



الحوكمة في منظمات المجتمع المدني Governance in Civil Society Organizations

إعداد

د. أحمد علي مرشد الحربي
Dr. Ahmed Ali Murshid Al-Harbi

خبير ومستشار إداري في منظمات المجتمع المدني في اليمن

Doi: 10.21608/ajahs.2025.420379

٢٠٢٥ / ١ / ٢٠

استلام البحث

٢٠٢٥ / ٢ / ٢٠

قبول البحث

الحربي، أحمد علي مرشد (٢٠٢٥). الحوكمة في منظمات المجتمع المدني. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٥)، ١ - ٢٢.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

الحوكمة في منظمات المجتمع المدني

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوكمة على فاعلية منظمات المجتمع المدني، مع التركيز على السياق اليمني. واستعرضت الورقة التحديات التي تواجه هذه المنظمات، مثل ضعف الشفافية والمساءلة، وتأثير التمويل الخارجي، وغياب الهياكل الإدارية الفعالة. كما خللت نماذج الحوكمة المختلفة من الأدبيات السابقة. واقترحت الدراسة إطاراً عملياً لتعزيز الشفافية، وتحقيق الاستدامة، وتحسين الأداء المؤسسي. تضمنت التوصيات تطوير هياكل تنظيمية متماسكة، واعتماد ممارسات الحوكمة الإلكترونية، وتفعيل دور أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار. وخلصت الدراسة إلى تقديم خطة عمل قابلة للتطبيق لتعزيز الحوكمة في البيئات الهشة أو محدودة الموارد، مما دعم استدامة وفعالية منظمات المجتمع المدني.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة، الشفافية، المساءلة، منظمات المجتمع المدني، الاستدامة، اليمن.

Abstract:

This study aimed to explore the impact of governance on the effectiveness of civil society organizations, with a focus on the Yemeni context. The paper reviewed the challenges facing these organizations, such as weak transparency and accountability, the influence of external funding, and the absence of effective administrative structures. It also analyzed various governance models from previous literature. The study proposed a practical framework to enhance transparency, achieve sustainability, and improve institutional performance. The recommendations included developing coherent organizational structures, adopting electronic governance practices, and activating the role of stakeholders in decision-making processes. The study concluded by presenting an actionable plan to strengthen governance in fragile or resource-constrained environments, supporting the sustainability and effectiveness of civil society organizations.

Keywords: Governance, Transparency, Accountability, Civil Society Organizations, Sustainability, Yemen.

مقدمة:

تعد الحوكمة من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعين الجمعيات الأهلية على الاستدامة، وتحقيق أهدافها، ولذلك فإنه من الضروري أن تحل قيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة والإتقان التي هي أساس قواعد الحوكمة في ممارسات القطاع الخيري وجميع نشاطاتها، كما أن هذه الجمعيات تهدف إلى الاستدامة، وهذا يتطلب وجود ضوابط للتصرفات ومنعاً للتعدي أو التفريط تجنباً لتعارض المصالح وغيرها من الإجراءات. (الحربي، ٢٠٢٣)

وقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في دور وأهمية المنظمات غير الربحية أو منظمات المجتمع المدني في تعزيز التغيير وتحقيق التنمية في مختلف المجتمعات.

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.

وبناء عليه، توجهت المنظمات الدولية، ووكالات التنمية، ومراكز البحث والمفكرون والباحثون، إلى بحث مسألة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني. وتوالت البحوث والدراسات التي أكدت على أهمية الحوكمة في CSOs، ومن ثم تزايد الاتجاه نحو وضع الأدلة الإرشادية لإعمال الحوكمة فيها، ومنها أدلة تتعلق بمبدأ واحد كالمساءلة أو المشاركة. فضلاً 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 تنظيماً، ولوائحها، وتمويلات كثير منها قبل ٢٠١٥. 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 حولها شكوكاً كثيرة تتعلق بكيفية استخدامها للتمويلات والمنح وفاعلية نتائج برامجها ومشاريعها (المخلافي وآخرون، ٢٠٢٠).

ومن هنا تأتي أهمية تفعيل آليات الحوكمة في منظمات المجتمع المدني لزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها

مشكلة الدراسة:

لكي تحقق منظمات المجتمع المدني في اليمن الأهداف المرجوة منها لا بد لها أن تركز على عدة قواعد وأسس علمية تمكنها من العمل بنشاط وحيوية وفاعلية أكبر، ومن بين تلك القواعد البناء المؤسسي الداخلي للمنظمات وقدراتها البشرية والمادية، وكذلك تفاعلاتها مع محيطها وبيئتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وغيرها، وتعتبر الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية نمو هذه المنظمات، خاصة في ظل البيئة التي تنشط فيها معظم المنظمات والتي تتميز بعدم الاستقرار والمخاطرة، إذ نجد أن مختلف الممارسات الإدارية الحديثة تراعي جيداً مبدأ تضارب المصالح بين جميع الأطراف الفاعلة في البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، نظراً لكون كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه.

وتواجه منظمات المجتمع المدني في اليمن العديد من التحديات التي أثرت على فاعليتها، وحدثت من قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث حددت دراسة الشاعر (٢٠٢٣) أهم تلك التحديات بانتشار معدلات الفساد داخل الهياكل الإدارية الرسمية المعنية بشؤون المجتمع المدني، والتعقيد المتعمد للإجراءات، بغرض الابتزاز المالي وقبض الرشاوى، أو إجبار منظمات عاملة في جانب المعونة الإغاثية أو الإنسانية على تسجيل أقارب في كشوفات المستفيدين، إضافة إلى تلقي بعض من هذه المنظمات المحلية تمويلاً أجنبياً بشرط أن تعمل في مشاريع وقضايا محددة، الأمر الذي أفقد الجهات الفاعلة في المجتمع المدني الكثير من استقلالها بسبب التمويل الخارجي، حيث أن أنشطتها تحدها القيود الدولية بدلاً من الاحتياجات المحلية، وأضافت الدراسة أن الحرب في اليمن أدت إلى تضيق مصادر التمويل على منظمات المجتمع المدني، ما أفقدتها قدرتها على تحقيق أهدافها.

فيما أكدت دراسة: المخلافي، وآخرون (٢٠٢٠) أن منظمات المجتمع المدني في اليمن تعاني من جوانب قصور في الأطر المؤسسية الحاكمة (النظام الأساسي، اللوائح التنفيذية)، فضلاً عن عدم الالتزام بها، وهي أطر تقليدية، ولا تعتمد قواعد الحوكمة ومبادئها، واتضح تدني المشاركة الداخلية في قرارات المنظمات، وندرة مشاركة المنظمة مع أطراف محلية (السلطة المحلية، منظمات أخرى) في برامجها ومشاريعها، وأن المنظمات، لا تطبق مبدأ الشفافية، والمساءلة بشكل جيد، إضافة إلى ضعف إدراك المنظمات لمبادئ العمل المدني، ما أفقدها قدرتها على أداء أعمالها بالشكل المطلوب.

ومن هنا دعت الحاجة منظمات المجتمع المدني إلى اتباع الأساليب واستراتيجيات حديثة تمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، ومن هذه الاستراتيجيات الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة، التي تزيد من الرقابة على الموارد

المالية، وتحديد الانحرافات وتحليلها إلى مسبباتها الرئيسية للتعرف على أسباب حدوثها، الأمر الذي يزيد فاعلية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها.

تساؤلات الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف آليات الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني وتأثيرها على الفعالية التنظيمية. ولتحقيق ذلك، تسترشد الدراسة بالأسئلة الرئيسية التالية:

١. ما هي أطر ونماذج الحوكمة الأكثر شيوعاً التي تستخدمها منظمات المجتمع المدني؟
٢. ما هي أهم تحديات الحوكمة التي تواجهها منظمات المجتمع المدني، لا سيما في البيئات الهشة أو محدودة الموارد؟
٣. كيف يؤثر أصحاب المصلحة الخارجيون، مثل الجهات المانحة والحكومات، على ممارسات الحوكمة في منظمات المجتمع المدني؟
٤. ما هي أفضل الممارسات في الحوكمة التي يمكن تحديدها من الأدبيات الحالية، وكيف يمكن تطبيقها لتحسين الحوكمة في منظمات المجتمع المدني؟
٥. ما هي التوصيات العملية التي يمكن تقديمها لتعزيز الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني، لا سيما في المناطق التي تواجه عدم استقرار سياسي أو موارد محدودة؟

أهداف الدراسة:

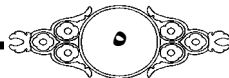
يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة كالتالي:

١. تحليل هياكل الحوكمة الرئيسية والسياسات والمبادئ التي تستخدمها منظمات المجتمع المدني
٢. تحديد وتصنيف تحديات الحوكمة الأكثر انتشاراً التي تواجهها منظمات المجتمع المدني
٣. تحليل أفضل الممارسات من الأدبيات الموجودة حول كيفية تغلب منظمات المجتمع المدني على تحديات الحوكمة وتحسين الكفاءة التنظيمية.
٤. استكشاف دور أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل الجهات المانحة والحكومات والهيئات الدولية، في تشكيل ممارسات الحوكمة لمنظمات المجتمع المدني.
٥. اقتراح توصيات وخطة عمل لتعزيز الحوكمة في منظمات المجتمع المدني.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تركيزها على ثلاثة اتجاهات وذلك كما يلي:

١. الأوساط الأكاديمية : جمعت هذه الدراسة المعرفة حول أطر الحوكمة وتحدياتها، وساهمت في تطوير نظرية الحوكمة في القطاع غير الربحي، خاصة في البيئات محدودة الموارد أو المتأثرة بالصراع، مما يدعم أبحاثاً مستقبلية.



٢. الممارسون : قدمت الدراسة رؤى عملية لتحسين الشفافية والمساءلة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع التركيز على تكييف نماذج الحوكمة الناجحة وتجاوز تحديات مثل نقص الموارد وضغوط المانحين.

٣. صانعو السياسات : سلطت الضوء على ديناميكيات الحوكمة في منظمات المجتمع المدني ودورها في التنمية، مما يساعد في تصميم سياسات تعزز الاستقلالية والمساءلة، وتُمكن المنظمات من التفاعل مع بيئات معقدة.

مراجعة الأدبيات:

كانت الحوكمة في منظمات المجتمع المدني موضوع نقاش وبحث أكاديمي مكثف، لا سيما وأن هذه المنظمات أصبحت ذات تأثير متزايد في مواجهة تحديات التنمية العالمية. يستعرض هذا القسم الأطر النظرية التي تدعم الحوكمة في منظمات المجتمع المدني ويدرس النتائج الرئيسية للدراسات الدراسية السابقة.

أولاً: الأطر النظرية للحوكمة في منظمات المجتمع المدني:

غالباً ما يتم فحص حوكمة منظمات المجتمع المدني من خلال عدسات نظرية متعددة، مع وجود إطارين أساسيين يهيمنان على المناقشة: **نظرية الوكالة** و**نظرية الإشراف أو الوصاية**.

نظرية الوكالة:

تم تكييف نظرية الوكالة ، التي يتم تطبيقها بشكل شائع في نماذج الحوكمة الهادفة للربح ، مع منظمات المجتمع المدني لشرح العلاقة بين إدارة المنظمة (الوكلاء) وأصحاب المصلحة (المديرين) ، مثل المانحين والمستفيدين (أيزنهاردت ، ١٩٨٩). وفقاً لهذا الإطار ، يجب أن تتضمن هياكل الحوكمة آليات تراقب الإدارة وتتحكم فيها لضمان أنها تعمل لصالح أصحاب المصلحة (Cornforth ، ٢٠١٤). وفي سياق منظمات المجتمع المدني، غالباً ما يترجم ذلك إلى إنشاء لجان رقابة أو مجالس إدارة مسؤولة عن ضمان الشفافية والمساءلة في صنع القرار.

نظرية الإشراف أو الوصاية:

على عكس نظرية الوكالة ، تفترض نظرية الإشراف أن مديري منظمات المجتمع المدني لديهم دوافع بطبيعتها للعمل في مصلحة المنظمة ومهمتها ، بدلاً من السعي لتحقيق المصلحة الذاتية (Davis et al., 1997). ويشدد هذا الإطار على الثقة والتعاون والتمكين، مما يشير إلى ضرورة تصميم هياكل الحوكمة لدعم وتعزيز الاستقلال الإداري. في هذا النموذج ، يتم تحقيق المساءلة من خلال آليات علائقية مثل الأهداف المشتركة ، بدلاً من هياكل الرقابة الصارمة (Brown and Jagadananda ، ٢٠٠٧).

يقدم كلا الإطارين رؤية قيمة حول كيفية هيكلة الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني، لكنهما يسلطان الضوء أيضا على التوتر بين السيطرة والثقة، والتي يجب أن تكون متوازنة بعناية لتحقيق الحوكمة الفعالة.

ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة حول حوكمة منظمات المجتمع المدني

وقد سلطت البحوث المتعلقة بالحوكمة في منظمات المجتمع المدني الضوء باستمرار على التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في تنفيذ آليات الحوكمة الفعالة، لا سيما في البيئات المحدودة الموارد.

تحديات المساءلة والشفافية:

أظهرت الدراسات أن العديد من منظمات المجتمع المدني تكافح من أجل الحفاظ على المساءلة والشفافية، لا سيما عندما تعمل في سياقات تكون فيها الأطر التنظيمية الرسمية ضعيفة (Ebrahim, 2010). تؤكد الأبحاث التي أجراها Edwards (٢٠١٤) على دور أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل الجهات المانحة والمنظمات الدولية، في تشكيل ممارسات المساءلة داخل منظمات المجتمع المدني. غالباً ما تدفع توقعات المانحين منظمات المجتمع المدني إلى إعطاء الأولوية للشفافية المالية على المساءلة البرنامجية، مما قد يخلق انفصلاً بين المهمة التنظيمية وممارسات الحوكمة (Banks and Hulme, ٢٠١٢).

قيود الموارد والقدرة على الحوكمة:

يسلط (Schmitz & Mitchell, 2019) الضوء على قيود الموارد التي تواجهها العديد من منظمات المجتمع المدني، لا سيما في البلدان النامية. ويمكن أن تعوق محدودية الموارد المالية والبشرية إنشاء هياكل إدارية رسمية، مما يؤدي إلى ضعف عمليات الرقابة وصنع القرار. تشير الأبحاث التي أجراها (Clark, ٢٠١٦) أيضاً إلى التحدي المتمثل في توظيف أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين والاحتفاظ بهم، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان الحوكمة الفعالة. في العديد من منظمات المجتمع المدني، غالباً ما يتم شغل أدوار الحوكمة من قبل متطوعين أو أفراد ذوي خبرة محدودة في الحوكمة، مما يزيد من تفاقم المشكلة.

تأثير العوامل الخارجية على الحوكمة:

تلعب التأثيرات الخارجية، لا سيما من الجهات المانحة والحكومات، دوراً مهماً في تشكيل ممارسات الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني. يستكشف (Banks & Hulme, ٢٠١٢) مفهوم "الحوكمة التي يحركها المانحون"، حيث يتم الضغط على المنظمات للامتثال لمتطلبات المانحين، غالباً على حساب استقلاليتها ومهمتها. وهذا يخلق وضعاً تركز فيه الحوكمة على الامتثال بدلاً من الرقابة الاستراتيجية. تؤكد الدراسة على أهمية إنشاء أطر حوكمة توازن بين توقعات المانحين ومهمة المنظمة والاستدامة طويلة الأجل (Lewis, 2019).

أفضل الممارسات في مجال الحوكمة:

على الرغم من هذه التحديات، حددت العديد من الدراسات أفضل الممارسات التي يمكن أن تعزز الحوكمة في منظمات المجتمع المدني. يسلط (Cornforth, 2014) و (Ebrahim, 2010) الضوء على أهمية سياسات الحوكمة الواضحة ، وتقييمات مجلس الإدارة المنتظمة ، وإشراك أصحاب المصلحة المتنوعين في عمليات صنع القرار. بالإضافة إلى ذلك ، تؤكد الأبحاث التي أجراها (Brown & Jagadananda, ٢٠٠٧) على الحاجة إلى نماذج حوكمة مرنة وقابلة للتكيف ، مما يسمح لمنظمات المجتمع المدني بالاستجابة بفعالية للبيئات الخارجية المتغيرة مع الحفاظ على المساءلة وسلامة المهمة.

ثالثاً: النظريات المتعلقة بالحوكمة في منظمات المجتمع المدني:



شكل رقم (١) النظريات المتعلقة بالحوكمة في منظمات المجتمع المدني

أ- نظرية الوكالة:

تركز نظرية الوكالة على العلاقة بين الملاك (أصحاب المصلحة) والوكلاء (المديرين أو القادة) (Jensen & Meckling, 1976) ، وقد صممت هيكل الحوكمة لضمان تصرف الوكلاء (مثل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين)

بما يخدم مصالح الملاك (مثل المانحين والمستفيدين)، وغالباً ما يتم وضع مجالس الإدارة وآليات المساءلة لمواءمة مصالح الوكلاء مع مصالح الملاك وتقليل تضارب المصالح (Eisenhardt, 1989).

ب- نظرية الوصاية:

في المقابل، تفترض نظرية الوصاية أن المديرين والقادة (المشرفين أو الأوصياء) لا تحركهم المصلحة الذاتية ولكن الرغبة في خدمة مهمة المنظمة وأصحاب المصلحة (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). وتميل هياكل الحوكمة في ظل نظرية الوصاية إلى التركيز على الثقة والقيم المشتركة والمسؤولية الاجتماعية بدلاً من الإشراف والرقابة الصارمة (Hernandez, 2012)، وغالباً ما تستخدم نماذج صنع القرار التعاوني والتشاركي في المنظمات التي تتبنى هذا النهج.

ج- نظرية أصحاب المصلحة:

تؤكد نظرية أصحاب المصلحة على أهمية إدارة وموازنة احتياجات ومصالح جميع أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)، ويجب أن تضمن أطر الحوكمة أن المنظمة تأخذ في الاعتبار المصالح المتنوعة لأصحاب المصلحة وتتصرف بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة أمامهم (Donaldson & Preston, 1995) وتعتبر مشاركة أصحاب المصلحة والحوكمة التشاركية وتدابير المساءلة الاجتماعية من العناصر الأساسية لهذا النهج (Jones, Wicks, & Freeman, 2002).

د- نظرية الاعتماد على الموارد:

وتشير هذه النظرية إلى أن المنظمات تعتمد على الموارد الخارجية، على سبيل المثال: التمويل، والدعم من الجهات المانحة، والشراكات، والتي تؤثر بدورها على هياكل الحوكمة وعمليات صنع القرار (Pfeffer & Salancik, 1978). ويجب أن تركز الحوكمة في منظمات المجتمع المدني - بحسب هذه النظرية - على إدارة العلاقات مع الكيانات الخارجية لتأمين الموارد وضمان الاستدامة التنظيمية، كما تعد الاستراتيجيات الرامية إلى تنويع مصادر التمويل وبناء الشراكات وتعزيز العلاقات مع الجهات المانحة الرئيسية وظائف حوكمة بالغة الأهمية (Hillman, Withers, & Collins, 2009).

هـ- النظرية المؤسسية:

تركز النظرية المؤسسية على كيفية تشكيل سلوك المنظمات وحوكمتها من خلال المعايير الاجتماعية والثقافية والقانونية في البيئة الأوسع (DiMaggio & Powell, 1983)، ويجب أن تتوافق منظمات المجتمع المدني مع التوقعات الخارجية، مثل القوانين أو اللوائح أو القيم المجتمعية، والتي تؤثر بدورها على هياكل

الحوكمة الخاصة بها، كما يعد تبني أفضل الممارسات والامتثال للمعايير القانونية والحفاظ على الشريعة من خلال الشفافية أنشطة حوكمة أساسية (Scott, 2008).

و- الحوكمة الديمقراطية:

تؤكد الحوكمة الديمقراطية على اتخاذ القرارات التشاركية والشفافية والمساءلة في إدارة منظمات المجتمع المدني (Cornforth, 2003)، ويجب أن يكون لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك المستفيدين والموظفين صوت في عملية صنع القرار لضمان بقاء المنظمة متوافقة مع رسالتها وقيمها.

في الحوكمة الديمقراطية غالباً ما تنشئ منظمات المجتمع المدني هيئات تشاركية على سبيل المثال: الجمعيات العمومية، المجالس الاستشارية، لإشراك أصحاب المصلحة في القرارات (Young, 2000).

رابعاً: ممارسات الحوكمة العالمية في منظمات المجتمع المدني

تستخدم عادةً عدة آليات رئيسية لدعم هذه المبادئ:

١. الرقابة المالية وإعداد التقارير:

تطبق منظمات المجتمع المدني آليات الحوكمة المالية لضمان الإدارة المسؤولة للموارد والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية. ويشمل ذلك الاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة، وإجراء عمليات تدقيق منتظمة، وإنتاج تقارير مالية شاملة لأصحاب المصلحة. تساعد آليات الرقابة المالية على تعزيز المساءلة من خلال ضمان الشفافية في استخدام الأموال وتوفير ضمانات بأن الموارد تستخدم بفعالية لتعزيز مهمة المنظمة.

٢. حوكمة مجلس الإدارة:

يلعب مجلس الإدارة دوراً مركزياً في مراقبة الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني. وتساعد ممارسات الحوكمة، مثل اجتماعات مجلس الإدارة المنتظمة، وإنشاء لجان مجلس الإدارة، واعتماد سياسات وإجراءات الحوكمة، على ضمان الرقابة الفعالة واتخاذ القرارات. وتوفر المجالس أيضاً التوجيه الاستراتيجي، وتراقب الأداء التنظيمي، وتحمل القيادة التنفيذية المسؤولية عن تحقيق الأهداف وتحقيق مهمة المنظمة (Brown&Yoshioka, ٢٠٠٣، pp. ٣٥٣-٣٨٢).

٣. إشراك أصحاب المصلحة:

تعمل منظمات المجتمع المدني مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستفيدين والمانحين والمتطوعين والموظفين والمجتمع الأوسع، لضمان سماع أصواتهم وأخذ مصالحهم في الاعتبار في عمليات صنع القرار التنظيمي. إن آليات مثل الدراسات الاستقصائية لأصحاب المصلحة، وآليات ردود الفعل، والنهج التشاركية تمكن منظمات المجتمع المدني من جمع المدخلات، وبناء الثقة، وتعزيز العلاقات التعاونية مع أصحاب المصلحة. ومن خلال إشراك أصحاب المصلحة بشكل

فعال، تعمل منظمات المجتمع المدني على تعزيز الشفافية والاستجابة والشرعية، وبالتالي تحسين الفعالية التنظيمية (Doherty & Horne, 2002, pp. 367-385).

٤. الشفافية والإفصاح:

يرى (أبو النصر، ٢٠١٥، ص. ٤٨) أن الشفافية تعني: "أن المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة مجاناً ويسهل الوصول إليها وفهمها، وأن تكون كمية المعلومات أيضاً صادقة ووافية".

وتعتمد منظمات المجتمع المدني آليات الشفافية لتزويد أصحاب المصلحة بإمكانية الوصول إلى المعلومات حول أنشطتهم وهياكل الإدارة والأداء المالي. ويشمل ذلك نشر التقارير السنوية، والكشف عن التعويضات التنفيذية، وإتاحة السياسات والإجراءات التنظيمية للجمهور، وتعمل آليات الشفافية على تعزيز المساءلة من خلال تمكين أصحاب المصلحة من تقييم أداء المنظمة، وتقييم تأثيرها، ومحاسبتها على أعمالها (Nygaard & Kelly, 2014, pp. 309-330).

٥. المعايير الأخلاقية وقواعد السلوك:

تضع منظمات المجتمع المدني معايير أخلاقية وقواعد سلوك لتوجيه سلوك القادة التنظيميين والموظفين والمتطوعين، حيث تعزز ممارسات الحوكمة الأخلاقية النزاهة والصدق والمساءلة في اتخاذ القرارات التنظيمية والتفاعل مع أصحاب المصلحة. ومن خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية، تقوم منظمات المجتمع المدني ببناء الثقة، والحفاظ على المصداقية، والحفاظ على سمعتها كجهات فاعلة مسؤولة وجديرة بالثقة داخل المجتمع.

خامساً: توصيات الدراسة

١- تعزيز مبدأ الشفافية: أظهرت نتائج التحليل أن الشفافية كانت أحد العوامل المؤثرة بقوة في فاعلية منظمات المجتمع المدني. لذا، ينبغي على المنظمات تعزيز آليات الشفافية في جميع أنشطتها، بما في ذلك تقاريرها المالية والعمليات الداخلية، لضمان ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة.

٢- المساءلة وتعزيز الهياكل التنظيمية: من المهم أن تعمل منظمات المجتمع المدني على تحسين هياكلها التنظيمية بحيث تكون السلطات والصلاحيات والمسؤوليات واضحة لجميع العاملين. هذا يشمل تطوير نظام للمساءلة يضمن نزاهة وفعالية الأداء، وهو ما أظهر التحليل أنه عامل أساسي في زيادة الفاعلية.

٣- تشجيع المشاركة في صنع القرار: توضح الدراسة أن تعزيز مشاركة العاملين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار له تأثير إيجابي على الفاعلية. لذا، يجب على المنظمات تشجيع هذه الممارسات من خلال تفعيل الشورى وجعل عملية اتخاذ القرار أكثر شمولية.

٤- تحقيق العدالة في توزيع الموارد: نظرًا للتأثير القوي للعدالة على فاعلية المنظمات، يجب ضمان تطبيق سياسات عادلة في توزيع الموارد والخدمات بين المستفيدين، والتأكد من أن جميع العاملين يشعرون بالعدالة في التوظيف والمكافآت.

٥- تطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على الصعوبات: تعاني المنظمات من صعوبات متعددة مثل نقص الموارد المالية والبشرية. من المهم تطوير استراتيجيات فعالة لتجاوز هذه التحديات، مثل البحث عن مصادر تمويل بديلة وتحسين التنسيق مع الجهات الحكومية.

٦- التركيز على التدريب والتطوير المهني: لتحقيق الأهداف بفعالية، ينبغي على المنظمات الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية. هذا سيساعد في التغلب على بعض الصعوبات المتعلقة بنقص الخبرة لدى العاملين.

٧- التقييم الدوري وتحسين الأداء: يجب على منظمات المجتمع المدني أن تعتمد على تقييم دوري لأدائها بناءً على تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب وضع مؤشرات قابلة للقياس لضمان التقدم المستمر وتحسين الأداء.

٨- تعزيز التعاون مع الجهات الحكومية: بالنظر إلى أهمية التنسيق مع الجهات الحكومية لتحقيق الأهداف، توصي الدراسة بضرورة تعزيز هذا التعاون لضمان تقديم الخدمات بكفاءة أكبر.

٩- تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية: بالنظر إلى أهمية الشفافية والمساءلة في رفع مستوى الثقة بين المجتمع والمنظمات، يجب على المنظمات ضمان تقديم تقارير دورية دقيقة عن أنشطتها ونتائجها. كما ينبغي تعزيز دور الهيئات الرقابية لضمان الشفافية والمهنية في جميع العمليات.

١٠- تعزيز الحوكمة الرقمية: يجب أن تفكر المنظمات في اعتماد تقنيات الحوكمة الرقمية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتسهيل عمليات اتخاذ القرار. يمكن استخدام أدوات مثل الأنظمة الإدارية الإلكترونية وقواعد البيانات المفتوحة لتحسين كفاءة العمليات الإدارية.

نموذج مقترح للحوكمة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية في اليمن وخطة العمل
Acion Plan (الحربي، ٢٠٢٤)

قام الباحث بتطوير نموذج مقترح للحوكمة يهدف إلى تحسين مستوى الحوكمة في منظمات المجتمع المدني اليمنية من خلال بناء هيكل تنظيمي قوي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتطوير سياسات وإجراءات تضمن استدامة الأداء وكفاءته. ويعتمد النموذج على إشراك المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة، واستخدام

التكنولوجيا لدعم العمليات الإدارية، ووضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف.

أولاً: أهداف النموذج:

١. تعزيز الشفافية والمساءلة: من خلال إعداد تقارير دورية وإجراء مراجعات مالية وإدارية مستقلة.
٢. تحقيق الاستدامة المالية والإدارية: بتوفير قنوات لدعم مالي طويل الأمد وإنشاء أنظمة تضمن كفاءة العمليات.
٣. التواصل مع المجتمع وأصحاب المصلحة: لضمان تلبية احتياجات المجتمع المحلي واستقبال التغذية الراجعة.
٤. تطوير القدرات: توفير التدريب المستمر للعاملين وأعضاء المنظمات لتعزيز الكفاءة وتحقيق الحوكمة الجيدة.
٥. قياس الأداء والتحسين المستمر: من خلال تطبيق مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم فعالية الأداء وتحقيق الأهداف.

ثانياً: أهمية النموذج:

يمثل هذا النموذج أداة لتعزيز الثقة بين منظمات المجتمع المدني والمجتمع اليمني من خلال زيادة الشفافية والتواصل الفعال. كما يساهم في تحقيق المساءلة، حيث تلتزم المنظمات بنشر تقارير دورية توضح أدائها المالي والإداري، مما يساعد في بناء سمعة جيدة ويجذب المزيد من الدعم من الجهات المانحة.

ثالثاً: مميزات النموذج:

١. التركيز على الشفافية والمساءلة:
 - النموذج يعطي أولوية لتوفير آليات لضمان الشفافية مثل نشر التقارير الدورية والمراجعة الخارجية المستقلة، مما يعزز الثقة بين المجتمع والمنظمة. من خلال تفعيل المراجعة والتدقيق بشكل دوري، يضمن هذا النموذج أن تكون المنظمة تحت رقابة شفافة، وهي خاصية حيوية لبناء ثقة المجتمع في مؤسسات المجتمع المدني.
٢. المرونة والتنوع في الهيكل التنظيمي:
 - يُركز النموذج على تشكيل مجلس إدارة مستقل ومتعدد الخبرات، ويشمل فئات متنوعة من الجنسين والأعمار. يهدف هذا إلى خلق بيئة عمل متنوعة تستجيب للتحديات المختلفة التي تواجهها هذه المنظمات في اليمن، مع التأكيد على عدم تركيز السلطة، مما يزيد من فعالية صنع القرار ويقلل من احتمالات تضارب المصالح.

٣. **التوعية بالحوكمة وأهميتها في الأداء المؤسسي:**
 - إدراج مكون خاص برفع مستوى الوعي يعكس حاجة اليمن لتقوية الفهم بأهمية الحوكمة بين العاملين في المنظمات، يُسهم هذا المكون في ترسيخ مفهوم الحوكمة ليكون جزءاً من ثقافة المنظمة، ما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.
٤. **تعزيز التواصل مع المجتمع وأصحاب المصلحة:**
 - يوفر النموذج قنوات واضحة للتواصل مع المجتمع المحلي وتلقي التغذية الراجعة، بما يتماشى مع طبيعة العمل في منظمات المجتمع المدني التي تعتمد على المشاركة المجتمعية. سيساعد هذا في بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي والجهات الرقابية والداعمة، مما يساهم في تلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل.
٥. **الحوكمة الإلكترونية:**
 - يشجع النموذج على استخدام المنصات الرقمية لتتبع الأداء ونشر التقارير، وهو أمر يساعد في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين الشفافية. يتناسب هذا مع التحول الرقمي المتزايد عالمياً ويوفر للمنظمات اليمنية أدوات حديثة لتحسين الإدارة والمتابعة بشكل يسهل التفاعل مع الجمهور والجهات الداعمة.
- رابعاً: مدى ملائمة النموذج لمنظمات المجتمع المدني في اليمن:**
 - **الاستجابة لبيئة العمل المتقلبة:** يساعد النموذج منظمات المجتمع المدني في اليمن على التكيف مع البيئة المحلية المتغيرة، إذ يحتوي على مكونات مرنة ويمكن تعديلها حسب المتغيرات في المجتمع.
 - **التركيز على بناء الثقة:** بسبب الأزمات المستمرة في اليمن، تعد الثقة بين المجتمع المحلي والمنظمات أمراً حاسماً. يؤكد النموذج على الشفافية والمساءلة، مما يعزز بناء ثقة قوية بين المنظمة والمستفيدين.
 - **الملاءمة للموارد المحدودة:** يعتمد النموذج على استخدام أدوات توعية وورش عمل وقنوات رقمية بتكلفة معقولة، مما يجعله مناسباً للمنظمات ذات الموارد المحدودة، وهي حالة شائعة في اليمن.
 - **دعم الاستدامة والتطوير المؤسسي:** من خلال مكونات التدريب والتطوير والحوكمة الإلكترونية، يوفر النموذج إطار عمل يساعد المنظمات على الاستدامة في أنشطتها وتحقيق أهدافها بفعالية.

خامساً: مكونات النموذج:
جدول رقم (١) مكونات النموذج المقترح للحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن

المكونات	الخطوات العملية للتنفيذ
١- رفع مستوى الوعي بالحوكمة وأهميتها في التطوير المؤسسي وتحسين الأداء	١- تنظيم ورش عمل كل ثلاثة أشهر لتوعية العاملين بمبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي. ٢- إعداد كتيبات وفيديوهات توضيحية حول الحوكمة وتوزيعها داخلياً ونشرها على قنوات التواصل. ٣- توزيع استبيانات لتقييم فهم العاملين للحوكمة وتقديم جلسات إرشادية للمجموعات حسب الحاجة.
٢- تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمات	١- تشكيل مجلس إدارة مستقل ومتعدد الخبرات، مع تمثيل للنساء والشباب . ٢- تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في اللوائح الداخلية وتوثيقها رسمياً . إنشاء لجان فرعية (مثل لجنة التدقيق المالي ولجنة المراجعة الداخلية) وتوظيف ذوي خبرة بها.
٣- تعزيز الشفافية والمساءلة	١- إعداد تقارير مالية وإدارية كل ربع سنة ونشرها داخلياً وخارجياً . ٢- تنفيذ مراجعة خارجية سنوية من جهة محاسبة مستقلة ونشر النتائج لتعزيز الشفافية . ٣- تطوير سياسات لتجنب تضارب المصالح وضمان الالتزام بالنزاهة.
٤- إشراك أصحاب المصلحة	١- تنظيم اجتماعات دورية كل ثلاثة أشهر لمناقشة الإنجازات وتلقي التغذية الراجعة . ٢- توفير قنوات متعددة لتلقي الشكاوى والمقترحات (مثل صندوق الاقتراحات والمنصات الإلكترونية). ٣- تعزيز العلاقات مع الجهات الرقابية لضمان الالتزام بالمعايير.
٥- تطوير أدلة الحوكمة وأدواتها	١- تشكيل لجنة لتطوير دليل شامل لسياسات الحوكمة وتحديثه سنوياً . ٢- توثيق قرارات الاجتماعات الرئيسية وإعلانها لجميع الأعضاء.
٦- التدريب	١- تخصيص ميزانية سنوية لدورات تدريبية وورش عمل حول

المكوّن	الخطوات العملية للتنفيذ
المستمر وتطوير القدرات	الحوكمة . ٢- تحديد وتدريب أعضاء على القيادة لضمان استمرارية الحوكمة. ٣- التعاون مع منظمات أخرى لتبادل المعرفة وأفضل الممارسات.
٧- الحوكمة الإلكترونية	١- اعتماد منصة إلكترونية لتتبع العمليات المالية والإدارية والتقارير الرقمية . ٢- نشر التقارير والمستجدات عبر الموقع الإلكتروني أو تطبيقات التواصل . ٣- تعزيز التواصل الرقمي مع المجتمع من خلال منصات التواصل الاجتماعي.
٨- تطوير مؤشرات تقييم الأداء	١- تطوير مؤشرات أداء رئيسية للشفافية والمشاركة المجتمعية . ٢- تخصيص فريق لمراجعة الأداء بناءً على هذه المؤشرات كل ستة أشهر وإعداد تقارير تقييم دورية.
٩- تفعيل المتابعة والتقييم المستمر	١- إجراء تقييم شامل سنوياً لقياس مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة وتقديم خطة لتحسين الأداء. ٢- إنشاء صندوق دعم مالي للاستدامة والتنسيق مع الجهات المانحة للمشاركة في مشاريع طويلة المدى.

سادساً: الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تعيق تطبيق النموذج وطرق التغلب عليها:

هناك بعض الصعوبات المحتملة التي قد تواجه تطبيق هذا النموذج في منظمات المجتمع المدني في اليمن، ولكن يمكن التغلب عليها من خلال استراتيجيات مناسبة. فيما يلي أهم هذه التحديات والحلول المقترحة. الجدول التالي يوضح أبرز التحديات وطرق التغلب عليها.

جدول رقم (٢) الصعوبات المحتملة لإعاقا تطبيق نموذج الحوكمة المقترح وطرق التغلب عليها

التحدي	طرق التغلب عليه
١- نقص الوعي والمعرفة بالحوكمة	التركيز على التوعية والتدريب المستمر، مع بدء ورش عمل لتعريف العاملين بمفهوم الحوكمة وأهميتها وفوائدها في تعزيز الشفافية والكفاءة، بالإضافة إلى عرض قصص نجاح لمنظمات طبقت حوكمة فعّالة.
٢- الموارد المالية المحدودة	البحث عن دعم من الجهات المانحة، سواء المحلية أو الدولية، وتطوير شراكات مع مؤسسات تمويلية تسهم في دعم مشاريع تطوير الحوكمة. كما يمكن البحث عن بدائل تقنية منخفضة التكلفة وفعالة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
٣- التحديات الأمنية والسياسية	التركيز على تعزيز الحوكمة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وإنشاء فرق طوارئ لإدارة الأزمات، ووضع خطط عمل مرنة للتكيف مع الأوضاع المتغيرة. كما يمكن تعزيز الحوكمة الإلكترونية لتسهيل التواصل الرقمي مع أصحاب المصلحة في حال تعذر اللقاءات الشخصية.
٤- مقاومة التغيير داخل المنظمة	إشراك جميع العاملين وأصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتطوير للحوكمة، مع توضيح فوائدها الفعلية على أداء المنظمة واستدامتها. يُنصح بتطبيق النموذج بشكل تدريجي ومنح مساحة للتعديل وفق استجابة الأفراد.
٥- صعوبة الوصول إلى الأدوات التكنولوجية اللازمة	الاستفادة من أدوات بسيطة أو منخفضة التكلفة مثل التطبيقات المحمولة وتطبيقات التواصل الاجتماعي لتحقيق التواصل الرقمي. يمكن أيضاً السعي لتأمين دعم تكنولوجي من المؤسسات الداعمة.
٦- قلة الخبرة في إدارة عمليات المراجعة والتقييم	التعاون مع مؤسسات أو خبراء مختصين في المراجعة والتقييم للحصول على إرشادات تدريبية، كما يمكن تنفيذ برامج إرشادية لتدريب العاملين على أفضل ممارسات المراجعة، وتطوير آليات مراجعة داخلية بسيطة تسهل المتابعة بشكل دوري.
٧- التحديات القانونية والإدارية	التعاون مع الجهات المحلية القانونية، واستشارة محامين مختصين بالقوانين الخاصة بالمنظمات غير الربحية في اليمن لضمان توافق النموذج مع اللوائح القانونية.

سابعاً: خطة عمل Action Plan لمقترح نموذج الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن (الحربي، ٢٠٢٤)

جدول رقم (٣) خطة عمل لنموذج الحوكمة

الأهداف	المؤشرات	الأنشطة	الوسائل	الجهات المستهدفة	الجهات المساندة	الفترة الزمنية
١ - رفع مستوى الوعي بالحوكمة وأهميتها في التطوير المؤسسي وتحسين الأداء	نسبة العاملين الذين حضروا ورش العمل التدريبية	ورش عمل تدريبية	مواد تدريبية كتيبات منصات التواصل الاجتماعي	أعضاء مجلس الإدارة العاملون في المنظمة	الخبراء في الحوكمة شركات إنتاج المواد التوعوية	كل ثلاثة أشهر
	عدد المواد التوعوية التي تم إنتاجها وتوزيعها	كتيبات وفيديوهات توضيحية				
	نسبة العاملين الذين أبدوا فهماً جيداً لمبادئ الحوكمة	الاستبيانات				
٢ - تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمات	عدد الاجتماعات الدورية للهيئات القيادية المختلفة في المنظمة	تشكيل مجلس إدارة مستقل ومتعدد الخبرات.	اللوائح التنظيمية القرارات والتوجيهات محاضر الاجتماعات	الجمعية العمومية هيئة الرقابة والتفتيش مجلس الإدارة اللجان المختلفة الإدارة التنفيذية	خبراء الحوكمة	بداية كل عام مع مراجعة ربعية
	نسبة تنفيذ سياسات المجلس في القرارات.	توثيق الصلاحيات والمسؤوليات.				
	عدد اللجان الفرعية العاملة بفعالية.	إنشاء لجان فرعية متخصصة.				
٣ - تعزيز الشفافية والمساءلة	نسبة التقارير الدورية المنشورة.	إعداد تقارير ربع سنوية.	التقارير المالية اللوائح والسياسات استثمارات المراجعة	المجتمع المحلي الجهات الرقابية	شركات التدقيق الخارجي	ربع سنوي
	عدد المراجعات المالية والإدارية السنوية.	إجراء مراجعة خارجية سنوية.				
	نسبة التوصيات الناتجة عن المراجعات التي تم تطبيقها.	تطوير سياسات لتجنب تضارب المصالح				
٤ - إشراك أصحاب المصلحة	نسبة حضور الاجتماعات الدورية.	عقد اجتماعات دورية مع المجتمع.	صندوق اقتراحات، اجتماعات دورية، تقارير.	المستفيدون، المجتمع المحلي	الجهات الرقابية، المكاتب المحلية	ربع سنوي
	عدد الشكاوى والمقترحات المستلمة شهرياً.	توفير قنوات متعددة لتلقي الشكاوى				

الأهداف	المؤشرات	الأنشطة	الوسائل	الجهات المستهدفة	الجهات المساندة	الفترة الزمنية
		والمقترحات.				
	معدل استجابة المنظمة للشكاوى والمقترحات.	تعزيز التواصل مع الجهات الرقابية.				
٥- تطوير أدلة الحوكمة وأدواتها	نسبة تطبيق السياسات الموثقة.	تطوير دليل شامل لسياسات الحوكمة.	أدلة السياسات، مستندات رسمية.	أعضاء المنظمة.	الاستشاريون القانونيون.	تحديث سنوي
	عدد السياسات المحدثة سنوياً.	توثيق قرارات الاجتماعات وإعلانها.				
٦- التدريب المستمر وتطوير القدرات	نسبة العاملين الذين حصلوا على تدريب سنوي.	تخصيص ميزانية لدورات تدريبية.	دورات تدريبية، ورش عمل، شراكات مع منظمات أخرى.	العاملون وأعضاء المجلس.	معاهد التدريب، المنظمات الشريكة	سنوي
	عدد الدورات التدريبية المنفذة.	عقد ورش عمل تطوير مهارات القيادة.				
٧- الحوكمة الإلكترونية	عدد التقارير المنشورة رقمياً.	اعتماد منصة لتتبع العمليات.	منصات إلكترونية، موقع إلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي.	المجتمع المحلي، الجهات الداعمة.	شركات التقنية، فرق التواصل.	سنوي، مع تحديثات دورية.
	نسبة التفاعل الرقمي مع المجتمع.	نشر التقارير عبر المنصات الرقمية.				
٨- تطوير مؤشرات تقييم الأداء	عدد مؤشرات الأداء المستخدمة سنوياً.	تطوير مؤشرات للشفافية والمشاركة.	استثمارات، تقييم، مؤشرات، تقارير.	إدارة المنظمة، مجلس الإدارة.	خبراء في التقييم.	نصف سنوي
	نسبة تحقيق أهداف الأداء المحددة.	مراجعة الأداء بناءً على المؤشرات.				
٩- تفعيل المتابعة والتقييم المستمر	نسبة الأهداف التي تم تحقيقها سنوياً.	إجراء تقييم شامل سنوياً.	استبيانات، تقييم، تقارير متابعة، خطة تحسين.	مجلس الإدارة، العاملون	الجهات الداعمة، جهات مانحة.	سنوي
	معدل تحسين الأداء سنوياً.	إنشاء صندوق دعم مالي للاستدامة.				

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). *الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة* (الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. الحربي، أحمد علي مرشد. (٢٠٢٥). تأثير الحوكمة على فاعلية منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية. *الأكاديمية العربية للعلوم المالية والإدارية والمصرفية*. رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، القاهرة. مصر.
٣. الحربي، رakan بن فهد. (٢٠٢٣). معايير حوكمة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية وسبل تفعيلها: دراسة تحليلية. *مجلة جامعة الإمارات للبحوث القانونية* 37، ٢٣٩-٢٩٣.
٤. الشاعر، وردة مساعد. (٢٠٢٣). العمل الأهلي في اليمن وأثر الحرب والمذهبية. *مركز الحضارة للدراسات والبحوث*. اليمن.
٥. المخلافي، فيصل سيف، والديلمي، عبدالكريم أحمد، ومرشد، طه أحمد. (٢٠٢٠). *واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن*. مركز أبجد للدراسات والتنمية. اليمن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1-Anheier, H. K. (2017). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.
- 2-Banks, N., & Hulme, D. (2012). *The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction*. *Journal of International Development*, 24(5), 710-721.
- 3-Brown, D., & Jagadananda. (2007). *Civil society legitimacy and accountability: Issues and challenges*. Hauser Center for Nonprofit Organizations.
- 4-Clark, J. (2016). *Democratizing development: The role of voluntary organizations*. Kumarian Press.
- 5-Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organisations: What do boards do?* Routledge.
- 6-Cornforth, C. (2014). *Nonprofit governance: Innovative perspectives and approaches*. Routledge.
- 7-Cornforth, C. (2014). *Nonprofit governance: Innovative perspectives and approaches*. Routledge.

- 8-Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management*. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- 9-DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- 10-Doherty, A. M., & Horne, A. C. (2002). Stakeholder Perspectives on Nonprofit Governance Effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(4), 367-385.
- 11-Ebrahim, A. (2010). *The many faces of nonprofit accountability*. *Public Administration Review*, 70(1), 31-42.
- 12-Edwards, M. (2014). *Civil society*. Polity Press.
- 13-Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency theory: An assessment and review*. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- 14-Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193.
- 15-Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- 16-Jensen, M.C. and W.H. Meckling, 1976, Can the corporation survive? Center for Research in Government Policy and Business Working Paper no. PPS 76-4 (University of Rochester, Rochester, NY).
- 17-Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2002). Stakeholder theory: The state of the art. *The Blackwell Guide to Business Ethics*, 19-37.
- 18-Lewis, D. (2019). *Non-governmental organizations and development* (2nd ed.). Routledge.
- 19-Lewis, D. (2019). *Non-governmental organizations and development* (2nd ed.). Routledge.

- 20-Mitchell, G. E., & Schmitz, H. P. (2019). *Governance and accountability in NGOs: Trends and challenges*. *Nonprofit Policy Forum*, 10(1), 1-9.
- 21-Mitchell, G. E., & Schmitz, H. P. (2019). *Governance and accountability in NGOs: Trends and challenges*. *Nonprofit Policy Forum*, 10(1), 1-9.
- 22-Mitchell, G. E., & Schmitz, H. P. (2019). *Governance and accountability in NGOs: Trends and challenges*. *Nonprofit Policy Forum*, 10(1), 1-9.
- 23-Murray, W. E., & Overton, J. (2020). *Geographies of global development: Development research and practice*. Routledge.
- 24-Murtaza, N. (2012). Putting the lasts first: The case for community-focused and peer-managed NGO accountability mechanisms. *Volunteers: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(1), 109-125.
- 25-Nygaard, A., & Kelly, C. (2014). Nonprofit Accountability Practices: A Survey. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(3), 309-330.
- 26-Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- 27-Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.
- 28-Young, D. R. (2000). Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 149-172.