



مؤسسة رمز للتنمية  
RAMZ DEVELOPMENT  
FOUNDATION

ورقة عمل حول:

التحديات التي تعيق حوكمة منظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة

تنفيذ مؤسسة رمز للتنمية

إعداد الورقة:  
دكتورة / منى الغشمي

ربيع ثاني ١٤٤٥ هـ

❖ قائمة المحتوى:

الصفحة	المحور
٢	المخلص
٢	المقدمة
٢	أهداف الورقة
٣	أهمية الورقة
٣	المصطلحات ذات الصلة
٣	منهجية إعداد الورقة
٣	مكونات ورقة العمل
٣	الجانب النظري:
٤	- نبذة عن المنظمات الأهلية
٤	- خصائص العمل المؤسسي
٥	▪ محور الحوكمة:
٥	- التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة
٥	- مفهوم الحوكمة
٥	- أهداف الحوكمة
٦	- مبادئ الحوكمة في UNDP
٦	- محددات الحوكمة
٨	▪ الجانب التطبيقي:
٨	- نتائج التحليل وفقاً للبيانات العامة
١١	- نتائج التحليل وفقاً لفقرات الاستمارة
١٣	▪ التوصيات
١٤	▪ المراجع
١٤	▪ الملاحق

## ❖ المخلص:

تمثل نسبة الإعاقة في اليمن ما يقرب من ١٣٪ مما يشير إلى كبر حجم المشكلة والاحتياج لتضافر كافة الجهود الأهلية والرسمية وكل الأطراف ذات العلاقة من قطاع خاص ومنظمات مانحة بما يمكن المعاقين من التأهيل ويساعدهم ليكونوا عناصر فاعلة ومشاركة في العملية التنموية. ويحقق لهم الشعور بالانتماء وأنهم جزء من المجتمع. في المقابل فقد بلغ عدد المنظمات الأهلية العاملة مع الأشخاص ذوي الإعاقة (١٨٥) منظمة حتى تاريخ ٢٠١٨ /٩/١٢ وفقاً للبيانات الإحصائيات المسجلة لدى الإدارة العامة للاتحادات والجمعيات قطاع التنمية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل. وبالرغم من هذا العدد الكبير إلا أن دور تلك المنظمات تجاه الفئات المستهدفة منها ما يزال دون المستوى المطلوب لأسباب عدة لعل أهمها غياب الحوكمة في عمل تلك المنظمات. مما أضعف من دورها وأثرها على أرض الواقع. لذلك سعت هذه الورقة إلى إعطاء نبذة عن مراحل تطور الأدوار المطلوبة من المنظمات الأهلية، وإعطاء نبذة عن الحوكمة بما يساعد المطلعين على الورقة من بناء إطار معرفي يمكن من خلاله معرفة جوانب القصور في عملهم كمنظمات أهلية. كما تم في الجانب التطبيقي اعداد استمارة لتنفيذ استقصاء ميداني بحسب الوقت المتاح للتنفيذ بهدف ربط الجانبين النظري والتطبيقي. وجاءت أبرز نتائج التحليل في أن أهم التحديات التي تعيق حوكمة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة تتمثل في قلة الوعي لديها، وضعف الدور الرقابي والإشرافي لدى الجهات الرسمية المعنية، وخرجت الورقة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على رفع الوعي لدى مختلف المستويات الإدارية في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة حول أهمية ومتطلبات الحوكمة، ضرورة الدعم الفني والمالي لها بما يساهم في استكمال عملها المؤسسي، وضرورة تعزيز الدور الرسمي والعمل وفق الأطر القانونية والرسمية. بالإضافة إلى تفعيل نظام وآليات المحاسبة للعاملين لدى تلك الجهات.

## ❖ المقدمة

ترداد الحاجة إلى تعميق مفهوم الحوكمة في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة مع تزايد نسبة الإعاقة في اليمن حيث وصلت إلى ما يقارب ١٣٪ مما جعل هناك تراجع في الموارد المتاحة لهم. هذا ما يجعل إلقاء الضوء على الواقع الذي تعيشه تلك المنظمات ومقارنة ذلك الواقع بما يتوقعه منها الأعضاء والمستهدفين أمر في غاية الأهمية بهدف التعرف على أهم الفجوات التي تعيق العمل أبرزها ضعف العمل المؤسسي في تلك المنظمات نتيجة للعديد من العوامل التي لا مناص من ضرورة طرحها وتناولها بشكل معمق بما يساهم في مساعدة تلك المنظمات على تجاوز الواقع وتحسين أداءها في المستقبل القريب لتكون قادرة على تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها.

## ❖ أهداف ورقة العمل

نسعى من خلال هذه الورقة إلى إعطاء خلفية معرفية عن المفاهيم الأساسية حول التطور الذي حدث في دور المنظمات الأهلية، بالإضافة إلى خلفية معرفية مختصرة عن الحوكمة لما لها من أهمية في تحسين واقع تلك المنظمات. كما نسعى إلى مناقشة أبرز التحديات التي تعيق التطبيق العملي للحوكمة من واقع العمل الحالي لمنظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة.

### ❖ أهمية ورقة العمل

تكمُن أهمية هذه الورقة في كونها تسعى إلى الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي لمحاولة مساعدة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة من رؤية واقع منظماتهم وبالتالي مناقشة ما ينبغي عليهم القيام به لتجاوز التحديات التي تعيق حوكمة العمل في منظماتهم بما يحقق تطلعات الأعضاء والمستهدفين فيها.

### ❖ مصطلحات ذات الصلة:

- الجهات الرسمية ذات الصلة: ويقصد بها في هذه الورقة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وصندوق رعاية وتأهيل المعاقين.
- المنظمات الأهلية: ويقصد بها المنظمات الأهلية التي أسست لتعنى بقضايا الأشخاص من ذوي الإعاقة. والمصرحة من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
- الحوكمة: ويقصد بها الإدارة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع.

### ❖ منهجية اعداد الورقة

لإعداد هذه الورقة تم الرجوع إلى عدد من الأدلة والدراسات والأبحاث وأوراق العمل لبناء الجانب النظري لها. وبهدف الربط بين الجانبين المعرفي والتطبيقي الميداني تم تصميم استمارة لتحديد التحديات التي تواجه حوكمة منظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة. وقد تم تفرغ عدد (٢٢) استمارة على عدد من الأشخاص المعاقين أو من العاملين معهم من مختلف المستويات الإدارية في المنظمات المستهدفة بحسب التجاوب من قبلهم وبحسب الوقت المتاح لإعداد هذه الورقة. وبتحليل الإجابات الواردة في تلك الاستمارات تم الخروج بمجموعة من النتائج ومن ثم صياغة عدد من التوصيات بما يساهم في مساعدة منظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة لتكون قادرة على العمل بشكل مؤسسي قائم على الإدارة الرشيدة ووفقاً لمبادئ الحوكمة وبما يمكنها من القيام بالدور المطلوب منها تجاه الفئات المستهدفة من المعاقين خصوصاً مع ارتفاع نسبة المعاقين وفي المقابل محدودية الموارد المتاحة مما يجعل حوكمة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة أمر لا بد منه.

### ❖ مكونات ورقة العمل

تتكون ورقة العمل هذه من جزئين الجزء الأول يمثل الجانب النظري الذي يعتبر الأساس في عملية بناء المعرفة وفهم ما هو مطلوب وما يجب أن يقوم عليه العمل في تلك المنظمات. والجزء الثاني الجانب التطبيقي والذي يعبر عن الواقع العملي لمنظمات الأشخاص ذوي الإعاقة ومن خلال ذلك الواقع نستطيع أن نحدد ما يجب القيام به في سبيل تغيير ذلك الواقع إلى الأفضل.

### ❖ الجانب النظري

#### ✚ نبذة عن المنظمات الأهلية:

ذكرت دراسة بنيان أن إجمالي عدد منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة وفقاً للبيانات الإحصائية المسجلة لدى الإدارة العامة للاتحادات والجمعيات قطاع التنمية في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل حتى تاريخ ٩/١٢/٢٠١٨ هو (١٨٥) منظمة. وبالرغم من ارتفاع عدد هذه المنظمات إلا أن واقع هذه المنظمات لا يرتقي إلى تلبية

احتياجات المستهدفين من المعاقين. لذلك كان لا بد من الوقوف لدراسة الواقع والتخطيط للمستقبل بما يلي متطلبات وطموح الأشخاص من ذوي الإعاقة.

#### ■ مراحل نمو وتطور دور المنظمات الأهلية بشكل عام في العملية التنموية:

ذكر كورتن Korten , 1990 أن تطور ونمو الدور الذي تلعبه المنظمات الأهلية في العملية التنموية مر بثلاث مراحل رئيسية وهي:

#### - المرحلة الأولى: الدور الإغاثي والإنساني:

تأتي هذه المرحلة عندما يكون هناك عجز شديد للدولة عن تلبية احتياجات المواطنين نتيجة للكوارث والحروب... الخ. وتتمثل هذه المرحلة في قيام المنظمات الأهلية مباشرة بتقديم الخدمات التي يحتاجها المستهدفين من طعام وملابس ورعاية صحية وتقديم العلاج الضروري وإقامة الملاجئ والمخيمات لإيواء المتضررين في حالات حدوث الكوارث الطبيعية، مثل انتشار الأمراض الوبائية أو المجاعات والفيضانات والزلازل وفي حال الحروب. ويكون هذا الدور عن طريق تقديم الخدمات للأفراد والعائلات. وهذه الخدمات هي خدمات إنسانية بالدرجة الأولى حيث أنها تقدم لفئات من الناس قد تعرضت لظروف قاسية وبحاجة إلى مساعدة مباشرة للخروج من أزماتهم.

#### - المرحلة الثانية: الدور التنموي:

تأتي هذه المرحلة عند ضعف قدرات الدولة عن تغطية جميع الخدمات والتدريب والتأهيل وإيجاد فرص للعمل. وتتمثل هذه المرحلة بقيام المنظمات الأهلية على مساعدة الناس المحتاجين عن طريق تطوير وتحسين مستوى قدرتهم الفنية والإدارية وإكسابهم مهارات وخبرات ومهن معينة عن طريق التدريب والتأهيل ليكونوا قادرين على الاعتماد على أنفسهم والحصول على عمل ومن ثم إعاشة أنفسهم وعائلاتهم. كذلك تتمثل هذه المرحلة في تنمية المجتمع عن طريق إنشاء اللجان والجمعيات المتخصصة لتطوير مختلف مناحي الحياة.

#### - المرحلة الثالثة: الدور المناصر:

تأتي هذه المرحلة عندما تكون الدولة قادرة على تغطية كافة احتياجات المواطنين مع وجود سياسات تؤثر سلباً على المجتمع أو وجود قصور في الآليات التنفيذية. وتتمثل هذه المرحلة في قيام المنظمات الأهلية في إحداث التغيير المطلوب في مجريات السياسة العامة ليس على المستوى المحلي فقط بل أيضاً على المستوى الإقليمي وربما الدولي عن طريق عمل المنظمات الأهلية مع الجهات ذات العلاقة لتطوير القوانين والتشريعات التي بحاجة إلى ذلك.

مما سبق نستطيع القول إن جميع المراحل لدور المنظمات الأهلية مهمة وبحسب الظروف التي تمر بها أي بلد يتحدد الدور المطلوب من تلك المنظمات كونها شريك أساسي مع الدولة والقطاع الخاص في عملية التنمية والمستدامة لأي مجتمع.

#### ✚ خصائص العمل المؤسسي:

يتصف العمل المؤسسي الذي ننشده في المنظمات الأهلية بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعل عملها مميز ومحقق للأهداف التي أسست من أجلها. وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- يضمن العمل المؤسسي ثبات العمل واستمراره ويحافظ على تراكم الخبرات والتجارب والمعلومات.
- يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد أو القيادة باتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة.

- يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل.
- يضمن العمل المؤسسي أن جميع العاملين فيها ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ.
- يضمن العمل المؤسسي أن الإدارة ستجتهد لاختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية.
- يضمن العمل المؤسسي أن يدعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية.
- يؤكد العمل المؤسسي على جاهزية المؤسسة في تقديم القيادة البديلة في وقت الضرورة والطوارئ.

## ❖ محور الحوكمة

### ▪ التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة:

مصطلح الحوكمة (Governance) مصطلح إغريقي قديم يعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف. وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وحقق مهمته بسلام أطلق عليه خبراء البحر (القبطان المتحورم جيداً).

وقد ظهرت الحوكمة في العام ١٩٨٩م لأول مرة كمصطلح قائم على المساءلة المالية للحكومات. ثم أخذت في التوسع لتشمل إدارة موارد الدولة والمجتمع واستمر التطور ليصل في ١٩٩٩ إلى مفهوم الحكم الرشيد بعد سلسلة من الإخفاقات والأزمات المالية التي أثرت على العديد من الشركات والدول. هذا التطور في الأساس جاء من أجل العمل على عدم تكرار تلك الأزمات من خلال وضع قوانين ومبادئ وسياسات منظمة للعمل. بينما ظهر مفهوم الحوكمة في منظمات المجتمع المدني بعد الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في تحقيق التنمية الشاملة التي ترفع شعار "توظيف جهود الكل لصالح الكل". ثم جاءت مرحلة التنمية الشاملة والتي رفعت شعار "تلبية احتياجات الحاضر دون الاضرار بالمستقبل". وفي العام ٢٠٠٢ تبني برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الحكم الرشيد القائم على توسيع الخيارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية تحت شعار "تنمية الناس، من أجل الناس، ومن قبل الناس". وفي العام ٢٠٠٤ قدم برنامج UNDP تعريفاً مطوراً للحوكمة حيث عرف الحوكمة بأنها نظام القيم والسياسات التي يدير من خلالها المجتمع شؤونه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال التفاعل بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

### ▪ مفهوم الحوكمة:

- تعرف الحوكمة بأنها إدارة الموارد من أجل تحقيق التغيير المطلوب.
- كما تعرف الحوكمة بأنها: مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تجري بموجبها إدارة المنظمات والرقابة عليها. ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين جميع الأطراف في المؤسسة وأصحاب المصالح وتساعد القائمين فيها على تحديد توجه وأداء المنظمة ويمكن من خلالها حماية المصالح.
- وتعرف الحوكمة المؤسساتية بأنها مجموعة من الضوابط والمبادئ العامة التي تحقق الانضباط المؤسسي لنظام العمل.
- كما تعرف الحوكمة: بأنها إطار يُحدّد من خلاله القيم والثقافة والممارسات القانونية والتنظيمية والمؤسسية للمنظمات بما يتيح لها أن تعمل بشكل فعال في تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله في بيئة عمل منظمة تتسم بالشفافية والإفصاح والمشاركة ومسئولة وخاضعة للمساءلة.

■ **أهداف الحوكمة:**

- تحقيق استدامة عمل المنظمة ونشاطاتها.
- تحقيق إدارة أكثر كفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة بمختلف أنواعها.
- الحد من استغلال الصلاحيات والسلطات من قبل المسؤولين في الإدارة.
- تحقيق الرقابة الجيدة في المنظمة وبالتالي تحقيق جودة للخدمات المقدمة.
- تحقيق الاستقرار والرضا للمنظمات.
- تحقيق المشاركة لمختلف الأطراف ذات الصلة.
- إيجاد مناخ عمل جيد ومشجع على الإبداع.
- ضمان الحقوق لكافة أصحاب المصالح.
- درء المخاطر وعدم السماح بوقوعها والتخفيف من أثارها السلبية في حال وقوعها ووضع الآليات التي تساعد على سرعة التعافي.

■ **مبادئ الحوكمة في UNDP:**

١. سيادة القانون: ومن أهم مؤشرات سيادة القانون وجود قانون ينظم المجالات ذات العلاقة، نشر القانون بطريقة تضمن وصوله إلى الجميع، خضوع جميع الأطراف بمختلف مراكزهم ومستوياتهم للقانون، وجود آليات واضحة لحل النزاعات، المساواة في استخدام هذه الآليات بين الأعضاء، مدى القناعة بعدالة هذه القوانين والآليات.

■ **معايير سيادة القانون:**

- المنظمة مسجلة وفق أحكام القانون.
- لوائح وانظمة المنظمة مكتملة.
- تجنب تضارب المصالح.
- تحقيق تكافؤ الفرص.
- الفصل بين السلطات.

٢. الشفافية والافصاح: من خلال تسهيل عملية الحصول على البيانات والمعلومات لمختلف الأطراف ذات العلاقة.

■ **معايير تحقق الشفافية والإفصاح:**

- قواعد للعمل تعزز قيم الشفافية والإفصاح.
- قواعد وتعليمات الشفافية والإفصاح معمول بها.
- لدى المنظمة وحدة مختصة أو على الأقل مختص بالحوكمة لمتابعة كافة متطلبات الشفافية والافصاح.
- التزام المنظمة بتوفير المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب والدقة المطلوبة.
- لدى المنظمة قائمة بالمعلومات المطلوب الإفصاح عنها والجهات المستفيدة منها.
- إجراءات تضمن لأصحاب العلاقة الحق في الحصول على المعلومات.
- الإفصاح الضريبي والتقارير المالية.

٣. المشاركة: أي توفير فرص عادلة لمشاركة الجميع واتخاذ كافة التدابير لتحقيق ذلك.  
 ■ معايير تحقق المشاركة:

- ضمان التشاور والمشاركة بين المنظمة والمستفيدين بما يحقق تلبية الاحتياجات.
- التزام المنظمة وكوادرها بالتنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.
- توافر نظام معلومات، يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.
- قيادة إيجابية قادرة على توجيه المنظمة نحو رؤية مشتركة.
- تمثيل جميع المستويات في عملية صنع القرار وبحسب مستوى القرار.
- لدى المنظمة ثقافة الإدارة بالمشاركة وإظهار قيادات جديدة.
- تحفيز كوادر المنظمة لتقديم مقترحات وتوجيه النصائح والإرشاد إليهم أثناء تأديتهم لمهامهم.

٤. المساءلة والمحاسبة: إيجاد آليات تحقق مساءلة ومحاسبة المعنيين بتسيير شؤون المنظمات.  
 ■ معايير تحقق المساءلة والمحاسبة:

- توفر آليات يستخدمها أصحاب العلاقة لمساءلة المنظمة.
- إدراك قواعد وإجراءات النظام وعواقب مخالفتها.
- توفر نظام للشكاوى يحق لأي متضرر من المنظمة أو برامجها استخدامه مع الالتزام بالاستجابة للشكاوى.
- صلاحيات الصرف تتم وفق المستويات الإدارية وبحسب النظم المحاسبية المعتمدة.
- قياس مستوى الرضا عن أداء القيادة والإدارة التنفيذية من قبل الأعضاء والمستفيدين.

٥. المساواة: المساواة هي التمتع بجميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية دون التمييز بسبب الدين أو اللون أو اللغة أو الجنس أو الرأي السياسي أو المستوى الاجتماعي.

٦. الرؤية الاستراتيجية: أي لابد أن يكون هناك رؤية طويلة الأمد لمستقبل المنظمة. وتأخذ بعين الاعتبار ما يريده المستهدفين.

■ معايير تحقق الرؤية الاستراتيجية:

- لدى المنظمة رؤية وخطة استراتيجية موثقة توضح إطار العمل الإستراتيجي ومجالاته.
- لدى المنظمة مصفوفة تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتستخدمها عند وضع وتحديث برامجها وانشطتها ومشاريعها.
- لدى المنظمة تصور لاحتمالات المتاحة من أجل مواجهة التحديات والتقليل من التهديدات التي تؤثر على العمل.
- وجود آلية لمراجعة الاستراتيجية وتقييمها وفق أدوات قياس معن عنها ومقرة، وذلك لضمان تحقيق غاياتها واقتراح أي تطوير لها.
- لدى المنظمة خطة للإستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة لتحقيق كفاءة وفاعلية الاداء.
- الاستجابة: أي الاستجابة لطلبات واحتياجات المستهدفين وفقاً للمصلحة العامة.

■ معايير تحقق الاستجابة:

- لدى المنظمة آلية لسرعة الاستجابة.
- لدى المنظمة نماذج لتحديد الاحتياجات والاستجابة لها.
- لدى المنظمة قياس لمدى تحقق الاستجابة في الوقت المناسب.



٧. الكفاءة والفاعلية: أي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرجوة.  
٨. النزاهة: يقصد بها الاستقامة والخلو من النقائص والاستقامة هي خلق من الأخلاق الحميدة وفضيلة من الفضائل التي يتسم صاحبها بالصدق في القول والإخلاص في العمل وفق قواعد وضوابط أخلاقية يلزمها الشخص على نفسه نتيجة إيمانه بمعتقد يثبت عليه. وعلى مستوى المنظمات تمثل النزاهة القيم والثقافة والأخلاق التي تحكم سلوك كافة المعنيين والعاملين في المنظمة وتعود إلى الالتزام بالعمل وفق أعلى المعايير الأخلاقية. لضمان التنفيذ الناجح والتميز لمختلف أنشطة المنظمة.

#### ■ محددات الحوكمة:

##### ● المحددات الداخلية:

- القوانين المطبقة.
- الهياكل الإدارية.
- السلطات والواجبات.

##### ● المحددات الخارجية:

- القوانين واللوائح.
- كفاءة الهيئات والأطراف الرقابية.
- دور المؤسسات غير الحكومية.

#### ❖ الجانب التطبيقي

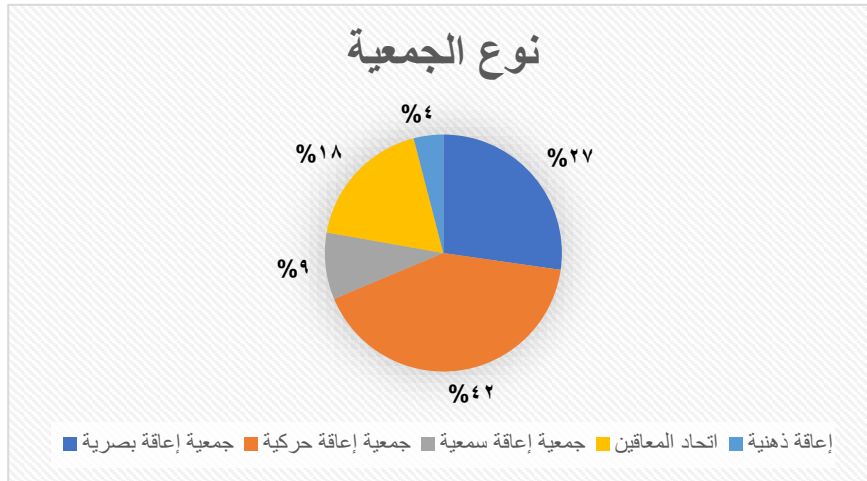
بناءً على تفريغ الاستمارات التي أعدت لهذا الغرض والتي بلغ عددها (٢٢) استمارة وفقاً للتجاوب في إطار الوقت المتاح لإعداد الورقة فقد كانت نتائج التفريغ على النحو الآتي:

#### أولاً: نتائج تحليل البيانات العامة:

#### ■ العينة وفقاً لطبيعة الإعاقة أو مجال العمل:

نوع الإعاقة	العدد	النسبة المئوية
جمعية إعاقة بصرية	٦	٢٧٪
جمعية إعاقة حركية	٩	٤١٪
جمعية إعاقة سمعية	٢	٩٪
اتحاد المعاقين	٤	١٨٪
إعاقة ذهنية	١	٤٪

جدول (١): يوضح نتائج توزيع العينة حسب الجهات التي ينتمي لها



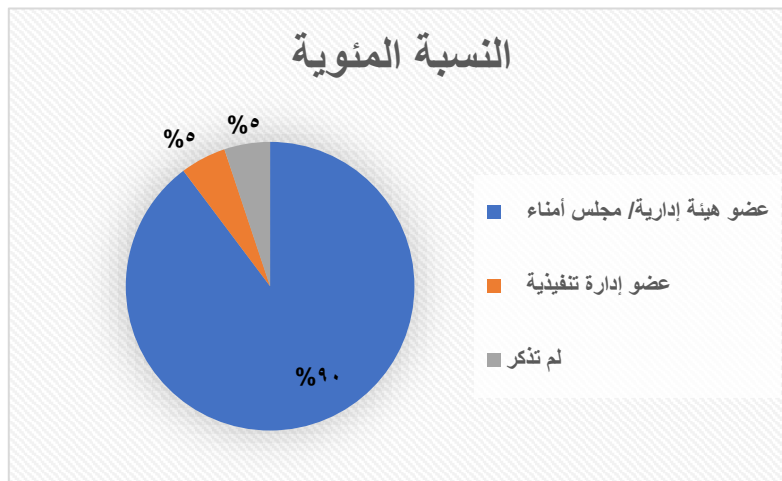
شكل (١): يوضح نتائج توزيع العينة حسب الجهات التي تنتمي لها

من الجدول والشكل رقم (١) نجد أن الإعاقة الحركية مثلت أعلى نسبة تجاوب في العينة حيث بلغت ٤١٪ من حجم العينة، تليها الإعاقة البصرية بنسبة تجاوب بلغت ٢٧٪، وجاءت الإعاقة الذهنية في مستوى التجاوب الأدنى بنسبة بلغت ٤٪، يليها الإعاقة السمعية بنسبة بلغت ٩٪. ويشير ذلك إلى وجود صعوبة في عملية الوصول والاتصال والتواصل مع هذه المنظمات أثناء تنفيذ ورقة العمل.

#### ■ المنصب الإداري للعينة

النسبة المئوية	العدد	المنصب
٥٩%	١٣	عضو هيئة إدارية/ مجلس أمناء
٢٣%	٥	عضو إدارة تنفيذية
١٨%	٤	لم يذكر المنصب

جدول (٢): يوضح نتائج توزيع العينة حسب المنصب الإداري



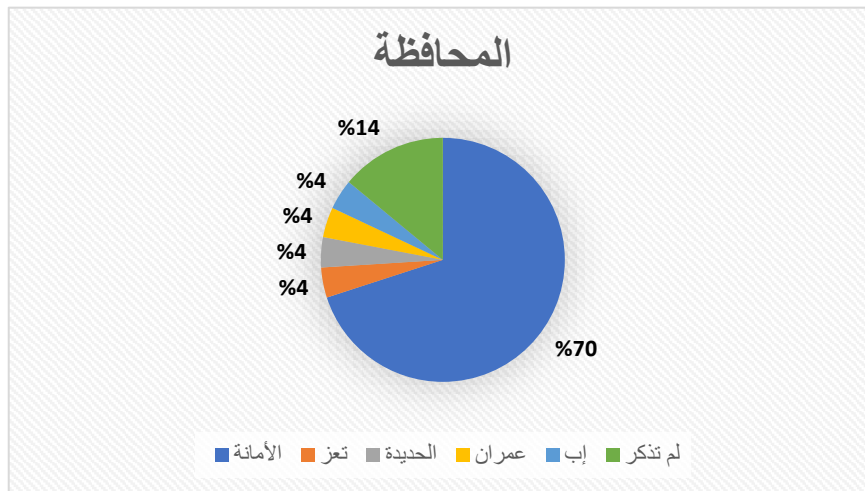
شكل (٢): يوضح نتائج توزيع العينة حسب المنصب الإداري

من الجدول والشكل (٢) نجد أن ٥٩٪ من العينة تمثل أعضاء من الهيئة الإدارية/ مجلس الأمناء، بينما ٢٣٪ كانوا من الإدارة التنفيذية، ونسبة ١٨٪ من العينة لم تجيب على السؤال.

المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية
الأمانة	١٥	٧٠٪
تعز	١	٤٪
الحديدة	١	٤٪
عمران	١	٤٪
إب	١	٤٪
لم تذكر	٣	١٤٪

جدول (٣): يوضح نتائج توزيع العينة حسب المحافظات التي ينتمي



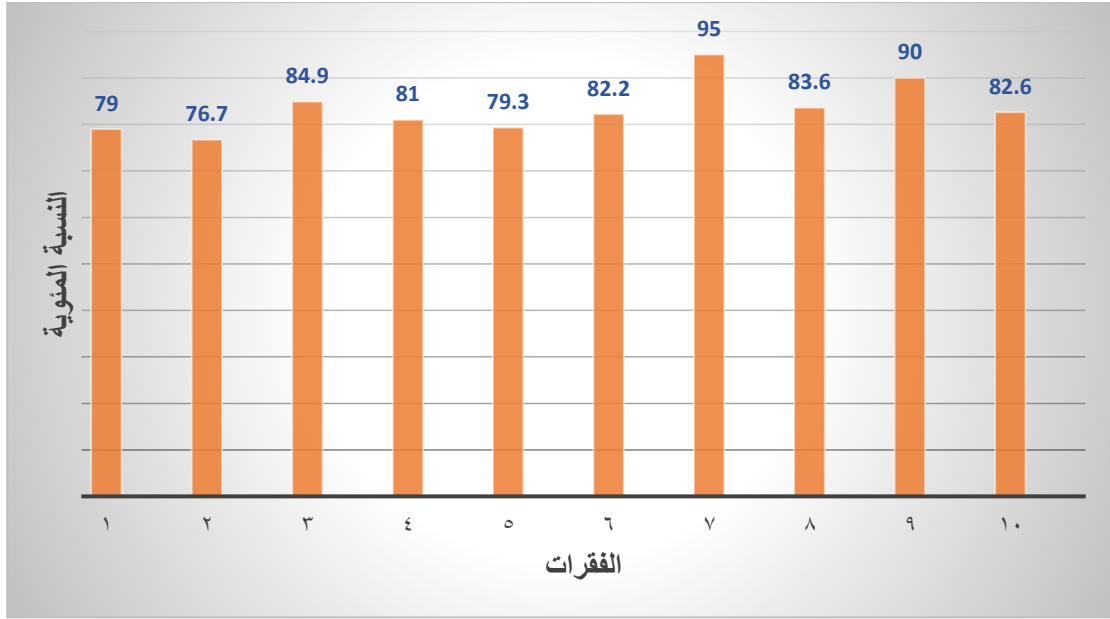
شكل (٣): يوضح نتائج توزيع العينة حسب المحافظات التي ينتمي لها أفراد العينة

من الجدول والشكل (٣) نجد أن ٧٠٪ من العينة كانت من العاصمة صنعاء، بينما ٤٪ من العينة جاءت بالتساوي من المحافظات (تعز، الحديدة، عمران، وإب)، ونسبة ١٤٪ من العينة لم تجيب على السؤال.

ثانياً: نتائج تحليل فقرات الاستمارة:

جدول (٤): يوضح نتائج تحليل فقرات قياس التحديات التي تعيق حوكمة منظمات ذوي الإعاقة

الفقرة	نسبة	بشدة موافق	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
٧٩	العدد	٩	٧	٣	٢	١	١. ضعف قناعة وثقافة القيادة وأصحاب القرار في تلك المنظمات حول أهمية حوكمة منظماتهم.
	%	٤١	٣٢	١٤	٩	٤	
٧٦,٧	العدد	٧	٧	٤	٣	١	٢. شعور القيادة وأصحاب القرار فيها بأن الحوكمة تشكل تهديد لمصالحهم الشخصية.
	%	٣٢	٣٢	١٨	١٤	٤	
٨٤,٩	العدد	١١	٣	٦	٢	٠	٣. تغييب حوكمة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة يسهل سوء استخدام مواردها من قبل المتنفذين فيها.
	%	٥٠	١٤	٢٧	٩	٠	
٨١	العدد	٩	٧	٥	٠	١	٤. نقص لوائح وأنظمة العمل المتوفرة في تلك المنظمات يجعلها غير قادرة على تطبيق الحوكمة.
	%	٤١	٣٢	٢٣	٠	٤	
٧٩,٣	العدد	٥	٩	٦	٢	٠	٥. نقص القدرات المالية والمادية المتاحة لدى منظمات ذوي الأشخاص ذوي الإعاقة يعيق قدرتهم في تطبيق الحوكمة في منظماتهم.
	%	٢٣	٤١	٢٧	٩	٠	
٨٢,٢	العدد	٩	٧	٦	٠	٠	٦. نقص في معارف وقدرات ومهارات القائمين والعاملين في تلك المنظمات يعيق تطبيق الحوكمة.
	%	٤١	٣٢	٢٧	٠	٠	
٩٥	العدد	٩	١٠	٢	١	٠	٧. جهل المنتسبين والأعضاء من المعاقين بدورهم الحقيقي في محاسبة من تم تفويضهم لإدارة منظماتهم من أهم أسباب تقاعس تلك القيادات عن تطبيق الحوكمة في منظماتهم.
	%	٤١	٤٦	٩	٤	٠	
٨٣,٦	العدد	١٠	٤	٧	١	٠	٨. ضعف الدور الرقابي والإشرافي للجهات الرسمية وفر بيئة عمل غير مؤسسية في تلك المنظمات.
	%	٤٦	١٨	٣٢	٤	٠	
٩٠	العدد	١٠	٨	٢	٢	٠	٩. المحسوبية وضعف في النزاهة لدى بعض العاملين في الجهات الرسمية المعنية ساهم في الوضع غير المؤسسي لعمل المنظمات العاملة مع الأشخاص ذوي الإعاقة.
	%	٤٦	٣٦	٩	٩	٠	
٨٢,٦	العدد	٩	٤	٦	٣	٠	١٠. الحصول على دعم الدعم الرسمي المادي والفني قائم على العلاقات الشخصية والمحسوبية وليس على شدة الاحتياج والكفاءة لدى منظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة.
	%	٤١	١٨	٢٧	١٤	٠	



شكل (٤): يوضح نتائج قياس التحديات التي تعيق حوكمة منظمات ذوي الإعاقة

من الجدول والشكل (٤) نجد أنه على مستوى تحليل نتائج الفقرات ككل جاءت الفقرة رقم (٧) في الترتيب الأعلى بنسبة تحقق بلغت ٩٥ % مما يشير إلى أن قلة الوعي لدى المنتسبين والأعضاء في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة كانت هي السبب الأول الذي يعيق تطبيق الحوكمة في تلك المنظمات. تليها الفقرة رقم (٩) بنسبة تحقق بلغت ٩٠ % مما يشير إلى أن المحسوبية وضعف النزاهة لدى بعض العاملين في الجهات الرسمية المعنية ساهم في الوضع غير المؤسسي لعمل المنظمات العاملة مع الأشخاص ذوي الإعاقة حيث ساهم ذلك الوضع من بقاء حال منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة على ما هي عليه. وجاءت الفقرة رقم (٣) في المرتبة الثالثة بنسبة تحقق بلغت ٨٤,٩ % مما يشير إلى أن غياب الحوكمة قد يكون هو الوضع المرغوب للعمل لدى المتنفذين في تلك المنظمات، كونهم يعتبرون أن الحوكمة مقيدة لعملهم. لذلك على تلك المنظمات أن تجعل من معالجة تلك التحديات أو الأسباب من أهم الأولوية لديها في المعالجة خلال المرحلة القادمة حتى تتمكن من تجاوز ما تمر به من ضعف مؤسسي.

على مستوى الفقرات التي جاءت كأقل قيمة مقارنة بباقي الفقرات بالرغم من أنها تعتبر مرتفعة في قيمتها الدالة بشكل فردي. جاءت الفقرة (٢) كأقل قيمة بنسبة تحقق بلغت ٧٦,٧ % تليها الفقرة رقم (١) بنسبة تحقق بلغت ٧٩ % والتي تشير إلى أنه هناك قناعة نسبية لدى القيادة وأصحاب القرار في تلك المنظمات حول أهمية حوكمة منظماتهم ومع ذلك فإن الممارسات بعيدة عن القناعات. مما سبق يمكن القول أن التحديات الأهم التي تعيق تطبيق حوكمة منظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة تتمثل في قلة وعي المنتسبين والأعضاء في تلك المنظمات بدورهم والصلاحيات التي لديهم في تصحيح وضع منظماتهم. كما أن الإدارات الحالية لمنظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة تفضل العمل بعيداً الإدارة الرشيدة بما يسهل لها عملية اتخاذ القرارات الفردية مما يتطلب سرعة العمل على تصحيح ذلك. هذا بالإضافة إلى ضعف دور الجهات الرسمية الذي لا يرتقي لما هو مطلوب منها. والممارسات الغير قانونية من قبل بعض العاملين في تلك الجهات مما يجعلها طرفاً في الوضع القائم في هذه المنظمات.

### ثالثاً: أخرى تذكر:

- ولترك مساحة لإضافة تحديات لم يتم تناولها في فقرات الاستمارة تم فتح المجال لذلك حيث طرح البعض التحديات التالية:
- قلة وعي الأشخاص ذوي الإعاقة بحقوقهم والاتجاه للعمل من منظور رعائي وقلة اهتمام الجهات ذات العلاقة من تمكين الأشخاص وبناء قدراتهم الإدارية والمعرفية.
  - عدم وجود قانون يحاسب ويجرم من يستغل ذوي الإعاقة سواءً كان من الموظفين الرسميين أو أي شخص في المجتمع حتى وإن كان ولي أمره.
  - ضعف التمويل اللازم لتسيير العمل والافتقار للوائح والأنظمة في تلك المنظمات.
  - دخول الجانب السياسي والحزبي في العمل مما عاق من حوكمة العمل وتغليب المصالح الخاصة وضعف الوازع الديني.
  - ضعف المتابعة والتقييم لدى الجهات الرسمية والممولة والاقتصر على وثائق الإخلاءات أو التقارير المصورة بعيداً عن المستهدفين. كما أن غياب تطبيق القانون بسبب ظروف الحرب جعل هناك متسع للفساد يضاف إليه التعاطف مع المعاق دون محاسبته.

### ❖ التوصيات

- العمل على رفع الوعي لدى مختلف المستويات الإدارية بما في ذلك الفئة المستهدفة في منظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة حول الحقوق والواجبات وأهمية حوكمة المنظمات بما يحقق مصلحة الجميع.
- توفير المساعدة المالية والفنية لمنظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة بما يساهم في تحقيق الإدارة الرشيدة في تلك المنظمات.
- إيجاد أنظمة ولوائح وآليات ضابطة للعمل وملزمة للمفوضين بتسيير أمور منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة على إشراك مختلف الأطراف المعنية بحسب حجم وتأثير القرارات المطلوب اتخاذها.
- تعزيز الدور الرسمي والعمل وفق الأطر القانونية والرسمية. وتفعيل نظام وآليات المحاسبة للعاملين الذين يثبت عليهم التجاوز.

## ❖ المراجع

١. حوكمة منظمات المجتمع المدني وفق قرارات ومعايير المنظمات الدولية، ٢٠٢١م، م. فؤاد سعيد.
٢. الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني، منظمة محامون بلا حدود، ٢٠٢١، صدام أبو عزام ومعاذ المومني.
٣. مدى توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة في القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية- دراسة تطبيقية على أمانة العاصمة صنعاء، ٢٠٢١، عبد الله بنيان، بحث ماجستير.
٤. الحكم الرشيد والبناء المؤسسي، ١٤٤١هـ، عبد الله شريم.
٥. دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات العمل التنموي على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة، ٢٠١٩، إياد عبد الجواد سليمان الدريلملي.
٦. دليل إرشادي لحوكمة منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية، ٢٠١٨، مؤسسة رنين.
٧. حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية " الملتقى الوطني لحوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية وإدارة الأعمال، ٢٠١٢م، طارق محمد العربي و تغليسية لمين.
٨. الخلفية النظرية في أساسيات العمل التنموي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، ٢٠١١، الصندوق الاجتماعي للتنمية.
٩. <https://maktabatmepi.org/ar/resources/internal-governance-and-accountability-csos>
١٠. <https://www.maatpeace.org/ar>
١١. <https://www.sabic.com/ar/investors/corporate-governance/our-integrity-culture>
١٢. [/https://ar.wikipedia.org/wiki/](https://ar.wikipedia.org/wiki/)

## ❖ الملاحق

استمارة قياس التحديات التي تقف أمام حوكمة المنظمات العاملة مع الأشخاص ذوي الإعاقة

رابط الإلكتروني للاستمارة:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1DS8JS\\_61vL8Hra3bXRwrgSCb\\_YzDLPa8\\_lto3I\\_zsE/edit?resourcekey#gid=276876895](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1DS8JS_61vL8Hra3bXRwrgSCb_YzDLPa8_lto3I_zsE/edit?resourcekey#gid=276876895)

## الإخوة والأخوات في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة والجهات ذات العلاقة الأكارم

تعتبر هذه الاستمارة جزء من متطلبات اعداد ورقة عمل حول التحديات التي تعيق حوكمة المنظمات العاملة مع الأشخاص ذوي الإعاقة. وبحكم موقعكم ومعرفتكم بعمل وواقع تلك المنظمات الرجاء التكرم بالإجابة على الاستفسارات الواردة في هذه الاستمارة بحيادية وموضوعية. حيث أن اجابتكم ستكون جزءاً من هذه الورقة. وسيتم العمل على الربط بين الجانبين العملي والنظري لهذه الورقة. مع العلم أن المقياس المستخدم في تنفيذ هذه الاستمارة هو المقياس الخماسي. وتهدف جميع العبارات الواردة في هذه الاستمارة إلى معرفة التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة في منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة في الجمهورية اليمنية.

كل الشكر والتقدير لتعاونكم،،

معد الاستمارة  
دكتور/ منى الغشمي



أولاً: البيانات العامة:

الاسم اختياري: ..... نوع الإعاقة التي يمثلها: .....  
 علاقة بالمنظمة التي يمثلها: ( ) عضو هيئة إدارية/ مجلس أمناء ( ) عضو إدارة تنفيذية ( ) أخرى  
 تذكر: ..... المحافظة: .....

ثانياً: فقرات الاستمارة:

تم صياغة فقرات الاستمارة الواردة في الجدول أدناه للإجابة على السؤال " من وجهة نظرك أي من الفقرات الواردة تعبر عن التحديات التي تقف أمام حوكمة المنظمات العاملة مع الأشخاص ذوي الإعاقة؟

غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					ضعف قناعة وثقافة القيادة وأصحاب القرار في تلك المنظمات حول أهمية حوكمة منظماتهم.
					شعور القيادة وأصحاب القرار فيها بأن الحوكمة تشكل تهديد لمصالحهم الشخصية.
					تغيب حوكمة منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة يسهل سوء استخدام مواردها من قبل المتنفذين فيها.
					نقص لوائح وأنظمة العمل المتوفرة في تلك المنظمات يجعلها غير قادرة على تطبيق الحوكمة.
					نقص القدرات المالية والمادية المتاحة لدى منظمات ذوي الأشخاص ذوي الإعاقة يعيق قدرتهم في تطبيق الحوكمة في منظماتهم.
					نقص في معارف وقدرات ومهارات القائمين والعاملين في تلك المنظمات يعيق تطبيق الحوكمة.
					جهل المنتسبين والأعضاء من المعاقين بدورهم الحقيقي في محاسبة من تم تفويضهم لإدارة منظماتهم من أهم أسباب تقاعس تلك القيادات عن تطبيق الحوكمة في منظماتهم.
					ضعف الدور الرقابي والإشرافي للجهات الرسمية وفر بيئة عمل غير مؤسسية في تلك المنظمات.
					المحسوبية وضعف في النزاهة لدى بعض العاملين في الجهات الرسمية المعنية ساهم في الوضع الغير المؤسسي لعمل المنظمات العاملة مع الأشخاص ذوي الإعاقة.
					الحصول على دعم الدعم الرسمي المادي والفني قائم على العلاقات الشخصية والمحسوبية وليس على شدة الاحتياج والكفاءة لدى منظمات الأشخاص من ذوي الإعاقة.

تحديات أخرى تذكر:

.....  
 .....