلة المدراء والعاملين في المنظمة.	75.8	160	10.0	21	14.2	30
7	يوجد لدى المنظمة لائحة مالية تفصيلية.	82.9	175	7.6	16	9.5	20
8	يوجد في المنظمة نظام مالي ومحاسبي موثوق وملائم.	81.5	172	11.8	25	6.6	14
9	يوجد في المنظمة إجراءات واضحة للرقابة الداخلية على مشاريع وبرامج المنظمة وأنشطتها.	81.5	172	9.0	19	9.5	20
10	يوجد لدى المنظمة دليل لإجراءات وسياسات العمل والأنشطة.	78.2	165	13.7	29	8.1	17
11	يوجد نظام معلومات إدارية في المنظمة.	68.2	144	17.1	36	14.7	31
إجمالي		1,306.6	2,757	159.7	337	133.6	282
متوسط		82	172	10	21	8	18

المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات بعد التنظيم الداخلي للمنظمة.

تطوير الأطر المؤسسية:

يدل تطوير النظام الأساسي للمنظمة ولوائحها، على حركية المنظمة وتفاعلها مع تطورات البيئة المحيطة بشكل عام، غير أن تطوير النظم الأساسية لمنظمات المجتمع المدني، إنما يتم في حدود القوانين النافذة للبلد، ومنها قانون المؤسسات والجمعيات النافذ.

أما تطوير اللوائح التنفيذية، فهو أكثر إتاحة مقارنةً بالنظم، على ألا يتجاوز تطوير اللوائح، أحكام النظم الأساسية، والقوانين النافذة.

ويُشير الجدول 3 - 7، إلى وجود تباينات كثيرة بين المنظمات في تطوير النظم واللوائح، فنحو 38% من المنظمات، لم تجرِ تطويراً لنظمها ولوائحها، وظلت نظمها ولوائحها جامدة منذ تأسيسها، وهو ما يعكس عدم تفاعل إدارات هذه المنظمات، مع تطورات البيئة المحيطة، ومع تغيرات احتياجات المستهدفين بخدماتها.

جدول 3- 7 : تطوير النظم واللوائح

التطوير	الطبيعية			
	مؤسسة	جمعية	مجموع	%
تطوير مستمر	1	1	2	3
تطوير عند إضافة مجال العمل	21	4	25	39
تطوير محدود	11	2	13	20
عدم تطوير	15	10	25	38
مجموع	48	17	65	100

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة.

ومن جانب آخر، أجرى نحو 59% من المنظمات، تطويرات على نظمها ولوائحها بعد التأسيس، ومنها 20% أجرى تغييراً محدوداً.

ومن المبررات المهمة، لإجراء التطويرات، إضافة مجالات عمل أخرى أو جديدة لمجالات العمل المحددة عند التأسيس، استجابة لتغير احتياجات المجتمع من ناحية، ومواكبة لمتطلبات الممولين واشتراطاتهم من ناحية أخرى، مما تطلب إحداث تغيير في أهداف المنظمات ومجالات عملها المحددة في نظمها الأساسية، ومن ثم إجراء تطويرات على لوائحها التنفيذية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول: إن نحو 3% من المنظمات، منظمات أكثر استجابة لتغيرات البيئة المحيطة واحتياجات ومتطلبات الممولين، وأن نحو 59% من المنظمات، منظمات مستجيبة، بينما نحو 38% من المنظمات، منظمات غير مستجيبة وراكدة.

ومع ذلك، فإن نظم كثير من المنظمات ولوائحها وأدلة عملها، تتطلب تطويرات نوعية لتواكب متطلبات التطوير الذاتي للعمل، ولإعمال قواعد الحوكمة ومبادئها.

ثالثاً: الهيكلية الإدارية والمسؤوليات:

اتضح من المناقشات البؤرية، أن هناك جوانب تشابه وجوانب تباين في إدارة المنظمات وهيكليتها الإدارية، وأن بعضها يدار إدارة فردية.

وسيتم توضيح عددٍ من العناصر المهمة المتعلقة بإدارة المنظمات عملياً، بدءاً من العضوية (أو المؤسسين)، والإدارة العليا والرقابة، والمسؤول التنفيذي، وتدوير (تغيير) الإدارة، ونمط الإدارة السائد والتقسيم للإدارة.

العضوية /المؤسسون:

تتباين العضوية عملياً بين الجمعيات (منظمات مفتوحة العضوية) والمؤسسات (منظمات مغلقة) (جدول 3-8). والملاحظ، أن نحو 30% من المنظمات (وهي ذات العضوية المغلقة)، يتراوح عدد المؤسسين بين عضو أو عضوين، مما يعني أن إدارتها، هي أساساً إدارة فردية (أو إدارة عائلية)، وهي بصفتها هذه، تعد منظمات عائلية، وليس هذا مستغرباً، لأن قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، أجاز ذلك كما سبق الإشارة في الفصل الثاني، ولم يميز القانون، بين إنشاء مؤسسة خيرية من شركة أو مجموعة شركات، وتأسيسها من شخص طبيعي أو أكثر.

وأما المنظمات التي يبدأ عدد أعضائها (أو مؤسسيها)، من 22 عضواً فأكثر عند التأسيس (معظمها منظمات مفتوحة)، فيقدر بنحو 29% من المنظمات، بينما تبلغ النسبة حالياً، نحو 23%. ويصل عدد أعضاء بعض الجمعيات عند التأسيس، نحو 500 عضو، وقد ارتفع هذا العدد حالياً في بعضها، إلى 800 عضو، وهو أمر طبيعي، طالما أن العضوية مفتوحة في الجمعيات، كما يعد ذلك، تطوراً إيجابياً، وفقاً لمفهوم التطوع والعمل الخيري.

جدول 3-8: عدد أعضاء المنظمة عند التأسيس وحالياً

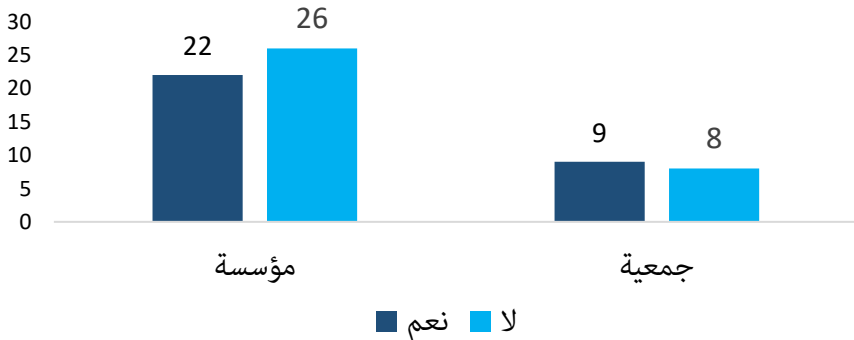
%	مجموع	حالياً		%	مجموع	عند التأسيس		الطبيعية عدد الاعضاء
		جمعية	مؤسسة			جمعية	مؤسسة	
29	19	—	19	31	20	—	20	2-1
31	20	1	19	31	29	1	19	6-3
17	11	3	8	9	6	1	5	21-7
23	15	13	2	29	19	15	4	22 فأكثر
100	65	17	48	100	65	17	48	مجموع

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة شبه المقتنة.

وتتمثل أهم التغيرات التي حدثت على العضوية في الجمعيات، في تزايد الأعضاء في بعض المنظمات، وارتفاع عدد المنظمات حالياً التي يتراوح عدد الأعضاء أو المؤسسين لها، بين 7-21 فرداً.

وتعد الجمعية العامة في الجمعيات، ومجلس المؤسسين في المؤسسات، أعلى سلطة في هذه المنظمات على الترتيب، على أن تكون ملتزمة باجتماعاتها السنوية (أو عند الضرورة). واستناداً إلى الشكل 3 - 6، فإن نحو 52% من المنظمات، لا تلتزم بجمعياتها العامة أو مجالس مؤسسيها باجتماعاتها السنوية، وتبلغ هذه النسبة للمؤسسات، نحو 54%، وللجمعيات نحو 47%. ويعني ذلك، أن صلاحيات الجمعية العمومية، طالما أن الجمعية العامة (الأعضاء)، لا تلتزم باجتماعها، تؤول إلى الهيئة الإدارية أو إلى رئيسها عند تسرب أعضاء هذه الهيئة.

شكل 3-6: انتظام اجتماع الجمعية العامة (أو المؤسسين)



الإدارة العليا:

الإدارة العليا في منظمة المجتمع المدني، هي عبارة عن مجلس أو هيئة أو لجنة تتكون من عدد من الأعضاء المنتخبين من أعضاء الجمعية أو المعينين من مؤسس (مؤسسين) المؤسسة.

ويتباين عدد أعضاء الإدارة العليا بين المنظمات بحسب حجم المنظمة ومجالات عملها، ونطاق عملها الجغرافي. غير أن عدد أعضاء الإدارة العليا الأدنى في المؤسسات هو 3 أعضاء، ويصل عددهم في المؤسسات الكبيرة، إلى 15 عضواً (جدول 3-9).

أما في الجمعيات، فإن الحد الأدنى لعدد الأعضاء عملياً، هو 6 أعضاء، ويصل في الجمعيات الكبيرة، إلى 20 عضواً. ومع ذلك، يجد البعض أن الإدارة العليا في المنظمة، هو رئيس المنظمة، أو أنه يمثلها، وقد اتضح أن نحو 32% من المنظمات على الأقل، تدار أساساً من رئيس المنظمة وعضو آخر إلى جانبه (جدول 3-9).

جدول 3-9: عدد أعضاء الإدارة العليا

الطبيعة إدارة عليا	مؤسسة	جمعية	مجموع	%
2-1	17	4	21	32
5-3	13	1	14	22
20-6	18	12	30	48
مجموع	48	17	65	100

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة.

ومن حيث انتظام اجتماعات الإدارة العليا في المنظمات، فإن نحو 48% من المنظمات على الأكثر، تنتظم اجتماعات إدارتها العليا، وأن الإدارة العليا في الجمعيات، أكثر انتظاماً في اجتماعاتها (نحو 59% من الجمعيات)، مقارنة بالمؤسسات (44% من المؤسسات) (اعتماداً على جدول 3-10). أما المنظمات التي لا تجتمع إدارتها العليا، سوى أحياناً، فتقدر بنحو 20%، بينما التي لا تجتمع إدارتها العليا، تبلغ نحو 32% (جدول 3-10).

جدول 3-10: انتظام اجتماعات الإدارة العليا

الانتظام	الطبيعة	مؤسسة	جمعية	مجموع	%
أحياناً	10	3	13	20	
لا	17	4	21	32	
مجموع	48	17	65	100	

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة.

الرقابة:

تنتخب الجمعيات العامة، لجنة رقابة عادةً تتكون من عدد من الأعضاء، أما في المؤسسات، فلدى كل مؤسسة إدارة للرقابة (أو إدارة متابعة وتقييم)، وفيها عدد من الموظفين يشرف عليهم مدير الرقابة. وعملياً، يتراوح عدد أعضاء لجنة الرقابة في الجمعيات، بين عضوين كحد أدنى، ويصل إلى 7 أعضاء في الجمعيات الكبيرة، والعدد ذاته بالنسبة لعدد الموظفين في إدارة الرقابة (أو المتابعة والتقييم) في المؤسسات (ينظر جدول 3-11). ومع ذلك، فإن نحو 49% من المنظمات، ليس لديها طرف للرقابة الداخلية (عدد صفري في الجدول) ومن بينها جمعيات، ويبدو أنها المنظمات ذات الإدارة الفردية وتدار إدارة عائلية، ومن ثم لا أهمية للرقابة لدى إدارتها.

جدول 3-11: عدد أعضاء لجنة إدارة الرقابة

عدد	الطبيعة	مؤسسة	جمعية	مجموع	%
1-2	15	4	19	29	
3-7	4	10	14	22	
مجموع	48	17	65	100	

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة.

أما على مستوى الرقابة الخارجية، فإن نحو 45% من المنظمات، ليس لديها مراقب خارجي (محاسب قانوني). ويشير ما سبق، إلى أن نحو نصف منظمات المجتمع المدني، لا تهتم للرقابة، ولا تهتم للمساءلة داخلياً.

المسؤول التنفيذي:

يوجد ثلاثة أشكال للمسؤول التنفيذي في منظمات المجتمع المدني، هي رئيس المنظمة هو ذاته المسؤول التنفيذي في نحو 38% من المنظمات، منها نحو 14% جمعيات. والشكل الثاني للمسؤول التنفيذي، هو المدير التنفيذي في نحو 48% من المنظمات، وهي مؤسسات أساساً، باستثناء جمعيات بعدد محدود، بينما الشكل الثالث للمسؤول التنفيذي، هو الأمين العام في نحو 14% من المنظمات، ومعظمها جمعيات.

جدول 3-12: المسؤول التنفيذي في المنظمات

المسؤول الطبيعي	مؤسسة	جمعية	مجموع	%
رئيس المنظمة	16	9	25	38
الأمين العام	2	7	9	14
المدير التنفيذي	30	1	31	48
مجموع	48	17	65	100

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة.

التدوير الإرادي:

يعد تغيير الإدارة العليا أو التنفيذية أو العاملين في الرقابة كلاً أو جزءاً، بموجب النظام الأساسي لمنظمة المجتمع المدني ولوائحها، أو عند وجود ما يوجب ذلك، أحد المؤشرات المهمة التي يمكن أن تشير إلى حركية المنظمة والتزامها بنظامها ولوائحها.

ويوضح الجدول 3-13، نتائج الاستقصاء عن عدد مرات تغيير كل من مكونات الإدارة والرقابة في المنظمات.

جدول 3- 13: عدد مرات تغيير كل من مكونات الإدارة والرقابة منذ التأسيس

المنظمات التي غيرت (%)	مجموع	8-5	4-3	2-1	0	فئة	
						عدد المرات	مكون الادارة
54	26	1	10	15	22	مؤسسة	الإدارة العليا
76	13	1	8	4	4	جمعية	
46	22	0	7	15	26	مؤسسة	أعضاء الرقابة
82	14	0	8	6	3	جمعية	
52	25	0	6	19	23	مؤسسة	المحاسب القانوني
65	11	0	8	3	6	جمعية	
56	27	0	11	16	23	مؤسسة	المسؤول التنفيذي
82	14	1	8	5	5	جمعية	
المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة.							

ويتضح من الجدول، أن هناك منظمات لم يتم فيها، تغيير إدارتها وأعضاء الرقابة فيها (لجان رقابة، أو موظفي إدارة الرقابة)، أي العدد في الفئة صفر، وهي المنظمات التي تُدار إدارة فردية أو عائلية، وقلّة منها، منظمات أنشئت في السنوات الأخيرة (لم يحزن موعد تغيير إدارتها) وأعضاء الرقابة فيها. والملاحظ أيضاً، أن عدد مرات تغيير الإدارة العليا أو المسؤول التنفيذي أو أعضاء الرقابة أو المحاسب القانوني في المنظمات الأقدم في التأسيس. ومع ذلك، فإن كثرة تغيير الإدارة، إذا كان بسبب صراعات بين أعضاء المنظمة، يمكن أن يكون سبباً رئيساً لتراجع نشاط المنظمة، وانحسار قدرتها على تقديم خدماتها للمستفيدين منها، وقد يكون هذا، سبباً لسوء استخدام الموارد.

نمط الإدارة والهيكلية والتقسيم التنفيذي:

سيتم هنا توضيح أنماط الإدارة السائدة في منظمات المجتمع المدني، وهيكلتها الإدارية، والتقسيم الإداري التنفيذي للمنظمات.

(أ) نمط الإدارة:

يوجد ثلاثة أنماط للإدارة العليا لمنظمات المجتمع المدني، وهي:

1. نمط الإدارة الجماعية (مجلس أمناء أو هيئة إدارية): هذا النمط للإدارة، هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات، إذ تدار المؤسسة من مجلس أمناء يختار أعضائه، مؤسس (مؤسسي) المؤسسة، ودورته أربع سنوات قابلة للتجديد، إذا وجد المؤسس (المؤسسون) أن ذلك مناسباً. وهناك مؤسسات يجمع مجلس الأمناء فيها، تخصصات ومعارف وخبرات متنوعة، ومنها أكاديميون. وتقدر المنظمات التي تُدار وفقاً لهذا النمط، بنحو 46% من المنظمات على الأكثر (جدول 3- 14).

جدول 3- 14: نمط الإدارة العليا السائد

نمط الإدارة	الطبيعة			%
	مؤسسة	جمعية	مجموع	
إدارة جماعية	29	1	30	46
إدارة مجتمعية (متطوعون)	2	12	14	22
إدارة فردية / عائلية	17	4	21	32
مجموع	48	17	64	100

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة.

2. نمط الإدارة المجتمعية: يسود هذا النمط للإدارة، في نحو 22% من المنظمات، وتحديدًا في الجمعيات، (منظمات مفتوحة العضوية)، إذ تُدار الجمعية من هيئة إدارية منتخبة كما سبق توضيحه. غير أن للجمعية العامة صلاحيات جوهرية، إذا التزمت الجمعية بنظامها الأساسي، وعلى رأسها، انتخاب الهيئة الإدارية، ولجنة الرقابة، واختيار المحاسب القانوني، وتعديل النظام الأساسي واللوائح.. ولذا، أُطلق على هذا النمط، نمط الإدارة المجتمعية، لأن المشاركة في إدارة الجمعية من الأعضاء، هي أفضل من نمط الإدارة الجماعية.

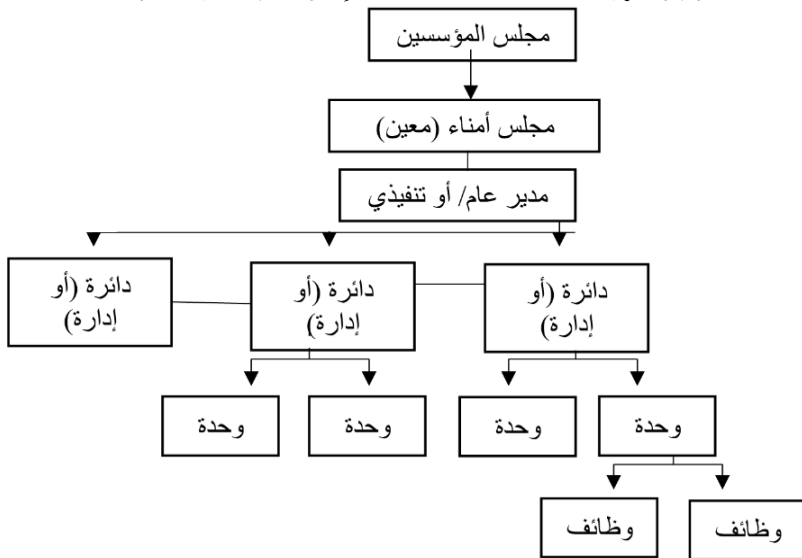
3. نمط الإدارة الفردية/العائلية: يسود هذا النمط للإدارة، في نحو 32% من المنظمات على الأقل.. وهو يشيع في المؤسسات التي أنشئت من أفراد الأسرة أو الأقارب، وفي مؤسسات الأصدقاء. ويتولى عادةً، رئيس المنظمة، مسؤوليات الإدارة العليا، ومسؤوليات المؤسس أيضاً، ولكن بدون تقديمه للتمويل.

(ب) الهيكلية والتقسيم التنفيذي:

وفقاً لأنماط الإدارة السائدة في منظمات المجتمع المدني، فإنه يوجد ثلاثة هياكل إدارية في هذه المنظمات، وهي على النحو الآتي:

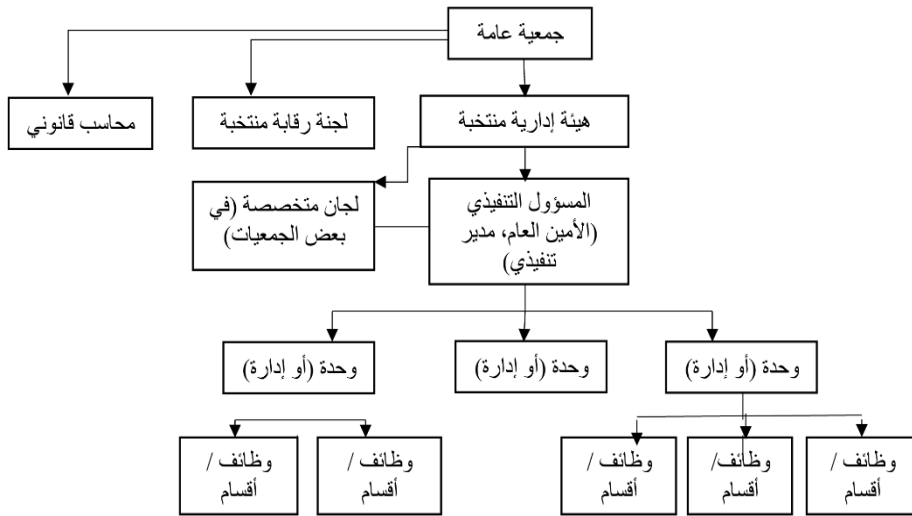
1. الهيكلية الإدارية للإدارة الجماعية: ويمكن تمثيلها في المخطط 3-1. ويقع على قمة هذه الهيكلية، مجلس الأمناء، يليه المسؤول التنفيذي (مدير عام، مدير تنفيذي)، ويتبعه التقسيمات التنفيذية (دوائر، أو إدارات.. ثم وحدات أو أقسام). والحقيقة، أنه يسبق مجلس الأمناء في قمة الإدارة، المؤسس أو مجلس المؤسسين، لأنه هو من يعين مجلس الأمناء وأعضاء الرقابة، وهو المسؤول عن التمويل وعن إقرار السياسات العامة.

مخطط 3-1: موجز الهيكل التنظيمي وفقاً لنمط الإدارة الجماعية للمؤسسة



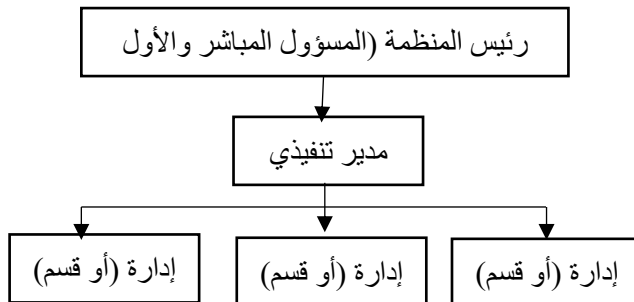
2. الهيكلية الإدارية المجتمعية: ويمكن تمثيلها في المخطط 3-2. ويقع على قمة هذه الهيكلية الإدارية، الجمعية العامة للجمعية (أعضاء الجمعية)، ثم يليه الهيئة الإدارية التي توازي مجلس الأمناء. ويتبع الهيئة الإدارية، لجان تشكل من أعضاء الهيئة الإدارية أو من أعضاء الجمعية، ويمكن أن تكون بعض أعضاء اللجان، من خارج الجمعية، ومنهم المدير التنفيذي، إذا لم يكلف أمين عام الجمعية بالمسؤوليات التنفيذية. ويتبع المدير التنفيذي، الإدارات التنفيذية.

مخطط 3-2: موجز الهيكل التنظيمي وفقاً لنمط الإدارة المجتمعية للجمعية



3. الهيكلية الإدارية للإدارة الفردية: يمكن تمثيلها في المخطط 3-3. ويقع على قمة هذه الهيكلية، رئيس المنظمة.

مخطط 3-3: موجز الهيكل التنظيمي للإدارة الفردية



ويمكن التوضيح بالنسبة لهيكلية الإدارة الفردية، حقيقة مهمة، وهي أن يكون الهيكل التنظيمي للإدارة الفردية، يمكن أن يكون بالتقسيم ذاته للهيكلية الجماعية، إذا توفرت العقلانية في مؤسس (مؤسسي) المؤسسة، وتحلى بصفات القيادي الناجح. كما يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي للإدارة الفردية، نمطاً للإدارة العائلية الصرفة، فلا تسلسل إداري، ولا طرف للرقابة، ولا مساءلة ومحاسبة داخلية.

(ج) التقسيم التنفيذي:

اتضح من نتائج المقابلة مع قيادات ومدراء في المنظمات، أنه يوجد في منظمات المجتمع المدني، أربعة أنماط للتقسيم الإداري التنفيذي، وهي على النحو الآتي:

1. دوائر، ثم وحدات، ثم وظائف ضمن كل وحدة تنفيذية، ويسود هذا النمط التقسيم التنفيذي، في نحو 14% من المنظمات، ويتواجد أكثر في المؤسسات.
2. إدارات، ثم أقسام، ثم مهام لكل قسم. ويسود هذا النمط، في نحو 78% من المنظمات، ويسود أكثر في المؤسسات والجمعيات على السواء.
3. لجان أو وظائف ومهام لكل لجنة، ويسود في قلة من المؤسسات والجمعيات (جدول 3-15).

جدول 3-15 : التقسيمات الإدارية التنفيذية في المنظمات

التقسيم	الطبيعة	مؤسسة	جمعية	مجموع	%
دوائر - وحدات - وظائف	6	3	9	14	
إدارات - أقسام - مهام	39	12	51	78	
لجان - وظائف	2	2	4	6	
إدارة - وظائف	1	—	1	2	
مجموع	48	17	65	100	

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة.

4. إدارات، ثم وظائف: وهو نمط التقسيم التنفيذي النادر في منظمات المجتمع المدني.

ومع ذلك، يوجد في بعض المنظمات الكبيرة، نمط خامس للتقسيم التنفيذي، يجمع بين اللجان والإدارات. وتتمثل الأغراض من هذا النمط في التقسيم التنفيذي بالآتي:

- توسيع المشاركة التطوعية من أعضاء اللجان، في إدارة المنظمة، لاسيما في الجمعيات، مما يزيد موارد المنظمة البشرية والمالية.
- الجمع بين العمل التطوعي وخبرات أعضاء اللجان، ومهارات وخبرات العمل الاحترافي لموظفي الإدارات، مما يرفع من الكفاءة الإدارية للمنظمة، وتفاعلها مع المجتمع، ويرفع من فاعليتها أيضاً.

رابعاً: اتخاذ القرار والعمليات:

ليس من السهولة، الحصول على مسؤول في منظمة مجتمع مدني في اليمن أو مدير أو موظف، لكي يقدم أو يسرد لك معلومات تفصيلية عن المسؤوليات واتخاذ القرارات والعمليات، وفقاً لما هو سائد فعلاً في منظمته، بل إن ذلك أمر بالغ الصعوبة، إن لم يكن مستحيلاً. ومعظم من تم مقابلتهم، يجيبون عن الأسئلة المتعلقة بالمسؤوليات واتخاذ القرار والعمليات، بأن ذلك وفقاً للنظام الأساسي أو وفقاً للاتحة، ويغيب النظام وتغيب اللاتحة عند طلب نسخة للاطلاع عليه/عليها. وقلة من الذين تم مقابلتهم يدلي ببعض المعلومات العامة المعروفة أساساً، غير أنها تضمنت بعض المعلومات عما يدور عملياً عن العناصر الثلاثة (المسؤوليات، اتخاذ القرار، والعمليات). ويمكن توضيح أهم ما تم الحصول عليه من معلومات في أقسام هذا الفرع.

1. المسؤوليات واتخاذ القرار:

يبين الإطار 3-1، بعض المسؤوليات العملية للإدارة العليا في المنظمات غير أن إدارات بعض الجمعيات، تقوم بالرفع ببعض المسؤوليات (لاسيما المسؤوليات 1-5، و12 وبعض الجمعيات تضيف المسؤولية 10)، إلى الجمعية العامة.

إطار 3-1: مسؤوليات الإدارة العليا في المنظمات

- إقرار الهيكل الإداري للمنظمة، وتعديل النظام الأساسي.
- إقرار اللوائح التنفيذية، وتعديلها.
- صياغة الرؤية، ومناقشة الخطط وتعديلاتها.
- مناقشة الموازنة، والحساب الختامي، والتقارير، وإقرارها.
- وضع سياسة المنظمة وإقرارها.
- الإشراف على الإدارة التنفيذية وتوجيهها، عبر المدير التنفيذي.
- إقرار البرامج والمشاريع، وتوجيه المدير التنفيذي بتنفيذها ومتابعة ذلك.
- البحث عن مصادر للتمويل.
- تعيين المدير التنفيذي، وتحديد مهامه وأجره الشهري.
- إقرار عقد الاتفاقيات والعقود (أو عقدها في بعض المنظمات).
- إقرار إصدار المطبوعات، والنشرات.
- إقرار فتح الفروع في المحافظات.
- إقرار الدخول في مجالات عمل جديدة.
- التسويق للبرامج، والمشاريع.
- مناقشة مقترحات التعيين المرفوعة من المدير التنفيذي، وإقرارها، أو إقرارها بعد تعديلها.

المصدر: اعتماداً على نتائج المقابلة شبه المقننة.

أما في المنظمات ذات الإدارة الفردية، فيتولى المسؤول التنفيذي، مسؤوليات الإدارة العليا، فضلاً عن تحمله مسؤولية الإدارة التنفيذية اليومية للمنظمة.

واستناداً لإجابات عينة المقابلة، فإن اتخاذ القرارات المتعلقة بالخطط، والموازنة، والحساب الختامي، والتقارير السنوي لعمل المنظمة، يتم من الإدارة العليا (مجلس الأمناء، الهيئة الإدارية)، بينما يتم ذلك من المسؤول التنفيذي في نحو 49% من المنظمات. ويعني ذلك، أن المنظمات التي تدار بنمط الإدارة الفردية، يمكن أن ترتفع من 32% كما سبق توضيحه، إلى نحو 49% من المنظمات. غير أنه يُشار إلى أنه يتعذر عقد اجتماعات

بعض الجمعيات العامة، لانشغال كثير من أعضائها أو تواجدهم في مناطق بعيدة عن مقرات الجمعيات، وفي حالات كهذه، تفوض بعض الجمعيات، رئيس الهيئة الإدارية أو أمينها العام، بإكمال إجراءات اتخاذ القرارات، بدلاً من تجميدها، إلى أوقات غير معلومة.

ويتولى المسؤول التنفيذي، مسؤولية تنفيذ العمليات والأعمال التنفيذية بتفاصيلها كافة، بما في ذلك، التوجيه بالصراف، والتوقيع على الشيكات، باستثناء نحو 12% من المنظمات، تتولى الإدارة العليا اعتماد الصراف.

جدول 3- 16: متخذو بعض القرارات المهمة في المنظمة

الطبيعة متخذ القرار	مؤسسة	جمعية	مجموع	%
الإدارة العليا	25	8	33	51
المسؤول التنفيذي	23	9	32	49
مجموع	48	17	65	100
المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة شبه المقننة.				

2. العمليات (مسؤوليات المسؤول التنفيذي):

إن الحديث عن العمليات، في المنظمة، هو حديث عن مسؤوليات المسؤول التنفيذي في الوقت ذاته.

ويبين الإطار 3-2، العمليات المهمة التي يشرف على تنفيذها المسؤول التنفيذي، وتمثل بالأنواع الآتية:

- عمليات التأسيس لاتخاذ الإدارة العليا للقرارات، ومنها البنود 1-5، و12 في الإطار 3-2.
- عمليات تنفيذ قرارات الإدارة العليا، ومنها البنود 6-1، و14 و15 في الإطار 3-2.
- أي عمليات أخرى تكميلية للعمليات السابقة، أو أي عمليات تحسين لتطوير التنفيذ، ورفع الأداء.

إطار 3-2: العمليات المهمة التي يشرف عليها المسؤول التنفيذي (مسؤوليات المسؤول التنفيذي)

- عملية اعداد خطط البرامج والمشاريع.
- عملية اعداد التقارير الدورية.
- مقترحات التوظيف في الإدارات التنفيذية، ومقترحات التدريب للعاملين.
- مقترحات تعديل أو تطوير اللوائح التنفيذية وأدلة العمل.
- الإشراف على عمليات تنفيذ قرارات الإدارة العليا كافة، بما فيها:
 - تمثيل المنظمة أمام الأطراف الخارجية.
 - تنفيذ البرامج/المشاريع (تقديم الخدمات للمستهدفين)، ومتابعة التنفيذ.
- متابعة التمويلات/ الإيرادات وتحصيلها، ومسؤوليات الصرف.
- الإشراف المباشر على الموارد البشرية.
- التنسيق بين وظائف الإدارات المختلفة وعملياتها.
- مسؤولية عمليات الاتصال واللقاءات مع الأطراف المشاركة في البرامج والمشاريع، وتلقي الشكاوى (في قلة من المنظمات والعمل على حلها).
- متابعة معاملات المنظمة لدى المؤسسات الرسمية.
- الاعداد لاجتماعات الإدارة العليا (مجلس الأمناء، الهيئة الإدارية، مجلس المؤسسين أو الجمعية العامة في كثير من المنظمات).
- تنفيذ توصيات المجلس.
- النظر في تنفيذ توصيات طرف الرقابة.

وفي المنظمات الكبيرة وكثيفة المشاريع، قد يتم تعيين نائب أو أكثر للمسؤول التنفيذي لمساعدته في مهامه، ويرأس النائب في بعض المنظمات دائرة ما تختص بمجال عمل معين، بينما في منظمات أخرى، يكون كل مدير لإدارة فرعية، مسؤولاً عن مهام إدارته أمام المسؤول التنفيذي على الأقل، باستثناء طرف الرقابة التي تتبع الإدارة العليا في المؤسسات، ويتبع الجمعية العامة في الجمعيات. ويُشار إلى أن المعلومات السابقة، تنطبق على المنظمات ذات نمط الإدارة المجتمعية أو الجماعية.

والملاحظ، أنه ليس هناك سوى ثلاثة قيادات لثلاث منظمات، أشاروا إلى إجراءات يقوم بها المسؤول التنفيذي تتعلق بالمساءلة للموظفين عن الأخطاء والتجاوزات.. وقلة من قيادات المنظمات، أشارت إلى قيام المسؤول التنفيذي، بتقييم أداء العاملين، وهي من القواعد أو المبادئ المتعلقة بالحوكمة، والتي سيتم تحليل واقعها في الفصل الرابع.

والحقيقة، أنه لا يتم إعداد خطط طويلة الأجل في المنظمات، بل تقوم بإعداد خطط قصيرة الأجل لبرامج ومشاريع، كما لا يعد معظمها موازنات سنوية، والسبب فيما سبق، هو أن طبيعة التمويلات، لا تتسم بالانتظام لمعظم المنظمات.

خامساً: الموارد القائمة لدى المنظمات:

تعد الموارد الملائمة، جانباً مهماً من جوانب الحوكمة، وترتفع أهميتها لإعمال الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، لأنه بدونها، لن تتمكن هذه المنظمات من العمل، ولأن سعيها إلى توفيرها لاسيما التمويلات، يمكن ان يفقدها استقلاليتها. وفي هذا السياق، اتضح من المقابلات البؤرية، أن معظم المنظمات في اليمن، ليس لديها الموارد الملائمة، المالية منها والبشرية، وأنها تتعرض للتوقف حتى تحصل على التمويل..

وسيتم في هذا الفرع، توضيح وضع الموارد البشرية، وقدراتها في المنظمات، وجوانب القصور فيها، ثم توضيح مصادر الموارد المالية وانتظامها، ووضع البنية المادية والتكنولوجية واستخدامها.

1. الموارد البشرية:

يعد العمل التطوعي (الخيري)، قاعدة أساسية للعمل في منظمات المجتمع المدني، غير أن أي منظمة مجتمع مدني رسمية، بحاجة إلى موظفين محترفين في بعض المجالات، كالتخطيط للمشاريع، والمتابعة، والتقييم، والمالية، بل إن المنظمات الدولية المانحة، تشترط على أي منظمة محلية تتقدم بطلب تمويل برامج/ مشاريع إليها، أن يكون لها، 6 موظفين محترفين على الأقل. والموظفون المحترفون في المنظمات، يعملون بأجور. وقد تم محاولة التعرف على أعداد

العاملين في المنظمات المحلية، وخصائصهم الأساسية، وطرق توظيفهم، وسيتم توضيح ذلك تباعاً.

▪ عدد العاملين:

تتباين المنظمات في عدد العاملين الثابتين، وفقاً لحجم المنظمة، وكثافة مشاريعها، برامجها، وانتظام تمويلاتها، ونطاق عملها الجغرافي، وطبيعة مجال عملها، وتعدد مجالات العمل. فبعض المنظمات، يعمل في كل منها، عشرات العاملين، وهي قليلة، وقلّة من المنظمات، يعمل في المنظمة، موظفان أو ثلاثة. غير أن الأكثر شيوعاً، هو أن معظم المنظمات يعمل في كل منها، عدد من الموظفين يتراوح بين 5-16 موظفاً، وهي تمثل نحو 77% من منظمات المجتمع المدني (اعتماداً على جدول 3 - 17).

وقد تم محاولة تقدير عدد الموظفين في 65 منظمة أُجريت مقابلات مع قياداتها، ويوضح الجدول 3-17، ذلك. واعتماداً على هذه التقديرات، فإن معدل عدد العاملين المقدر، بلغ نحو 18 موظفاً للمنظمة الواحدة، منهم 10 موظفين ذكوراً و8 موظفين إناث. وبلغ معامل المساواة في التوظيف وفقاً للنوع (Gender)، نحو 80% (أي إن عدم المساواة في التوظيف هو 20%).

غير أن نحو 17% من المنظمات، أفادت بأن عدد الموظفين لديها، لا يكفي للقيام بأعمال المنظمة خلال العام، ويكلفون للعمل، أوقاتاً إضافية عند الحاجة.

جدول 3-17 : عدد الموظفين في عينة من منظمات المجتمع المدني

مجموع عدد الموظفين المقدر	عدد الموظفين المقدر		معدل عدد الموظفين	تكرار المنظمات		النوع فئة العدد
	إناث	ذكور		للذكور	للإناث	
57	39	18	3	13	6	4-2
402	198	204	6	33	34	7-5
396	180	216	12	15	18	16-8
286	104	182	26	4	7	17 موظف فأكثر
1141	521	620	—	65	65	مجموع

المصدر: اعتماداً على نتائج المقابلة شبه المقتنة، وحساب الباحثين.

أما من حيث دوام العمل، فإن معظم المنظمات الرسمية، ذات دوام منتظم، غير أن ذلك يعتمد على انتظام التمويل.

■ عدد المتطوعين:

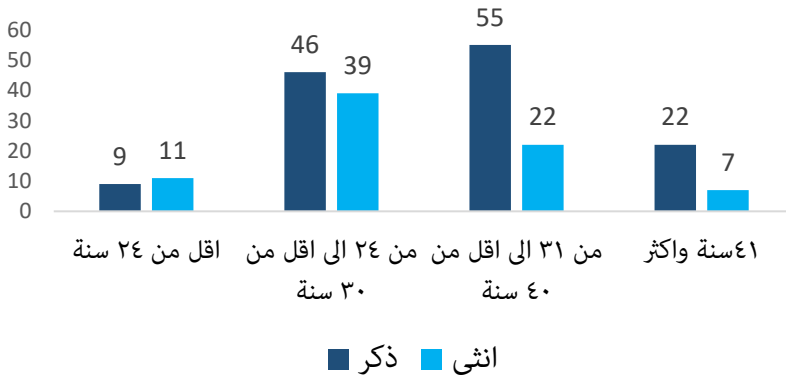
تستعين بعض المنظمات، بمتطوعين للعمل لديها عند الحاجة، وتوفر لهم نفقات الإعاشة خلال العمل، ونفقات تنقلاتهم. ويتم الاستعانة بمتطوعين عادة، للقيام بأعمال ميدانية، كتقديم الخدمات أو توزيع مستلزمات صحية ووقاية، أو مستلزمات مدرسية أو مواد إغاثة ومياه.. وبعض المنظمات تستعين بمتطوعين، لتنفيذ مسوحات اجتماعية (للنازحين أو للفقراء أو للأسر الفقيرة...). وقد تم محاولة تقدير عدد المتطوعين في المنظمات التي تم مقابلة قياداتها، وبين الجدول 3-18، نتائج التقدير.

ويُقدر معدل عدد المتطوعين في المنظمة خلال العام، بنحو 11 متطوعاً ومتطوعة. غير أن هذا المعدل، يتباين بحسب طبيعة المشروع ونطاقه الجغرافي، وفترة تنفيذ المشروع وتبلغ نسبة المتطوعين إلى العاملين الثابتين، نحو 60%، وهي نسبة متواضعة، بالنظر إلى أن القاعدة، هي العمل التطوعي في منظمات المجتمع المدني.

■ التركيب العمري للعاملين:

تتباين أعمار الموظفين في المنظمة (شكل 3-7)، فنحو 40% منهم في العمر 24-30 سنة، بينما نحو 36% من الموظفين في عمر يتراوح بين 31-40 سنة. ويعد نحو 76% من الموظفين، في عمر فتي يتيح استمرار عملهم في المنظمات، إكسابهم خبرات ملائمة يمكن ان تسهم في تطوير المنظمات مستقبلاً.

شكل 3-7: التركيب العمري للموظفين في المنظمات



جدول 3-18 : عدد المتطوعين المقدر لدى المنظمات في العام

عدد المتطوعين المقدر في العام	معدل عدد المتطوعين	عدد المنظمات	بيان فئة العدد
2	2	1	2-1
16	4	4	7-3
72	12	6	15-8
336	16	21	16 فأكثر
264	8	33	بحسب العمل
690	—	65	مجموع
المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة شبه المقننة، وحساب الباحثين.			

■ معايير شغل الوظائف:

تم الخروج من المقابلات البورية فيما يتعلق بمعايير شغل المنظمات للوظائف، إلى أن صلة القرابة، ثم الصداقة والمعرفة، وأحياناً المجاملة وفقاً لتبادل المصالح، هي المعايير الأساس التي تعتمد المنظمات عليها في شغل الوظائف. أما المنظمات التي تعلن عن وظائف، فهي منظمات محدودة. ومع ذلك، فإن كثير من قيادات المنظمات، خلال المقابلات، تجنبت مناقشة ذلك، بل حددت معاييراً لشغل الوظائف، وحددت نقاطاً لكل معيار، تستخدم للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف المعلننة. ويوضح الجدول 3-19، هذه المعايير، والنقاط التي حددت لها، وتم من خلال ذلك، الحصول على الوسط المرجح لنقاط كل معيار. وقد حاز معيار الخبرة، على أكبر متوسط مرجح النقاط (3.51)، يليه معيار التخصص (2.79)، ثم المقابلة.

جدول 3-19 : معايير المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف

المعلننة والوسط المرجح لنقاطها

الوسط المرجح للنقاط	2 فأقل	3	4	النقاط المعيار
3.51	13	6	46	الخبرة
2.79	18	43	4	التخصص
2.11	60	3	2	المقابلة
2.00	65	0	0	الاختبار
المصدر: اعتماداً على نتائج المقابلة شبه المقننة وحساب الباحثين.				

ومع ذلك، أشار بعض قيادات المنظمات، أن منظماتهم تفضل عدم الإعلان عن الوظائف والمفاضلة بين المتقدمين، لأن كثيراً ممن يتم توظيفهم، يعمل في المنظمة، لكسب خبرة، ثم يتقدمون للحصول على وظائف تعلن عنها المنظمات الأجنبية التي تعمل في اليمن، لأن أجورها مرتفعة، مقارنة بالمنظمات المحلية. وهذا يدفع كثير من المنظمات المحلية، إلى التوظيف استناداً إلى المعرفة، إذا كان من سيتم توظيفه، سيستقر في العمل.

ويستنتج من ذلك، أن المنظمات الأجنبية التي تعمل في اليمن، تنافس المنظمات المحلية على العاملين الذين اكتسبوا خبرات، وهم يفضلون الانتقال للعمل لدى المنظمات الأجنبية، لأن أجورها مرتفعة.

2. القدرات:

تعد القدرات، العنصر الجوهرى الذي تتمتع.. أو يجب أن تحوزه المنظمة، للمنافسة والتميز في الأداء، بل إنه العنصر الذي تعتمد عليه، منظمات المجتمع المدني الناجحة. ويمكن التعرف على وضع القدرات في منظمات المجتمع المدني في اليمن، من خلال عدد من المؤشرات، هي المؤهل، والخبرة، ومدة العمل في المنظمة، ومستوى الوظيفة، والتدريب.

■ مؤهلات العاملين:

إن المستويات التعليمية للعاملين في المنظمات، هم من فوق مستوى الثانوية العامة، وتبلغ نسبة الحائزين على شهادة عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)، نحو 23%، بينما نسبة الحائزين على شهادة جامعية نحو 68% (جدول 3-20).

وتعد هذه النسب، مؤشرات إيجابية على حياة المنظمات، على مستوى قدرات مرتفع ومع ذلك، فإن مستوى المؤهل المرتفع، لا يؤكد ملائمة قدرات صاحبه للقيام بالوظيفة من حيث التخصص، ومستوى المعرفة والمهارة اللازمين لممارسة الوظائف. غير أن الكثير من العاملين في المنظمات، اكتسبوا خبرة ومهارة، من خلال التدريب وممارسة العمل.

جدول 3- 20: مؤهلات العاملين بحسب مستوى الإدارة والمؤهل

مجموع	شهادة أعلى	جامعي	دبلوم	المؤهل / مستوى الوظيفة
106	21	79	6	إدارة عليا ومدراء
105	27	46	14	موظفون
211	48	143	20	مجموع
100	22.7	67.8	9.5	%
المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS لبيانات الاستبيان.				

■ التدريب:

وفقاً لبيانات الاستبيان، فإن نحو 73% من العاملين، حصلوا على تدريب في إدارة المنظمات. وقد أكد نحو 44%، من قيادات المنظمات، أن منظماتهم، نفذت دورات تدريبية للعاملين في كثير من الجوانب المالية والإدارية، وبعض الأمور الفنية، بينما نحو 28% من المنظمات، حصل العاملون فيها، على تدريب في التخطيط الاستراتيجي والمشاريع والمتابعة (الرقابة) والتقييم.

ومع ذلك، تتباين مستويات التدريب التي حصل عليها العاملون بين المنظمات، بين مستوى متوسط، ومستوى مبدئي. وفضلاً عن ذلك، فإن التدريب لا يكون كافياً، لإكساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بالوظائف، سوى إذا كانت تخصصات مؤهلاتهم، هي في مجالات الوظائف التي يقومون بها، أما العاملون غيرهم، فيحتاجون إلى تدريب مكثف ليكتسبوا المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة وظائفهم.

جدول 3- 21: مجالات تدريب العاملين

%	عدد	بيان / مجال التدريب
44	29	جوانب المالية وإدارية، وفنية
28	18	الخطط الاستراتيجية والمتابعة والتقييم والمشاريع
28	18	عدم تدريب
100	65	مجموع
المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة شبه المقتنة.		

ويُشار إلى أن معظم المنظمات، إنما تستفيد من مشاريع التدريب ورفع القدرات التي تمولها المنظمات ووكالات التنمية الدولية العاملة في اليمن. ومن جانب آخر، فإن نحو 28% من المنظمات، لم تُنفذ أي تدريب للعاملين فيها، على الرغم من وجود قصور في قدراتهم ومهاراتهم، والسبب في ذلك، هو عدم توفر التمويل اللازمة للتدريب.

■ الخبرة:

تعد سنوات العمل في منظمات المجتمع المدني، أحد المؤشرات المهمة على قدرات العاملين. وفي هذا السياق، فإن نحو 31% من العاملين، تتراوح خبرتهم بين سنة إلى أربع سنوات (خبرة متواضعة)، بينما نحو 32% من العاملين، تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات (خبرة متوسطة).

جدول 3-22 : خبرة العاملين بالسنوات ووفقاً لمستوى الوظيفة

مجموع	11 سنة فأكثر	10-5	4-1	اقل من سنة	السنوات / مستوى الادارة
106	17	32	36	18	إدارة عليا ومدراء
105	25	34	29	18	موظفون
211	43	67	65	36	مجموع
100	20	32	31	17	%

المصدر: اعتماداً على بيانات الاستبيان.

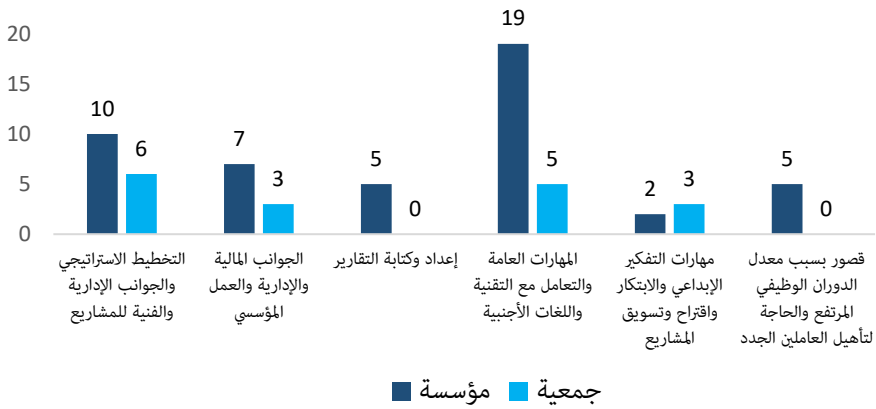
بينما الذين لهم خبرة بمستوى مرتفع، تبلغ نسبتهم نحو 20% (جدول 3-22). والملاحظ، أن نحو 17% من العاملين، خبرتهم متدنية كثيراً، ويبدو أنهم يمثلون العاملين الذين توظفوا في 2019. ونصف هذه النسبة، يمثلون الإدارة العليا والمدراء في المنظمات الجديدة، ولا يوجد غرابة في ذلك، لأن نحو 39% من المنظمات المشمولة في العينة، أسست خلال السنوات الخمس الأخيرة.

■ القصور في القدرات والمهارات:

تشير مؤشرات مؤهلات العاملين وخبراتهم، إلى أن العاملين في منظمات المجتمع المدني، يعانون من قصور في القدرات في مجالات متعددة. ويُشير الشكل 3-8، إلى أن أكثر المنظمات يعاني العاملون فيها، من قصور في القدرة على الاتصال،

وإعداد التقارير، وإجادة لغات أجنبية (نحو 45% من المنظمات)، وجوانب قصور في القدرات، في التخطيط الاستراتيجي، وتخطيط المشاريع، والمتابعة والتقييم (نحو 25 من المنظمات). كما يعاني العاملون، من قصور القدرات في البناء المؤسسي والأمور المالية، والابتكار والتسويق، فضلاً عن قصور في القدرات العامة للعاملين الجدد لإحلال العاملين الذين استقالوا للحصول على وظائف أكبر أجراً.

شكل 3-8: مجالات القصور في قدرات العاملين



3. مصادر التمويل:

يعد انقطاع التمويل (عدم انتظامه) لكثير من المنظمات، وتوقفه لمنظمات أخرى، من أهم نتائج المقابلات البؤرية المتعلقة بتمويل منظمات المجتمع المدني. وقد تبين من نتائج المقابلة، أن هناك خمسة مصادر أساسية للتمويل، وتعتمد المنظمة على المصدر بنحو 60% فأكثر.

ويُعد التمويل الأجنبي، المصدر الأكثر أهمية، إذ يعتمد عليه نحو 59% من المنظمات على الأقل (جدول 3-23)، وهو يتكون أساساً، من تمويل المنظمات الدولية، ووكالات التنمية الدولية التي تشط في اليمن، ووكالات تنمية إقليمية (معظمها عربية). وتؤكد نسبة المنظمات

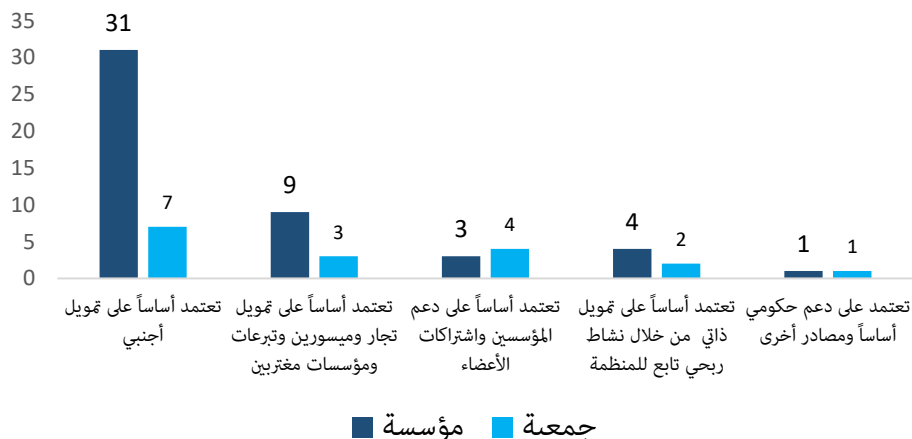
المرتفعة المعتمدة على التمويل الأجنبي، ما أكده المشاركون في المقابلات البورية، من أن توقف التمويل الأجنبي، يعني توقف معظم المنظمات عن العمل، مستشهدين بتوقف كثير من المنظمات عن العمل، عندما انسحبت وكالات التنمية الدولية من اليمن منذ 2015.

جدول 3- 23: عدد المنظمات وفقاً لمصدر التمويل الأساسي (60% فأكثر)

بيان	مؤسسة	جمعية	مجموع	%
تمويل أجنبي	31	7	38	59
قطاع خاص (مؤسسي)	3	4	7	11
قطاع خاص (تبرعات) (*)	9	3	12	18
تمويل ذاتي	4	2	6	9
حكومي وأوقاف	1	1	2	3
مجموع	48	17	65	100

المصدر: بيانات المقابلة شبه المقتنة، وحساب الباحثين.
(*) يشمل اشتراكات الأعضاء.

شكل 3-9: مصادر التمويل لمنظمات المجتمع المدني



والمصدر الثاني للتمويل في الأهمية، هو التبرعات من شركات ومغتربين وميسورين واشتراكات الأعضاء، إذ تستفيد منه نحو 18% من المنظمات.

والملاحظ، أن نحو 9% من المنظمات، تعتمد كمصدر أساس، على التمويل الذاتي من عوائدها الناجمة عن ممارسة نشاط تجاري أو من تقديم خدمات لمنظمات أخرى وللغير، كالتدريب والدراسات.

والحقيقة، فإن اعتماد المنظمات المحلية، على تمويلات المنظمات ووكالات التنمية الدولية، يعني استمرار تعرض المنظمات، للتوقف عن العمل، ومن ثم عدم القدرة في الحفاظ على كوادرها من العاملين ذوي الخبرة الذين يضطرون للبحث عن وظائف أخرى. ووفقاً للبعض (كميل، 2016)، فإن الاعتماد على تمويل المنظمات المانحة، يؤدي إلى تخلي المنظمات المحلية عن الأهداف التي تأسست لأجل تحقيقها. وأشار آخرون إلى أن المعوقات التي تواجه المنظمات المحلية في تنمية مواردها (تمويلاتها المحلية)، والقيود التي تُفرض عليها في سياق ذلك، هي سبب رئيس يدفع المنظمات إلى الاعتماد على التمويلات الأجنبية.

ويُشار إلى أن المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية، تعد المعلومات الأكثر التي تتحفظ المنظمات المحلية عليها (عدم الشفافية في الأمور المالية: التمويلات، وطرق الانفاق)، وفقاً لنتائج المقابلات البورية. وقد انتقد البعض ذلك بشدة، لاسيما لمصادر التمويل من المنظمات الدولية، والتي تنتقد بأنها شجعت المنظمات المحلية على عدم الشفافية (علاية، وأبو أصعب، 2017)، وبرر البعض، عدم الإعلان عن التمويلات الأجنبية، حرصاً على سلامة قيادات المنظمات المحلية المتلقية، وتجنب تعرضها للاستغلال في ظل الظروف القائمة التي تمر بها اليمن.

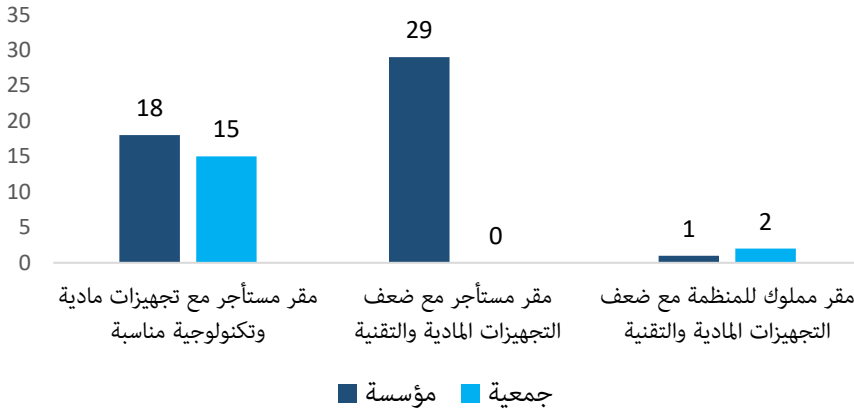
ومن جوانب القصور المالية التي تعاني منها منظمات المجتمع المدني في اليمن، هو عدم قيام نحو 63% منها، باقتطاع الضريبة على أجور العاملين فيها وايداعها حساب مصلحة الضرائب، إنفاذاً للقانون، كما أنها لا تنفذ الاقتطاع المحدد للتأمين على العاملين، وأن المنظمات الملتزمة بذلك، لا تتجاوز نحو 37%، ويبدو أن عدم انتظام التمويل سبب رئيس لذلك.

4. البنية المادية والتكنولوجية:

تباين منظمات المجتمع المدني تبايناً كبيراً في البنية المادية المتاحة والتجهيزات والوسائل التكنولوجية، فمعظم المنظمات ليس لديها مبنى ملك للمركز الرئيس، إذ إن نحو 95% على الأقل من المنظمات، مبانيها بالإيجار ويرتفع باستمرار، ومعظمها مبان غير مناسبة بما يكفي لممارسة الأعمال، وهو أمر طبيعي، لأن إدارة المنظمة تحاول تقليص نفقات التشغيل الأساسية.

أما بالنسبة للتجهيزات المادية والأجهزة، فإن نحو 49% من المنظمات، ذات تجهيزات وأجهزة غير كافية، وفي بعض منها، غير مناسبة أيضاً (اعتماداً على شكل 3-10).

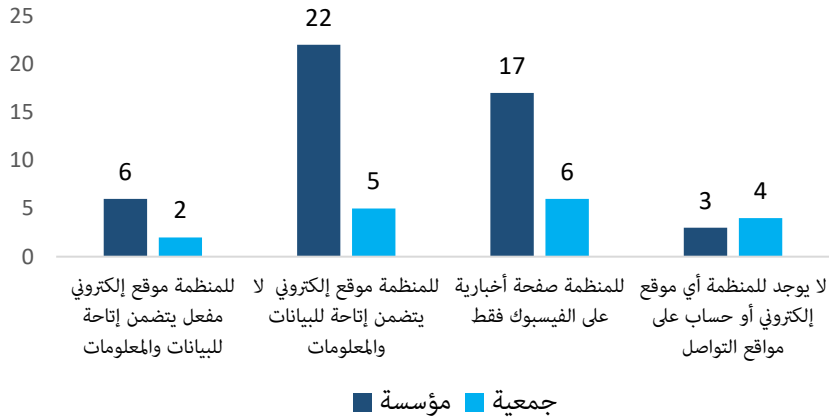
شكل 3-10: وضع التجهيزات المادية والاجهزة



والملاحظ أيضاً، أن نحو 54% من المنظمات، لدى كل منها موقع إلكتروني، غير أنه ليس منها سوى 12% تتيح مواقعها الإلكترونية البيانات والمعلومات، بينما نحو 42% منها، لا تتيح مواقعها أي بيانات ومعلومات عن أعمالها، وتقتصر فقط على التعريف بالمنظمة بشكل عام، ويبدو أنه تم إنشاء هذه المواقع، للإعلان عن المنظمة، كما أن عدم انتظام العمل، لعدم انتظام التمويل، يمكن أن يكون سبباً لعدم فعالية الموقع.

ومن جانب آخر، أفاد نحو 35% من المنظمات، بأن لديها فقط صفحات إخبارية على فيسبوك، بينما 11% من المنظمات، لا تحوز على أي وسيلة إلكترونية للاتصال. (اعتماداً على شكل 3-11).

شكل 3-11: وضع وسائل الاتصال التكنولوجية لدى المنظمات



وبناءً على ذلك، يتضح ما يأتي:

- أن معظم المنظمات لديها مبنى بالإيجار، ويرتفع الإيجار باستمرار.
- أن معظم المنظمات ذات بنى مادية وتكنولوجية متواضعة.
- أن معظم المنظمات لديها مواقع إلكترونية غير فعالة.

سادساً: العلاقات مع أطراف المصلحة الرئيسية:

يفترض أن المصلحة العامة للمجتمع، هي المبدأ الأساسي الذي يحكم علاقات منظمات المجتمع المدني مع كل من الحكومة، والمنظمات المانحة والتمويلين، وأفراد المجتمع، والعلاقات بين المنظمات وبعضها البعض. فما هو وضع هذه العلاقات في اليمن؟ وهذا ما ستجيب عليه الأقسام الآتية.

1. العلاقة مع الحكومة:

تعد وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، مع مكاتبها في المحافظات، الوزارة المختصة بتسجيل/ بالتصريح لمنظمات المجتمع المدني (الجمعيات والمؤسسات)، وإعادة تجديد (ترخيصها) السنوي، والإشراف عليها وفقاً لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية الذي سبق الحديث عنه في الفصل السابق، كما يمنح القانون ذاته، دوراً لبعض الوزارات في حدود مجالات عمل المنظمات، مما يدخل في اختصاص كل وزارة.

وفضلاً عن ذلك، يمنح قانون السلطة المحلية، السلطة المحلية، حق الإشراف على أنشطة منظمات المجتمع المدني، وتشجيعها (مادة 61).

ويمكن القول: إن العلاقة بين المنظمات والحكومة لم تكن جيدة، غير أنها لم تكن سيئة بشكل عام. وكان بعض المنظمات، تحصل على دعم مالي محدود ضمن موازنات الدولة السنوية، غير أنه توقف بداية 2014 (البنك الدولي، 2014).

أما منذ 2015، فقد ظلت منظمات المجتمع المدني، في إطار سلطات متباينة جغرافياً من حيث تيسير معاملات هذه المنظمات أو تقييدها وأنشطتها.

ووفقاً للأخبار التي يتم تداولها حتى نهاية 2019، وبعض التقارير المهمة بهذه المنظمات (منها تقرير الاستدامة لعام 2017، الصادر عن USIAD)، فإنه يمكن القول: إن العلاقة بين CSOs والحكومة أو السلطة المحلية، تراوحت بين ثلاثة أنواع من العلاقات، وضمن كل منها، مستويات متدرجة، وهي:

- علاقة دعم ومؤازرة، وتتراوح هذه العلاقة، بين التمويل، الدعم السياسي، تيسير المعاملة .. ويحظى بهذه العلاقة، المنظمات المقربة من الحكومة أو السلطة المحلية.
- العلاقة العادية، وتتراوح هذه العلاقة، بين العلاقة العادية الروتينية من حيث المعاملة وفقاً للإجراءات الرسمية المعروفة، والعلاقة العادية "المنحرفة"، استناداً إلى المنافع المتبادلة بين المعنيين في الوزارة أو مكاتبها، ومسؤولي المنظمات التي صاحبت المعاملات، أي من قبيل المعرفة، ودفع مبالغ غير رسمية.. وقد أكدت على ذلك، نتائج المقابلات البورية.

• العلاقة السيئة، وتتراوح هذه العلاقة، بين طول مدة المعاملة، مطالبات غير معتادة (مثل وثائق العمل التفصيلية،...)، الاشتراطات، تقييد نطاق العمل، عدم الموافقة على تنفيذ مشاريع ممولة من منظمات ووكالات مانحة، الإيقاف، الاقفال،.. وقد أكدت نتائج المقابلات البؤرية ذلك، فضلاً عن بعض التقارير (تقرير الاستدامة، 2017).

ويبدو أن منظمات المجتمع المدني التي تعمل في محافظة حضرموت، هي الأفضل من حيث علاقتها التعاونية مع السلطة المحلية، ربما لفهم القائمين على المحافظة، لأدوار منظمات المجتمع المدني.

2. العلاقة مع المنظمات ووكالات التنمية المانحة:

يجب التفرقة بين المنظمة المانحة، والوكالة المانحة، فالمنظمة الدولية المانحة أو الممولة، تتبع أساساً منظمة الأمم المتحدة، ويطلق على المنظمات التي تتبعها، مجموعة الأمم المتحدة للتنمية، ومنها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأغذية والزراعة.

أما وكالة التنمية المانحة، فهي تتبع الدولة مالكة الوكالة، ومنها على سبيل المثال، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، ووكالة التنمية الأمريكية.

وتعد المنظمة أو الوكالة المانحة، هي الطرف الفاعل الذي يرسم طبيعة العلاقة القائمة مع منظمات المجتمع المدني المتلقية للمنح أو التمويلات، ولكل منظمة أو وكالة تنمية مانحة أو ممولة، أسلوبان شائعان لتقديم منحها أو تمويلاتها، من خلال منظمات المجتمع المدني في بلد ما، وهما:

الأسلوب التنافسي: وفقاً لهذا الأسلوب، تعلن المنظمة أو الوكالة المانحة، على مشروع ما في مجال معين أو قطاع، له تمويل معين، ويتقدم للمشروع، منظمات المجتمع المدني المحلية التي تنطبق عليها الشروط والمعايير المحددة في الإعلان، ويقوم مكتب المنظمة أو الوكالة في البلد، باختيار المنظمة المحلية التي ستنفذ المشروع. والمنظمات الدولية المانحة، هي الأكثر انتهاجاً لهذا الأسلوب.

أسلوب الاستجابة للطلب: وفقاً لهذا الأسلوب، تحدد المنظمة أو الوكالة المانحة، تمويلًا معينًا، لتمويل تلبية احتياجات معينة نوعية في البلد المتلقي. وتتولى المنظمة أو الوكالة أو مكتبها في البلد، تلقي طلبات لتمويل مشاريع تم دراستها، من منظمات محلية، وتختار من بينها المشاريع التي ستقوم بتمويلها، من خلال المنظمات المحلية مقدمة هذه المشاريع. ووكالات التنمية الدولية، أكثر انتهاجاً لهذا الأسلوب.

ويشير ما سبق إلى، أن المنح أو التمويلات، هي الأساس في العلاقة بين منظمات المجتمع المدني في البلد (واليمن كذلك)، والمنظمات والوكالات المانحة.

وأما عن طبيعة العلاقة بين منظمات المجتمع المدني اليمنية، والمنظمات ووكالات التنمية المانحة، فقد طرح المشاركون في المقابلات البؤرية، طروحات متباينة، مع اتفاقهم على بعضها، وهي:

الاعتماد على المنظمات المحلية الجاهزة: تعتمد المنظمات أو الوكالات المانحة، على المنظمات المحلية الجاهزة (أي التي لديها بنى تحتية مكتملة أو شبه مكتملة، ولوائح منظمة، وموظفون محترفون،...)، لتقوم بتنفيذ برامجها أو المشاريع المحددة لها في اليمن، وفقاً لأسلوب المنافسة الذي سبق توضيحه. وقد ركزت المنظمات المانحة⁽²⁾ على المنظمات المحلية الجاهزة، بسبب ظروف الحرب القائمة، في إطار خطة الاستجابة الطارئة للأمم المتحدة في اليمن، وأعمال الإغاثة الضرورية (تتأخر المقابلات البؤرية). وقد ترتب على ذلك، إهمال كثير من المنظمات المحلية الصغيرة ذات الإمكانيات المحدودة، على الرغم من أنها الأكثر معيشة للمجتمعات المحلية في المحافظات، لاسيما في الريف، والتي هي بحاجة إلى تميمتها (المنظمات الصغيرة)، وهي أكثر أهمية للتنمية من المنظمات الكبيرة التي تتركز أساساً في المدن الرئيسية.

المعايير غير العادلة: إن كثيراً من المنظمات المحلية، تحصل على منح أو تمويلات من المنظمات أو وكالات التنمية، استناداً إلى معايير، يقال عليها إنها خارج إطار المنافسة أو تحايلاً عليها، ومن تلك المعايير: المعرفة بأشخاص يعملون في مكاتب المنظمات والوكالات المانحة، أي العلاقات الشخصية التي يمكن أن يكون بعضها، قد اكتسب خلال مشاريع عمل سابقة. ومن الناحية الإدارية العملية، فإنه يبدو أن

² من المعروف والشائع أن المنظمات الدولية والإقليمية، هي المعنية بمشاريع الاستجابة الطارئة والأعمال الإغاثية، أما وكالات التنمية، فلا شأن لها بها، لأن مهمتها هي برامج ومشاريع التنمية الأخرى.

منظمات محلية، تمكنت من بناء علاقات عامة حسنة مع مكاتب منظمات أو وكالات مانحة في اليمن، مما يجعلها تحوز على ثقة المدراء في هذه المكاتب، بما يؤهلها للحصول على منح أو تمويلات للمشاريع، بينما منظمات أخرى لم تتمكن من ذلك.

مشروعية الحوكمة الداخلية: تشترط بعض المنظمات الدولية أو وكالات التنمية المانحة أو الممولة، على المنظمات المحلية التي تتقدم لمنحة أو مشروع، أو على تمويل لمشروع، أن تكون المنظمة ذات تنظيم أساسي جيد، ولوائحها التنفيذية واضحة وشفافة، وهيكلية إدارية مناسبة، ووجود فصل واضح بين المسؤوليات، للحصول على المنحة أو تنفيذ المشروع أو الحصول على تمويل المشروع. ولذا، عملت بعض المنظمات المحلية، على تطوير ذاتها داخلياً، وتدريب العاملين، لكي تتمكن من الحصول على تمويلات أو منح..

فقدان الهوية: وفقاً للبعض، فإن منظمات المجتمع المدني في اليمن، تتجه إلى "فقدان هويتها"، لأنها (أو معظمها) لم يعد يمارس العمل الخيري فعلاً، إذ لم تعد تعمل على جمع التبرعات من الآخرين، لتقدم خدماتها، بل تتنافس للحصول على المنح أو المشاريع أو التمويلات الأجنبية، كما أن اعتمادها على المتطوعين والعمل التعاوني أصبح محدوداً ومن بعض الجمعيات فقط، حتى كاد كلاهما (الاعتماد على التبرعات والمتطوعين) على وشك الانتهاء.. ويترتب على ذلك، فقدان المنظمة لهويتها في العمل الخيري أو أنها منظمة مجتمع مدني. وفي السياق ذاته، أشار البعض، إلى أن هناك منظمات مجتمع مدني، هي دخيلة على المجتمع المدني أساساً، لأن مؤسسيها، يهدفون للربح، عبر الحصول على تمويلات من منظمات أو وكالات مانحة.. ومما ذكر أيضاً في إطار ذلك، أن قيادات منظمات محلية، تحصل على تمويلات لمشاريع، ولكنها لا تنفذها.

إن المنظمات أو الوكالات (أو بعضها) تعاني من الفساد: تكرر ذكر هذه العبارة من المشاركين في المقابلات البؤرية، وبرر ذلك، لأن هذه المنظمات، لا تفصح أو تعلن عن برامجها ومشاريعها وتمويلاتها، والمنظمات المحلية التي استفادت منها. غير أن مشاركين آخرين، برروا ذلك، بأن الإفصاح أو الإعلان عن حجم التمويلات، والمنظمات المحلية المستفيدة منها، سيعرض قيادات هذه الأخيرة، للابتزاز أو المخاطر. ولذا، فإن تكتّم المنظمات أو الوكالات المانحة عن التمويلات، هو حرصاً على أمن المنظمات المحلية المستفيدة وقياداتها.

وكان قد أشار إلى مسألة الفساد في المنظمات المانحة، دراسة قدمت إلى مؤتمر جنيف لإغاثة اليمن في 2017، إذ رأت أن عدم إفصاح المنظمات الدولية عن تمويلاتها لمنظمات المجتمع المدني، يشجع هذه الأخيرة على الفساد (تحايل على تنفيذ المشاريع، عدم صحة تقاريرها المقدمة عن التنفيذ،....)، وعدم الشفافية (علاية، وأبو أصبح، 2017).

والحقيقة، أن مسألة الأمن وتجنب المخاطر في عمل المنظمات اياً كانت، هي مسألة لها الأولوية للمنظمات المانحة في البلدان التي تعاني من نزاعات مسلحة، مع ضعف القدرة على ضبط الأمن.

وفضلاً عن ذلك، والحديث لفريق الدراسة، أنه لوحظ عبر السنوات الماضية، أن المنظمات أو الوكالات المانحة أو الممولة لمنظمات مجتمع مدني في اليمن، يتعامل كلٌّ منها، مع قائمة حصرية من المنظمات المحلية، تتباين من منظمة أو وكالة إلى أخرى، وقد يتكرر بعض المنظمات المحلية في قوائم عدد من المنظمات والوكالات المانحة. ومن ذلك، وكالة التنمية الأمريكية قبل 2015، ووكالة التنمية للمملكة المتحدة، ومنظمة الأغذية العالمية.

ويبدو أن المنظمة أو الوكالة المانحة أو الممولة، تضع قائمتها بالمنظمات المحلية، استناداً إلى مشروع تدريب نفذته للعاملين في المنظمات المحلية في فترة سابقة، فتصبح هذه المنظمات، محل ثقة لديها، في المنح والتمويلات لاحقاً.

أما بالنسبة لعلاقة منظمات المجتمع المدني مع المجتمع، فهي أساساً ضمن مبدأ الشراكة الذي سيتم توضيحه في الفصل الرابع.

سابعاً: المشكلات الخارجية والداخلية:

سبق الإشارة إلى المشكلات التي تعاني منها منظمات المجتمع المدني في اليمن، في سياق عرض الدراسات السابقة. ويفترض أن المشكلات الداخلية في المنظمات، والمشكلات الخارجية التي تواجهها، قد زادت أو ارتفعت مستواها في ظل الحرب القائمة منذ نهاية 2014. وسيتم في هذا الفرع، محاولة توضيح المشكلات الداخلية التي تعاني المنظمات منها حالياً، والمشكلات الخارجية التي تواجهها، مع معرفة المشكلات الأكثر أهمية من كليهما.

1. المشكلات الخارجية التي تواجه المنظمات:

أصبحت البيئة التمكينية الخارجية الملائمة لمنظمات المجتمع المدني، من المسلمات، ويؤكد عليها القانون الدولي الإنساني، وتطالب بتوفيرها الأمم المتحدة والمنظمات ووكالات التنمية الدولية، كما تطلب بها منظمات المجتمع المدني المحلية. غير أن وضع البيئة الخارجية لعمل المنظمات في اليمن، هو وضع مغاير تماماً في ظل الحرب الدائرة، والتي ساءت خلالها البيئة المحيطة بعمل المنظمات.

وكان من نتائج المقابلات البؤرية، أن الحرب القائمة وتبعاتها، جعلت منظمات المجتمع المدني، غير قادرة على العمل، وارتفعت درجة مخاطر العمل في ظلها إلى أقصاها. وأفاد نحو 95% من قيادات المنظمات، بأن الحرب، هي العامل الأكثر سلبيةً ومخاطرة على المنظمات والعاملين فيها. هذا على الرغم من أن المنظمات في بلدان النزاعات، تتمكن من تقديم الخدمات الإنسانية للمحتاجين والنازحين، في الوقت الذي تعجز فيه الحكومات. وفي السياق ذاته، أكد نحو 55% من المنظمات (جدول 3-24)، بأن الوضع الاقتصادي السيء، أثر إلى حد كبير على المنظمات وعملها، لأن انخفاض الدخل لكثير من الناس، وفقدانها من كثيرين، وارتفاع أنشطة تكاليف شركات القطاع الخاص،.. أدت إلى فقدان

منظمات لتمويلاتها، وتوقفها عن العمل، وانخفاض تمويلات معظم المنظمات، فضلاً عن عدم انتظامها، ومن ثم تقطع أعمال كثير من المنظمات. ويعد تأخر المعاملة لدى الجهات الرسمية، لإعادة التسجيل، أو الحصول على ترخيص لتنفيذ مشروع ممول من منظمة دولية أو وكالة تنمية، هو ثالث مشكلة في المرتبة تواجه منظمات المجتمع المدني، بل إن بعض المنظمات، لا تحصل على موافقات بتنفيذ المشاريع، ما لم يكن لديها معرفة لدى الجهة الرسمية المختصة (نتائج المقابلات البؤرية). أو لديها طرق ملتوية للحصول على الموافقة.

جدول 3-24: العوامل (المشكلات) الخارجية التي تواجه المنظمات وأكثرها أهمية

البيان المشكلة	مؤسسة	جمعية	مجموع	% (*)	الأكثر أهمية أهمية (%)
النزاع المسلح وتبعاته	50	12	67	95	45
تأخر المعاملة لدى الجهات الرسمية	26	0	20	31	31
تدني وعي المجتمع	7	5	12	19	19
الوضع الاقتصادي السيء	29	7	36	55	55
قصور القوانين وثغراتها	8	0	8	12	12
عدم عدالة المنظمات المانحة في منح التمويلات	6	2	8	12	12
المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة شبه المقننة. (*) نسبة من عدد منظمات المقابلة.					

ويبين الجدول 3-24، عدد من العوامل الأخرى التي تمثل مشكلات خارجية تواجه المنظمات في أعمالها. ويلاحظ من ذلك، ما يأتي:

- أن قصور القوانين، لاسيما قانون الجمعيات والمؤسسات، يعد من أكبر المشكلات التي تواجه المنظمات، غير أن المنظمات التي أكدت عليه، لا تبلغ سوى 12%. ويبدو أن السبب في ذلك، هو ظهور مشكلات أكثر أهمية من جوانب القصور في القانون (الحرب وتبعاتها).

- أن تدهور بل انعدام الخدمات العامة، من أهم المشكلات التي تواجه الأعمال كافة وليس منظمات المجتمع المدني فقط، غير أنها لم تأت ضمن المشكلات الأكثر أهمية، ويمكن أن يعود ذلك، إلى استبعاد المجيبين للخدمات العامة من ناحية، ولأن المنظمات بعد خمس سنوات من الحرب، قد تكيفت عدم توفر هذه الخدمات من ناحية أخرى.

2. المشكلات الداخلية:

يوجد مشكلات داخلية كثيرة تُعاني منها، منظمات المجتمع المدني في اليمن. ويوجد تباينات بين المنظمات في هذه المشكلات. ويمكن التوضيح بشأن هذه المشكلات ما يأتي (اعتماداً على إطار 3-3):
 وضع الرتبة (المشكلة الأكثر أهمية) من 1 إلى 6، لأهم ست مشكلات ترددت كثيرة في إجابات قيادات المنظمات.
 وضع الرتبة (المشكلة الأكثر أهمية) من 1 إلى 6، لأهم ست مشكلات أساسية، يرى الباحثون أن المنظمات تعاني منها، انطلاقاً من أسس الحوكمة الداخلية في المنظمات.

إطار 3-3: المشكلات الداخلية التي تُعاني المنظمات منها

المشكلة	الرتبة (الأكثر أهمية من المبحوثين)	الرتبة (الأكثر وفقاً للباحثين)
قصور التمويل، وعدم انتظامه (عدم استدامته)	1	4
عدم توفر نفقات التشغيل الأساسي أو قصور تمويلها	2	
ضعف القدرات التخصصية	3	5
ضعف القدرات العامة	4	6
الخلافات الداخلية، والتعدي على الصلاحيات من بعض الأعضاء	6	
تسرب العاملين الذين اكتسبوا الخبرة	5	
ضعف البناء المؤسسي، وقصور الأطر المؤسسية لمعظم المنظمات		2
عدم ملائمة الهيكلية التنظيمية لمعظم المنظمات		3
ضعف العمل المدني		1

ووفقاً لإجابات قيادات المنظمات، فإن قصور التمويل أو عدم انتظامه، يمثل المشكلة الأكثر أهمية التي تعاني منها المنظمات، يليه عدم توفر تمويل لنفقات التشغيل الأساسية (إيجار المبنى، أجور الموظفين الثابتين،..)، وضعف القدرات التخصصية (التخطيط، التخطيط التنفيذي، التقييم، تقييم الأثر، المراجعة الداخلية..) والعامّة، وتسرب العاملين الذين اكتسبوا خبرة، والخلافات بين الأعضاء. والملاحظ، أن قيادات المنظمات، تركز على المشكلات التي تتعلق بموارد العمل بدرجة أساسية، لاسيما التمويل.

أما وفقاً لأسس الحوكمة الداخلية في منظمات المجتمع المدني، وهي التي يتبناها الباحثون، فإن المشكلات الداخلية الأكثر أهمية التي تعاني منها المنظمات، هي على الترتيب: ضعف فلسفة العمل المدني لدى الأعضاء والإدارة العليا والعاملين، وضعف البناء المؤسسي، وقصور الأطر المؤسسية، وعدم ملائمة الهيكلية التنظيمية، وعدم استدامة مصادر التمويل، وأن المشكلات الأخرى، ليست سوى نتائج لهذه المشكلات.

وفضلاً عن ذلك، فإن الثغرات وجوانب القصور القائمة في قانون الجمعيات والمؤسسات، فضلاً عن سوء تطبيقه من المؤسسات الرسمية، هو سبب أساسي مسبق لوجود مشكلات تعاني منها المنظمات، ومنها تزايد عدد المؤسسات المؤسسة وفقاً لمؤسس واحد أو مؤسسين أو مؤسسة من أسر وأصدقاء، لأنها كما يرى الكثيرون، لا تقوم على أسس العمل المدني غالباً، وعلى أسس الإدارة الحديثة.



ثامناً: مبادرات الحوكمة في CSOs:

لم يسبق تنفيذ توجه عام رسمي أو من مجتمع منظمات المجتمع المدني في اليمن، لإعمال الحوكمة، وما تم ويتم ليس سوى مبادرات فردية أو جزئية ذاتية، ويمكن توضيحها بإيجاز.

فقد بادرت مؤسسة رنين اليمن في 2018 بإعداد دليل استرشادي لحوكمة منظمات المجتمع المدني في اليمن، بدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، ويتكون الدليل من جزأين أساسيين الأول يتناول الإطار المفاهيمي للدليل، والأسس القانونية والتنظيمية لمنظمات المجتمع المدني، (ومفاهيم الحوكمة ومبادئها الأساسية)، وحدد الدليل مبادئ الحوكمة الآتية: سيادة القانون، الشفافية والافصاح، والمشاركة، والتمكين، والرؤية الاستراتيجية، والاستجابة. أما الجزء الثاني من الدليل فقد تناول الإطار الإجرائي لإعمال الحوكمة ذاتياً بالإضافة إلى قائمة بمعايير التحقق من مدى إنجاز تلك الخطوات بصورة سليمة، ثم وضع نموذج تقييم الحوكمة في المنظمات.

كما عملت المؤسسة على تدريب 10 منظمات في خمس محافظات يمنية (صنعاء، إب، عدن، مأرب، حضرموت)، بمعدل شخصين للمنظمة، في مجالات: تدريب المدربين، ودليل الحوكمة، إعداد التقارير، والإدارة المالي، فضلاً عن تدريب 100 منظمة محلية من خمس محافظات يمنية (صنعاء، إب، عدن، مأرب، حضرموت) في برنامج تدريب تدريبي الحوكمة.

كما أعدت المؤسسة، دليلاً لإرشاد منظمات المجتمع المدني، للمساءلة العامة (2018).

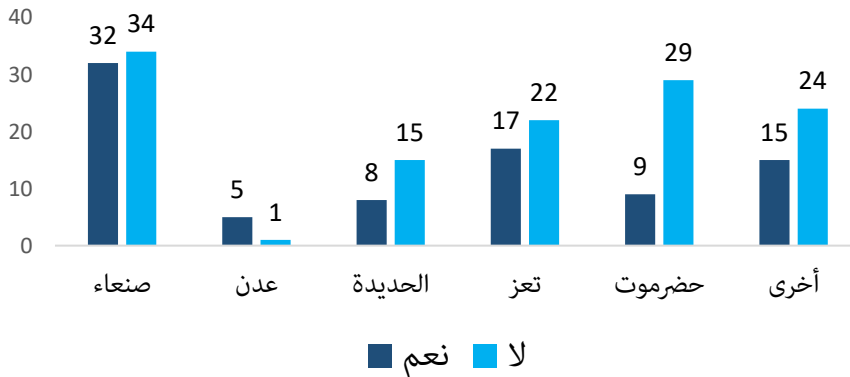
وفضلاً عن ذلك، هناك أنشطة جزئية قامت بها عدد من المنظمات، وهي عبارة عن تدريب محدود لعاملين في منظمات أخرى (ينظر إطار 3-4).

إطار 3-4: منظمات مجتمع مدني لها أنشطة محدودة في الحوكمة

المنظمة	النشاط
المركز اليمني لحقوق الإنسان	تدريب وتأهيل في مجالات الشفافية والنزاهة، ورفع قدرات منظمات المجتمع المدني وبناءها مؤسسياً في مدينة عدن.
منظمة جسور للسلام والتعايش	حوكمة داخلية للهيكل واللوائح والسياسات، وتدريب الموظفين في 10 منظمات ناشئة.
مؤسسة آفاق شبابية	تدريب / البدء في إجراءات تحديث لوائح المنظمة هما يتوافق مع إطار الحوكمة/ تدريب 10 منظمات في عدن على الحوكمة.
مؤسسة ألف باء مدنية وتعايش	تدريب منظمات المجتمع المدني الناشئة على التعزيز المؤسسي بدعم من الوكالة الأمريكية.
جمعية الازدهار	عمل جلسات نوعية حول الحوكمة/ورش عمل لمنظمات المجتمع المدني حول الحكم الرشيد ومكافحة الفساد.
مؤسسة شركاء للتنمية الإنسانية	نفذت مشروع القيادات النسوية مع المنتدى السياسي بدعم GIZ، التدريب في مجال المساءلة وإدارة الشكاوى.
المركز الاجتماعي لمناهضة الكسب غير المشروع	- تقييم أداء المنظمات الإغاثية الدولية 2017-2018م. - وضع خارطة للحد من الفساد في الدولة الاتحادية 2014-2015. - ورش عمل ونقاشات، وقدمت رؤى لإصلاح التشريعات الخاصة بالهيئات الرقابية 2013م. - المشاركة في الترافع قضائياً ضد عدم قانونية إجراءات اختيار وقرار تعيين الهيئة العليا لمكافحة الفساد 2013-2014م.

المصدر: اعتماداً على بيانات المقابلة شبه المقننة.

شكل 3-12: المنظمات التي حصل العاملون فيها على تدريب في الحوكمة



ومن جانب آخر، اتضح خلال المقابلة مع قيادات في منظمات، أن هناك عدداً محدوداً من المنظمات ذات توجه ذاتي لإعمال الحوكمة والتعزيز المؤسسي، وتم التأكيد من ذلك، والاطلاع على المواقع الإلكترونية لتلك المنظمات، ولعل أهمها مؤسسة العون للتنمية، ومركزها في مدينة المكلا محافظة حضرموت، إذ يتضمن الموقع الإلكتروني للمنظمة، معلومات تمثل مؤشراً جيداً على أعمال الحوكمة، لاسيما في الشفافية بنشر بيانات الأنشطة، والتقارير، فضلاً عن نشر دراسات نفذها حول منظمات المجتمع المدني، إضافة إلى نشر تقارير عن فعاليات تقوم بها المنظمة.

والحقيقة، فإن مبادرة مؤسسة رنين، وتنفيذ منظمات أخرى لتدريب حول الحوكمة أو بموضوعيات تتصل بها، لم تكن لتنفيذ، إذا لم توفر وكالات دولية مانحة للتمويل.

الفصل الرابع
واقع ممارسة الحوكمة في
منظمات المجتمع المدني
(والتوجه لإعمالها)

مقدمة:

يتمثل الهدف من هذا الفصل، في التعرف على وضع ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، من خلال قياس مستوى أعمال مبادئ الحوكمة المتمثلة بالآتي: المشاركة، والشفافية، والاستجابة، والاستقلالية، والفاعلية، والمساءلة، وإنفاذ القانون. وسيتم استخدام بيانات المقابلة لمبادئ الشفافية، والمساءلة، والاستقلالية، وبيانات الاستبيان للمبدئين الأولين، ولمبادئ الاستجابة، والفاعلية، وإنفاذ القانون.

ونذكر بأن الغرض من بيانات مبدئي الشفافية، والمساءلة من المقابلة، هو لمطابقة النتائج المتعلقة بهما في أداتي المقابلة والاستبيان (أي أداة اختبار للتحقق من سلامة النتائج). وفي هذا السياق، نذكر بأن حجم عينة المقابلة، هو 65 مفردة تمثل قيادات في المنظمات التي أجريت المقابلة معهم، بينما حجم عينة الاستبيان، هو 211 مفردة من العاملين في عينة من المنظمات عددها 130 منظمة، وأن مفرداتها (عينة الاستبيان)، هم من الإدارة العليا، ومديرين، والموظفين (50.14% للإدارة العليا ومديرين، ونحو 49.76 موظفين).

ومن الأهمية التذكير أيضاً، بأن فقرات أبعاد مبادئ الحوكمة في هذه الدراسة، هي عبارات تنظيمية غالباً، وتم صياغة عباراتها، للتعرف على وجود أشياء أو القيام بعمليات أو اتخاذ قرارات... ولذا، تم اعتبار المبادئ (الأبعاد) التي سيتم التحقق من أعمالها، مفاهيم تنظيمية، وليست مفاهيم سلوكية. ومن هنا، تمثلت مستويات القياس في: نعم (3)، إلى حد ما، أحياناً (2)، لا (1).

ويحتوي الفصل، على الفروع الآتية:

- معالجة التحيز في البيانات.
- وضع ممارسة الشفافية.
- وضع التحقق من الفاعلية.
- وضع إنفاذ القانون.
- اختبار الفروق وفقاً لصفات مهمة.
- وضع أعمال المشاركة.
- وضع الاستجابة والاستقلالية.
- وضع أعمال المساءلة.
- مؤشر الحوكمة.
- التوجه لأعمال الحوكمة والمتطلبات.

أولاً: معالجة التحيز في البيانات:

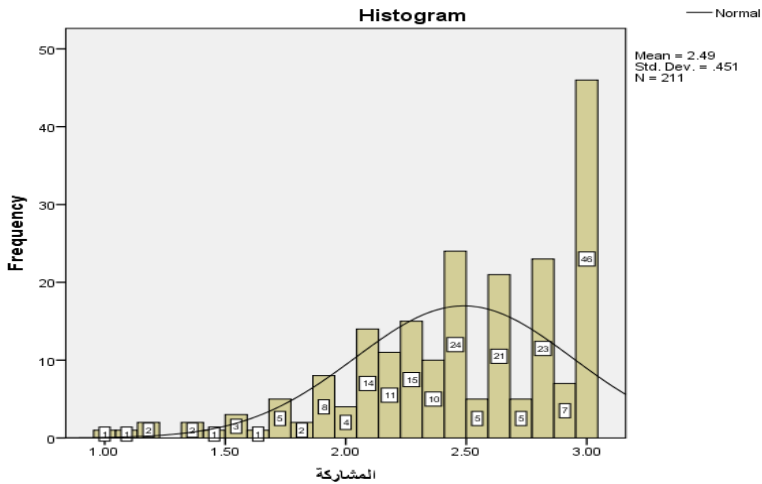
انضح من التحليل المبدئي لبيانات الأبعاد الستة الرئيسة المشار إليها في مقدمة الفصل، أن البيانات لكل من الأبعاد كافة، لا تتبع التوزيع الطبيعي المعتدل، لأن معظم الإجابات، هي في المستوى نعم من المقياس. ويعني ذلك، أن معظم منظمات المجتمع المدني في اليمن، منظمات محكومة، وتمارس مبادئ الحوكمة، وهذا مخالف لواقع حال معظم المنظمات تماماً، وفقاً لما أكدته نتائج تحليل بيانات المقابلة في الفصل السابق. وبعبارة أخرى، أن البيانات، تحتوي قدرًا كبيراً من التحيز، لصالح أعمال الحوكمة في المنظمات، باعتبار أن الوسط الافتراضي للمجتمع هو 2 (وسط المقياس). ويقوم الباحثون عند حدوث حالة كهذه، لاسيما عندما يكون الهدف، هو اختبار فروض للتحقق من سلامة النظريات أولاً إثباتها، بمعالجة البيانات، وتحويلها لتتبع التوزيع الطبيعي.

غير أن الهدف من هذه الدراسة فيما يتعلق ببيانات الاستبيان، هو التعرف على واقع حال أعمال الحوكمة في منظمات المجتمع المدني ومستواه كما هو بدون تحريف، ومن ثم لا حاجة أبداً إلى معالجة البيانات وتحويلها لتتبع التوزيع الطبيعي. ولذا، تم ابتكار طريقة للحصول على نتائج تنسجم مع الواقع، وفقاً لما أكدته نتائج تحليل بيانات المقابلة، وتمثل هذا الابتكار، في رفع الوسط الافتراضي للمجتمع من 2، إلى 2.5، وهي قيمة تقع ضمن الجهة التي توجد فيها، معظم البيانات (جهة التوزيع اليمنى)، ومن ثم تم تقليص التحيز في البيانات إلى حد كبير، وسيوضح بعد قليل. وتم الحصول على النتائج المتعلقة باختبار الفقرات والأبعاد، من حيث وجود ما تعبر عنه من جوانب وقرارات وعمليات وممارسات تتعلق بأعمال الحوكمة في المنظمات، وهي نتائج تنسجم مع واقع ذلك في معظم المنظمات.

ثانياً: وضع المشاركة:

يتكون بعد التحقق من المشاركة، من 11 فقرة. ويوضح الشكل 4-1، توزيع البيانات لتحقق المشاركة. وعلى يسار قيمة الوسط الحسابي 2، يوجد نحو 13% من البيانات، بينما على يمينه نحو 87% من البيانات، مما يعني تحيز البيانات، نحو الجانب الإيجابي للمقياس (نعم). أما على يمين الوسط 2.5، فإنه يوجد 50% أو أكثر بقليل من البيانات، أي إن قيمة الوسط 2.5، تقسم البيانات على نصفين متساويين تقريباً، غير أن قيمة الوسط الدقيقة التي تقسم البيانات على نصفين متساويين، هي 2.49، أي تقريباً 2.5.

شكل 4-1: منحنى التوزيع لبيانات التحقق من المشاركة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS، لتحليل بيانات بعد التحقق عن المشاركة.

وبالعودة إلى مضمون المشاركة، ووجود إجراءاتها في المنظمات، يمكن الاستناد إلى الجدول 4-1، لتوضيح ما يأتي:

1- مشاركة المستهدفين في المنظمة:

تمثل مشاركة المستهدفين في عمل المنظمة، الفقرات 1-5، وتشير قيمة الاختبار العملية T، ومستوى الدلالة، إلى أن للمستهدفين مشاركة مهمة

في تخطيط المشاريع المتعلقة بهم وتنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها، كما يشاركون كمتطوعين أيضاً. وتسجم هذه النتائج، مع تشغيل المنظمات للمستهدفين كمتطوعين في المشاريع، بنسبة بلغت نحو 60% من العاملين كما سبق توضيحه في الفصل السابق.

جدول 4-1: نتائج اختبار تحقق المشاركة في المنظمات

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	يتم إشراك الفئات المستهدفة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات.	2.2180	.95611	-4.284	.000
2	تقوم المنظمة بإشراك المستهدفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط للمشاريع المستهدفة.	2.1327	.93168	-5.727	.000
3	تتيح المنظمة للمستفيدين مراقبة وتقييم ومتابعة الأنشطة والبرامج.	2.1896	.92689	-4.865	.000
4	تتيح المنظمة للمستفيدين متابعة تنفيذ الأنشطة والبرامج.	2.1943	.94877	-4.680	.000
5	تعمل المنظمة على استقطاب متطوعين من المستهدفين بمشاريع.	2.6682	.71307	3.427	.001
6	للمنظمة حالياً أو سبق لها شركات مشاريع مع السلطة المحلية أو مع مؤسسات ومكاتب حكومية.	2.6872	.66675	4.078	.000
7	للمنظمة شركات مع منظمات مجتمع مدني محلية بمشاريع أو برامج.	2.7251	.64755	5.050	.000
8	للمنظمة شركات مع منظمات مجتمع مدني خارجية بمشاريع أو برامج.	2.6114	.68359	2.367	.019
9	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية ومنظمة واستثنائية.	2.4455	.87864	-.901	.369
10	تتبنى المنظمة تنوع الكوادر والخبرات بما يحقق التكامل والمشاركة الفعالة.	2.6825	.72940	3.634	.000
11	يتم تحفيز وتشجيع مشاركة الشباب والمرأة، كموظفين أو متطوعين.	2.8294	.55144	8.677	.000
	المشاركة	2.4894	.45080	-.340	.734

المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات بعد التحقق من المشاركة.

2- مشاركة الأعضاء والشباب والمرأة:

اتضح من نتائج تحليل بيانات المقابلة، أن أعضاء الإدارة العليا في المنظمات الذين يشاركون في اتخاذ القرارات، هم في نحو 48% من المنظمات، والذين يشاركون أحياناً هم في نحو 20% من المنظمات، بينما عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، هم في نحو 32% من المنظمات على الأقل. وهذا يعني أن أعضاء الإدارة العليا، الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات، في نحو 42% من المنظمات. وقد أكدت ذلك، نتائج اختبار الفقرة 9 في الجدول 4-1، والتي اتضح أنها غير معنوية. وبعبارة أخرى أن كثيراً من المنظمات، لا يشارك أعضاء الإدارة العليا في اتخاذ القرار.

3- مشاركة الشباب والمرأة:

يوضح الجدول 4-1، أن الفقرة 11 المتعلقة بعمل الشباب والمرأة في المنظمات، معنوية إحصائياً، مما تؤكد النتائج التي تم الوصول إليها في الفصل السابق، على أن أكثر من 37% من العاملين في المنظمات من الإناث، وأن نحو 40% من العاملين هم في عمر الشباب (من 24-30 سنة).

4- مشاركة المنظمة مع أطراف خارجية:

يوجد ثلاث فقرات في الجدول 4-1، تعبر عن مشاركة المنظمة لأطراف خارجية (الفقرات 6-8). فكثير من المنظمات يشاركن السلطة المحلية في بعض المشاريع، لاسيما في إطار مشاريع تمويلها منظمات ووكالات دولية، كما تحصل المنظمات على تعاون السلطة المحلية في تنفيذ مشاريعها. ولذا، كانت الفقرة 6 التي تعبر عن ذلك معنوية إحصائياً.

وفضلاً عن ذلك، نفذت بعض المنظمات، مشاريع تدريب في إدارة المنظمات والحوكمة، لعاملين في منظمات متلقية. ولذا، جاءت الفقرة التي تعبر عن ذلك (فقرة 7)، معنوية إحصائياً. والأمر يماثل ذلك، بالنسبة لشراكة منظمات محلية، لمنظمات ووكالات تنمية دولية التي تعد مصدر التمويل الأساسي، لأكثر من 52% من المنظمات المحلية.

ومع ذلك، فإن الوسط الحسابي لتحقيق بعد المشاركة، لم يكن معنوياً إحصائياً، لأن فقرات البعد السلبية، هي أقوى من فقرات البعد الموجبة.

ثالثاً: وضع الشفافية:

سيتم التعرف على مستوى تحقق الشفافية في منظمات المجتمع المدني، من خلال نتائج بيانات المقابلة، ونتائج بيانات الاستبيان، على الترتيب.

1- تحقق الشفافية (بيانات قيادات المنظمات):

يوضح الجدول 4-2-1، أن نحو أربع فقرات لتحقيق الشفافية، هي معنوية إحصائياً، بمستوى أقل من 5%، بينما خمس فقرات غير معنوية إحصائياً.

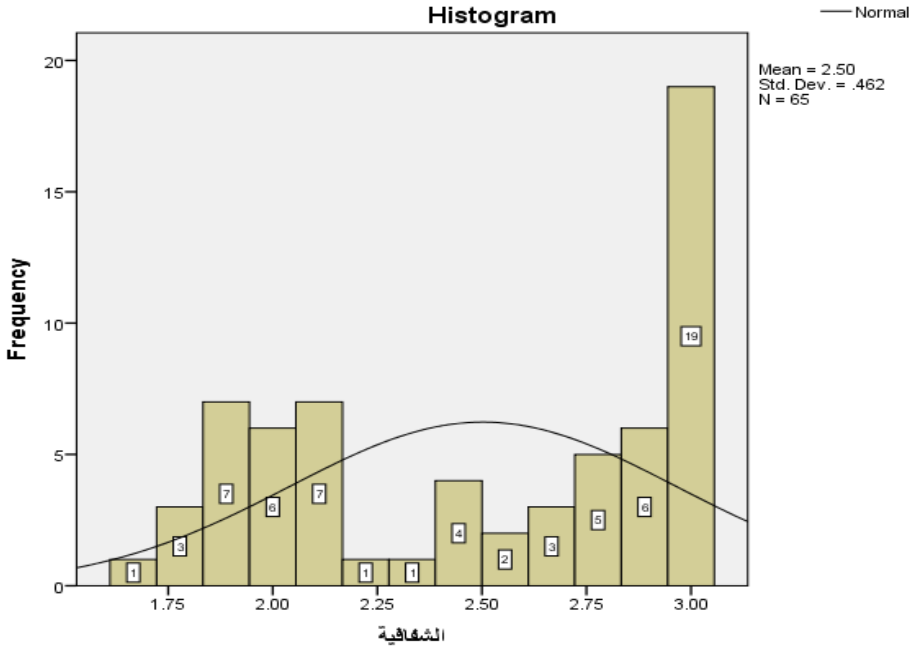
ويشير الجدول ذاته، إلى عدم معنوية تحقق مبدأ الشفافية في المنظمات. ويشير الواقع، إلى أن معظم المنظمات، لا تعد خططاً سنوية، بل خطط برامج ومشاريع، وأنه لا يتم إعلان خطط البرامج والمشاريع، والتقارير الدورية. غير أن معنوية فقرة إعلان الوظائف، كانت بياناتها متحيزة كثيراً، لأن معظم المنظمات، لا تقوم بذلك، والأمر مشابه لمعنوية الفقرة 5 المتعلقة بإعلان حساب ختامي، فبياناتها متحيزة، فطالما أنه لا تعد موازنة سنوية، فلن يكون هناك حساب ختامي سنوي.

جدول 4-2-1: نتائج اختبار تحقق الشفافية (بيانات المقابلة)

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	لوائح المنظمة التنفيذية معلنة ومعروفة لدى العاملين كافة	2.5385	.75160	.413	.681
2	يتم وضع خطة المنظمة بالتشارك بين فرق العمل بالمنظمة	2.4615	.77211	-.402	.689
3	يتم إعلان خطة المنظمة السنوية	2.3385	.79602	-1.636	.107
4	يتم إعلان الموازنة السنوية بعد اعتمادها	2.5692	.66071	.845	.401
5	يتم إعلان الحساب الختامي بعد اعتمادها	2.7077	.52211	3.207	.002
6	تتيح المنظمة البيانات والمعلومات لمن يطلبها بسهولة	2.6615	.53843	2.419	.018
7	يوجد نظام معلومات مرتبط بشبكة بين الإدارات كافة	2.1385	.99808	-2.920	.005
8	يتم نشر التقارير عن الأنشطة أو البرامج أو المشاريع التي تقوم بتنفيذها	2.4615	.73052	-.424	.673
9	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالوسائل المناسبة	2.6462	.57093	2.064	.043
	الشفافية	2.5026	.46236	.045	.964

المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق الشفافية.

شكل 4-2-1: منحى التوزيع لبيانات تحقق الشفافية (بيانات المقابلة)



المصدر: مخرجات برنامج SPSS، لتحليل بيانات بعد التحقق عن الشفافية.

2- تحقق الشفافية (العاملين):

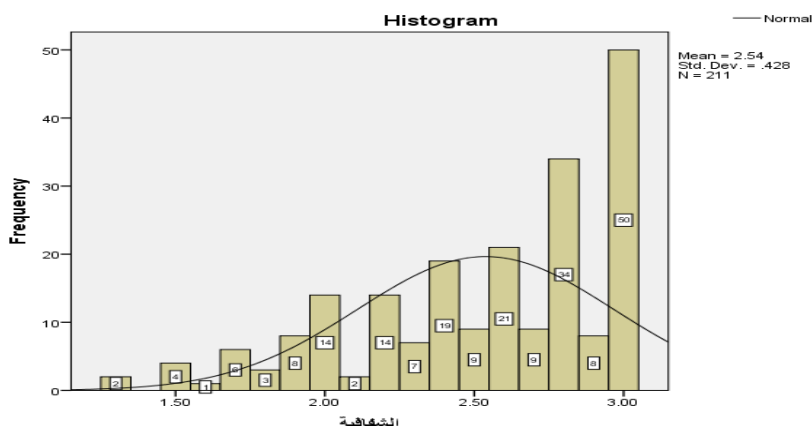
يتضح من نتائج الاختبار في الجدول 4-2-2، أن 5 فقرات، ذات معنوية إحصائية بمستوى أقل من 5%، بينما 5 فقرات غير معنوية، ولما كان عدم المعنوية في خمس فقرات، هو أقوى من المعنوية للفقرات الأخرى، فقد نجم عن ذلك، عدم معنوية تحقق الشفافية في منظمات المجتمع المدني.

جدول 4-2-2: نتائج اختبار تحقق الشفافية (بيانات الاستبيان)

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	يعرف العاملون نظم المنظمة ولوائحها.	2.7962	.42671	10.083	.000
2	نظم المنظمة ولوائح عملها معلنة للجميع.	2.4834	.85827	-.281	.779
3	يتم إتاحة المعلومات والبيانات والتقارير لمن يطلبها بسهولة.	2.2986	.91597	-3.194	.002
4	يتم تناقل البيانات والمعلومات بين إدارات المنظمة.	2.5972	.78303	1.802	.073
5	يتم إعلان الخطة السنوية للمنظمة بعد اعتمادها.	2.5687	.77997	1.280	.202
6	يتم إعلان الموازنة السنوية للمنظمة بعد اعتمادها.	2.3507	.86202	-2.516	.013
7	يتم إعلان الحسابات الختامية/ التقارير والقوائم المالية للمنظمة بعد اقرارها.	2.4455	.82266	-.962	.337
8	يتم إعلان الوظائف الشاغرة إن وجدت.	2.6635	.72739	3.265	.001
9	تتم عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف والاختيار من بينهم وفقاً لمعايير موضوعية.	2.6398	.73881	2.749	.007
10	يعرف المدراء والعاملين مصادر تمويل المنظمة المختلفة.	2.5355	.81791	.631	.529
	الشفافية	2.5379	.42838	1.286	.200

المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق الشفافية.

شكل 4-2-2: منحني التوزيع لبيانات الاستبيان - تحقق الشفافية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق الشفافية.

وتسجم نتيجة عدم معنوية ممارسة الشفافية في منظمات المجتمع المدني، مع النتائج المتحصل عليها من المقابلات البؤرية، والتي أكدت أن معظم المنظمات، لا تمارس الشفافية، وأن البيانات المالية، هي الأكثر حجماً من إدارات المنظمات.

رابعاً: وضع الاستجابة والاستقلالية:

1- وضع الاستجابة:

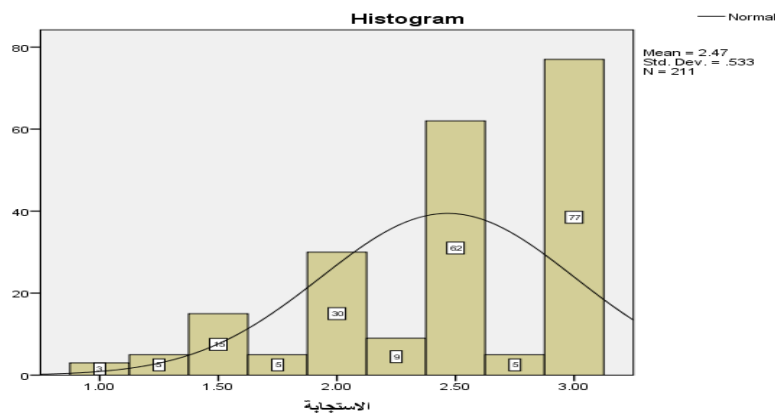
يلاحظ من الجدول 4-3. أن الفقرات الأربع لتحقيق الاستجابة، هي غير معنوية، بمستوى معنوية 5%، والأمر كذلك، لوضع مبدأ الاستجابة. ويمكن أن يعود ذلك، لعدد من الأسباب التي لعل من أهمها ما يأتي:

- أن معظم المنظمات المحلية، هي منظمات منفذة لبرامج ومشاريع تحدها المنظمات ووكالات التنمية الدولية المانحة، وكثير من هذه البرامج والمشاريع، هي محددة المناطق التي ستنفذ فيها. ولذا، لا يكون هناك حاجة في معظم تلك البرامج والمشاريع، لدراسة المنظمات المحلية المنفذة للاحتياجات ووضع خطط لتبليتها.

جدول 4-3: نتائج اختبار تحقق الاستجابة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	تقوم المنظمة باستطلاع آراء المستهدفين في مجال عملها عن احتياجاتهم.	2.4171	.87096	-1.383	.168
2	يتم دراسة احتياجات المستهدفين ووضع خطط لتبليتها.	2.4739	.86357	-.438	.662
3	تقوم المنظمة بتلبية الاحتياجات وفقاً للخطط المعدة.	2.4265	.88805	-1.202	.231
4	تقوم المنظمة بتلبية احتياجات المستهدفين العاجلة وفقاً لإمكاناتها المتاحة.	2.5498	.82297	.878	.381
	الاستجابة	2.4668	.53349	-.903	.367
المصدر: مخرجات برنامج SPSS لبيانات بعد تحقق الاستجابة.					

شكل 4-3: منحني التوزيع لبيانات وضع الاستجابة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق الاستجابة.

- إن قلة من المنظمات المحلية، تقوم فعلاً بدراسة احتياجات مستهدفها، في حدود مجالات العمل التي تعمل فيها، وتضع خططاً لتلبيتها، وفقاً لإمكاناتها المتاحة وهي المنظمات ذات التمويل المنتظم. ولذا، لم يكن مبدأ تحقق الاستجابة، معنوي إحصائياً.

2- وضع الاستقلالية:

يوضح الجدول 4-4، تكرارات إجابات عينة المقابلة، على عدد من مؤشرات الاستقلالية في المنظمات ونسبها والملاحظ، أن أكبر مؤثر خارجي في قرارات المنظمة، هو طلبات الممول، وهو أمر طبيعي، لاسيما في المنظمات التي تعتمد على التمويل الأجنبي بدرجة رئيسة، كما تتأثر قرارات المنظمة، بطلبات الممول الداخلي، من حيث اختيار مشاريع لتنفيذها في مناطق ما، أو لاستهداف شرائح اجتماعية ما. وتتأثر قرارات منظمات المجتمع المدني أيضاً، بضغط خارجي أخرى، مثل طلبات السلطات بتنفيذ مشاريع لاستهداف مناطق أو شرائح معينة.

جدول 4-4: تكرارات وبعد تحقق الاستقلالية ونسبها - بيانات المقابلة

مجموع (عدد)	لا		نعم		بيان الفقرة
	%	تكرار	%	تكرار	
65	60	39	40	26	1. يوجد ضغوط تؤثر في القرارات
65	48	31	52	34	2. تتأثر قرارات المنظمة بطلبات الممول
65	60	39	40	26	3. يوجد تأثير لبعض الأعضاء في القرارات
65	57	37	43	28	الاستقلالية
المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق الاستقلالية.					

وفضلاً عن ذلك، يوجد تأثير مهم لبعض أعضاء المنظمة في قرارات التوجه نحو مشاريع، دون غيرها، أو لتنفيذها في مناطق غيرها، فعلى سبيل المثال، من المؤكد أن لرئيس المنظمة أو رئيس مجلس الأمناء أو رئيس الهيئة الإدارية، تأثيراً في توجه المنظمة نحو مجال عمل معين أو مشاريع ما، أو لتنفيذ مشاريع مناطق دون غيرها.

خامساً: وضع الفاعلية:

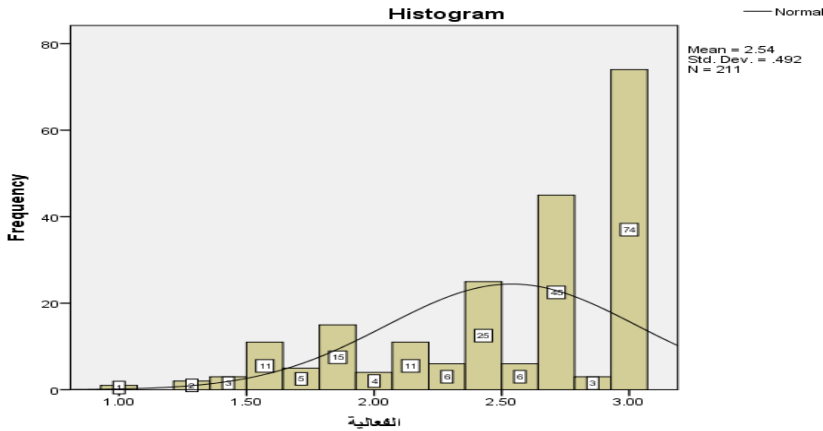
إن البيانات الأكثر ملائمة لتقييم وضع الفاعلية، هي البيانات الإحصائية الكمية، بناءً على نتائج تنفيذ المشاريع. ولذا، فإن الهدف من فقرات بعد الفاعلية في الاستبيان، هو التحقق مما إذا كانت المنظمات، تقوم بممارسات بغرض التأكد من مؤشرات الفاعلية من عدمه.

ويوضح الجدول 4-5، نتائج اختبار التحقق من الفاعلية. وتشير النتائج، إلى وجود أربع فقرات، ذات معنوية إحصائية. والملاحظة المهمة، أن الفقرة 5 المتعلقة بقيام الإدارة، بتقييم رضا أعضاء المنظمة عن أدائها، هي معنوية إحصائياً، ومن المؤكد أن ذلك يعود، إلى تحيز في الإجابات، لأن نحو 42% من المنظمات، تُدار إدارة فردية أو عائلية. لا يشارك الأعضاء في القرارات.

جدول 4-5: نتائج اختبار مستوى الفاعلية

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	تقدم المنظمة خدماتها للمستهدفين في الوقت المناسب.	2.6635	.74036	3.208	.002
2	يتم تقييم أداء العاملين في المنظمة سنوياً.	2.5071	.80693	.128	.898
3	يتم تقييم أداء الادارات في المنظمة سنوياً.	2.4834	.83578	-.288	.773
4	يتم تقييم أداء المنظمة سنوياً.	2.6114	.76884	2.104	.037
5	يتم تقييم رضا أعضاء الجمعية العمومية/المؤسسين عن أداء المنظمة.	2.2512	.91985	-3.929	.000
6	يتم تقييم رضا المستهدفين بالمشاريع التي تنفذها المنظمة.	2.5782	.77293	1.470	.143
7	يتم تنفيذ المشاريع المستهدفة وفق المعايير وبأقل تكلفة ممكنة.	2.6777	.69722	3.703	.000
الفاعلية					
المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق الفاعلية.					

شكل 4-4: منحني التوزيع لبيانات وضع الفاعلية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق الفاعلية

أما بالنسبة للفقرة 7 المتعلقة بتنفيذ المشاريع وفقاً للمعايير وبأقل تكلفة ممكنة، وهي معنوية احصائياً، فإن معنويتها، يعد أمر منطقي، لعدد من الأسباب منها، أن أي منظمة، تضع موازنة لكل مشروع، وفقاً لمعايير موضوعية، لاسيما أن معظم المنظمات

المحلية، هي منظمات منفذة لبرامج ومشاريع تحددها المنظمات ووكالات التنمية المانحة.

ومن جانب آخر، فإن الفقرات المتعلقة بتقييم أداء العاملين، والإدارات، ورضا المستهدفين، غير معنوية إحصائياً، وهي نتيجة تسجم مع واقع منظمات المجتمع المدني حالياً، من حيث أوضاعها الداخلية، وفقاً لما سبق توضيحه في الفصل الثالث، ومن ذلك، أن كثير من المنظمات، تعتمد على مصادر تمويل غير منتظمة، ومن ثم فإن أعمالها غير منتظمة، مما يعني عدم منطقية إجراء تقييم للمنظمة سنوياً. وبناء على ذلك، فإن بعد ممارسة إجراءات للتحقق من الفاعلية، لم يكن معنوي إحصائياً، وهي نتيجة منطقية.

سادساً: وضع المساءلة:

1- وضع المساءلة (بيانات المقابلة):

يحتوي بعد التحقق من المساءلة في المنظمات في المقابلة، على 10 فقرات، يتعلق معظمها بأدوات أو وسائل يمكن أن يؤدي ممارستها، إلى المساءلة، ومنها خمس فقرات تتعلق بعملية التقييم، والتي يمكن ان يترتب على ممارستها، أعمال المساءلة.

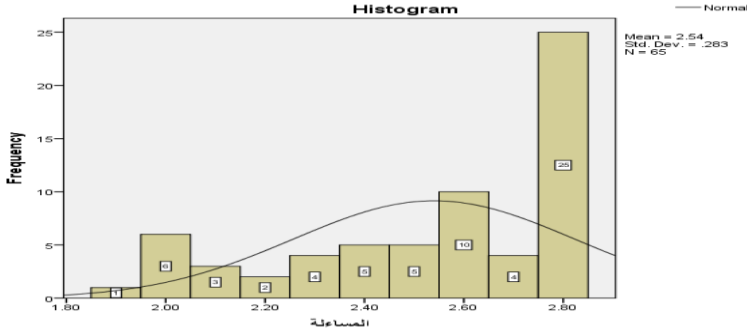
والملاحظ، أنه ليس هناك سوى فقرتين فقط (7، 9) في الجدول 4-6-1، معنوية إحصائياً، ويتضح أيضاً، أن بعد تحقق المساءلة، معنوي إحصائياً، وهي نتيجة تسجم مع وضع الحوكمة الداخلية في المنظمات (قصور الأطر المؤسسية، قصور الهيكلية التنظيمية، وعدم وجود طرف داخلي للرقابة في نحو 45% من المنظمات).

جدول 4-6-1: نتائج اختبار وضع المساءلة - بيانات المقابلة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	يتم مساءلة اي شخص في المنظمة عند حصول تقصير أو خطأ	2.5692	.78996	.707	.482
2	يوجد طرف داخلي للرقابة على أنشطة المنظمة الادارية أو المالية أو كليهما	2.5077	.79300	.078	.938
3	تحدد اللائحة اجراءات المسائلة على المقصرين أو المخالفين	2.4769	.81217	-.229	.820
4	توجد طرق لتلقي الشكاوى من المستفيدين من المشاريع أو من العاملين	2.4000	.84410	-.955	.343
5	يتم رفع تقارير الرقابة دورياً للإدارة العليا أو الجمعية العمومية	2.4308	.78996	-.707	.482
6	يتم تقييم اداء الادارات/الوحدات الادارية دورياً عادة وفقاً لنماذج معدة	2.6308	.57471	1.834	.071
7	يتم تقييم اداء العاملين دورياً عادة وفقاً لنماذج معدة لذلك	2.6769	.50335	2.834	.006
8	يتم تقييم نجاح التنفيذ بعد الانتهاء من تنفيذ كل البرنامج أو المشروع	2.4154	.78844	-.865	.390
9	يتم تقييم مستوى اداء الجمعية/المؤسسة دورياً عادة	2.6615	.50858	2.561	.013
10	يتم التعرف على رضا المستفيدين من البرامج أو المشاريع وفق نموذج معد لذلك	2.6308	.62673	1.682	.097
	المساءلة	2.5400	.28328	1.138	.259

المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات بعد تحقق المساءلة.

شكل 4-5-1: منحنى التوزيع لبيانات وضع المساءلة - بيانات المقابلة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق المساءلة

2- وضع المساءلة (بيانات الاستبيان):

يتكون بعد تحقق المساءلة في الاستبيان، من 8 فقرات، وهي من حيث المضمون، أكثر تقدماً من الفقرات الواردة في المقابلة، لأن معظمها يتعلق بممارسات انفاذ المساءلة (من 4-8).

ويبين الجدول 4-6-2، أن 5 فقرات معنوية إحصائياً، بينما 3 فقرات غير معنوية، بمستوى 5%. ويمكن توضيح ما يأتي بشأن ذلك:

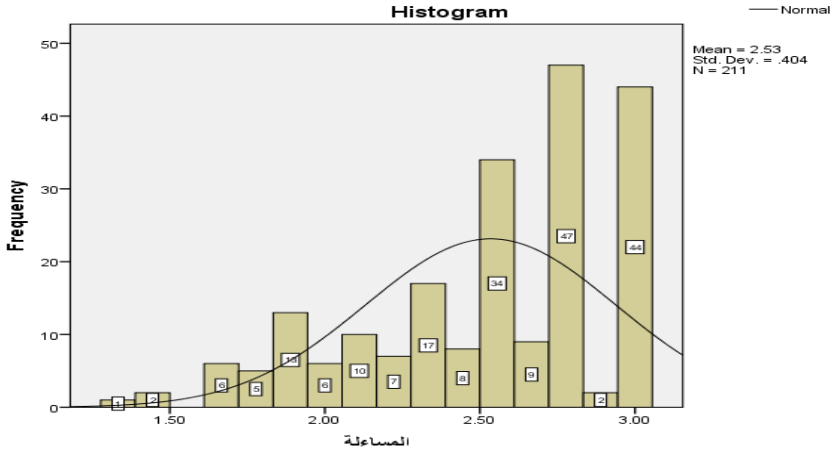
- أن معنوية الفقرتين 1 و 2 المتعلقةتين بانعقاد الاجتماعات ... يبدو غير منطقية، لأنه اتضح من تحليل بيانات المقابلة في الفصل السابق، أن أكثر من 52% من المنظمات، لا تتعقد اجتماعات مجالس الإدارة العليا، أو اجتماعات الجمعية العامة / المؤسسين، فضلاً عن أكثر من 32% من المنظمات، هي ذات إدارة فردية أو عائلية.

جدول 4-6-2: نتائج اختبار وضع المساءلة – بيانات الاستبيان

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	تتعقد اجتماعات الجمعية العمومية / المؤسسين بانتظام، أو عند الضرورة.	2.2796	.93223	-3.434	.001
2	تتعقد اجتماعات المجلس / الهيئة الادارية، بشكل منتظم عادةً.	2.2180	.94610	-4.330	.000
3	يتم تلقي الشكاوى الواردة من أي طرف كان بوسائل مختلفة.	2.6493	.73694	2.943	.004
4	يتم النظر في الشكاوى ومعالجة المشكلات المتعلقة بها.	2.5735	.80950	1.318	.189
5	يتم الاستفسار والاستجواب عن أي مشكلات أو جوانب تقصير من أي شخص كان في المنظمة.	2.6114	.77500	2.087	.038
6	يتم تطبيق الجزاءات التي تحددها اللائحة على أي مقصر في المنظمة أيًا كان.	2.5498	.80542	.897	.370

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
7	يتم إخلاء العهد على المسئولين /المدراء/ العاملين في المنظمة أولاً بأول.	2.7014	.69758	4.194	.000
8	تتحرى لجنة الرقابة عن أي جوانب قصور في العمل أو عن أي مخالفات كانت.	2.5308	.81810	.547	.585
المساءلة					
المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات بعد تحقق المساءلة.					

شكل 4-5-2: منحني التوزيع لبيانات وضع المساءلة – بيانات الاستبيان



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات بعد تحقق المساءلة.

- أن عدم معنوية الفقرة 4 المتعلقة بالنظر بالشكاوى، يجعل من معنوية الفقرة 3 المتعلقة بتلقي الشكاوى، وكأنها لم تكن أو غير ذات جدوى. وينطبق الأمر ذاته، بالنسبة لمعنوية الفقرة 5 المتعلقة بالاستجاب، والتي تصبح أمراً لا قيمة له، طالما أن الفقرة 6 المتعلقة بتطبيق الجزاءات غير معنوية.

- معنوية الفقرة 7، يبدو منطقياً (يفترض أنه يتم اخلاء عهد الموظفين).

وبناء على ذلك، فإن بعد تحقق المساءلة من بيانات الاستبيان، غير معنوي احصائياً، وهي نتيجة تنسجم مع النتيجة ذاتها من بيانات المقابلة. وتبدو أسباب ذلك واضحة، وتتمثل في ضعف الالتزام بالأطر المؤسسية والهيكلية التنظيمية من الأعضاء والإدارة العليا، وأن كثيراً من المنظمات تدار إدارة فردية أو عائلية، ومن ثم لا يوجد فصل بين المسؤوليات.

سابعاً: وضع إنفاذ القانون:

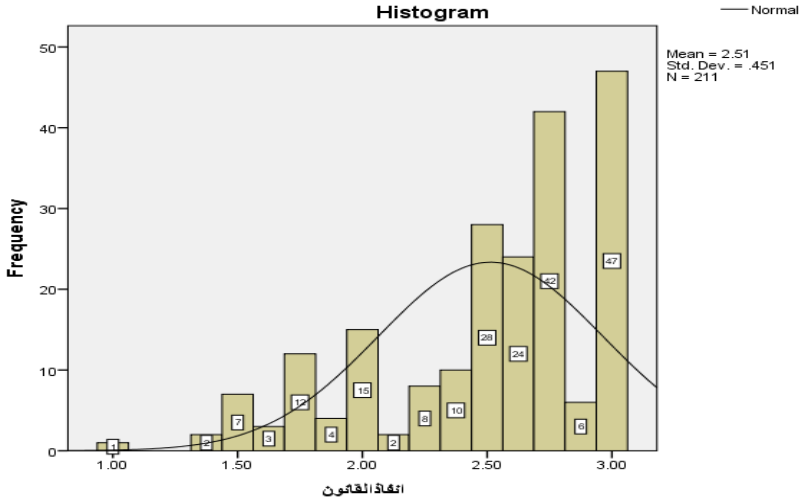
سبق التوضيح في الفصل الأول، أن إنفاذ القانون بالنسبة لمنظمة مجتمع مدني، يشمل إنفاذ القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمة، وبمجالات عملها، وإنفاذ النظام الأساسي للمنظمة ولوائحها، وأدلة العمل، فضلاً عن قرارات الجمعية العامة والإدارة العليا.

والحقيقة أنه إذا سئل رئيس منظمة أو مديرها التنفيذي عن التزام المنظمة، بالقوانين ونظامها ولوائحها، فإنه غالباً، سيجيب نعم بالتأكيد. غير أن نتائج استطلاع آخرين لهم معرفة بوضع المنظمة وليسوا في موقع اتخاذ القرار، يمكن أن يُشير إلى غير ذلك. ويوضح الجدول 4-7، 8 فقرات تتعلق بقرارات وعمليات تنص عليها النظم الأساسية للمنظمات عادةً، والتي يتضح أنها غير معنوية إحصائياً بمستوى 5%، كما أن بعد إنفاذ القانون، هو غير معنوي إحصائياً. والسؤال المهم، هو ماذا يعني ذلك؟ والإجابة على النحو الآتي:

جدول 4-7: نتائج اختبار إنفاذ القانون

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	يتم إعداد خطة سنوية لمشاريع، برامج المنظمة.	2.5972	.77077	1.831	.069
2	يتم إعداد تقارير دورية عن أعمال المنظمة وانشطتها.	2.5877	.77191	1.650	.100
3	يتم إقرار الخطة السنوية من الجمعية العمومية/ مجلس الأمناء.	2.5071	.81865	.126	.900
4	يتم إقرار الموازنة من الجمعية العمومية/ مجلس الأمناء.	2.4882	.78291	-.220	.826
5	يتم إقرار الحساب الختامي من الجمعية العمومية/ مجلس الأمناء.	2.5498	.77530	.932	.352
6	يتم إقرار التقارير الدورية من الجمعية العمومية/ مجلس الأمناء.	2.4739	.81826	-.463	.644
7	يتم تقديم تقرير عمل المنظمة إلى الجهة الرسمية عند طلب تجديد الترخيص.	2.4929	.85284	-.121	.904
8	يتم إعداد خطط لأعمال المنظمة ومشاريعها تنفذ خلال العام.	2.4123	.89742	-1.419	.157
إنفاذ القانون					
المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات بعد إنفاذ القانون.					

شكل 4-6: منحنى التوزيع لبيانات بعد انفاذ القانون



- 1- أن معظم المنظمات، لا تقوم بإعداد خطة سنوية لأعمالها، بل تعد خططاً جزئية لمشاريع أو برامج (كل مشروع أو برنامج يُعد له خطة)، والسبب معروف، وهو عدم وجود مصدر تمويل مستمر لمعظم المنظمات.. ولذا، تنتفي مسألة اعتماد الخطة السنوية من الجمعية العامة أو المؤسسين.
- 2- طالما أنه ليس هناك خطط سنوية لمعظم المنظمات، فإنه لن يكون لها موازنات سنوية أيضاً، بل تقوم بإعداد موازنات لمشاريع وبرامج في إطار خطة كل مشروع أو برنامج.
- 3- بناءً على ذلك، فإن التقارير التي يتم إعدادها، هي تقارير جزئية.
- 4- عدم أو ضعف الالتزام باجتماعات الإدارة العليا، واجتماعات الجمعية العامة أو المؤسسين في معظم المنظمات.
- 5- ويعني ما سبق، ضعف الالتزام بإنفاذ القانون في منظمات المجتمع المدني، لاسيما الأطر المؤسسية المتعلقة بها، غير أنها تلتزم بتجديد تراخيصها كل عام.

ثامناً: مؤشر الحوكمة:

يعد مؤشر الحوكمة في منظمات المجتمع المدني الوارد هنا، مؤشراً مبدئياً يوضح مستوى إعمال الحوكمة فقط، وليس مؤشراً معمماً ومؤسساً يمكن مقارنته بنظائر له في بلدان أخرى.

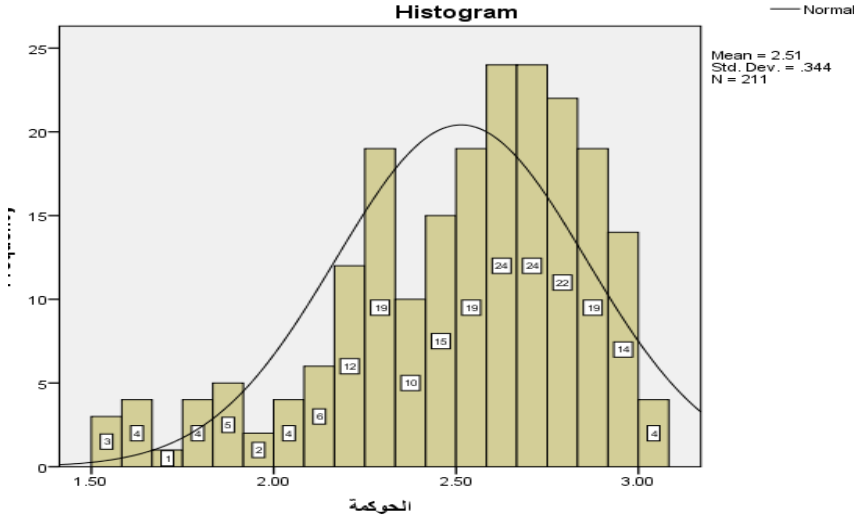
ويبين الجدول 4-8، مؤشرات ممارسة مبادئ الحوكمة التي تم توضيح وضعها في الفروع السابقة، ومؤشر الحوكمة بوصفه متوسطاً مرجحاً لمستوى إعمال تلك المبادئ، وفقاً لمستويات القياس (الثلاثة). وقد بلغ مؤشر الحوكمة، نحو 2.51، وهو يمثل متوسطاً مرجحاً لمتوسطات إعمال مبادئ الحوكمة الستة. وهذا المؤشر، يكاد يتطابق مع الوسط الافتراضي لمجتمع منظمات المجتمع المدني في اليمن المحدد بـ 2.5. وكما هو واضح، فإن مؤشر الحوكمة، غير معنوي إحصائياً.

جدول 4-8: مؤشر الحوكمة في منظمات المجتمع المدني

م	المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	محور الشفافية.	2.5379	.42838	1.286	.200
2	محور المساءلة.	2.5142	.42075	.491	.624
3	محور الفعالية.	2.5389	.49222	1.149	.252
4	محور الاستجابة.	2.4668	.53349	-.903	.367
5	محور المشاركة.	2.4894	.45080	-.340	.734
6	محور إنفاذ القانون.	2.5136	.45057	.439	.661
	الحوكمة	2.5102	.34536	.427	.670

المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق مبادئ الحوكمة.

شكل 4-7: منحني التوزيع لبيانات تحقق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات تحقق مبادئ الحوكمة

ويمكن القول: إن مؤشرات أعمال مبادئ الحوكمة في المنظمات، مؤشرات تعبر إلى حد كبير، عن واقع ممارسة المبادئ في المنظمات، ومن ثم فإن مؤشر الحوكمة، يمثل واقع أعمال الحوكمة في هذه المنظمات، والذي هو في مستوى متدنٍ للغاية، أي عدم ممارسة مبادئ الحوكمة، وتواضع شديد في ممارسة قلة من المؤشرات الفرعية لتلك المبادئ.

تاسعاً: الفروق في الوسط وفقاً لبعض الصفات:

كان المستهدفون بجمع البيانات بالاستبيان وفقاً لمنهجية الدراسة، هم الموظفون في المنظمات، وتم أخذ ذلك في الحسبان خلال عملية جمع البيانات. غير أنه اتضح من نتائج تحليل صفات المبحوثين، أن نحو 50.24% من عينة الاستبيان، هم مدراء وقيادات منظمات، كما اتضح أيضاً، أن نحو 40.76% من العينة، تلقوا تدريباً في الحوكمة في منظمات المجتمع المدني.

والأمر المهم الآخر، أنه اتضح من نتائج اختبار تحقق مبادئ الحوكمة التي سبق توضيحها في الفروع السابقة، ارتفاع التشتت لمعظم نتائج الفقرات والأبعاد..

(تباينات الانحرافات المعيارية)، مع تباينه أيضاً بين معظم الفقرات والأبعاد. ويمكن أن يعود ذلك، إلى وجود اختلافات بين مفردات العينة في بعض الصفات، وأهمها صفتا مستوى الإدارة (إدارة عليا، موظفين)، وتلقي تدريب في الحوكمة، وهما أهم صفتين متباينتين لدى المبحوثين، يمكن لهما أو لأحدهما، أن يفسر تشتت البيانات.

وبناءً على ذلك، تم اختبار فرق الوسط الحسابي للبيانات، وفقاً لصفة مستوى الإدارة (إدارة عليا، موظفين)، ثم وفقاً لصفة تلقي تدريب في الحوكمة (تلقوا تدريباً في الحوكمة، لم يتلقوا تدريباً في الحوكمة)، وسيتم توضيح نتائج ذلك.

1- نتائج اختبار فرق الوسط وفقاً لمستوى الإدارة:

يظهر الجدول 4-9، نتائج اختبار الفرق في الوسط الحسابي لبيانات الاستبيان وفقاً لمتغير المستوى الإداري أو الوظيفة (إدارة عليا، موظفين). ويتضح من الجدول، أنه لا يوجد فرق معنوي في الوسط الحسابي بين مجموعة الإدارة العليا، ومجموعة الموظفين، بمستوى معنوية 5%. وبعبارة أخرى، فإن الفرق في المتوسط بين بيانات المجموعتين، هو فرق ضعيف في كل من أبعاد الحوكمة الستة، وللحوكمة بشكل عام.

جدول 4-9: نتائج اختبارات التباين الأحادي (ANOVA) وفقاً لمتغير المستوى الإداري للمستجيب

المحاور حسب المستوى الإداري للمستجيب	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
إدارة عليا	106	2.4383	0.44972	2.770	.098	غير دال إحصائياً
موظفين	105	2.5411	0.4481			
المشاركة	211	2.4894	0.4508			
إدارة عليا	106	2.5283	0.39755	.107	.744	غير دال إحصائياً
موظفين	105	2.5476	0.45912			
الشفافية	211	2.5379	0.42838			
إدارة عليا	106	2.4528	0.53465	.146	.703	غير دال إحصائياً
موظفون	105	2.481	0.5345			
الاستجابة	211	2.4668	0.53349			
إدارة عليا	106	2.5256	0.50673	.155	.694	غير دال إحصائياً
موظفون	105	2.5524	0.47918			
الفاعلية	211	2.5389	0.49222			
إدارة عليا	106	2.4958	0.40052	1.960	.163	غير دال إحصائياً
موظفون	105	2.5735	0.40595			
المساءلة	211	2.5345	0.40415			
لم يتلقوا تدريباً في الحوكمة	125	2.4740	.43513	2.388	.124	غير دال إحصائياً
تلقوا تدريباً في الحوكمة	86	2.5712	.46870			
إنفاذ القانون	211	2.5136	.45057			
إدارة عليا	106	2.4933	0.31923	.740	.391	غير دال إحصائياً
موظفون	105	2.534	0.36693			
إجمالي الحوكمة	211	2.5135	0.34358			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS لتحليل بيانات الاستبيان.

وبناء على ذلك، يمكن القول: إنه لا يوجد تأثير مهم لاختلاف المفردات، وفقاً لمستوى الإدارة، في الوسط الحسابي لكل من أبعاد تحقق مبادئ الحوكمة الستة، وللحوكمة أيضاً.

2- اختبار فرق الوسط وفقاً لتلقي تدريب:

يبين الجدول 4-10، أنه يوجد فرق معنوي إحصائياً بمستوى 5%، بين متوسطي البيانات لمجموعتي العينة (المجموعة التي تلقت تدريباً في الحوكمة، المجموعة التي لم تتلق تدريباً)، لمبدئين فقط من مبادئ الحوكمة، وهما تحقق المشاركة، وتحقيق الشفافية، بينما لا يوجد فرق معنوي في المتوسط لكل من المبادئ الأخرى.

جدول 4-10: نتائج اختبارات التباين الأحادي (ANOVA) وفقاً لمتغير التدريب على مبادئ الحوكمة

المحاور حسب المستوى الإداري للمستجيب	عدد الحالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
لم يتلقوا تدريباً في الحوكمة	125	2.4356	.45969	4.441	.036	دال إحصائياً
تلقوا تدريباً في الحوكمة	86	2.5677	.42821			
المشاركة	211	2.4894	.45080			
لم يتلقوا تدريباً في الحوكمة	125	2.4616	.42174	10.158	.002	دال إحصائياً
تلقوا تدريباً في الحوكمة	86	2.6488	.41579			
الشفافية	211	2.5379	.42838			
لم يتلقوا تدريباً في الحوكمة	125	2.4400	.53825	.775	.380	غير دال إحصائياً
تلقوا تدريباً في الحوكمة	86	2.5058	.52717			
الاستجابة	211	2.4668	.53349			
لم يتلقوا تدريباً في الحوكمة	125	2.5086	.49799	1.168	.281	غير دال إحصائياً
تلقوا تدريباً في الحوكمة	86	2.5831	.48319			
الفاعلية	211	2.5389	.49222			
لم يتلقوا تدريباً في الحوكمة	125	2.5209	.41054	.346	.557	غير دال إحصائياً
تلقوا تدريباً في الحوكمة	86	2.5543	.39624			
إجمالي المساءلة	211	2.5345	.40415			
لم يتلقوا تدريباً في الحوكمة	125	2.4740	.43513	2.388	.124	غير دال إحصائياً
تلقوا تدريباً في الحوكمة	86	2.5712	.46870			
إنفاذ القانون	211	2.5136	.45057			
لم يتلقوا تدريباً في الحوكمة	125	2.4734	.33190	4.240	.041	دال إحصائياً
تلقوا تدريباً في الحوكمة	86	2.5718	.35376			
الحوكمة	211	2.5135	.34358			

ويعني ذلك، أن فرق الوسط الحسابي لكل من بعدي المشاركة، والشفافية، لمجموعة مفردات العينة التي تلقت تدريباً في الحوكمة، هو فرق مهم مقارنة بالوسط لكل من البعدين.

كما يعني ذلك، أن فرق الوسط لكل من البعدين للمجموعة التي تلقت تدريباً، عن الوسط الافتراضي للمجتمع، هو فرق مهم. ويشير ذلك في الحالتين، إلى وجود تحيز في البيانات (الإجابات) لمجموعة المفردات التي تلقت تدريب في الحوكمة. وقد امتدت معنوية الفرق في الوسط لبعدي المشاركة، والشفافية، إلى وجود فرق في الوسط في الحوكمة بين المجموعتين.

وبناءً على ذلك، فبدلاً من أن يكون لتدريب العاملين في المنظمات في مجال الحوكمة، تأثير إيجابي في مصداقية العاملين، فإنه على العكس، كان تأثيره سلبياً. وتفسير ذلك، أن ارتفاع مستوى معرفة العاملين بماهية الحوكمة، يبدو أنه قد رفع من مستوى قدرة معظمهم على الخداع. غير أن السبب الحقيقي لذلك، يتمثل في ضعف إدراك مبادئ العمل المدني في المنظمات، ولدى العاملين فيها، وهو أمر طبيعي إلى حد كبير، بالنظر إلى ارتفاع أعداد المؤسسات التي أنشئت لأغراض غير العمل المدني أساساً من ناحية، وارتفاع نسبة المنظمات ذات الإدارة الفردية والعائلية من ناحية أخرى.

عاشراً: التوجه نحو الحوكمة والمتطلبات:

تم الأخذ في الاعتبار مسبقاً قبل البدء بجمع البيانات من خلال المقابلات البورية، موضوع توجه المنظمات نحو الحوكمة، وخطوات أعمال الحوكمة في المنظمات، ومتطلباته، وفقاً لطروحات قيادات المنظمات والعاملين فيها، وسيتم في هذا الفرع، توضيح ذلك.

1- التوجه نحو الحوكمة:

تم الخروج من المقابلات البورية، بنتيجة تؤكد وجود رغبة من إدارات كثير من منظمات المجتمع المدني في اليمن، لإعمال الحوكمة، وأن قلة من المنظمات والوكالات، بدأت ذلك فعلاً.. بجهود ذاتية، واتضح أن هذه الأخيرة، هي التي تشاير للحصول على تمويلات ملائمة من المنظمات الدولية، وبعضها منظمات تحصل على

تمويلات مستمرة، من شركات القطاع الخاص التي أسستها. وأيدت تلك النتائج، نتائج المقابلة مع كثير من قيادات المنظمات (يراجع تجربة الحوكمة في الفصل الثالث).

وفضلاً عن ذلك، تم استطلاع العاملين ضمن الاستبيان، نحو توجه إدارة المنظمة نحو الحوكمة، ويوضح الجدول 4-11، نتائج ذلك في الفقرات الثلاث الأولى، إذ أن نسبة من العاملين تتراوح بين 97-100%، أكدت توجه الإدارة واستعدادها لتطوير المنظمة، وتطوير النظم واللوائح، وتطوير الخطط والأعمال في المستقبل.

جدول 4-11: توجه المنظمات نحو الحوكمة

التوجه نحو الحوكمة (%)	لا		اعتقد ذلك		نعم		المؤشر
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
97	2	5	11	21	86	182	1. يوجد توجه لدى الإدارة واستعداد لتطوير المنظمة
98	2	5	11	23	87	183	2. يوجد توجه للإدارة لتطوير النظام واللائحة
100	0.0	1	10	20	90	190	3. يوجد توجه للإدارة لتطوير الخطط والأعمال
99	1	3	10	21	89	187	4. تعد الشفافية مهمة للغاية ويجب تطبيقها
99	1	3	12	25	87	183	5. تفعيل المساءلة أمر أساسي ويجب تنفيذه
98	2	5	26	54	72	152	6. تعد مشاركة المستهدفين مهم للغاية ويجب إعمالها
100	0.0	0	14	30	86	181	7. يعد تحقيق العدالة بين المستهدفين مبدأً أساسياً ويجب ممارستها
98	3	2	13	28	85	180	المتوسط

المصدر: مخرجات برنامج SPSS لبيانات الاستبيان

ومن جانب آخر، أكد معظم قيادات المنظمات، أن مبادئ الحوكمة المتمثلة بـ: الشفافية، والمشاركة، والاستقلالية، وعدم تضارب المصالح بين الأعضاء، والعدالة والمساواة، والمساءلة، هي مبادئ جوهرية للحوكمة التي يجب إعمالها في منظمات المجتمع المدني في اليمن، إضافةً إلى وجوب تطبيق النظام الداخلي واللوائح، والفصل بين المسؤوليات في الإدارة، تمثل قواعد ومبادئ الحوكمة الأساسية التي يجب إعمالها وتمثلها في المنظمات. وأفاد نسبة من العاملين تتراوح بين 99-100%، على وجوب إعمال مبادئ الشفافية، والعدالة، والمساءلة في المنظمات، بينما نحو 98% منهم أفادوا بوجود مشاركة المستهدفين في المشاريع والبرامج التي تنفذها المنظمات (اعتماداً على جدول 4-11).

2- الانطلاق في إعمال الحوكمة في المنظمات:

تباينت آراء المشاركين في المقابلات البؤرية وطروحاتهم حول نقطة الانطلاق في إعمال الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، ويمكن إيجاز ثلاثة آراء طرحت حول ذلك.

البدء بتوعية المجتمع:

رأى البعض، أن توعية المجتمع اليمني حول فلسفة العمل المدني، وأهمية منظمات المجتمع المدني وأدوارها، هي نقطة الانطلاق الأساسية، لتطوير قطاع المجتمع المدني ومنظماته، وأهمية العمل الطوعي والتبرع المادي في تنمية المجتمع. ويبرر أصحاب هذا الرأي طرحهم، بأن المجتمع، هو منبع إنشاء منظمات المجتمع المدني، وأن توعيته يمكن أن يعمل على تأسيس منظمات مدنية فعلاً وليست ستاراً لأعمال خاصة، كما سيعمل ذلك، على توجيه النقد المجتمعي للمنظمات غير السوية القائمة، مما يدفعها إلى حوكمة ذاتها. فضلاً عن أن توعية المجتمع حول العمل الطوعي والتبرع المادي، يمكن أن يسهم في حشد الموارد البشرية للعمل الطوعي لدى المنظمات، والتبرع المالي لها.

البدء بالحوكمة في المؤسسات الحكومية:

كثيرون هم مؤيدو هذا الرأي، معللين رأيهم، بأن معظم منظمات المجتمع المدني التي تتحرف في أعمالها عن مبادئ العمل المدني، إنما تتحرف، لعدم ممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية، مما يضطر كثير من المنظمات، إلى اتباع طرق ووسائل

منحرفة، لإكمال معاملاتها لدى تلك المؤسسات، وبدون ذلك، فإنها ستوقف عن العمل. وأردف بعض مؤيدي هذا الرأي بالقول: إنه يجب على المنظمات، أن تشكل فريقاً مناسباً، لمطالبة الحكومة، بإجراء إصلاحات في المؤسسات الحكومية المشرفة على المجتمع المدني، والإلحاح في ذلك، فضلاً عن المطالبة بتطوير قانون الجمعيات والمؤسسات، ورفع القيود التي تفرض على منظمات المجتمع المدني وممارستها لأعمالها.

الحوكمة ذاتياً:

رأى البعض، أنه يجب على كل منظمة مجتمع مدني، العمل على حوكمة ذاتها، بدءاً بتطوير نظامها ولوائحها وأدلة عملها، وذلك في حدود ما تسمح به القوانين النافذة، بدلاً من الانتظار حتى تطوير القوانين، وهو أمر قد لا يتم سوى بعد مدة طويلة. ويستشهد مؤيدو هذا الرأي، بالمنظمات التي بدأت بحوكمة ذاتها داخلياً، على الرغم من الظروف المعيقة القائمة حالياً.

وأردف بعض مؤيدي هذا الرأي، بأنه يمكن لكل مجموعة من المنظمات متوافقة تجاه بعضها البعض، الاشتراك في عملية الحوكمة الداخلية لذاتها، بتطوير النظم واللوائح وأدلة العمل، وتضع دليلاً لحكومتها، مسترشدة بالأدلة التي وضعتها منظمات محلية من قبل، مع الاستفادة من أدلة منظمات عربية واجنبية.

3- المتطلبات اللازمة:

يمكن تصنيف متطلبات إعمال الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، اعتماداً على نتائج المقابلات البؤرية، والمقابلات مع قيادات المنظمات، ونتائج الاستبيان على متطلبات خارجية، ومتطلبات داخلية، ومتطلبات تنمية القدرات والمهارات لقيادات المنظمات والعاملين فيها. وقد تم وضع موجز المتطلبات الخارجية والداخلية في الإطار 4-1، وسيتم تفصيلها نسبياً ضمن المقترحات.

إطار 4-1: متطلبات أعمال الحوكمة في منظمات المجتمع المدني

المتطلبات الداخلية	المتطلبات الخارجية
<p>1. تطوير النظم الداخلية للمنظمات ولوائحها، وأدلة العمل.</p> <p>2. وضع أدلة ملائمة في الحوكمة.</p> <p>3. إعادة هيكلة المنظمات (كل منظمة) ادارياً ومالياً.</p> <p>4. تنمية القدرات والمهارات من خلال التدريب.</p> <p>5. تنويع تخصصات العاملين في المنظمة.</p> <p>6. استخدام وسائل الاتصال المعاصرة في أعمال المنظمات.</p> <p>7. استمرارية انتظام التمويل.</p>	<p>1. إلغاء القيود على المنظمات، والإجراءات غير المبررة، ومنها القيود في الحصول على التبرعات المحلية.</p> <p>2. إيجاد إطار ملائم لشراكة فعلية بين الحكومة والمنظمات، كل في إطار مجال عملها.</p> <p>3. منهج شامل لمنح المنظمات ووكالات التنمية الدولية للمنظمات المحلية، وتوزيعها، وفقاً لمعايير عادلة، والاستناد في ذلك، على الاحتياجات المجتمعية المحلية.</p> <p>4. تطوير القوانين المتعلقة بالمنظمات وأعمالها، لاسيما قانون الجمعيات والمؤسسات.</p> <p>ويندرج ما سبق، ضمن تحسين البيئة التمكينية الملائمة لعمل منظمات المجتمع المدني.</p>
<p>المصدر: اعتماداً على نتائج المقابلة الفردية شبه المقننة.</p>	

وفضلاً عن ذلك، يبين الجدول 4-12، نتائج استطلاع العاملين في المنظمات، عن مجالات التدريب التي يحتاج فيها إلى تدريب، ونسبة العاملين الذين يحتاجون إليه.

جدول 4-12: نتائج استطلاع العاملين حول بعض مجالات التدريب التي يحتاجون إليها

الاحتياج إلى تدريب (%)	لا		اعتقد		نعم		تكرار مجالات التدريب
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
97	4	8	17	35	80	168	تدريب في إدارة المشاريع وتخطيطها وتنفيذها.
96	3	7	12	26	84	178	تدريب في تقييم آثار المشاريع والبرامج.
94	6	12	11	23	83	176	تدريب في الرقابة على تنفيذ المشاريع والبرامج.
95	5	11	16	34	79	166	تدريب في إعداد تصورات المشاريع والبرامج.
91	9	19	13	28	78	164	تدريب في مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار.
94	7	14	10	20	84	177	تدريب في التخطيط التنفيذي.
91	10	20	13	27	78	164	تدريب في مهارات التواصل والعلاقات العامة.
88	12	25	17	36	71	150	تدريب في إدارة الاجتماعات وإدارة فرق العمل.
93	7	14	20	43	73	154	تدريب في البحث السريع بمشاركة المجتمع.
95	6	12	16	33	79	166	تدريب في تحليل البيانات والمعلومات.
91	9	18	14	30	77	163	تدريب في حوكمة منظمات المجتمع المدني.
93	9	19	17	35	74	157	تدريب في تقييم ممارسات الحوكمة.
94	6	13	18	38	76	160	تدريب في إعداد وكتابة التقارير.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS، لتحليل بيانات الاستبيان.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

والمقترحات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل، تقرير النتائج التي تم الوصول إليها، ثم التوصيات اللازمة التي يمكن تطبيقها، حل المشكلات التي تواجه المنظمات، ومقترحات توضح كيفية تحويل التوصيات، إلى حلول عملية للمشكلات.

وينقسم الفصل، إلى قسمين ، هما النتائج والاستنتاجات، والتوصيات والمقترحات.

أولاً: النتائج والاستنتاجات ونقاط القوة:

تم دمج النتائج التي وصلت إليها الدراسة إليها والاستنتاجات منها، مع المشكلات التي طرحها قيادات المنظمات معاً في قالب واحد متكامل تجنباً للتكرار، إلا ما كان تكراراً بغرض التوضيح. ويمكن توضيح ذلك، من خلال سبعة أقسام تبدأ بمشكلات البيئة الخارجية التي تواجه منظمات المجتمع المدني، وينتهي بتحديد نقاط القوة في المنظمات.

1- مشكلات البيئة الخارجية التي تواجه المنظمات:

كثيرة هي المشكلات في البيئة المحيطة التي تواجه أي منظمة كانت، والأمر ذاته لمنظمات المجتمع المدني، لاسيما في ظل الحرب الدائرة والصراعات المحلية القائمة.

ومع ذلك، سيتم هنا الاقتصار على المشكلات التي وردت في فصول الدراسة، وأبي مشكلات تستنتج منها، وعلى النحو الآتي:

قصور القوانين وثغرات تعاني منها:

تم تكرار هذه المشكلة، في الدراسات السابقة كافة، وكانت ضمن جدول إصلاح المجتمع المدني أيضاً كأحد مخرجات مؤتمر الحوار الوطني. وإن تكرار ذكرها هنا، ليس من قبيل التذكير، بل لتحديد جوانب القصور والثغرات في قانون الجمعيات والمؤسسات، والتي ترتب عليها، حدوث مشكلات وتشوهات في وضع منظمات المجتمع المدني حالياً. وتتمثل جوانب القصور والثغرات في القانون، بالآتي:

- أتاح القانون، عدم الفصل بين مسؤوليات الجمعية العامة والهيئة الإدارية، بل منح الأخيرة، قوة للسيطرة على إدارة الجمعية.
- أتاح القانون، عدم الفصل بين مسؤوليات الإدارة العليا، والمسؤول التنفيذي.
- أتاح القانون، للأفراد الطبيعيين، إنشاء مؤسسات، بدون وضع ضوابط صارمة، لمنع إنشاء المؤسسات الفردية والعائلية.

- لم يضع القانون، ضوابط حاسمة، لمنع ممارسة النشاط التجاري من المؤسسات، لأغراض غير تلك التي أنشئت لأجل تحقيقها، ولم يكن القانون حاسماً، في منع تعارض المصالح، وتحقيق المنفعة الخاصة من المؤسسة.
- لم يكن القانون حاسماً، في تمتع المنظمات بالاستقلالية التامة، وعدم ضمان تحقق الاستقلالية لها، وفضلاً عن ذلك، يتضمن القانون، صلاحيات لوزارة الشؤون الاجتماعية، تسمح لها بتعطيل عمل المنظمات، لمبررات قد تكون غير موضوعية.
- يتيح القانون، للسلطة المعنية، فرض قيود على جمع المنظمة لتبرعات لتمويل برامجها ومشاريعها، مما انعكس سلباً على المنظمات، إذ لجأ معظمها للركون إلى التمويلات الأجنبية.

الحرب القائمة وأثارها:

نجم عن الحرب القائمة، آثار سلبية شاملة على اليمن واليمنيين، وعلى منظمات المجتمع المدني وأعمالها.. ويمكن تحديد عدد من تلك الآثار، على النحو الآتي:

- ارتفاع كبير جداً، للمخاطر الأمنية والتي تحول دون قيام المنظمات بتنفيذ البرامج المشاريع، وهي مخاطر يتحول كثير منها إلى وقائع (حوادث قتل، اختطاف، تقطع، نهب للمواد التي تقوم المنظمات بتوزيعها،...)، في كثير من الحالات، إضافةً إلى:
 - التعرض للتعسفات من مصادر متباينة، وأحياناً تكون غير معروفة المصدر.
 - فرض السلطات، لقيود على أعمال المنظمات، وطول الإجراءات للحصول على التراخيص، بل إن كثيراً من المنظمات، تحصل عليها بعد فترة طويلة، وبعضها لا تحصل عليها، وقد يكون ذلك لمبررات غير موضوعية.
 - التمييز بين المنظمات في منح التراخيص، لأسباب مختلفة.

- انسحاب كثير من وكالات التنمية الدولية من العمل في اليمن، للارتفاع الكبير في المخاطر. وترتب على ذلك، فقدان كثير من المنظمات المحلية، لمنح تقدر بمبالغ كبيرة سنويا، ومن ثم عدم حصول كثير منها على برامج ومشاريع لتنفيذها..
- توقف كثير من المنظمات المحلية عن العمل.
- إقفال أو توقف كثير من المنظمات المحلية، لأسباب سياسية مختلفة.
- انخفاض التمويل الذي يقدمه الصندوق الاجتماعي للتنمية، مما اضطر المنظمات المتلقية لوقف أعمالها كلاً أو جزءاً.
- عدم قدرة المنظمات المحلية، على الاستعانة بمتطوعين للعمل لاسيما في خارج المدن وفي المناطق التي تشوبها النزاعات.
- توجيه المنظمات الدولية، التمويل نحو الاستجابة الطارئة والعمل الإنساني، لتقليص آثار الحرب، وما ترتب عليها من نزوح، وتدمير للبنى التحتية، وانتشار الأمراض الفيروسية الانتقالية.
- انحدار الوضع الاقتصادي العام.

انحدار الوضع الاقتصادي وتدهوره:

- أدت الحرب الدائرة، والصراعات المسلحة المحلية، إلى انحدار اقتصادي شامل. وكان من أهم آثارها بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني، ما يأتي:
- فقدان كثير من المنظمات المحلية لتمويلات اجنبية مختلفة، وتوقفها عن العمل أو عدم انتظامها في العمل.
- فقدان مئات الالاف لوظائفهم، وأعمالهم، وتدهور كبير جداً في الدخل الحقيقية لمئات الاف أخرى، وارتفاع تكاليف الشركات، وانخفاض عوائدها.. وترتب على ذلك، انخفاض حاد في تمويلات المنظمات المحلية، وتدني التبرعات التي تحصل عليها.
- ارتفاع كبير في التكاليف التشغيلية للمنظمات المحلية، مع أن تمويلاتها فقدت أو انخفضت، ومنها ارتفاع إيجار المباني التي تشغلها.

- تحمل المنظمات المحلية، لتكاليف الاحلال للخدمات بدلاً عن الخدمات العامة التي زالت، كالكهرباء والمياه، بل تكاليف الأمن لمقراتها و فرق عملها الميدانية، لمن استمر منها في العمل.
- ندرة بعض المواد والمستلزمات المستوردة اللازمة للعمل، وتضاعف أسعارها بالعملة المحلية بين ضعفين إلى أربعة أضعاف، لاسيما في ظل التدهور المستمر لقيمة العملة المحلية.
- انخفاض الدخل الحقيقية للعاملين المحترفين في المنظمات المحلية، بل توقف تسليمها لهم عند انقطاع التمويل، وتسربهم منها.

تدني وعي المجتمع المدني ونتاجه:

يُعاني كثير من أفراد المجتمع المدني في اليمن، من تدني المعرفة والوعي بمبادئ العمل المدني، ومن ثم في الأسس التي يستند عليها إنشاء منظمات المجتمع المدني وممارستها لأعمالها. وترافق ذلك، مع الانحدار الاقتصادي الشامل، وفقدان الوظائف، وانعدام بيئة الأعمال الملائمة، وما نجم عنها من ارتفاع كبير جداً للبطالة.. وفي الوقت ذاته، يوجد سوء استغلال للوظيفة العامة، والتمييز في إنفاذ قانون الجمعيات والمؤسسات على علاقته، وقد ترتب على ذلك، ما يأتي:

- ارتفاع عدد مؤسسات المجتمع المدني، غير أن معظمها ليس سوى مؤسسات لتحقيق منافع خاصة، وتوظيف الأقارب والأصدقاء.
- ارتفاع عدد مؤسسات المجتمع المدني ارتفاعاً كبيراً، بينما انخفض عدد الجمعيات، وفي إطار ذلك:

- تم انشاء مؤسسات لمسؤولين بغطاء العمل الخيري، ويديرها وكلاء لهم، وكثير منها، تمارس أنشطة تجارية لكسب الربح.
- ظهور مؤسسات أسرية كثيرة، ومؤسسات الأصدقاء، وبعضها تمارس أنشطة تجارية لكسب الربح بغطاء خيري.

- يحصل العاملون في بعض المنظمات المحلية، على كميات سلع ومواد، من الكميات التي تتولى منظماتهم توزيعها، في إطار الإغاثة والعمل الإنساني، وتباع في الأسواق.
- وبناءً على ذلك، فإن كثيراً من المنظمات، تمارس الخيار العكسي، للحصول على المكاسب الخاصة، بستار خيري.

عدم الاستقلالية العامة لمنظمات المجتمع المدني:

ترتب على البيئة السائدة في اليمن مع تناقضاتها وإرهاصاتها، نشوء منظمات مجتمع مدني لا تتمتع بالاستقلالية في ممارسة أعمالها، من عدد من الجوانب، لعل من أهمها ما يأتي:

- منظمات تقوم بأعمالها لدعم وضع السلطات القائمة، ومنها منظمات أنشأتها السلطات/ الأحزاب أو الجماعات لدعمها والتسويق لها، بغطاء العمل الخيري، مما يجعلها منظمات غير مستقلة في قراراتها.
- منظمات تمارس أعمالها وفقاً لمبدأ الخيار العكسي كما سبق الإشارة إليه، مما يجعلها غير مستقلة، لأن الغرض من إنشائها، هو تحقيق الكسب الخاص.
- منظمات تمارس أعمالاً خيرية، مع أن لغرض الحقيقي منها، هو خدمة أحزاب أو حركات دينية أو خدمة الاسرة أو مجموعات من الأصدقاء الذين أنشؤوها.
- عدم استقلالية المنظمات التي تعتمد على منح المنظمات ووكالات التنمية الدولية، لأنها أساساً وغالباً، لا تعدو عن كونها مقاولين ينفذون برامج ومشاريع محددة من تلك المنظمات والوكالات.
- ويتضمن ما سبق، ضعف المشاركة الفعلية لمنظمات المجتمع المدني في خدمة المجتمع وفي التنمية بشكل عام. وفي إطار ذلك، لا تتمكن المنظمات التي تعمل في مجال حقوق الإنسان والحريات والتوعية من العمل، بل إن معظمها توقف عن العمل، لأسباب سياسية أو تمويلية.
- لا يوجد منهجية أو معايير واضحة وشفافة لدى المنظمات ووكالات التنمية الدولية، في منح البرامج والمشاريع للمنظمات المحلية لتنفيذها.

2- مشكلات تتعلق بمجتمع منظمات المجتمع المدني:

يمكن تحديد أهم هذه المشكلات، في الآتي:

- تزايد أعداد المنظمات، مع أن كثيراً منها تعمل على تحقيق مكاسب خاصة، بستار العمل الخيري والمدني. وترتب على ذلك، حدوث انحرافات وتشوهات في أعمال منظمات المجتمع المدني، لمبادئ العمل الخيري، حتى أصبح الاتجاه الحالي، هو فقدان منظمات المجتمع المدني لهويتها المدنية والخيرية.
 - عدم فهم الأعضاء والإدارة لفلسفة العمل المدني: ومن الحقائق التي تؤكد ذلك، ما يأتي:
 - شيوع نمط الإدارة الفردية/العائلية لكثير من المنظمات.
 - ضعف الالتزام بواجبات العضوية في معظم المنظمات، بما فيها الجمعيات، ومن ثم ضعف المشاركة الداخلية في اتخاذ القرارات.
 - المنافسة والصراع بين المنظمات على منح المنظمات ووكالات التنمية الدولية.
 - ضعف المشاركة المتبادلة بين المنظمات وبعضها البعض، وضعف العمل التكاملي فيما بينها.
 - سيادة النظم الداخلية واللوائح التنفيذية المستنسخة، غير أن من الأسباب الرئيسة لذلك، هو جوانب القصور والثغرات في قانون الجمعيات والمؤسسات، وعدم ملائمة إجراءات التأسيس المطبقة من السلطات الرسمية المشرفة على المنظمات.
 - ضعف الحوكمة المتبادلة بين منظمات المجتمع المدني.
 - اعتماد معظم المنظمات، على مصادر تمويل محدودة وغير مستدامة، والتمويل الأجنبي في طبيعتها، وضعف التوجه نحو الاعتماد على مصادر تمويل مستدامة مشروع (التبرعات لاسيما من افراد المجتمع، التمويل الذاتي النزيه).
- والحقيقة، أن مشكلات البيئة الخارجية السائدة، تعدُّ سبباً رئيساً للمشكلات السابقة.

3- مشكلات تتعلق بأطر الإدارة والهيكلية:

تتمثل المشكلات التي تتعلق بالأطر المؤسسية والهيكلية الإدارية واتخاذ القرارات والعمليات (أوضاع داخلية) في منظمات المجتمع المدني، بالآتي:

عدم ملائمة أو قصور الأطر المؤسسية

وتتمثل اهم مؤشرات ذلك، في:

- أن النظم الأساسية نظم تقليدية، لأنها تستند إلى قانون الجمعيات والمؤسسات الذي هو قاصر ويعاني من ثغرات، فضلاً عن كونه تقليدياً، وإلى النماذج المعدة سلفاً من قبل الوزارة المختصة.
- لا تفصل النظم الأساسية بين مسؤوليات الجمعية العامة، والإدارة العليا، والمدير التنفيذي.
- لا تتضمن أحكاماً تتعلق بإعمال قواعد الحوكمة في المنظمة ذات الصلة، ولا ضمان إعمالها.
- لا تتضمن أحكاماً تضمن الاستقلالية في إدارة المنظمة وحياديتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- قصور اللوائح التنفيذية، ومن ذلك:
 - عدم وجود لائحة للوصف الوظيفي في معظم المنظمات، وإن وجد، فإنها تقليدية.
 - عدم وجود آليات واضحة في معظم المنظمات للحصول على التمويل.
 - عدم وجود نظام مالي ومحاسبي حديث.
 - قصور أو عدم وجود لائحة معيارية للرقابة الداخلية.
- لا يوجد نماذج لتقييم المنظمة وإدارتها والعاملين فيها.
- عدم وجود أدلة عمل في معظم المنظمات، وأدلة العمل القائمة في قلة من المنظمات، هي أدلة تقليدية لا تتسجم مع متطلبات إعمال الحوكمة.
- عدم وجود آليات واضحة شفافة لشغل الوظائف.

- عدم وجود آليات لمشاركة المجتمع والمستهدفين في البرامج والمشاريع التي تنفذ.
- عدم وجود أدلة توجيهية لتمثل مبادئ العمل المدني في المنظمات.
- تدني إدراك مضامين مبادئ العمل المدني.
- تدني وربما انعدام القيم الإنسانية في عمل معظم المنظمات، ومن أهم مؤشرات ذلك، عدم الالتزام بواجبات العضوية، ومسؤوليات الإدارة العليا.
- وقد أسهمت المشكلات السابقة إسهاماً كبيراً في قرارات الخيار العكسي في انشاء المنظمات، وفي طرق إدارة معظمها، وفي بروز الخلافات وأحياناً الصراعات في منظمات كثيرة.

قصور الهيكلية الإدارية ونمط الإدارة:

- لعل من أهم مؤشرات قصور الهيكلية الإدارية ونمط الإدارة السائد عملياً، ما يأتي:
- عدم انتظام الاجتماعات السنوية للجمعية العامة / المؤسسين في معظم المنظمات.
 - عدم انتظام اجتماعات مجالس الأمناء / هيئات الإدارة العليا في معظم المنظمات، وكثير من اجتماعات الإدارة العليا في المنظمات الأخرى، هي اجتماعات شكلية.
 - سيادة نمط الإدارة الفردية والعائلية في كثير من المنظمات.
 - عدم وجود فصل عملي بين مسؤوليات الإدارة العليا، ومسؤوليات المسؤول التنفيذي في كثير من المنظمات.
 - وتدل المؤشرات السابقة، على تدني الالتزام بالأطر المؤسسية من ناحية، وعلى ان الهيكلية الإدارية القائمة في معظم المنظمات، هيكلية شكلية من ناحية أخرى.

قصور الرقابة:

لعل من اهم مؤشرات هذه المشكلة، ما يأتي:

- عدم وجود طرف داخلي مختص بعملية الرقابة في كثير من المنظمات.
- عدم فعالية لجان الرقابة في معظم الجمعيات، وضعف قدرات إدارة الرقابة (بصرف النظر عن التسمية) في معظم المنظمات التي لديها إدارة أو قسم للرقابة.
- عدم وجود محاسب قانوني مستقل في كثير من المنظمات، ووجوده في المنظمات الأخرى، هو وجود شكلي، الغرض منه هو الحصول على تقرير معتمد لدعم حصول المنظمة، على رخصة التجديد، أو بسبب طلب بعض المانحين مصادقة محاسب قانوني مستقل، على الأنشطة السابقة التي نفذتها المنظمة كأحد شروط منح المنظمة مشروعاً لتنفيذه.

مشكلات تتعلق باتخاذ القرار والعمليات:

- يوجد عدد من المؤشرات التي تدل على وجود مشكلات تتعلق باتخاذ القرارات والعمليات في معظم المنظمات، ولعل من أهمها ما يأتي:
- عدم انتظام الاجتماعات السنوية للجمعية العامة / المؤسسين في معظم المنظمات، فضلاً عن عدم التزام معظم الأعضاء بواجباتهم.
 - عدم انتظام اجتماعات الإدارة العليا، ومن أسباب ذلك، عدم التزام كثير من الأعضاء بواجباتهم أو بالاجتماعات.
 - عدم الفصل بين المسؤوليات المتعلقة باتخاذ القرارات والمسؤوليات التنفيذية في كثير من المنظمات.
 - عدم إعداد المنظمات، لخطط استراتيجية، ولا خطط سنوية، ولا موازنات سنوية شاملة سوى في قلة من المنظمات، بل تعتمد على خطط قصيرة لبرامج/ مشاريع وموازنات لها. ويمكن أن يكون السبب الأساسي لذلك، هو عدم انتظام التمويل لمعظم المنظمات.
 - عدم وجود آليات واضحة تتعلق بالاستهداف وتحديد البرامج/ المشاريع التي ستنفذ، ومناطق تنفيذها.

- ان معظم المنظمات، هي منظمات منفذة لبرامج / مشاريع تمنحها منظمات ووكالات التنمية الدولية، مما جعلها تفتقر الي القدرات والخبرات اللازمة للقيام بدورة عملية التخطيط حتى الانتهاء من التنفيذ على الاقل.
- ويُشير ما سبق، إلى عدم وجود عمليات مستمرة للعمل في معظم المنظمات، لاسيما مع عدم انتظام تمويلاتها.
- عدم إجراء معظم المنظمات، لعمليات تقييم الأوضاع الداخلية والإدارات والعاملين، كما لا تقوم بتقييم لأثر البرامج/ المشاريع المنفذة.

4- مشكلات تتعلق بالموارد البشرية والقدرات:

مشكلات تتعلق بالموارد البشرية:

لعل من أهم مؤشرات هذه المشكلات، ما يأتي:

- تواضع اعتماد المنظمات على عمل المتطوعين من المجتمع والمستهدفين.
- على الرغم من وجود اتفاق بين قيادات المنظمات، على معايير المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف، غير أنه اتضح ما يأتي:
 - عدم وجود آليات واضحة لشغل الوظائف.
 - أن صلة القرابة والصدقة، والمجاملة، هي المعيار الأساسي لشغل الوظائف.
- تواضع أجور العاملين المحترفين، بل توقف كثير من المنظمات عن دفع الأجور، حتى تحصل على تمويل.
- ارتفاع معدل إحلال العاملين، بدلاً عن الذين تركوا وظائفهم، لعدم قدرة كثير من المنظمات، الحفاظ عليهم.
- ضعف قدرة كثير من المنظمات، الاستفادة من خبراء واختصاصيين رفيعي المستوى، لقصور التمويل.

مشكلات تتعلق بالقدرات:

لعل من أهم مؤشرات هذه المشكلات، ما يأتي:

- ضعف القدرات والمهارات العامة للعاملين الجدد الذين يتم إحلالهم بدلاً عن السابقين، ومنها ضعف إجادة لغات أجنبية، والتي هي مهمة للتعامل مع المنظمات المانحة ووكالات التنمية الدولية، إضافة إلى ضعف مهارات الاتصال.
- ضعف القدرات والمهارات التخصصية، ومنها في التخطيط التنفيذي، والرقابة، والتقييم، وتقييم آثار تنفيذ البرامج والمشاريع، والتفكير الإبداعي، وإعداد التصورات للمشاريع، وحل المشكلات واتخاذ القرار، وتحليل البيانات والمعلومات، والبحوث بالمشاركة، وفي حوكمة المنظمات، وتقييم ممارسة الحوكمة، وكتابة التقارير، إضافة إلى مجالات فنية متعددة، ومهارات إدارة الوقت، وإدارة فرق العمل.
- يبدو أن تنمية قدرات العاملين في معظم المنظمات وخبراتهم، تأثرت سلباً، باعتمادها على تنفيذ البرامج والمشاريع المحددة من منظمات ووكالات التنمية الدولية.

5- مشكلات تتعلق بمصادر التمويل والتكاليف والبنية المادية والتكنولوجية:

مشكلات تتعلق بمصادر التمويل:

يتمثل أهم هذه المشكلات، في الآتي:

- اعتماد معظم المنظمات على مصادر تمويل غير مستدامة وغير منظمة، وفي طبيعتها، منح منظمات ووكالات التنمية الدولية، ويبدو أن اهتمام المنظمات الكبير، بهذا المصدر للتمويل، هو أمر طبيعي، لأن كثيراً من المنظمات، تم إنشاؤها، للحصول على مكاسب من وراء هذا المصدر للتمويل.
- أن القيود المفروضة على التمويل بجمع التبرعات المحلية، تمثل دافعاً للمنظمات، للاعتماد على مصادر التمويل الأجنبية، ومن ثم تعرض معظم المنظمات لانقطاع في التمويل، وعدم انتظام أعمالها.

- والحقيقة، أن منح المنظمات ووكالات التنمية الدولية، هي ليست تمويلات أساساً، بل برامج ومشاريع تُعلن للمنظمات المحلية للتنافس على تنفيذها.. ويقال أنه يتم اختيار المنظمات المحلية المنفذة غالباً، على أساس المعرفة بها من موظفي منظمات ووكالات التنمية الدولية، وعلى أساس العلاقات الشخصية. وأن هناك عدم عدالة في اختيار المنظمات المحلية المنفذة..
- قلة عدد المنظمات التي تعتمد على مصادر تمويل يبدو أنها مستدامة، واهمها التبرعات، والتمويل الذاتي.

مشكلات تتعلق بنفقات التشغيل والتكاليف:

- لعل من أهم هذه المشكلات، ما يأتي:
ارتفاع ايجار المباني التي تتخذها المنظمات مقرات لها، وتراكمها على كثير من المنظمات، لعدم قدرتها على الدفع، في ظل عدم انتظام التمويل.
- تحمل المنظمات، لتكاليف إحلال الأصول اللازمة للحصول على الطاقة والمياه، لتوقف خدمات المؤسسات العامة.
- ارتفاع تكاليف بعض مستلزمات العمل والمواد بالعملة المحلية، لتدهور قيمة هذه العملة.

مشكلات تتعلق بالبنية المادية والتكنولوجية:

- لعل من أهم هذه المشكلات، ما يأتي:
أن مبنى المقر لمعظم المنظمات، هو بالإيجار والذي تتحمله المنظمة حتى إذا توقفت عن العمل، أو انقطع التمويل.
- ضعف التجهيزات المادية والأجهزة اللازمة للعمل في كثير من المنظمات، ويبدو أن تراجع الأعمال خلال الحرب، سبب مهم في ذلك.
- كثير من المنظمات، لديها موقع الكتروني، ولكنه غير فعال (لا يستخدم لنشر بيانات المنظمة)، ويعد هذا قصوراً في الإدارة أساساً.

6- نتائج تتعلق بإعمال مبادئ الحوكمة:

- عدم إعمال منظمات المجتمع المدني لأطر الحوكمة ومبادئها بشكل عام، وأن الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، هي في وضع سيء، فعلى المستوى الاجمالي يتم تطبيق محاور الحوكمة مجتمعة بدرجة متوسطة، وعلى المستوى الفردي، أظهرت النتائج أنه يتم تطبيق كل من محور الشفافية والمساءلة والفعالية وإنفاذ القانون بدرجة متوسطة، أما محورا الاستجابة والمشاركة فكانت بدرجة متدنية.
- وجود عدد محدود من مؤشرات مبادئ الحوكمة، يتم إعمالها جزئياً في قلة من المنظمات، ويبدو أنها تلك التي طورت ذاتها لتحصل على منح أو تمويلات من منظمات ووكالات التنمية الدولية، وكذلك المنظمات التي أنشأتها شركات قطاع خاص وتتولى تمويلها بشكل منتظم.
- عدم تنفيذ معظم المنظمات لقانون ضرائب الدخل (عدم استقطاع ضرائب الأجر ودفعتها لمصلحة الضرائب).
- عدم إعمال معظم المنظمات، لقانون التأمين على العاملين.
- على الرغم من تلقي العاملين في بعض المنظمات، لتدريب في الحوكمة، غير أنه لم يكن لذلك تأثير إيجابي في حوكمة هذه المنظمات ذاتياً، بل يبدو أن إدارات المنظمات ذات الإدارة الفردية والعائلية التي تلقى العاملون فيها تدريباً في الحوكمة، قد تعلمت من التدريب تعليماً سلبياً، لأنه يبدو أنها استخدمت المعرفة المكتسبة من التدريب، في التستر على جوانب القصور الحوكمية الداخلية في منظماتها، لاسيما تلك التي يترتب عليها، مسؤوليات قانونية ومجتمعية .. ويؤكد ذلك، الإجابات المتحيزة لكثير من العاملين على فقرات الاستبيان.
- يشير كثرة الإجابات المتحيزة على فقرات الاستبيان المتعلقة بمبادئ الحوكمة، إلى تدنٍ شديد لدى قيادات المنظمات والمديرين والعاملين فيها، لادراك مضامين مبادئ فلسفة العمل المدني. ويمكن أن يكون ذلك، أمر طبيعي بالنسبة لمعظم المنظمات، لأن كثيراً منها، أنشئت لتحقيق أهداف مؤسسيها ومديرها الذاتية، وليس للقيام بالعمل الخيري/المدني.

7- نقاط القوة لدى المنظمات:

يمكن القول: إن نقاط القوة لدى مجتمع منظمات المجتمع المدني، وفي الأوضاع الداخلية للمنظمات، لإعمال الحوكمة، هي نقاط محدودة بشكل عام.

وتتمثل أهم نقاط القوة هذه، في الآتي:

- وجود مبادرات محدودة لقلّة من المنظمات تتعلق بالحوكمة.
- وجود تنوع إلى حد ما في مجتمع المنظمات، من حيث مجالات العمل، ومن ذلك، وجود منظمات خدمية لمجتمع المنظمات ذاته.
- وجود مرونة لا بأس بها، لدى المنظمات لتغيير أو تطوير مجالات عملها، استجابة لاحتياجات المجتمع وتغيرها.
- وجود قلة من المنظمات، لديها خبرة وقدرات، لتنفيذ البرامج والمشاريع، وفي الإدارة بشكل عام، مما يمكنها من التعلم الذاتي لإعمال الحوكمة.
- وجود إمكانية واستعداد لدى منظمات كثيرة، لتبادل المنافع فيما بينها، ومن ذلك التدريب وإعداد الدراسات.
- وجود توجه لدى إدارات كثير من المنظمات والعاملين فيها، لإعمال الحوكمة.
- وجود قلة من المنظمات التي لديها مصادر تمويل منتظمة، بما يتيح لها، إعمال الحوكمة، بأدنى قدر من القيود التي تفرضها الموارد على المنظمات.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

يبدو، بالنظر إلى المشكلات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في اليمن والمشكلات التي تعاني منها، وهي مشكلات كثيرة، ومعظمها مشكلات معقدة ومتداخلة إلى حد كبير، وجود صعوبة في وضع التوصيات والمقترحات الملائمة التي يمكن أن تحقق أهداف الأطراف المهمة المختلفة ورغباتهم، وتحقق الضوابط والإجراءات المتعلقة بكل طرف. والحقيقة، إن بعض التوصيات والمقترحات، يمكن أن تتطلب دراسة لكل منها، وهي توصيات ومقترحات تستهدف حل المشكلات على الأجل الطويل غالباً، مع وجود توصيات لحل المشكلات القصيرة الأجل. والحقيقة، أنه تم دمج المطالبات التي حددتها قيادات المنظمات، في توصيات ومقترحات بقال واحد يتسق مع النتائج والاستنتاجات. ويمكن تقسيم التوصيات الممكن طرحها، والمقترحات المتعلقة بإعمالها، على خمسة أقسام، وعلى النحو الآتي:

توصيات للأطراف المهمة

لمواجهة مشكلات في البيئة المحيطة (الخارجية):

يمكن طرح توصيات لمعالجة المشكلات الخارجية التي تواجه المنظمات، ثم اقتراح تدابير لمحاولة تطبيقها عملياً، وعلى النحو الآتي:

1. رفع مستوى وعي المجتمع بمبادئ المجتمع المدني والعمل الخيري وأهمية المنظمات المحلية، على مستوى كل محافظة ومديرية. ويقترح في سبيل ذلك: وضع برنامج شامل ومتكامل لتوعية المجتمع، يرسم أهدافه ووسائله ويتولى تمويله وبرنامج تنفيذه، فريق مشكل من وزارة الشؤون الاجتماعية ومكاتبها، منظمات ممثلة لمنظمات المجتمع المدني بحسب مجالات العمل، وممثلين لمنظمات دولية رئيسة كبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والبنك الدولي.
2. إلغاء القيود والإجراءات غير المبررة موضوعياً، على كل من:
 - إعادة الترخيص للمنظمات الملتزمة بالقانون، وبدون تمييز في ذلك.

• جمع المنظمات لتبرعات مجتمعية لتمويل مشاريع ضرورية لتلبية احتياجات مجتمعية محددة النطاق، وفقاً لمسوح ميدانية، ويمكن وضع نموذج يعمم على المنظمات لتعبئته وإرساله للسلطة المختصة، لتبلغ فيه عن المشروع واغراضه، وحجم تمويله ومبلغ التبرعات المطلوبة، وفترة التنفيذ.

• إلغاء كل الإجراءات التي تتخذها بعض السلطات التي تعيق تنفيذ المنظمات لمشاريع المنح من منظمات ووكالات التنمية، طالما أن تمويلاتها مشروعة، وتهدف لتلبية احتياجات مجتمعية واضحة.

3. تطوير قانون الجمعيات والمؤسسات وإلغاء الثغرات التي يعاني منها:

• وضع أحكام حاسمة وضوابط توضح وتحدد حدوداً لممارسة النشاط التجاري، للحصول على عوائد لتمويل مشاريع خيرية، ومن ذلك، ألا يكون النشاط التجاري منتظماً، بل محددًا وبما يفي بالحصول على مبلغ التمويل للمشروع أو عدد من المشاريع، وأن يكون له صلة بمجال عمل المنظمة المحدد في نظامها الأساسي...

• وضع أحكام محددة واضحة لا لبس فيها، بالنسبة للجمعيات، تحدد انتخاب إدارة للجمعية العامة وصلاحيات لها، غير ما هو محدد حالياً في القانون، ووضع حكم يلزم تعيين مدير تنفيذي مستقل يتمتع بمواصفات مناسبة، من غير أعضاء الجمعية العامة تماماً، ويحدد نطاق أجره الشهري، ضمناً للفصل بين المسؤوليات، ولتشغيل الجمعية بشكل فعال.

4. وضع أحكام تضمن للمنظمات، الاستقلالية في إدارة المنظمة لذاتها، وفي ممارسة عملها المشروع أساساً.

• أحكام تحدد الحالات التي يحق فيها للوزارة، الاعتراض على تسجيل المنظمة أو إعادة تسجيلها، أو إيقاف مشاريعها أو أحدها، أو منعها من جمع التبرعات المجتمعية أو استلام تبرعات ومنح خارجية.

- أحكام تلزم المنظمة، بأن تستعين بمتطوعين من المجتمع أو الشريحة المستهدفة بالمشروع ومن المنطقة التي سينفذ المشروع فيها، وذلك في التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم.
- أحكام تلزم المؤسسين، بتحديد الوحدات أو الإدارات التي يجب شغلها بمدراء محترفين، وبحيث لا يتجاوز عددها، أربع وحدات /إدارات فقط، ومنها المالية، والرقابة بالنسبة للمؤسسات، والتخطيط أو المشاريع.
- أحكام تحدد قواعد الحوكمة ومبادئها التي يجب أن يشملها النظام الأساسي، ومعاييراً لتقييم ممارستها.
- أحكام توضح أن يشمل النظام الأساسي للمنظمة، مصادر تمويل نفقات التشغيل الأساسية، وتحديد بنودها، ومصادر تمويل برامجها ومشاريعها، والمصادر الممكنة المكتملة لها.
- أحكام ملزمة للمنظمات تتعلق بكل من:
 - إشراك المنظمة للمستهدفين في وضع خطة تنفيذ المشروع، وفي تنفيذه، ومتابعة التنفيذ، وتقييم التنفيذ.
 - الاتاحة لأي فرد أو مؤسسة رسمية أو أهلية أو خاصة، لمناقشة الجمعية العامة في اجتماعاتها، أو لمناقشة الإدارة العليا للمنظمة، في أي موضوع له صلة بالمنظمة وبرامجها ومشاريعها، طالما أن ذلك يعزز من نجاح إدارة المنظمة، ونجاح برامجها ومشاريعها.
 - الإعلان المسبق عن برامج المنظمة ومشاريعها، طالما أن ذلك يعزز من نجاح إدارة المنظمة، ونجاح برامجها ومشاريعها.
 - الإعلان المسبق عن مصادر تمويلاتها، واحجامها، بوسائل الاعلام المناسبة، والامر نفسه لخططها وموازنتها، وحسابها الختامي والتقرير السنوي.
 - اتاحة الوثائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالمنظمة وبرامجها ومشاريعها كافة لكل ذا مصلحة بدون استثناء.

5. يفترض إعمال الحوكمة في المؤسسات الحكومية المختصة بالإشراف على منظمات المجتمع المدني، انطلاقاً من مبدأ "أن الحوكمة، لا تتجزأ عملياً".

ولذا، يقترح أن يتم وضع برنامج شامل ومتكامل للحوكمة في وزارة الشؤون الاجتماعية ومكاتبها، بحيث يشمل ما يأتي:

• برنامج تدريب للقيادات والموظفين على الحوكمة، وأي موضوعات أخرى ذات صلة.

• تحديث قاعدة معلومات المنظمات في الوزارة وفي مكاتبها.

• دليل عمل للإجراءات المختلفة المتعلقة بالمنظمات.

• دليل للحوكمة في المؤسسات الحكومية المختصة بالتنمية الاجتماعية.

ويمكن أن يمول من منظمة دولية أو وكالة تنمية دولية مهمة.. كما يمكن أن يشمل أيضاً، برنامج توعية المجتمع، بمبادئ العمل المدني وأهمية المنظمات المحلية.

6. يفترض وضع اتفاق بين وزارة الشؤون الاجتماعية، ومنظمة دولية أو أكثر، أو وكالة تنمية دولية، وفقاً لأي من تلك الممكن الاتفاق معها للتمويل والمشاركة في التنفيذ، ل يتم إجراء دراسة لإمكانية وضع نظام للاعتماد والتسجيل، بحيث يشمل:

• وضع نظام للاعتماد والتسجيل للمنظمات.

• وضع تصنيف للمنظمات، بحسب الهدف منها (مجال العمل)، وبحسب الحجم وفقاً لمعايير مختلفة.. بحيث تصنف وفقاً لذلك، على منظمات كبيرة، منظمات متوسطة، منظمات صغيرة، منظمات أصغر.

• وضع نظام أو نموذج لتقييم المنظمات وفقاً لمجالات العمل، بحيث يشمل:

- دليل تقييم أداء المنظمة (فاعليتها)، وتقييم إداراتها / وحداتها.

- دليل تقييم اثار البرامج والمشاريع التي تنفذها المنظمات.

7. وضع دليل شامل ومتكامل، يوضح إجراءات حصول المنظمات المحلية على تمويلات لمشاريع مقدمة منها، مع معايير واضحة لا لبس فيها، للمفاضلة بين المنظمات المتنافسة، والاختيار منها، أو مجموعة منظمات منها..
8. يفترض قبل محاولة تنفيذ التوصية السابقة، إجراء دراسة لواقع منظمات المجتمع المدني المحلية والتي لم تشملها هذه الدراسة، للاستفادة من نتائجها في تنفيذ التوصية السابقة.
9. إجراء دراسة لإعادة هيكلة المنظمات الفردية والعائلية من حيث نمط الإدارة والتي ليس لها مصدر تمويل منتظم، بحيث تتحول إلى جمعيات أو مؤسسات مفتوحة العضوية، وتدار إدارة مجتمعية أو جماعية.

توصيات لمنظمات ووكالات التنمية الدولية:

- سوف تدرج هذه التوصيات، ضمن التوصيات الممكن تطبيقها، في الأجل القصير، ثم التي لا يمكن تطبيقها، سوى في الأجل الطويل، وعلى النحو الآتي:
1. وضع معايير موضوعية تتسم بالعدالة والشفافية وتلبي أولويات الاحتياجات المجتمعية، بما في ذلك على مستوى شريحة المجتمع المستفيدة، للمفاضلة بين المنظمات المحلية التي سيتم الاختيار من بينها لتنفيذ البرنامج أو المشروع. وأن ينحصر بين المنظمات التي مقراتها في المنطقة أو المحافظة التي سينفذ البرنامج أو المشروع فيها.. وإذا لم يوجد منظمات محلية في هذه المحافظة، فيكون من منظمة من أقرب محافظة مجاورة، وبمشاركة منظمات محلية من المحافظة التي سينفذ فيها.
 2. أن تلزم المنظمة المنفذة مسبقاً، الاستعانة بمتطوعين من مجتمع المستهدفين في المنطقة التي سيتم التنفيذ فيها، بما لا يقل عن نصف العدد اللازم للمشروع، وأن يتم تدريبهم على المهام التي تحدد لهم.
 3. عدم اتاحة التدريب لعاملين من المنظمات ذات الإدارة الفردية أو العائلية، أو بالمشاركة في أي منافسة على أي برنامج أو مشروع لتدريب قيادات ومدراء وموظفين في المنظمات، وأن تشترط بشكل حاسم، عدم مشاركة

المنظمات ذات الإدارة الفردية أو العائلية في التدريب، وان تتخذ كل الوسائل اللازمة، للتحقق من تطبيق ذلك.

4. أن توزع مشاريع تنمية القدرات والمهارات للمنظمات بين المحافظات، مع أولوية للمحافظات التي ليس فيها مدن رئيسة، لأنها الأكثر احتياجاً.

5. أن تضع في حساباتها، أولوية المنظمات المحلية الصغيرة للحصول على مشاريع، لأنها الأكثر قرباً ومعرفةً باحتياجات المحليين وأولوياتها، ولأنها الأكثر احتياجاً للمساندة ورفع القدرات والمهارات.

توصيات للأطراف الفاعلة:

تتمثل الأطراف المهمة، في المؤسسات الحكومية المشرفة على منظمات المجتمع المدني، والمنظمات ووكالات التنمية العاملة في اليمن، ومنظمات المجتمع المدني اليمنية لاسيما التي أصبحت في مرتبة متقدمة (تقدماً منحاً، تمويلات). ويمكن طرح التوصيات الآتية لها:

1. التشارك في وضع منهجية لدراسة الاحتياجات على مستوى المحافظات، وتحديدها، ومستحقها، وترتيبها في جداول وفقاً للأولوية.

2. وتبعاً لذلك، يفترض أن تكيف منظمات ووكالات التنمية الدولية التي تعمل أو تود العمل في محافظة محددة أو أكثر، برامجها ومشاريعها أو تمويلاتها، وفقاً لجداول أولوية الاحتياجات.

3. التشارك في إطار المقترح الأول، لوضع آلية للمنح، ومعايير موضوعية للمفاضلة بين المنظمات المحلية (على مستوى المحافظة، وإذا لم يوجد فالمحافظات الأقرب...) التي تتقدم للمنافسة للحصول على منح أو تمويلات، آخذاً في الاعتبار، نظام الاعتماد الذي سبق اقتراح وضعه.

توصيات لإعمال الحوكمة في المنظمات:

يبدأ إعمال الحوكمة عملياً في منظمة المجتمع المدني، من إنفاذ المنظمات للقوانين ذات الصلة بها وممارسة أحكامها فعلاً.

ويمكن طرح التوصيات الآتية لأطراف المصلحة الفاعلة، في سبيل إعمال الحوكمة في المنظمات، ومقترحات لتنفيذها، وهي موجهة للمنظمات ووكالات التنمية الدولية العاملة في اليمن، ولمنظمات المجتمع المدني.

تطوير الأطر المؤسسية:

■ يقترح لتطوير الأطر المؤسسية للمنظمات، وضع دليل شامل ومتكامل للحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، استناداً إلى:

• قانون الجمعيات والمؤسسات بعد تطويره.

• أدلة حوكمة دولية.

• ويفترض أن يشمل الدليل، ما يأتي:

• مبادئ العمل المدني وتوضيحاً لها.

• مبادئ الحوكمة كافة أو معظمها، والتي تمثل قواعداً في قانون الجمعيات والمؤسسات المطور، وأي مبادئ حوكمة أخرى اختيارية.

• آليات (ضوابط وإجراءات) واضحة لإعمال مبادئ الحوكمة، والتي يجب أن يشملها النظام الأساسي للمنظمة.

• الشروط التي يجب توفرها في عضو الإدارة العليا في المنظمة، وشروط المدير التنفيذي، والتي يجب أن يشملها النظام الأساسي، والأمر نفسه لعضوية لجنة الرقابة، وفي موظف إدارة الرقابة.

■ وضع دليل آخر، لتوضيح كيفية إعداد لائحة تنفيذية، اعتماداً على النظام الأساسي، بحيث يشمل هذا الدليل، ما يأتي:

• لائحة انتخاب أو تعيين الإدارة العليا، ولجنة أو إدارة الرقابة، وتعيين المدير التنفيذي.

• لائحة اجتماع الجمعية العامة أو مجلس المؤسسين وكتابة محاضرها، ولائحة اجتماع الإدارة العليا وكتابة محاضره.

- لائحة الموارد البشرية (إجراءات التعيين، مواصفات أو شروط التعيين للوظيفة).
- لائحة النظام المالي والمحاسبي، بحيث تشمل ضوابط التمويل وجمع التبرعات.
- التحديد الدقيق لمسؤوليات كل مستوى إداري.

■ وضع دليل تفصيلي للرقابة والمراجعة الداخلية للمنظمات.

■ وضع برنامج حاسوب لاستخدام النظام المالي والمحاسبي ينسجم مع أعمال المنظمات، ومع البرامج والمشاريع التي تتولى تنفيذها.

■ وضع دليل لتقييم الأداء، على مستوى العاملين والمدراء وأعضاء الإدارة العليا، وأعضاء الرقابة، والإدارات/الوحدات، وعلى مستوى المنظمة، وبحيث يشمل الدليل، جزءاً عن كيفية تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد.

■ وضع دليل لتقييم الأثر للبرامج والمشاريع التي تنفذها المنظمات، آخذاً في الاعتبار، التباينات فيما بينها.

■ وضع دليل ملائم يتعلق بعملية الاتصال وجمع متطوعين للعمل.

■ وضع دليل تدريب حول نماذج التمويل المختلطة والمستدامة لمنظمات المجتمع المدني.

■ وضع دليل لكيفية دراسة احتياجات المجتمع، وتقديرها، مع مراعاة التباينات فيما بينها.

ويجب أن يؤخذ في الاعتبار، التناغم والتناسق بين إعداد ما سبق.

تنمية القدرات والمهارات:

من البرامج التدريبية اللازمة، ما يأتي:

- دورات تدريب لرفع مستوى الفهم لمبادئ العمل المدني، ويمكن أن تكون هذه الدورة، للمنظمات كافة، وتنفذ في كل محافظة، عدد من المرات، لتغطية المنظمات في المحافظة، وينفذه مدرسين خبراء.

- وضع برامج تدريب، للتدريب حول كل من الأدلة والأنظمة واللوائح التي سبق اقتراحها في الفقرة السابقة، ووفقاً للتسلسل ذاته تقييماً، وتنفيذاً.
- منح الأولوية لرفع قدرات وتنمية مهارات المنظمات المحلية (المحافظة، المديرية).

توصيات لمنظمات المجتمع المدني:

1. توصيات للمنظمات ذات الإدارة الفردية والعائلية:

- يفترض أن تبادر المنظمة التي تدار إدارة فردية أو عائلية، إلى إعادة هيكلة ذاتها، إدارياً، ومالياً، بحيث تطور نظمها ولوائحها، وهيكلتها الإدارية، لتدار إدارة جماعية، وتتخلى ولو جزئياً، عن الأهداف الخاصة.
- أن تشكل لها (المنظمة)، مجلس أمناء، وتعين مديراً تنفيذياً مستقلاً.

2. توصيات للمنظمات الأخرى:

- أن تبادر أو تستمر المنظمة في تطوير أطرها المؤسسية (النظم، اللوائح، أدلة العمل) ذاتياً، في حدود ما تسمح به القوانين النافذة حالياً، فضلاً عن التدريب لرفع قدرات ومهارات العاملين فيها، بقدر ما تسمح به إمكانياتها الذاتية، وتتوجه فعلاً، لإعمال مبادئ الحوكمة بشكل حقيقي.
- دراسة كيفية وضع نموذج تمويل مختلط من مصادر متعددة، وتعمل على تحقيق الاستفادة المالية، حتى إذا كان من قبيل المحاولات الذاتية.
- يمكن لفئات من المنظمات ذات مجال العمل الواحد، أن تشكل اتحادات/شركات، وتتعاون فيما بينها كلاً وفقاً لإمكانياته، لتقوم بتطوير ذاتها، وإعمال الحوكمة فيها إعمالاً حقيقياً، وليس لمجرد الترتيب لرفع فرصها في الحصول على منح أو مشاريع وتمويلات من منظمات ووكالات التنمية الدولية.
- أن تعمل كل إدارة منظمة في حساباتها، أن التمويل الأجنبي، إنما هو تمويل مكمل وليس أساسياً، وأن مصادر التمويل الملائمة، هي المصادر المحلية.

- أن إشراك أفراد المجتمع ومؤسساته وشركاته، في قرارات المنظمة وعملياتها، إشراكاً حقيقياً إضافةً إلى الشفافية الحقيقية في أعمالها ومشاريعها، هما مفتاحان رئيسان، للحصول الميسر على متطوعين للعمل، وللحصول على تبرعات مالية لمشاريعها، بل انهما أساسيان لاستدامة الحصول على متطوعين، وعلى تبرعات مجتمعية.
- يفترض بإدارة المنظمة، التدرج في أعمال الحوكمة، وفقاً لمستوى إطار الحوكمة الداخلية الخاص بها (الأطر المؤسسية والهيكلية الإدارية)، ومستوى الإطار الأخلاقي القيمي لأعضائها وإدارتها والعاملين فيها..

ويوضح الإطار 5-1، مستويين ضعيف، وقوي لهما، ويمكن لإدارة المنظمة، الاسترشاد بمحتوى هذا الإطار ومضامينه.

إطار 5-1: إطار مقترح للتدرج لإعمال الحوكمة في مجتمع منظمات المجتمع المدني وعلى مستوى المنظمة الواحدة

إطار الحوكمة الداخلي (التنظيم الداخلي، اللوائح، أدلة العمل، أدلة الحوكمة)		المستوى	الإطار
قوي	ضعيف	ضعيف	الإطار الأخرى لـ القيمي
<p>1. الاستمرار في تعزيز ممارسة القواعد والقيم، كممارسات عادية ذاتياً.</p> <p>2. تعزيز الرقابة الذاتية ادارياً ومالياً.</p> <p>3. تعزيز تقييم الفاعلية للأفراد، والإدارات، والمنظمة، والبرامج والمشاريع.</p> <p>4. تعزيز المشاركة المجتمعية في القرارات وأعمال المنظمة.</p>	<p>1. تقوية المؤسسات (الأطر المؤسسية)، وتنمية النزاهة والقيم.</p> <p>2. تعزيز الهيكلية الإدارية والتأكيد على التسلسل والفصل بين المسؤوليات.</p> <p>3. تقوية نظام الرقابة والمتابعة.</p> <p>4. تقوية آليات المشاركة الداخلية، والمساءلة، وتنفيذ إجراءات ذلك عملياً.</p> <p>5. تقييم دوري للإداء للعاملين، والإدارات والمنظمة، والفاعلية: مع تقييم ممارسة القواعد والقيم..</p> <p>6. التأكيد على اختيار انتخاب أعضاء الإدارة العليا والرقابة، والمديرين، والعاملين، استناداً إلى النزاهة، والمقدرة، والكفاءة، والرغبة في العمل... 7. تنمية تشاركية للأطر المؤسسية.</p>		

إطار الحوكمة الداخلي (التنظيم الداخلي، اللوائح، أدلة العمل، أدلة الحوكمة)		المستوى	الإطار
قوي	ضعيف		
<p>1. تكثيف تقييم أعمال القواعد والقيم والممارسات الحكومية، والعمل على حل المشكلات وجوانب القصور.</p> <p>2. رصد الممارسات الأفضل، وتطبيق نظام للحوافز.</p> <p>3. تقييم عميق للفاعلية، واثار البرامج والمشاريع في المجتمع.</p> <p>4. قد يثق جيد للممارسات الأفضل، ونشرها في المجتمع المدني.</p>	<p>1. الاستمرار في التركيز على تنمية الأطر المؤسسية، بناءً على نتائج تقييمها عملياً، وتطوير الهيكلية الإدارية، وتعزيز الفصل بين المسؤوليات.</p> <p>2. التركيز على كفاءة العاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل شامل، وعلى نحو تخصصي أيضاً.</p> <p>3. تعزيز معايير تقييم تنفيذ البرامج والمشاريع.</p> <p>4. إعمال نماذج موضوعية واضحة لتقييم أثر البرامج والمشاريع على المجتمع.</p> <p>5. تعزيز التوجه للاعتماد على التبرعات في التمويل</p>	7	

المراجع والمصادر

المعاجم والقوانين:

- المعجم الوسيط، عربي.
- قانون الجمعيات والمؤسسات رقم 1 لسنة 2001.
- قانون السلطة المحلية رقم 4 لسنة 2000.
- معجم المعاني الجامع، عربي.

البحوث والكتب:

- أحمد يوسف دودين (2015)، " أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد: دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية " (مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، مجلة - 15 عدد 3).
- أماني قنديل (2010)، " فاعلية منظمات المجتمع المدني في البلدان العربية"، (<https://www.shabakaegypt.net/>).
- أماني قنديل (2010)، " الموسوعة العربية للمجتمع المدني"، (الشبكة العربية للمجتمع المدني، (<https://www.shabakaegypt.net/>).
- إسلام حسين مايز (2018)، " نظم الحوكمة ودورها في تعزيز الشفافية والنزاهة - دراسة الحكومات المفتوحة كمثال"، (www.pfort.org).
- جاكى كميلي (2016)، "دليل دارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح"، (www.fes-egypt.org).
- دوغلاس سي. نورث (1990)، " أسس علم الاقتصاد المؤسسي الجديد"، (www.cipe.org).
- زكية مقري (2018)، " نظرية المنظمة"، (جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر).
- سانام ناراجي، وجودي البشر (2004)، "المجتمع المدني"، (منظمة المرأة من أجل الازدهار، مركز المجتمع المدني في كلية لندن للاقتصاد، (<http://www.ariffino.net>).
- سميرة عميش (2018، 2019)، "مقياس اقتصاد المؤسسة"، (جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر).
- سيروان طه احمد (2017)، "منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز الحكم الرشيد - دور المنظمات السنوية نموذجاً"، (مجلة جامعة التنمية البشرية، مجلد 3 - عدد 10).

- شفق عبد الحافظ، ووسام عبد الرزاق (2012)، "دور الحوكمة في الإصلاح الإداري"، (العراق - وزارة الصناعة والمعادن / مكتب المفتش العام / بغداد، [.https://hrdiscussion.com/hr116323.html](https://hrdiscussion.com/hr116323.html)).
- شيخة جا، وجوجون جوان (2014)، "عناصر الحوكمة"، (مجلة التمويل والتنمية، يونيو).
- عبد السلام محمود حتامله، وكايد محمد سلامة (2017)، "درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، (مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس، مجلد 11-عدد 11).
- عبد الله خليل (2006)، "الدليل التشريعي العربي للمنظمات الاهلية ودليل مقارنة للتشريعات"، (الشبكة العربي للمنظمات الاهلية، www.shabakaegypt.org).
- عزام عبدالنبي أحمد محمد، وبدرية بنت خلفان الجابرية ((2017، "الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان - تصور مقترح"، (المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 6-عدد 10).
- عصام عبد الشافي (2016)، "بين المشروطية السياسية والحكم الرشيد"، (المعهد المصري للدراسات، www.eipss-eg.org).
- علي بن يحيى عبد القادر، وقديد عبد القادر (2015)، "تأثير طبيعة نظام الحوكمة على الأداء التنموي للأقطار العربية"، (مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 1).
- فيصل سيف المخلافي (2015)، "طرق البحث العلمي وتطبيقها في العلوم الإدارية والاقتصادية"، (دار جامعة زمار للطباعة، الطبعة الثانية، زمار).
- فيصل سيف المخلافي (2019)، "تقييم مشروع مياه الشرب في عزلة رزيقة مديرية الملاجم - محافظة البيضاء"، (دراسة أعدت للصندوق الاجتماعي للتنمية - فرع زمار والبيضاء).
- محمد إسماعيل، وهبة عبد المنعم (2018)، "دور الإصلاحات الاقتصادية في دعم النمو في البلدان العربية"، (صندوق النقد، العربي، www.amf.org.ae).
- مدحت محمد محمود أبو النصر (2015)، "الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة"، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، www.arabgroup.net.eg).
- موسى عناية، وبلقيس أبو إصبع (2017)، "إلى أين تذهب المنظمات غير الحكومية في اليمن - دراسة تحليلية"، (مركز أوام للتنمية وبناء السلامة، صنعاء - دراسة عرضت في مؤتمر جنيف لإغاثة اليمن).
- هيفاء محمد لطف الانسي (2018)، "دور مبادئ الحوكمة في تحسين دور منظمات المجتمع المدني في اليمن، (رسالة ماجستير، الاكاديمية اليمنية للدراسات العليا).

- هيلاري بايندر-أفيليس (2012)، "دليل المنظمات غير الحوكمية"، (وزارة الخارجية الأمريكية ومكتب برامج الاعلام الخارجي، (2000 – 2012 Phoster spininc).
(<http://khair.ws/library/132/>)

المنظمات:

- الأمم المتحدة – الجمعية العامة (2015)، " تحويل عالنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030"، (قرار الجمعية العامة في 15 سبتمبر 2015، الدورة 70، 1/70/A/RES/70).
- الأمم المتحدة – اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكوا) (2016)، " دور المجتمع المدني في المنطقة العربية في تنفيذ خطة التنمية المستدامة 2030"، (www.escwa.org).
- الأمم المتحدة – المجلس الاقتصادي والاجتماعي (2013)، " مسالة أصحاب المصلحة في مجال الحوكمة العامة من أجل التنمية"، (لجنة خبراء الإدارة العامة، الدورة 12، 12/E/c.16/2013).
- الأمم المتحدة – المجلس الاقتصادي والاجتماعي (2014)، " بناء القدرات الوطنية المحلية في مجال التنمية المستدامة"، (لجنة خبراء الإدارة العامة، الدورة 13، 2/13/E/c.16/2014).
- الأمم المتحدة – مجلس حقوق الانسان (2013)، " الحكم الرشيد في مجال حقوق الانسان وحمايتها"، (تقرير المفوضية السامية لحقوق الانسان، الدورة 25
(<https://www.ohchr.org/AR/AboutUs/Pages/CivilSociety.aspx>).
- الأمم المتحدة – مجلس حقوق الانسان (2013)، " تقرير المفوضية السامية لحقوق الانسان عن دور الخدمة العامة كعنصر أساسي من عناصر الحكم الرشيد في تعزيز حقوق الانسان وحمايتها"، (23 ديسمبر، الدورة 25)
(<https://www.ohchr.org/AR/AboutUs/Pages/CivilSociety.aspx>).
- الأمم المتحدة – مكتب المفوض السامي (2011)، " دليل عملي للمجتمع المدني ونظام حقوق الانسان"،
(<https://www.ohchr.org/AR/AboutUs/Pages/CivilSociety.aspx>).
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – امان (2010)، " النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، (www.amoop.palostine.org).
- الاتحاد الدولي للمحاسبين (2009)، " الارشادات الدولية الجيدة – تقويم وتحسين الحوكمة في المنشآت"، (ترجمة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، www.socpa.org.sa).
- الاتحاد العالمي للغرف التجارية ومركز المشروعات الدولية الخاصة (2011)، " مبادئ الحوكمة لجمعيات الاعمال والغرف التجارية"، (<https://www.cipe.org/>).

- البنك الدولي (2000/1999)، " تقرير التنمية في العالم"، (مركز الاهرام للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة).
- البنك الدولي (2013)، " رسم خريطة لمنظمات المجتمع ذات التوجه التنموي"، (مشروع دعم الشراكة البناءة بين الحكومة اليمنية ومنظمات المجتمع المدني، (<https://www.albankaldawli.org/>)).
- البنك الدولي (2005)، "قضايا وخيارات لتحسين المشاركة بين البنك الدولي ومنظمات المجتمع المدني"، (الشؤون الخارجية والاتصال، 34160) (www.worldbank.org/civil) (society).
- البنك المركزي اليمني (2014)، " دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية" (www.centralbank.gov.ye/ar/).
- USAID (2012)، " الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني – دليل المدرب"، (برنامج دعم المجتمع المدني في مصر، <http://www.csfyemen.org/publication.php?id=35>).
- الجمهورية اليمنية (2013)، " وثيقة الشراكة بين الحكومة اليمنية ومنظمات المجتمع المدني اليمنية"، (UNDP، مشروع تنمية القدرات الطارئة، صنعاء).
- المركز الدولي لقوانين المنظمات غير الهادفة للربح – معهد المجتمع المفتوح (2007)، "دليل القوانين المؤشرة في منظمات المجتمع المدني"، (ترجمة محمد احمد، جمعية الامل العراقية، www.iraqi-alamal.org).
- المنظمة العربية لمكافحة الفساد، والمجلس اللبناني للحق في التجمع (2015)، " منظمات المجتمع المدني في العالم العربي: الواقع المالي والرؤيا المستقبلية، (ندوة اقليمية 14-15 مايو 2015، يدوي).
- المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية – مكتب تونس (2018)، " الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي"، (www.demecracy-reparting.org).
- المعهد العربي للتخطيط (2008)، " برامج الإصلاح المؤسسي"، (سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 77، نوفمبر 2008، الكويت).
- الهيئة العامة للاستثمار، مركز حوكمة الشركات في جامعة الملك فيصل (2019)، " مؤشر حوكمة الشركات السعودي"، (<http://twitter.com/au-cgc>).
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2004)، " المشاورات والشفافية في الطاع العام ومساءلته في بلدان عربية مختارة"، (<http://www.undpantolln.org>).
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1990)، " تقرير التنمية البشرية"، (www.undp.org).

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2010)، " تعزيز المساءلة الاجتماعية: من المبدأ إلى التطبيق "، (www.undp.org/osenter).
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2015)، " تقرير حالة التطوع في العالم – تحويل الحوكمة "، (www.undp.org).
- _____ (1993)، " تقرير التنمية البشرية "، (https://www.undp.org/).
- _____ (1997)، " تقرير التنمية البشرية "، (https://www.undp.org/).
- USAID (2017)، " تقرير الاستدامة لمنظمات المجتمع المدني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا "، (www.usaid.gov).
- USAID ، FHI360 (2013)، " دليل حول الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الأردن "، (برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن، (http://khair.ws/library/194/).
- USAID ، FHI360 (2015)، " دليل المنظمات غير الربحية الناشئة "، (برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، (http://khair.ws/library/194/).
- جرامين – جميل (2010)، " دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي "، (www.grameengameal.org).
- دولة فلسطين – ديوان الفتوى والتشريع (2014) " الحوكمة والأداء المؤسسي في القطاع الحكومي "، (https://carjj.org/).
- سعة القدوة الحسنة (2019)، "دليل استرشادي لحوكمة المؤسسات والجمعيات الخيرية "، (www.aaafah.org).
- سلطنة عمان – وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (2019)، "دليل الحوكمة المؤسسية للمؤسسات الخيرية الوقفية الخاصة"، (الطبعة الأولى، (http://khair.ws/library/8159/).
- كفاءات متميزة (1996)، " حوكمة الشركات – العمل الجديد لمجلس منظمة غير ربحية "، (ترجمة ونقلًا عن مجلة هارفارد لإدارة الأعمال – عدد سبتمبر 1996، https://hbr.org).
- متابعة الدعم الدولي (2017)، " دور آليات الشكاوى في المساءلة "، (تقرير مدعوم من مؤسسة روزا الكسمبورغ، (http://www.aidwatch.ps/).
- مجلس الوزراء في مصر – مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2014)، "دليل تقييم الحوكمة الرشيدة في القطاعات الخدمية"، (مركز العقد الاجتماعي، (www.socialcouthat.eg).

- مركز المشروعات الدولية الخاصة (2014)، " دليل مركز المشروعات الدولية الخاصة - الحوكمة طريق الإصلاح"، (www.cipe-arabia.org).
- ملتقى النساء والشباب في اليمن (2014) " المبادئ الدستورية والقانونية الخاصة بمنظمات المجتمع المدني وفقاً لوثيقة مخرجات الحوار الوطني الشامل"، (Wyforum.2013@outlook.com).
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2014)، " منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا"، (www.oecd.org/mena).
- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (2017)، " الحوكمة المسؤولة للمياه والقانون - الدليل الفني"، (www.faw.org/ur/tenure).
- مؤسسة تحديث للتنمية والتعزيز المؤسسي (2018)، " دور منظمات المجتمع المدني في دعم جهود السلام"، (ورشة عمل، 22 نوفمبر، عدن).
- مؤسسة العون للتنمية (2018 - 1)، " دراسة تقييم اقع واحتياجات منظمات المجتمع المدني بساحل حضرموت"، (http://ar.alawn.org/).
- مؤسسة العون للتنمية (2018 - 2)، " دراسة واقع منظمات المجتمع المدني وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في محافظة حضرموت"، (http://ar.alawn.org/).
- مؤسسة رنين اليمن (2018)، " دليل إرشادي لحوكمة منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية"، (http://www.resonateyemen.org/ar).
- مؤسسة رنين اليمن (2018)، " دليل المساءلة المجتمعية"، (http://www.resonateyemen.org/ar).
- نادي رجال الاعمال اليمني، ومؤسسة التمويل الدولية، والمعهد اليمني للمديرين (2010)، " دليل حوكمة الشركات"، (دليل عمل لجنة المراجعة) (www.cg.ybc.yemen.com).
- نادي رجال الاعمال اليمني، ومؤسسة التمويل الدولية، والمعهد اليمني للمديرين (2018)، " دليل حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة"، (www.cg.ybc.yemen.com).
- وزارة التخطيط والتنمية (2001)، " تقرير التنمية البشرية الوطني الثاني"، صنعاء.
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة (استناداً إلى: Horin, 2013، CWcil, 1970، تاريخ الدخول: 15 ديسمبر 2019).

الملاحق

- ملحق الدراسة رقم (1):
قوائم المشاركين في جلسات النقاش البؤرية المركزة
- ملحق الدراسة رقم (2):
قائمة بمنظمات المجتمع المدني التي شملتها الدراسة
- ملحق الدراسة رقم (3):
المقابلة
- ملحق الدراسة رقم (4):
الاستبيان
- ملحق الدراسة رقم (5):
قائمة بأسماء المحكمين

ملحق الدراسة رقم (1)

قوائم المشاركين في جلسات النقاش البؤرية المركزة
كشف بيانات المشاركين في الجلسات البؤرية الخاصة بدراسة
(واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن)

الجلسة البؤرية الأولى، صنعاء، فندق لامار، السبت 23 نوفمبر 2019م

م	الاسم	الجهة / الصفة / الوظيفة
1	د / فوزي محمد الشامي	استشاري دعم مؤسسي ، رئيس منظمة سراج
2	د / نجوى أحمد نعمان	أستاذ الإحصاء المساعد جامعة صنعاء، استشاري دعم مؤسسي
3	د / نبيل محسن بدر الدين	أستاذ العلوم السياسية والعلاقات الدولية المساعد كلية التجارة والاقتصاد جامعة عمران
4	خالد علي قاسم	باحث دكتوراه في الإدارة
5	غمدان عبداللطيف العلفي	مساعد مشاريع، مؤسسة رنين اليمن
6	نجلاء العزي الذماري	باحث ماجستير في الإدارة والتطوير
7	سبأ عبدالمجد البكيلي	المدير التنفيذي لمنظمة عزم للتنمية
8	يحيى صالح الضيبي	صحفي وباحث ومنسق معهد الفضاء المدني في اليمن
9	نبيلة لطف الثور	المدير التنفيذي لمنظمة سام للحقوق والتنمية
10	أمين عبدالكريم سعد	باحث ومدرب واستشاري تطوير مؤسسي، المعهد الوطني للعلوم الإدارية

الجلسة البؤرية الثانية، صنعاء، فندق لامار، الأحد 24 نوفمبر 2019م

م	الاسم	الجهة / الصفة / الوظيفة
1	د/ أمال محمد المجاهد	عميد مركز الاستشارات الاقتصادية والتدريب الإداري- جامعة ذمار
2	د / قائد محمد عقلان	أستاذ العلوم السياسية المساعد كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء
3	د/ افتكار مهيب المخلافي	أستاذ مساعد القانون جامعة صنعاء
4	د/ زمزم صالح الخولاني	أستاذ مساعد مناهج البحث جامعة صنعاء، رئيس مؤسسة زمزم للبحث العلمي وريادة الأعمال
5	عاصم عبدالقوي العشاري	مسئول البحوث والسياسات العامة، مؤسسة رنين اليمن
6	ماهر علي عثمان	استشاري سياسات عامة وتطوير مؤسسي
7	مكية مجلي	منسقة مشاريع / المرصد اليمني لحقوق الإنسان
8	محمود شرف الدين	رئيس المركز الاجتماعي لمناهضة الكسب غير المشروع
9	أحمد علي الشميري	مسؤول الدراسات والمشاريع- عضو الهيئة الإدارية للجمعية اليمنية لمنتسبي الجايكا اليابانية
10	أمينة عبدالله مسعود	باحثة دراسات عليا في الحوكمة، ومساعدة في مؤسسة ألوان للطفولة
11	توفيق الجند	باحث ومدرب واستشاري تطوير مؤسسي

**الجلسة البؤرية الثالثة، عدن، فندق المعلا بلازا،
الاحد 22 ديسمبر 2019**

م	الاسم	الجهة / الصفة / الوظيفة
1	عادل عبدالله محمد باعشن	رئيس مؤسسة أفاق الشبابية
2	محمد قاسم محمد نعمان	رئيس مركز اليمن لدراسات وحقوق الانسان
3	عهد محمد سالم جعسوس	مؤسسة أكون للحقوق والحريات
4	سارة عياش فتيني يحيى محمد	مؤسسة دفاع لحقوق الانسان
5	خالد عايش عبدالله صغير	رئيس الملتي الوطني لحقوق الانسان
6	اياذ مهدي عبدة احمد القيدي	مؤسسة أفاق شبابية
7	بهية حسن محمد السقاف	المدير التنفيذي لمؤسسة الف باء مدنية وتعايش
8	مها محمد عوض محمد	رئيس مؤسسة وجود للأمن الانساني
9	عبدالباسط احمد جمعان بن سلمان	الامين العام لاتحاد طلاب حزموت
10	فؤاد ناصر عوض العوسجي	الملتي الوطني لحقوق الانسان

ملحق الدراسة رقم (2)

قائمة بمنظمات المجتمع المدني التي شملتها الدراسة

م	اسم المنظمة	المدينة	أداة الدراسة
1	مؤسسة سما اليمن للتنمية	صنعاء	مقابلة واستبيان
2	مؤسسة يناع الرباط	صنعاء	مقابلة واستبيان
3	منظمة عزم للتنمية	صنعاء	مقابلة
4	الجمعية اليمنية لمنتسبي الجايكا	صنعاء	مقابلة
5	مؤسسة الحمدي للتنمية الإنسانية	صنعاء	مقابلة واستبيان
6	المركز اليمني لحقوق الإنسان	صنعاء	مقابلة واستبيان
7	منظمة سام للحقوق والتنمية	صنعاء	مقابلة
8	الجمعية اليمنية لطب الطوارئ والكوارث	صنعاء	مقابلة
9	برنامج تواصل للتمويل الأصغر	صنعاء	مقابلة
10	مؤسسة الوجدان للتنمية والتأهيل	صنعاء	مقابلة واستبيان
11	المنتدى الإنساني- اليمن	صنعاء	مقابلة واستبيان
12	منظمة جسور للسلام والتعايش	صنعاء	مقابلة واستبيان
13	الجمعية اليمنية لحماية المستهلك	صنعاء	مقابلة واستبيان
14	مؤسسة الخير التنموية	صنعاء	مقابلة واستبيان
15	الجمعية اليمنية لرعاية وتأهيل المكفوفين	صنعاء	مقابلة واستبيان
16	منظمة نسيج الغد التنموية	صنعاء	مقابلة واستبيان
17	مؤسسة رنين اليمن	صنعاء	مقابلة
18	الجمعية اليمنية للصحة الإنجابية	صنعاء	مقابلة واستبيان
19	مؤسسة التنمية المستدامة	صنعاء	مقابلة واستبيان
20	الجمعية اليمنية لمرضى التلاسيميا والدم الوراثي	صنعاء	مقابلة واستبيان
21	منظمة انطلق الآن التنموية	صنعاء	مقابلة واستبيان
22	منظمة كلنا مبدعون التقنية التنموية	صنعاء	مقابلة واستبيان
23	مؤسسة أشبال العطاء	صنعاء	مقابلة واستبيان
24	مؤسسة أوام التنموية الثقافية	صنعاء	مقابلة واستبيان
25	مؤسسة انجل مرسي	صنعاء	مقابلة
26	منظمة تحديث للتنمية	صنعاء	مقابلة
27	مؤسسة خذ بيدي التنمية	صنعاء	مقابلة واستبيان
28	المركز الاجتماعي لمناهضة الكسب غير المشروع	صنعاء	مقابلة
29	اتحاد الاستشاريين والمدربين اليمنيين	صنعاء	استبيان

أداة الدراسة	المدينة	اسم المنظمة	م
استبيان	صنعاء	اتحاد الجامعات الأهلية اليمنية	30
استبيان	صنعاء	مؤسسة لأجل اليمن	31
استبيان	صنعاء	بناء للتدريب والاستشارات	32
استبيان	صنعاء	التعاون الإنساني لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة	33
استبيان	صنعاء	مؤسسة التنوير للتنمية	34
استبيان	صنعاء	مؤسسة السيدة الأولى للتنمية	35
استبيان	صنعاء	مؤسسة رؤية جديدة	36
استبيان	صنعاء	مؤسسة موطني للتنمية الاجتماعية	37
استبيان	صنعاء	منظمة مدرسة السلام	38
استبيان	صنعاء	المؤسسة اليمنية للعمل التطوعي	39
استبيان	صنعاء	مؤسسة الخيرات الانسانية	40
استبيان	صنعاء	المركز اليمني للحقوق المدنية	41
استبيان	صنعاء	مؤسسة رسالة الثقلين للتنمية الاجتماعية	42
مقابلة واستبيان	عدن	مركز اليمن لدراسات حقوق الإنسان	43
مقابلة واستبيان	عدن	مؤسسة آفاق شبابية	44
مقابلة واستبيان	عدن	مؤسسة ألف باء مدنية وتعايش	45
مقابلة واستبيان	عدن	مؤسسة أكون للحقوق والحريات	46
استبيان	عدن	مؤسسة مجتمع واحد للتنمية والرعاية	47
استبيان	عدن	مؤسسة فور هيومن للتنمية FHD	48
استبيان	عدن	مؤسسة معارف الإنسانية التنموية	49
استبيان	عدن	مؤسسة سلام للتنمية وحقوق الإنسان	50
استبيان	عدن	مؤسسة لأجل الجميع (FAF) For All Foundation	51
مقابلة واستبيان	الحديدة	انا من أجل بلدي	52
مقابلة واستبيان	الحديدة	مؤسسة بنات الحديدية	53
مقابلة واستبيان	الحديدة	مؤسسة شركاء التنمية	54
استبيان	الحديدة	الملتقى الوطني لتنمية الانسان	55
مقابلة واستبيان	الحديدة	مؤسسة شباب اليمن	56
مقابلة واستبيان	الحديدة	جمعية رعاية وتأهيل الصم	57
مقابلة واستبيان	الحديدة	جمعية الازدهار التنموية	58
مقابلة واستبيان	الحديدة	جمعية التكافل الاجتماعي لذوي الاحتياجات الخاصة	59

أداة الدراسة	المدينة	اسم المنظمة	م
مقابلة واستبيان	تعز	انا انسان التنمية	60
استبيان	تعز	منتدى آفاق التغيير	61
مقابلة واستبيان	تعز	منظمة استدامه	62
استبيان	تعز	منظمة المجتمع المدني	63
مقابلة واستبيان	تعز	منظمة خبراء التنمية	64
مقابلة واستبيان	تعز	منظمة شباب بلا حدود	65
مقابلة واستبيان	تعز	منظمة طور مجتمعك	66
استبيان	تعز	المؤسسة الطبية الميدانية	67
استبيان	تعز	أجيال بلا قات	68
استبيان	تعز	منظمة الشباب للتنمية والديمقراطية	69
استبيان	تعز	مؤسسة إثراء التنمية الخيرية	70
استبيان	تعز	مؤسسة تمدين شباب	71
مقابلة واستبيان	تعز	بين الطفل والشباب	72
مقابلة واستبيان	تعز	جمعية الحكمة اليمانية	73
استبيان	تعز	جمعية بناء الخيرية للتنمية الانسانية	74
استبيان	تعز	جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية CSSW	75
استبيان	تعز	جمعية الهلال الأحمر اليمني	76
استبيان	تعز	مؤسسة دروب الأمل للتنمية والتأهيل	77
مقابلة واستبيان	حضر موت	مؤسسة الخريجين	78
مقابلة واستبيان	حضر موت	مؤسسة الطاف للتنمية	79
استبيان	حضر موت	مؤسسة العون للتنمية	80
مقابلة واستبيان	حضر موت	مؤسسة روايي الخير التنموي	81
مقابلة واستبيان	حضر موت	ميديا ساك للإعلام	82
مقابلة واستبيان	حضر موت	مؤسسة الجود	83
مقابلة واستبيان	حضر موت	مؤسسة حضر موت للتنمية القانونية	84
مقابلة واستبيان	حضر موت	مؤسسة حضر موت لمكافحة السرطان	85
مقابلة واستبيان	حضر موت	جمعية رعاية طالب العلم الخيرية	86
استبيان	حضر موت	اتحاد نساء اليمن فرع حضر موت الساحل	87
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة هيومن لايف Human Life Foundation	88
استبيان	محافظات أخرى	اكند	89
استبيان	محافظات أخرى	منظمة حفيدات بلقيس	90

أداة الدراسة	المدينة	اسم المنظمة	م
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	مؤسسة خديجة للتنمية	91
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة الأمل للتنمية والأعمال الإنسانية	92
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة إنسان التنموية	93
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	مؤسسة روابي ردفان للتنمية الخيرية	94
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة رواد التنمية وحقوق الانسان	95
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	مؤسسة شباب أبين	96
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة صدى للبناء والتنمية SFBD	97
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة علا المجد للتنمية	98
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة ميك هوب للتنمية والإغاثة	99
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	مركز الحوار لتنمية ثقافة حقوق الانسان	100
استبيان	محافظات أخرى	منظمة هيومان للإغاثة والتنمية	101
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة انطلق الآن للتنمية- الضالع	102
استبيان	محافظات أخرى	القيادات الخضراء للتنمية	103
استبيان	محافظات أخرى	جمعية البلد التنموية	104
استبيان	محافظات أخرى	جمعية التميز التنموية الاجتماعية	105
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	جمعية السلم الصاعد التعليمية الاجتماعية	106
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	جمعية الشعب التضامنية الخيرية.. ردفان	107
استبيان	محافظات أخرى	جمعية الكرسالة النسوية التنموية	108
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	جمعية المنطلق الاجتماعية الخيرية	109
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة الشيماء للتنمية	110
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	جمعية أمواج العطاء لرعاية وتأهيل المعاقين ذهنيا	111
استبيان	محافظات أخرى	جمعية بسمه التنموية المجتمعية	112
استبيان	محافظات أخرى	جمعية سواحل النسوية لتنمية القدرات	113
استبيان	محافظات أخرى	جمعية شباب الحمراء التنموية التعليمية	114
استبيان	محافظات أخرى	جمعيه الملاذ لذوي الاحتياجات الخاصة	115
استبيان	محافظات أخرى	جمعيه برط رجوزه الاجتماعية التنموية H.B.G	116
استبيان	محافظات أخرى	جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية CSSW	117
استبيان	محافظات أخرى	جمعية الطموح لرعاية وتأهيل المعاقين ذهنيا	118
استبيان	محافظات أخرى	جمعية حماية الطفولة الاجتماعية	119
استبيان	محافظات أخرى	جمعيه رعاية وتأهيل المعاقين م شوه	120

أداة الدراسة	المدينة	اسم المنظمة	م
استبيان	محافظات أخرى	العون المباشر	121
استبيان	محافظات أخرى	الرفقاء للتنمية الإنسانية	122
استبيان	محافظات أخرى	منظمة ادوار للتنمية الشبابية	123
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة نصير للتنمية الاجتماعية - نادي الدويتشة فيله اليمن	124
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة النجاة للتوعية بأضرار القات	125
استبيان	محافظات أخرى	المدرسة الديمقراطية	126
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	جمعية الأنصار لذوي الاحتياجات الخاصة	127
مقابلة واستبيان	محافظات أخرى	جمعية صناع النجاح	128
استبيان	محافظات أخرى	مؤسسة كل البنات للتنمية	129
استبيان	محافظات أخرى	المنظمة الوطنية لمواجهة الكوارث وتقديم الدعم النفسي	130
130			اجمالي

ملحق الدراسة رقم (3)

المقابلة

مشروع تعزيز الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن

The Project on Enhancing Transparency and Governance in Civil Society Organizations of Yemen

استمارة مقابلة شبه مقننة موجهة للقيادات/مدراء في منظمات المجتمع المدني الرقم ()

المديرية	المحافظة	الرقم ()
العنوان	اليوم	
التاريخ	الوقت	

الهدف من إجراء هذه المقابلة، هو لتنفيذ دراسة ضمن مشروع تعزيز الشفافية والحوكمة في منظمات المجتمع المدني، بالشكل الذي يعمل على توفير قاعدة مناسبة أساس، للبناء عليها، بحيث يمكن للفاعلين المحليين، والدوليين المساندين، من فهم واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني المحلية في اليمن، وبما يساعد في توجيه اتخاذ القرارات المناسبة، لتعزيز تطبيق الحوكمة. ونشكركم شخصياً وشكرنا لمنظمتكم لإجراء المقابلة في إطار عملية جمع البيانات اللازمة لإعداد الدراسة.

أولاً: البيانات التعريفية للمقابل/المستقبل :

#	بيان	فئات الإجابة
1	الاسم	
2	العمر	
3	آخر مؤهل علمي (اختر إجابة واحدة)	ثانوية فما دون دبلوم متوسط شهادة فنية شهادة جامعية دبلوم عالي شهادة عليا
4	خبرة العمل في جمعيات/مؤسسات (سنة)	
5	مدة العمل في المنظمة الحالية (سنة)	
6	عملك في المنظمة (موقعك)	
7	انتظام المنظمة بالعمل	منتظم جزئي (متفرق)
8	رقم الهاتف الثابت	
9	رقم الهاتف الجوال	
10	الموقع الإلكتروني للمنظمة (ان وجد)	

ثانياً: بيانات تعريفية بالمنظمة:-

الاجابة		بيان	
		اسم المنظمة	
		طبيعة المنظمة من حيث الانشاء (كما هو موجود في النظام الاساسي)	
جمعية ()	مؤسسة ()	ملتقى/منتدى ()	اخرى (تكتب)
طبيعة المنظمة حسب اللوحة التعريفية الخاصة بها/أو حسب اجابة المستجوب.....			
مجالات عمل المنظمة من حيث العمل/النشاط الاساسي عند بدء النشاط (يسمح بأكثر من اجابة)			
تمموية ()	خدمية/اغاثية ()	حقوقية ()	توعوية ()
دراسات أو تدريب ()	تجمع/تشبيك ()	اخرى (تكتب)	
الفئة		فئات أخرى تكتب فضلاً	
المرأة ()			
الطفل ()			
الشباب ()		الفئة المستهدفة بعمل المنظمة (يمكن اختيار أكثر من اجابة، وكتابة أي فئات أخرى)	
الفقراء ()			
المنشآت الصغيرة ()			
جميع الفئات ()			
مجال (مجالات) عمل اخرى اضيفت إلى نشاط المنظمة الاساسي لاحقاً.			
مجالات العمل المضافة أو الجديدة			
ما هي اسباب اضافة مجالات العمل الاخرى (التحول إلى مجالات العمل البديلة)			
التأسيس والنشأة			
سنة التأسيس			
سنة بدء العمل			
لم يحدث توقف (منتظمة منذ التأسيس) ()	انتظام المنظمة في العمل أو سبب التوقف		
تتوقف في بعض الاشهر لعدم توفر التمويل ()			
توقفت سنة أو أكثر لعدم توفر التمويل ()			
توقفت سنة أو أكثر لأسباب أخرى ()			
المسئول التنفيذي عن المنظمة (يكتب)			
هل يتم تجديد الترخيص بانتظام			
نعم ()	بعض السنوات ()	لا ()	
1. إذا كان لا يتم اعادة ترخيص المنظمة كل عام، ما هي			
2. الاسباب (تكتب)			
عدد المحافظات التي تغطيها المنظمة بأعمالها (يتم اختيار اجابة واحدة)			
محافظات اليمن كافة			
عدد من المحافظات (يذكر العدد)			
مدينة المقر فقط			

ثالثاً : الهيكلية الادارية :

ضع اشارة (v) امام المستوى التنظيمي لكل من الوظائف التالية في الهيكل التنظيمي في منظمتمكم:

بيان	لجنة	ادارة	قسم	وحدة	مختص	اخرى
الشؤون المالية						
الموارد البشرية						
العلاقات العامة/الاتصال والتواصل						
نظم المعلومات (قواعد البيانات)						
الرقابة والتقييم						
ادارة البرامج/المشاريع						
اخرى (تكتب)						

حدد اللوائح/الأدلة التي تتوفر للمنظمة حالياً:

التوفر		اللائحة/الدليل
موجود	غير موجود	
		اللائحة الادارية
		اللائحة المالية
		دليل التطوع
		دليل المشاريع
		دليل الرقابة والمتابعة والتقييم
		اخرى (تكتب)

هل سبق ان تم تطوير النظام الأساسي أو لوائح المنظمة؟

بالنسبة للنظام الأساسي	بالنسبة للوائح التنفيذية
1. نعم () .	1. نعم () .
2. لا () .	2. لا () .
- إذا كانت الإجابة نعم: هل يمكن ان تحددوا اهم جوانب التطوير التي تمت (تكتب):	- إذا كانت الإجابة نعم: هل يمكن ان تحددوا اهم جوانب التطوير التي تمت (تكتب):
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

رابعاً: القرارات والعمليات:

لا	نعم	الفقرة
		يوجد للمنظمة خطة استراتيجية
		يتم وضع خطة سنوية للمنظمة
		يتم وضع خطة/برنامج تنفيذي لكل مشروع قبل تنفيذه
		يتم وضع موازنة سنوية للمنظمة
		يتم اعداد حساب ختامي للمنظمة
		يتم اعداد تقرير سنوي لنشاط المنظمة
لا	نعم	الفقرة
		يتم اقرار الخطة السنوية من الجمعية العمومية أو المجلس
		يتم اقرار الموازنة السنوية من الجمعية العمومية أو المجلس
		يتم اعتماد الحساب الختامي من الجمعية العمومية أو المجلس
		يتم مناقشة التقرير السنوي للمنظمة من الجمعية العمومية أو المجلس

خامساً: الموارد المتاحة:

الموارد البشرية:

عدد العاملين في المنظمة ووظائفهم (يتم كتابة الاعداد):

عدد العاملين	ذكور	اناث	اجمالي	عدد المتطوعين في العام

هل تعتقد أن عدد الموظفين كافي لتشغيل المنظمة نعم () لا ()

وضع القدرات :

المؤهل	دون الثانوية	ثانوية	دبلوم متوسط	شهادة جامعية	دبلوم عالي	شهادة اعلى
ذكور						
اناث						
اجمالي						

نعم () .	تدريب العاملين عند الحاجة لذلك هل يتم تدريب العاملين داخل المنظمة أو خارجها؟
عند اللزوم () .	
لا () .	
إذا كانت الإجابة نعم أو عند اللزوم اكتب إشارة (v) امام أي مجال تدريب تم تنفيذه مما يأتي (يمكن اختيار أكثر من تدريب)	إذا كانت الإجابة لا: ما هي الأسباب (تكتب حسب أهميتها)
1.	التخطيط الاستراتيجي () .
2.	إدارة المشاريع () .
3.	المراجعة والرقابة المالية () .
4.	التقييم () .
5.	مهارات الاتصال () .
6.	أخرى (تكتب):

	نعم	هل يوجد قصور في القدرات والمهارات لدى العاملين أو بعضهم؟
	لدى البعض	
	لدى قلة منهم	
	لا	
إذا كانت الإجابة نعم أو لدى بعض العاملين، ما هي جوانب القصور في القدرات والمهارات؟		
.....		
هل حصل العاملون على تدريب في الحوكمة؟		
()	نعم ()	لا ()

مصادر التمويل

يتم سؤال المستقبل عن مصادر تمويل المنظمة، بقراءة المصادر أدناه وكتابة إشارة (v) قرين كل مصدر تحت نعم يذكره المستقبل، ثم يتم سؤاله عن نسبة كل مصدر تمويل وتكتب النسبة قرين المصدر في العمود الأخير. (يمكن اختيار أكثر من مصدر)

مصدر التمويل	نعم	لا	نسبة مصدر التمويل (%) تقريباً
اشتراكات الأعضاء			
تمويل المؤسس (المؤسسين) "بالنسبة للمؤسسات"			
جمع تبرعات من خلال صناديق تبرع في محلات ما			
جمع تبرعات من شركات وتجار وميسورين			
جمع تبرعات من مغتربين			
الحصول على تمويلات لمشاريع من منظمات اجنبية			
الأوقاف			
من اموال "ارباح" نشاط تجاري تقوم به المنظمة لتمويل نشاطها			
الحكومة			
من المخول بالتوقيع على الشيكات			
1. رئيس المنظمة لوحده ()			
2. رئيس المنظمة والمسئول المالي ()			
3. اخرى			
كيف يتم صرف معظم النفقات بالمنظمة			
1. من الصندوق مباشرة ()			
2. من البنك ()			
هل تستقطع المنظمة الرسوم التالية من اجور الموظفين؟			
الضرائب على الاجور			
التأمين الاجتماعي			
نعم ()	لا ()	نعم ()	لا ()

البنية المادية والتكنولوجية

وضع مبنى المنظمة حالياً

ملك للمنظمة () .	ايجار () .	مجاناً من مالِك المبنى أو المؤسسين () .	يدفع ايجاره فاعل خير () .
هل يكفي المبنى الحالي لإدارة شؤون المنظمة كافة؟			
نعم () .	إلى حد ما () .	لا () .	
هل المكاتب والتجهيزات تكفي لإدارة شؤون المنظمة؟			
نعم () .	إلى حد ما () .	لا () .	
هل يوجد لديكم نقص في الحواسيب وتوابعها؟			
نعم () .	عدد قليل () .	لا () .	
هل يوجد نظام معلومات (قواعد بيانات) لدى المنظمة؟			
نعم () .	نعم ولكنها ضعيفة أو غير مناسبة () .	لا () .	
المنظمة مربوطة بخط انترنت؟			
نعم () .	لا () .	تم إيقافه () .	
إذا كان يوجد ربط بالإنترنت، هل يستخدم العاملون في المنظمة الايميل في كثير من معاملاتها الخارجية؟			
نعم () .	نعم إلى حد ما () .	نادراً () .	لا () .
هل يستخدم العاملون في المنظمة وسائل التواصل الاجتماعي في إتمام بعض المعاملات الخارجية؟			
نعم () .	أحياناً () .	لا () .	

سادساً : المشكلات الداخلية والبيئة المحيطة :

الدرجة	فئات الإجابة	السؤال
		رتب الصعوبات/المعوقات التالية بحسب الأهمية من الأكثر إلى الأقل أهمية (1 أهمية كبيرة)
	قصور في القوانين ذات الصلة	الصعوبات والمعوقات (الخارجية)
	معوقات مصدرها الجهات الرسمية	
	تدني الوعي المجتمعي	
	الحرب القائمة حالياً	
	المنافسة الشديدة بين المنظمات	
	ضعف الوضع الاقتصادي وانخفاض دخول الناس	
	اخرى (تكتب):	
	قصور الموارد المالية	الصعوبات والمعوقات (الداخلية)
	تدني أجور العاملين	
	قصور قدرات ومهارات العاملين	
	ضعف تفاعل المجلس (الامناء/الهيئة الادارية) واعضائه	
	قصور أدلة وانظمة العمل الداخلية	
	ضعف تفاعل العاملين في اتخاذ القرارات	
	تدني رضا العاملين بالعمل	
	عدم انتظام التمويل	
	اخرى	

	<p>ما هي اهم المشاكل التي واجهت المنظمة في السنوات الاخيرة وكادت تؤدي الى توقفها؟ (تكتب بحسب اهميتها)</p>

<p>من وجهة نظرك ما هي العوامل التي يمكن ان تساعد منظمات المجتمع المدني على اداء مهامها وتنشط في اعمالها بشكل أفضل:</p>	
في الجوانب الداخلية	في البيئة المحيطة

سابعاً : مؤشرات مبادئ الحوكمة الرئيسية :
الشفافية

السؤال	نعم	أحياناً	لا اعرف
لوائح المنظمة التنفيذية معلنة ومعروفة لدى العاملين كافة			
يتم وضع خطة المنظمة بالتشارك بين جميع فريق العمل بالمنظمة			
يتم اعلان خطة المنظمة السنوية			
يتم اعلان الموازنة السنوية بعد اعتمادها			
يتم اعلان الحساب الختامي بعد اعتماده			
تتيح المنظمة البيانات والمعلومات لمن يطلبها بسهولة			
يوجد نظام معلومات مرتبط بشبكة بين الادارات كافة			
يتم نشر-التقارير عن الانشطة أو البرامج أو المشاريع التي تقوم بتنفيذها			
يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالوسائل المناسبة			

شغل الوظائف:		
هل تعلن المنظمة عن الوظائف الشاغرة عادة:		
نعم ()	أحياناً ()	لا ()
إذا كانت الإجابة، نعم:		
ما هي الإجراءات الرسمية المحددة لشغل الوظائف؟		
ما هي معايير المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها؟ (يمكن اختيار أكثر من معيار)		
ملائمة المؤهل والتخصص للوظيفة ()		
وجود خبرة سابقة ()		
نتائج الاختبار التحريري ()		
نتائج المقابلة ()		

الاستهداف/الاستجابة بالمشاريع: في الحالات غير الطارئة، ما هي المعايير المتبعة في ترتيب أولوية اختيار المستهدفين بالمشاريع؟		
1.		
2.		
3.		
بعد ان يتم اختيار المستهدف (المستهدفين) بالمشروع: هل يتم اشراك المستهدفين (افراد منهم) بالمشروع من حيث:		
تخطيط المشروع:	تنفيذ المشروع:	رقابة التنفيذ والتقييم:
1. نعم () 2. أحياناً () 3. لا ()	1. نعم () 2. أحياناً () 3. لا ()	1. نعم () 2. أحياناً () 3. لا ()
يتم اعداد تقرير سنوي تفصيلي لنشاط المنظمة يعرض على مجلس (الامناء/الجمعية العمومية)		
		نعم () 2. لا ()

المسائلة

لا	أحياناً	نعم	الفقرة
			يتم مسائلة اي شخص في المنظمة عند حصول تقصير أو خطأ
			يوجد طرف داخلي للرقابة على أنشطة المنظمة الادارية أو المالية أو كليهما
			تحدد اللائحة اجراءات المسائلة على المقصرين أو المخالفين
			توجد طرق لتلقي الشكاوى من المستفيدين من المشاريع أو من العاملين
			يتم رفع تقارير الرقابة دورياً للإدارة العليا أو الجمعية العمومية
			يتم تقييم اداء الادارات/الوحدات الادارية دورياً عادة وفقاً لنماذج معدة
			يتم تقييم اداء العاملين دورياً عادة وفقاً لنماذج معدة لذلك
			يتم تقييم نجاح التنفيذ بعد الانتهاء من تنفيذ كل البرنامج أو المشروع
			يتم تقييم مستوى اداء الجمعية/المؤسسة دورياً عادة
			يتم التعرف على رضا المستفيدين من البرامج أو المشاريع وفق نموذج معد لذلك
			يوجد مدونة قواعد للسلوك الوظيفي والاخلاقي

الاستقلالية

لا	أحياناً	نعم	الفقرة
			يوجد ضغوط خارجية تؤثر في المنظمة وقراراتها واعمالها
			يوجد تأثير لبعض اعضاء (المجلس/الهيئة الادارية) في قرارات المنظمة
			تتأثر الجمعية/المؤسسة بطلبات الممول (الممولين) وأرائهم

من فضلك ضع علامة (√) امام كل مبدأ من مبادئ الحوكمة التي ترى أنه ملائم لمنظمات المجتمع المدني أياً كانت: (يمكن تكرار الاجابة)

المبدأ	العلامة	المبدأ	العلامة
الشفافية (الافصاح)		الاستقلالية عن أطراف خارجية	
المشاركة مع أطراف المصلحة باتخاذ القرارات		عدم تضارب مصالح الاعضاء، المدراء في المنظمة، واعمال المنظمة	
تطبيق النظام الداخلي واللوائح		عدم تداخل المسؤوليات بين المجلس/الهيئة والتنفيذيين	
المساءلة		استقلالية المنظمة ككيان قانوني بعد التأسيس عن الاعضاء المؤسسين	
العدالة والمساواة		اخرى تكتب	

ثامناً: حوكمة الادارة العليا:

السؤال	العدد
هل تعقد الجمعية العمومية مؤتمراتها بانتظام	نعم () لا ()
عدد اعضاء الجمعية العمومية أو عدد المؤسسين عند التأسيس؟	
ماهية الادارة العليا	مجلس امناء
	مجلس ادارة
	هيئة ادارية
عدد اعضاء الهيئة الادارية أو المجلس	
هل يجتمع المجلس أو الهيئة الادارية دورياً عادة	نعم () لا ()
عدد اعضاء الهيئة الادارية أو المجلس المنتظمون في حضور الاجتماعات	
عدد اعضاء لجنة الرقابة حالياً	
المسئوليات التي ضمن صلاحيات المجلس أو الهيئة الادارية عملياً (تكتب):	
المسئول التنفيذي المباشر عن المنظمة:	
الرئيس ()	الامين العام ()
مدير تنفيذي ()	مدير عام ()
الصلاحيات المسئول عنها المسئول عن المنظمة	

السؤال	عدد المرات
كم عدد مرات تغيير المدير العام (أو التنفيذي) منذ تأسيس المنظمة؟ (إذا كان المستقبل جديداً، يقدر عدد المرات بالتقريب)	
كم عدد مرات تغيير الهيئة الادارية أو مجلس الادارة أو مجلس الامناء أو مجلس المستشارين؟	
كم عدد مرات تغيير لجنة الرقابة منذ التأسيس؟	
كم عدد مرات تغيير المراقب (المحاسب القانوني) الخارجي منذ التأسيس؟	

هل لمنظمتكم تجربة سابقة في مجال الحوكمة؟ نعم () لا ()

إذا كانت الإجابة نعم، حدد ما هي من فضلك:	
هل لديك معلومات اخرى تريد اضافتها؟	نعم () لا ()
إذا كانت الإجابة نعم، حدد ما هي من فضلك:	

ملحق الدراسة رقم (4)

الاستبيان

مشروع تعزيز الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن

The Project on Enhancing Transparency and Governance in Civil Society Organizations of Yemen

الرقم ()

استبيان

نتشرف بأن نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الاستبيان والذي يتعلق بجمع بيانات لدراسة عن واقع منظمات المجتمع المدني في اليمن وحوكمتها، ضمن مشروع تعزيز الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن.

والغرض من الاستبيان، هو الحصول على إجابات دقيقة عن فقراته، حتى يمكن إنجاح الدراسة في سبيل تطوير منظمات المجتمع المدني في اليمن واعمالها.

ونأمل تعاونكم تفضلاً، في إجابة فقرات الاستبيان بموضوعية ودقة، إذ أن مساهمتكم في تقديم الاجابات الصحيحة، هو الأساس لنجاح الدراسة والوصول إلى النتائج المفيدة.

شاكرون حسن تعاونكم سلفاً،

أولاً: محور البيانات التعريفية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- اسم المنظمة:- المحافظة:-
- 3- طبيعة المنظمة التي تعمل فيها حالياً: جمعية مؤسسة أخرى
(لطفاً اكتبها).....
- 4- مجال عمل المنظمة التي تعمل فيها حالياً: عام تنمية إغاثة
حقوق أخرى (لطفاً اكتبها).....
- 5- عمر المنظمة:-
- 6- الفئة العمرية: أقل من 24 سنة من 24 سنة إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة 41 سنة فأكثر
- 7- المؤهل العلمي: دبلوم متوسط شهادة جامعية دبلوم عالي شهادة اعلى:
- 8- الإدارة أو الوحدة أو القسم الذي تعمل فيه: (لطفاً اكتبها).....
- 9- المسمى الوظيفي في الهيكل التنظيمي:- مدير إدارة رئيس قسم مختص
فني أخرى.....
- 10- الخبرة العملية في منظمات المجتمع المدني:
- سنة فأقل من 2 إلى 4 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 11 سنة
- 11- مدة العمل في المنظمة الحالية: أقل من سنة من 1 إلى 4 سنوات
من 5- 10 سنوات 11 سنة فأكثر
- 12- هل تلقيت دورات تدريبية تتعلق بالإدارة في منظمات المجتمع المدني؟ نعم لا
- 13- هل تلقيت دورات تدريبية تتعلق بحوكمة منظمات المجتمع المدني؟ نعم لا

ثانياً: محور البيانات الأساسية:-

من فضلك، نرجو قراءة كل فقرة من فقرات المجالات ادناه، ثم التأشير بعلامة (v)، تحت طبيعة الإجابة التي توافقتك.

م	مؤشرات بعد التنظيم الداخلي للمنظمة	نعم	لا	لا اعرف
1	يوجد نظام داخلي أساسي للمنظمة معروف للعاملين.			
2	يعمل الموظفون لدى المنظمة بدوام كامل ومنتظم.			
3	يوجد لدى المنظمة لائحة تنفيذية أو أكثر.			
4	يُبين نظام المنظمة الصلاحيات والمسئوليات لمجلس الأمناء.			
5	يوجد مدير عام أو مدير تنفيذي للمنظمة.			
6	تُبين لوائح المنظمة مهام ومسئوليات المدير التنفيذي.			
7	يوجد وصف وظيفي للوظائف في المنظمة يعرفه العاملون.			
8	يُبين نظام المنظمة ولوائحها التنفيذية إجراءات لمساءلة الهيئة الإدارية / أو المجلس أو الاعضاء.			
9	تبين اللائحة التنفيذية إجراءات لمساءلة المدراء والعاملين في المنظمة.			
10	يوجد لدى المنظمة لائحة مالية تفصيلية.			
11	يوجد في المنظمة نظام مالي ومحاسبي موثوق وملائم.			
12	يوجد في المنظمة إجراءات واضحة للرقابة الداخلية على مشاريع وبرامج المنظمة وانشطتها.			
13	يوجد لجنة رقابة مستقلة أو منتخبة من قبل الجمعية العمومية أو معينة المؤسس/ين.			
14	يوجد محاسب قانوني خارجي لتدقيق أعمال المنظمة مستقل عن الهيئة الإدارية والتنفيذية أو معين من قبل المؤسسين.			
15	يوجد لدى المنظمة دليل لإجراءات وسياسات العمل والانشطة.			
16	يوجد نظام معلومات إدارية في المنظمة.			

م	مؤشرات تحقق الشفافية	نعم	أحياناً	لا
1	يعرف العاملون نظم المنظمة ولوائحها.			
2	نظم المنظمة ولوائح عملها معلنة للجميع.			
3	يتم إتاحة المعلومات والبيانات والتقارير لمن يطلبها بسهولة.			
4	يتم تناقل البيانات والمعلومات بين إدارات المنظمة.			
5	يتم اعلان الخطة السنوية للمنظمة بعد اعتمادها.			
6	يتم اعلان الموازنة السنوية للمنظمة بعد اعتمادها.			
7	يتم إعلان الحسابات الختامية/ التقارير والقوائم المالية للمنظمة بعد اقرارها.			
8	يتم إعلان الوظائف الشاغرة إن وجدت.			
9	تتم عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف والاختيار من بينهم وفقاً لمعايير موضوعية.			
10	يعرف المدراء والعاملون مصادر تمويل المنظمة المختلفة.			

م	مؤشرات تحقق المساءلة	نعم	أحياناً	لا
1	تتعدد اجتماعات الجمعية العمومية/ المؤسسين بانتظام، أو عند الضرورة.			
2	تتعدد اجتماعات المجلس / الهيئة الادارية، بشكل منتظم عادة.			
3	يتم تلقي الشكاوى الواردة من أي طرف كان بوسائل مختلفة.			
4	يتم النظر في الشكاوى ومعالجة المشكلات المتعلقة بها.			
5	يتم الاستفسار والاستجواب عن أي مشكلات أو جوانب تقصير من أي شخص كان في المنظمة.			
6	يتم تطبيق الجزاءات التي تحددها اللائحة على أي مقصر في المنظمة أياً كان.			
7	يتم إخلاء العهد على المسؤولين/المدراء/ العاملين في المنظمة أولاً بأول.			
8	تتحرى لجنة الرقابة عن أي جوانب قصور في العمل أو عن أي مخالفات كانت.			
9	يرفع المحاسب القانوني تقرير سنوي إلى الجمعية العمومية أو إلى مجلس الأمناء.			

م	مؤشرات تحقق الفاعلية	نعم	أحياناً	لا
1	تقدم المنظمة خدماتها للمستهدفين في الوقت المناسب.			
2	يتم تقييم أداء العاملين في المنظمة سنوياً.			
3	يتم تقييم أداء الادارات في المنظمة سنوياً.			
4	يتم تقييم أداء المنظمة سنوياً.			
5	يتم تقييم رضا أعضاء الجمعية العمومية/المؤسسين عن أداء المنظمة.			
6	يتم تقييم رضا المستهدفين بالمشاريع التي تنفذها المنظمة.			
7	يتم تنفيذ المشاريع المستهدفة وفق المعايير وبأقل تكلفة ممكنة.			

م	مؤشرات تحقق الاستجابة	نعم	أحياناً	لا
1	تقوم المنظمة باستطلاع آراء المستهدفين في مجال عملها عن احتياجاتهم.			
2	يتم دراسة احتياجات المستهدفين ووضع خطط لتلبيتها.			
3	تقوم المنظمة بتلبية الاحتياجات وفقاً للخطط المعدة.			
4	تقوم المنظمة بتلبية احتياجات المستهدفين العاجلة وفقاً لإمكاناتها المتاحة.			

م	مؤشرات تحقق المشاركة	نعم	أحياناً	لا
1	يتم إشراك الفئات المستهدفة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات.			
2	تقوم المنظمة بإشراك المستهدفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط للمشاريع المستهدفة.			
3	تتيح المنظمة للمستفيدين مراقبة وتقييم ومتابعة الأنشطة والبرامج.			
4	تتيح المنظمة للمستفيدين متابعة تنفيذ الأنشطة والبرامج.			
5	للمنظمة حالياً أو سبق لها شراكات بمشاريع مع السلطة المحلية أو مع مؤسسات ومكاتب حكومية.			
6	للمنظمة شراكات مع منظمات مجتمع مدني محلية بمشاريع أو برامج.			
7	للمنظمة شراكات مع منظمات مجتمع مدني خارجية بمشاريع أو برامج.			
8	تعمل المنظمة على استقطاب متطوعين من المستهدفين بمشاريع.			
9	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية ومنتظمة واستثنائية.			
10	تتبنى المنظمة تنوع الكوادر والخبرات بما يحقق التكامل والمشاركة الفعالة.			
11	يتم تحفيز وتشجيع مشاركة الشباب والمرأة، كموظفين أو متطوعين.			

م	مؤشرات انفاذ القانون والنظام الاساسي	نعم	أحياناً	لا
1	يتم اعداد خطة سنوية لمشاريع، برامج المنظمة.			
2	يتم اعداد تقارير دورية عن اعمال المنظمة وانشطتها.			
3	يتم إقرار الخطة السنوية من الجمعية العمومية/ مجلس الأمناء.			
4	يتم إقرار الموازنة من الجمعية العمومية/ مجلس الأمناء.			
5	يتم إقرار الحساب الختامي من الجمعية العمومية/ مجلس الأمناء.			
6	يتم إقرار التقارير الدورية من الجمعية العمومية/ مجلس الأمناء.			
7	يتم تقديم تقرير عمل المنظمة إلى الجهة الرسمية عند طلب تجديد الترخيص.			
8	يتم إعداد خطط لأعمال المنظمة ومشاريعها تنفذ خلال العام.			

ملاحظة: - يجب على فقرات هذا المقياس من يجد أن المنظمة التي يعمل فيها بحاجة إلى تطوير

م	مؤشرات التوجه والاستعداد لتطوير المنظمة وعملها	نعم	اعتقد ذلك	لا
1	يوجد توجه لدى الإدارة واستعداد لتطوير المنظمة.			
2	يوجد توجه لدى الإدارة واستعداد لتطوير نظام المنظمة ولوائحها.			
3	يوجد توجه لدى الإدارة واستعداد لتطوير خطط المنظمة واعمالها.			
4	تعد الشفافية مهمة للغاية ويجب تطبيقها في المنظمة.			
5	ان تفعيل المساءلة هو مبدأ أساسي ويجب تطبيقها في المنظمة.			
6	تعد مشاركة المستهدفين في تخطيط المشاريع / البرامج وتنفيذها وتقييمها مهم للغاية ويجب تطبيقه في المنظمة.			
7	يعد تحقيق العدالة بين المستهدفين في المشاريع، مبدأ أساسي ويجب تحقيقه.			

م	مجال التدريب الذي يمكن أن يحتاج إليه العاملون في المنظمة	نعم	اعتقد ذلك	لا
1	تدريب في إدارة المشاريع وتخطيطها وتنفيذها.			
2	تدريب في تقييم آثار المشاريع والبرامج.			
3	تدريب في الرقابة على تنفيذ المشاريع والبرامج.			
4	تدريب في إعداد تصورات المشاريع والبرامج.			
5	تدريب في مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار.			
6	تدريب في التخطيط التنفيذي.			
7	تدريب في مهارات التواصل والعلاقات العامة.			
8	تدريب في إدارة الاجتماعات وإدارة فرق العمل.			
9	تدريب في البحث السريع بمشاركة المجتمع.			
10	تدريب في تحليل البيانات والمعلومات.			
11	تدريب في حوكمة منظمات المجتمع المدني.			
12	تدريب في تقييم ممارسات الحوكمة.			
13	تدريب في إعداد وكتابة التقارير.			

انتهى،
وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،،

ملحق الدراسة رقم (5)

أسماء المحكمين

م	الاسم	جهة العمل
1	د/ عارف عبدالرزاق الحاج	أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء
2	د/ قيس أحمد المحمدي	أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد مركز تطوير الإدارة جامعة صنعاء
3	د/ نبيل محسن بدر الدين	أستاذ العلوم السياسية المساعد كلية التجارة والاقتصاد جامعة عمران
4	د/ افتكار مهيب المخلافي	أستاذ مساعد القانون جامعة صنعاء

