

**استدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن:
من التبعية إلى التحول الاستراتيجي**

تقييم الواقع الراهن وتحليل استشرافي لمستقبل التوطن في اليمن

مايو 2025م

المؤلف: عبدالقوي حاجب

تلفون: +967-775268588

ايميل: abdulqawi.hajeb@gmail.com

الشكر والتقدير

يتقدم المؤلف بخالص الشكر والامتنان لأعضاء مبادرة التوطين في اليمن، ومختبر التوطين اليمني، وقيادة العمل الإنساني المحلي، وشبكة نير (NEAR)، وكافة المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (L/NGOs) والمنظمات الدولية (INGOs) التي شاركت في هذه الدراسة من خلال التفاعل المستمر، والملاحظات البناءة، وروح التعاون طوال مراحل إعداد هذا البحث. كما يُعرب المؤلف عن شكره الخاص للمنظمات والأفراد الذين أسهموا بسخاء في مراجعة التقرير، وترجمته إلى اللغة العربية، وتصميم النسخة النهائية بصريًا، والمساهمة في نشره والترويج له. لقد كان لمساهماتهم دور محوري في تعزيز عمق التحليل، وتيسير الوصول اللغوي، وجودة العرض الشكلي، بما يضمن أن تعكس هذه الدراسة الواقع الميداني والمنظور المؤسسي للجهات المحلية والدولية على حد سواء.

وفيما يلي قائمة بالشركاء الذين وافقوا على الإقرار العلني بمساهماتهم:

- **مؤسسة تمدين شباب** - الترجمة، التصميم البصري، والمراجعة النظرية
ممثلة بالأستاذ/ جمال السهيلي
- **مؤسسة صدى للبناء والتنمية** - المراجعة النظرية والتحقق من المصادر والمراجع
ممثلة بالأستاذ/ وليد العليبي
- **مختبر التوطين اليمني** - المراجعة النظرية والتحقق من المضامين
ممثله بالأستاذ/ جميل عبده
- **شبكة نير - مكتب الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - (NEAR MENA)** المناصرة والنشر عبر منصة نير الإقليمية
ممثلة بالأستاذة/ وجدان جراح

تستند هذه الدراسة إلى معارف وخبرات مشتركة، وتُقدّم كأداة تعلّم جماعية تهدف إلى دعم مسار التوطين في اليمن وتعزيزه إقليميًا ودوليًا.



إقرار المؤلف

تعد هذه الدراسة نتاجًا لبحث أصيل ومستقل قام به المؤلف بشكل فردي. ولا تتضمن أي مواد سبق نشرها أو كتابتها من قبل أطراف أخرى، إلا في الحالات التي تم فيها الإقرار بذلك والإشارة إلى المصادر بشكل مناسب.

أقر بأن جميع أشكال الدعم التي تلقيتها - سواء في تصميم أدوات المسح، أو تحليل البيانات، أو المراجعة، أو الترجمة، أو المساهمة الفنية، أو الدعم في النشر - قد تم توثيقها والإشارة إليها بشفافية ضمن هذه الوثيقة.

لم يتم تقديم أي جزء جوهري من هذه الدراسة لنيل درجة علمية أو شهادة أكاديمية في أي مؤسسة. وقد تم تنفيذ هذا العمل بصفة شخصية، دون ارتباط بوظيفة مؤسسية أو تكليف رسمي من جهة تنظيمية. وأتحمل كامل المسؤولية عن المحتوى والنتائج والتحليلات الواردة في هذه الدراسة.

تم نشر هذه الدراسة تحت التأليف الشخصي لـ **عبدالغوي حاجب**، (2025) يرجى الاستشهاد بها بشكل مناسب عند استخدامه.

الإهداء

إلى المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن، التي ألهمني صمودها والتزامها الثابت بخدمة مجتمعاتها في وجه الشدائد، فكانت جوهر هذا البحث.

إلى شعب اليمن، الذي تجسّد شجاعته وكرامته وقدرته على التحمّل المعنى الحقيقي للمرونة والصبر.

إلى العاملين في الصفوف الأمامية من العاملين الإنسانيين - الذين لا يُرى كثير منهم، لكن لا غنى عنهم - والذين يواصلون تقديم الأمل في أحلك الظروف.

إلى عائلتي وموجهي، الذين لولا دعمهم الراسخ وتوجيههم الدائم وإيمانهم بمسيرتي، لما كان لهذا العمل أن يرى النور.

وإلى الجيل القادم من الباحثين والممارسين والمصلحين، الساعين نحو نظام إنساني أكثر عدالة، وإنصافاً، وقيادةً محلية.

المحتويات

5.....	جدول الجداول:	
6.....	جدول الأشكال التوضيحية	
7.....	قائمة المختصرات	
9.....	ملخص تنفيذي	1.
11.....	مقدمة	2.
11	2.1. الخلفية	
11	2.2. بيان المشكلة: المخاطر النظامية على استمرارية وفعالية المنظمات غير الحكومية	
12	2.3. أهداف البحث وأسئلته	
13	2.4. النطاق	
14	2.5. هيكل التقرير	
16.....	الإطار والمنهجية	3.
16	3.1. نظرة عامة على التصميم وإطار العمل	
16	3.2. طرق وأدوات جمع البيانات	
18	3.3. استراتيجية أخذ العينات ومعايير الاختيار	
22	3.4. الإطار التحليلي	
24	3.5. الاعتبارات الأخلاقية	
25	3.6. حدود المنهجية	
27.....	مراجعة البيانات الثانوية والادب السابق	4.
27	4.1. مقدمة	
27	4.2. إتاحة الوصول وعدالة التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية	
31	4.3. معوقات الوصول وعدالة التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية	
33	4.4. تأثيرات التمويل الوسيط على الاستقلالية الاستراتيجية للمنظمات المحلية والوطنية	
34	4.5. استراتيجيات الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في السياق اليمني	
36	4.6. الأطر النظرية لفهم التحديات المنهجية	
40	4.7. التناقض بين الالتزامات العالمية والواقع المحلي	
41	4.8. الفرص والحلول المحلية لاستدامة موارد المنظمات غير الحكومية	
42	4.9. الثغرات في البيانات الثانوية الأدبيات الموجودة والحلول المقترحة	
45	4.10. الخلاصة: نحو توطين عادل ومستدام للمنظمات غير الحكومية في اليمن	
47.....	نتائج العمل الميداني	5.
47	5.1. الصحة المالية	
53	5.2. جودة وهيكل الدخل	
62	5.3. ممارسات القيادة والإدارة	
65	5.4. الكفاءة الفنية في ممارسات استرداد التكاليف	
68.....	التحليل النهائي والخلاصة	6.
68	6.1. التوفيق النظري-التطبيقي بين النظرية والتطبيق	
70	6.2. العوائق الهيكلية والأسباب الجذرية	
73	6.3. أنماط الاستراتيجية: التأقلم والتكيف والتحول	
75	6.4. مشهد الفرص	
80.....	التوصيات الاستراتيجية وخطة العمل	7.
80	7.1. المنطق الاستراتيجي وضرورات الإصلاح	
80	7.2. الركائز والتوجهات الاستراتيجية	
85	7.3. آلية الحوكمة والرقابة	
85	7.4. مجالات البحث المستقبلي	
87.....	قائمة الملاحق	8.
87	الملحق (أ): مسرد المصطلحات والمفاهيم	
0	الملحق ب: مصفوفة تقييم استدامة المنظمات غير الحكومية	
0	الملحق (ج): تقييم آراء أصحاب المصلحة - لاستبيان الإلكتروني (عربي)	
0	الملحق (د): نموذج المقابلة (عربي)	
0	الملحق (هـ): الاستبيان كوبو (KoBo)	
0	الملحق (و): المسودة الثانية من منهجية قياس الأداء لمبادرة التوطين وتحسين الاستجابة في اليمن (LORMIY)	
1.....	قائمة المراجع (الحواشي):	9.

جدول الجداول:

- 19..... الجدول1 حجم العينة وتكوينها
- 20..... الجدول2 حجم المنظمات غير الحكومية المشاركة (حسب عدد الموظفين)
- 21..... الجدول3 المنظمات غير الحكومية المشاركة حسب حجم الميزانية
- 21..... الجدول4 مشاركة المنظمات غير الحكومية حسب نوع القيادة
- 29..... الجدول 5 حصة التمويل المباشر بين المنظمات غير الحكومية (دولية - محلية - وطنية)
- 30..... الجدول6 تركيز التمويل المباشر بين أكبر 5 جهات متلقية للتمويل حسب نوع المنظمة غير الحكومية (2015-2025)
- 30..... الجدول7 استقرار التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن (2015-2024)
- 31..... جدول 8 الاتجاهات الرئيسية للتمويل الإنساني في اليمن (2015-2025م)
- 33..... الجدول 9 العوائق الرئيسية أمام التوطين المحلي وتأثيراتها على المنظمات غير الحكومية
- 34..... الجدول10 جدول ملخص: تأثير توسط المنظمات الدولية والاممية على المنظمات المحلية/الوطنية
- 35..... الجدول11 جدول ملخص: استراتيجيات الاستدامة المالية
- 38..... الجدول12 ازدواجية التوقعات المتعلقة بالمشروعية التي تواجهها L/NGOs
- 40..... الجدول13 ملخص الالتزامات العالمية مقابل النتائج على الواقع في اليمن
- 43..... الجدول14 مثال: الاختلافات في تسمية نوع المستلم عبر مجموعات البيانات
- 43..... الجدول15 مثال: تناقضات التسمية
- 43..... الجدول16 مثال: إدخالات غير مصنفة أو غامضة
- 44..... الجدول17 مثال: المصطلحات والرموز غير المتسقة
- 44..... الجدول18 توصيات لتعزيز تتبع التمويل وشفافيته
- 45..... الجدول19 أولويات البحوث والسياسات المقترحة
- 47..... الجدول20 المنظمات التي لديها احتياطات (مقيدة وغير مقيدة)
- 48..... الجدول21 مستوى المرونة (أيام من نفقات التشغيل) للمنظمات التي لديها احتياطات
- 49..... الجدول22 مستوى الدخل غير المشروط
- 49..... الجدول23 استقرار الدخل غير المشروط
- 51..... الجدول24 النسبة المئوية للدخل من أكبر ممول
- 52..... الجدول25 النسبة المئوية للدخل من أكبر ثلاثة مصادر تمويل
- 53..... الجدول26 التصور الذاتي لتنوع الدخل
- 54..... الجدول27 عدد/تنوع مصادر الدخل
- 56..... الجدول28 النسبة المئوية للتمويل المتلقى عن طريق المنظمات غير الحكومية الدولية/وكالات الأمم المتحدة
- 57..... الجدول29 النسبة المئوية للتمويل متعدد السنوات
- 58..... الجدول30 النسبة المئوية لأنماط المرونة التمويلية
- 59..... الجدول31 النسبة المئوية لاسترداد التكاليف من الأموال المشروطة
- 59..... الجدول32 مستوى تنفيذ توزيع التكاليف الإدارية العادلة
- 59..... الجدول33 مستوى الاعتماد على الدعم
- 60..... الجدول34 : النسبة المئوية لاسترداد التكاليف الإدارية
- 62..... الجدول35 وجود سياسة الاحتياطات وتنفيذها
- 62..... الجدول36 وجود سياسة إدارة التكاليف
- 62..... الجدول37 مستوى متابعة تدفقات الدخل الجديدة
- 63..... الجدول38 مستوى القدرات الواضحة في تأمين الأموال غير المشروطة
- 63..... الجدول39 تواتر ممارسات الإدارة المالية
- 63..... الجدول40 وجود استراتيجية استدامة رسمية معتمدة من مجلس الإدارة
- 64..... الجدول41 وجود سياسة رسمية بشأن استرداد التكاليف
- 64..... الجدول42 مستوى تنفيذ سياسة استرداد التكاليف
- 65..... الجدول43 وجود ميزانية رسمية لاسترداد التكاليف الكاملة
- 65..... الجدول44 تواتر تحديث الميزانية المؤسسية
- 66..... الجدول45 مستوى تطبيق معدل التكلفة الإدارية المحددة
- 66..... الجدول46 نظم وضع وإدارة الميزانيات الممولة من المنح
- 66..... الجدول47 نظام توزيع التكاليف لتوزيع التكاليف على المشاريع/البرامج المختلفة
- 73..... الجدول48 العوائق المقارنة عبر المجالات
- 85..... الجدول49 التوصيات الاستراتيجية الرئيسية للتغيير التحويلي

جدول الأشكال التوضيحية

- الشكل 1 حجم العينة وتكوينها..... 20
- الشكل 2 حجم المنظمات غير الحكومية المشاركة (حسب عدد الموظفين) 20
- الشكل 3 المنظمات غير الحكومية المشاركة حسب حجم الميزانية 21
- الشكل 4 مشاركة المنظمات غير الحكومية حسب نوع القيادة 21
- الشكل 5 التغطية الجغرافية 22
- الشكل 6 التغطية القطاعية 22
- الشكل 7 التمويل الإنساني السنوي لليمن حسب نوع المتلقي (2015-2024) 28
- الشكل 8 التمويل الإنساني للمنظمات غير الحكومية في اليمن حسب النوع (2015-2024) 28
- الشكل 9 معدلات التمويل المباشر بين المنظمات غير الحكومية (دولية - محلية - وطنية) 28
- الشكل 10 التفاوت في التمويل بين المنظمات غير الحكومية (دولية - محلية وطنية) 29
- الشكل 11 مقارنة نسبة التمويل بين المنظمات غير الحكومية (دولية - محلية وطنية) 29
- الشكل 12 تركيز التمويل بين أكبر 5 جهات متلقية للتمويل حسب نوع المنظمة غير الحكومية (2015-2025) 30
- الشكل 13 أنماط مدة التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن (2015-2024) 30
- الشكل 14 المنظمات التي لديها احتياطات (المشروطة وغير المشروطة) 47
- الشكل 15 مستوى المرونة (أيام من النفقات التشغيلية) للمنظمات التي لديها احتياطات 48
- الشكل 16 يوم/شهر من الاحتياطات (غير المشروطة والمشروطة) 49
- الشكل 17 التصور الذاتي للدخل غير المقيد 50
- الشكل 18 النسبة المئوية للاعتماد على مورد واحد رئيسي 51
- الشكل 19 النسبة المئوية للاعتماد على ثلاثة من أكبر الموارد 52
- الشكل 20 عدد/تنوع مصادر الدخل 54
- الشكل 21 النسبة المئوية للتمويل الذي يتم تلقيه عن طريق المنظمات غير الحكومية الدولية/وكالات الأمم المتحدة 56
- الشكل 22 النسبة المئوية للتمويل متعدد السنوات 57
- الشكل 23 النسبة المئوية للتمويل المرن 58

قائمة المختصرات

المختصرات	المصطلح الكامل / الشرح
ACR	استرداد التكاليف الإدارية
CBOs	المنظمات المجتمعية
CBPF	الصندوق القطري المشترك
CCCM	تنسيق المخيمات وإدارة المخيمات
CHS	المعيار الإنساني الأساسي
CRS	نظام الإبلاغ عن الدائنين
CSOs	منظمات المجتمع المدني
CSR	المسؤولية الاجتماعية للشركات
CVA	المساعدات النقدية والقسائم
DRR	الحد من مخاطر الكوارث
ECHO	العمليات الأوروبية للحماية المدنية والمساعدات الإنسانية
FCDO	مكتب الشؤون الخارجية والكومنولث والتنمية
FTS	خدمة التتبع المالي
GAZ	الهيئة العامة للزكاة
GFFO	وزارة الخارجية الألمانية
GHO	نظرة عامة على العمل الإنساني العالمي
HAC	العمل الإنساني من أجل الأطفال (تقرير اليونيسف)
HCT	الفريق القطري الإنساني
HNO	نظرة عامة على الاحتياجات الإنسانية
HRP	خطة الاستجابة الإنسانية
IASC	اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات
IATI	المبادرة الدولية لشفافية المعونة
ICR	استرداد التكاليف غير المباشرة
ICRA	اتفاقية استرداد التكاليف غير المباشرة
ICVA	المجلس الدولي للوكالات الطوعية
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
INGOs	المنظمات الدولية غير الحكومية
IsDB	البنك الإسلامي للتنمية
KIIs	مقابلات مع المطلعين الرئيسيين
KPIs	مؤشرات الأداء الرئيسية
L/NNGOs	المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية
LNGOs	المنظمات غير الحكومية المحلية
LORMIY	مبادرة توطين وتحسين آليات الاستجابة في اليمن
LPMF	إطار قياس أداء التوطين المحلي
M&E	الرصد والتقييم
MFIIs	مؤسسات التمويل الأصغر
MI	مؤشر القياس
MoUs	مذكرات التفاهم
NGOs	المنظمات غير الحكومية
NNGO	المنظمات الوطنية غير الحكومية
OCHA	مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
OECD CRS	قاعدة بيانات إحصائية على مستوى المشروع للمساعدة الإنمائية الرسمية (ODA)، تستخدم لتتبع مدفوعات المانحين وتدفقات التمويل.
OECD-DAC	هيئة لصنع السياسات داخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تضع معايير لفعالية المعونة، وتحدد أهلية المساعدة الإنمائية الرسمية، وتصدر توجيهات بشأن المجتمع المدني والتوطين والتعاون الإنمائي.
RDT	نظرية الاعتماد على الموارد
SIDA	الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي
SME	المشاريع الصغيرة والمتوسطة
SLF	إطار سبل العيش المستدامة
SWIFT	جمعية الاتصالات المالية العالمية بين البنوك (SWIFT)
ToC	نظرية التغيير - نموذج مرئي أو سردي يصف كيف يؤدي التدخل إلى النتائج المرجوة

الأمم المتحدة	UN
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
منظمة الأمم المتحدة للطفولة	UNICEF
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية	USAID
المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية	WASH
برنامج الأغذية العالمي	WFP
منظمة الصحة العالمية	WHO
الصندوق الإنساني اليمني	YHF

1. ملخص تنفيذي

الأهداف وإطار العمل: تُقيم هذه الدراسة مستوى الاستدامة المالية والاستقلالية الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (L/NGOs) العاملة في سياق الأزمة الإنسانية المتفاقمة في اليمن. وتسترشد الدراسة بإطار قياس أداء التوطين الخاص بمبادرة توطين وتحسين آليات الاستجابة في اليمن، تتبع مؤشرات التمويل، وجودة التمويل، والقدرات المؤسسية، وآليات استرداد التكاليف، والحواجز الهيكلية التي تعيق الفاعلية لمنظمات القطاع المدني في اليمن.

ويستند التحليل إلى نموذج مفاهيمي متكامل يجمع بين عدد من النظريات، من بينها: **نظرية التبعية للموارد، والنماذج المؤسسي، والمشروعية المحلية ونظرية التنمية التشاركية، ومبادئ التمويل الإسلامي، ورأس المال الاجتماعي، والمرورة المؤسسية.** استخدمنا تصميمًا متنوع الأساليب البحثية وتم إجراء الدراسة خلال الفترة (أكتوبر 2024-مارس 2025) (من أكتوبر 2024 إلى مارس 2025) وشملت الأساليب: استبيانيًا منظمًا استهدف أكثر من 37 منظمة يمنية؛ 22 مقابلة معمقة مع أصحاب مصلحة رئيسيين ومراجعة للأدبيات والبيانات الثانوية. وقد مكّن هذا النهج التكامل من توليد مؤشرات كمية (KPIs) مدعومة برؤى نوعية تعكس التجارب الواقعية للمنظمات اليمنية في السياق الإنساني المعقد في اليمن.

النتائج الرئيسية

– عدالة الوصول والمساواة في التمويل: تكشف النتائج عن تفاوتات صارخة في الوصول إلى التمويل. بين عامي 2015 و2025، تلقت المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) حوالي 2.52 مليار دولار من التمويل الإنساني المباشر، مقابل 480 مليون دولار فقط لجميع المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (و37 مليون دولار فقط مباشرة إلى المنظمات المحلية). في عام 2016، تلقت المنظمات الدولية غير الحكومية 13 ضعف ما تلقت المنظمات المحلية/الوطنية غير الحكومية وفي العام 2024م ثمانية اضعاف (8:1 بحلول عام 2024). ويضاف إلى ذلك التركيز الشديد: ذهب 86% من التمويلات المباشرة إلى المنظمات المدنية المحلية إلى أكبر 5 منظمات متلقية و76.5% إلى أكبر 5 منظمات وطنية متلقية، في حين أن حصة أكبر 5 منظمات دولية غير حكومية لم تتجاوز 33%. حوالي ثلثي المنظمات غير الحكومية المحلية حصلت على منح لمدة عام واحد فقط (مقابل 10% تحصل على منح لمدة 3 سنوات أو أكثر)، مقارنة بـ 37% من المنظمات غير الحكومية الوطنية التي تحصل على تمويل متعدد السنوات. تخلق هذه الأنماط **دورة من التبعية** حيث يستحوذ عدد قليل من المنظمات غير الحكومية "النخبوية" على معظم التمويل، تاركة الأخرى مهمشة. فقط 12% من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية تتلقى تمويلًا غير مقيد أو مرن، مما يحد بشدة من استقلاليتها الاستراتيجية.

– الصحة المالية: المنظمات غير الحكومية المحلية تعاني من هشاشة مالية شديدة. يوضح الجدول 20 أن 90% من المنظمات غير الحكومية الدولية تمتلك احتياطات تشغيلية، مقابل 13% فقط من المنظمات غير الحكومية المحلية و25% من المنظمات غير الحكومية الوطنية. في الواقع، لا تمتلك معظم المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية اليمنية أي احتياطات لمواجهة الصدمات. وفي الحالات التي تتوفر فيها الاحتياطات، فإنها غالبًا ما تكون محدودة للغاية، ولا تتجاوز لدى أي منظمة محلية فترة 60 يومًا من المصروفات التشغيلية. بينما تمتلك نحو 90% من INGOs احتياطات تكفي لأكثر من 90 يومًا. وتشير البيانات إلى أن أكثر من 85% من المنظمات المحلية لا تملك دخلًا غير مشروط، مقابل 30% من INGOs التي تعتمد على نسب عالية من هذا النوع من الدخل.

وتُظهر نتائج الدراسة أن التمويل قصير الأجل والمقيد، والذي غالبًا ما يتم تمريره عبر وسطاء، يترك المنظمات المحلية في "دائرة المعاناة والهشاشة المتلاحقة" دون أي قدرة على المناورة المالية. وفي ظل غياب الاحتياطات والدخل غير المشروط، فإن المنظمات المحلية والوطنية تعاني من ضعف مؤسسي يجعلها عرضة للتعثّر عند أول تأخير أو انقطاع في التمويل. تؤكد هذه النتائج أن فجوات المرورة المؤسسية في المجتمع المدني اليمني ترتبط مباشرة بعدم عدالة التمويل وتكريس التبعية.

جودة الدخل واسترداد التكاليف: تعتمد المنظمات اليمنية بشكل شبه كلي على التمويل المشروط بالمشاريع، مع غياب شبه تام لآليات استرداد التكاليف غير المباشرة. وتشير التحليلات العالمية إلى أن العديد من الجهات المحلية لا تغطي سوى 0-30% من نفقاتها الإدارية، وهي نسبة أقل بكثير من المعايير المرجعية للاستدامة المالية. وقد أكدت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC - اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات) أن معدلات التكاليف الإدارية للمنظمات المحلية غالبًا ما تكون غير مؤهلة أو مستبعدة تمامًا من ميزانيات المانحين.

وقد أظهر الاستبانة أن 0% من المنظمات المحلية أبلغت عن قدرتها على استرداد كامل التكاليف، ما اضطرها إلى دعم التكاليف الأساسية من موارد أخرى. وتمتلك 69% فقط من المنظمات المحلية سياسة مكتوبة لاسترداد التكاليف (مقابل 100% من INGOs)، وأقل من نصفها يراجع موازنته بانتظام. إن ضعف هذه الممارسات يعني أن الوظائف المؤسسية الحيوية - مثل الإدارة، والامتثال، والموارد البشرية - تُدار بإمكانيات محدودة للغاية، ما يعزز هشاشة المنظمات المحلية. تم تصنيف جودة الدخل الإجمالي للمنظمات غير الحكومية المحلية على أنها "منخفضة للغاية": مع تنوع ضئيل للغاية خارج نطاق المانحين، لا يمكنها تحقيق فائض لبناء احتياطات. باختصار، إن ضعف الإدارة المالية وتجاهل تمويل النفقات العامة يجعل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية ضعيفة مؤسسيًا.

العوائق الهيكلية: حددت الدراسة مجموعة من **العوائق الهيكلية** التي تعيق فعالية التمويل والتوطين وعلى المستوى العالمي، تجبر متطلبات الامتثال للمانحين (تقديم تقارير مفصلة، اللغة، معايير التدقيق) المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية الاحتراف الشكلي"، أي محاكاة نماذج المنظمات الدولية بدلاً من التركيز على الاستجابة للاحتياجات المحلية والابتكار المحلي. وتؤدي السياسات المتحفظة للمانحين، وتجزئة قنوات التمويل، إلى تركّز السلطة خارج اليمن. أما داخليًا، فإن التحديات المصرفية (مثل ازمات فصل نظام SWIFT، وتعدد وتضارب الأنظمة المالية بين صنعاء وعدن) تعرقل التحويلات الدولية وتجمد العمليات المالية المحلية. كما أن التمويل الحكومي للمنظمات غائب تمامًا، كما أن عدم اليقين التنظيمي، والفقر المؤسسي، وانعدام الأمن، وسيطرة النخب على فرص التمويل يفاقم العزلة والحرمان المالي لشريحة واسعة من منظمات المجتمع المدني.

استراتيجيات التكيف والفرص: رغم هذه التحديات، أظهرت المنظمات اليمنية قدرة على الابتكار المالي. فهي تستفيد من مصادر التمويل غير الرسمي والديني: على سبيل المثال لوحظ اللجوء إلى الزكاة (الصدقات الإلزامية) والوقف (الهبات) والصدقة وأعمال الخير التي يقوم بها المغتربون. على سبيل المثال، صرفت الهيئة العامة للزكاة 11.2 مليار ريال يمني (44.7 مليون دولار أمريكي) في رمضان 2025، لكن هذه الأموال غالباً ما تتجاوز منظمات المجتمع المدني المحلية أو تتعرض للتسييس. كما تعتمد المنظمات على حملات شعبية، أو مشاريع صغيرة لتوليد الدخل. إلا أن هذه المصادر **ما تزال مجزأة وغير منسقة**، وتتطلب جهوداً تنظيمية أكبر. وتسلط دراستنا الضوء على **نماذج واعدة غير مستغلة كلياً أو غير مستغلة بالشكل الكافي**، مثل التنسيق مع سلطات الزكاة، وتطوير أدوات التمويل الإسلامي (الصكوك والمضاربة). وتنشيط الوقف المجتمعي، وإشراك القطاع الخاص اليمني ومسؤولية الشركات الاجتماعية. إن هذه النماذج يمكن أن تسهم في **تحويل الموارد المحلية إلى استجابات إنسانية مستدامة**، إذا ما تم تذليل الحواجز التنظيمية والشراكات غير المتوازنة.

ضرورات الإصلاح: للانتقال من "البقاء على قيد الحياة" إلى الاستدامة، يحدد التقرير ثلاث ضرورات: (1) **الإنصاف المالي:** يعني التمويل العادل إعادة توجيه السلطة المالية. يجب على المانحين والمنظمات غير الحكومية الدولية زيادة التمويل المباشر والمرن والمتعدد السنوات للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية بشكل كبير، مع تحديد أهداف واضحة للمنظمات التي تقودها النساء والمنظمات الشعبية (2). **المرونة المؤسسية:** تحتاج المنظمات غير الحكومية المحلية إلى الدعم لبناء أنظمة قوية. ويشمل ذلك استرداد التكاليف العامة بشكل عادل، واحتياطات طويلة الأجل، وسياسات مكتوبة، والقدرة على استيعاب الصدمات. إن تعزيز القيادة والحوكمة والمهارات المالية سيجعل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية أقل اعتماداً على الوسطاء (3). **المشروعية المحلية:** تتطلب الاستدامة الحقيقية إعادة الاعتراف بالمعرفة المحلية والمساءلة المجتمعية. ويعني ذلك إعادة تعريف المشروعية المحلية بما يتجاوز مقاييس المانحين، نحو **الثقة المجتمعية**، وإصلاح الشراكات نحو **القيادة المشتركة**، وتبسيط آليات الامتثال حتى تتمكن المنظمات غير الحكومية المحلية من التعاون على قدم المساواة.

الركائز الاستراتيجية والحوكمة: بناءً على هذه المتطلبات الضرورية، يقترح التقرير **ست ركائز استراتيجية** (مجالات عمل واسعة): (1) **التمويل العادل** (منح مباشرة موجهة وعادلة، صناديق تجميعية للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية)، (2) **القدرة والمرونة** (الاستثمار في تطوير موارد الاستدامة المالية، سياسات استرداد التكاليف، الإدارة)، (3) **إصلاح الشراكات** (نماذج للتنفيذ المشترك البناء، وتقييم ومتابعة تشاركية، توزيع عادل للتكاليف)، (4) **التمويل المبتكر** (مأسسة القنوات الإسلامية وقنوات تمويل الشنت والقطاع الخاص)، (5) **المساءلة والشفافية** (تتبع شفاف لتدفقات المساعدات، ومقاييس تشاركية تعكس وجهات النظر المحلية)، و (6) **القيادة المحلية** (تعزيز شبكات المنظمات غير الحكومية، والحقوقية، والفضاء المدني). للإشراف على التنفيذ، يوصى بإنشاء **مجموعة عمل مخصصة** (من جميع أصحاب المصلحة) و**لجنة توجيهية** رفيعة المستوى. وستتولى هذه الهيئات - التي تضم المانحين والأمم المتحدة/المنظمات غير الحكومية الدولية والسلطات اليمنية وممثلي المنظمات غير الحكومية - تنسيق توجه استراتيجي ورصد التقدم المحرز وضمان أن تظل الإصلاحات متوافقة مع الأولويات المحلية.

دعوة إلى العمل: الأدلة واضحة: من دون تغيير جذري، سيقى القطاع المدني في اليمن عرضة للانهار. إن التحول من "التركيز على البقاء" إلى "الاستدامة" لا يتطلب إصلاحات فحسب، بل **تغيير جذري يتضمن تخصيص الموارد الكافية والبناء الاستراتيجي وإعادة توزيع السلطة والثقة**. يجب على المانحين ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية والسلطات اليمنية أن يتخذوا إجراءات حاسمة. من خلال إعادة توزيع النفوذ المالي وتكييف السياسات مع السياقات المحلية وإسناد المهام إلى الجهات الفاعلة المحلية، يمكن للنظام الإنساني أن يَعْزِز فعالية المنظمات غير الحكومية اليمنية. عندئذ فقط يمكن أن تصبح المساعدات أكثر فعالية واستدامة وموجهة نحو الاحتياجات المحلية.

2.1. الخلفية

أدى النزاع الذي طال أمده في اليمن إلى واحدة من أكبر حالات الطوارئ الإنسانية في العالم، حيث تشير التقديرات إلى أن **19.5 مليون شخص** يحتاجون إلى المساعدة في عام 2025 (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، خطة الاستجابة الإنسانية لعام 2025) [1]. ومع ذلك، لا يزال التمويل غير كافٍ وفي تراجع عام بعد عام؛ فاعتبارًا من منتصف عام 2025، تراجع تمويل خطة الاستجابة اليمن **أقل من 10%** وفقًا لخدمة التتبع المالي [2]. وفي هذا السياق الذي يشهد سُحًا في الموارد، تضطلع المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (L/NGOs) بالجزء الأكبر من تقديم الخدمات في الخطوط الأمامية، حيث تعمل في المناطق التي تواجه الوكالات الدولية عوائق في الوصول أو أمنية.

وعلى الرغم من التزامات الصفقة الكبرى، لا يزال التمويل الإنساني المباشر للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن **أقل من 2% من إجمالي التدفقات المباشرة** وفقًا لخدمة التتبع المالي [2]. أما الباقي فيتم توجيهه من خلال طبقات وسيطة متعددة - غالبًا ما تكون وكالات الأمم المتحدة أو المنظمات غير الحكومية الدولية - مما يحد من استرداد النفقات العامة، ويفرض تكاليف امتثال باهظة، ويديم علاقات القوة غير المتكافئة في هياكل الشراكة [4] (Humentum). ويؤدي استحواذ النخبة إلى تفاقم هذه التفاوتات: حيث تستحوذ قلة من المنظمات "المشائخية" ذات العلاقات الجيدة على حصة غير متناسبة من تمويل الجهات الفاعلة المحلية، مما يعزز الهيمنة على القطاع المدني ويخنق أصوات المجتمع المدني الناشئة أو الريفية [8].

وتزيد هشاشة الفضاء الكلي من ضغوط الاستدامة. فقد أدى انخفاض قيمة العملة وأنظمة أسعار الصرف الموازية والتهديد **بفصل البنوك اليمينية عن نظام سويغت** إلى تعطيل التحويلات بالعملة الأجنبية وتضخيم تكاليف المعاملات لجميع المنظمات غير الحكومية الوطنية وحتى الدولية [9]. على المستوى التنظيمي، تفتقر العديد من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية إلى احتياطات استراتيجية أو سياسات قوية لاسترداد التكاليف، مما يجعلها عرضة للتوقف المفاجئ للمانحين أو انقطاع خطوط الإمداد - وقد تجلى ذلك مؤخرًا في التعليق الجزئي من قبل الولايات المتحدة وخفض حصص برنامج الأغذية العالمي في أواخر عام 2024 [7]. في غياب إصلاحات هيكلية لممارسات التمويل والتنظيم المصرفي وحوكمة الشراكة، تظل استمرارية منظومة المجتمع المدني في اليمن - وبالتالي فعالية الاستجابة الإنسانية - في خطر شديد.

2.2. بيان المشكلة: المخاطر النظامية على استمرارية وفعالية المنظمات غير الحكومية

على الرغم من محورية المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في البنية الإنسانية في اليمن، إلا أنها تواجه مجموعة متزايدة من المخاطر المنهجية التي النظامية التي تهدد استمراريته على المدى الطويل. تتجلى هذه المخاطر في أربعة أبعاد مترابطة: عدم الاستقرار المالي، والعجز في استرداد التكاليف، والاستبعاد التشغيلي، والهشاشة المؤسسية الكلية.

أولاً، يؤدي **تقلب التمويل ونقص الاستثمار المزمّن** القطاع المدني إلى تعريض المنظمات غير الحكومية لضغوط مالية شديدة. على مدار السنوات الخمس الماضية، كانت النداءات الإنسانية لليمن تعاني باستمرار من نقص في التمويل، **حيث أظهر عام 2025 أسوأ بداية حتى الآن - أقل من 10% من التمويل بحلول منتصف العام** [1، 2]. تهيمن المنح قصيرة الأجل، مع تخصيص الحد الأدنى من التمويل متعدد السنوات أو التمويل المرن. ونتيجة لذلك، غالبًا ما تضطر المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية إلى دورات برمجة تفاعلية مع قدرة محدودة على الاحتفاظ بالموظفين أو الاستثمار في التطوير المؤسسي أو التخطيط لما بعد المشاريع الفورية [3].

ثانياً، **أنظمة استرداد التكاليف ضعيفة أو غائبة تماماً**. تعمل العديد من المنظمات غير الحكومية دون الحد الأدنى اللازم لتغطية تكاليفها التشغيلية الأساسية وتكاليف الامتثال. وفقاً لتقييمات عالمية حديثة، كثيراً ما تبلغ الجهات الفاعلة المحلية عن **معدلات استرداد التكاليف الإدارية بنسبة تتراوح بين 0 و30 في المائة**، وهي أقل بكثير من معايير الاستدامة [4] (Humentum، 2022). وقد أكدت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات أن التكاليف العامة للمنظمات غير الحكومية المحلية غير مؤهلة أو مستبعدة في كثير من الأحيان من اتفاقيات التمويل، مما يقوض المرونة المالية [6]. في اليمن، تتضخم هذه الديناميكية بسبب التضخم، وارتفاع المصاريف التشغيلية والتنقل والأمن، والافتقار إلى خدمات الدعم الإداري المشترك.

ثالثاً، **يحول التهميش الممنهج وهياكل الشراكة غير المتكافئة** دون تحقيق النمو المستدام لمنظمات المجتمع المدني. فالعديد من الجهات الفاعلة المحلية مستبعدة هيكلياً من الاتحادات واسعة النطاق وأدوات التمويل المجمع بسبب محدودية اعتراف المانحين أو سرديات القدرات أو معايير الأهلية التقييدية [7]. كما كشفت الأبحاث حول هيمنة النخبة عن أن السلطة تتركز في عدد قليل من المنظمات "النخبة" التي تتحكم في الوصول إلى التمويل وتحد من العدالة على مستوى القطاع [8].

وأخيراً، **تفاقم اضطرابات الاقتصاد الكلي والحواجز التنظيمية هذه التحديات**. فالضربات التي تتعرض لها البنية التحتية المصرفية، بما في ذلك احتمال انقطاع نظام سويغت، تقيّد وصول المنظمات غير الحكومية إلى التحويلات الدولية، وتخلق اختناقات في السيولة، وتعدّد امتثال المانحين [9]. كما أن غياب التنسيق المصرفي المركزي وظهور أنظمة

تنظيمية متصارعة (في صنعاء وعدن) يزيد من تجزئة البيئة المالية للمنظمات غير الحكومية، خاصة تلك التي تحاول العمل على المستوى الوطني.

وخلاصة القول، تعمل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن في بيئة تتسم بالهشاشة المالية والتبعية المؤسسية والإقصاء الممنهج. ومن دون إجراء إصلاحات عاجلة لآليات التمويل ومعايير الشراكة والسياسة التشغيلية، هناك خطر حقيقي من استنزاف المنظمات غير الحكومية على نطاق واسع - مما يهدد تقديم الخدمات الإنسانية وأجندة التوطين ككل.

2.3. أهداف البحث وأسئلته

استناداً إلى خلفية التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن والضرورة العالمية للتوطين، يهدف هذا البحث إلى إجراء تقييم نقدي للاستدامة المالية والاستقلالية الاستراتيجية لهذه المنظمات في سياق الأزمة المعقدة والممتدة. تسعى الدراسة، التي تستند بشكل مباشر إلى إطار قياس أداء التوطين المحلي وإطارات دولية أخرى [3، 4]، إلى تحديد مسارات قابلة للتنفيذ لتعزيز الجهات الفاعلة المحلية وتعزيز بنية مساعدات أكثر إنصافاً ومرونة من خلال دراسة ديناميكيات التمويل الحالية والقدرات التنظيمية.

1. الهدف العام للبحث

تقييم الاستدامة المالية ونتائج التوطين للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية العاملة في اليمن، بما في ذلك دراسة تدفقات التمويل وجودة الدخل والمرونة المؤسسية والظروف الهيكلية الأوسع نطاقاً التي تؤثر على قدرة المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية على العمل بفعالية واستقلالية في ظل أزمة طال أمدها.

2. أهداف البحث المحددة والأسئلة ذات الصلة

الهدف 1-2: تقييم إمكانية الوصول إلى التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية/المنظمات الوطنية غير الحكومية ومدى إنصافه واستقراره، بما في ذلك مستويات الدعم المباشر والاحتياجات ومخاطر التبعية في اليمن.

- سؤال البحث (المقابل لمؤشر الأداء الرئيسي 11: إمكانية الوصول إلى التمويل واستدامته): إلى أي مدى تتمتع المنظمات غير الحكومية الوطنية/المنظمات غير الحكومية اليمنية بإمكانية الوصول العادل والشفاف إلى التمويل المباشر والمتنوع والمرن والمتعدد السنوات (2015-2025)، مع الأخذ في الاعتبار حصتها من إجمالي التمويل الإنساني مقارنة بالمنظمات غير الحكومية الدولية، وتركيز التمويل بين منظمات محددة، ونسبة تمويل المنظمات غير الحكومية الدولية إلى المنظمات غير الحكومية المحلية، وحجم ونسبة التمويل المتدفق من خلال الوسطاء، وحجم ونسبة التمويل متعدد السنوات، ونسبة المنظمات غير الحكومية المحلية التي تتلقى منحاً متعددة السنوات، وحجم ونسبة التمويل المرن الذي يسمح بالبرمجة التكميلية، وعدد وتنوع مصادر الدخل الإجمالي (بما في ذلك الموارد المبتكرة مثل القطاع الخاص/الموارد الاجتماعية الخاصة، والاستثمار الاجتماعي من قبل المنظمات غير الحكومية، والتمويل الاجتماعي الإسلامي مثل الزكاة والوقف) والإفصاح العلني عن تدفقات التمويل؟

الهدف 2.2: دراسة تركيبة ومرونة واستقرار مصادر الدخل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، بما في ذلك الدخل غير المقيد والتمويل البديل مثل القطاع الخاص والاستثمار الاجتماعي والتمويل الاجتماعي الإسلامي والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

- السؤال البحثي (المقابل لمؤشر الأداء الرئيسي 12: الصحة المالية): ما هو الوضع المالي العام للمنظمات غير الحكومية في اليمن، لا سيما المنظمات غير الحكومية المحلية/ المنظمات غير الحكومية الوطنية، كما يتضح من وجود وتغطية احتياجاتها (غير المقيدة وغير المقيدة)، ومستوى اعتمادها على كبار المانحين؟
- سؤال البحث (المقابل لمؤشر الأداء الرئيسي 13: جودة الدخل): كيف يتم تقييم جودة وهيكلية مصادر دخل المنظمات غير الحكومية اليمنية، وتحديدًا تقييم النسبة المئوية والمصادر الرئيسية للدخل غير المقيد واستقراره، ونسبة الدخل المقيد، ومدى استرداد التكاليف الإدارية من التمويلات المشروطة، وما إذا كانت الاتفاقيات الحالية تغطي التكاليف الإدارية بشكل كافٍ، والاعتماد على الأموال الأخرى لدعم الاسترداد الناقص، والتقييم النوعي العام لجودة الدخل، والتحديات والاستراتيجيات الرئيسية لتحسين جودة الدخل؟

الهدف 2-3: تقييم فعالية النظم المالية التي تحركها القيادة، بما في ذلك آليات استرداد التكاليف، وممارسات وضع الميزانية، وتخطيط الاستدامة على المدى الطويل داخل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية.

- سؤال البحث (يتوافق مع مؤشر الأداء الرئيسي 14: إدارة القيادة الاستراتيجية للاستدامة): ما مدى فعالية الممارسات القيادية والإدارية للمنظمات غير الحكومية في اليمن، وخاصة المنظمات غير الحكومية المحلية/ الوطنية، في دعم الاستدامة المالية وتنمية الموارد، وتحديدًا تقييم النسبة المئوية والمستوى العام للتكاليف الإدارية المستردة من التمويل المشروط، ووجود ووضوح سياسة رسمية لاسترداد التكاليف وتنفيذها، وكفاءة أنظمة استرداد التكاليف (بما في ذلك تصنيف التكاليف، ومعدلات التكاليف الإدارية المحددة، أنظمة للميزانيات الممولة من المنح، وتوزيع التكاليف بين المشاريع)، ووجود وتنفيذ سياسة احتياطات مكتوبة وتنفيذها، ووجود وتواتر مراجعة استراتيجية واضحة لإدارة التكاليف والميزانية التنظيمية، والنشاط في السعي وراء مصادر تمويل جديدة، والقدرة على تأمين تمويل غير مقيد، ووجود خطة استدامة مالية طويلة الأجل وجدول مراجعتها وربطها

بالتنوع أو بناء احتياطي؟

الهدف 2-4: تحديد وتحليل التحديات الهيكلية والمتعلقة بالسياسات والتحديات القائمة على الشراكة التي تؤثر على الاستدامة المالية وتوطين المنظمات غير الحكومية المحلية/غير الحكومية في اليمن، واستكشاف استراتيجيات التكيف القائمة والمحتملة.

• سؤال البحث (المقابل للعوامل الكلية): ما هي العوائق المنهجية والسياقية الشاملة، بما في ذلك التشرذم السياسي والنزوح الواسع النطاق والانهيار الاقتصادي، التي تعيق باستمرار الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في الأزمة التي طال أمدها في اليمن، وكيف تقوم المنظمات غير الحكومية، ولا سيما المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية حاليًا، بتكييف استراتيجياتها لمواجهة هذه التحديات المالية وتعزيز قدرتها على الصمود على المدى الطويل في مواجهة الصدمات المالية المتكررة وظروف التشغيل المتقلبة، مع الأخذ في الاعتبار الطبيعة المنصفة والمحلية للتمويل الإنساني والشراكات الإنسانية في الممارسة العملية مقابل الالتزامات المعلنة مثل التزامات الصفقة الكبرى، وتحديد أي فرص مبتكرة وغير مستغلة بشكل كافٍ لتحسين الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في هذا السياق؟

2.4. النطاق

ترتكز هذه الدراسة على إطار قياس أداء التوطين ل مبادرة التوطين لقياس أداء المنظمات غير الحكومية في اليمن، والذي يحدد سبع مجالات أداء مترابطة حاسمة لتقييم استدامة وتوطين المنظمات غير الحكومية في اليمن. كما تم الاستفادة من الأطر الدولية ومنهجيات البحث ذات الصلة [3، 11، 6، 8، 9، 10]. يدمج النطاق التحليلي الأبعاد الموضوعية والجغرافية على حد سواء، وهو مصمم لإثراء سياسة التوطين واستراتيجيات الجهات المانحة والممارسات التشغيلية.

النطاق المواضيعي

يركز هذا التقييم على الاستدامة المالية وأداء التوطين للمنظمات غير الحكومية في اليمن، ويتمحور حول أربع مجالات مواضيعية أساسية مستمدة من مصفوفة التقييم ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

1. إمكانية الوصول إلى التمويل واستدامته (مؤشر الأداء الرئيسي 11)

يقيّم هذا المجال مدى حصول المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية على تمويل عادل ومباشر ومتعدد السنوات ومرن. ويقيّم مدى تركيز التمويل بين المنظمات المتلقية، ومستوى الاعتماد على الوسطاء، ومدى انتشار مصادر الدخل المبتكرة (مثل التمويل الاجتماعي الإسلامي، والمسؤولية الاجتماعية للشركات)، والشفافية في تدفقات التمويل. كما يستكشف ما إذا كان التمويل يدعم مرونة الجهات الفاعلة المحلية وقيادتها على المدى الطويل، بما يتماشى مع معايير الصفقة الكبرى واستراتيجية توطين كليات التقنية العليا.

2. الصحة المالية (مؤشر الأداء الرئيسي 12)

يبحث هذا الموضوع في قدرة المنظمات غير الحكومية على إدارة المخاطر المالية واستدامة العمليات. وتشمل المؤشرات الرئيسية توافر الاحتياطي، والمرونة في مواجهة صدمات الدخل، والاعتماد على كبار المانحين. وينصب التركيز على فهم ما إذا كانت المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية لديها احتياطات كافية للحفاظ على الاستمرارية أثناء تقلبات التمويل وما إذا كانت في وضع مؤسسي يضمن لها الاستمرارية على المدى الطويل.

3. جودة الموارد واسترداد التكاليف (مؤشر الأداء الرئيسي 13)

يقسّم هذا المكون الدخل إلى تدفقات مقيدة مقابل تدفقات غير مقيدة، ويقيّم مدى استقرار وكفاية الدخل غير المقيد، ويقيّم ما إذا كانت الاتفاقيات الحالية تغطي التكاليف الإدارية بشكل كافٍ. كما يدرس ما إذا كانت المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية مجبرة على دعم التكاليف التشغيلية بشكل متبادل، مما يؤدي إلى هشاشة المؤسسات.

4. القيادة والإدارة المستدامة (مؤشر الأداء الرئيسي 14)

يقيّم هذا المجال القيادة الاستراتيجية في التخطيط المالي، بما في ذلك تنفيذ سياسات استرداد التكاليف، واستراتيجيات الاحتياطات، وأنظمة مراجعة الميزانية، والجهود المبذولة لتنوع الدخل. كما أنه يقيس الكفاءة الفنية في الأنظمة المالية - مثل توزيع التكاليف ووضع الميزانية واسترداد النفقات العامة - التي تعتبر ضرورية للاستدامة والنمو المؤسسي.

5. العوامل السياقية: التقلبات الاقتصادية، والاضطرابات المصرفية والتنظيمية، والقيود المفروضة من قبل المانحين، واستحواد النخبة، وعدم تناسق الشراكة [6، 8، 9].

6. نماذج الاستدامة: النماذج الرسمية وغير الرسمية، بما في ذلك التمويل الاجتماعي الإسلامي، وشراكات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والمبادرات المدعومة من المجتمع [5، 11].

تشكل هذه الأبعاد الأربعة معًا العمود الفقري لإطار التقييم، مما يتيح إجراء تحليل شامل لاستدامة المنظمات غير الحكومية في بيئة العمل المعقدة في اليمن. تهدف الرؤى التي تم توليدها إلى تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتعزيز المرونة المالية للجهات الفاعلة المحلية وتعزيز نظام بيئي أكثر إنصافًا للتمويل الإنساني.

النطاق الجغرافي

تغطي الدراسة المنظمات غير الحكومية العاملة في المناطق الإنسانية والتنمية الرئيسية في اليمن، بما في ذلك المحافظات الشمالية والوسطى والجنوبية. جُمعت البيانات الأولية من المنظمات التي تتخذ من صنعاء وعدن وتعز وإب والحديدة ومأرب وحضرموت مقرأً لها أو تنشط في هذه المناطق، مما يضمن تمثيلها في مختلف المناطق التي تختلف فيها السيطرة السياسية والقيود المفروضة على الوصول والديناميكيات التشغيلية.

النطاق الزمني

يغطي التحليل الفترة الممتدة من عام 2015 إلى 2025، حيث يرصد اتجاهات التمويل والتقدم في التوطين والتطوير المؤسسي وممارسات التكيف على مدى عقد كامل من الاستجابة الإنسانية. تم جمع البيانات الأولية في الفترة ما بين مارس/آذار ويونيو/حزيران 2025، مع مراجعة بأثر رجعي للبيانات الثانوية التي تغطي الفترة بأكملها.

المجموعات المستهدفة وفئات المستجيبين

تركز الدراسة على عينة متنوعة من:

- المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية العاملة على المستويين الإقليمي ودون الوطني؛
- المنظمات غير الحكومية الدولية التي لها عمليات أو شراكات في اليمن.
- هيئات التنسيق والشبكات المشاركة في هيكلة التوطين والاستجابة.

مصادر البيانات والأدوات

تم اعتماد نهج متعدد الأساليب، حيث تم تثلث النتائج من:

- دراسات استقصائية للمنظمات غير الحكومية عبر المناطق الجغرافية والأنواع التنظيمية.
- مقابلات مع كبار الموظفين والجهات المانحة ونقاط الاتصال الخاصة بالتوطين.
- استعراض الوثائق، بما في ذلك مذكرات التفاهم وتقارير الميزانية وسياسات استرداد التكاليف واتفاقيات الشراكة.
- بيانات ثانوية من النظام الاستخباراتي المالي لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، وبوابات الجهات المانحة، والبحوث القائمة.

تم تحليل البيانات باستخدام مزيج من الأدوات الكمية (مثل تحليل النسب، ومصفوفات الدرجات) والأساليب النوعية (مثل الترميز المواضيعي ورسم خرائط العوائق والتحليل)، بما يتماشى مع أهداف كل مجال من مجالات الأداء.

2.5. هيكل التقرير

تم تنظيم التقرير بدقة متناهية لتوفير تدفق شامل ومنطقي للمعلومات، وتوجيه القارئ من خلال السياق والمنهجية والنتائج والآثار الاستراتيجية للبحث. وقد تم تنظيمه في الأقسام الرئيسية التالية:

1. ملخص تنفيذي: نظرة عامة موجزة عن التقرير بأكمله، مع تسليط الضوء على المشكلة الأساسية والنتائج الرئيسية والتوصيات الاستراتيجية لأصحاب المصلحة.

2. مقدمة: يمهد هذا الفصل الطريق من خلال تقديم خلفية عن الأزمة الإنسانية في اليمن، والدور الحاسم للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، والتحديات المستمرة التي تواجهها، لا سيما فيما يتعلق بالتمويل المباشر، واختلال توازن القوى، والاستدامة. ويوجز الفصل بيان المشكلة وأهداف التقرير.

3. المنهجية: يفصل هذا القسم إطار البحث والمقاربة المنهجية المستخدمة في الدراسة. ويغطي تصميم المنهجية المختلطة (الكمية والنوعية)، وأدوات جمع البيانات (الاستبيانات والمقابلات مع المطلعين الرئيسيين)، واستراتيجية أخذ العينات، والإطار التحليلي، والاعتبارات الأخلاقية، والقيود.

4. مراجعة الأدبيات الثانوية: يجمع هذا الفصل الأدبيات الأكاديمية والرمادية الموجودة حول توطين التمويل والإنصاف والاستدامة في السياق اليمني. كما يستكشف الأسس النظرية والبحوث السابقة ذات الصلة بالتحديات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية.

5. النتائج الميدانية: يعرض هذا القسم البيانات التجريبية التي تم جمعها من البحث الميداني، ويحلل بشكل منهجي المؤشرات الرئيسية المتعلقة بالسلامة المالية للمنظمات غير الحكومية، بما في ذلك توافر الاحتياطي، والدخل غير المقيد، وتنوع الدخل، والتحديات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية في استرداد التكاليف والتمويل متعدد السنوات.

6. التحليل النهائي والخلاصة: يفسر هذا الفصل المحوري النتائج الميدانية في ضوء استعراض الأدبيات والإطار النظري. ويتعمق في العوائق المنهجية التي تؤثر على المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، ويحدد أسبابها الجذرية، ويستخلص استنتاجات قائمة على الأدلة، ويناقش الآثار الأوسع نطاقاً على القطاع الإنساني.

7. التوصيات الاستراتيجية: يقدم هذا الفصل سلسلة من التوصيات الملموسة والقابلة للتنفيذ والموجهة لمختلف أصحاب المصلحة (الجهات المانحة، والمنظمات غير الحكومية الدولية، والمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، وصانعي السياسات). تم تصميم هذه التوصيات لمعالجة التحديات التي تم تحديدها وتعزيز استجابة إنسانية أكثر إنصافاً ومرونة وقيادة محلية في اليمن.

8. الملاحق: يتضمن هذا القسم مواد تكميلية تدعم الجزء الرئيسي من التقرير، مثل:

A. قائمة المختصرات والمختصرات: قائمة شاملة بجميع الاختصارات والمختصرات المستخدمة في التقرير

للرجوع إليها بسرعة.
B. مسرد المصطلحات والمفاهيم: تعاريف المصطلحات والمفاهيم الأساسية المهمة لفهم موضوع التقرير.
قائمة المراجع: قائمة كاملة بجميع المصادر المذكورة في التقرير.

3. الإطار والمنهجية

يتناول هذا الفصل إطار البحث الشامل والمنهجية المتبعة في هذه الدراسة حول استدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن. وهو يوجز التصميم العام للبحث، وأساليب وأدوات جمع البيانات المحددة المستخدمة، واستراتيجية أخذ العينات، والإطار التحليلي الذي يوجه تفسير البيانات، والاعتبارات الأخلاقية والقيود المتأصلة في إجراء البحوث في سياق أزمة معقدة. وقد صُممت المنهجية لضمان فهم دقيق وقائم على الأدلة ومبني على فهم ثلاثي للتحديات والفرص المتعددة الأوجه المتعلقة باستدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن.

3.1. نظرة عامة على التصميم وإطار العمل

الغرض الأساسي: تقديم التصميم العام للبحث، وتوضيح نهج الأساليب المختلطة والإطار المفاهيمي الذي يوجه الدراسة، بما يضمن إجراء تحقيق منهجي في استدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن. يوظف البحث تصميمًا متعدد الأساليب يدمج تقنيات جمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها لتوفير فهم شامل ودقيق لاستدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن. **انظر المرفق ب من هذا التقرير للاطلاع على مصفوفة تقييم الاستدامة التفصيلية للمنظمات غير الحكومية المستخدمة في هذه الدراسة.** ويسمح هذا النهج بقياس إحصائي لمؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالاستدامة المالية والمؤسسية واستدامة الشراكة، وذلك من خلال مسح منظم في المقام الأول، مع إتاحة استكشاف متعمق للقضايا الهيكلية والسياقية والعلائقية الأعمق من خلال مقابلات مع مخبري المنظمات غير الحكومية ومراجعة شاملة للأدبيات الثانوية ووثائق السياسات. يتمثل الهدف العام في دراسة الاستدامة متعددة الأبعاد للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية والدولية العاملة في اليمن، مع التركيز على المرونة المالية والقدرة المؤسسية واسترداد التكاليف والاستقلالية الاستراتيجية وأسسها النظرية. ترتكز الدراسة على إطار بحثي متكامل يحدد الأبعاد والمؤشرات الرئيسية لاستدامة المنظمات غير الحكومية. وتشمل هذه الأبعاد، المستمدة من الأدبيات الموجودة والتشاور مع أصحاب المصلحة **إطار قياس أداء تقدم التوطين في اليمن** لمبادرة التوطين (LORMIY)، بما في ذلك التالي:

- إمكانية الوصول إلى التمويل وجودته (على سبيل المثال، عدالة التمويل، والتمويل الوسيط، والتمويل متعدد السنوات، والتمويل، والمرونة، والتنوع، والشفافية)
 - الاستدامة المالية (على سبيل المثال، مستويات الاحتياطي، والتمويل غير المشروط، وتركيز المانحين
 - الاستدامة المؤسسية والقيادية (على سبيل المثال، تخطيط التعاقب الوظيفي، جودة الحوكمة، الاحتفاظ بالموارد البشرية
 - استرداد التكاليف (على سبيل المثال، تغطية المعدل الإداري، والقيود المفروضة من الجهات المانحة)
 - الاستدامة الاستراتيجية والعلائقية (على سبيل المثال، الملكية المحلية، عدم تناسق السلطة
 - نماذج التمويل غير الرسمية والإسلامية (مثل القطاع الخاص والوقف والزكاة والهيكل المجتمعية)
 - المرونة وإدارة المخاطر (على سبيل المثال، الاستجابة التنظيمية للصدمة، تكامل الحد من مخاطر الكوارث)
- يدمج هذا الإطار أيضاً عدة عدسات نظرية لتحليل وتفسير النتائج، بما في ذلك نظرية تبعية السلطة، والتشابه المؤسسي، ونظرية التنمية التشاركية، وإطار سبل العيش المستخدمة، ومبادئ التمويل الإسلامي، ونظرية رأس المال الاجتماعي، والمرونة والتفكير في النظم. يهدف اختيار هذه النظريات إلى تفسير التحديات الهيكلية والسلوكيات التنظيمية ونتائج الاستدامة التي تمت ملاحظتها.

يغطي البحث الذي أجري بين أكتوبر/تشرين الأول 2024 ومارس/آذار 2025، وتغطي أدبيات البيانات الثانوية الفترة 2015-2025 لتتماشى مع دورات التمويل الإنساني والسياسات الهامة ذات الصلة بالأزمة اليمنية. ينصب التركيز الجغرافي على اليمن، مع بذل جهود لتصنيف البيانات حسب المنطقة أو المحافظة حيثما أمكن، والتقاط الخبرات من سياقات تشغيلية متنوعة (حضرية/ريفية، شمالية/جنوبية، مناطق الخطوط الأمامية/المستقرة).

ويهدف التصميم العام إلى إنتاج رؤى ومخرجات قابلة للتنفيذ، بما في ذلك مؤشر محتمل لاستدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن، وتصنيف قائم على الأدلة للجهات الفاعلة في المنظمات غير الحكومية، وإرشادات عملية للمانحين والوسطاء والمنظمات المحلية. وتفترض "نظرية التغيير" التي يقوم عليها هذا البحث أنه من خلال إنتاج أدلة موثوقة ومقارنة وقائمة على السياق، سيتم تمكين الجهات الفاعلة الرئيسية من إصلاح هيكل الشراكة، وتحسين آليات التمويل، وبناء القدرة على الصمود، مما يؤدي إلى نظام بيئي للاستجابة الإنسانية والإنمائية أكثر استدامة ومدفوع محلياً في اليمن.

3.2. طرق وأدوات جمع البيانات

لمعالجة أهداف البحث وأسئلته الأساسية، استخدمت هذه الدراسة مزيجاً من ثلاث طرق أولية لجمع البيانات: مسح منظم، ومقابلات متعمقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومراجعة شاملة للبيانات الثانوية والأدبيات. صُمم هذا النهج متعدد الأساليب لضمان التثليث القوي للنتائج، مما يسمح بالقياس الكمي لمؤشرات الاستدامة الرئيسية والاستكشاف الكيفي للفروق الدقيقة في السياق وديناميكيات السلطة والتجارب الحية للمنظمات غير الحكومية العاملة في اليمن.

3.2.1. استبيان المسح عبر الانترنت

شكّلت الأداة الكمية الأساسية لهذا البحث استبيانًا استقصائيًا منظمًا بعنوان "قياس أداء تقدم التوطين في اليمن 2024". وقد تمثّل الهدف الرئيسي من تطويره في تقييم الاستدامة المالية والأداء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية العاملة في اليمن، مع تركيز خاص على رصد الفوارق بين المنظمات المحلية/الوطنية والدولية، وتوليد توصيات قابلة للتنفيذ تساهم في تحسين الممارسات وتعزيز العدالة في الشراكات.

جرى تصميم الاستبيان بعناية ليتماشى مع إطار عمل مبادرة التوطين في اليمن (LORMIY) ومصفوفة مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة به ([انظر المرفق ج](#)). من هذا التقرير، وقد شمل الاستبيان الأبعاد الرئيسية التالية:

- المعلومات الديموغرافية للمنظمة (النوع، الحجم، الميزانية، القطاعات التشغيلية، التركيبة السكانية للقيادة)
- مؤشرات الوصول وعدالة وجودة التمويل ونوعيته (مؤشر الأداء الرئيسي 11)
- الصحة المالية والاستدامة المالية (مؤشر الأداء الرئيسي 12: الاحتياطيات، الاعتماد على الجهات المانحة، إدارة التكاليف)
- جودة الدخل (مؤشر الأداء الرئيسي 13: الدخل غير المشروط مقابل الدخل المشروط، المصادر، الاستقرار)
- ممارسات استرداد التكاليف (مؤشر الأداء الرئيسي 14): تغطي استرداد التكاليف الإدارية، والكفاءة الفنية والقدرة على تغطية التكاليف غير المباشرة
- ممارسات الاستدامة المالية العامة (مثل الخطط وفرق الإدارة)
- معوقات وفرص الاستدامة المالية.
- ممارسات الحوكمة والاستدامة التنظيمية (مثل الخطط، الهياكل، والفرق المعنية بإدارة الاستدامة)

كما أوضح إطار البحث العلاقة التكاملية بين الاستبيانات ومؤشرات الأداء الأخرى الواردة في مصفوفة مبادرة التوطين، بما يشمل مؤشرات مرتبطة بالقدرة المؤسسية، وعدالة الشراكة، وإدارة المخاطر التشغيلية الإدارية: تم إعداد الاستبيان ليكون مرتبًا من حيث طرق التنفيذ، حيث أتيح للمشاركين خيار تعبئته إما ورقياً، أو عبر نموذج إلكتروني باستخدام [KoboToolbox \(انظر المرفق هـ\)](#)، أو من خلال جلسة مدعومة بمحاور (سواء بالحضور الشخصي أو عبر الإنترنت). وقد تراوح الوقت التقديري لإكمال الاستبيان ما بين 30 إلى 45 دقيقة. استهدف الاستبيان المديرين التنفيذيين، والمسؤولين الماليين، ومسؤولي الشراكات داخل المنظمات غير الحكومية، بوصفهم الأطراف الأكثر اطلاعًا على الجوانب الإدارية والمالية والاستراتيجية داخل مؤسساتهم.

3.2.2. مقابلات اصحاب المصلحة الرئيسيين (KIIs)

أجريت مقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين باستخدام دليل المقابلات ([انظر المرفق د](#)). وقد خدمت هذه الجلسات التي تمت غرضاً مزدوجاً:

أولاً، التحقق من صحة الاستجابات الواردة في استبيان "قياس أداء تقدم التوطين في اليمن 2024"، وضمان فهم المشاركين لجميع الأسئلة بشكل شامل، مما ساعد في تعزيز جودة وعمق البيانات الكمية المجمعة. ثانياً، إتاحة مساحة لاستكشاف نوعي معمق للعوامل المؤسسية والثقافية والنظامية والاستراتيجية المؤثرة على الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية، والتي لا يمكن رصدها بدقة من خلال الأسئلة المغلقة في الاستبيان فقط. وقد هدفت هذه الاستقصاءات إلى جمع رؤى معمقة حول موضوعات مثل: ديناميكيات القوة، وتطبيقات التمويل الاجتماعي الإسلامي وتحدياتها، وممارسات استرداد التكاليف، والمشاركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات، واستراتيجيات المرونة، والتجارب المرتبطة بأجندة التوطين

تصميم الأدوات: قام الباحث بإدارة مقابلات شبيهة بمنظمة باستخدام "استبيان تحليل تكاليف المنفذين والوسطاء" كجزء من أداة قياس تقدم التوطين. وإلى جانب تسجيل الإجابات المباشرة على أسئلة الاستبانة، تم اعتماد منهجية مرنة سمحت بـ:

- **التحقق من صحة الردود والبحث عن أدلة داعمة:** فعلى سبيل المثال، في الأسئلة المتعلقة بالسياسات أو الممارسات (مثل السؤال حول وجود سياسة مكتوبة للاحتياطي المالي)، طلب القائمون بالمقابلة مراجعة وثائق أو أدلة تؤكد الردود الإيجابية، وذلك للحصول على فهم أكثر عمقاً حول تطبيق هذه السياسات عملياً.
- **استكشاف معمق للمجالات المواضيعية الأساسية:** خُصّصت أسئلة استقصائية لمزيد من التعمق في المواضيع المُصنفة مسبقاً كـ "عوامل كلية" أو "عوائق وفرص للاستدامة المالية"، استناداً إلى هيكل الاستبيان.
- **تحليل النماذج المحلية المبتكرة لتوليد الدخل:** مثل "الاستثمار الاجتماعي" (الإيرادات الناتجة عن خدمات أو منتجات تقدمها المنظمة) و"التمويل الذاتي" (بما في ذلك المساهمات من مجلس الإدارة، المؤسسين، أو رسوم العضوية)، والتي صُنّفت ضمن بند "مصادر الدخل المشروط وغير المشروط" في الاستبيان.
- **استكشاف العوامل الكلية والسياقية الأخرى:** جرى كذلك طرح أسئلة مفتوحة تناولت العوائق النظامية والسياقية، واستراتيجيات التكيف التنظيمي، والفرص المحتملة، مثل: "ما هي التحديات الرئيسية التي تواجهها منظماتكم فيما يتعلق بجودة الدخل؟"، و"ما هي الاستراتيجيات التي تتبعونها لتحسين جودة

الدخل؟"، و"هل هناك أي نقاط إضافية ترون ضرورة الإشارة إليها ولم تُتناول في هذا الاستبيان؟" الإدارة: نُفذت جلسات استقصاءات المعلومات الأساسية، سواء بالزيارة الشخصية أو عبر الإنترنت، وامتدت كل جلسة ما بين 30 إلى 45 دقيقة. وتم التأكيد على ضرورة الحصول على الموافقة المستنيرة من جميع المشاركين قبل بدء الجلسة، حيث جرت الموافقة طوعاً، مع التأكيد على ضمان السرية التامة. وشُدد على أهمية التدوين المنظم للملاحظات لدعم التحليل الموضوعية لاحقاً. وقد بلغ إجمالي عدد المقابلات التي أُجريت ضمن هذا الإطار 22 مقابلة. المستجيبون المستهدفون: استهدفت المقابلات مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، من بينهم: ممثلين عن المنظمات غير الحكومية (محلية، وطنية، ودولية)، ممثلون عن المنظمات الوسيطة، قادة مجتمعيين، جهات فاعلة غير رسمية، وممثلون عن مؤسسات معنية بإدارة الزكاة أو الأوقاف.

3.2.3. البيانات الثانوية ومراجعة الأدبيات

الغرض: تأسيل نتائج البحث الأولية في المعرفة القائمة، والتحقق من صحة الاتجاهات، وتثليث المعلومات، وتحديد الثغرات النظرية والسياقية. وقد غطت هذه المراجعة الجوانب المالية والمؤسسية والشراكة والتنظيمية والسياقية لاستدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن في الفترة من 2015 إلى 2025. تصميم الأداة: نظم "دليل مراجعة الأدبيات الثانوية" عملية المراجعة، وحدد أنواع الوثائق، والأبعاد الموضوعية الرئيسية لاستخراج البيانات، وعملية الترميز.

المصادر التي تمت مراجعتها: تم استهداف مجموعة واسعة من الوثائق للمراجعة، بما في ذلك:

- وثائق الجهات المانحة ووثائق السياسات الإنسانية (وثائق المانحين والسياسات الإنسانية (خطط الاستجابة الإنسانية، ووثائق الميثاق الكبيرة، ووثائق ميثاق التغيير، واستراتيجيات التوطين من الأمم المتحدة، وفريق الأمم المتحدة القطري، ومبادرة توطين وتحسين أليات الاستجابة في اليمن، وشبكة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا).
- تقارير التتبع المالي والتقارير القطاعية (بيانات نظام التتبع المالي لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - لجنة المساعدة الإنمائية، ومبادرة الشفافية في المعونة الدولية، وتقارير عن استرداد التكاليف وتقاسم المخاطر).
- البحوث الأكاديمية والنظرية (المؤلفات التي راجعها الأقران حول الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية، والنظريات التنظيمية والتنموية ذات الصلة، والتمويل الإسلامي، والنماذج المقارنة من الجنوب العالمي).
- الموارد التمويلية الدينية والمجتمعية (وثائق عن هياكل صناديق الزكاة/الوقف، والصناديق المدارة مجتمعياً).
- التقييمات التنظيمية والتقارير الداخلية (التقييمات الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية الدولية/المنظمات غير الحكومية الدولية، والتدقيق المالي).
- وثائق البيئة القانونية والتنظيمية والسياساتية (قوانين المنظمات غير الحكومية، تقارير الفضاء المدني (ICNL)، CIVICUS)، تقارير القيود المصرفية).

المنهج التحليلي: تضمنت المراجعة استخلاص البيانات بشكل منهجي، والتوليف الموضوعي، وتحديد الاتجاهات والثغرات والتناقضات أو التوافق مع البيانات الأولية. على سبيل المثال، كان توزيع التمويل بين المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية، وسياسات الجهات المانحة بشأن التكاليف غير المباشرة، والأدلة على القيود التنظيمية مجالات التركيز الرئيسية.

من خلال استخدام هذه الأساليب والأدوات التكميلية، هدف البحث إلى بناء قاعدة أدلة قوية ومتعددة المنظورات لمعالجة القضية المعقدة لاستدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن.

3.3. استراتيجية أخذ العينات ومعايير الاختيار

3.3.1. نظرة عامة والنهج المتبع

هدفت استراتيجية أخذ العينات في هذا البحث إلى الحصول على شريحة تمثيلية من المنظمات غير الحكومية الإنسانية والإنمائية العاملة في اليمن. استهدفت الدراسة ثلاث فئات رئيسية من الجهات الفاعلة: المنظمات غير الحكومية الدولية، والمنظمات غير الحكومية الوطنية، والمنظمات غير الحكومية المحلية، والمنظمات غير الحكومية المحلية/المنظمات المجتمعية. وشمل المشاركون الرئيسيون القيادة التنفيذية وكبار الموظفين البرنامجيين أو الماليين. جمع نهج أخذ العينات بين:

- أخذ العينات الانتقائية لضمان التمثيل عبر الفئات الديموغرافية والجغرافية والتشغيلية المحددة مسبقاً.
- تم اعتماد أسلوب "كرة الثلج" في أخذ العينات لتوسيع نطاق الوصول إلى المشاركين من خلال توصيات الأقران، لا سيما في المناطق التي كانت تمثيلتها محدودة أو يصعب الوصول إليها.
- تم سد الثغرات في التمثيل من خلال إجراء مقابلات مستهدفة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بهدف تعزيز التوازن الديموغرافي والوصول على رؤى نوعية معمّقة.

شمل جمع البيانات ما يلي:

- 37 ردّاً مكتوماً على الاستبيان عبر الإنترنت، و
- 22 مقابلة وجهياً لوجه أو عبر الإنترنت مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (KIIs)، موزعة على النحو التالي:
 - 6 منظمات غير حكومية دولية

- 6 منظمات غير حكومية
- 12 منظمة غير حكومية محلية/منظمات المجتمع المدني المحلية

3.3.2. العينة المستهدفة والتمثيل الديموغرافي

يهدف تصميم العينة إلى تضمين:

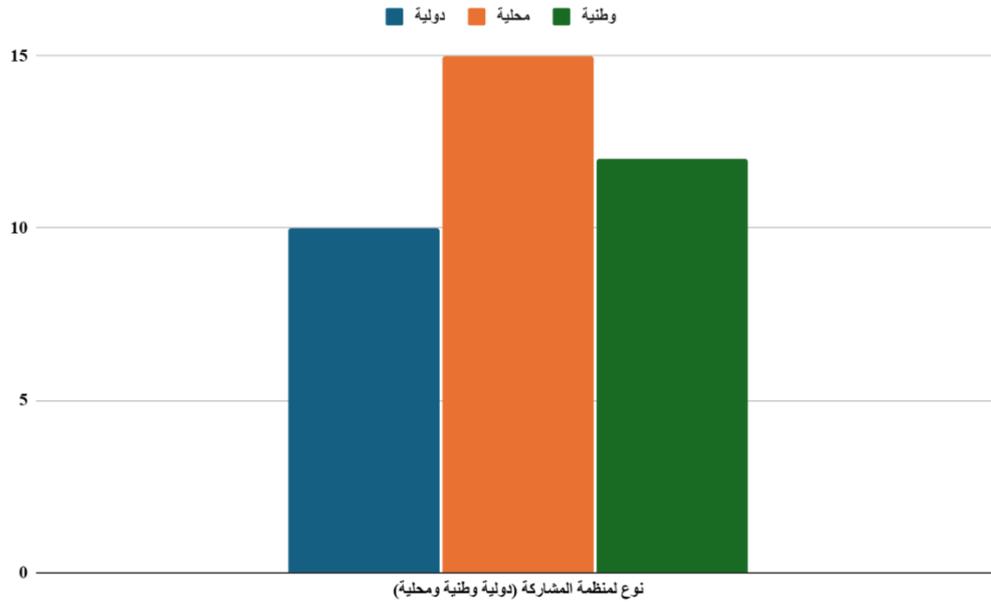
- ما لا يقل عن 10 منظمات غير حكومية دولية، و10 منظمات غير حكومية وطنية، وما لا يقل عن منطمتين غير حكوميتين/منطمتين غير حكوميتين محليتين/منطمتين غير حكوميتين على الأقل لكل مركز إقليمي.
 - تغطية كاملة عبر مراكز العمليات السبعة في اليمن (صنعا وعدن وتعز والحديدة والمكلا وإب ومأرب) و22 محافظة.
 - تنوع المنظمات غير الحكومية حسب حجم الموظفين والميزانية السنوية والمشاركة القطاعية.
 - إدراج المنظمات التي تقودها النساء والمنظمات التي يقودها الشباب والمنظمات التي يقودها ذوو الإعاقة.
- حقق المسح واستجابات المقابلات الشخصية مجتمعةً تغطية ديموغرافية واسعة ومتوازنة، متجاوزةً الحد الأدنى من العتبات الخاصة بنوع المنظمة والنطاق الإقليمي والتنوع الموضوعي.

3.3.3. حجم العينة وتكوينها

معايير التصنيف الطبقي	الهدف/المتطلبات	العينة المحققة (المسح + استقصاء المعلومات الأساسية)
نوع المنظمة	10 منظمات غير حكومية دولية، 10 منظمات غير حكومية وطنية، 2 منظمات غير حكومية محلية لكل مركز	10 منظمات غير حكومية دولية، 10 منظمات غير حكومية وطنية، 24 منظمة غير حكومية محلية (مسح)؛ + 22 استقصاء معلومات أساسية
التغطية الجغرافية	جميع المحاور الرئيسية السبعة و22 محافظة.	تمت تغطيتها بالكامل من خلال المسح واستطلاعات الرأي
الحجم التنظيمي	المنظمات غير الحكومية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة	تمت تغطية النطاق الكامل: أقل من 5 موظفين إلى أكثر من 50 موظفاً
الميزانية السنوية	المنظمات غير الحكومية من أقل من 10 آلاف دولار إلى أكثر من 500 ألف دولار	جميع فئات الميزانية الخمس المشمولة
نوع القيادة	شملت المنظمات التي تقودها النساء والشباب وذوو الإعاقة	بقيادة النساء: 12؛ بقيادة الشباب: 2؛ بقيادة ذوي الإعاقة: غير محدد
التنوع القطاعي	التمثيل عبر 10 قطاعات	جميع القطاعات الممثلة (يسمح بالاختيار من قطاعات متعددة)

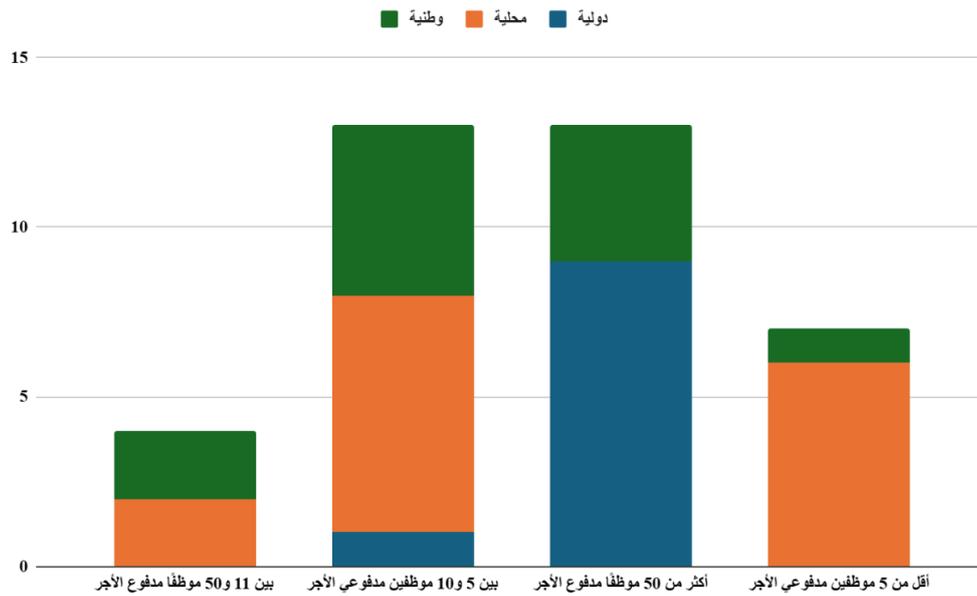
الجدول 1 حجم العينة وتكوينها

3.3.4. مواصفات العينة المشاركة



الشكل 1 حجم العينة وتكوينها

(أ) حجم المنظمة (وفقاً لعدد الموظفين)

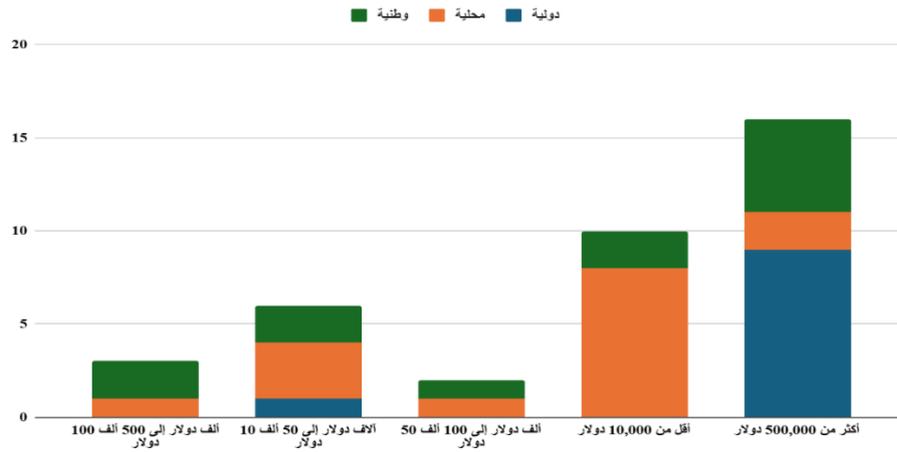


الشكل 2 حجم المنظمات غير الحكومية المشاركة (حسب عدد الموظفين)

حجم الموظفين	المنظمات غير الحكومية الدولية	المنظمات غير الحكومية المحلية	المنظمات غير الحكومية الوطنية
أقل من 5	0	6	1
5-10	1	7	5
11-50	0	2	2
أكثر من 50	9	0	4

الجدول 2 حجم المنظمات غير الحكومية المشاركة (حسب عدد الموظفين)

ب) توزيع الميزانية السنوية

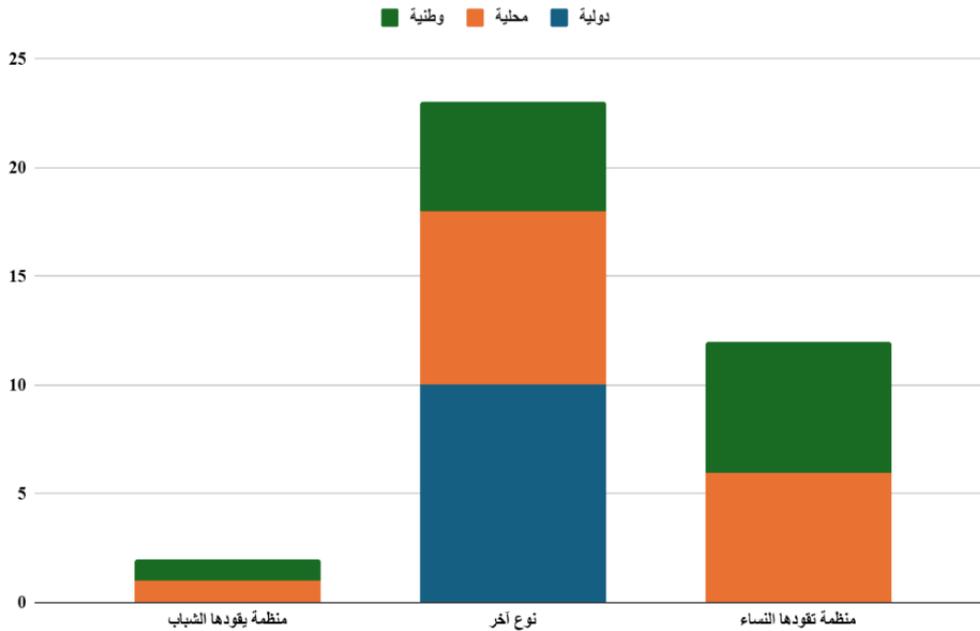


الشكل 3 المنظمات غير الحكومية المشاركة حسب حجم الميزانية

الميزانية السنوية (بالدولار الأمريكي)	منظمات دولية	منظمات محلية	منظمات وطنية
أقل من 10,000	0	8	2
10 آلاف - 50 ألف	1	3	2
50 ك - 100 ك	0	1	1
100 ك - 500 ك	0	1	2
أكثر من 500 ألف	9	2	5

الجدول 3 المنظمات غير الحكومية المشاركة حسب حجم الميزانية

ج) توزيع نوع القيادة



الشكل 4 مشاركة المنظمات غير الحكومية حسب نوع القيادة

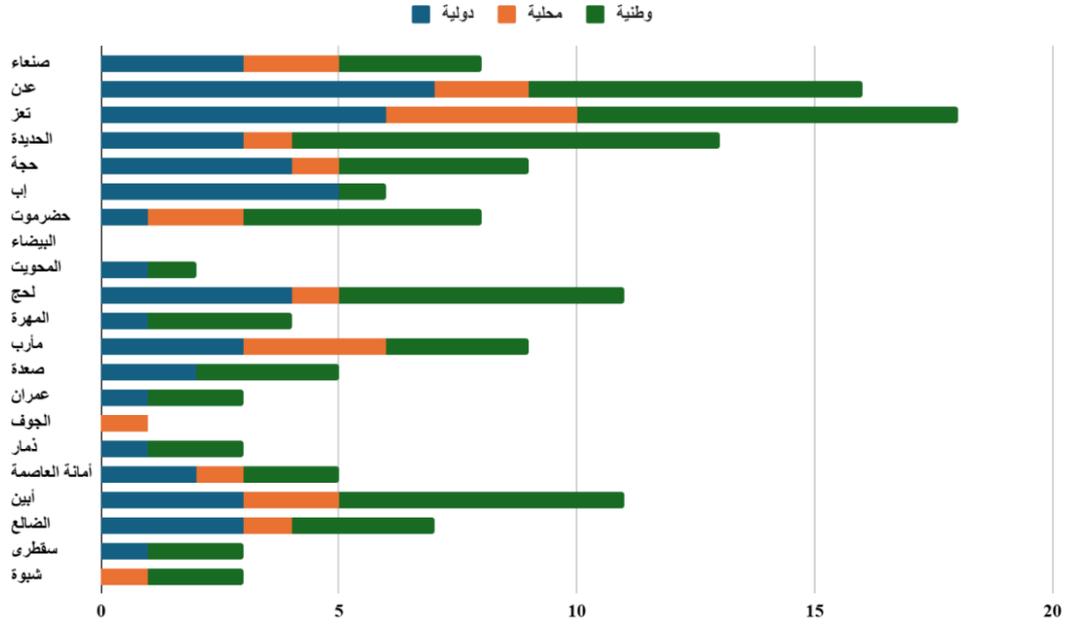
نوع القيادة	منظمات دولية	منظمات محلية	منظمات وطنية
بقيادة نسائية	0	6	6
بقيادة الشباب	0	1	1
أنواع أخرى	10	8	5

الجدول 4 مشاركة المنظمات غير الحكومية حسب نوع القيادة

3.3.5 التغطية الجغرافية

تم تمثيل جميع المراكز الإقليمية السبعة الرئيسية - صنعاء وعدن وتعز والحديدة والمكلا (حضرمت) وإب ومأرب - في استدامة منظمات المجتمع المدني في اليمن - مايو 2025م

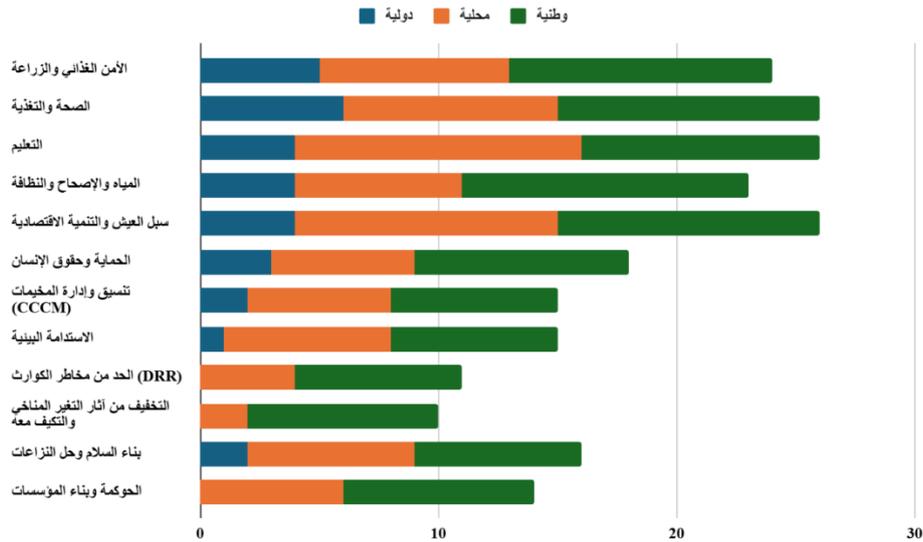
جميع المراكز الإقليمية السبعة الرئيسية، وأبلغت المنظمات عن أنشطتها في جميع المحافظات الـ 22، حيث تعمل العديد منها في المناطق المتأثرة بالنزاع النشط أو الاحتياجات الإنسانية الشديدة. وشمل التوزيع كلاً من المنظمات غير الحكومية في المناطق الحضرية والمنظمات غير الحكومية المحلية في الخطوط الأمامية، مما يوفر توازناً جغرافياً قوياً.



الشكل 5 التغطية الجغرافية

3.3.6. التغطية القطاعية

أفادت المنظمات المشمولة في العينة بأنها تنشط في مجموعة واسعة من القطاعات، حيث أشار العديد منها إلى انخراطه في أكثر من مجال. وشملت هذه القطاعات: الأمن الغذائي والزراعة، الصحة والتغذية، التعليم، المياه والإصحاح البيئي والنظافة الصحية، سبل العيش والتنمية الاقتصادية، الحماية وحقوق الإنسان، تنسيق المخيمات وإدارتها، الاستدامة البيئية، الحد من مخاطر الكوارث، التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف معه، بناء السلام وحل النزاعات، والحكومة وبناء المؤسسات.



الشكل 6 التغطية القطاعية

يسهم هذا التنوع الموضوعي في ضمان تمثيل العينة لمختلف الركائز الأساسية للبرامج الإنسانية والإنمائية في اليمن.

3.4. الإطار التحليلي

يجمع إطار العمل بين التقنيات التحليلية الكمية والنوعية، ويطبق عبر عدة مستويات من التحليل، ويتماشى بشكل وثيق مع إطار قياس أداء التوطين القائم على مبادرة التوطين وأهداف البحث الشاملة.

3.4.1. تحليل البيانات الكمية

المصدر: تعتمد هذه الفقرة بشكل أساسي على بيانات الاستبيان وأداة مقابلات أصحاب المصلحة (KIIS) ، والتي تتضمن إجابات تتماشى مع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة [بإطار قياس مبادرة توطين وتحسين آليات الاستجابة](#) في اليمن [11] (LORMIY) ضمن مؤشرات KPI من 11-14.

الأساليب التحليلية:

- **الإحصاءات الوصفية:** تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات، والوسيط لجميع الأسئلة ذات الصلة في الاستبيان بهدف رسم صورة شاملة عن الصحة المالية، والقدرات المؤسسية، وممارسات إدارة المخاطر لدى المنظمات غير الحكومية المستجيبة. وقد وقر هذا التحليل فهماً أساسياً لوضع هذه المؤشرات على المستوى الوصفي.
- **التحليل المقارن:** تم تحليل البيانات ومقارنتها عبر أنواع مختلفة من المنظمات غير الحكومية (المنظمات الدولية غير الحكوميةINGOs، المنظمات الوطنيةNNGOs، المنظمات المحلية أو منظمات المجتمع المحلي (LNGOs/CBOs)، ومناطق العمل الجغرافي، وحجم المنظمة، والمتغيرات الديمغرافية الأخرى التي تم جمعها من خلال الاستبيان. وقد شكّل هذا التحليل المقارن أداة محورية لفهم التباينات والتحديات الخاصة التي واجهت كل فئة من هذه الجهات الفاعلة على المستوى المقارن.
- **التقييم والتسجيل القائم على مؤشرات الأداء (KPIs):** تم استخدام الإجابات المرتبطة بمؤشرات الأداء ومؤشرات القياس (MIs) في الاستبيان لتطوير درجات مركبة أو مؤشرات تتعلق بأبعاد متعددة من الاستدامة، مثل درجة الصحة المالية المستخلصة من مؤشرات كوجود احتياطات مالية، تنوع مصادر الدخل، واستراتيجيات إدارة التكاليف) استناداً إلى نتائج (12 KPI) وقد انسجم هذا النهج مع هدف تطوير "مؤشر استدامة المنظمات غير الحكومية - إطار تجريبي لليمن" و"نظام التسجيل القائم على مؤشرات الأداء"، كما ورد في إطار قياس أداء التوطين (LORMIY LPMF) ، انظر المرفق 3 من هذا التقرير.
- **تحليل الاتجاهات (البيانات الثانوية):** بالنسبة للبيانات المالية الثانوية (مثل بيانات مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية OCHA عبر خدمة التتبع الماليFTS ، أو بيانات لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD-DAC ، أو مبادرة الشفافية الدولية للمساعداتIATI ، أو تقارير صندوق التمويل الإنساني في اليمنYHF) ، فقد تم إجراء تحليل زمني للسلاسل البيانية لتحديد الاتجاهات في تدفقات التمويل إلى مختلف أنواع المنظمات غير الحكومية خلال الفترة 2015-2025م.

3.4.2. تحليل البيانات النوعية

المصدر: النصوص والملاحظات التفصيلية الناتجة عن مقابلات أصحاب المصلحة الرئيسيين (KIIS) والردود المفتوحة في استبيان المسح.

التقنيات:

- **التحليل المواضيعي:** تم تطبيق نهج الترميز المواضيعي المنهجي على جميع البيانات النوعية. وقد طُوّر إطار ترميز أولي استناداً إلى أسئلة البحث الرئيسية، والأبعاد الأساسية لإطار الدراسة، والمجالات المواضيعية لدليل المقابلات. وتمت مراجعة هذا الإطار وتنقيحه بشكل تكراري أثناء عملية تحليل البيانات. وشملت الموضوعات الأساسية: ديناميكيات القوة، والعدالة في الشراكات، والتجارب مع استرداد التكاليف، والتحديات التنظيمية، وتطبيقات التمويل الإسلامي، واستراتيجيات تعزيز المرونة، وتصورات التوطين.
- **نماذج حالات/اقتباسات توضيحية:** استُخدمت البيانات النوعية الغنية لتطوير حالات قصيرة أو اقتباسات مختارة بهدف توفير سياق إنساني وعمق تفسيري للنتائج الكمية، لا سيما في مجالات مثل اختلال موازين القوة أو التحديات العملية المرتبطة بتطبيق نماذج التمويل البديلة.
- **التحليل الموضوعي المقارن:** جرى أيضاً تحليل ومقارنة الموضوعات النوعية بين فئات مختلفة من المستجيبين (مثل المنظمات المحلية/الوطنية مقابل المنظمات الدولية) بهدف استكشاف أوجه التشابه والاختلاف في وجهات النظر.

3.4.3. تحليل البيانات الثانوية والأدبيات

المصدر: لأدبيات والتقارير والتقييمات ووثائق السياسات التي تم تحديدها من خلال "دليل مراجعة الأدبيات الثانوية.

التقنيات:

- **التوليف الموضوعي:** تم تجميع وتحليل المعلومات المستخلصة من المصادر الثانوية بشكل منهجي وفقاً للأبعاد المحورية للدراسة، مثل: إمكانية الوصول إلى التمويل، العدالة في التوزيع، استرداد التكاليف، التزامات التوطين، والتحديات التنظيمية.
- **تحليل السياسات:** تم تحليل سياسات الجهات المانحة، وأطر الشراكة، ووثائق استراتيجيات التوطين (مثل استراتيجية التوطين لفريق العمل الإنساني HCT، والصفقة الكبرى Grand Bargain) من حيث الأهداف المعلنة، وآليات التنفيذ، وتأثيرها المحتمل على استدامة المنظمات غير الحكومية - ضمن مستوى تحليل السياسات.
- **تحليل الثغرات:** كشفت مراجعة الأدبيات عن ثغرات في البيانات المتوفرة، ومحدودية الشفافية، ونقص في

الفهم النظري المتعلق بعوامل استدامة المنظمات غير الحكومية في السياق اليمني.

3.4.4. تكامل البيانات وتثليتها

شكّل تثليث البيانات أحد المكونات الجوهرية في الإطار التحليلي، حيث تم دمج وتحليل البيانات المستخلصة من المسح، والمقابلات، والمراجعة الثانوية، ضمن عملية تكاملية تهدف إلى تعميق الفهم وتأكيد النتائج. وقد شمل ذلك:

- **التحقق المتبادل:** تمّت مقارنة النتائج الكمية للمسح مع المعطيات النوعية من مقابلات أصحاب المصلحة والمصادر الثانوية بهدف التحقق من النتائج أو تفسيرها أو توسيعها. على سبيل المثال، تم تعزيز فهم معدلات استرداد التكاليف في الاستبيان عبر الأدلة النوعية حول تحديات التفاوض على التكاليف المباشرة وغير المباشرة.
 - **تحليل تفسيري للنتائج:** استخدمت البيانات النوعية لشرح الأسباب الكامنة وراء أنماط واتجاهات محددة ظهرت في التحليل الكمي.
 - **تحديد التقارب والتباعد:** جرى التمييز بين المجالات التي قدمت فيها مصادر البيانات المختلفة نتائج متقاربة - مما عزز موثوقية النتائج - وتلك التي أظهرت تباينات ملحوظة، ما استدعى تحليلاً نقدياً إضافياً لفهم الأسباب المحتملة (مثل اختلاف التصورات بين المنظمات الوطنية والدولية حول ممارسات الشراكة).
 - **وضع تصنيف قائم على الأدلة:** استُخدمت نتائج التحليل لتطوير تصنيف قائم على الأدلة لتمييز المنظمات المرنة عن تلك الأكثر عرضة للمخاطر، كإحدى النتائج التحليلية الأساسية.
- وقد تمت عملية التحليل بطريقة تكرارية، حيث ساهمت النتائج المستخلصة من مصدر معين في تفسير وتحليل المصادر الأخرى. وكان الهدف النهائي هو الوصول إلى فهم متعدد الأبعاد ومستنير نظرياً لاستدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن، يستند إلى قاعدة صلبة من الأدلة التجريبية.

3.5. الاعتبارات الأخلاقية

اقتضى تنفيذ هذه الدراسة حول استدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن - في ظل سياق يتسم بصراع طويل الأمد، وأزمة إنسانية حادة، وتشردم سياسي، ومخاطر تشغيلية مرتفعة تطال مختلف الجهات الفاعلة - التزاماً صارماً بالمبادئ الأخلاقية خلال جميع مراحل البحث. وقد تمثلت الالتزامات الأخلاقية الجوهرية في ضمان مبدأ "عدم الإضرار"، والحفاظ على سرية وخصوصية جميع أصحاب المصلحة والمنظمات المشاركة، واستخدام نتائج البحث بصورة مسؤولة بما يسهم إيجابياً في دعم قطاع المنظمات غير الحكومية في اليمن. وقد نصّ إطار البحث بشكل واضح على مجموعة من الاعتبارات الأخلاقية المحورية التي تم التقيد بها طوال فترة الدراسة.

3.5.1. الموافقة المستنيرة

المبدأ: كانت جميع المشاركات في هذا البحث، سواء من خلال الاستطلاعات أو مقابلات أصحاب المصلحة الرئيسيين (KIIs)، طوعية بالكامل.

الممارسة:

- فيما يتعلق بالاستبيان، تم تقديم بيان موافقة واضح في بدايته، شرح الغرض من الدراسة، وطبيعة المشاركة الطوعية، وضمائم السرية، وآلية استخدام البيانات. وطلب من المشاركين إعطاء موافقتهم الصريحة قبل الاستمرار في الإجابة.
- وفي المقابلات الاستقصائية، كانت الموافقة الشفوية شرطاً أساسياً قبل بدء أي مقابلة. وقد تم شرح أهداف الدراسة، والمحاور المتوقع تناولها، والمدة الزمنية التقديرية، إضافة إلى توضيح حق المشارك في الامتناع عن الإجابة أو الانسحاب في أي وقت. كما تم توضيح التدابير الخاصة بسرية البيانات وإخفاء الهوية.

3.5.2. السرية وإخفاء الهوية

المبدأ: تم إيلاء أهمية قصوى لحماية هوية الأفراد المشاركين، وكذلك هوية المنظمات المشاركة عند الطلب أو عندما تقتضي الضرورة، نظراً لحساسية البيانات المالية، والتحديات التشغيلية، وواقع العلاقات المعقدة مع الهياكل السلطوية في اليمن.

الممارسة:

- نصت أداة الاستبيان بوضوح على أن إدخال البيانات الشخصية والتنظيمية كان اختياريًا، وأن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة.
- تم إخفاء هوية البيانات التي جُمعت من الاستبيانات والمقابلات أثناء عمليات التحليل وإعداد التقرير.
- كما تم تطبيق بروتوكولات صارمة لتخزين البيانات بأمان، بما يضمن حمايتها من أي وصول غير مصرح به.

3.5.3. مبدأ "لا ضرر ولا ضرار"

المبدأ: كان من المبادئ الأخلاقية الجوهرية ضمان ألاّ تتسبب عملية الدراسة أو نتائجها في أي ضرر مباشر أو غير مباشر للمشاركين، أو منظماتهم، أو المستفيدين النهائيين (أي المجتمعات المحلية).

الممارسة:

- شمل ذلك مراجعة دقيقة لكيفية صياغة النتائج ونشرها، بهدف توجيه النقد البناء وتقديم توصيات عملية وقابلة

للتنفيذ، بدلاً من تقديم انتقادات عامة قد تُضعف من قدرة المنظمات أو تؤثر على علاقتها مع الجهات المانحة أو المجتمعات.

- كما تم الحفاظ على حساسية عالية تجاه السياقين السياسي والأمني في اليمن، وتجنب اتخاذ أو نشر أي خطوات قد تُعرض حيادية المنظمات أو سلامة العاملين فيها للخطر.

3.5.4. الشفافية والمعاملة بالمثل

المبدأ: يسعى البحث إلى تحقيق الشفافية الكاملة مع المشاركين بشأن أهدافه واستخداماته المتوقعة، وتم النظر إلى مشاركة ملخص النتائج أو الرؤى المستخلصة - بطريقة تحافظ على السرية - كأحد أشكال المعاملة بالمثل وتعزيز الفائدة العامة للقطاع.

الممارسة:

- تم توضيح أهداف البحث بجلاء في مقدمة الاستبيان والمقابلات.
- وقد أشار إطار البحث إلى النشر ومشاركة النتائج كأحد الأنشطة المحتملة بعد الانتهاء، بما يعكس التزامًا مبدئيًا بإعادة توجيه المعرفة المكتسبة إلى الأطراف ذات الصلة.
- وفي المجمل، عُدّ الالتزام بهذه المبادئ الأخلاقية شرطًا أساسيًا لضمان النزاهة العلمية للدراسة، بما يضمن أن السعي لفهم واقع استدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن تم بطريقة مسؤولة، مراعية للسياق، وتحترم جميع الأطراف المشاركة.

3.6. حدود المنهجية

على الرغم من أن هذه الدراسة استخدمت نهجًا مختلطًا صارمًا لضمان شمولية جمع البيانات وتحليلها، إلا أنه ينبغي الاعتراف بعدة قيود متأصلة في إجراء البحوث في بيئة اليمن المتقلبة والمعقدة. وقد تكون هذه القيود قد أثرت على نطاق النتائج وعمقها وقابليتها للتعميم.

- **قيود الوصول والقيود الأمنية:** شكل الصراع المستمر والانقسام السياسي والمخاوف الأمنية في مختلف أنحاء اليمن تحديات حتمية أمام الوصول المادي لجمع البيانات. وقد أدى ذلك إلى نقص تمثيل المنظمات غير الحكومية أو المصادر الرئيسية للمعلومات التي تعمل في مناطق شديدة الخطورة أو يصعب الوصول إليها، مما قد يؤدي إلى انحراف العينة نحو المراكز الحضرية أو المناطق المستقرة التي يسهل الوصول إليها. كما أن قيود السفر والمخاوف الأمنية لكل من الباحثين والمستجيبين قد حدّت من نطاق التفاعلات المباشرة.
- **التحيز في أخذ العينات وقابلية التعميم:** على الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق تنوع وتمثيل العينة من خلال تقنيات العينة الموجهة وتقنية الكرة الثلجية، قد لا تكون العينة النهائية للمنظمات غير الحكومية المشاركة في الاستطلاع والمقابلات مع أصحاب المعلومات المفتاحية ممثلة تمامًا للنظام البيئي للمنظمات غير الحكومية في اليمن. قد تكون المنظمات التي تواجه ضغوطًا تشغيلية شديدة، أو تلك التي تعاني من اتصال محدود، أو تلك التي تتردد في المشاركة بسبب الحساسيات الأمنية أو السياسية، ممثلة تمثيلاً ناقصًا. لذلك، ينبغي توخي الحذر عند تعميم النتائج على جميع المنظمات غير الحكومية في اليمن. ويقرّ ملخص تقرير البحث بأن هذا يمثل قيدًا منهجيًا.

توافر البيانات وموثوقيتها (البيانات الثانوية):

- **نغرات البيانات المالية العامة:** كان أحد القيود الكبيرة التي واجهتها هذه الدراسة هو الطبيعة المجزأة وغير المتسقة للبيانات المالية المتاحة للجمهور بشأن التمويل المقدم إلى اليمن. على الرغم من الجهود المبذولة لتتبع اتجاهات التمويل مصنفة حسب نوع المستفيد (مثل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، والمنظمات غير الحكومية الدولية، والأمم المتحدة)، فإن البيانات الواردة من الأنظمة الرئيسية مثل OCHA FTS و IATI و OECD CRS تفتقر إلى تصنيفات موحدة، وتحتوي على تباينات في التسميات، وأحيانًا تحجب المستفيدين النهائيين. أدت هذه العيوب الهيكلية إلى الحد من القدرة على إجراء تحليل دقيق ومفصل تمامًا لاتجاهات تدفقات التمويل إلى الجهات الفاعلة المحلية. ونتيجة لذلك، تستند الرؤى المالية المقدمة إلى تقديرات أعيد بناؤها ومقارنتها مع البيانات الأولية، كما هو مفصل في القسم 4.9.1.

تحيز المستجيبين وحساسيتهم:

- نظراً للطبيعة السياسية وتأثيرها على المساعدات في اليمن والحساسيات المحيطة بمواضيع مثل التمويل وديناميات السلطة والقيود التنظيمية والقدرات التنظيمية الداخلية، ربما كان المستجيبون حذرين في إجاباتهم، مما قد يؤدي إلى تحيز اجتماعي أو الكشف غير الكامل عن المعلومات، على الرغم من ضمانات السرية.
- **البيانات المبلغ عنها ذاتيًا:** تعتمد الكثير من بيانات الاستطلاع، لا سيما تلك المتعلقة بمؤشرات الصحة المالية وممارسات استرداد التكاليف والقدرات المؤسسية، على التقارير الذاتية المقدمة من المنظمات غير الحكومية. ورغم قيمة هذه البيانات، فإنها قد تكون عرضة لتفسيرات متباينة للأسئلة أو تحيزات في التقارير الداخلية. وقد تم استخدام المقارنة مع مصادر المعلومات الرئيسية والبيانات الثانوية للتخفيف من ذلك حيثما أمكن..

- **تعقيد "الاستدامة":** استدامة المنظمات غير الحكومية مفهوم متعدد الأوجه وديناميكي. على الرغم من أن هذا البحث سعى إلى تغطية الأبعاد المالية والمؤسسية والاستراتيجية الرئيسية، فمن الممكن أن بعض الفروق الدقيقة أو العوامل الناشئة التي تؤثر على الاستدامة لم يتم التقاطها بالكامل.
- **السياق الديناميكي:** يتسم الوضع في اليمن بالتغير، حيث يخضع المشهد السياسي والاقتصادي والأمني للتغير السريع. قد تتطور النتائج التي تعكس الوضع خلال فترة جمع البيانات (أكتوبر 2025 - مارس 2025).

على الرغم من هذه القيود، فإن نهج الدراسة المختلط، والتثليث بين مصادر البيانات المتنوعة، والالتزام بالمبادئ الأخلاقية يوفر فهمًا قيمًا وقويًا، وإن لم يكن شاملاً، للتحديات والفرص التي تواجه استدامة المنظمات غير الحكومية في اليمن. يجب تفسير النتائج مع أخذ هذه الاعتبارات السياقية والمنهجية في الاعتبار.

4. مراجعة البيانات الثانوية والادب السابق

4.1.1 مقدمة

يشهد اليمن منذ تصاعد النزاع في عام 2015 أزمة إنسانية كارثية، أفرزت مستويات غير مسبوقة من المعاناة والنزوح، وأدت إلى انهيار واسع النطاق في الخدمات العامة. ولا يزال الوضع الإنساني متدهورًا بشدة، حيث يُقدَّر أن أكثر من 21 مليون شخص بحاجة إلى مساعدات إنسانية وخدمات حماية خلال العام 2025م (اليونسيف، 2025م - مركز تنسيق الشؤون الإنسانية في اليمن) [2].

وقد استندت ضخامة هذه الأزمة وتعقيدها استجابة إنسانية واسعة النطاق، لعبت فيها المنظمات غير الحكومية - الدولية منها والمحلية - دورًا حيويًا في تقديم الخدمات المنقذة للحياة في بيئات شديدة الهشاشة، تتسم بانعدام الأمن وندرة (مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، اليمن) [1].

في هذا السياق، برزت مفاهيم مثل **توطين التمويل، والإنصاف في الشراكات، والاستدامة المالية** كعناصر محورية في النقاشات المتعلقة بمستقبل العمل الإنساني في اليمن. ويُفهم التوطين بوصفه عملية تحويل القيادة، وسلطة اتخاذ القرار، وتخصيص الموارد المالية إلى الفاعلين المحليين والوطنيين في الاستجابات الإنسانية، بهدف جعل المساعدة "محلية قدر الإمكان، ودولية فقط بقدر ما هو ضروري". وكما نصت "الصفقة الكبرى" (2016م)، فإن هذا يشمل تخصيص ما لا يقل عن 25% من التمويل الإنساني مباشرةً للجهات الفاعلة المحلية، إلى جانب تعزيز قدراتها المؤسسية، وتطوير شراكات أكثر عدالة وإنصافًا (اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، الصفقة الكبرى 2016م) [18].

أما الاستدامة المالية، فهي تشير في سياق المنظمات غير الربحية إلى قدرة المؤسسة على تعبئة الموارد المالية وإدارتها بشكل يمكّنها من تنفيذ رسالتها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. ووفقًا لهومتوم، فإن المنظمة غير الحكومية المستدامة ماليًا هي تلك القادرة على تنفيذ برامجها، وتوسيع نطاق عملها، والتكيف مع التغيرات السياقية، من دون أن تمس بجوهر رسالتها. وتستند هذه الاستدامة إلى عدة ممارسات رئيسية، من بينها: تنوع مصادر الدخل لتقليل الاعتماد على جهة مانحة واحدة، تطبيق أنظمة مالية شفافة وخاصة للمساءلة، بناء احتياطات مالية لمواجهة الأزمات، وإقامة شراكات استراتيجية تعزز من مرونة واستقلالية المنظمة. [4، 5] (Humentum، 2023).

وتُعد هذه المبادئ بالغة الأهمية في السياق اليمني، حيث تُواجه المنظمات غير الحكومية تحديات مستمرة مثل الاعتماد المفرط على المانحين، وهيمنة الفاعلين النافذين، وانحراف الرسالة المؤسسية. إذ تعتمد العديد من المنظمات المحلية بشكل شبه كلي على التمويل الدولي، مما يحد من استقلاليتها الاستراتيجية وقدرتها على اتخاذ قرارات مستجيبة لاحتياجات مجتمعاتها [22]. وفي الوقت ذاته، تهيمن بعض الجهات المرتبطة بالنخب - والتي يُشار إليها أحيانًا باسم "منظمات المشايخ" كنية عن نفوذها - على الوصول إلى الموارد، مما يعزز التفاوت ويقيد فرص المنظمات المجتمعية الأصغر في النمو والتأثير (علابة وآخرون، 2025) [8].

ولتفكيك هذه الديناميكيات البنيوية، تعتمد هذه الدراسة على أطر نظرية مثل **نظرية الاعتماد على الموارد والنظرية المؤسسية**، بغرض إجراء تحليل نقدي للكيفية التي تُعيد من خلالها نظم التمويل إنتاج القيود على استقلالية ومرونة وفعالية المنظمات غير الحكومية العاملة في اليمن.

بعد ترسيخ هذا الأساس النظري والسياقي، تنتقل الدراسة إلى مراجعة شاملة للأدبيات الثانوية ذات الصلة، بهدف توفير قاعدة معرفية تدعم تحليل نتائج البحث الميداني. وتشكل هذه المراجعة مرآة أولية يمكن من خلالها فهم ديناميكيات الاستدامة المؤسسية في السياق اليمني، تمهيدًا للغوص في البيانات الأولية واستكشافها في الفصول اللاحقة.

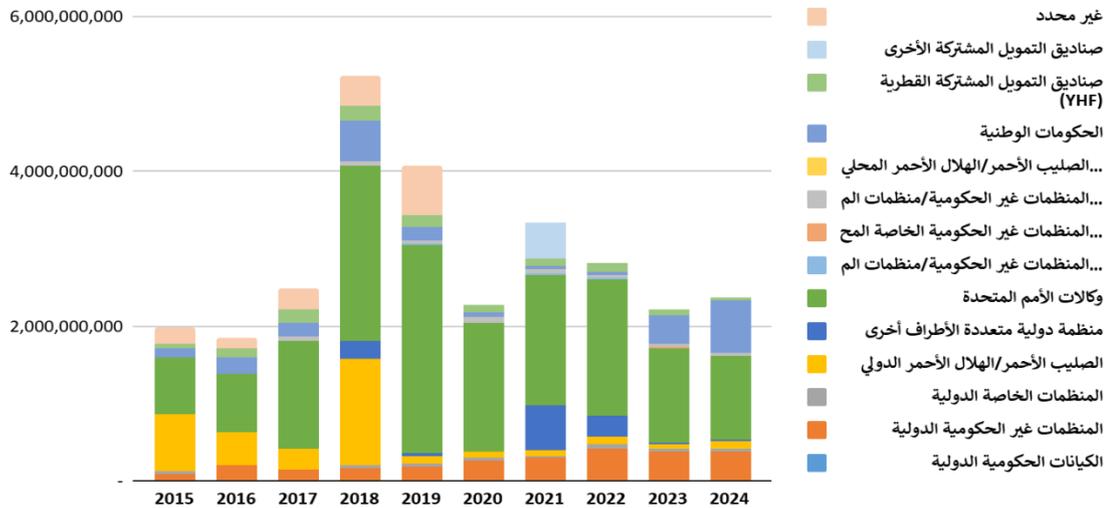
4.2. إتاحة الوصول وعدالة التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية

4.2.1 حصة التمويل للمنظمات الغير حكومية

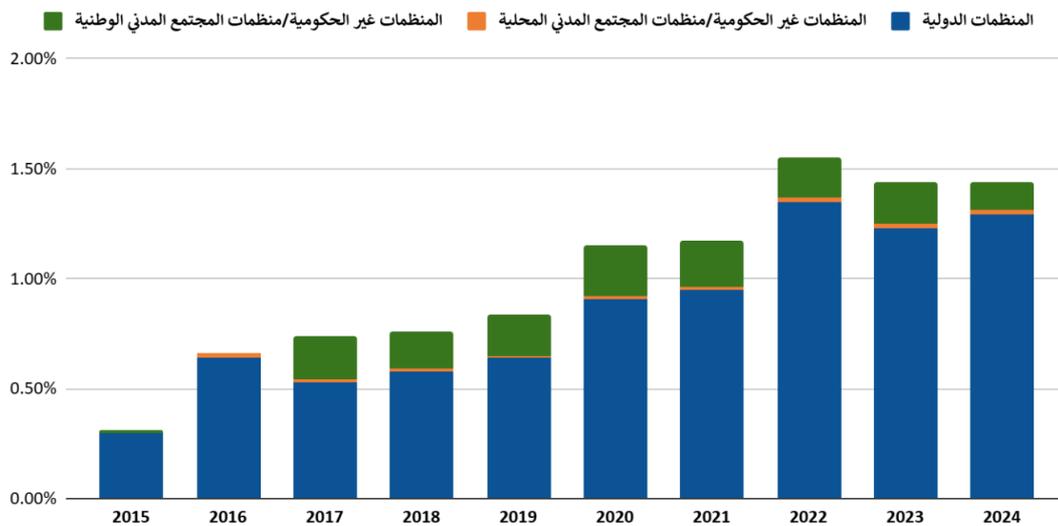
يكشف تحليل البيانات الصادرة عن خدمة التتبع المالي التابعة لمكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) بين عامي 2015 و2024 أن التمويل المباشر للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (L/NNGOs) في اليمن ظل منخفضًا للغاية. إذ لم تلقَ هذه المنظمات، في المتوسط، سوى **1.76%** من إجمالي التمويل الإنساني المُبلَّغ عنه سنويًا، مع تسجيل ارتفاعات طفيفة في بعض السنوات، مثل عام 2017 (2.43%)، وعام 2020 (3.10%)، وعام 2022 (2.43%)، وعام 2023 (2.97%) (تحليل موجز لخدمة تتبع التمويل في اليمن). [2]

في المقابل، استمر أكثر من **70%** - وفي بعض السنوات تجاوز **80%** - من إجمالي المساعدات الإنسانية في التدفق عبر الوكالات دولية، وعلى رأسها وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية [2]. أما الجهات المستفيدة الأخرى، فقد استحوذت مجتمعة على **23.66%** من إجمالي التمويل الإنساني المخصص لليمن خلال الفترة نفسها. وشمل ذلك الحكومة اليمنية، التي تلقت ما يقارب 2.36 مليار دولار أمريكي، أي ما يعادل **8.18%** من إجمالي التمويل. كما استوعب صندوق اليمن الإنساني (YHF)، ما نسبته **4.01%** من إجمالي التمويل. ومع ذلك، تشير تقارير صندوق اليمن الإنساني (YHF) إلى تقدم كبير في التمويل المباشر للمنظمات غير الحكومية الوطنية (NNGOs) في السنوات الأخيرة، حيث بلغت نسبة **44%** في عام 2023م وارتفعت بشكل ملحوظ إلى **70%** في عام 2024م من إجمالي تمويلاته التي ذهبت لهذه المنظمات [3]. ورغم أن هذه خطوة عظيمة نحو التوطين، إلا أنها لم تترجم إلى وصول فعال للمنظمات المحلية القاعدية (LNGOs)، التي لا تزال مستبعدة إلى حد كبير من نوافذ التمويل المباشر.

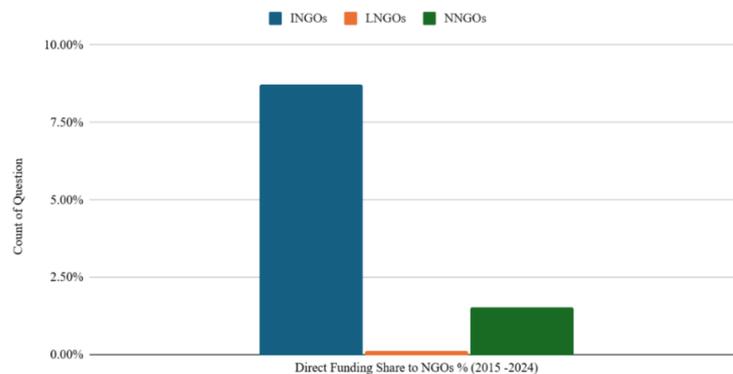
أما الصناديق التجميعية الأخرى - بما في ذلك الصندوق المركزي لمواجهة الطوارئ (CERF) والصناديق متعددة المانحين - فقد شكّلت ما نسبته **1.59%** من إجمالي التمويل. في حين تلقت جهات متعددة الأطراف أخرى، مثل البنك الدولي والبنك الإسلامي للتنمية، ما نسبته **4.11%**. كما صوّتت نسبة كبيرة من التمويل بلغت **5.77%** ضمن بند "جهات متلقية غير محددة"، ما يسلط الضوء على أوجه القصور المستمرة في نظام التتبع المالي من حيث الإبلاغ، والتصنيف، والشفافية [2].



الشكل 7 التمويل الإنساني السنوي لليمن حسب نوع المتلقي (2024-2015)



الشكل 8 التمويل الإنساني للمنظمات غير الحكومية في اليمن حسب النوع (2024-2015)



الشكل 9 مقارنة معدلات التمويل المباشر بين المنظمات غير الحكومية (دولية - محلية - وطنية)

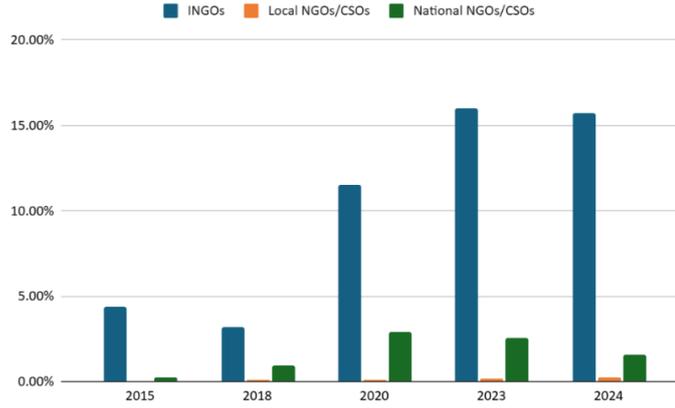
2024	2023	2020	2018	2015	مجموعة الجهات الفاعلة
------	------	------	------	------	-----------------------

المنظمات غير الحكومية الدولية	4.4%	3.2%	11.5%	16.0%	15.7%
المنظمات غير الحكومية المحلية/منظمات المجتمع المدني	0.02%	0.08%	0.13%	0.20%	0.21%
المنظمات غير الحكومية الوطنية/منظمات المجتمع المدني	0.21%	0.92%	2.92%	2.54%	1.55%

الجدول 5 حصة التمويل المباشر بين المنظمات غير الحكومية (دولية - محلية - وطنية)

4.2.2 مؤشرات عدالة التوزيع

يتضح التفاوت الكبير في حجم التمويل المباشر الموجه إلى المنظمات غير الحكومية الدولية مقارنةً بنظيراتها المحلية والوطنية. فخلال الفترة الممتدة من عام 2015 حتى مايو 2025، تلقت المنظمات غير الحكومية الدولية ما يقدر بـ 2.52 مليار دولار أمريكي كتمويل مباشر، في حين لم تتجاوز الحصة المجمعة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية سوى 480 مليون دولار أمريكي. ومن بين هذا المبلغ، لم تحصل المنظمات غير الحكومية المحلية ومنظمات المجتمع المدني (LNGOs/CBOs) سوى على 37.15 مليون دولار أمريكي فقط [2].



الشكل 10 التفاوت في التمويل بين المنظمات غير الحكومية (دولية - محلية - وطنية)

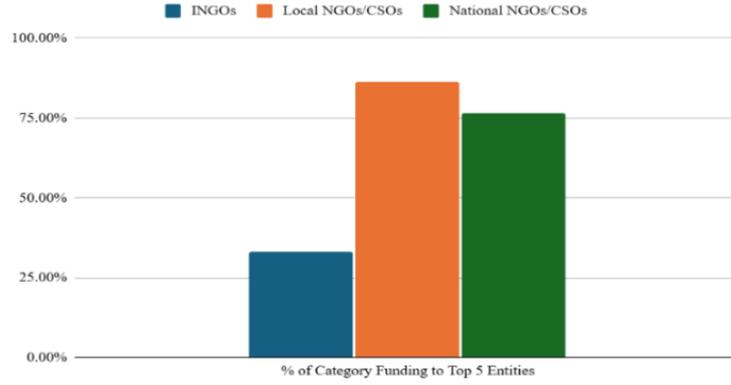
السنة	منظمات دولية	منظمات محلية ووطنية (مجتمعة)	مقارنة التناسب (دولية - محلية - وطنية)
2016	186.0M\$	4.5M\$	41:1
2020	262.9M\$	69.5M\$	3.8:1
2022	389.8M\$	59.4M\$	6.5:1
2024	373.3M\$	41.7M\$	8.9:1

الشكل 11 مقارنة نسبة التمويل بين المنظمات غير الحكومية (دولية - محلية - وطنية)

4.2.3 مؤشرات التركيز

إن محدودية التمويل المباشر الذي يصل إلى الجهات الفاعلة المحلية يقترن بدرجة عالية من التركيز بين عدد محدود من المتلقين. فخلال الفترة الممتدة بين عامي 2015 و2025م، استحوذت خمس منظمات فقط على أكثر من 86% من إجمالي التمويل المباشر المخصص لمنظمات المجتمع المدني المحلية. وأظهرت المنظمات غير الحكومية الوطنية نمطاً مشابهاً من التركيز، حيث حصلت المنظمات الخمس الأولى على ما نسبته 76.5% من إجمالي التمويل الموجه لهذه الفئة. وفي المقابل، كان التركيز في التمويل لدى المنظمات غير الحكومية الدولية أقل نسبياً، إذ تلقت أكبر خمس منظمات منها ما نسبته 33.2% فقط من إجمالي التمويل المباشر.

يعكس هذا التركيز أوجه عدم المساواة الهيكلية داخل نظام التمويل، حيث لا يحصل على التمويل باستمرار سوى عدد قليل من الجهات الفاعلة المحلية ذات المكانة الجيدة، مما يؤدي إلى استبعاد الأغلبية. تقوض مثل هذه الأنماط أهداف التوطين من خلال الحد من تنوع الجهات الفاعلة المحلية المدعومة ونطاق وصولها وتعزيز التهميش الممنهج [2].



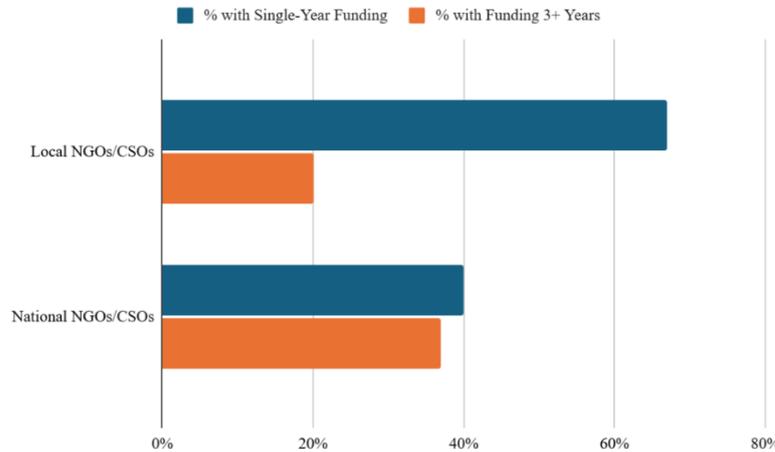
الشكل 12 تركيز التمويل بين أكبر 5 جهات متلقية للتمويل حسب نوع المنظمة غير الحكومية (2025-2015)

النسبة المئوية لتمويل الفئة لأكثر 5 منظمات لكل نوع	فئة الجهة الفاعلة
33.2%	المنظمات غير الحكومية الدولية
86.2%	منظمات محلية
76.5%	منظمات وطنية

الجدول 6 تركيز التمويل المباشر بين أكبر 5 جهات متلقية للتمويل حسب نوع المنظمة غير الحكومية (2025-2015)

4.2.4. مؤشرات استقرار التمويل

تُظهر بيانات نظام التتبع المالي التابع لأوتشا (OCHA FTS) أن 67% من المنظمات المحلية والوطنية التي تم تتبع تمويلها قد تلقت تمويلًا مرة واحدة فقط وفي سنة واحدة خلال الفترة ما بين 2015 و2025. ويُعد هذا مؤشرًا مقلقًا على انعدام الاستمرارية، حيث لم تستفد غالبية هذه المنظمات من أي علاقة تمويلية متكررة أو شراكة طويلة الأجل خلال عقد كامل من العمل الإنساني. يعكس ذلك هشاشة وضعف الثقة في الفاعلين المحليين، ويقوّض قدرتهم على التخطيط المؤسسي، وتوظيف الكفاءات، وتطوير أنظمة فعالة. كما يُكرّس هذا النمط التبعي لوسطاء دوليين، ويُقصي المنظمات المحلية من فرص التمويل المباشر والمستدام، مما يحدّ من أثرها التراكمي ومن مساهمتها في بناء استجابة يقودها الفاعلون المحليون فعليًا.



الشكل 13 أنماط مدة التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن (2025-2015)

النسبة المئوية للتمويل لسنة واحدة	النسبة المئوية للتمويل لسنة واحدة	فئة المنظمات غير الحكومية
67%	20%	منظمات محلية
40%	37%	منظمات وطنية

الجدول 7 استقرار التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن (2025-2015)

تحليل معمق في عدالة وإتاحة التمويل للمنظمات غير الحكومية في اليمن

تعكس بيانات نظام التتبع المالي التابع لأوتشا (FTS) للفترة من 2015 حتى 2025 صورة واضحة ومقلقة لمشهد التمويل الإنساني في اليمن؛ حيث يتم تهميش المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (L/NGOs) بشكل منهجي، إذ لا تتلقى سوى جزء ضئيل من إجمالي المساعدات، بينما تواجه في الوقت نفسه بيئة تمويل غير مستقرة، مركزة، وغير عادلة. ويقوّض هذا الخلل الهيكلي بشكل كبير فعالية واستدامة الاستجابة الإنسانية في بلد تُعد فيه الجهات الفاعلة

المحلية الأكثر قدرة على الوصول والتأثير.

استثناء المنظمات والمبادرات القاعدية من التمويل المباشر رغم التقدم في تمويل المنظمات الوطنية

أبرز ما تكشفه البيانات هو الانخفاض الحاد في التمويل المباشر للمنظمات المحلية والوطنية، بمتوسط لا يتجاوز 1.76% من إجمالي التمويل الإنساني المبلغ عنه سنويًا. ويقابل ذلك تدفق ما يزيد عن 70% - وفي بعض السنوات أكثر من 80% - من المساعدات عبر كيانات دولية مثل وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية. رغم التقدم الملحوظ الذي أحرزه صندوق اليمن الإنساني (YHF) في توجيه التمويل نحو المنظمات الوطنية، حيث ذهبت نحو 70% من التمويل في عام 2024م إلى منظمات غير حكومية وطنية (NNGOs) [3]، إلا أن هذا التقدم لم يعكس بشكل فعال على وصول المنظمات القاعدية (LNGOs)، بما في ذلك منظمات المجتمع المحلي (CBOs)، إلى التمويل المباشر. وبسبب اعتماد معايير أهلية موحدة لجميع الشركاء—سواء منظمات وطنية أو دولية أو وكالات أممية على حد سواء، فإن المنظمات المحلية في الأرياف والمحافظات والمديريات، التي غالبًا ما تعمل في نطاق جغرافي محدود وتفتقر إلى القدرات المؤسسية المتقدمة، تجد نفسها عاجزة عن تلبية هذه الشروط الصارمة. وبهذا، يستمر اقصائها فعليًا من نوافذ التمويل المباشر، على الرغم من دورها الحيوي في الوصول إلى المجتمعات المهمشة، مما يُقيد فرص التوطين الحقيقي ويكرّس فجوة هيكلية في توزيع الموارد الإنسانية. كما أن نسبة "المتلقين غير المحددين" التي تبلغ 5.77% تسلط الضوء على ضعف الشفافية واستمرار القصور في الإبلاغ ضمن نظام FTS، ما يعيق القدرة على تتبع المستفيدين الفعليين من التمويل.

فجوة تمويلية عميقة وتركيز مفرط

الفجوة في حجم التمويل ملفتة للنظر؛ فبين عامي 2015 ومايو 2025، تلقت المنظمات الدولية غير الحكومية ما يُقدّر بـ 2.52 مليار دولار أمريكي، بينما لم تتلقَ المنظمات المحلية والوطنية مجتمعة سوى 480 مليون دولار، منها فقط 37.15 مليون دولار ذهبت إلى المنظمات المحلية/منظمات المجتمع المدني. وفي بعض السنوات، تجاوزت نسبة الفرق في التمويل بين INGOs و L/NNGOs أكثر من 40:1، ما يعكس خللاً كبيرًا في التوازن الهيكلي والثقة المؤسسية. وتُفاقم من هذا الخلل حقيقة أن التمويل المباشر المحدود الذي يصل إلى الجهات المحلية يتركز بشدة في أيدي عدد قليل من المنظمات. فقد ذهبت 86.2% من التمويل المباشر للمنظمات المحلية إلى خمس منظمات فقط، وسُجّل نمط مشابه في حالة المنظمات الوطنية. أما المنظمات الدولية، فقد بلغ التركيز لديها 33.2% فقط، ما يعكس توزيعًا أكثر تنوعًا نسبيًا. ويفرض هذا التركيز المحدود تحديات كبيرة أمام التنوع والنمو في النظام الإنساني المحلي، ويزيد من هشاشة الاستجابة ويُقلص فرص بناء قاعدة فاعلين محليين متنوعة وواسعة النطاق.

التمويل غير المستقر وتآكل الثقة

ربما تكون أكثر المؤشرات إثارة للقلق هي هشاشة التمويل الموجه للمنظمات المحلية والوطنية؛ إذ تُظهر البيانات أن 67% من هذه المنظمات تلقت تمويلًا مرة واحدة فقط خلال عشر سنوات، ما يعكس غيابًا حادًا للاستمرارية والثقة. كما أن 20% فقط من المنظمات المحلية و37% من الوطنية تمكنت من الحصول على تمويل يمتد لثلاث سنوات أو أكثر. هذا النمط من التمويل قصير الأجل يُضعف قدرة المنظمات المحلية على التخطيط المؤسسي، واستبقاء الكفاءات، وتطوير أنظمة فعالة ومستدامة، ويجبرها على تبني نمط استجابة تفاعلي ومحدود الأفق، ما يحول دون قدرتها على معالجة جذور الهشاشة والضعف في مجتمعاتها.

مؤشرات رئيسية ومعانيها

البعد الرئيسي / المؤشر	الملاحظات من البيانات (2015-2025)	التحليل والدلالات
نسبة التمويل المباشر للمنظمات المحلية/الوطنية	متوسط سنوي 1.76% مع ذروات طفيفة	تمويل منخفض للغاية، ودور هامشي للمنظمات المحلية في منظومة التمويل
التفاوت في حجم التمويل	INGOs: 2.52 مليار دولار، L/NNGOs: 480 مليون، LNGOs: 37.15 مليون	تفاوت صارخ يقوّض التوطين ويُهمّش الجهات الأقرب للمجتمعات
تركز التمويل بين عدد محدود	86.2% للمنظمات المحلية ذهبت إلى 5 فقط، و76.5% للمنظمات الوطنية	تركيز مفرط يُضعف التنوع والتغطية ويزيد من هشاشة النظام المحلي
استقرار التمويل	67% من المنظمات تم تمويلها لمرة واحدة فقط	عدم الاستقرار يعرقل بناء القدرات والاستدامة المؤسسية ويُكرّس التبعية

جدول 8 الاتجاهات الرئيسية للتمويل الإنساني في اليمن (2015-2025م)

الخلاصة

إن المشهد التمويلي الحالي في اليمن يتسم باختلالات بنيوية وغياب الثقة في الفاعلين الإنسانيين المحليين. ولا يكفي مجرد زيادة التمويل لمعالجة هذا الخلل، بل يتطلب الأمر تحويلًا جذريًا في كيفية توجيه المساعدات، بما يضمن تمكين المنظمات المحلية، وتعزيز استقرارها، وبناء مستقبل إنساني أكثر فعالية واستدامة بقيادة محلية حقيقية.

4.3. معوقات الوصول وعدالة التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية

تواجه جهود توطین التمويل الإنساني في اليمن تحديات بنيوية وسياقية عميقة الجذور، تؤثر بشكل غير متناسب

على المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (L/NNGOs). تتبع هذه التحديات من بنية النظام الإنساني الدولي ومن البيئة التشغيلية المحلية في آن، ما يفيد المشاركة العادلة للجهات الفاعلة المحلية في الاستجابة الإنسانية.

4.3.1. أعباء الامتثال وشروط الاهلية

تمثل متطلبات الامتثال الصارمة التي تفرضها الجهات المانحة تحدياً هائلاً لمعظم المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية اليمنية. وتشمل هذه المتطلبات إجراءات تقديم الطلبات المعقدة، وإعداد التقارير المالية والسردية المكثفة، وبروتوكولات التدقيق والمراجعة الصارمة. تتطلب مثل هذه الأعباء الإدارية قدرات فنية وإدارية وقدرات امتثال غالباً ما تفتقر إليها المنظمات المجتمعية الأصغر حجماً، مما يحد من قدرتها على الوصول إلى فرص التمويل المباشر. وقد تم توثيق هذا التحدي بشكل جيد في تقرير خط الأساس للتوطين في اليمن الصادر عن المجلس الدولي للوكالات الطوعية في اليمن، والذي يشير إلى أن العديد من الجهات الفاعلة المحلية تفتقر إلى الموظفين المتخصصين والأنظمة والخبرة المطلوبة لتلبية معايير الجهات المانحة - خاصة فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية والرصد والتقييم وإدارة المخاطر. نتيجة لذلك، فإن الوصول إلى التمويل المباشر ليس مقيماً فحسب، بل يؤدي هذا إلى اسناده وإيصاله فيه من خلال المنظمات غير الحكومية الدولية كي تتحمل عبء الامتثال الأساسي [12] (ICVA، 2023). علاوة على ذلك، لا تغطي معظم المنح المقدمة من الجهات المانحة التكاليف التشغيلية أو النفقات العامة بشكل كافٍ، مما يجبر الجهات الفاعلة المحلية على استيعاب النفقات الأساسية - مثل الرواتب الإدارية والإيجار والمرافق - دون سدادها. وتهدد هذه الفجوة التمويلية الهيكلية استمرارية المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية واستدامتها المؤسسية على المدى الطويل. وكما هو موثق في بحث "تسريع التوطين من خلال الشراكات العادلة" الذي أجرته شركة Humentum، فإن عدم وجود تغطية كافية للتكاليف أدى إلى عمل العديد من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية تحت ضغط مالي شديد، مما يعيق قدرتها على الاستثمار في تعزيز النظم، أو الاحتفاظ بالموظفين، أو الحفاظ على الجاهزية التشغيلية [4] (Humentum، 2022).

4.3.2. تركيز التمويل وظاهرة "المنظمات الحارسة"

لقد تم توثيق ظاهرة "المنظمات الحارسة" في نظام الاستجابة باليمن بشكل جيد. فمجموعة صغيرة من المنظمات والشبكات القوية والكبيرة وذات العلاقات تهيمن على الوصول إلى تمويل المانحين. تعمل هذه "كحارسة البوابة" على تشكيل توجه المانحين وخلق حلقات تبعية للمنظمات الأصغر والأقل اتصالاً (علانية، وآخرون، 2025) [8]. دور حراسة البوابة هذا:

- احتكار التمويل المخصص للمجتمع المدني الأوسع نطاقاً
 - يشوه الوصول العادل على أساس العلاقات وليس الجدارة
 - يحد من التنوع والشمول، لا سيما المنظمات الريفية والنسوية والناشئة
- تتعارض هذه المركزية مع مبادئ المساواة والشمولية المنصوص عليها في التزامات التوطين و المعايير الإنسانية مثل المعيار الإنساني الأساسي للجودة والمساءلة [27].

4.3.3. التحديات التشغيلية والأمنية

يخلق الصراع المستمر وتشرذم السلطات في اليمن عوائق لوجستية وأمنية كبيرة أمام الجهات الفاعلة المحلية. وتشمل هذه العوائق

- القيود المفروضة على التنقل، وتنسيق الاتفاقيات الفرعية والموافقات على التمويل
 - التأخير في الحصول على التصاريح والتسجيل وفرض الضرائب
 - التدخل المتكرر من قبل السلطات المحلية والجماعات المسلحة
- وتؤثر هذه الظروف بشكل غير متناسب على المنظمات غير الحكومية المحلية التي تفتقر إلى البنية التحتية والدبلوماسية والأمنية المتاحة للمنظمات غير الحكومية الدولية (هيومن رايتس ووتش، 2023) [28].

4.3.4. المنافسة الداخلية أوساط المجتمع المدني

من الآثار غير المقصودة للتقدم في عملية التوطين هو تصاعد المنافسة الشديدة بين المنظمات المحلية والوطنية غير الحكومية (L/NNGOs). فنظراً لندرة التمويلات غير المشروطة، تسعى هذه المنظمات بشكل متزايد إلى إقامة علاقات حصرية مع المانحين بدلاً من التفاوض الجماعي أو بناء التحالفات [19، 29]. هذا السلوك يؤدي إلى:

- إقصاء الجهات الفاعلة الأصغر.
 - خلق سلاسل تمويل تعتمد على علاقات المحسوبية.
 - تقويض منصات التنسيق والمناصرة الوطنية.
- تشمل المنظمات الأكثر عرضة للإقصاء على الأرجح ما يلي:
- المنظمات والمبادرات على المستوى المحلي والريفية
 - المنظمات التي تقودها النساء أو المنظمات النسوية
 - المبادرات التي يقودها الشباب أو الأقليات
 - المجموعات المجتمعية من المناطق الريفية أو الهامشية

يؤدي هذا التشرذم الداخلي إلى تآكل الثقة ويحد من التعلم المشترك ويقوض استراتيجيات الصمود الجماعي. في التالي جدول يلخص المعوقات وأبرز تأثيراتها التي تم مناقشتها تحت الفقرة اعلى هذا:

العوائق	التأثير على المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية
متطلبات امتثال الجهات المانحة	يحد من إمكانية الوصول إلى التمويل المباشر بسبب الأعباء الإدارية
هيمنة النخبة والمنظمات القوية	تركيز المساعدات، وتهميش الجهات الفاعلة الأصغر والأحدث
انعدام الأمن والبيروقراطية	تقييد حركة وتخطيط وعمليات المنظمات غير الحكومية المحلية
المنافسة الداخلية	تعيق التضامن وهياكل الشراكة العادلة والمناصرة الجماعية

الجدول 9 العوائق الرئيسية أمام التوطين المحلي وتأثيراتها على المنظمات غير الحكومية

4.4.4. تأثيرات التمويل الوسيط على الاستقلالية الاستراتيجية للمنظمات المحلية والوطنية

لا يزال هيكل نظام الاستجابة الإنساني في اليمن يعتمد بشكل كبير على الوسطاء الدوليين مثل المنظمات الأممية والدولية. ورغم أن لهذه المنظمات دوراً محورياً في تمرير التمويل من الجهات المانحة وضمان الامتثال البرامجي، إلا أن موقعها كوسيط يؤثر بشكل كبير على الاستقلالية الاستراتيجية للمنظمات المحلية وأولوياتها وتطورها التنظيمي.

4.4.4.1. نموذج المنح عبر الوسطاء: تمكين أم تحكّم؟

في اليمن، تتلقى الوكالات الاممية والمنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) عادةً تمويلًا واسع النطاق من الجهات المانحة، ثم تقوم بمنح أجزاء من هذه الأموال كمنح فرعية للشركاء المنفذين المحليين. على الرغم من أن هذا النموذج يهدف ظاهرياً إلى تعزيز المشاركة المحلية، إلا أنه غالباً ما يفرض أطر عمل تشغيلية صارمة على المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (L/NNGOs)، مما يفيد سلطتها في صنع القرار فيما يتعلق بتصميم المشاريع، وتنفيذها، وتخصيص الموارد [12] (ICVA, 2022).

ينتج عن هذا الهيكل:

- **الوكالة الاستراتيجية المحدودة:** تتحول المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية إلى مجرد جهات تنفيذ تعاقدية، بدلاً من أن تكون شريكاً فاعلاً في تصميم المشاريع.
- **تقييمات الاحتياجات التي يقودها المجتمع المحلي:** يتم تكيف المعرفة المحلية وقبوليتها لتناسب متطلبات المانحين، مما يحد من أصالتها وشموليتها والابداع والمعرفة المحلية.
- **البرمجة التكييفية:** يتطلب أي انحراف عن خطط العمل المتفق عليها الحصول على موافقات مطولة ومعقدة من المنظمات غير الحكومية الدولية، مما يعيق المرونة والاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة على الأرض.

4.4.4.2. بناء القدرات أم ترسيخ التبعية؟

تؤكد العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية على مساهمتها في بناء قدرات الشركاء المحليين. ومع ذلك، يرى النقاد من الجهات المحلية أن هذه الجهود غالباً ما تكون قصيرة الأجل غير مجدية وتتمحور حول متطلبات المانحين أو الوسطاء أنفسهم مثل متطلبات الامتثال، وتفتقر إلى أهداف التمكين الحقيقية (مركز السياسات اليمني، 2024) [15]. تشمل المخاوف الشائعة ما يلي:

- **تدريبات تتمحور حول متطلبات الامتثال** بدلاً من التركيز على البناء الاستراتيجي للقيادة المحلية
- استثمار محدود في التنمية المؤسسية طويلة الأجل.
- شراكات غير متوازنة تعزز اختلالات القوة

4.4.4.3. ثغرات استرداد التكاليف غير المباشرة (ICR)

يُعد القصور في آليات استرداد التكاليف غير المباشرة أحد أبرز المعوقات أمام استدامة المنظمات المحلية. فبعكس المنظمات الدولية، لا تمتلك العديد من المنظمات المحلية معدلات تفاوضية لاسترداد التكاليف العامة أو البنود الإدارية. وهذا يؤدي إلى نقص مزمّن في تمويل العمليات الأساسية، ويساهم في ما يُعرف بـ "دورة التجويع" — وهو مصطلح يُستخدم لوصف العجز المستمر في تمويل البنية التحتية الحيوية والاحتفاظ بالموظفين [4] (Humentum, 2022).

ويُعد أحد أبرز تجليات تدخل المنظمات الدولية كجهات وسيطة هو ما يتعلق باسترداد التكاليف غير المباشرة (ICR) — أي التمويل المخصص لتغطية التكاليف التشغيلية والإدارية. وبينما تتفاوض المنظمات الدولية على معدلات استرداد ملائمة مع الجهات المانحة، فإن الحصة التي تُمنح للمنظمات المحلية تكاد تكون معدومة أو غير موجودة (Humentum, 2022) [4].

وهذا له آثار مباشرة على:

- الجدوى المؤسسية للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية
- قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين والاستثمار في التكنولوجيا
- بناء الاحتياطات أو الأنظمة المالية الداخلية

4.4.4.4. انحراف المهمة والتشويه الاستراتيجي

غالباً ما تُجبر الحاجة إلى التنافس على المنح الفرعية المقدمة عبر المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) — التي تتأثر أجدانها بدورها بتوجهات الجهات المانحة، المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (L/NNGOs) على تكيف مهامها وأولوياتها بما يتماشى مع هذه التوجهات الخارجية. وتُعرف هذه الظاهرة في الأدبيات باسم "الانحراف في

الرسالة" (Mission Drift)، وهي تؤدي إلى عدد من الآثار السلبية، أبرزها:

- تحوّل المنظمات نحو تنفيذ أنشطة تتماشى مع أولويات المانحين على حساب الاحتياجات الحقيقية التي يحددها المجتمع المحلي.
- إضعاف آليات المساءلة المجتمعية، حيث تصبح العلاقة التقريرية موجهة نحو الجهة المانحة لا المستفيد النهائي.
- تشوّه الهوية التنظيمية، إذ تتشكل الأهداف والقيم بشكل متزايد وفق الحوافز الخارجية بدلاً من الجذور والسياق المحلي.

وقد أشار علاية وآخرون (إيلياه وآخرون، 2025) [8] ، إلى أن هذا النمط يُقوّض الملكية المحلية، ويكرّس دورات متجددة من التبعية والارتهاان للتمويل الخارجي.

4.4.5 اختلالات القوى

تتجذر اختلالات القوة في تصميم اتفاقيات الشراكة، والتي غالبًا ما تُصاغ بشكل حصري من قبل المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) ، وتُكتب بلغة قانونية إنجليزية معقدة، وتؤطر بشكل رئيسي حول تقليل المخاطر القانونية والتنفيذية بدلاً من تعزيز المساءلة المتبادلة أو تقاسم السلطة. ونتيجة لذلك، تتحكم هذه الهياكل التعاقدية في تحديد الأولويات، وصياغة معايير النجاح، وامتلاك سردية "الأثر" في سياق الاستجابة (شبكة ستارت، 2023) [30]. يلخص الجدول التالي أبرز المجالات التي تتأثر فيها المنظمات المحلية والوطنية (L/NGOs) نتيجة التمويل الوسيط أو التعاقد عبر وسطاء دوليين:

مجال التأثير	التأثير على المنظمات غير الحكومية الوطنية
ترتيبات المنح الفرعية	يحد من الاستقلالية المحلية؛ البرامج المصممة خارجيًا
نماذج بناء القدرات	التركيز على الامتثال وليس التمكين
استرداد التكاليف غير المباشرة	المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية التي تعاني من نقص في تمويل النفقات العامة والعمليات الأساسية
مواءمة المهام	مخاطر التشويه الاستراتيجي والأجندات التي تحركها الجهات المانحة
توازن القوى التعاقدية	الأطر المصممة من قبل المنظمات غير الحكومية الدولية تملّي الشروط والأولويات

الجدول 10 جدول ملخص: تأثير توسط المنظمات الدولية والاممية على المنظمات المحلية/الوطنية

يكشف هذا القسم أن المنظمات غير الحكومية الدولية، رغم دورها الحيوي في تسهيل الاستجابة الإنسانية، تؤدي - بحكم دورها الهيكلي كوسيط - إلى تداعيات سلبية على استقلالية واستدامة شركائها المحليين. ولتحقيق توطین حقيقي، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في نموذج الشراكة السائد، والانتقال نحو ترتيبات أكثر عدالة وشفافية تقوم على القيادة المشتركة والمساءلة المتبادلة.

4.4.5 استراتيجيات الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية في السياق اليمني

في ظل بيئة تمويلية متقلبة وتنافسية، تواجه المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن ضغوطاً متزايدة لضمان استمراريتها على المدى الطويل. وتتطلب الاستدامة المالية انتقالاً استراتيجياً من الاعتماد شبه الكامل على المانحين الدوليين إلى تنبّي مصادر دخل متنوعة وموثوقة ومتوافقة مع السياق المحلي. يسلط هذا القسم الضوء على المسارات الرئيسية لتعزيز الاستدامة المالية لهذه المنظمات.

4.5.1 تنوع الدخل

يتطلب الحد من الهشاشة التمويلية تنوع قاعدة التمويل، بما يتجاوز المانحين الدوليين التقليديين. تشمل البدائل الواعدة:

- **الشراكة مع القطاع الخاص**، حيث أبدت شركات يمنية اهتماماً متزايداً بدعم جهود التنمية والإغاثة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2023) [80].
- **تحويلات المغتربين**: يمكن أن يوفر حشد التبرعات والشراكات الاستراتيجية مع الشتات تدفقات مالية غير مستغلة ونفوذ في مجال المناصرة.
- **التمويل الاجتماعي والإنساني الإسلامي**: كما هو مفصل في القسم 5، يمكن أن توفر الزكاة والوقف والصدقات تدفقات إيرادات متوافقة مع الرسالة ومقبولة مجتمعياً (صندوق الوقف الدولي، 2025) [22]. ساعد محفظة التمويل المتنوعة على تقليل التعرض للصدّات، وتعزيز المرونة المؤسسية، والاستجابة للاحتياجات المحلية المتغيرة.

4.5.2 استرداد التكاليف والتمويل غير المباشر

يعد تأمين التمويل الكافي للتكاليف غير المباشرة (مثل الإدارة والمرافق والامتثال) أمراً حيوياً للصدوم المؤسسي ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- ينبغي للمنظمات غير الحكومية اعتماد سياسات داخلية واضحة لاسترداد التكاليف، واستخدام قوالب ميزانية مخصصة لذلك.
- المناصرة من أجل إدراج "الحصة العادلة" في اتفاقيات التمويل [4] (Humentum، 2022).
- التواصل الشفاف مع الجهات المانحة لإيضاح أهمية تغطية البنية التشغيلية كشرط مسبق للاستدامة.

في غياب ذلك، ستصل المنظمات المحلية تواجه خطر تسرب الكفاءات، وانهار البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وضعف نظم الحوكمة.

4.5.3. التمويل متعدد السنوات والتمويل المرن

تسمح التزامات التمويل متعدد السنوات للمنظمات غير الحكومية بما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي
- الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين
- الاستثمار في بناء القدرات والابتكار

بينما يتزايد اهتمام المانحين الدوليين بالتمويل متعدد السنوات، إلا أن الإقبال الفعلي في اليمن لا يزال محدوداً. ينبغي على المنظمات غير الحكومية أن تدعو إلى:

- المنح طويلة الأجل
- التمويل البرامجي بدلاً من الطرائق القائمة على المشاريع.
- ترتيبات التمويل المرنة التي تستوعب التكيف المحلي والتشاور المجتمعي (أوكسفام، 2025). [69]

4.5.4. استراتيجيات تنمية الموارد

يمكن للمنظمات غير الحكومية، حيثما سمحت البيئة القانونية والتنظيمية، استكشاف نماذج مستدامة لتنمية الموارد تعتمد على المشاريع الاجتماعية أو تقديم خدمات مدفوعة. وتُمثل هذه النماذج وسيلة لتعزيز الدخل غير المشروط وتخفيف الاعتماد الكامل على التمويل الخارجي. وتشمل الأمثلة العملية لذلك:

- تقديم خدمات التدريب أو الاستشارات في مجالات مثل بناء القدرات، إدارة المشاريع، أو الدراسات والاستشارات الأخرى
- الاستثمار الاجتماعي و المشاريع المدرة للدخل مثل الورش المهنية، الصيدليات المجتمعية، أو أنشطة إنتاجية صغيرة.
- تأخير الأصول التنظيمية، بما في ذلك المركبات، أو القاعات التدريبية، أو المعدات المكتبية.

تتطلب هذه المبادرات توازناً دقيقاً بين الأهداف المالية والرسالة الاجتماعية، فضلاً عن قدرة على التكيف مع القيود القانونية المفروضة على النشاط التجاري للمنظمات غير الربحية في اليمن. كما تحتاج إلى ثقافة مؤسسية تدعم ريادة الأعمال الاجتماعية وتُدرِك المخاطر التنظيمية المحتملة.

4.5.5. بناء الاحتياطات المالية

تُعد القدرة على تكوين احتياطات مالية ركيزة أساسية في أي استراتيجية فعالة للاستدامة المؤسسية، إذ تُمكن المنظمات من مواجهة الطوارئ، واغتنام فرص الابتكار، والاستمرار في تقديم الخدمات في أوقات تعثر التمويل. إلا أن معظم المنظمات غير الحكومية اليمنية تُواجه صعوبات جوهرية في هذا المجال، نتيجة الاعتماد على التمويلات الدولية والقيود المفروضة من الجهات المانحة على استخدام التمويل في غير الأنشطة المباشرة، إضافة إلى محدودية الدخل غير المشروط.

ينبغي على المنظمات غير الحكومية:

- تُدرج بناء الاحتياطات كأولوية ضمن خططها الاستراتيجية وخطط الاستدامة.
- تُتابع الدخل غير المقيد كمؤشر رئيسي من مؤشرات الأداء المالي.
- تُناصر تبني سياسات تمويلية أكثر مرونة تتيح تكوين احتياطات في إطار الاتفاقيات التمويلية مع المانحين.

استراتيجيات الاستدامة المالية

إن الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية اليمنية ليست مجرد غاية فنية، بل تمثل شرطاً بنوياً لتحقيق الاستقلالية، والنزاهة، والأثر طويل الأجل. ومن دون تمويل أساسي مرن، أو احتياطات مالية، أو قاعدة دخل متنوعة، ستظل هذه المنظمات عالقة في دائرة البقاء قصير الأمد، غير قادرة على تنفيذ رسالتها أو تحدي اختلالات نظام الاستجابة الإنساني القائم.

ملخص استراتيجيات الاستدامة المالية

الاستراتيجية	الغرض	عوامل التمكين
تنويع مصادر الدخل	تقليل المخاطر وتوسيع قاعدة التمويل	القطاع الخاص، المغتربون، التمويل الإسلامي
آليات استرداد التكاليف	تمويل التكاليف التشغيلية والإدارية الأساسية	سياسات داخلية، التفاوض مع المانحين
التمويل المرن ومتعدد السنوات	دعم التخطيط المؤسسي والاستثمار طويل الأجل	شراكات تمويلية طويلة الأمد
الأنشطة المدرة للدخل	توليد إيرادات غير مقيدة ومستدامة	إطار قانوني واضح، ثقافة تنظيمية مرنة
بناء الاحتياطات المالية	تعزيز الاستقرار المؤسسي والجاهزية للطوارئ	دخل غير مشروط، مرونة في سياسات التمويل

الجدول 11 جدول ملخص: استراتيجيات الاستدامة المالية

4.6. الأطر النظرية لفهم التحديات المنهجية

لا تتبع التحديات الجوهرية التي تواجه استقلالية واستدامة وفعالية المنظمات غير الحكومية في اليمن من ظروف عابرة أو مصادفات مؤقتة، بل تمثل نتائج متوقعة لضغوط منهجية متجذرة في بنية نظام المساعدات الدولي. ويقترح هذا الفصل إطارًا نظريًا لفهم هذه الديناميات المعقدة.

استنادًا إلى نظريات تنظيمية راسخة، يوضح هذا التحليل بأن المنظمات المحلية والوطنية تواجه حلقة مكرسة من التبعية للموارد، والتقليد المؤسسي، وازدواجية المشروعية المؤسسية، تتفاعل فيما بينها لتعميق التهميش الممنهج للمنظمات المحلية. لا تتناقض هذه الدورة مع الالتزامات الدولية بالتوطين والمبادئ الإنسانية الأساسية فحسب، بل تُنتج أيضًا آثارًا سلبية ملموسة، أبرزها هيمنة النخب على تدفقات التمويل، مما يُقوّض إمكانات الاستجابة المحلية الحقيقية بقيادة المجتمعات.

4.6.1. نظرية تبعية الموارد وتداعياتها

تفترض نظرية التبعية للموارد (RDT)، التي طورها بيفر وسالانسك (1978) [14]، أن سلوك المنظمة واستقلاليتها تتشكل من خلال حاجتها إلى تأمين الموارد الحيوية من بيئتها الخارجية. وبالتالي تكتسب الكيانات التي تتحكم في هذه الموارد تأثيرًا كبيرًا على المنظمة التابعة (Pfeffer & Salancik، 1978) [14]. يبرز هذا الإطار بشكل خاص في اليمن، حيث تُظهر المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية درجة عالية من التبعية لمجموعة صغيرة من المانحين الدوليين والمنظمات غير الحكومية الدولية (أحمد، زينول، ومختار، 2022) [27]. تشرح هذه النظرية العديد من النتائج الحاسمة لهذه التبعية.

التأثير على استقلالية المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية واستدامتها:

يحدّ الاعتماد الهيكلي على الممولين الخارجيين بشكل مباشر من الاستقلالية الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمات المحلية (Pfeffer & Salancik، 1978). يتجلى ذلك بعدة طرق:

- **انحراف الرسالة:** من أجل تأمين التمويل، غالبًا ما تشعر المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية بأنها مضطرة لمواءمة أولوياتها البرنامجية مع أجندات المانحين، والتي قد لا تتوافق مع الاحتياجات الأكثر إلحاحًا التي تم تحديدها على مستوى المجتمع المحلي. وهذا يحيلهم إلى دور "الشركاء المنفذين" مع الحد الأدنى من المدخلات في التوجيه الاستراتيجي.
- **عدم الاستقرار المالي:** إن هيمنة التمويل قصير الأجل القائم على المشاريع يحول دون التخطيط طويل الأجل والاحتفاظ بالموظفين والاستثمار المؤسسي. وبشكل هذا النقص في التمويل متعدد السنوات الذي يمكن التنبؤ به عائقًا رئيسيًا أمام تحقيق الاستدامة المالية.
- **الضعف التشغيلي:** إن الاعتماد الحاد على عدد قليل من الممولين يجعل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية عرضة للتأثر الشديد بالتغيرات في أولويات المانحين أو التخفيضات المفاجئة في التمويل، مما يحول دون تطورها إلى مؤسسات مستقلة ومرنة.

التناقض مع القيم المحلية والإنسانية:

تعارض ديناميات القوة التي تبرزها نظرية تبعية الموارد بشكل مباشر مع أهداف التوطين والمبادئ الإنسانية الأساسية. فبينما تهدف أجندة التوطين إلى تمكين الفاعلين المحليين وتعزيز قيادتهم، يكشف نموذج التمويل السائد في اليمن عن استمرار نمط التبعية البنيوية. ويُعدّ هذا التناقض أكثر وضوحًا عند مقارنة التزام "الصفقة الكبرى" بتخصيص 25% من التمويل الإنساني مباشرةً للجهات المحلية، مع الواقع الفعلي في اليمن حيث لم تتجاوز هذه النسبة 4% طوال الفترة الممتدة بين 2018 و2022م [19].

تُظهر الدراسة أن هذا الواقع لا يقتصر على تقويض التوطين فحسب، بل يمتد ليعيد تشكيل منطق المساءلة ذاته. فاختلال توازن القوى بين المانحين والمنظمات المحلية يؤدي إلى توجيه المساءلة نحو الجهات المانحة، بدلاً من أن تكون موجهة نحو المجتمعات المتضررة. ويتجلى ذلك في أن الأولوية تُمنح لإعداد التقارير المالية والفنية المفروضة من المانحين، في حين يتم تقييد مشاركة المجتمعات المحلية في عمليات التخطيط والتقييم (أحمد، زينول، ومختار، 2022) [27]. وتؤدي هذه المفارقة إلى تآكل الالتزام بالمعيار الإنساني الأساسي للمساءلة أمام السكان المتأثرين [20] (CHS)، مما يُحوّل الامتثال إلى غاية قائمة بذاتها بدلاً من كونه وسيلة لتعزيز الفاعلية المجتمعية.

يشار إلى الظاهرة الناتجة باسم "المنظمات الحارسة"

تُوضح نظرية تبعية الموارد كيف أن التنافس الحاد على الموارد الشحيحة يُفضي إلى بيئة مواتية لظهور ما يُعرف بـ"المنظمات الحارسة". فقد تم دراسة كيف ان مجموعة محدودة من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية – وغالبًا ما تتخذ من المراكز الحضرية مقرًا لها وتتمتع بشبكات نفوذ قوية – بوصفها "منظمات مشائخية". وتكمن قوة هذه المنظمات في قدرتها على استثمار موقعها لتحقيق موقع حصري في الوصول إلى تدفقات التمويل.

وقد قدّم علاية وآخرون (2025) [8] تأطيرًا مفاهيميًا لهذه الظاهرة، عبر مصطلح "المنظمات المشائخية" الذي يصف الكيانات المحلية ذات الصلات النافذة والنخبوية، والتي تُمارس دور الحارس على بوابة التمويل الخارجي. ونتيجة لذلك، تُقصي المنظمات المجتمعية الأصغر والأكثر تجذرًا، بينما تظل المساعدات مركزة ضمن دائرة ضيقة من النخب الوطنية، وهو ما يعمّق اختلالات النظام الإنساني ويقوّض التعددية المؤسسية والعدالة في فرص الوصول إلى الموارد.

4.6.2. نظرية التماثل المؤسسي (Institutional Isomorphism)

يشير مفهوم التشابه المؤسسي (Institutional Isomorphism) إلى عملية تتقارب فيها المنظمات العاملة في نفس المجال مع مرور الوقت، من حيث الهياكل والممارسات، من خلال تقليد الجهات الفاعلة المهيمنة، بهدف تعزيز مشروعيتها المؤسسية [21]. وتعمل هذه الضغوط عادة عبر ثلاث آليات رئيسية:

- **قسرية:** ناتجة عن علاقات القوة والامتثال للمانحين.
- **تقليدية:** تقليد ما يُعتبر "أفضل الممارسات" من قِبل المنظمات الأكبر.
- **معيارية:** مستندة إلى المعايير المهنية المترسخة في المجال.

تتجلى هذه الآليات بوضوح في نظام حوكمة المساعدات في اليمن، حيث تسعى العديد من المنظمات المحلية والوطنية إلى محاكاة نماذج المنظمات غير الحكومية الدولية كوسيلة لاكتساب الشرعية (أحمد، زينول، ومختار، 2022). [27]

الأثر على عمليات المنظمات المحلية وقدرتها على الابتكار:

أ. الاحترافية الشكلية (Performative Professionalism)

تعتمد العديد من المنظمات المحلية والوطنية في اليمن إلى اعتماد أنظمة إدارية معقدة وبرمجيات مالية ونماذج مقترحات بالإنجليزية تحاكي تلك المستخدمة في المنظمات الدولية. وتُعرف هذه الظاهرة بـ"الاحترافية الاستعراضية"، حيث يُستخدم التوافق الشكلي الخارجي لإثبات الامتثال، بينما تُمارس في الواقع ممارسات غير رسمية وأكثر تكيفاً مع السياق المحلي. وتدفع الضغوط المؤسسية هذه المنظمات إلى تبني هياكل ظاهرية شبيهة بالمنظمات الدولية لإرضاء المانحين، حتى وإن كانت ممارسات التنفيذ تختلف فعلياً عن هذه الأطر (أحمد، زينول، ومختار، 2022). [27]

ب. كبح الابتكار وتضاؤل الموائمة للسياق المحلي

تستكشف الدراسة الحالية ظاهرة كبح الابتكار وعلاقتها بالسياق. وقد ثبت أن الضغط الشديد على المنظمات المحلية للتوافق مع متطلبات المانحين ومحاكاة الهياكل الدولية يعيق الابتكار المحلي ويعيق تطوير نماذج تشغيلية أكثر ملاءمة للسياق المحلي. ويتجلى ذلك من خلال عدة آليات متداخلة:

- **التحول نحو المساءلة الشكلية:** تشير الدراسة إلى تحوّل ملحوظ في نماذج المساءلة داخل المنظمات غير الحكومية المحلية/الوطنية في اليمن، حيث تم استبدال المشاركة المجتمعية الحقيقية بنهج "المساءلة الشكلية" (Performative Accountability) "ووفقاً لنظرية تبعية الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978)، فإن الاعتماد المفرط على تمويل المانحين يدفع هذه المنظمات إلى إعطاء الأولوية للمساءلة الهرمية إلى الأعلى تجاه الجهات المانحة، على حساب التفاعل الأفقي مع المجتمعات المحلية. ولذلك تُخصص الموارد التنظيمية لتطوير أنظمة تقارير معقدة، مصممة خصيصاً لتلبية متطلبات الجهات الوسيطة والداعمين الدوليين. غير أن هذه الأنظمة، رغم مظهرها الاحترافي، قد لا تعكس بدقة الواقع التشغيلي أو احتياجات المجتمعات. وكما يشير أحمد وزينول ومختار (2022) [27]، فإن التركيز على "المساءلة الشكلية" يؤدي إلى تقويض التفاعل المجتمعي الضروري للابتكار.
- **التقليل من قيمة المعرفة والخبرات المحلية:** يؤدي التقيد بالنماذج المفروضة من الخارج إلى إضعاف قيمة المعرفة المحلية والحلول المستندة إلى السياق. وبدلاً من تمكين المنظمات المحلية من توظيف خبراتها المتجذرة، تُدفع نحو اعتماد ممارسات متماشية مع نظام مساعدات معلوم ومنزوع السياق المحلي (neo-colonial aid system)، مما يُعيق تطوير استراتيجيات محلية فعالة وملائمة.
- **تآكل نقاط القوة الفريدة:** تسعى المنظمات المحلية إلى محاكاة نموذج المنظمات الدولية دون توفر الموارد الكافية، ما يؤدي إلى فقدان نقاط قوتها الأساسية، مثل **المرونة والثقة المجتمعية**. فالمطالبات البيروقراطية المرتبطة بالامتثال للمانحين تجعل المنظمات أقل قدرة على التكيف، في حين أن التركيز على المساءلة التصاعدية يُضعف العلاقات مع المجتمعات المحلية. وقد أظهرت البيانات أن المجتمعات تُستثنى في كثير من الأحيان من مراحل التخطيط الحاسمة (أحمد، زينول، ومختار، 2022) [27].
- **تكريس عوائق ممنهجة أمام التوطين:** تتعارض هذه الديناميكية مع أهداف أجندة التوطين. إذ إن تفضيل النظام الإنساني للبنى المركزية وآليات التمويل الحذرة من المخاطر، يؤدي إلى استمرار التعامل مع الفاعلين المحليين كمقاولين فرعيين لا كشركاء حقيقيين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار والابتكار وهكذا تبقى المنظمات المحلية في حلقة مفرغة من التبعية، تُركّز على التقليد من أجل البقاء بدلاً من الابتكار من أجل الأثر.
- **إضعاف العلاقة المجتمعية:** يمكن أن تؤدي عملية "توطين المنظمات غير الحكومية" هذه إلى أن تصبح المنظمات المحلية أكثر بيروقراطية وبعيدة عن قاعدتها المجتمعية حيث يتحول تركيزها الأساسي من تعبئة المجتمع إلى الحفاظ على علاقاتها مع المانحين من أجل البقاء المؤسسي [23].

بشار إلى الظاهرة الناتجة إلى "تأميم المساعدات" لا "توطينها"

تُساهم ظاهرة التقليد المؤسسي في إنتاج نموذج يُعرف بـ"تأميم المساعدات"، حيث تُنقل الأدوار من الفاعلين الدوليين إلى مجموعة محدودة من المنظمات الوطنية التي نجحت في تقليد نموذج المنظمات الدولية، دون أن يُحقق ذلك الأهداف الحقيقية للتوطين بالضرورة. ويتطلب التوطين الحقيقي تمكين طيف متنوع من الفاعلين المجتمعيين المحليين، وليس فقط من استطاعوا التكيف مع النموذج الدولي السائد.

4.6.3. نظرية المشروعية (Legitimacy Theory)

تفترض نظرية المشروعية أن بقاء أي منظمة يعتمد على إدراك أصحاب المصلحة الرئيسيين لأفعالها على أنها مناسبة ومقبولة وذات مصداقية [24]. وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية العاملة في اليمن، فإن ذلك يؤدي إلى ظاهرة معقدة تُعرف بـ "ازدواجية المشروعية"، حيث تُجبر هذه المنظمات على تلبية مجموعتين أو أكثر من التوقعات المتعارضة في كثير من الأحيان: الأولى صادرة من الجهات المانحة الدولية، والثانية من المجتمعات المحلية.

أثر ازدواجية المشروعية على أولويات وعمل المنظمات المحلية:

- **تضارب مصادر الشرعية:** عادة ما يمنح المانحون الشرعية استناداً إلى مقاييس رسمية قابلة للقياس الكمي مثل المراجعات المالية والالتزام بالأطر المنطقية والتقارير المفصلة [24]. وفي المقابل، تمنح المجتمعات المحلية الشرعية استناداً إلى الثقة، والحضور المستدام، والاستجابة للاحتياجات المحسوسة، والتوافق مع القيم الأخلاقية الإسلامية مثل *الأمانة والعدل (الأمانة، والعدل، وعدم التمييز، والإنصاف)*، و*الإحسان (الإحسان، والسعي إلى التميز)*، والشورى [26].

المجتمعات (محلي)	المانحون (خارجي)	مصدر المشروعية
الثقة المجتمعية، السلوك الأخلاقي، الاستجابة للاحتياجات	التدقيق المالي، الأطر المنطقية، التقارير السردية	معيار التقييم
العربية، رسائل ذات طابع ثقافي محلي	الإنجليزية، مصطلحات تقنية	اللغة والأدوات
القيم الإسلامية: الأمانة، العدل، الإحسان، الشورى	المساءلة الإجرائية	الإطار الأخلاقي
فقدان المصداقية، الرفض المجتمعي	خسارة التمويل، الإدراج في القوائم السوداء	خطر عدم الامتثال

الجدول 12 ازدواجية التوقعات المتعلقة بالمشروعية التي تواجهها L/NGOs

النشوهات التشغيلية: يضع هذا التوتر المؤسسات تحت ضغط عملي كبير. فالسعي لنيل مشروعية المانحين يدفع العديد من المنظمات المحلية إلى تخصيص موارد كبيرة للامتثال البيروقراطي، غالباً على حساب التفاعل المجتمعي المباشر. وقد تُستبعد منظمات تحظى بثقة مجتمعية واسعة من التمويل بسبب عدم قدرتها على تلبية متطلبات الامتثال التي تفرضها الجهات المانحة على الرغم من أنها تحظى بمشروعية كبيرة لدى المجتمع وقد تحصل أخرى على التمويل رغم رضا المجتمع عنها لكنها تلبية متطلبات المانحين [15].

التناقضات البنوية مع مبادئ التوطن والعمل الإنساني: تُفوّض هذه الازدواجية معيار العمل الإنساني الأساسي (CHS) الذي يضع المساواة أمام السكان المتأثرين كركيزة محورية. فعندما تُقدّم الامتثال للمانحين على حساب الاستجابة المجتمعية، يتم إضعاف مبدأ المساواة المجتمعية [20]. علاوة على ذلك، يُكرّس هذا النظام التفاوتات البنوية بين الفاعلين المحليين، إذ يمنح الأفضلية للمنظمات التي تمتلك بنى تحتية قوية لإعداد التقارير وقدرات لغوية بالإنجليزية، بينما يهمل المبادرات المجتمعية غير الرسمية، رغم فاعليتها العالية ومشروعيتها المحلية. وهذا التحيز يتناقض بشكل مباشر مع هدف أجندة التوطن، التي تسعى إلى تمكين الفاعلين المحليين الأكثر التصاقاً بالسياق..

النتيجة: ظاهرة "ازدواجية المشروعية"

في السياق اليمني، غالباً ما تختلف معايير المشروعية المحلية عن تلك المفروضة خارجياً. إذ تستند المشروعية محلياً إلى الالتزام بالقيم الإسلامية مثل الصدق، والتعاطف، والعدالة، بالإضافة إلى العلاقة المجتمعية العميقة، والخدمة المستمرة، والسمعة الراسخة في تقديم المساعدة بفعالية. وهكذا، قد تحظى منظمة محلية بثقة مجتمعية كبيرة وقدرة تشغيلية عالية، لكنها تُحرم من التمويل لأنها تفتقر إلى مؤشرات المشروعية الشكلية المطلوبة دولياً. ورغم هذه الفجوة المنظمات المحلية والوطنية على السعي وراء المشروعية الخارجية لتأمين التمويل، وفي الوقت ذاته الحفاظ على المشروعية المجتمعية لضمان القبول المحلي والاستجابة الفعّالة. وقد يدفعها الضغط نحو الامتثال لمعايير المانحين الغربية إلى تبني ممارسات لا تتسجم مع القيم المحلية، مما يضعف علاقتها بالمجتمع ويشوّه دورها. ولرغم هذه الفجوة، لا بد من تبني نهج أكثر توازناً للمساءلة، يدمج القيم الأخلاقية الإسلامية – كالعدل والإحسان – وآليات الشورى المجتمعية، ليس كمكملات ثقافية، بل كعناصر جوهرية في المساءلة المؤسسية ومؤشرات للعمل المحلي المستدام والمشروع. فاستمرار تغليب معايير المشروعية الغربية قد يُفضي إلى نزاع مشروعية المنظمات محلياً، خاصة إذا فُرضت عليها ممارسات تتعارض مع ثقافة وقيم المجتمعات اليمنية.

خلاصة فقرة الرؤية من منظور نظري

ينتج عن التفاعل بين الضغوط الثلاثة المستمدة من نظريات –الاعتماد على الموارد، النشاط المؤسسي، والمشروعية ما يمكن وصفه بـ "الحلقة المفرغة" التي تعيق الإصلاح الهيكلي في منظومة المساعدات. فالمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، بسبب اعتمادها على التمويل الخارجي، تُضطر إلى السعي لنيل المشروعية من المانحين الدوليين. وغالباً ما تسعى لتحقيق ذلك من خلال تقليد النماذج والممارسات المؤسسية للمنظمات الدولية. لكن هذا التقليد المؤسسي لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الفعالية أو تعميق المساءلة المحلية. بل على العكس، يعزز بيئة غير متكافئة تفضل مجموعة ضيقة من "المنظمات الحارسة" المرتبطة جيداً بشبكات التمويل والنفوذ، بينما تُقصي

منظمات أخرى وتُضعف المساءلة تجاه المجتمعات المحلية. ونتيجة وبهذا، تتحول أجندة التوطين من رؤية إصلاحية إلى خطاب شكلي لا ينعكس بوضوح في الممارسات الفعلية. ولكسر هذه الحلقة، يلزم **تحول جذري في بنية نظام المساعدات**، بحيث يُعاد توزيع السلطة، وتُبنى شراكات أكثر إنصافاً، ويوسَّع نطاق الوصول إلى التمويل المرن لمختلف الفاعلين، مع الاعتراف الحقيقي بمشروعية الفاعلين المحليين ومعرفتهم السياقية وقدراتهم القيادية. وبدون هذا التغيير البنيوي، سيبقى التوطين مجرد خطاب لا يرتقي إلى مستوى الممارسة المستدامة ذات المعنى.

4.7. التناقض بين الالتزامات العالمية والواقع المحلي

على الرغم من استمرار الخطاب العالمي المؤيد للتوطين والعدالة والمساءلة، إلا أن تنفيذ هذه المبادئ في الاستجابة الإنسانية في اليمن لا يزال متفاوتاً وغير متنسق. تستعرض هذه الفقرة بشكل نقدي الفجوة القائمة بين الالتزامات الدولية - لا سيما في إطار الصفقة الكبرى (Grand Bargain) - والواقع العملي الذي يواجهه الفاعلون المحليون.

4.7.1. للالتزامات العالمية: وعود بالتوطين

ألزمت الصفقة الكبرى، التي أُطلقت في عام 2016، الموقعين عليها بتوجيه 25% على الأقل من التمويل الإنساني "مباشرة قدر الإمكان" إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية بحلول عام 2020 (اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، وثائق الصفقة الكبرى) [18]. وقد هدفت هذه الالتزامات إلى تعزيز ملكية الفاعلين المحليين وتقليص التكاليف الإدارية تحسين ملاءمة وكفاءة المساعدات. ومنذ ذلك الحين، أكدت مبادرات لاحقة مثل **ميثاق التغيير (Charter for Change)** ومبادرات التوطين، على هذه الأهداف ودعت إلى إحداث تغييرات ملموسة في مجالات التمويل، ونماذج الشراكة، وأدوار القيادة.

4.7.2. الواقع في اليمن: تغييرات محدودة في الممارسة

رغم التصريحات الدولية المتكررة، تُظهر البيانات من اليمن تقدماً محدوداً:

- ظل التمويل المباشر للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية أقل من 3% سنوياً بين عامي 2015-2025 (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في اليمن، اليمن 2024) [2].
- في عام 2023، لم تتلق الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في العالم سوى 7% من إجمالي التمويل الإنساني المسجل في الاستعراض العام للإنساني العالمي - أقل بكثير من هدف الـ 25% (التحديثات الشهرية لمنظمة الصحة العالمية، 2025) [13].

تعكس هذه التفاوتات فجوة واضحة بين السياسات والممارسات، حيث تتكرر الالتزامات في المنتديات الدولية العليا دون أن تُترجم إلى تنفيذ عملي ملموس.

4.7.3. العوائق الهيكلية والنخب المسيطرة

لا تزال قضايا منهجية متعددة تقيد التوطين في اليمن:

- نفور المانحين من المخاطر، مما يدفع إلى الاعتماد على الوسطاء الدوليين
- معايير الامتثال غير المرنة التي تستبعد المنظمات الأصغر حجماً.
- صعود "المنظمات غير الحكومية" كحراس محليين يحتكرون الوصول إلى المنظمات المحلية (علاوة وآخرون، 2025) [8].

علاوة على ذلك، تحتفظ الجهات الفاعلة الدولية بالسيطرة على قرارات تصميم المشاريع ومراقبتها وتمويلها، مما يحيل المنظمات غير الحكومية المحلية إلى أدوار التعاقد من الباطن مع الحد الأدنى من المدخلات في التخطيط الاستراتيجي.

4.7.4. تآكل المبادئ الإنسانية

إلى جانب ثغرات التوطين، تُظهر الظروف التشغيلية في اليمن تحديات تمس الالتزام بمبادئ العمل الإنساني الثلاثة: **الحياد والاستقلالية والنزاهة:**

- كثيراً ما يتأثر إصالح المساعدات بالجهات الفاعلة السياسية والمسلحة
- الفيود المفروضة على الوصول، خاصة بالنسبة للموظفات، تقوض الاستهداف القائم على الاحتياجات
- التدخل البيروقراطي يؤخر أوقات الاستجابة ويشوه تحديد الأولويات (أوكسفام، 2025) [69].

تفاقم هذه القضايا من أزمة المصداقية التي تواجه النظام الإنساني، مما يثير تساؤلات جوهرية حول قدرته على تقديم مساعدات قائمة على المبادئ وخاصة للمساءلة في السياقات الهشة.

الالتزام العالمي	الممارسة الفعلية في اليمن	الفجوة
25% من التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (الصفقة الكبرى)	جميع السلطات الوطنية المحلية في المتوسط (9.90%)، المنظمات غير الحكومية الوطنية/المحلية 1.76% (2015-2024)	15.10% (بالنسبة للسلطات الوطنية المحلية)، 23.04% (بالنسبة للمنظمات غير الحكومية الوطنية/المحلية)
تعزيز القيادة والملكية المحلية	غالبًا ما يتم التعاقد من الباطن مع المنظمات غير الحكومية الوطنية/المحلية في إطار البرامج التي تقودها المنظمات غير الحكومية الدولية	غياب التأثير الاستراتيجي
الاستثمار في القدرات المحلية	معظم التدريبات تركز على الامتثال لا على التمكين الاستراتيجي	محدودية التطوير التنظيمي
التمسك بالبيانات الإنسانية	التأثر بديناميكيات النزاع وقيود الوصول	تحديات الحياد والاستقلالية

الجدول 13 ملخص الالتزامات العالمية مقابل النتائج على الواقع في اليمن

التداعيات

إن هذا الانقسام المستمر يقوض مصداقية الأطر الدولية ويعزز نظاماً يمنح الجهات الفاعلة الخارجية امتيازات بينما يهمل الأصوات المحلية. كما أنه

- ضياع فرص تطوير حلول مستنيرة ومناسبة محلياً
 - إضعاف استدامة ومرونة المجتمع المدني اليمني
 - يعزز عدم تكافؤ القوى الذي يتعارض مع أهداف إنهاء التبعية في تقديم المساعدات
- يجب أن يتجاوز التوطين الإدماج الرمزي. فهو يتطلب تحولاً بنويًا لنماذج التمويل وأنظمة المساءلة وعمليات صنع القرار - وهو ما يتطلب تحولاً هيكلياً لنماذج التمويل وأنظمة المساءلة وعمليات صنع القرار - وهو ما يوائم بين الالتزامات العالمية والواقع المحلي، خاصة في ظروف الأزمات الممتدة مثل اليمن.

4.8. الفرص والحلول المحلية لاستدامة موارد المنظمات غير الحكومية

في سياق الأزمة الممتدة في اليمن، تبرز الحلول المحلية كنظام مواز غير مستغل بشكل كافٍ، رغم ما تمتلكه من إمكانات كبيرة لدعم الأهداف الإنسانية والتنمية. تقدم هذه القسم عرضاً تحليلياً شاملاً يستند إلى الأدبيات المتخصصة حول بنية هذا النظام، والجهات الفاعلة فيه، والعوائق التي تعترضه، مع التركيز على التمويل الاجتماعي الإسلامي في اليمن. ويستند التحليل إلى تقارير ميدانية محدثة وبيانات تجريبية ومصادر مؤسسية، وذلك لإثراء الفهم الأوسع لقضايا استدامة المنظمات غير الحكومية.

4.8.1. منظومة التمويل الاجتماعي الإسلامي في اليمن

يتميز المشهد الإنساني في اليمن بوجود نظامين متوازيين إلى حد كبير: بنية المساعدات الدولية الرسمية ومنظومة التمويل الاجتماعي الإسلامي المحلية حيث يتألف الأخير من أربع مكونات أساسية:

- **الزكاة المؤسسية:** تُعد الهيئة العامة للزكاة - (GAZ) العاملة تحت السلطات الفعلية - الشكل الأكثر تنظيمًا للزكاة المؤسسية في اليمن. ففي عام 2025 وحده، نفذت الهيئة حملة رمضان قُدمت من خلالها مساعدات نقدية وعينية تجاوزت **11.2 مليار ريال يمني** (ما يعادل حوالي **44.7 مليون دولار أمريكي** (لأكثر من **550,000 أسرة** [35] وقد قاربت هذه العمليات في نطاقها برامج المساعدات النقدية والقسائم التي تقودها الأمم المتحدة، ولكنها تعمل بشكل مستقل وغالباً دون تنسيق [35].
- **أصول الوقف:** يُعد رصيد الوقف في اليمن من الأكبر في المنطقة العربية، حيث تُشير بعض التقديرات إلى أنه يشمل ما يقرب من **48% من إجمالي مساحة الأراضي في البلاد** [59] وقد شكّل الوقف تاريخياً مصدر تمويل مستقل لمجالات التعليم والصحة والخدمات الدينية، إلا أنه أصبح خاملاً نتيجة للوائح تنظيمية قديمة، وضعف المؤسسات، وانتشار التعدي على أموال الأوقاف [37].
- **العمل الخيري على مستوى المجتمع المحلي:** تساهم المبادرات الشعبية والمنظمات غير الحكومية التي يدعمها المغتربون بشكل كبير من خلال العطاء التطوعي (الصدقة) والجهود القائمة على الإحسان. فعلى سبيل المثال، دعمت الإغاثة الإسلامية أكثر من 249,000 شخص من خلال خدمات التغذية والمراكز الصحية في عام 2025 [38]. وتعتمد جهات فاعلة رئيسية أخرى مثل مؤسسة الإغاثة الشبابية والإغاثة الإسلامية العالمية (YRRF) ومنظمة سبأ للإغاثة ومخبر الرحمة على العطاء الديني للوصول إلى السكان المحرومين [70-74].
- **مساهمات القطاع الخاص:** تلعب مجموعات الأعمال الكبرى مثل مجموعة هائل سعيد أنعم دوراً إنسانياً حاسماً من خلال ضمان الواردات الغذائية واستمرارية سلسلة الإمداد. وتتعاون مجموعة هائل سعيد أنعم مع برنامج الأغذية العالمي ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، حيث تدير مخزونات الأغذية، بل وتمول إصلاحات البنية التحتية. وفي عام 2022م، قدمت مؤسسة التمويل الدولية مبلغ 75 مليون دولار أمريكي لمجموعة هائل سعيد أنعم لعمليات الاستيراد [43].

يشكل هذا الهيكل الرباعي - الزكاة، والوقف، والأعمال الخيرية، والمسؤولية الاجتماعية للشركات - شبكة أمان بديلة أساسية، ولكنها مفككة. ويُعد رسم خريطة شاملة لهذا النظام أمراً ضرورياً لفهم الفرص والتحديات المتعلقة باستدامة المنظمات المحلية.

4.8.2. معوقات التنسيق والتكامل

على الرغم من نطاقها وتأثيرها في الاستجابة الإنسانية [32]، إلا أن آليات التمويل الاجتماعي الإسلامي على مستوى العالم وفي اليمن مقيدة بعوائق نظامية [33].

النشطي التنظيمي والسياسي يقاوم النظام المالي المجزء في اليمن، مع وجود بنوك مركزية متنافسة في صنعاء وعدن، من عدم الاستقرار التشغيلي والنقدي. تقوض هذه الظروف شفافية الزكاة وتسجيل الأوقاف وسيولة التمويل الأصغر [40، 57]. علاوة على ذلك، يثير تسييس الزكاة - مخاوف بشأن الحياد وتوافق المانحين [35، 37]. وتزيد العقوبات الدولية من تعقيد التدفقات المالية، مما يؤثر على التحويلات المالية وتحويلات المنظمات غير الحكومية [40، 67].

قصور التنسيق والإقصاء التنسيق بين نظام المعونة الرسمي والجهات الفاعلة في مجال التمويل الإسلامي في حده الأدنى. ويؤدي ذلك إلى ازدواجية الجهود وتفاوت التغطية الجغرافية والديموغرافية. على سبيل المثال، غالباً ما تعمل برامج المساعدات النقدية التي تقدمها منطقة الخليج العربي والأمم المتحدة بالتوازي، مما يزيد من خطر الإقصاء والتكرار

[36، 48]. علاوة على ذلك، تتأثر النساء والفتيات بشكل غير متناسب بالحوادث التشغيلية. فالقيود المفروضة على التنقل - مثل شرط المحرم - تحد من تنقل الموظفات والوصول إلى الخدمات، خاصة في دي فاو [42، 50]. وقد أدى تقلص ميزانيات المعونة إلى زيادة تقليص البرمجة المراعية للنوع الاجتماعي [60].

4.8.3. فرص التكامل والابتكار

يمكن أن يكون التمويل الاجتماعي الإسلامي، عند تنظيمه وتوسيع نطاقه، ركيزة تحويلية للتعافي. وهذا يتطلب استثمارًا منسقًا وإصلاحًا قانونيًا وتصميم سياسات شاملة.

3.1 المشاركة الفنية وتفاذي الازدواج يمكن للمشاركة الفنية مع سلطات الزكاة في رسم خرائط المستفيدين والاستهداف الجغرافي أن تخفف من التكرار. مثل هذه النماذج لها مبادرات بين العمل الإنساني والعسكري ويمكن تكيفها مع تخطيط المساعدات في اليمن [55].

3.2 أدوات مبتكرة: الصكوك والمضاربة توفر الأدوات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مسارات واعدة لتمويل التنمية:

- **الصكوك الإنسانية:** يمكن أن تمول هذه الصكوك البنية التحتية مثل أنظمة المياه أو شبكات الطاقة الشمسية الصغيرة، باستخدام رسوم الخدمات لسداد مستحقات المستثمرين. ويمكن أن يقوم البنك الإسلامي للتنمية والبنك الدولي بدور الضامن لجذب رؤوس أموال المغتربين أو رؤوس الأموال الخليجية [49].
- **صناديق المضاربة:** يمكن للمصارف الإسلامية المحلية ومؤسسات التمويل الأصغر أن تقوم بتجربة أدوات استثمارية قائمة على المضاربة أو المشاركة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تركز على الزراعة وتوظيف الشباب والمشاريع التي تقودها النساء [56، 80].

3.3 تنشيط الوقف ينبغي أن تتضمن استراتيجية وطنية للوقف:

- سجل رقمي لأصول الوقف؛
- إضفاء الطابع المهني على المتولين واعتمادهم؛
- الإصلاح القانوني لتمكين التأجير طويل الأجل، والمشاريع المشتركة، وتوليد الدخل لخدمات الصحة والتعليم [37، 59، 68].

3.4 التنسيق والتكامل مع مختلف الفاعلين يمكن لمجلس تنسيق إنساني - تنموي - اقتصادي أن يسد الثغرات من خلال ضم:

- السلطات المحلية (على سبيل المثال، الهيئة العامة للزكاة، وزارة الأوقاف)؛
- الجهات الفاعلة في الأمم المتحدة (مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي)؛
- شبكات المنظمات غير الحكومية المحلية؛
- مجموعات القطاع الخاص ومؤسسات التمويل الإسلامي [47، 44].

وفي الوقت نفسه، هناك حاجة إلى إصلاح الشراكة. إن زيادة التمويل المباشر للمنظمات المحلية، والامتثال المبسط، والأموال المجمعة التي تديرها اتحادات محلية هي أمور بالغة الأهمية للتوطين العادل [61]. كما يجب أيضاً إضفاء الطابع المؤسسي على مشاركة القطاع الخاص - من خلال المشتريات المحلية وأطر المسؤولية الاجتماعية للشركات والبرامج المصممة بشكل مشترك [47، 77].

يمثل التمويل الاجتماعي الإسلامي نظامًا اجتماعيًا غير مستغل بشكل كافٍ، ولكنه متجذر بعمق في اليمن. وعلى الرغم من أنه موازٍ لهيكل المساعدات الدولية، إلا أنه لا يمكن تحقيق إمكاناته الكاملة إلا من خلال الموازنة التنظيمية والإصلاح المؤسسي والتنسيق المشترك. بالنسبة للمنظمات غير الحكومية، ولا سيما الجهات الفاعلة المحلية، يوفر هذا النظام الإيكولوجي مسارًا للتمويل المتنوع والمتوافق مع القيم - شريطة معالجة عوائق التكامل. في إطار خطاب الاستدامة الأوسع، لا يعد التمويل الاجتماعي الإسلامي في اليمن إرثًا تاريخيًا فحسب، بل هو ضرورة استراتيجية.

4.9. الثغرات في البيانات الثانوية الأدبيات الموجودة والحلول المقترحة

على الرغم من تنامي قنوات الإفصاح والأدبيات التي تتناول تحديات المنظمات غير الحكومية في اليمن، لا تزال هناك فجوات معرفية كبيرة، خصوصًا فيما يتعلق بالحلول القابلة للتطبيق والمبنية على الأدلة. هذه الثغرات تحد من قدرة الجهات المانحة وصناع القرار والجهات الفاعلة المحلية على تصميم إصلاحات فعالة وتنفيذ استراتيجيات مناسبة تعزز التوطين والعدالة والاستدامة.

4.9.1. تجزئة بيانات الإفصاح المالي وتضارب التسميات:

عائق هيكلية أمام التوطين والمساءلة: يكشف هذا القسم كيف أن أنظمة التتبع المالي الإنسانية - مثل خدمة التتبع المالي التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (FTS)، والمبادرة الدولية لشفافية المعونة (IATI)، ونظام إعداد تقارير الدائنين (CRS) التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - تعاني من تجزئة وعدم تناسق وشفافية محدودة، مما يضعف قابلية التتبع، ويشوه مقاييس التوطين، ويفوّض المساءلة تجاه الجهات الفاعلة المحلية.

1. الاختلافات البنيوية في هياكل بيانات قنوات الإفصاح

على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين شفافية الإفصاح إلا أن هياكل البيانات لقنوات الإفصاح الحالية (نظام التتبع للواوتشا، مبادرة الشفافية العالمية، نظام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) لازالت تحتوي على فجوات تحد من فاعلية التتبع والقياس الدقيق لمؤشرات التوطين. في التالي أمثلة عن مثل هذه الفجوات:

- تضارب أو فقدان تسميات التصنيف الموحد لمستوى المتلقي
 - معرف موحد (على سبيل المثال لا يوجد معرف موحد بين كل هذه الأنظمة لهوية المتلقي)
 - حالة التوطين (على سبيل المثال، فاعل "محلي" مقابل فاعل "دولي")
- هذا الافتقار إلى التصنيف المنسق يصعب تتبع مقدار التمويل بدقة الذي يصل إلى الجهات الفاعلة المحلية والمقارنة بين المنصات. في الجدول التالي تتبع للتصنيفات المستخدمة أو عدمها في كل نظام شفافية:

Classification Category	OCHA (Destination Org. Level)	IATI (Receiver Org. Type)	OECD CRS
Local NGO	"Local and National Non-State Actors: NGOs"	"22 – National NGO"	"NGO" (no distinction)
UN Agency	"UN Agencies"	"40 – Multilateral"	"Multilateral"
National Government	"National Governments"	"10 – Government"	"Public Sector"
Pooled Fund (e.g., YHF)	"Country-Based UN Pooled Fund"	"40 – Multilateral"	Aggregated

الجدول 14 مثال: الاختلافات في تسمية نوع المستلم عبر مجموعات البيانات

ملاحظة: تدمج المبادرة الدولية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مخصصات الأموال المجمعة تحت بند "متعدد الأطراف"، مما يحجب بيانات المتلقي النهائي. وهذا يضعف الرؤية على المنفذين المحليين.

2. اختلافات التسمية وازدواجية البيانات

الأسماء المكررة والمجزأة عبر مجموعات البيانات تظهر العديد من المنظمات المستفيدة تحت أسماء أو علامات تجارية أو اختصارات متعددة، مما يؤدي إلى تقسيم سجلات التمويل الخاصة بها، ويعقد التقييمات، ويؤدي إلى سوء التصنيف في تقارير التوطين.

Variant A	Variant B	Issue
Action Against Hunger – Canada	Action Contre la Faim – Action Against Hunger Int'l	Language variation + brand vs. legal name
CARE Canada, CARE France, CARE Yemen	CARE International	Fragmented branding structure
Al-Twasul for Human Development	Al-Twasul Istgaba Group Student Welfare Society	Multi-entity cluster under one label
Handicap International – Humanity & Inclusion	Handicap International Germany	Rebranding not aligned
Mehad (formerly UOSSM France)	Medical Mercy Foundation (IATI match)	Organizational rebranding

الجدول 15 مثال: تناقضات التسمية

التأثير: بدون تطبيع الأسماء والمعرفات الفريدة، لا يمكن الاعتماد على تتبع نفس المنظمة غير الحكومية عبر السنوات أو المنصات مما يؤدي إلى نقص في العد أو الإسناد الخاطئ.

3. تسميات العناصر الناقصة والبيانات المفقودة

كثيرًا ما يستخدم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمبادرة الدولية لتبادل المعلومات عن المنظمات غير الحكومية تسميات غير وصفية أو تسميات عناصر نائية مثل "سري" أو "غير متاح" أو "قطاع خاص"، والتي تخفي هوية المتلقي الحقيقية وتمنع تتبع التوطين.

مثال: الإدخالات غير المصنفة أو المبهمة

Platform	Problematic Entry	Type
OCHA	"International NGOs (Confidential)", "National NGOs (Confidential)"	Recipient category gap
IATI	"Anonymous Org 1", "0", "- No data"	Receiver org type missing
OECD	"NGO"	No granularity

الجدول 16 مثال: إدخالات غير مصنفة أو غامضة

- في IATI، كان هناك أكثر من 29,000 سجل (24.3%) ينقصها "نوع المنظمة المتلقية"، وهو ما يمثل 2.77 مليار دولار من التمويل.
- في نظام تتبع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، كان هناك 244 سجلاً بأسماء ومستوى متلقين مفقودة أو غامضة تمثل 1.66 مليار دولار من التدفقات.

4. المصطلحات والرموز غير المتسقة

غالبًا ما تستخدم البيانات الوصفية الخاصة بمجموعة البيانات تنسيقات أو مصطلحات مختلفة غير قابلة للتشغيل المتبادل.

Term in OCHA FTS	Term in IATI	Issue
"UN Agencies	Local NGOs	RC Societies"
"Local/National Private Organizations"	"70 – Private Sector"	Misaligned categories
"Pooled Funds: Regional UN Pooled Funds"	"40 – Multilateral"	Recipient lost

الجدول 17 مثال: المصطلحات والرموز غير المتسقة

- تخلق الرموز الرقمية فقط في IATI (على سبيل المثال، "22" أو "40") بدون أوصاف غموضاً للمحللين غير الملمين بمخطط الترميز.
- تتسبب التسلسلات الهرمية المسهبة في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في حدوث ازدواجية أو التباس في التصنيف.

5. عدم وجود تصنيف موحد للتوطين

خلافًا لمحاولة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في بعض التفصيل على مستوى الوجهة، تفتقر مبادرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى حقل موحد وواضح لتصنيف المتلقين المحليين/الوطنيين مقابل المتلقين الدوليين.

نتيجة لذلك، غالبًا ما يكون من المستحيل التمييز بين ما إذا كانت الأموال تندفق إلى منظمة غير حكومية محلية أو كيان وطني أو منظمة غير حكومية دولية - خاصةً عند استخدام فئات شاملة فقط مثل "منظمة غير حكومية دولية". ملاحظة رئيسية:

"إن عدم وجود علامة "جهة فاعلة محلية" موحدة في المبادرة الدولية لإحصاءات المعونة يعرقل تتبع الصفقة الكبرى ويقوض تحليل عدالة المعونة وتنوع الشركاء ويؤدي إلى مؤشر تمويل مباشر مضلل."

6. دعوة للإصلاح المنهجي

تكشف النتائج عبر مجموعات البيانات عن الحاجة إلى إصلاح منهجي عاجل في كيفية جمع البيانات المالية الإنسانية وتصنيفها ومشاركتها. فالبيانات الوصفية غير المتسقة، وأنواع المتلقين المفقودة، وازدواجية الأسماء ليست عيوبًا تجميلية - فهي تقوض المساءلة، وتحجب التقدم المحرز في التوطين، وتضعف ثقة المانحين والجمهور.

التوصيات

الإجراء المطلوب	أداة/مثال
فرض معرفات عالمية للمنظمات	سجل منظمات IATI
توحيد تصنيفات نوع المتلقي	مخطط متسق مع نظام مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ومبادرة الشفافية الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
توحيد التسمية باستخدام التجميع بمساعدة الذكاء الاصطناعي	OpenRefine، حل أسماء الكيانات
الإفصاح عن المتلقين للمشاريع المشتركة (Consortium)	حقوق المتلقي الفرعي في كل من FTS و IATI
تحسين إمكانية الوصول إلى البيانات الوصفية والتوثيق	قواميس مجموعة البيانات وإصطلاحات التسمية

الجدول 18 توصيات لتعزيز تتبع التمويل وشفافيته

إن الطبيعة المجزأة وغير المتسقة ونقص شفافية بعض الجزئيات لأنظمة البيانات المالية تعيق الجهود المبذولة لتتبع تدفقات التمويل بالدقة اللازمة لجدول أعمال التوطين الموثوق.

يحتاج كل من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمبادرة الدولية لتبادل المعلومات والشفافية في التمويل إلى مواءمة التصنيفات وفرض واعتماد بيانات وصفية موحدة. وبدون تغييرات هيكلية، ستظل الالتزامات العالمية بالقيادة المحلية والشراكات العادلة والتمويل الإنساني الخاضع للمساءلة طموحة بدلاً من أن تكون قابلة للتنفيذ.

4.9.2. محدودية البحوث التشغيلية حول التمويل الاجتماعي الإسلامي

على الرغم من أن الدراسات الحديثة تقر بإمكانات أدوات التمويل الإسلامي مثل الزكاة والوقف والصدقة لدعم الجهود الإنسانية في السياقات ذات الأغلبية المسلمة (اللجنة الدولية للصليب الأحمر والصليب الأحمر، 2025) [32]، إلا أن معظم الأدبيات لا تزال مفاهيمية. هناك نقص في:

- دراسات تجريبية حول نماذج التكامل الناجحة
 - توثيق حالات للبرامج الإنسانية الممولة من الزكاة في اليمن.
 - التوجيهات التنظيمية والتشغيلية لمواءمة التمويل الإسلامي مع المعايير الإنسانية الدولية
- تقيد هذه الفجوة الجهود المبذولة لتوسيع نطاق التمويل الاجتماعي الإسلامي كبديل قابل للتطبيق لآليات المانحين

التقليدية.

4.9.3. استراتيجيات غير متطورة لمواجهة ظاهرة "المنظمات الحارسة"

لقد تم تحديد ظاهرة هيمنة النخبة - لا سيما صعود "المنظمات الحارسة" - في عدة مصادر (علامة وأخرون، 2025) [8]، ولكن لم يتم القيام إلا بالقليل من العمل من أجل:

- تشخيص دوافعه المنهجية (مثل المحسوبية القبلية والشبكات غير الرسمية)
- اقتراح آليات مساءلة حساسة للسياق
- تطوير نماذج توزيع التمويل التي تخفف من التركيز والهيمنة

تفتقر الأدبيات إلى استراتيجيات مفصلة لتعطيل الاحتكار وتعزيز الوصول العادل للمنظمات التي تقودها النساء والمنظمات الريفية وحديثة التكوين.

4.9.4. الغموض حول دور المنظمات غير الحكومية الدولية في التوطين المحلي

في حين أن المنظمات غير الحكومية الدولية غالبًا ما يتم وضعها كعوائق أو عوامل تمكين للتوطين، إلا أن الأدبيات الحالية تقدم معلومات محدودة بشأن دور المنظمات الوسيطة في التوطين. لا يوجد تحليل كافٍ حول:

- كيفية إعادة تصميم الشراكات بين المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية الوطنية لضمان القيادة المشتركة
- آليات صنع القرار المشترك والمساءلة المشتركة.
- نماذج لتوزيع استرداد التكاليف غير المباشرة بشكل عادل

تسلط الانتقادات الحالية الضوء على اختلال موازين القوى، ولكنها غالبًا ما تتوقف عن اقتراح حلول تشغيلية يمكن للمنظمات غير الحكومية الدولية والمانحين والجهات الفاعلة المحلية تبنيها معًا.

4.9.5. وجهات النظر المفقودة من الجهات الفاعلة المحلية نفسها

تميل الأدبيات الأكاديمية والسياسية حول نظام المساعدات في اليمن إلى أن تهيمن عليها التحليلات الخارجية، مع وجود عدد قليل نسبيًا من المنشورات التي تستند إلى

- أساليب البحث التشاركية
- الدراسات الطولية لتطور المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية
- الروايات المباشرة من المنظمات المجتمعية أو المجموعات المهمشة.

وهذا يحد من مصداقية التوصيات وملاءمتها للسياق، وقد يعزز من عدم تناسق القوى الذي تسعى أجندة التوطين إلى معالجته.

4.9.6. أولويات البحث والسياسات المقترحة

لمعالجة هذه الثغرات، ينبغي أن تركز الجهود المستقبلية على:

مجال الفجوة	الحل المقترح
تكامُل التمويل الإسلامي	الدراسات التشغيلية، وأطر التنسيق، والمواءمة التنظيمية
معالجة هيمنة النخبة	آليات الشفافية، وتصميم التمويل المناهض للاحتكار، وأدوار الرقابة المحلية
دور المنظمات غير الحكومية الدولية في التوطين	نماذج التنفيذ المشترك، والرصد والتقييم المشترك، وسياسات إعادة توزيع التمويل الدولي
وجهات نظر الجهات الفاعلة المحلية	بحوث العمل التشاركي، والتقييمات التي يقودها المجتمع المحلي، والمنشورات باللغة العربية

الجدول 19 أولويات البحوث والسياسات المقترحة

إن سد هذه الثغرات المعرفية أمر ضروري ليس فقط من أجل الاكتمال الأكاديمي، ولكن من أجل صياغة إصلاحات قائمة على الأدلة تضع الجهات الفاعلة المحلية في مركزها وتستجيب للديناميكيات السياسية والثقافية والمالية الفريدة للسياق اليمني.

4.10. الخلاصة: نحو توطين عادل ومستدام للمنظمات غير الحكومية في اليمن

تكشف هذه المراجعة للبيانات الثانوية والأدبيات عن فجوة مزمنة بين الالتزامات العالمية المتعلقة بتوطين العمل الإنساني وبين التحديات البنوية الهيكلية الفعلية التي تواجهها المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في اليمن. فعلى الرغم من المبادرات الطموحة التي تتبناها أطر العمل الدولية مثل "الصفقة الكبرى" و"ميثاق التغيير"، والعديد من المبادرات والمشاريع الطموحة للتوطين فإن الواقع العملي من حيث تدفقات التمويل، ونماذج الشراكة، والممارسات المؤسسية لا يزال يميل بشكل كبير لصالح الجهات الدولية على حساب الفاعلين المحليين.

التحديات الرئيسية

- تشير نتائج التحليل إلى وجود مجموعة مترابطة من التحديات البنوية، أبرزها:
- استمرار انخفاض نسبة التمويل المباشر الموجه إلى المنظمات المحلية والوطنية، بمتوسط سنوي لا يتجاوز 3%.

- تركّز التمويل في يد نخبة محدودة من المنظمات ذات الإمكانيات العالية والعلاقات المؤسسية الجيدة.
- الدور الوسيط للمنظمات الدولية، والذي غالباً ما يقيّد الاستقلالية التشغيلية للمنظمات المحلية.
- غياب آليات استرداد التكاليف غير المباشرة، وضعف إمكانية الوصول إلى التمويل متعدد السنوات.
- ضعف استثمار الحلول البديلة والمستدامة مثل أدوات التمويل الاجتماعي الإسلامي رغم مواءمتها الثقافية والدينية.

رغم ما يُعلن من التزام بمبادئ المساواة والتمكين، يظل نظام الاستجابة الإنسانية في اليمن متحيزاً هيكلياً، بما يكرّس التبعية، ويقوّض الابتكار المحلي، ويضعف مرونة المؤسسات التي يُفترض أن يشكّل التوطين رافعة لنموّها.

مسارات استراتيجية نحو التحوّل

- الخروج من دائرة الالتزام الخطابى نحو التحوّل العملي، لا بد من تبني عدد من الأولويات الاستراتيجية:
 - **إعادة توجيه القوة التمويلية:** الالتزام بزيادة التمويل المباشر، المرن، وطويل الأجل للمنظمات المحلية والوطنية، مع اعتماد أهداف مخصصة لدعم المنظمات المجتمعية والكيانات القاعدية والمهمشة مثل المنظمات الريفية والتخصصية والنسوية
 - **إصلاح نماذج الشراكة:** تجاوز نماذج التعاقد من الباطن إلى شراكات حقيقية تقوم على القيادة المشتركة، وضع القرار التشاركي، وتقاسم عادل للتكاليف والمسؤوليات بين المنظمات الدولية والمحلية.
 - **دمج أدوات التمويل المحلي:** تفعيل استخدام الزكاة، والوقف، والصداقات والمسئولية المجتمعية كآليات تمويل رسمية ضمن منظومة التمويل الإنساني في اليمن، استناداً إلى ملاءمتها المشروعية والاجتماعية.
 - **إعادة النظر في مقاييس التقييم والمساءلة:** اعتماد أطر تقييم تأخذ بعين الاعتبار أصوات المجتمعات المحلية، ومدى تحقيق الاستقلالية الاستراتيجية للمنظمات المحلية، وجودة الشراكات، وليس فقط مؤشرات الامتثال الفني والمالي للوسطاء والمانحين.
 - **إعادة تعريف المشروعية المؤسسية:** دعم المنظمات المحلية في بناء مشروعيتها على أساس الثقة المجتمعية والفعالية الميدانية، بدلاً من الاقتصار على الامتثال للمعايير الخارجية أو اللغة التقنية.

كلمة أخيرة

التوطين الحقيقي لا يُختزل في تحسين الإجراءات أو زيادة التمويل؛ بل هو تحوّل بنيوي وهيكلية يتحدى ديناميات السلطة والتسلسلات الهرمية السائدة داخل نظام المساعدات الدولي. وفي اليمن — البلد الذي يشهد سياقاً معقداً يتسم بالصراع والمرونة المجتمعية العميقة — فإن بناء قطاع مجتمعي يتميز بالعدالة والاستدامة لم يعد خياراً نظرياً، بل هو ضرورة استراتيجية وإنسانية.

ولتحقيق هذه الرؤية، لا بد من إصلاحات جذرية، وحوارات شاملة، وشراكات قائمة على الملكية المتبادلة على جميع المستويات — من الجهات المانحة العالمية، مروراً بالمنظمات الوسيطة، وصولاً إلى الفاعلين المحليين في الخطوط الأمامية. وحدها هذه المواءمة بين الخطاب والممارسة يمكن أن تمكّن الفاعلين المحليين بحق، وتُسهم في تعزيز الكرامة والسلام والتعافي والصمود المستدام في اليمن.

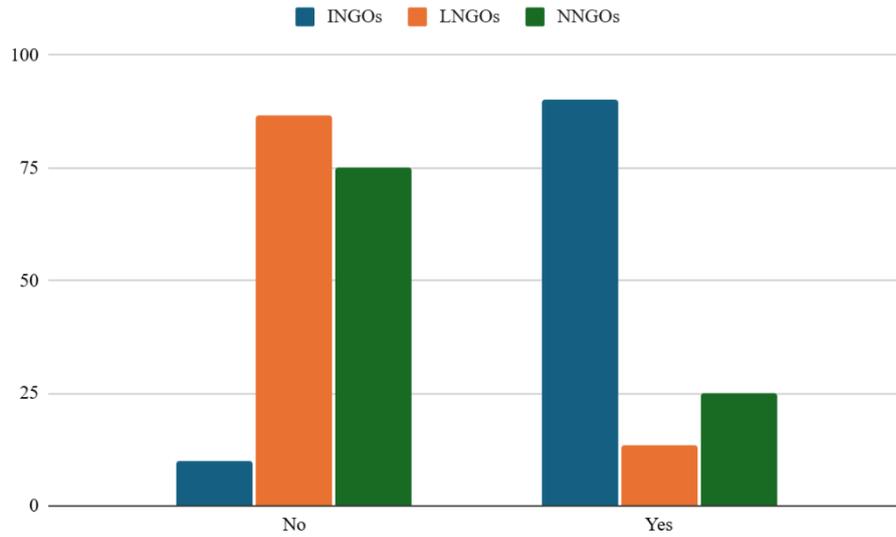
5. نتائج العمل الميداني

5.1. الصحة المالية

يقدم هذا القسم تحليلاً للصحة المالية للمنظمات غير الحكومية العاملة في اليمن، مع التركيز بشكل خاص على احتياطاتها ومستويات الدخل غير المشروط. تُعرّف الصحة المالية، في سياق هذا التحليل، بأنها قدرة المنظمة غير الحكومية على تحمل الصدمات المالية والحفاظ على عملياتها وضمان استمراريتها على المدى الطويل [83]. ويفحص التقييم مدى توافر الاحتياطات المشروطة وغير المشروطة ومدى توافرها، ومستوى الدخل غير المشروط ومدى اتساقه، وتقييم المنظمات نفسها لدخلها غير المشروط. تقدم هذه العوامل مجتمعةً فهمًا شاملاً للمرونة المالية للمنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية في ظل البيئة اليمنية الصعبة.

5.1.1. توافر الاحتياطات

الاحتياطات ضرورية للمنظمات لاستيعاب الصعوبات المالية غير المتوقعة والحفاظ على استمرارية عملها [84]. ويتمشى هذا التحليل مع إطار تقييم السلامة المالية لإطار مبادرة توطین وتحسين آليات الاستجابة في اليمن، مع التركيز بشكل خاص على وضوح "الاحتياطات" كما هو موضح سابقاً.



الشكل 14 المنظمات التي لديها احتياطات (المشروطة وغير المشروطة)

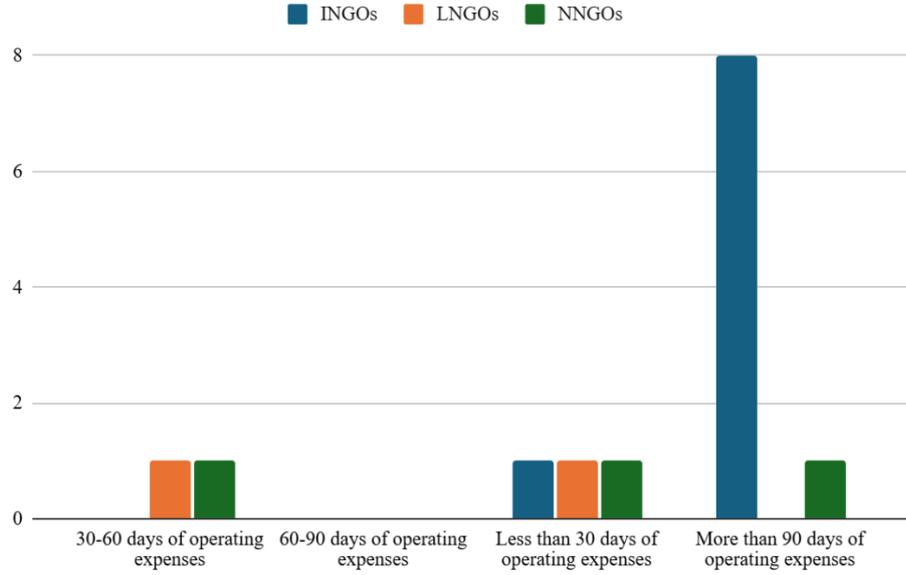
الاحتياطي المتاح	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
لا يوجد	10.0	86.7	75.0
نعم	90.0	13.3	25.0

الجدول 20 المنظمات التي لديها احتياطات (مقيدة وغير مقيدة)

تكشف البيانات الواردة في الجدول 20 عن وجود تفاوت كبير في القدرة على امتصاص الصدمات المالية من خلال الاحتفاظ باحتياطات. فقد أفادت الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية الدولية (90.0%) بأن لديها احتياطات، مما يشير إلى قدرة عالية على إدارة حالات عدم اليقين المالي. وفي تناقض صارخ، أفادت معظم المنظمات غير الحكومية المحلية (86.7%) ونسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية الوطنية (75.0%) بعدم وجود احتياطات. وبدل هذا النقص في الاحتياطات على انخفاض مستوى السلامة المالية ويجعل هذه المنظمات غير الحكومية المحلية في خطر البقاء عند تعرضها لانقطاع التمويل. إن هذا الوضع المالي غير المستقر هو نتيجة مباشرة للتمويل المباشر المنخفض للغاية للمنظمات غير الحكومية المحلية/ المنظمات غير الحكومية الوطنية (بمتوسط 1.76% فقط سنوياً بين عامي 2015-2025) واعتمادها الكبير على الوسطاء، كما هو موضح في الملخص التنفيذي والقسم 4.2. عندما تتدفق الغالبية العظمى من الأموال من خلال منح قصيرة الأجل ومقيدة وغالباً ما تكون خاصة بمشروع معين عبر وسطاء، لا يتوفر للمنظمات المحلية سوى فرصة ضئيلة لبناء الفوائض غير المشروطة اللازمة لتراكم احتياطي قوي. ويعني غياب هذا الاحتياطي المالي أن أي تأخير أو انخفاض في التمويل المتوقع يمكن أن يعرض استمرارية عملياتها وقدرتها على تقديم المساعدات الإنسانية الأساسية للخطر على الفور [85].

5.1.2. مستوى الاحتياطي

يوضح الجدول 21 الاختلاف في المرونة المالية بين المنظمات التي لديها احتياطات. فمن بين تلك المنظمات غير الحكومية الدولية التي أفادت بأن لديها احتياطات، أفادت الغالبية العظمى (88.9%) باحتياطات تكفي لتغطية أكثر من 90 يوماً من النفقات التشغيلية، مما يشير إلى مستوى "مرتفع" من السلامة المالية في قدرتها التشغيلية أثناء انقطاع التمويل لفترات طويلة. وعلى العكس من ذلك، أبلغت جميع المنظمات غير الحكومية المحلية التي لديها احتياطات عن مستويات تكفي لأقل من 60 يوماً من التشغيل، مما يشير إلى أنها تندرج ضمن فئتي "متوسط منخفض" أو "منخفض". انقسمت المنظمات غير الحكومية الوطنية التي لديها احتياطات إلى فئتين، حيث كانت 33.3% منها في فئة "منخفضة" (أقل من 30 يوماً) و33.3% أخرى في فئة "عالية" (أكثر من 90 يوماً).



الشكل 15 مستوى المرونة (أيام من النفقات التشغيلية) للمنظمات التي لديها احتياطات

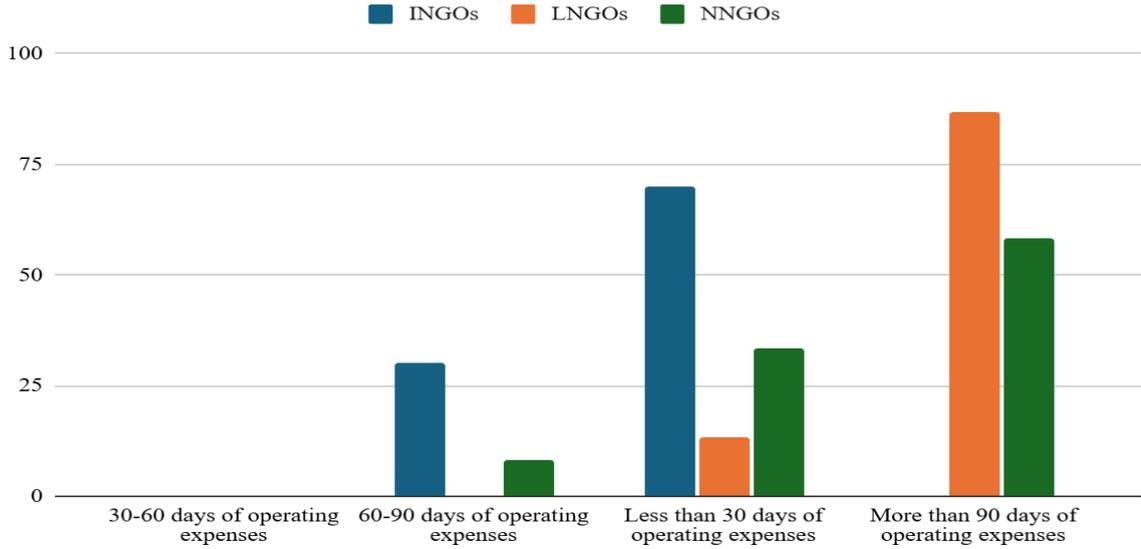
مستوى الاحتياطي غير المشروط	التصنيف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
60-30 يوماً	متوسط-منخفض	0.0	50.0	33.3
90-60 يوماً	متوسط	0.0	0.0	0.0
أقل من 30 يوماً	منخفض	11.1	50.0	33.3
أكثر من 90 يوماً	مرتفع	88.9	0.0	33.3

الجدول 21 مستوى المرونة (أيام من نفقات التشغيل) للمنظمات التي لديها احتياطات

تؤكد هذه البيانات على القدرة المحدودة لمعظم المنظمات غير الحكومية المحلية على استيعاب الصدمات المالية، حتى عندما تتمكن من تجميع بعض الاحتياطات. وغالبًا ما تتراوح أفضل الممارسات الموصى بها للاحتياطات التشغيلية بين ثلاثة إلى ستة أشهر من النفقات التشغيلية [86]، وتشير النتائج إلى أن المنظمات غير الحكومية المحلية وجزء من المنظمات غير الحكومية الوطنية تقصر بشكل كبير عن هذا المعيار، مما يجعلها عرضة للخطر بشكل خاص في بيئة تمويل متقلبة مثل اليمن.

5.1.3. مستوى الدخل غير المشروط

يوضح مستوى الدخل غير المشروط، كما في الجدول 22، التحديات المالية التي تواجهها المنظمات غير الحكومية المحلية. فقد أفادت الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية المحلية (86.7%) وأكثر من نصف المنظمات غير الحكومية الوطنية (58.3%) بعدم وجود دخل غير مقيّد، مما يشير إلى مستوى "منخفض جدًا" من الصحة المالية من حيث مرونة الدخل. وفي حين أظهرت المنظمات غير الحكومية الدولية أيضًا اعتمادًا على الدخل المشروط، أفادت نسبة ملحوظة من المنظمات غير الحكومية الدولية (30%) بأن لديها دخل غير مشروط، مصنفةً على أنها "عالية". إن الدخل غير المشروط أمر بالغ الأهمية لقدرة المنظمات غير الحكومية على تغطية التكاليف الإدارية، والاستثمار في التطوير التنظيمي، والاستجابة بمرونة للاحتياجات الناشئة التي قد لا تغطيها المنح المشروطة.



الشكل 16 يوم/شهر من الاحتياطات (غير المشروطة والمشروطة)

التصنيف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
متوسط	0.0	0.0	0.0
عالية	30.0	0.0	8.3
منخفض	70.0	13.3	33.3
منخفض جداً	0.0	86.7	58.3

الجدول 22 مستوى الدخل غير المشروط

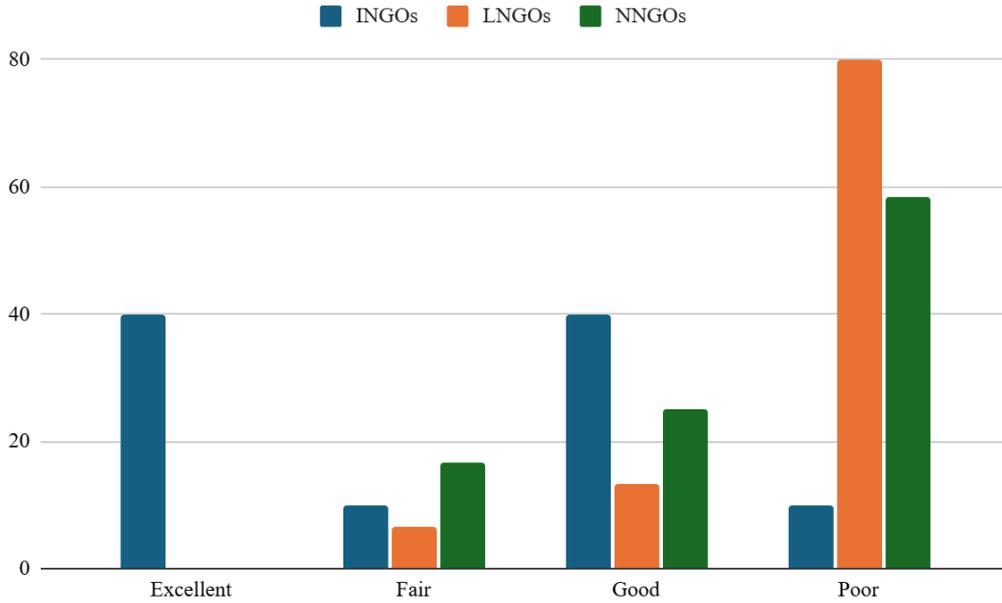
يرتبط الغياب شبه التام لمثل هذا الدخل بالنسبة لمعظم المنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن ارتباطاً وثيقاً بالطبيعة المشروطة في الغالب للتمويل القائم على المشاريع والذي يتم توجيهه من خلال الوسطاء. وغالباً ما يفتقر هيكل التمويل هذا إلى مخصصات للنفقات التشغيلية الأساسية أو التطوير التنظيمي، مما يمنع المنظمات من توليد فوائض للاستخدام غير المشروط. ويحد هذا الأمر بشدة من مرونتها التشغيلية واستدامتها على المدى الطويل، حيث يتم بناء الاحتياطات عادةً من الفوائض غير المشروطة [86].

5.1.4. استقرار الدخل غير المشروط:

التصنيف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
مرتفع	40.0	0.0	0.0
متوسط	10.0	6.7	16.7
جيد	40.0	13.3	25.0
منخفض	10.0	80.0	58.3

الجدول 23 استقرار الدخل غير المشروط

تم تصنيف استقرار الدخل غير المشروط، وهو مؤشر رئيسي للصحة المالية، في الجدول 23. صنّفت الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية المحلية (80.0%) ونسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية الوطنية (58.3%) استقرار دخلها غير المشروط على أنه "منخفض"، مما يعيق قدرتها على التخطيط المالي طويل الأجل. في المقابل، أفادت المنظمات غير الحكومية الدولية عن استقرار أعلى، حيث أشارت 80% منها إلى استقرار "جيد" أو "ممتاز" (تصنيفات عالية وجيدة مجتمعة). وتؤدي الطبيعة غير المتوقعة للدخل المحدود غير المشروط المتاح للمنظمات غير الحكومية المحلية إلى تفاقم ضعفها المالي، مما يجعل من الصعب وضع ميزانية فعالة أو التخطيط للاحتياجات المستقبلية. كما يمكن أن يؤثر عدم الاستقرار هذا أيضاً على قدرتها على جذب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم والاستثمار في البنية التحتية اللازمة [87].



الشكل 17 التصور الذاتي للدخل غير المشروط

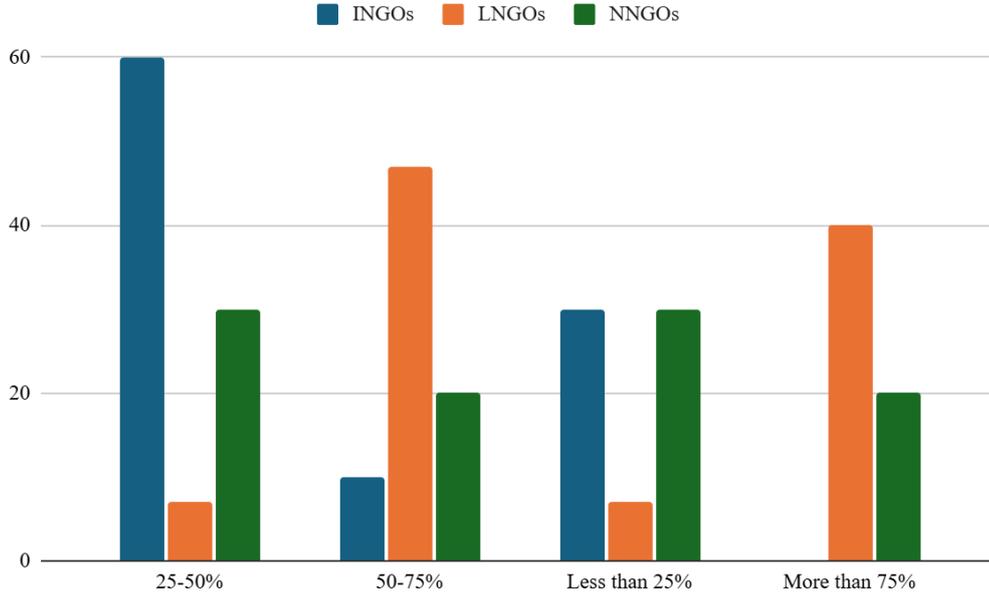
يتماشى التصور الذاتي للدخل غير المشروط، وهو مؤشر نوعي للصحة المالية المعروض في الشكل 17، مع المستويات المنخفضة وعدم الاستقرار المبلغ عنها. تم التعبير عن التصورات السلبية بشكل ساحق من قبل المنظمات غير الحكومية المحلية (80.0%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (58.3%)، حيث صنفت الغالبية دخلها غير المشروط على أنه "منخفض". من ناحية أخرى، كان للمنظمات غير الحكومية الدولية وجهة نظر أكثر إيجابية، حيث صنفت 80% منها دخلها غير المشروط على أنه "جيد" أو "مرتفع". يعكس هذا التقييم السلبي الذاتي السلبي بين المنظمات غير الحكومية المحلية على الأرجح تجربتها المباشرة في المعاناة من عدم كفاية الأموال غير المشروطة وغير الموثوقة، مما يعزز النتائج الكمية ويؤكد التأثير الملموس لهذه الهشاشة المالية على عملياتها ومعنوياتها.

تحليل تفسيري للنتائج:

تكشف البيانات الشاملة عن الاحتياطات والإيرادات غير المشروطة عن نمط مقلق من الضعف المالي الكبير، لا سيما بين المنظمات غير الحكومية المحلية العاملة في اليمن. إذ تُظهر المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية غير الحكومية باستمرار صحة مالية "منخفضة" إلى "متوسطة - منخفضة" عبر المؤشرات الحرجة، بما في ذلك توافر الاحتياطات ومستوياتها، ومستويات الدخل غير المشروط واستقراره. هذا الوضع المالي غير المستقر يقوض مرونتها التشغيلية، ويحد بشدة من قدرتها على المشاركة في التخطيط طويل الأجل، ويعيق قدرتها على أن تكون شريكاً فعالاً ومستداماً في الاستجابة الإنسانية. وبالتالي، فإن هذا يعيق أجندة التوطين الأوسع نطاقاً، والتي تهدف إلى تمكين الجهات الفاعلة المحلية في تقديم المساعدات [88]. إن التباين الصارخ الذي لوحظ بين مؤشرات الصحة المالية "المرتفعة" للمنظمات غير الحكومية الدولية، والوضع المالي المتعثر للمنظمات غير الحكومية المحلية يشير بقوة إلى وجود تفاوتات منهجية داخل منظومة التمويل الإنساني في اليمن. يجب معالجة هذه التفاوتات من أجل تعزيز استجابة أكثر قوة ومدفوعة محلياً يمكنها تلبية احتياجات السكان اليمنيين بشكل فعال [89].

5.1.5. مستوى الدخل من مورد واحد

يحلل هذا القسم الفرعي مستوى الاعتماد على الدخل وتنوعه بين المنظمات غير الحكومية التي شملها المسح. يعد تنوع مصادر الدخل أمراً حاسماً للصحة المالية للمنظمة، لأنه يقلل من التعرض لتقلبات التمويل ويضمن الاستفادة على المدى الطويل [90].



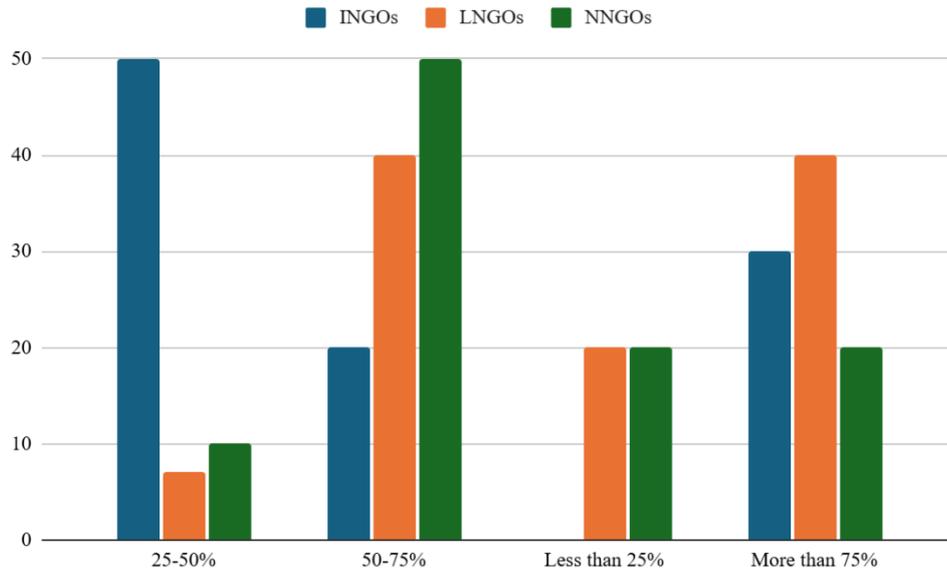
الشكل 18 النسبة المئوية للاعتماد على مورد واحد رئيسي

التصنيف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
متوسطة (25-50%)	60	7	30
متوسطة-عالية (50-75%)	10	47	20
منخفضة (أقل من 25%)	30	7	30
مرتفع (> 75%)	0	40	20

الجدول 24 النسبة المئوية للدخل من أكبر ممول

تشير البيانات الواردة في الجدول 24 إلى أن المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية تُظهر درجة أعلى من الاعتماد على ممول واحد مقارنة بالمنظمات غير الحكومية الدولية. وتظهر المنظمات غير الحكومية الدولية أدنى درجة من الاعتماد حيث تتلقى الغالبية (60%) مستوى "متوسط" من الدخل (25-50%) من أكبر ممول لها، ولم تبلغ أي منها عن اعتماد "مرتفع" (أكثر من 75%). في المقابل، أبلغت نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية (40%) عن اعتماد "مرتفع"، حيث تحصل على أكثر من 75% من دخلها من أكبر ممول لها. كما أظهرت المنظمات غير الحكومية الوطنية اعتماداً كبيراً، حيث تحصل 47% منها على مستوى "متوسط-عالي" من الدخل (50-75%) من أكبر ممول لها. هذا الاعتماد الكبير على مصدر تمويل واحد يجعل المنظمات غير الحكومية المحلية معرضة بشكل خاص للتغيرات في أولويات هذا الممول أو قدرته المالية [91].

5.1.6. مستوى الدخل من أكبر 3 مصادر تمويل



الشكل 19 النسبة المئوية للاعتماد على ثلاثة من أكبر الموارد

النسبة المئوية للدخل	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
50-25%	50	7	10
75-50%	20	40	50
أقل من 25%	0	20	20
أكثر من 75%	30	40	20

الجدول 25 النسبة المئوية للدخل من أكبر ثلاثة مصادر تمويل

يوضح الجدول 25 والشكل 19 كذلك تركيز التمويل بين أكبر ثلاثة ممولين للمنظمات غير الحكومية في اليمن. بينما تتمتع المنظمات غير الحكومية الدولية عمومًا بقاعدة تمويل أكثر تنوعًا، حيث تتلقى 50% منها ما بين 25 و50% من دخلها من أكبر 3 ممولين، أظهرت نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية (40%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (50%) اعتمادًا "مرتفعًا"، حيث تتلقى أكثر من 75% من دخلها من أكبر 3 ممولين. وهذا يشير إلى أنه حتى عند النظر في مصادر التمويل المتعددة، تظل المنظمات غير الحكومية المحلية معتمدة بشكل كبير على عدد قليل من الجهات المانحة الرئيسية، مما قد يشكل خطرًا على استقرارها المالي واستقلاليتها [92].

5.1.7. التصور الذاتي لتنوع الدخل

يعكس التصور الذاتي لتنوع الدخل، كما هو موضح في الجدول 26، البيانات الكمية عن تركيز التمويل. وترى المنظمات غير الحكومية المحلية (67%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (50%) في الغالب أن تنوع دخلها "منخفض" أو "متوسط منخفض"، مما يشير إلى الاعتماد الكبير على جهة مانحة رئيسية واحدة أو عدد قليل من الجهات المانحة الرئيسية. على النقيض من ذلك، ترى المنظمات غير الحكومية الدولية أن تنوع دخلها أعلى، حيث صنفته 30% منها على أنه "مرتفع" و40% على أنه "متوسط مرتفع"، مما يشير إلى وجود قاعدة تمويل أكثر تنوعاً مع تعدد الجهات المانحة وأنواع التمويل. يؤكد هذا التوافق بين البيانات المبلغ عنها والتقييم الذاتي على الضعف الذي تشعر به المنظمات غير الحكومية المحلية بسبب محدودية تنوع دخلها [93].

التصور الذاتي لتنوع الدخل			
منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)	
30	0	0	عالية (جهات مانحة وأنواع تمويل متعددة)
0	67	50	منخفضة (اعتماد كبير على جهة مانحة واحدة)
10	0	0	متوسط (بعض الاعتماد على عدد قليل من المانحين الرئيسيين)
40	20	10	متوسطة-عالية (بعض الاعتماد على عدد قليل من المانحين)
20	27	40	متوسطة-منخفضة (الاعتماد في الغالب على عدد قليل من المانحين)

الجدول 26 التصور الذاتي لتنوع الدخل

التحليل

تكشف البيانات بشكل لا لبس فيه أن المنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن تواجه تحديات كبيرة تتعلق بتركيز الدخل. إذ أن اعتمادها الكبير على عدد محدود من الممولين يجعلها عرضة بشكل استثنائي للمخزون المالي، مثل خفض التمويل أو التحولات في أولويات المانحين. هذا الضعف يمكن أن يعطل عملياتها بشدة، ويعيق قدرتها على التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، ويقلل في نهاية المطاف من فعاليتها في تقديم المساعدات الإنسانية الأساسية للمجتمعات المحتاجة. أما المنظمات غير الحكومية الدولية، التي تستفيد من تدفقات تمويل أكثر تنوعاً، فهي عموماً في وضع أفضل للتخفيف من هذه المخاطر والحفاظ على سلامة مالية أكثر استقراراً. إن التناقض الصارخ في تنوع التمويل يسلط الضوء على مجال حاسم يتطلب التدخل لتعزيز مرونة الجهات الفاعلة المحلية في منظومة العمل الإنساني [91].

الآثار المترتبة على ذلك:

تؤكد النتائج على الحاجة الملحة للتدخلات المستهدفة التي تهدف إلى تعزيز المرونة المالية للمنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن من خلال التشجيع الفعال لتنوع التمويل وتعزيز قدراتها في مجال الإدارة المالية. ويمكن أن يشمل ذلك عدة استراتيجيات رئيسية

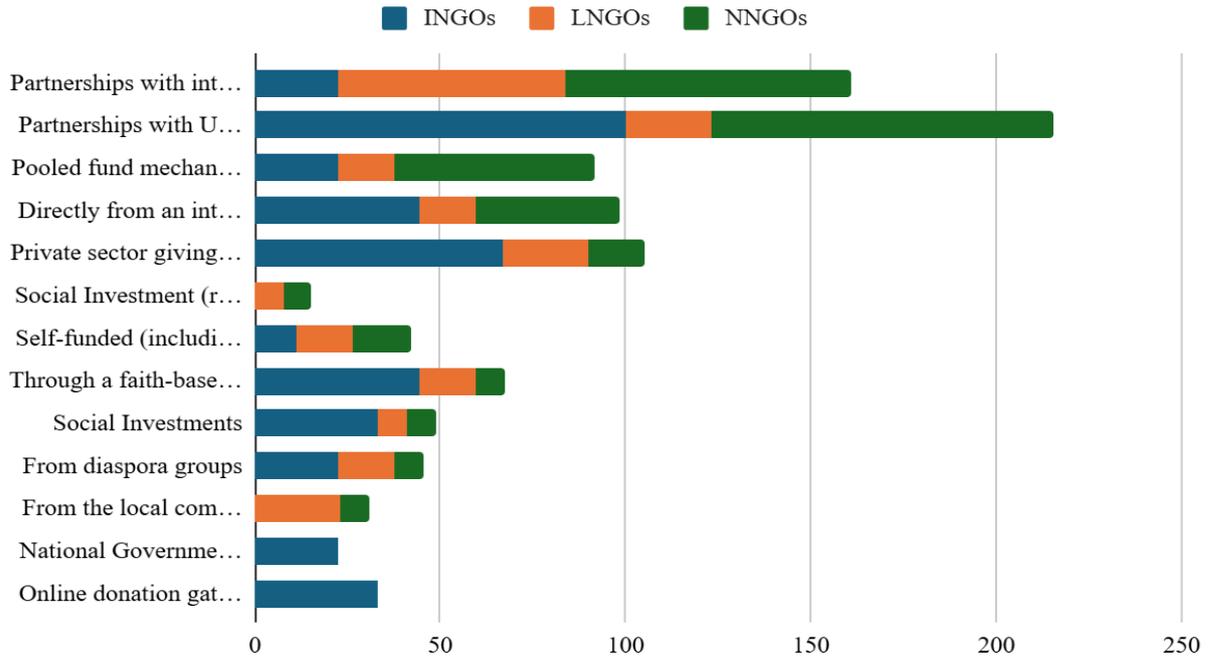
- **بناء القدرات:** توفير التدريب والموارد المصممة خصيصاً للمنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية غير الحكومية بشأن تطوير استراتيجيات شاملة لجمع التبرعات، وتحديد الجهات المانحة المحتملة خارج قاعدتها الحالية بشكل فعال، وصياغة مقترحات مقنعة لتعزيز وصولها إلى مجموعة واسعة من مصادر التمويل، بما في ذلك المؤسسات الخاصة والشركات والجهات المانحة الفردية.
- **تعزيز الشراكات:** تيسير الشراكات الاستراتيجية بين المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية لتعزيز نقل المعرفة، وتشجيع توزيع الموارد، والترويج بنشاط لممارسات تمويل أكثر إنصافاً، بما في ذلك الدعوة إلى دعم التكاليف الأساسية والتزامات التمويل طويلة الأجل للشركاء المحليين [94].
- **الدعوة للتغيير:** الانخراط في جهود الدعوة المتضافرة للتأثير على التغييرات في سياسات وممارسات التمويل بين المانحين الدوليين، وحثهم على إعطاء الأولوية وتقديم الدعم المستدام لاستدامة المنظمات غير الحكومية المحلية على المدى الطويل، وتبسيط العمليات البيروقراطية التي تعيق حصول المنظمات المحلية على التمويل [95].

إن معالجة هذه القضايا الحرجة أمر بالغ الأهمية لتعزيز نظام بيئي إنساني أكثر قوة وإنصافاً ومدفوعاً محلياً في اليمن، مما يضمن في نهاية المطاف فعالية وتأثير جهود الإغاثة في البلاد على المدى الطويل [88].

5.2. جودة وهيكल الدخل

5.2.1. مستوى تكوين المصادر وموثوقيتها

يبحث هذا القسم في تكوين وموثوقية مصادر الدخل للمنظمات غير الحكومية العاملة في اليمن. يعد وجود قاعدة تمويل متنوعة وموثوقة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الاستقرار المالي والاستدامة، مما يمكن المنظمات غير الحكومية من تخطيط وتنفيذ برامجها بفعالية [96]. ويعرض الجدول 27 التالي توزيع مصادر الدخل على المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية:



الشكل 20 عدد/تنوع مصادر الدخل

المتغير	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الدولية	22.22	61.54	76.92
الشراكات مع وكالات الأمم المتحدة	100.00	23.08	92.31
آلية التمويل المشترك (صندوق التمويل الإنساني للشباب)	22.22	15.38	53.85
مباشرة من جهة مانحة حكومية دولية	44.44	15.38	38.46
من القطاع الخاص (مثل المسؤولية المجتمعية)	66.67	23.08	15.38
الاستثمار الاجتماعي (الإيرادات من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه منظمك غير الحكومية)	0.00	7.69	7.69
التمويل الذاتي (بما في ذلك من أعضاء مجلس الإدارة/المؤسسين/رسوم العضوية)	11.11	15.38	15.38
من خلال مؤسسة أو آلية دينية	44.44	15.38	7.69
"الاستثمارات الاجتماعية (إيرادات من خدمة أو منتج تقدمه منظمك غير الحكومية)"	33.33	7.69	7.69
من مجموعات المغتربين	22.22	15.38	7.69
من المجتمع المحلي (مساهمة)	0.00	23.08	7.69
التمويل الحكومي الوطني	22.22	0.00	0.00
آلية جمع التبرعات عبر الإنترنت	33.33	0.00	0.00

الجدول 27 عدد/تنوع مصادر الدخل

التحليل:

توضح البيانات المعروضة في الشكل 20 والجدول 27 أنماطاً متميزة في تكوين مصادر التمويل عبر الأنواع الثلاثة للمنظمات غير الحكومية العاملة في اليمن، والتي لها آثار كبيرة على سلامتها المالية ومرونتها. إن هذا الاعتماد الكبير على الوسطاء والتنوع المحدود الذي لوحظ هنا يدعم بشكل مباشر النتائج الواردة في القسم 5.1 فيما يتعلق بنقص الاحتياطات والدخل غير المشروط، مما يخلق دورة من التبعية التي تعيق السلامة المالية على المدى الطويل.

- **المنظمات غير الحكومية الدولية:** تُظهر المنظمات غير الحكومية الدولية أكثر محافظ التمويل تنوعاً، حيث تستمد مواردها من مجموعة واسعة نسبياً من المصادر، بما في ذلك الجهات المانحة الحكومية الدولية، ووكالات الأمم المتحدة، والشراكات مع المنظمات غير الحكومية الدولية الأخرى، وعطاء القطاع الخاص، والتمويل الذاتي، والتمويل من خلال المؤسسات الدينية، والاستثمارات الاجتماعية، ومجموعات المغتربين، وحتى التمويل الحكومي الوطني. ويعزز هذا التنوع من قدرة هذه المنظمات على تحمل صدمات التمويل والتكيف مع تغير بيئة التمويل، مما يعزز الاستقرار المالي ويتيح تنفيذ البرامج بمرونة أكبر.

- **المنظمات غير الحكومية المحلية:** تعتمد المنظمات غير الحكومية المحلية على مجموعة أصغر من مصادر التمويل، ولا سيما الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الدولية ووكالات الأمم المتحدة والجهات المانحة الحكومية الدولية وعطاء القطاع الخاص. والجدير بالذكر أنها تفتقر إلى التمويل من الاستثمارات الاجتماعية ومساهمات المجتمع المحلي والتمويل الحكومي الوطني وآليات التبرع عبر الإنترنت. وتزيد قاعدة التمويل المركزة هذه من ضعفها أمام تقلبات التمويل. كما أن الاعتماد الكبير على الشراكات مع الوكالات الدولية غير الحكومية (61.54%) يشير أيضاً إلى إمكانية الاعتماد على هذه الشراكات. كما أن غياب الإيرادات المتولدة ذاتياً والدعم المحلي يشكل تحديات أخرى أمام استدامتها المالية [97].
- **المنظمات غير الحكومية الوطنية:** تشترك المنظمات غير الحكومية الوطنية مع المنظمات غير الحكومية المحلية في بعض أوجه التشابه مع المنظمات غير الحكومية المحلية، حيث تعتمد على الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الدولية ووكالات الأمم المتحدة، فضلاً عن التمويل من الجهات المانحة الحكومية الدولية ومساهمات المجتمع المحلي. ومثلها مثل المنظمات غير الحكومية المحلية، لا تتلقى المنظمات غير الحكومية الوطنية تمويلًا حكوميًا وطنيًا أو تبرعات عبر الإنترنت. وتعتمد نسبة عالية من المنظمات غير الحكومية الوطنية (76.92%) على الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الدولية، مما يشير إلى اعتماد محتمل مماثل لاعتماد المنظمات غير الحكومية المحلية على المنظمات غير الحكومية الدولية.

الملاحظات والتداعيات الرئيسية:

- **الاعتماد الكبير على وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية:** تُظهر كل من المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الدولية اعتمادًا كبيرًا على التمويل من وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية. وفي حين أن هذا التمويل مهم بلا شك للاستجابة الإنسانية في اليمن، إلا أن هذا المستوى العالي من الاعتماد يخلق ضعفًا كبيرًا. فأى تحول في أولويات تمويل الأمم المتحدة، أو أي تأخير في صرف الأموال، أو أي نقص في التمويل بشكل عام يمكن أن يؤثر بشكل غير متناسب على هذه المنظمات المحلية، مما قد يعطل عملياتها ويعيق قدرتها على تقديم الخدمات الأساسية. يمكن أن يؤدي هذا الاعتماد أيضًا إلى اختلال في توازن القوى، حيث قد تتأثر جداول أعمال المنظمات غير الحكومية المحلية بأولويات وكالات الأمم المتحدة بدلاً من أن تكون مدفوعة فقط باحتياجات المجتمعات المحلية التي تخدمها [95].
- **محدودية الوصول إلى مصادر تمويل متنوعة:** تتمتع كل من المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية بوصول محدود إلى حد كبير إلى مجموعة متنوعة من مصادر التمويل مقارنة بنظيراتها الدولية. هذا النقص في التنوع يحد من مرونتها المالية واستدامتها بشكل عام. فهي أقل استعدادًا لاستيعاب تخفيضات التمويل من الجهات المانحة الرئيسية أو التكيف مع التفضيلات المتطورة لدى مجتمع المانحين. وعلاوة على ذلك، فإنه يحد من قدرتها على الاستفادة من أنواع مختلفة من التمويل لتلبية الاحتياجات التنظيمية المختلفة، مثل التمويل غير المشروط للتكاليف التشغيلية الأساسية مقابل التمويل المشروط لمشاريع محددة، مما يجعلها أكثر اعتماداً على المانحين الخارجيين وربما أقل قدرة على رسم مسارها الاستراتيجي الخاص.
- **تمويل حكومي وطني ضئيل:** التمويل الحكومي الوطني للمنظمات غير الحكومية المحلية يكاد يكون معدوماً، كما تشير البيانات. ويشير هذا الغياب للدعم المالي المحلي إلى احتمال عدم اعتراف الحكومة الوطنية بالمنظمات غير الحكومية المحلية أو عدم ثققتها بها، أو إلى محدودية الموارد المالية للحكومة بسبب الصراع الدائر، أو إلى العقبات البيروقراطية المعقدة التي تعيق وصول المنظمات المحلية إلى الأموال الحكومية المتاحة. وبغض النظر عن السبب، فإن هذا النقص في الدعم الوطني يزيد من تفاقم الضعف المالي للمنظمات غير الحكومية المحلية ويعيق تطوير قطاع مجتمع مدني قوي ومستقل داخل اليمن.
- **انخفاض مستويات الإيرادات المتولدة ذاتياً:** إن الاستثمارات الاجتماعية، التي تنطوي على توليد الإيرادات من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية، والتمويل الذاتي، بما في ذلك المساهمات من أعضاء مجلس الإدارة أو رسوم العضوية، ضئيلة في جميع أنواع المنظمات غير الحكومية. ويكشف ذلك عن اعتماد قوي على التمويل الخارجي من الجهات المانحة ونقص كبير في الاستقلالية المالية. وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية المحلية، فإن هذا يحد من قدرتها على تغطية تكاليف التشغيل الأساسية والاستثمار في التطوير التنظيمي الهام، ومتابعة البرامج المبتكرة التي قد لا تتماشى مع أولويات المانحين التقليدية. وبالنسبة لهذا القطاع، فإن هذا النقص في الإيرادات المتولدة ذاتياً يعيق تطوير قطاع المنظمات غير الحكومية المستدام والمرن في اليمن [95].
- **أهمية الشراكات الدولية:** من الواضح أن الشراكات مع المنظمات غير الحكومية الدولية هي مصدر حاسم للتمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية، ولا سيما المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية غير الحكومية. ويمكن لهذه الشراكات أن توفر الموارد المالية التي تشتد الحاجة إليها، وتقدم مساعدة تقنية قيّمة، وتخلق فرصاً لبناء القدرات داخل المنظمات المحلية. ومع ذلك، هناك أيضاً جوانب سلبية محتملة لهذا الاعتماد. فالاعتماد المفرط على الشراكات الدولية يمكن أن يخلق اختلالاً في موازين القوى، مما يجعل المنظمات غير الحكومية المحلية عرضة لأولويات المنظمات غير الحكومية الدولية ودورات تمويلها. وتتوقف استدامة مصدر التمويل هذا على الأولويات والصحة المالية للمنظمات غير الحكومية الدولية، والتي يمكن أن

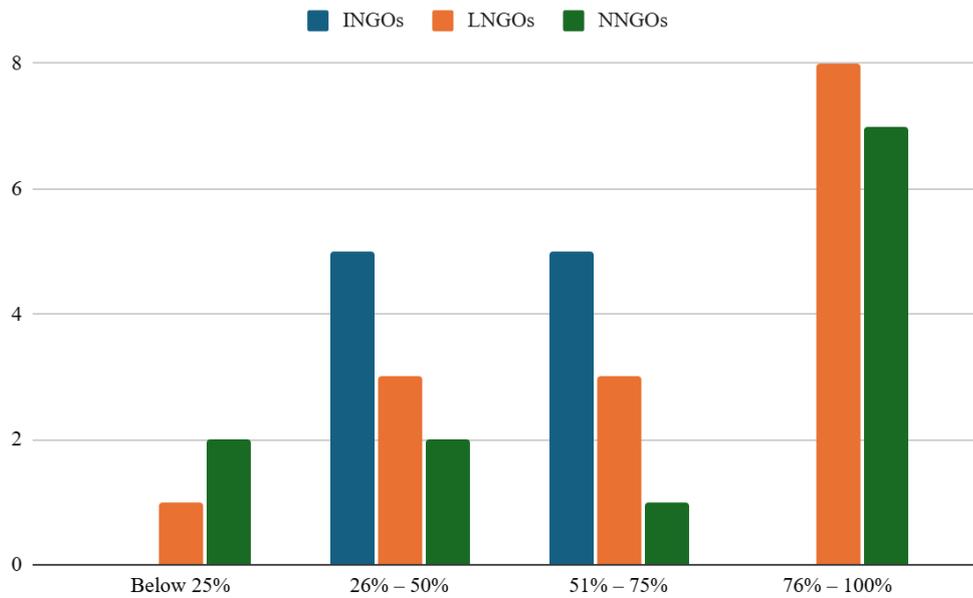
تتغير بسرعة. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الشراكات ليست عادلة دائماً، حيث تتركز سلطة التمويل وصنع القرار في كثير من الأحيان داخل المنظمات غير الحكومية الدولية [7]. بشكل عام، يؤكد التحليل على وجود تفاوت كبير في المرونة المالية بين المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن. فالمنظمات غير الحكومية الدولية، بقواعدها التمويلية الأكثر تنوعاً، في وضع أفضل لتجاوز تعقيدات مشهد التمويل الإنساني. على النقيض من ذلك، تواجه المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية غير الحكومية المحلية، المشروطة بمحدودية الوصول إلى مصادر تمويل متنوعة والاعتماد الكبير على عدد قليل من المانحين الرئيسيين، ضعفاً واعتماداً مالياً أكبر.

5.2.2 جودة هيكل التمويل: التحديد الكمي للعوائق المنهجية

يقدم هذا القسم تحليلاً مفصلاً لهياكل التمويل داخل قطاع المنظمات غير الحكومية في اليمن، حيث يفحص التوزيعات المئوية عبر ثلاثة مؤشرات رئيسية: التمويل الوسيط (الذي يؤثر على الاستقلالية)، والتمويل مع أحكام المرونة (الذي يؤثر على التمكين والاستجابة). تحدد البيانات العوائق المنهجية التي تؤثر بشكل غير متناسب على المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية)، مما يعيق التنفيذ الفعال لمبادئ التوطين ويقوض استدامة قطاع المنظمات غير الحكومية المحلية. يدمج هذا التحليل الرؤى المستقاة من تقييمات إطار الشراكة والمقابلات مع المطلعين الرئيسيين (KIIS) لتوفير فهم قوي للتحديات وإرشاد المسارات نحو نظام تمويل أكثر إنصافاً وفعالية.

5.2.3 مستوى التمويل الوسيط

يعرض الشكل 21 والجدول 28 أدناه مستوى التمويل الوسيط عبر المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية، تليها النتائج الرئيسية.



الشكل 21 النسبة المئوية للتمويل الذي يتم تلقيه عن طريق المنظمات غير الحكومية الدولية/وكالات الأمم المتحدة

نطاق الوسيط	مستوى الاستقلالية	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
≥25%	استقلالية عالية	0.0	8.3	15.4
26-50%	استقلالية متوسطة	50.0	25.0	15.4
51-75%	استقلالية مقيدة	50.0	25.0	7.7
76-100%	التبعية الحرجة	0.0	41.7	53.8

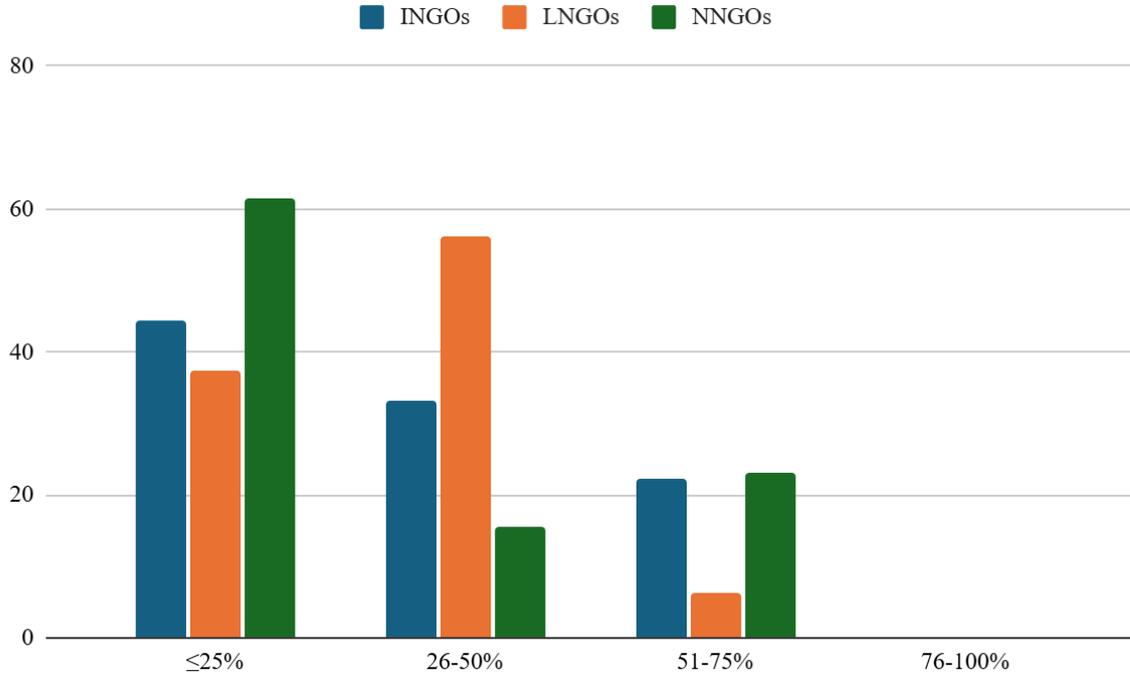
الجدول 28 النسبة المئوية للتمويل المتلقى عن طريق المنظمات غير الحكومية الدولية/وكالات الأمم المتحدة

النتيجة الرئيسية:

التمويل الوسيط يحد من الاستقلالية المحلية. تعمل الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية المحلية (56.25%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (69.2%) في ظل تبعية حرجة حيث يمر أكثر من 75% من تمويلها عبر وسطاء، مما يحد بشدة من استقلاليتها في وضع جداول الأعمال والاستجابة بمرونة - وهو أمر حاسم للعمل المحلي. وعلى النقيض من ذلك، تتمتع المنظمات غير الحكومية الدولية في الغالب باستقلالية عالية إلى متوسطة (88.9% منها بتمويل وسيط بنسبة 50%). ويثير هذا الخلل في التوازن مخاوف جدية بشأن ديناميكيات السلطة العادلة وقدرة الجهات الفاعلة المحلية

على قيادة الجهود الإنسانية بشكل حقيقي. ويشير استمرار انتشار التمويل الوسيطة للجهات الفاعلة المحلية إلى استمرار "ديناميكية من أعلى إلى أسفل في تشكيل الشراكات" [7] حيث يكون للمنظمات المحلية في كثير من الأحيان تأثير محدود على قرارات التمويل ويتم إرجاعها في المقام الأول إلى أدوار تنفيذية بدلاً من تشكيل التوجه الاستراتيجي.

5.2.4. التمويل متعدد السنوات



الشكل 22 النسبة المئوية للتمويل متعدد السنوات

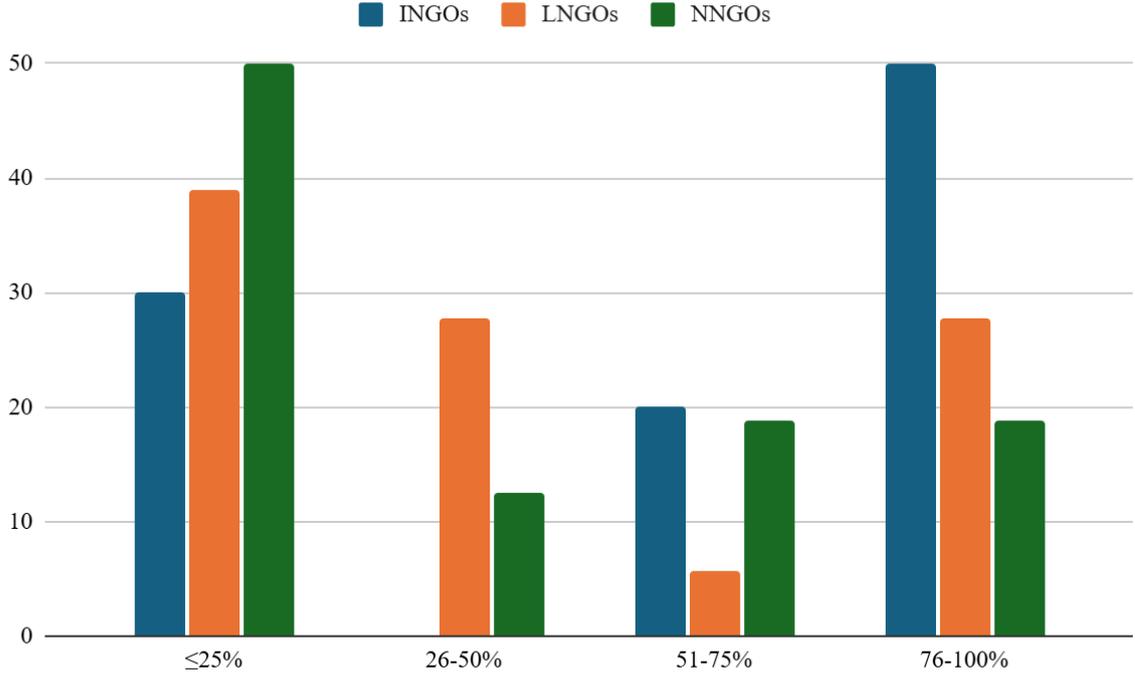
نطاق التمويل متعدد السنوات	فئة الاستقرار	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
≥25%	تقلبات عالية	44.4	37.5	61.5
26-50%	استقرار متوسط	33.3	56.25	15.4
51-75%	استقرار قوي	22.2	6.25	23.1
76-100%	المرساة المؤسسية	0.0	0.0	0.0

الجدول 29 النسبة المئوية للتمويل متعدد السنوات

النتائج الرئيسية

يوضح الشكل 22 والجدول 29 نطاق التمويل متعدد السنوات بين المنظمات غير الحكومية في اليمن. من الواضح أن هناك نقص في التمويل طويل الأجل مما يهدد الاستدامة المحلية. يسلب غياب التمويل "المؤسسي الراسخ" (أكثر من 75% من التمويل متعدد السنوات) لجميع أنواع المنظمات غير الحكومية، وخاصة المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية غير الحكومية، الضوء على الفشل الحرج في توفير الدعم المالي طويل الأجل الذي يمكن التنبؤ به والضروري للاستدامة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي [98]. تواجه نسبة عالية من الجهات الفاعلة المحلية "تقلباً كبيراً" في التمويل (≥25% تمويل متعدد السنوات): 37.5% من المنظمات غير الحكومية المحلية و61.5% من المنظمات غير الحكومية الوطنية. ويؤدي ذلك إلى تفاقم وضعهم غير المستقر ويعيق قدرتهم على الاستثمار في القدرات وبناء القدرة على الصمود، مما يتعارض بشكل مباشر مع تركيز الصفقة الكبرى على التمويل الذي يمكن التنبؤ به للجهات المستجيبة المحلية. إن الافتقار إلى تمويل طويل الأجل يمكن التنبؤ به للجهات الفاعلة المحلية يقوض قدرتها على بناء القدرات المؤسسية، والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، والتخطيط الاستراتيجي للاستدامة على المدى الطويل، مما يجعلها عرضة لتقلب أولويات المانحين. يشير هذا إلى إعطاء الأولوية للتمويل قصير الأجل القائم على المشاريع الذي لا يدعم التنمية طويلة الأجل ومرونة الجهات الفاعلة المحلية، مما يتعارض مع مبادئ المساعدات المستدامة.

5.2.5. مستوى التمويل المرن



الشكل 23 النسبة المئوية للمرونة للتمويل المرن

مستوى المرونة	فئة المرونة	منظمات دولية (%)	وطنية (%)	محلية (%)
≥25%	مقيدة	30.0	38.9	50.0
50-26%	مرونة أساسية	0.0	27.8	12.5
75-51%	حرية تشغيلية	20.0	5.6	18.8
100-76%	رشاقة استراتيجية	50.0	27.8	18.8

الجدول 30 النسبة المئوية لأنماط المرونة التمويلية

تحليل النتائج

1. فجوة المرونة تعيق قدرة الاستجابة المحلية

تُظهر البيانات تفاوتًا كبيرًا في درجة مرونة التمويل بين أنواع المنظمات. إذ إن 70٪ من تمويل المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) يتيح قدرًا كبيرًا من الحرية التشغيلية والمرونة الاستراتيجية (≤51٪ مرونة)، مما يمكّنها من التكيف بسهولة مع السياقات المتغيرة. في المقابل، تعمل نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية (LNGOs) بنسبة 38.9٪، والوطنية (NNGOs) بنسبة 50٪، بتمويل "مقيّد" (≥25٪ مرونة)، مما يحدّ بشدة من قدرتها على تكيف البرامج مع الاحتياجات المتغيرة للمجتمعات المحلية. هذا التقييد يقلل من فعالية التدخلات ومواءمتها، ويضعف من مصداقية ومكانة هذه المنظمات على المدى الطويل في بيئاتها المحلية.

2. تجنّب المخاطر وضعف الثقة وراء صرامة التمويل

يعكس ضعف الوصول إلى التمويل المرن مشكلات بنيوية أعمق تتعلق بانعدام الثقة وميل الجهات المانحة والوسطاء الدوليين لتجنّب المخاطر. وبدلاً من تمكين الخبرات المحلية والمعرفة السياقية، يتم فرض أنظمة مالية صارمة تُفضّل الامتثال على الفاعلية، ما يعيق الابتكار المحلي ويحدّ من التكيف مع الواقع الميداني.

3. هيمنة الوسطاء تعمق اختلال موازين القوة

تعتمد نسبة كبيرة من المنظمات المحلية والوطنية على التمويل عبر وسطاء؛ حيث يتلقى 56.25٪ من LNGOs و69.2٪ من NNGOs أكثر من 75٪ من تمويلها من خلال وسطاء، مقارنة بـ11.1٪ فقط من INGOs. هذا يعكس "ديناميكية شراكة من أعلى إلى أسفل"، تُستبعد فيها المنظمات المحلية من عمليات اتخاذ القرار وتُقيّد بأدوار تنفيذية بحثية، دون مشاركة استراتيجية حقيقية. ويفاقم هذا الوضع ضعف الاستقلال المالي ومحدودية القدرة على بناء احتياطات أو تطوير أنظمة إدارة مالية قوية.

4. غياب التمويل طويل الأجل يهدد الاستدامة المؤسسية

61.5٪ من المنظمات الوطنية غير الحكومية (NNGOs) تحصل على أقل من 25٪ من تمويلها كتمويل متعدد السنوات. هذا النمط من التمويل قصير الأجل والمشروط بالمشاريع يقلل من قدرة المنظمات على التخطيط الاستراتيجي، والاحتفاظ بالكوادر، وبناء البنى المؤسسية اللازمة للاستدامة، ويجعلها أكثر هشاشة أمام تغيّر أولويات المانحين. ويتعارض هذا

الاتجاه مع مبادئ المساعدات المستدامة والتزامات الصفقة الكبرى بتمويل متوقع ومستقر.

5. هياكل التمويل تعكس تباينات بنوية في نظام المساعدات

تشير هذه الأنماط مجتمعة إلى أن التفاوتات في التمويل ليست مجرد تحديات تقنية، بل هي انعكاس لاختلالات بنوية أعمق داخل بنية النظام الإنساني العالمي، وخصوصاً في نماذج الشراكة. تقوض هذه الهياكل جهود التوطين الحقيقي، وتضعف الاستدامة المالية للمنظمات المحلية، وتُبقِيها رهينة للتمويل المشروط والدور التبعية، مما يعيق التحول المنشود نحو قيادة محلية فاعلة ومستدامة

5.2.6. تحليل استرداد التكاليف الإدارية: معالجة فجوة حرجة

يفحص الجدول 31 أدناه مدى استرداد المنظمات غير الحكومية في اليمن لتكاليها الإدارية من اتفاقيات الدخل المشروط. يعد استرداد هذه التكاليف بشكل كافٍ أمرًا بالغ الأهمية للاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية، حيث يضمن قدرتها على تغطية النفقات العامة المرتبطة بتنفيذ المشاريع [99]. ويمكن أن يؤدي الفشل في استرداد هذه التكاليف إلى ضغوط مالية و يجبر المنظمات على تحويل الأموال غير المشروطة أو تمويل الوظائف الإدارية الأساسية تمويلًا ناقصًا [100].

معدل استرداد التكاليف الإدارية	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
قريب من الاسترداد الكامل	50.0	15.4	8.3
التعافي الكامل	20.0	0.0	8.3
الحد الأدنى من التعافي	10.0	53.8	50.0
التعافي الجزئي	20.0	30.8	33.3

الجدول 31 النسبة المئوية لاسترداد التكاليف من الأموال المشروطة

النتيجة الرئيسية:

معاونة المنظمات غير الحكومية المحلية في استرداد التكاليف الإدارية. أبلغت نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية (53.8%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (50.0%) عن "استرداد الحد الأدنى" فقط من التكاليف الإدارية من اتفاقات الدخل المشروط. في المقابل، أفادت غالبية المنظمات غير الحكومية الدولية عن "استرداد شبه كامل" (50%) أو "استرداد كامل" (20%). ويشير هذا التفاوت إلى أن المنظمات غير الحكومية المحلية تواجه تحديات في التفاوض أو تأمين التمويل الكافي لتغطية نفقاتها العامة. ويمكن أن يؤدي عدم استرداد المنظمات غير الحكومية المحلية للتكاليف الإدارية بشكل مستمر إلى "دورة تجويع" [101] حيث لا تستطيع هذه المنظمات الاستثمار في الوظائف التنظيمية الأساسية.

5.2.7. هل تغطي الاتفاقيات المشروطة التكاليف العادلة؟

مستوى التنفيذ	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
0: لا	10.0	53.8	16.7
1: موجود ولكن لم يتم تنفيذه	10.0	15.4	25.0
2: منفذة جزئيًا	40.0	15.4	41.7
3: منفذة بالكامل	40.0	23.1	8.3
4: يتجاوز الممارسات الجيدة	0.0	7.7	8.3

الجدول 32 مستوى تنفيذ توزيع التكاليف الإدارية العادلة

النتيجة الرئيسية:

لا يتم تنفيذ التوزيع العادل للتكاليف بشكل متسق، خاصة مع المنظمات غير الحكومية المحلية. تشير غالبية المنظمات غير الحكومية المحلية (53.8%) إلى أن التوزيع العادل للتكاليف الإدارية لا يتم تنفيذه في اتفاقيات التمويل المشروطة الخاصة بها. بينما تُظهر المنظمات غير الحكومية الدولية تنفيذًا أفضل، حيث أبلغت 40% منها عن "التنفيذ الكامل" و40% عن "التنفيذ الجزئي"، بينما نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية (41.7%) "تنفذ جزئيًا" فقط التوزيع العادل للتكاليف. ويؤدي عدم التنفيذ المتسق للتوزيع العادل للتكاليف، لا سيما بالنسبة للمنظمات غير الحكومية المحلية، إلى تفاقم ضعفها المالي ويعيق قدرتها على تغطية النفقات التشغيلية الأساسية.

5.2.8. إلى أي مدى تدعم الصناديق الأخرى الاسترداد الناقص للتكاليف؟

مدى التغطية التبادلية للتكاليف الإدارية	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
بالكامل	20.0	23.1	8.3
لا على الإطلاق	50.0	23.1	25.0
جزئيًا	30.0	53.8	66.7

الجدول 33 مستوى الاعتماد على الدعم

النتيجة الرئيسية:

الدعم المتبادل للتكاليف الإدارية أمر شائع، لا سيما بالنسبة للمنظمات غير الحكومية المحلية. تقوم نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية (53.8%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (66.7%) بدعم التكاليف الإدارية "جزئياً" من خلال دعم التكاليف الإدارية غير المشروطة أو غيرها من الاتفاقات المشروطة. ويمكن أن تؤدي هذه الممارسة إلى إجهاد الموارد المالية وتحويل الأموال عن أنشطة البرامج. وفي حين أن 50% من المنظمات غير الحكومية الدولية لا تقوم بالدعم التناقلي على الإطلاق، فإن 20% منها تقوم بذلك بشكل كامل. وتسلسل الحاجة إلى الدعم التبادلي الضوء على عدم كفاية استرداد التكاليف الإدارية من التمويل المشروط للمنظمات غير الحكومية المحلية.

5.2.9 مستوى استرداد التكاليف الإدارية

النسبة المئوية لاسترداد التكاليف الإدارية	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
25-50%	60.0	23.1	8.3
50-75%	10.0	30.8	8.3
أقل من 25%	30.0	46.2	83.3
أكثر من 75%	0.0	7.7	0.0
لا شيء	0.0	0.0	0.0

الجدول 34 : النسبة المئوية لاسترداد التكاليف الإدارية

النتيجة الرئيسية:

كما يتبين من الجدول 34 أعلاه، تسترد المنظمات غير الحكومية المحلية نسبة ضئيلة من التكاليف الإدارية مباشرة. تسترد الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية المحلية (83.3%) أقل من 25% من إجمالي تكاليفها الإدارية مباشرة من اتفاقيات التمويل المشروطة. كما أن المنظمات غير الحكومية المحلية تعاني أيضاً، حيث تسترد 46.2% منها أقل من 25%، وتسترد 7.7% فقط أكثر من 75%. في المقابل، تسترد 60% من المنظمات غير الحكومية الدولية ما بين 25-50% من التكاليف الإدارية. وتؤكد هذه النسبة المنخفضة من الاسترداد المباشر على التحديات المالية التي تواجهها المنظمات غير الحكومية المحلية في تغطية نفقاتها العامة الأساسية.

التحليل والمناقشة:

تشير البيانات بوضوح إلى وجود تفاوت كبير في قدرة المنظمات غير الحكومية في اليمن على استرداد تكاليفها الإدارية من اتفاقيات الدخل المشروط.

- **المنظمات غير الحكومية الدولية:** بشكل عام، تظهر قدرة أقوى على استرداد التكاليف الإدارية. وتفيد الغالبية بأنها "استرداد شبه كامل" أو "الاسترداد الكامل"، وفي حين أن بعضها يسترد التكاليف الإدارية من خلال الدعم التناقلي، فإن جزءاً كبيراً منها لا يستردها. تسترد معظم المنظمات غير الحكومية الدولية ما بين 25-50% من تكاليفها الإدارية مباشرة من التمويل المشروط.
- **المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية:** تواجه تحديات كبيرة في استرداد التكاليف الإدارية. أبلغت الأغلبية عن "استرداد الحد الأدنى فقط". لا يتم تنفيذ التوزيع العادل للتكاليف بشكل متنسق، خاصة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية المحلية. الدعم التبادلي شائع، وتسترد نسبة كبيرة منها أقل من 25% من إجمالي تكاليفها الإدارية مباشرة من اتفاقيات التمويل المشروط.

الآثار المترتبة على ذلك:

يترتب على عدم استرداد التكاليف الإدارية باستمرار من قبل المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية العديد من الآثار الخطيرة:

- **الضغط المالي:** يجبر المنظمات غير الحكومية المحلية على استيعاب هذه التكاليف، إما عن طريق تحويل الأموال غير المشروطة المخصصة لأنشطة البرامج أو عن طريق خفض الوظائف الإدارية الأساسية، مما قد يؤدي إلى "دورة تجويع" للمنظمات غير الربحية. هذه المشكلة ضارة بشكل خاص بالنظر إلى المستويات المنخفضة للغاية بالفعل من الدخل غير المشروط (86.7% للمنظمات غير الحكومية المحلية و58.3% للمنظمات غير الحكومية غير المشروطة) والاحتياطات (86.7% للمنظمات غير الحكومية المحلية و75.0% للمنظمات غير الحكومية غير المشروطة) التي أبلغت عنها المنظمات غير الحكومية المحلية في القسم 5-1. ويزيد هذا النقص المستمر في الاسترداد من تفاقم هشاشة أوضاعها المالية ويحد بشدة من قدرتها على بناء احتياطات مالية احتياطية أساسية [102].
- **انخفاض فعالية البرامج:** يمكن أن يؤدي نقص التمويل للوظائف الإدارية إلى عدم الكفاءة، وضعف القدرة التنظيمية، وفي نهاية المطاف، انخفاض فعالية البرامج وتأثيرها [103].
- **تحديات الاستدامة:** يجعل المنظمات غير الحكومية المحلية أكثر عرضة لتقلبات التمويل ويعيق استدامتها على المدى الطويل. وقد تكون أقل قدرة على الاستثمار في الموظفين والبنية التحتية والتطوير التنظيمي [104].

- **الشراكات غير المنصفة:** يعزز اختلال توازن القوى في قطاع العمل الإنساني، حيث تكون المنظمات الدولية مجهزة بشكل أفضل لتغطية تكاليفها العامة، بينما تضطر المنظمات المحلية إلى العمل بموارد ضئيلة [105].

5.3. ممارسات القيادة والإدارة

يحلل هذا القسم ممارسات القيادة والإدارة للمنظمات غير الحكومية في اليمن فيما يتعلق باسترداد التكاليف، مع التركيز على وجود وتنفيذ السياسات والممارسات ذات الصلة. تعتبر القيادة والإدارة الفعالة أمرًا حاسمًا لضمان امتلاك المنظمات للأنظمة والعمليات اللازمة لاسترداد تكاليفها الإدارية بشكل كافٍ من اتفاقيات التمويل [106].

5.3.1. سياسة الاحتياطات

يفحص هذا المؤشر ممارسات القيادة والإدارة في المنظمات غير الحكومية التي شملها المسح، مع التركيز على سياساتها وممارساتها المتعلقة بالإدارة المالية والاستدامة. وتعتبر القيادة والإدارة الفعالة أمرًا بالغ الأهمية لضمان امتلاك المنظمات للأنظمة والعمليات اللازمة لتأمين الموارد وإدارتها واستخدامها بفعالية [107].

تنفيذ سياسة الاحتياطات	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
0: لا يوجد	10	88	60
1: موجودة ولكن لم يتم تنفيذها	0	0	10
2: منفذة جزئيًا	20	0	20
3: نفذت بالكامل	60	0	20
4: يتجاوز الممارسات الجيدة	0	0	10
لا أعرف	10	6	0

الجدول 35 وجود سياسة الاحتياطات وتنفيذها

تكشف البيانات الواردة في الجدول 35 عن وجود تفاوت كبير في الممارسات المتعلقة بسياسات الاحتياطات. فقد ذكرت غالبية المنظمات غير الحكومية الدولية (60%) أن لديها سياسات احتياطات مطبقة بالكامل، وهي ضرورية للاستقرار المالي وإدارة المخاطر [108]. وفي تناقض صارخ، لم تقم أي من المنظمات غير الحكومية المحلية بتنفيذ هذه السياسات بالكامل، وأفادت أغلبية كبيرة (88%) بعدم وجود سياسة احتياطات على الإطلاق. وقد أظهرت المنظمات غير الحكومية الوطنية صورة أفضل قليلاً، حيث كان لدى 20% منها سياسات مطبقة بالكامل، لكن 60% منها لا تزال تفتقر إلى سياسة احتياطية. وهذا يشير إلى ضعف كبير في الاستعداد المالي للمنظمات غير الحكومية المحلية للتعامل مع الصدمات المالية غير المتوقعة.

5.3.2. سياسة إدارة التكاليف

وجود سياسة إدارة التكاليف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
لا يوجد	0	33	33
نعم	100	67	67

الجدول 36 وجود سياسة إدارة التكاليف

يبين الجدول 36 أن معظم المنظمات غير الحكومية لديها سياسات لإدارة التكاليف. وقد أفادت جميع المنظمات غير الحكومية الدولية (100%) بوجود هذه السياسات، والتي تعتبر حاسمة لضمان كفاءة استخدام الموارد [109]. ومع ذلك، أفادت نسبة ملحوظة تبلغ 33% من المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية غير الحكومية على حد سواء بعدم وجود سياسة لإدارة التكاليف، مما يشير إلى وجود فجوة محتملة في تركيزها على الكفاءة المالية والرقابة المالية.

5.3.3. إلى أي مدى تسعى المنظمة بنشاط للحصول على مصادر دخل جديدة؟

مدى السعي للحصول على مصادر دخل جديدة	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
بالكامل	60	0	20
لا على الإطلاق	0	67	8
جزئيًا	40	33	72

الجدول 37 مستوى متابعة تدفقات الدخل الجديدة

تشير البيانات الواردة في الجدول 37 إلى أن المنظمات غير الحكومية الدولية تسعى بنشاط إلى إيجاد مصادر دخل جديدة، وهو نهج استباقي للاستدامة المالية [110]. وقد أبلغت نسبة كبيرة تبلغ 60% من المنظمات غير الحكومية الدولية عن سعيها "بشكل كامل" إلى إيجاد مصادر دخل جديدة، مقارنةً بعدم وجود أي منظمة من المنظمات غير الحكومية المحلية. أفادت الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية المحلية (67%) أنها لا تسعى إلى إيجاد مصادر دخل جديدة على الإطلاق، مما يسلط الضوء على احتمال الاعتماد على مصادر التمويل الحالية والافتقار إلى استراتيجيات استباقية لجمع التبرعات. أظهرت المنظمات غير الحكومية الوطنية صورة متباينة، حيث أفادت 72% من المنظمات غير الحكومية أنها تسعى "جزئيًا" إلى إيجاد مصادر دخل جديدة.

5.3.4. ما هي قدرة المنظمة على تأمين تمويل غير مقيّد؟

فدرات تأمين التمويل غير المشروط	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
---------------------------------	------------------	------------------	------------------

ممتاز	40	7	0
مقبول	0	7	25
جيد	50	20	42
رديء	10	67	33

الجدول 38 مستوى القدرات الواضحة في تأمين الأموال غير المشروطة

يكشف الجدول 38 عن أن المنظمات غير الحكومية الدولية تظهر قدرة أكبر في تأمين الأموال غير المشروطة، والتي توفر المرونة وتدعم التخطيط طويل الأجل [86]. وقد أبلغت نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية الدولية (40%) عن قدرات "ممتازة"، مقارنةً بعدم وجود أي منظمة غير حكومية وطنية وعدد قليل جدًا من المنظمات غير الحكومية المحلية (7%). أبلغت غالبية المنظمات غير الحكومية المحلية (67%) عن قدرات "ضعيفة" في تأمين الأموال غير المشروطة، مما يشير إلى وجود تحدٍ كبير في الوصول إلى هذا النوع المهم من التمويل.

5.3.5. كم مرة تتم مراجعة ميزانية المنظمة؟

تواتر ممارسات الإدارة المالية	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
سنويًا	0	33	25
نصف سنوي	20	23	33
شهريًا	30	27	25
ربع سنوي	50	20	8

الجدول 39 تواتر ممارسات الإدارة المالية

تظهر البيانات الواردة في الجدول 39 أن المنظمات غير الحكومية الدولية لديها ممارسات إدارة مالية أكثر تواترًا من المنظمات غير الحكومية المحلية. وتجري غالبية المنظمات غير الحكومية الدولية (50%) هذه الممارسات كل ثلاثة أشهر، مما يسمح بمراقبة سلامتها المالية بانتظام. وعلى النقيض من ذلك، تميل المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية إلى إجراء هذه الممارسات بشكل أقل تواترًا، حيث تقوم نسبة كبيرة منها بتقديم تقارير سنوية أو نصف سنوية، مما قد يحد من قدرتها على تحديد ومعالجة المشاكل المالية في الوقت المناسب.

5.3.6. هل لدى المنظمات غير الحكومية خطة استدامة مالية طويلة الأجل؟

مستوى تنفيذ خطة الاستدامة المالية	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
0: لا	20	75	64
1: موجود ولكن لم يتم تنفيذه	0	0	17
2: تم التنفيذ جزئيًا	0	13	25
3: نفذت بالكامل	70	0	7
4: يتجاوز الممارسات الجيدة	10	0	7
لا أعرف	0	6	0

الجدول 40 وجود استراتيجية استدامة رسمية معتمدة من مجلس الإدارة

يشير الجدول 40 إلى أن المنظمات غير الحكومية الدولية تُظهر تنفيذًا أقوى لخطة الاستدامة المالية، والتي تعتبر حاسمة بالنسبة للصحة المالية على المدى الطويل [111]. أفادت الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية الدولية (70%) بتنفيذ هذه الخطة بالكامل، مقارنةً بعدم وجود أي منظمة من المنظمات غير الحكومية المحلية. كما أن الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية المحلية (75%) ليس لديها خطة استدامة مالية، مما يسلب الضوء على وجود فجوة كبيرة في تخطيطها الاستراتيجي للمستقبل.

التحليل والمناقشة:

تكشف البيانات المقدمة عن تفاوتات كبيرة في ممارسات القيادة والإدارة بين المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن. تُظهر المنظمات غير الحكومية الدولية باستمرار ممارسات أقوى في مختلف المؤشرات:

- **سياسات الاحتياطات:** من المرجح أن يكون لدى المنظمات غير الحكومية الدولية غير الحكومية سياسات احتياطات مطبقة بالكامل، وهي ضرورية للاستقرار المالي وإدارة المخاطر [108]. بينما تتخلف المنظمات غير الحكومية المحلية بشكل كبير في هذا المجال.
- **سياسات إدارة التكاليف:** في حين أن معظم المنظمات لديها سياسات لإدارة التكاليف، إلا أن المنظمات غير الحكومية الدولية اعتمدت سياسات إدارة التكاليف بشكل عام، مما يشير إلى تركيز أقوى على الكفاءة المالية [109].
- **السعي للحصول على دخل جديد:** تبحث المنظمات غير الحكومية الدولية بنشاط عن مصادر دخل جديدة، مما يدل على اتباع نهج استباقي للاستدامة المالية. أما المنظمات غير الحكومية المحلية فهي أقل استباقية في هذا الصدد.

- **تأمين الأموال غير المشروطة:** تظهر المنظمات غير الحكومية الدولية قدرة أكبر في تأمين الأموال غير المشروطة التي توفر المرونة وتدعم التخطيط طويل الأجل. بينما تواجه المنظمات غير الحكومية المحلية صعوبات كبيرة في هذا المجال.
- **ممارسات الإدارة المالية:** تقوم المنظمات غير الحكومية الدولية بممارسات الإدارة المالية بشكل أكثر تواترًا، مما يمكنها من مراقبة سلامتها المالية وإجراء التعديلات في الوقت المناسب [107].
- **خطط الاستدامة المالية:** من المرجح أن يكون لدى المنظمات غير الحكومية الدولية خطط للاستدامة المالية وتنفيذها بشكل أكبر، مما يشير إلى التزامها بالسلامة المالية على المدى الطويل. بينما تتخلف المنظمات غير الحكومية المحلية بشكل كبير في هذا المجال الهام.

الآثار المترتبة على ذلك:

- تساهم ممارسات القيادة والإدارة الأضعف بين المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية في ضعفها المالي بشكل كبير. إن الافتقار إلى الاحتياطات، والاعتماد الكبير على مصادر تمويل واحدة (كما لوحظ في القسم السابق)، وممارسات الإدارة المالية غير الملائمة تخلق مجتمعةً وضْعاً مالياً غير مستقر لهذه المنظمات. هذا الوضع:
- يقوض قدرتها على الاستجابة بفعالية للآزمات والتكيف مع الظروف المتغيرة.
 - يعيق قدرتها على المشاركة في التخطيط الفعال طويل الأجل والتطوير الاستراتيجي.
 - يزيد من اعتمادها على التمويل الخارجي، مما قد يؤدي إلى إدامة دورة الاعتماد على التمويل الخارجي والحد من استقلاليتها.
 - يحد من قدرتها على النمو والتطور لتصبح شريكة مستدامة ومرنة في القطاع الإنساني.

إن معالجة هذه التباينات في ممارسات القيادة والإدارة أمر بالغ الأهمية لتعزيز القطاع الإنساني المحلي في اليمن [112]. ومن الضروري بذل جهود متضافرة لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية المحلية في المجالات الحرجة مثل الإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وتعبئة الموارد لتعزيز سلامتها المالية واستدامتها على المدى الطويل. وسيطلب ذلك جهداً تعاونياً ومستداماً تشارك فيه الجهات المانحة الدولية والمنظمات غير الحكومية الدولية وأصحاب المصلحة المحليين، مع التركيز على التدريب المخصص والإرشاد ووضع سياسات وممارسات داعمة [112].

5.3.7. هل لدى المنظمات سياسة استرداد التكاليف؟

سياسة استرداد التكاليف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
لا يوجد	0	31	25
نعم	100	69	75

الجدول 41 وجود سياسة رسمية بشأن استرداد التكاليف

النتيجة الرئيسية:

معظم المنظمات غير الحكومية الدولية لديها سياسة رسمية لاسترداد التكاليف، لكن المنظمات غير الحكومية المحلية متخلفة قليلاً. في حين أن غالبية المنظمات غير الحكومية أفادت بأن لديها سياسة رسمية لاسترداد التكاليف، إلا أن المنظمات غير الحكومية المحلية كانت أقل احتمالاً بقليل في أن يكون لديها سياسة رسمية لاسترداد التكاليف (69%) مقارنة بالمنظمات غير الحكومية الدولية (100%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (75%). يمكن أن يؤدي غياب سياسة رسمية إلى إعاقة قدرة المنظمة على التعامل بشكل منهجي مع استرداد التكاليف والتفاوض بفعالية مع الجهات المانحة [113].

سياسة استرداد التكاليف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
0: لا توجد	0	11	8
1: قائمة ولكن لم يتم تنفيذها	0	11	17
2: تم التنفيذ جزئياً	20	33	33
3: نفذت بالكامل	80	44	42
4: يتجاوز الممارسات الجيدة	0	0	0
لا أعرف	0	0	0

الجدول 42 مستوى تنفيذ سياسة استرداد التكاليف

النتيجة الرئيسية:

يتفاوت تنفيذ سياسات استرداد التكاليف بشكل كبير. تُظهر المنظمات غير الحكومية الدولية أقوى تنفيذ لسياسات استرداد التكاليف الخاصة بها، حيث أفادت 80% من المنظمات غير الحكومية الدولية بأنها "نفذت بالكامل". وعلى النقيض من ذلك، فإن 44% فقط من المنظمات غير الحكومية المحلية و42% من المنظمات غير الحكومية الوطنية نفذت سياساتها بالكامل. كما أن نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية (33%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (33%) لم تنفذ سياساتها إلا "تنفيذاً جزئياً". ويُعد التنفيذ الفعال أمراً حاسماً لترجمة السياسة إلى تحسينات ملموسة في ممارسات استرداد التكاليف [114].

5.3.8. هل لدى المنظمة استراتيجية واضحة لإدارة التكاليف؟

استراتيجية إدارة التكاليف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
لا يوجد	0	44	42
نعم	100	56	58

الجدول 43 وجود ميزانية رسمية لاسترداد التكاليف الكاملة

النتيجة الرئيسية:

كما يتضح من الجدول 43 أعلاه، فإن العديد من المنظمات غير الحكومية المحلية تفتقر إلى استراتيجية لإدارة التكاليف لاسترداد التكاليف الكاملة. في حين أن جميع المنظمات غير الحكومية الدولية ذكرت أن لديها ميزانية رسمية لاسترداد التكاليف الكاملة، فإن نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية (44%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (42%) لا تملك ميزانية رسمية لاسترداد التكاليف الكاملة. تعتبر الميزانية الرسمية أداة حيوية للتخطيط والتتبع والدعوة إلى استرداد جميع التكاليف المتعلقة بالمشروع، بما في ذلك النفقات العامة الإدارية [115].

5.3.9. كم مرة تتم مراجعة الميزانية التنظيمية؟

نواتر تحديث ميزانية استرداد التكاليف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
سنويًا	0	31	25
كل سنتين	20	23	33
شهريًا	30	15	8
ربع سنوي	50	31	33

الجدول 44 نواتر تحديث الميزانية المؤسسية

النتيجة الرئيسية:

تقوم المنظمات غير الحكومية الدولية بتحديث ميزانيات استرداد التكاليف بوتيرة أكبر تقوم المنظمات غير الحكومية الدولية بتحديث ميزانيات استرداد التكاليف بشكل أكثر تواترًا من المنظمات غير الحكومية المحلية. تقوم غالبية المنظمات غير الحكومية الدولية (50%) بتحديث ميزانياتها كل ثلاثة أشهر، مما يسمح باستجابة أكبر للظروف المالية المتغيرة. وعلى النقيض من ذلك، تميل المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية إلى تحديث ميزانياتها سنويًا أو كل سنتين، مما قد يحد من قدرتها على التكيف مع التقلبات المالية وضمان استرداد التكاليف بدقة [116].

التحليل والمناقشة:

تكشف البيانات الواردة في الجدول 44 عن وجود تفاوتات ملحوظة في ممارسات القيادة والإدارة المتعلقة باسترداد التكاليف بين مختلف أنواع المنظمات غير الحكومية في اليمن. تُظهر المنظمات غير الحكومية الدولية باستمرار ممارسات أقوى في مجالات رئيسية مثل وجود وتنفيذ سياسات استرداد التكاليف، ووضع ميزانيات رسمية لاسترداد التكاليف بالكامل، وتواتر تحديث هذه الميزانيات. وعلى النقيض من ذلك، تُظهر المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية ممارسات أضعف، لا سيما فيما يتعلق بوجود سياسات مطبقة بالكامل وميزانيات رسمية ثابتة. كما أن التحديث الأقل تواترًا لميزانيات استرداد التكاليف بين المنظمات غير الحكومية المحلية يشير أيضًا إلى وجود نهج أقل ديناميكية للإدارة المالية في هذا المجال الحيوي.

الآثار المترتبة على ذلك:

تساهم ممارسات القيادة والإدارة الأضعف بين المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية في ضعفها المالي بشكل كبير. ويتجلى ذلك في العلاقة المباشرة بين عدم وجود سياسات رسمية للاحتياطات (88% من المنظمات غير الحكومية المحلية و60% من المنظمات غير الحكومية التي لا توجد لديها سياسة) وخطط الاستدامة المالية (75% من المنظمات غير الحكومية المحلية و64% من المنظمات غير الحكومية التي لا توجد لديها خطة) المذكورة في القسم 1-5، وبين معاناتها في استرداد التكاليف الكافية (التي نوقشت سابقًا في هذا القسم). وبدون سياسات داخلية قوية ومراقبة متكررة، فإن هذه المنظمات غير مهيأة للتفاوض بشأن معدلات النفقات العامة العادلة أو إدارة الصدمات المالية بفعالية [117]. ويؤدي الافتقار إلى الاحتياطات، والاعتماد الشديد على مصادر تمويل واحدة (كما لوحظ في القسم 1-5 و2-5)، وممارسات الإدارة المالية غير الملائمة إلى خلق وضع مالي غير مستقر لهذه المنظمات. يقوض هذا الوضع قدرتها على الاستجابة بفعالية للآزمات والتكيف مع الظروف المتغيرة، ويعيق قدرتها على المشاركة في التخطيط الفعال طويل الأجل والتنمية الاستراتيجية، ويؤدي من اعتمادها على التمويل الخارجي، مما قد يؤدي إلى إدامة دورة الاتكال، ويحد من قدرتها على النمو والتطور لتصبح شريكًا مستدامًا ومرنًا في القطاع الإنساني [118، 104].

5.4. الكفاءة الفنية في ممارسات استرداد التكاليف

يدرس هذا القسم الكفاءة الفنية للمنظمات غير الحكومية في اليمن في تنفيذ ممارسات محددة لاسترداد التكاليف. ويركز على تنفيذ معدلات التكاليف الإدارية المحددة، وأنظمة إدارة الميزانيات الممولة من المنح، وأنظمة توزيع التكاليف.

إن الكفاءة الفنية القوية في هذه المجالات ضرورية للمنظمات غير الحكومية لحساب وتتبع واسترداد تكاليفها الإدارية بدقة [117].

5.4.1. معدل التكاليف الإدارية المحددة؟

معدل التكلفة الإدارية المحددة	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
0: لا	0	31	33
1: موحودة ولكن لم يتم تنفيذها	0	8	25
2: منفذة جزئياً	20	31	25
3: نفذت بالكامل	50	15	17
4: يتجاوز الممارسات الجيدة	30	15	0

الجدول 45 مستوى تطبيق معدل التكلفة الإدارية المحددة

النتيجة الرئيسية: تظهر المنظمات غير الحكومية الدولية كفاءة أعلى في تنفيذ معدلات التكاليف الإدارية المحددة. إن الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية الدولية إما "نفذت بالكامل" (50%) أو "تجاوزت الممارسات الجيدة" (30%) في تحديد معدل التكاليف الإدارية. في المقابل، فإن جزء كبير من المنظمات غير الحكومية المحلية (31%) والمنظمات غير الحكومية الوطنية (33%) ليس لديها معدل تكاليف إدارية محدد "لا" والعديد من المنظمات الأخرى "طبقت جزئياً" فقط مثل هذا المعدل. وهذا يشير إلى أن المنظمات غير الحكومية المحلية غالباً ما تفتقر إلى طريقة واضحة ومتسقة لحساب تكاليفها العامة، وهي خطوة أساسية في استرداد التكاليف الفعالة.

5.4.2. نظم لإدارة الميزانيات الممولة من المنح؟

نظم تطوير وإدارة الميزانيات الممولة من المنح	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
0: لا يوجد	10	8	17
1: موحودة، ولكن لم يتم تنفيذها	0	8	8
2: منفذة جزئياً	0	62	33
3: نفذت بالكامل	50	23	25
4: يتجاوز الممارسات الجيدة	40	15	17

الجدول 46 نظم وضع وإدارة الميزانيات الممولة من المنح

النتيجة الرئيسية:

تأخر المنظمات غير الحكومية المحلية في تنفيذ أنظمة إدارة ميزانيات المنح الممولة من المنح. بينما تُظهر المنظمات غير الحكومية الدولية تنفيذاً قوياً، حيث أن 50% منها "مطبقة بالكامل" و40% منها "تتجاوز الممارسات الجيدة"، فإن المنظمات غير الحكومية المحلية تعاني بشكل كبير. إن الغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية المحلية (62%) لديها أنظمة "مطبقة جزئياً" فقط لتطوير وإدارة الميزانيات الممولة من المنح. تُظهر المنظمات غير الحكومية الوطنية أيضاً مجالاً للتحسين، حيث أن 33% منها "مطبقة جزئياً". تعتبر الأنظمة القوية لتطوير وإدارة الميزانية وإدارتها أمراً بالغ الأهمية للتخطيط المالي الدقيق واسترداد التكاليف بفعالية عبر المشروعات الممولة من المنح.

5.4.3. نظام توزيع التكاليف عبر المشاريع؟

مستوى تنفيذ نظام توزيع التكاليف	منظمات دولية (%)	منظمات محلية (%)	منظمات وطنية (%)
0: لا يوجد	10	38	17
1: قائمة ولكن لم يتم تنفيذها	0	15	17
2: تم التنفيذ جزئياً	0	23	42
3: نفذت بالكامل	60	23	17
4: يتجاوز الممارسات الجيدة	30	8	8
لا أعرف	0	8	0

الجدول 47 نظام توزيع التكاليف لتوزيع التكاليف على المشاريع/البرامج المختلفة

النتيجة الرئيسية:

يتم تنفيذ أنظمة توزيع التكاليف بشكل ضعيف من قبل المنظمات غير الحكومية المحلية. تُظهر المنظمات غير الحكومية الدولية مرة أخرى كفاءة أعلى، حيث أن 60% منها "مطبقة بالكامل" و30% منها "تتجاوز الممارسات الجيدة". وعلى النقيض من ذلك، فإن نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية المحلية إما "لا" (38%) أو "مطبقة جزئياً" (23%) لأنظمة توزيع التكاليف. كما تظهر المنظمات غير الحكومية الوطنية نسبة عالية من "المنفذة جزئياً" (42%)، مما يشير إلى وجود تحديات في تخصيص التكاليف بدقة عبر المشاريع المختلفة. تعد أنظمة توزيع التكاليف الفعالة ضرورية لضمان تحمل كل مشروع أو برنامج نصيبه العادل من التكاليف الإجمالية للمنظمة، وهو أمر حيوي لاسترداد التكاليف بدقة.

التحليل والمناقشة:

تكشف البيانات بشكل لا لبس فيه عن وجود تفاوت كبير في الكفاءة الفنية في ممارسات استرداد التكاليف بين المنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن. تُظهر المنظمات غير الحكومية الدولية عمومًا فهمًا قويًا للجوانب الفنية لاسترداد التكاليف، حيث من المرجح أن يكون لديها معدلات تكاليف إدارية محددة جيدًا، وأنظمة قوية لإدارة ميزانيات المنح، وأنظمة فعالة لتوزيع التكاليف. وعلى النقيض من ذلك، تُظهر المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية مستويات أقل من الكفاءة الفنية في هذه المجالات الحرجة. وغالبًا ما تفتقر هذه المنظمات إلى معدلات تكاليف إدارية محددة بوضوح، وتعاني من صعوبة في تنفيذ أنظمة فعالة لإدارة ميزانيات المنح تتماشى مع متطلبات الجهات المانحة، ولديها آليات ضعيفة لتوزيع التكاليف من أجل تخصيص التكاليف بدقة عبر مشاريع متعددة.

الآثار المترتبة على ذلك:

- يؤدي الافتقار إلى الكفاءة الفنية في استرداد التكاليف بين المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية إلى العديد من النتائج السلبية التي تؤثر بشكل مباشر على استدامتها المالية وفعاليتها التشغيلية:
- **عدم دقة حساب التكاليف:** بدون معدل تكلفة إدارية محددة بوضوح، قد لا تتمكن المنظمات غير الحكومية المحلية من تحديد تكاليفها العامة بدقة، مما يؤدي إلى عدم استرداد التكاليف بشكل مستمر في اتفاقيات التمويل والخسائر المالية المحتملة [120].
 - **إدارة الميزانية غير الفعالة:** يمكن أن يؤدي ضعف نظم وضع وإدارة ميزانيات المنح إلى سوء الإدارة المالية، وحالات الإنفاق الزائد، وصعوبات في تتبع النفقات بدقة مقابل متطلبات المانحين، مما قد يؤدي إلى مشاكل في الامتثال وعقوبات التمويل [121].
 - **عدم كفاية تخصيص التكاليف:** يمكن أن يؤدي سوء تنفيذ أنظمة توزيع التكاليف إلى تحميل بعض المشروعات عبء التكاليف الإدارية بشكل غير عادل، بينما يتم تمويل مشروعات أخرى تمويلًا ناقصًا، مما يشوه التكلفة الحقيقية لتنفيذ المشروعات وربما يؤدي إلى تشويه الأداء المالي للبرامج الفردية.
 - **زيادة المخاطر المالية:** تؤدي أوجه القصور الفنية هذه مجتمعة إلى زيادة الضعف المالي العام للمنظمات غير الحكومية المحلية، مما يجعلها أكثر عرضة لنقص التمويل ونتائج التدقيق، وفي نهاية المطاف تعيق استدامتها على المدى الطويل وقدرتها على خدمة المستفيدين منها بفعالية.

6. التحليل النهائي والخلاصة

6.1. التوفيق النظري-التطبيقي بين النظرية والتطبيق

كشفت نتائج هذه الدراسة - المستندة إلى منهجية متعددة المصادر تجمع بين بيانات ميدانية أولية ومراجعة أدبيات ثانوية - عن التأثير العميق للبنى الهيكلية في نظام الاستجابة الحالي على واقع المنظمات غير الحكومية في اليمن. وتتطابق هذه النتائج مع ثلاثة أطر نظرية رئيسية: نظرية التبعية على الموارد (RDT)، الازدواج الشرعي (Legitimacy Dualism)، والتشابه المؤسسي (Institutional Isomorphism).

وفقاً لنظرية التبعية على الموارد، فإن المنظمات التي تفتقر إلى مصادر تمويل مستقلة تظل رهينة للجهات المانحة الخارجية، وتُضطر إلى تعديل استراتيجياتها وهياكلها بما يتناسب مع متطلبات تلك الموارد مما يقوض استقلاليتها واستدامتها الاستراتيجية.

6.1.1. التبعية التمويلية

تتماشى ديناميكيات التمويل التي كشفت عنها مؤشرات الأداء الرئيسية لدينا بشكل وثيق مع نظرية الاعتماد على الموارد (RDT). تفترض نظرية الاعتماد على الموارد أن المنظمات تكيف استراتيجياتها وهياكلها لتأمين الموارد اللازمة. في اليمن، تستحوذ المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية على شريحة صغيرة للغاية من التمويل الإنساني وتعتمد على عدد قليل من المانحين. على سبيل المثال، تلقت المنظمات غير الحكومية الدولية بين عامي 2015-2025 ما يقدر بنحو 2.52 مليار دولار أمريكي في شكل منح مباشرة، في حين تلقت جميع المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية مجتمعة 0.48 مليار دولار أمريكي فقط. حتى تلك الأموال المحدودة تتركز بشكل كبير: أكثر من 86% من التمويل المباشر للمنظمات غير الحكومية المحلية يتدفق إلى أكبر خمس جهات متلقية. وبالمقابل، حصلت 67% من المنظمات غير الحكومية المحلية على تمويل في سنة واحدة فقط من العقد، ولم تحصل سوى 20% من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية على دعم متعدد السنوات. تشير هذه النتائج إلى ضعف شديد: فبينما أبلغت 90% من المنظمات غير الحكومية الدولية عن وجود احتياطات، فإن 86.7% من المنظمات غير الحكومية المحلية و75.0% من المنظمات غير الحكومية الوطنية لم يكن لديها احتياطات. وحتى من بين تلك التي لديها احتياطات، كانت احتياطات المنظمات غير الحكومية المحلية ضئيلة - فقد أفادت جميع المنظمات غير الحكومية المحلية بأنها تغطي أقل من 60 يوماً من تكاليف التشغيل. ومن الناحية العملية، تجبر هذه الظروف المنظمات غير الحكومية المحلية على الاعتماد المستمر على التمويل الخارجي. وكما وصف ذلك أحد مديري المنظمات غير الحكومية المحلية: "في كثير من الأحيان نصيغ المقترحات على توجهات المانحين، وإذا توقف التمويل، ما معنا شيء، لا رواتب ولا برامج" (مقابلة ميدانية). وهذا يعكس رؤية البحث والتطوير بأن المنظمات غير الحكومية ستتنازل عن استقلاليتها و"انحرافها عن المهمة" للحفاظ على التدفق النقدي.

تعزز بيانات المسح والمقابلات هذا التفسير. فقد أبلغت العديد من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية صراحةً عن وجود مصادر دخل قليلة واعتمادها الكبير على مانح واحد. على سبيل المثال، ذكرت إحدى المنظمات المحلية النموذجية أن 50-70% من ميزانيتها تأتي من أكبر مانح لها، مما يترك القليل من المرونة. وفي المقابل، غالباً ما تعمل هذه المنظمات باحتياطات نقدية ضئيلة للغاية وتكافح من أجل الوفاء بالتكاليف الأساسية عند انتهاء المنحة. وقد أعرب أحد المسؤولين الماليين في إحدى المنظمات غير الحكومية عن أسفه: "إذا توقفت الجهة المانحة "س" عن التمويل، لا يمكن دفع رواتبنا وإيجارنا، فليس لدينا موارد بديلة ولا قدرات لمنافسة المنظمات الكبيرة والدولية". تؤكد هذه الأصوات نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية وتوضح التنبؤ الأساسي لتقريرنا: **شحة الموارد تولد الاتكالية والقيود**. فالجدول 8 من التقرير، على سبيل المثال يبرز الاتجاهات الرئيسية للتمويل وانعكاساتها على المنظمات المحلية والوطنية في اليمن، مما يؤكد على كيفية تشكيل تفاوت القوى والسيطرة الخارجية للتمويل.

إن دورة التبعية هذه موثقة بشكل جيد في الأدبيات وتعكس في العمل الميداني. تشير بيانات التقرير إلى ظاهرة كلاسيكية من "هيمنة النخبة"، حيث يتحكم عدد قليل من المنظمات غير الحكومية المحلية ذات الموقع الجيد (ما يسمى "المنظمات الحارسة") في التدفقات. وتتوسط هذه المنظمات الحارسة في وصول الآخرين، مما يعزز المركزية. في الواقع، تضطر المنظمات غير الحكومية الصغيرة إلى مواءمة برامجها وتقاريرها وحتى قيمها مع توقعات توجهات الوسطاء والمانحين. ويشير التعليق النظري إلى أن "الوسطاء الدوليين" تجبر المنظمات غير الحكومية المحلية على تعديل أنشطتها وأهدافها مقابل استمرار وصولها إلى الموارد". هذه التبعية تشوه سلوك المنظمات غير الحكومية. وفي الممارسة العملية، يكشف مؤشر الأداء الرئيسي 11-14 عن هذه الضغوط بالتحديد: دورات التمويل القصيرة، تركيز التمويل، وضعف التفاوض على الاسترداد العادل للتكاليف. وقد لخص أحد مديري المنظمات غير الحكومية المحلية ذلك بقوله "نحن لا نبنينا شيئاً للمستقبل - نحن لا نفعل سوى ما يناسب منحة المانح". ورئيسة منظمة أخرى تقول "نحن مجرد عمال بالاجر اليومي في بعض الشركات لم نصل حتى لمستوى مقال" وهذا يعكس الرؤية التفسيرية بأن المنظمات غير الحكومية المحلية "يجب أن تتماشى مع أطر المنظمات غير الحكومية الدولية أو الجهات المانحة للوصول حتى إلى الأموال الممنوحة من الباطن"، وهو آلية "تشجع على انجراف الرسالة للمنظمات المحلية ويحد من استقلاليتها واستدامتها الاستراتيجية".

وفي ظل هذه الضغوط، فإن المنظمات غير الحكومية "شغلنا كله طوارئ.. نركض من أزمة لأخرى، ما في فرصة نخطط أو نبنى حاجة مستدامة"، على حد تعبير أحد ممثل المنظمات. وبعبارة أخرى، ووفقاً لنظرية الاعتماد على الموارد، فإن كل دورة تمويل غير مستقرة أو متطلبات مانحين متغيرة تسحب المنظمات بعيداً عن رسالتها الأساسية، فتتحول إلى كيانات تركز على متطلبات دعوات التمويل أو التقارير والتدقيق أكثر من تلبية احتياجات المجتمع.

6.1.2. ثنائية المشروعية

في حين أن نظرية المشروعية المزدوجة تبرز جانب الموارد، فإن ثنائية المشروعية تسلط الضوء على التوقعات المتناقضة التي يخلقها هذا الأمر. وتشير نظرية المشروعية إلى أن بقاء المنظمة غير الحكومية يعتمد على تلبية التوقعات المعيارية لأصحاب المصلحة. وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية اليمنية، يشمل أصحاب المصلحة هؤلاء المانحين الدوليين والسلطات المتعددة والمجتمعات المحلية المستفيدة. يضيف الوسطاء والمانحون الشرعية من خلال المقاييس المعيارية التقنية الدولية (التدقيق، والأطر المنطقية، والتقارير باللغة الإنجليزية) التقنية، وتطلب السلطات تنسيق اتفاقيات الشراكة الفرعية المعقدة، وتصاريح الحركة، ومتطلبات الإبلاغ والتسجيل، في حين تضيف المجتمعات المحلية الشرعية من خلال تلبية ملائمة الاحتياجات، والتخطيط والتنفيذ التشاركي، والثقة، والسلوك الأخلاقي، والقيم الإسلامية المشتركة (الأمانة، والعدل، والإحسان)، والرحمة. ينتج عن هذا "ثنائية الشرعية" - وهو توتر ينعكس بوضوح في النتائج الميدانية توصل التقرير إليها. وقد أشار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم باستمرار إلى عبء تلبية أوراق الجهات المانحة مقابل الاحتياجات المحلية. وأشار أحد مديري برامج منظمة غير حكومية محلية "تريد الجهات المانحة جداول بيانات باللغة الإنجليزية وتقارير شهرية، لكن مجتمعنا يحتاجنا في الميدان لحل المشاكل الحقيقية". ويعكس هذا ما خلصت إليه أديبات التقرير من أن الجهات الفاعلة المحلية تواجه "توقعات متناقضة في كثير من الأحيان من الجهات المانحة الدولية والسلطات والمجتمعات المحلية".

ونتيجة لذلك، تنحرف المنظمات غير الحكومية نحو مطالب الجهات المانحة كأولوية من أجل تأمين التمويل: حيث يقضي الموظفون وقتاً غير متناسب في التدقيق الصارم لتجنب فقدان المنح، "على حساب المشاركة المجتمعية المباشرة". وتؤدي الحتمية المؤسسية لإرضاء الجهات المانحة إلى إضعاف الأولويات المحلية - وهو فخ "المساءلة المزدوجة" التقليدي. عندما تتآكل الثقة، تصبح المجتمعات المحلية متشككة. كما يحذر أحد التحليلات من أن "الشعب اليمني فقد الثقة في ... المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، بسبب عدم فعالية أساليب المساعدات الحالية" [122]. يتجلى انعدام الثقة هذا في تدني الإقبال على خدمات المنظمات غير الحكومية ويحد من الدعم الواسع النطاق.

والنتيجة هي شكل من أشكال "التشويه التشغيلي": تصب المنظمات غير الحكومية مواردها المحدودة في الامتثال البيروقراطي على حساب المشاركة المحلية. وكما أوضح أحد المستجيبين الميدانيين: "علينا أن نكون مديرين جيدين" على الورق أكثر من كوننا مقدمين للمساعدة في الميدان - إنها الطريقة الوحيدة للحفاظ على المنح التي نلقاها". ويقوض هذا التشويه المعيار الإنساني الأساسي في التركيز المساءلة المجتمعية، تماماً كما تنبأت نظرية الشرعية. وباختصار، تُظهر مؤشرات الأداء الرئيسية 11-14 أن المنظمات غير الحكومية المحلية تواجه ضغطاً شديداً من التجاذبات بين دورات المشاريع التي يحركها المانحون ومتطلبات السلطات والاحتياجات التي يحركها المجتمع المحلي.

6.1.3. التشابه المؤسسي

يلعب التشابه المؤسسي (خاصة التشابه المقلد) دوراً أصغر، ولكنه ذو صلة. وترى هذه النظرية أن المنظمات، خاصة في ظل ضغوط التبعية والشرعية، تميل إلى محاكاة هياكل وممارسات الأقران المهيمنين. وفي حين أن هذا يمكن أن يحسن من فرص الحصول على المنح، إلا أنه غالباً ما يكون له تكلفة. تؤكد برامج التدريب على المعايير الإدارية الغربية، مما يؤدي إلى تآكل الخبرات المحلية. وكما لاحظت إحدى المراجعات فإن المنظمات غير الحكومية اليمنية تُدفع إلى "نظام مساعدات جديد خارج السياق"، مما يهدد بفقدان الابتكارات المحلية التي جعلتها فعالة في الأصل. في الواقع، يمكن أن يؤدي بناء القدرات بحسن نية إلى "إضفاء الطابع البيروقراطي على المنظمات غير الحكومية" حيث تنحرف المنظمات من التبعية المجتمعية نحو الوساطة أو استرضاء المانحين.

في اليمن، نلاحظ أن المنظمات غير الحكومية الوطنية تحاكي معايير المنظمات غير الحكومية الدولية لاكتساب الشرعية لدى الممولين. على سبيل المثال، اعتمدت العديد من المنظمات غير الحكومية الوطنية برامج مالية معقدة، ونظم شراكات ومقترحات باللغة الإنجليزية، وأنظمة رسمية لإعداد التقارير على غرار المنظمات غير الحكومية الدولية. وقال أحد المديرين الماليين في إحدى المنظمات غير الحكومية "نحن نستخدم نفس القوالب المحاسبية، بل ونتعاقد من الباطن مع شركات تدقيق الحسابات مثل المنظمات غير الحكومية الدولية الكبيرة، فقط لكي يرانا المانحون على أننا محترفون". وتتضح هذه "المهنية الشكلية" في البيانات: فقد وجدت الاستقصاءات التي أجريناها أن أكثر من منظمة غير حكومية محلية ووطنية تستخدم برامج أو قوالب دولية للمانحين، على الرغم من أن هذه الأدوات غالباً ما تتجاوز احتياجات برامجها الفعلية. يتماشى هذا السلوك المقلد مع الضغوط القسرية لمحاكاة النماذج الدولية: فالمنظمات غير الحكومية المحلية تشعر بأنها مضطرة لأن تبدو مثل النموذج المفضل لدى مموليها. ومع ذلك، فإن لهذا الامتثال جوانب سلبية. فقد كشفت المقابلات التي أجريناها أن التبنّي الصارم لأنظمة المنظمات غير الحكومية الدولية يمكن أن يخنق الابتكار المحلي. وكما أعرب أحد منسقي التواصل المجتمعي عن أسفه لأن المنظمة "أصبحت بيروقراطية لدرجة أنها نسيت كيف تخاطب المجتمع". وهكذا، على الرغم من أن ضغوطات المحاكاة المؤسسية أقل هيمنة من تبعية التمويل، إلا أنها تظهر مثالا على الجهات الفاعلة المحلية التي تعمل في ظل قوالب يحركها المانحون - وهو مثال واضح على التقليد المؤسسي.

وعموماً، تعكس الأنماط التجريبية المستخلصة من مؤشرات الأداء الرئيسية (11-14) بوضوح العلاقة التبادلية بين تبعية التمويل وضغوط ازدواجية المشروعية. إذ تعزز الاختلالات الحادة في تدفقات التمويل، وقصر دورات المنح، وانعدام الاستقلالية المؤسسية، من فرضيات نظرية الاعتماد على الموارد. وفي الوقت ذاته، يكشف السرد الميداني عن التوترات بين تفويضات المانحين واحتياجات المجتمعات المحلية، مما يجسد حالة "ازدواجية الشرعية" كما تصفها النظرية.

كما يظهر التشابه المؤسسي كاستراتيجية تأقلم، لكنه يسطع بدور ثانوي مقارنةً بالفوتين السابقتين. وتنتج عن هذه الديناميات **حلقة مفرغة**: فالمنظمات غير الحكومية تعتمد على المانحين من أجل البقاء، مما يدفعها إلى تبني الأشكال المؤسسية والسلوكية المعتمدة من المانحين وملاحقة التمويل، وهو ما يؤدي بدوره إلى تزايد الانقسام عن المجتمعات المحلية وتآكل التشريعية المجتمعية.

تشير النتائج إلى أن كسر هذه الحلقة يتطلب **تحولاً هيكلياً جوهرياً** في بنية النظام الإنساني، يشمل: تمويلًا مرناً، ودعمًا متعدد السنوات، واعترافاً صريحاً بالمشرعية والسياق المحلي. فقط عبر هذه التغييرات يمكن إعادة مواءمة الممارسة الميدانية مع الأهداف النظرية المتعلقة بالاستقلالية والاستدامة.

6.2. العوائق الهيكلية والأسباب الجذرية

تعكس العوائق البنيوية التي تواجه المنظمات غير الحكومية في اليمن اختلالات عميقة في توزيع التمويل، وقيود هيكلية ترتبط بالسياق العام المحلي والدولي. وتُظهر الأدبيات أن أنظمة التمويل، على المستويين الدولي والوطني، تُقصي طبيعتها المنظمات المحلية، حيث لا توجه إلا نسبة ضئيلة من المساعدات مباشرة إلى الجهات الفاعلة المحلية. وخلال الفترة من 2015 إلى 2025، بلغ متوسط التمويل المباشر الموجه إلى المنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن نحو 1.8% فقط من إجمالي التمويل الإنساني، في حين تم توجيه الغالبية العظمى من الموارد عبر وسطاء، لا سيما وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية. وقد أدى هذا التوجه إلى تكريس ديناميكية "المنظمات الحارسة"، حيث تهيم مجموعة صغيرة من المنظمات المهيمنة - يُشار إليها محلياً بـ "المنظمات المشائخية" - على معظم التدفقات المالية المخصصة للمنظمات المحلية. وتؤكد مؤشرات التركيز هذه الهيمنة، إذ إن أكثر من 86% من التمويل المحلي يذهب إلى خمس منظمات فقط، وهو ما يعكس ممارسات غير متكافئة في التخصيص، وشبكات مغلقة للنفوذ إلى التمويل.

تدعم بيانات الاستبيان هذا النمط، إذ تشير إلى أن غالبية المنظمات غير الحكومية المحلية (56.3%) والمنظمات الوطنية (69.2%) تعتمد على أكثر من 75% من ميزانياتها من خلال شراكات مع منظمات دولية، في مقابل تنوع مصادر التمويل لدى الأخيرة. هذا الاعتماد غير المتكافئ يُغوّض استقلالية المنظمات المحلية، ويحولها إلى أطراف منفذة ضمن شراكات "من الأعلى إلى الأسفل"، بدلاً من أن تكون فاعلة مستقلة في رسم أولوياتها.

وتعكس هذه الهيمنة في طبيعة التمويل المتاح، حيث يعاني النظام من تقلب مزمن. فلا توجد أي فئة من المنظمات المحلية والوطنية اليمنية تحقق "الارتكاز المؤسسي" (أي $\leq 50\%$ من التمويل متعدد السنوات)، كما أظهرت بيانات المسح، مما يضع 37.5% من المنظمات المحلية و61.5% من المنظمات الوطنية في خانة "التمويل عالي التقلب". وكما عبّر أحد مديري المنظمات المحلية: **"نحن نعيش من منحة إلى منحة - لا يمكننا التخطيط لأكثر من ستة أشهر دون تمويل مستقر يمكن التنبؤ به."**

تُظهر هذه المعطيات أن غياب الإصلاحات الجوهرية في سياسات المانحين وهياكل التمويل يرسّخ ما يُعرف بـ **"مصدرة الاعتماد على الموارد"**، حيث تظل المنظمات المحلية في موقع المتلقي السلبى، وتُدفع نحو أنماط استجابة آنية ومجزأة، بدلاً من تبني استراتيجيات مستدامة طويلة المدى تعكس أولويات المجتمع المحلي.

6.2.1. العوائق التشغيلية

تواجه العمليات الميدانية قيوداً أمنية ولوجستية تتقل كاهل المنظمات غير الحكومية المحلية بشكل غير متناسب. فالصراع الدائر والسلطات المنقسمة تفرض قيوداً على الحركة وتأخيرات في الحصول على التصاريح ومخاطر أمنية. وتفتقر المنظمات غير الحكومية المحلية إلى القنوات الدبلوماسية والقدرات الأمنية التي تتمتع بها المنظمات غير الحكومية الدولية، لذلك تصبح حتى المهام الروتينية (تسليم المساعدات واجتماعات الموظفين) شاقة ومكلفة. على سبيل المثال، أوضح أحد العاملين الميدانيين أن نقاط التفتيش وبيروقراطية التصاريح "نقاط التفتيش ونعقيدات التصاريح تؤخر الاستجابات الطارئة؛ وبحلول الوقت الذي نحصل فيه على الموافقة، تكون احتياجات الناس قد تفاقمت بالفعل". كما تشمل العوائق التكاليف التشغيلية الباهظة؛ إذ أدت تقلبات أسعار الصرف والتحديات المصرفية إلى تقييد فعلي في قدرة المنظمات غير الحكومية على الوصول إلى التمويل وعجز كبير. ووفقاً لنتائج الاستبيان، فإن نسبة ضئيلة فقط من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية تمتلك احتياطات مالية (13.3% و25.0% على التوالي)، أو ميزانيات تغطي كامل تكاليف الامتثال، مما يجعل حتى النفقات التشغيلية الروتينية - كتكاليف الوقود والمتابعات - تتجاوز في كثير من الأحيان حدود الميزانية المتاحة.

ويؤدي العبء الإداري المتزايد إلى استنزاف الموارد والقدرات المحدودة، حيث يتطلب الامتثال الصارم لمتطلبات المانحين إعداد تقارير مفصلة وإجراء مراجعات مكثفة، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تحويل طاقمها ومواردها نحو البيروقراطية بدلاً من التركيز على تنفيذ الأنشطة الميدانية. وكما قال أحد مديري المنظمات غير الحكومية الوطنية بأسى: **"نقضي أسابيع في كتابة المقترحات والتقارير والتدقيق، بينما لا يرى المستفيدون الحقيقيون سوى القليل لأننا غارقون في الأوراق."**

تُظهر هذه الهشاشة التشغيلية أثراً مباشراً في تقويض الفعالية اليومية، كما تُضعف من قدرة المنظمات على الاستجابة والصمود في سياقات الأزمات.

6.2.2. العوائق المؤسسية

تتعلق العوائق المؤسسية بالقدرات الداخلية للمنظمات غير الحكومية، بما في ذلك الحوكمة والإدارة المالية والسياسات التشغيلية. وتشير الأدبيات إلى أن الفجوات المزمنة في استرداد التكاليف، وضعف البنية المؤسسية، تعتبر من أبرز الأسباب الجذرية لعدم الاستقرار التنظيمي.

نادراً ما يغطي تمويل الجهات المانحة كامل التكاليف العامة والإدارية، ما يُبقي العديد من المنظمات غير الحكومية عالقة فيما يُعرف بـ **"حلقة التجويع المؤسسي"**. وتؤكد بيانات الاستبيان هذا هو الواقع: لا توجد تقريباً أي منظمة محلية تطبق سياسات احتياطات كاملة، فيما أفادت 88% من المنظمات غير الحكومية المحلية بأنها لا تملك أي سياسة للاحتياطات على الإطلاق. فقط 13.3% من المنظمات المحلية و25% من المنظمات الوطنية تحتفظ بأي نوع من الاحتياطات المالية، مقارنةً بـ 90% من المنظمات الدولية.

وبالمثل، تفتقر ثلث المنظمات المحلية المشاركة في الدراسة إلى أي سياسات معتمدة لإدارة التكاليف، مما يجعلها عرضة للصدمة وضعيفة في التخطيط المالي. كما كشفت المقابلات الميدانية عن ضعف في القيادة واستقرار الكادر البشري؛ إذ تؤدي محدودية التمويل إلى ارتفاع معدلات تسرب الكوادر، وتلجأ العديد من المنظمات إلى الاعتماد على متطوعين. وكما قال أحد المديرين التنفيذيين: **"قمنا بتدريب فريقنا على العمل بكفاءة، ولكن عندما تنتهي المشاريع لا نستطيع دفع الرواتب - معظم الخبرات الكويسة يغادروا للعمل مع الأمم المتحدة أو المنظمات الدولية"**.

وتعكس هشاشة القدرات المؤسسية أيضاً في ضعف الحوكمة، حيث تُظهر معظم المنظمات مشاركة محدودة لمجالس إدارتها، وتفتقر إلى استراتيجيات تنوع فعّالة. ويبيّن الاستبيان أن 67% من المنظمات غير الحكومية المحلية لا تسعى على الإطلاق إلى تنوع مصادر دخلها، مقابل 60% من المنظمات الدولية التي أفادت بأنها "تسعى بشكل كامل" لتحقيق هذا الهدف.

باختصار، تعيق نقاط الضعف المؤسسي في أنظمة الإدارة والرقابة المالية قدرة المنظمات المحلية والوطنية على الاستدامة والتكيف مع التقلبات والضغط في السياق اليمني شديد الهشاشة.

6.2.3. عوائق الشراكات

تُعد ديناميات الشراكة أحد العوائق المنهجية الرئيسية التي تعرقل التقدم الحقيقي نحو التوطين. وقد وثقت الأدبيات بوضوح اختلال توازن القوة وأنماط التمويل غير العادلة بين المنظمات غير الحكومية الدولية من جهة، ونظيراتها المحلية والوطنية من جهة أخرى. ففي ظل نموذج المنح من الباطن، تُختزل أدوار المنظمات المحلية والوطنية إلى مجرد منفذين ضمن أطر ضيقة وخطط معدة سلفاً من قبل المانحين، ما يحد من قدرتها على التأثير أو المشاركة في صياغة التدخلات. تُظهر نتائج الاستبيان تفاوتاً ملحوظاً في مستويات الاستقلالية المالية: 88.9% من المنظمات الدولية تحصل على ما لا يقل عن 50% من تمويلها بشكل مباشر دون وسطاء، مقابل 43.8% فقط من المنظمات المحلية و30.8% من الوطنية. ويعكس هذا نمطاً مستمراً من التبعية التمويلية.

كثيراً ما عبّر القادة المحليون عن تهميشهم في عمليات التخطيط. كما قال أحد مديري البرامج في منظمة محلية: **"نحن لا نشارك أبداً في التصميم، بل نلتقى التعليمات من شركائنا في المنظمات الدولية"**. هذا النمط يقوّض مبدأ الملكية المحلية، ويعيد إنتاج علاقة هرمية تعاقدية تضع الجهات الدولية في موقع القيادة، وتُبقى الشركاء المحليين في موقع التبعية.

تُفاقم المنح قصيرة الأمد والموجهة لمشاريع منفردة من ضعف التنسيق الاستراتيجي. أظهرت البيانات أن 37.5% فقط من المنظمات المحلية تتلقى تمويلًا متعدد السنوات بنسبة لا تتجاوز 25% من إجمالي تمويلها، وهو ما يعني أن الشراكات نادراً ما تتجاوز دورة مشروع واحدة. وبدلاً من تعزيز العمل التشاركي، تُنتج ندرة الموارد والتنافس على المنح الفرعية بيئة تنافسية تضر بالتضامن بين المنظمات الوطنية والمحلية.

كما أن الواقع العملي يفرض على هذه المنظمات الانخراط في تحالفات انعزالية سعياً لتأمين فرص التمويل المحدودة أو تلبية متطلبات التمويل السريع، وهو ما يُضعف البنية التعاونية ويشجع الاصطفاف القائم على الثقة الشخصية والارتباطات السابقة. وكما أشار أحد كبار موظفي المنظمات الدولية: **"حتى عندما تعلن الجهات المانحة عن نيتها دعم المشاريع المشتركة، ينتهي الأمر غالباً باختيار الشريك المحلي المعتاد - والبقية بس ديكور للشفافية"**. تُعزز هذه الأنماط غير المتكافئة من خلال الشروط الصارمة للمانحين، مثل تجنب المخاطر والتدقيق المفرط، ما يرسخ البنية غير المتوازنة للشراكات ويعيق تحولها إلى نماذج أكثر إنصافاً وقيادة محلية فاعلة.

6.2.4. القيود النابعة من التوقعات الاجتماعية والثقافية

تفرض التوقعات الاجتماعية والثقافية قيوداً معيارية تُعيد تشكيل سلوك المنظمات غير الحكومية المحلية وتوجهاتها. إذ تعمل هذه المنظمات ضمن ما يمكن تسميته بـ **"ازدواجية المشروعية"**، حيث يُطلب منها التوافق مع المعايير الرسمية للمانحين الدوليين، وفي الوقت ذاته الحفاظ على مشروعية مستمدة من ثقة المجتمعات المحلية وقبول السلطات الوطنية.

فالجهات المانحة غالباً ما تُكافئ الامتثال الصارم والتقارير الفنية الدقيقة، في حين أن المجتمعات اليمنية تولي أهمية أكبر للثقة، وتلبية الاحتياجات الفعلية، والاستجابة السريعة، والقيم الأخلاقية الإسلامية مثل الأمانة، والعدل، والإحسان. هذا التباين بين منظومتَي التوقعات يدفع العديد من المنظمات إلى **"تغريب"** هياكلها وممارساتها، عبر تقليد النماذج المؤسسية الغربية تماشياً مع متطلبات المانحين - وهو ما انتقدته أدبيات التوطين المعاصرة.

وقد عبّر أحد مديري المنظمات المحلية عن ذلك بقوله: **"قريننا تعترف بمصداقتنا ومعرفتنا بالواقع، لكننا مضطرون لتعلم لغة المانحين: الأطر المنطقية، مؤشرات الأداء، والتقارير باللغة الإنجليزية"**.

في الواقع، يؤدي هذا الضغط المعياري إلى تآكل المشروعية المجتمعية وتراجع البعد المحلي في تصميم البرامج وتنفيذها. داخلياً، تتولد ثقافة تماثلية تهيمن عليها البيروقراطية وتجنّب المخاطر، مما يؤدي إلى تفضيل عدد محدود من المنظمات التي تُجيد محاكاة النموذج المؤسسي الدولي.

كما تُظهر المعطيات الميدانية استمرار التحيزات المعيارية التي تعيق شمولية الشراكات: إذ غالبًا ما تُهمَّش المنظمات التي تقودها نساء أو تلك العاملة في المناطق الريفية، نتيجة تصورات نمطية أو قصور في استخدام "اللغة المؤسسية". وقد عبّرت أحد قادة المنظمات المحلية عن ذلك بقوله: "علينا تغيير لغة بلادنا بالكامل ليفهمنا بعض المانحين الدوليين"، فيما قال آخر: "نحن نتحدث بالعربية مع مجتمعنا، لكننا مضطرون إلى كتابة تقاريرنا بمصطلحات تقنية إنجليزية لا تعكس واقعنا؛ وهذا أمر محبط ويستنزف طاقتنا".

تُسهّم هذه الاختلالات المعيارية في تشويه رسالة المنظمات، وتفكيك علاقتها مع مجتمعاتها، كما تُعمق العوائق البنيوية الأخرى المذكورة في هذا الفصل. ويستلزم تجاوز هذه الحواجز تبني مقاربة بديلة للمشروعية، تعترف بالقيم والسياقات المحلية، وتُدمج اللغة والخبرة المجتمعية بوصفها مصادر أساسية للمساءلة والتأثير، وليس بوصفها عوائق يجب تجاوزها.

6.2.5. مقارنة العوائق

يوضح الجدول أدناه كيفية تداخل العوائق البنيوية والمؤسسية والتشغيلية والمعيارية أمام المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، عبر مطابقة ما ورد في الأدبيات مع نتائج الاستبيان والرؤى الميدانية. ويسلط الضوء على الطريقة التي يظهر بها كل عائق من الناحية النظرية والكمية والعملية.

المجال	العوائق الرئيسية/ الأسباب الجذرية	الأدلة من الأدبيات	أدلة الاستبيان (INGO/LNGO/NNGO)	الرؤى الميدانية (اقتباسات وتحليلات)
هيكلية	عدم عدالة التمويل (ضعف التمويل المباشر، سيطرة النخبة)؛ مخاطر الاقتصاد الكلي (تقلبات العملة، القيود المصرفية)؛ مركزية نظام المعونة.	تؤكد الاتجاهات العالمية على "الاستحواذ النخبوي" حيث تستحوذ قلة من المنظمات "الحارسة" على التمويل المحلي. وثقت CIHA و ICVA و UNDP آثار خفض التمويل والأزمة المصرفية.	التمويل عبر وسطاء: INGOS: 11.1% اعتماد حرج؛ LNGOS: 56.3%، 69.2% NNGOs فقط 1.8% من إجمالي المساعدات الإنسانية في اليمن ذهبت لـ 86% L/NNGOs. امن التمويل المحلي يتركز في 5 منظمات.	"المنظمات الكبيرة فقط تحصل على التمويل؛ نحن نكافح للبقاء" - مدير، LNGO. "فقدت عملتنا 80% من قيمتها؛ بالكاد نغطي الرواتب" - مدير مالي محلي.
تشغيلية	القيود الأمنية والنزاع (حظر الحركة، نقاط التفتيش)؛ البيروقراطية (التصاريح، التسجيل)؛ ارتفاع تكاليف المعاملات؛ هشاشة الخدمات اللوجستية.	توثق Human Rights Watch و Aid Reviews والعقبات التشغيلية، مثل تأخيرات التصاريح وتدخلات جماعات مسلحة.	التمويل المتقلب ($\geq 25\%$ متعدد السنوات): 37.5% من LNGOs، 61.5% من NNGOs. الاحتياطيّات: 90% INGOS؛ 13.3% LNGOs.	"نقطة التفتيش تؤخرنا 10 ساعات - نخسر أيامًا حرجة" - مدير محلي. "جُمّدت الأموال لأشهر خلال كوفيد - كدنا نُغلق" - أمين صندوق، LNGO.
مؤسسية	ضعف الحوكمة، غياب سياسات الاحتياطيّات، ضعف استرداد التكاليف، دوران الموظفين، غياب التخطيط الاستراتيجي.	تصف Humentum وغيرها "دورة التجويع" الناتجة عن عدم تغطية التكاليف العامة. تؤكد ICVA ضعف القدرات المالية للامتثال.	0% من LNGOs تطبق سياسة احتياطيّات كاملة؛ 88% لا تطبق أي سياسة. 33% تفترق لسياسة إدارة تكاليف. 67% لا تسعى لتنوع الدخل.	"لدينا خطة احتياطيّات، لكن لا نملك تمويلًا لتطبيقها" - مدير برنامج. "نُطفئ الحرائق يوميًا؛ لا تغطية للنفقات العامة" - مسؤول مالي وطني.
الشراكة	علاقات غير متوازنة مع INGOS؛ الاعتماد على وسطاء؛ عقود قصيرة الأجل؛ منافسة داخلية على منح شحيحة؛ شروط مانحين مقيدة.	تشير الأدبيات إلى أن المنح من الباطن تحوّل L/NNGOs إلى منفذين؛ INGOS تحتكر القرارات وتُكرّس التبعية.	التمويل عبر وسطاء $\geq 50\%$ ؛ INGOS: 88.9%؛ LNGOs: 43.8% تمويل متعدد السنوات $\geq 25\%$ ؛ 37.5% من LNGOs.	"المنظمات الدولية تكتب الميزانيات ونحن ننفذ فقط" - مدير عمليات. "لا نُشرك في خطط الرصد والتقييم" - مسؤول MEAL. "كل الاتحادات فيها

نفس الشركاء القدامى - نادي مغلق - مدير محلي.				
"تحدث العربية مع مجتمعنا، لكننا نُجبر على التقارير بالإنجليزية - نعيش بلغتين" - مدير مركز محلي. "في الاجتماعات يتحدث الرجال أولاً؛ لا أحد يسمع للمنظمات النسوية" - منسقة. "نضطر لاعتماد طرق INGOs حتى لو لم تناسبنا" - موظف.	(لا تنطبق المعايير هنا على بيانات كمية صلبة.)	توضح نظرية المشروعية ضرورة التوازن بين امتثال المانحين وثقة المجتمع. الأدبيات تحذر من تغريب المعايير وتقويض المشروعية المحلية.	ازدواج المشروعية (بين المانحين والمجتمع)؛ الفجوة الثقافية؛ التنافس الداخلي؛ التهميش الجندي والمناطقية.	معيارية

الجدول 48 العوائق المقارنة عبر المجالات

تُظهر هذه الأدلة متعددة المستويات أن العوائق تتفاعل عبر مختلف الطبقات المؤسسية؛ فالعوامل الهيكلية تحدّ من الموارد على مستوى النظام، والعوائق التشغيلية تعرقل التنفيذ الميداني، ونقاط الضعف المؤسسية تستنزف المرونة التنظيمية، وديناميكيات الشراكة تعمّق اختلال توازن القوى، بينما تشوّه الضغوط المعيارية قدرة المنظمات على ممارسة غايتها المحلية. ولتحقيق الاستدامة والاستقلالية الحقيقية للمنظمات غير الحكومية المحلية، يجب أن تستهدف أي إصلاحات جادة هذه المجالات الخمسة بشكل متكامل ومتزامن.

6.3. أنماط الاستراتيجية: التأقلم والتكيف والتحول

تشير المنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن إلى **استراتيجيات التأقلم** التي تتسم بتكتيكات البقاء في ظل الضغوط المالية الشديدة. فالكثير منها ليس أمامها خيار سوى الحفاظ على عملياتها في ظل ضغوطات مالية ضئيلة: تقليص عدد الموظفين، وتأجيل الاستثمار، وتجاوز القيود المفروضة من المانحين. ووجدت الدراسة أن **86.7% من المنظمات غير الحكومية المحلية و58.3% من المنظمات غير الحكومية الوطنية ليس لديها أي دخل غير مفيد تقريبًا**، مما يعكس مرونة "منخفضة جدًا" في الدخل تقوض كل التخطيط طويل الأجل. في الممارسة العملية، يجبر هذا المنظمات على "العمل كمقاولين من الباطن" تحت إشراف وسطاء أكبر. وكما أعربت إحدى المنظمات غير الحكومية المستجيبة عن أسفها: "بدو الأمر وكأننا متعاقدون من الباطن وليس منظمات غير حكومية مستقلة، مجبرون على العمل وفق شروطهم وليس وفق شروطنا". وفي ظل تقييد الجهات المانحة للتكاليف الأساسية واشتراطها المواءمة الخارجية، تفيد المجموعات المحلية بأنها "نصحي بأهدافها وتبنى الأهداف التي تضعها المنظمات غير الحكومية الشريخة" فقط لتأمين التمويل [8]. وبالتالي فإن التأقلم يعني ببساطة البقاء على قيد الحياة في جولة التمويل التالية، وغالبًا ما يكون ذلك دون بناء احتياطات أو استقلالية؛ فاسترداد التكاليف ضئيل وممارسات الإدارة المالية ضعيفة. على سبيل المثال، طبقت حوالي 15-17% فقط من المنظمات غير الحكومية المحلية سياسة استرداد التكاليف الإدارية، في حين أن 80% من المنظمات غير الحكومية المحلية لم تبلغ عن أي معدل نفقات عامة محددة على الإطلاق. وباختصار، في ظل "دورة الجوع" من المنح المشروطة، تحافظ العديد من المنظمات غير الحكومية على برامجها بأي وسيلة (مثل المقايضة والعمل التطوعي والميزانيات المحدودة) ولكنها تظل ضعيفة للغاية.

6.3.1 التكيف (الإصلاحات التدريجية)

ينطوي النمط الثاني على **تغييرات متواضعة وتكيفية** لا تغير نموذج العمل ولكنها تسعى إلى تحقيق كفاءات صغيرة. وتستجيب أقلية من المنظمات غير الحكومية بشكل تدريجي للقيود. وقد تقوم هذه المنظمات بتنوع محفظتها تدريجيًا (مثل التوود إلى جهة مانحة إضافية أو اثنتين)، ووضع ميزانيات أساسية وتوزيع التكاليف، والتفاوض على زيادة النفقات العامة بشكل هامشي. على سبيل المثال، بدأت بعض المنظمات غير الحكومية أنشطة متواضعة لتوليد الدخل - مثل التدريب المهني مقابل رسوم أو تقديم استشارات مدفوعة الأجر - "لتخفيف وطأة" تخفيضات المانحين. وتفاوضت منظمات أخرى على إعفاءات محدودة للعقود المشروطة (مثل السماح بنسبة 5-10% للتكاليف الإدارية) أو وضع سياسات احتياطية بدائية. وعادة ما تكون هذه الخطوات منخفضة المستوى ومحددة السياق؛ تُظهر بيانات المسح أن حوالي ثلث المنظمات غير الحكومية الدولية تقوم بمراجعة الميزانيات كل ثلاثة أشهر، في حين أن معظم المنظمات غير الحكومية المحلية تقوم بالمراجعة سنويًا فقط أو أقل (مما يحد من التخطيط التكيفي). كما تشمل استراتيجيات التكيف أيضًا تنسيقًا أكثر إحكامًا بين الجهات المانحة (مثل تشكيل اتحادات للحد من المنافسة) وإصلاحات تدريجية في الحوكمة (مثل تعيين مديرين ماليين لتحسين إعداد التقارير). يمكن لهذه التدابير أن تحسّن قليلًا من **الصحة المالية (مؤشر الأداء**

الرئيسي 12) وجودة الدخل (مؤشر الأداء الرئيسي 13) عن طريق توسيع مصادر التمويل ببطء أو زيادة تغطية النفقات العامة. ومع ذلك، نادراً ما تؤدي هذه التغييرات الصغيرة في حد ذاتها إلى تغيير الجدوى الإجمالية؛ فالغالبية العظمى من المنظمات غير الحكومية المحلية لا تزال تبلغ عن استرداد الحد الأدنى من التكاليف فقط وتواصل الاعتماد على جهة مانحة رئيسية واحدة أو اثنتين. وحتى بعد مرور سنوات من الحرب، لا تزال معظم الجهات الفاعلة المحلية عالقة في إصلاحات المعاملات التي تتكيف مع عدم الاستقرار بدلاً من تحويله.

6.3.2. التحويلية (تحولات النموذج)

يتبع عدد قليل من المنظمات غير الحكومية المبتكرة **استراتيجيات تحويلية** تسعى إلى إحداث تغيير على مستوى النموذج في التمويل والممارسة. وتشمل هذه الاستراتيجيات نماذج تمويل بديلة أو شراكات جديدة تتجاوز قنوات المعونة المعتادة. وتبرز أربعة سبل واحدة:

- **التمويل الإسلامي.** تستكشف المنظمات غير الحكومية التمويل الديني (الزكاة والوقف والصدقات وغيرها) للاستفادة من الموارد المحلية. يعتبر العطاء الديني بئراً عميقاً: على سبيل المثال، يشير صندوق الوقف الدولي (2025) إلى أن **الزكاة والوقف هما من التدفقات التي تتوافق مع الرسالة وتؤمنها المجتمعات المحلية** في اليمن. وقد بدأت بعض المنظمات غير الحكومية حملات لتلقي التبرعات/مساهمات الزكاة أو لإدارة مشروع الوقف الاجتماعي، في حين يتم تجريب منتجات التمويل الإسلامي الصغير (قروض بدون فوائد) لدعم المشاريع التي تديرها المنظمات غير الحكومية. على سبيل المثال، دخلت إحدى الجمعيات الخيرية في شراكة مع شركة محلية خاصة لتوجيه ميزانية الجولات إلى برنامج سلة غذاء وأنشأت مشروع وقف يغطي جزءاً من ميزانيتها السنوية. يمكن لهذه المبادرات - إذا ما تم توسيع نطاقها - أن تحول الدخل من منح المانحين الحصرية إلى إيرادات راسخة محلياً، مما يحسن **مؤشر الأداء الرئيسي 11** من خلال إنشاء **أموال مباشرة وغير مقيدة** مرتبطة بأولويات المجتمع واستدامة المنظمات غير الحكومية. (كما أنها تعزز جودة الدخل من خلال الاعتماد على تدفقات مستقرة ومقبولة ثقافياً). تشمل العوامل التمكينية الرئيسية القبول العام الواسع النطاق للزكاة/الوقف وشبكات التمويل الإسلامي القائمة؛ وتشمل العوائق ضعف الأطر التنظيمية للوقف ومحدودية قدرة المنظمات غير الحكومية على إدارة الأموال الدينية.
- **المسؤولية الاجتماعية للشركات/القطاع الخاص.** تظهر الشراكات مع الشركات والمؤسسات اليمنية كمصادر تمويل جديدة. تؤكد الشركات الرائدة (مثل مجموعة هائل سعيد أنعم) على **"قوة الشراكة"** لمعالجة الأزمات [125]. وقد بدأت المنظمات غير الحكومية في بيع الخدمات للقطاع الخاص (مثل التدريب والخدمات اللوجستية)، وتقوم بعض الشركات بتجربة برامج منح المسؤولية الاجتماعية للشركات للمشاريع المجتمعية. إن دور القطاع الخاص في مجال الإغاثة - حيث يوفر 90% من واردات اليمن من المواد الغذائية ويعمل مع برنامج الأغذية العالمي - يؤكد على إمكاناته [125]. على سبيل المثال، حصلت إحدى المنظمات غير الحكومية على منحة سنوية للمسؤولية الاجتماعية للشركات من شركة محلية لتغطية الرواتب، مما يقلل من الاعتماد على الجهات المانحة. وأدرجت منظمة أخرى أذرعاً للمشاريع الاجتماعية: أطلقت منظمة غير حكومية نسائية مشروعاً تجارياً للنسيج تمول أرباحه برامجها. وتساهم هذه النماذج **في تنويع الدخل (مؤشر الأداء الرئيسي 13)** وبناء مشاركة أصحاب المصلحة المحليين. وتشمل الفرص المتاحة الاستفادة من التجارة القائمة (كما فعل برنامج الأغذية العالمي) وتحفيز الاستثمار المؤثر؛ أما العوائق فتتمثل في فجوات الثقة ومخاطر النزاع على الأعمال التجارية، وحقبة أن عدداً قليلاً من الشركات تعطي الأولوية حالياً للعوائد الاجتماعية. ومع ذلك، يمكن أن تؤدي **المشاركة الصريحة للقطاع الخاص** (كما تقترح استراتيجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي [80]) إلى إعادة توجيه تمويل المنظمات غير الحكومية: يمكن أن تُحسب أموال المسؤولية الاجتماعية للشركات والشراكات التجارية ضمن حصة التمويل المباشر للمنظمات المحلية (مؤشر الأداء الرئيسي 11) وتقليل قبضة الوسطاء.
- **تمويل المغتربين.** يمثل المغتربون اليمنيون في المهجر مورداً ضخماً غير مستغل للمنظمات غير الحكومية. يتلقى اليمن ما يقرب من **3.8 مليار دولار** من التحويلات المالية السنوية، ويعرب العديد من المغتربين عن رغبتهم في رد الجميل. وتقوم بعض المنظمات غير الحكومية الآن بتنظيم تبرعات المغتربين وشبكاتهم: على سبيل المثال، تم إطلاق منصة تمويل جماعي عبر الإنترنت لتوجيه الهبات الصغيرة إلى العيادات الصحية المحلية. كما يمكن إعادة توجيه تدفقات التحويلات المالية جزئياً من خلال القنوات الخيرية أو صناديق المغتربين الائتمانية. كما يمكن أن يؤدي إشراك رواد الأعمال في الخارج إلى توفير الخبرة وتمويل المشاريع للمشاريع الاجتماعية التي تديرها المنظمات غير الحكومية. ويمكن لهذه الجهود أن تعزز بشكل مباشر **مؤشر الأداء الرئيسي 11** (المزيد من التمويل المباشر للمنظمات غير الحكومية المحلية) و**مؤشر الأداء الرئيسي 13** من خلال زيادة الدخل المجتمعي غير المشروط. وتشمل عوامل التمكين لجان المغتربين القائمة وتكنولوجيا الاتصال؛ أما العوائق فتتمثل في عدم وجود منصة عطاء موثوق بها، والشكوك السياسية حول الأعمال الخيرية (مثل مخاوف مكافحة الإرهاب)، وتشتت المغتربين. ومن خلال التنسيق (حتى من خلال وسائل التواصل الاجتماعي)، يمكن لتمويل المغتربين أن يوسع قاعدة المانحين للمنظمات غير الحكومية بشكل كبير.
- **الصناديق التجميعية (Pool Funds).** يتم إعادة تجهيز الصناديق المجمعّة العالمية (مثل الصندوق الإنساني اليمني) من أجل التوطين المحلي. وتحدد بعض الوكالات الآن حصصاً لمشاركة المنظمات غير الحكومية المحلية أو تنشئ هبات تركز على اليمن. على سبيل المثال، خصص أحد الصناديق المجمعّة نسبة

مئوية من المنح مباشرة إلى اتحادات محلية بدلاً من المنفذين الدوليين. وتشمل السبل دعوة **الصناديق الصناديق التجميعية القطرية (Country Based Pool Funds)** لتخصيص تمويل لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية ودعوة المانحين المحليين (مثل صناديق مساعدات دول الخليج) للاستثمار في صناديق استئمانية مشتركة. وتظهر بيانات المسح أن أكثر من نصف المنظمات غير الحكومية غير الحكومية تصل بالفعل إلى الصناديق المجمع (مقابل 22% من المنظمات غير الحكومية الدولية)، مما يشير إلى وجود مجال لتوسيع هذه القناة. يمكن للصناديق المجمع المصممة بشكل جيد أن توفر أموالاً متعددة السنوات ومرنة (تحسين استقرار **مؤشر الأداء الرئيسي 12**) إذا كان للمنظمات غير الحكومية المحلية صوت في الإدارة. وتمثل العوامل المساعدة في اهتمام المانحين بالمساءلة ووفورات الحجم؛ وتشمل العوائق الجمود البيروقراطي، والافتقار إلى الشفافية في المخصصات، وحقائق أن المنظمات غير الحكومية المحلية غالباً ما تفتقر إلى القدرة على الوفاء بالتقارير الخاصة بالأموال المجمع. وفي حال نجاحه، يمكن للتمويل المجمع أن يكسر الاعتماد على مانحين منفردين ويعزز المؤسسات من خلال توفير تمويل ثابت متعدد السنوات. وتتضح كل من هذه المقاربات التحويلية من خلال **أمثلة حالات** تجريبية. فعلى سبيل المثال، قامت مؤسسة تنمية القيادات الشابة (وهي منظمة غير حكومية وطنية) بتيسير شراكة رائدة مع منظمة "فتيات الحديد" الصغيرة، مما ساعدها على تجاوز الوسطاء والتوجه مباشرة إلى الجهات المانحة التابعة للأمم المتحدة [8]. وكما ذكرت إحدى المشاركات في هذا المشروع: "من خلال هذه الشراكة، تمكنا من عرض قدراتنا على المانحين الدوليين مباشرة" [8]. وتشير مثل هذه النجاحات إلى كيف يمكن للنماذج **البديلة** - التي تجمع بين الموارد الخاصة والدينية وموارد الشتات - أن تمكن المنظمات غير الحكومية المحلية من الانتقال من مجرد البقاء على قيد الحياة إلى النمو النشط. وبشكل عام، تهيمن تكتيكات التكيف بين المنظمات غير الحكومية الأصغر حجماً، كما أن التعديلات التكيفية تدريجية، وتتوقف التحولات التحويلية الحقيقية على استغلال طرق التمويل المبتكرة والشراكات.

6.4. مشهد الفرص

عبر المجالات المذكورة أعلاه، نحدد **أربعة عشر مجالاً من مجالات الفرص الرئيسية** لتعزيز الاستدامة. وينطوي كل منها على مصدر أو إصلاح مبتكر يمكن أن يحسن مؤشرات الأداء الرئيسية 11-14. ونلخصها أدناه حسب الموضوع، مع الإشارة إلى عوامل التمكين والعوائق وتأثيرها:

التمويل الإسلامي

- **قنوات الزكاة المؤسسية**: تبسيط مساهمات الزكاة (على سبيل المثال من خلال المنظمات غير الحكومية الموثوقة أو المساجد) للمشاريع الإنسانية.
 - **العوامل المساعدة**: الفريضة الدينية للزكاة، والقبول العام الواسع، وأطر التحصيل القائمة (مثل شبكات المساجد).
 - **العوائق**: الافتقار إلى التنظيم والشفافية في العطاء الخيري، وعدم إمام المتبرعين بالصناديق الإسلامية، والمنافسة مع المؤسسات الخيرية الدولية.
 - **أثر مؤشر الأداء الرئيسي**: زيادة **التمويل المحلي المباشر (مؤشر الأداء الرئيسي 11)** من خلال تعبئة ثروة المجتمع المحلي؛ وزيادة **الدخل غير المشروط (مؤشر الأداء الرئيسي 13)** من خلال تدفقات محلية مخصصة.
- **الأوقاف الوقفية**: إنشاء أو إحياء الصناديق الوقفية لتمويل أوقاف المنظمات غير الحكومية (مثل الأراضي أو الصناديق الاستئمانية القائمة على الأصول للملاجئ أو العيادات).
 - **عوامل التمكين**: الشرعية الثقافية للأوقاف، وإمكانية الحصول على دخل دائم.
 - **العوائق**: الإعداد القانوني المعقد (تسجيل الوقف)، والحوكمة ومخاطر استيلاء النخب على الوقف.
 - **أثر مؤشر الأداء الرئيسي**: إنشاء احتياطي/استدامة طويلة الأجل (مؤشر الأداء 12) وإيرادات غير مقيدة (مؤشر الأداء 13).
- **التمويل الإسلامي الصغير والصدقة**: تطوير برامج قروض بدون فوائد أو تمويل جماعي للمشاريع الصغيرة، وتعزيز حملات الصدقة التطوعية (الصدقة).
 - **عوامل التمكين**: مراكز التكنولوجيا المالية/التكنولوجيا المالية المتنامية، وثقة المجتمع في التمويل المتوافق مع الشريعة الإسلامية.
 - **العوائق**: البنية التحتية المصرفية المتخلفة (تشير اليونيسف إلى عدم وجود محافظ نقالة)، وارتفاع تكاليف المعاملات، وعدم وجود تاريخ ائتماني للمنظمات غير الحكومية.
 - **تأثير مؤشر الأداء الرئيسي**: يوفر تدفقات "استثمار اجتماعي" جديدة (مؤشر الأداء الرئيسي 11) ويحسن تنوع الدخل (مؤشر الأداء الرئيسي 13) من خلال ربط المنظمات غير الحكومية برأس المال المحلي.

القطاع الخاص/المسؤولية الاجتماعية للشركات

- **الشراكات بين الشركات والمنظمات غير الحكومية**: إضفاء الطابع الرسمي على شراكات المسؤولية الاجتماعية للشركات حيث تبرع الشركات اليمينية بالمنتجات/الخدمات أو الأموال للمنظمات غير الحكومية (مثل توفير الغذاء والوقود والخدمات اللوجستية).

- *عوامل التمكين*: اهتمام الشركات الكبيرة بـ "فعل الخير" (كما يتضح من جهود الأمن الغذائي التي تبذلها هيئة الإغاثة الإنسانية العليا shayemen.com) واستراتيجية المشاركة الجديدة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي undp.org.
- *العوائق*: عدد قليل من الشركات المحلية لديها ميزانيات للمسؤولية الاجتماعية للشركات؛ مخاطر السوق الناجمة عن النزاعات؛ ضعف الثقة بين الشركات والمنظمات غير الحكومية.
- *تأثير مؤشر الأداء الرئيسي*: احتساب المنح المباشرة المقدمة من الشركات ضمن أهداف التمويل المحلي (مؤشر الأداء الرئيسي 11)؛ قد يسمح للمنظمات غير الحكومية باسترداد التكاليف العينية (مؤشر الأداء الرئيسي 13).
- *المؤسسات الاجتماعية*: تشجيع المنظمات غير الحكومية على إنشاء مشاريع هادفة للربح (مثل تعاونيات الحرف اليدوية والخدمات المهنية) التي تمول إيراداتها البرامج.
 - *عوامل التمكين*: المواهب الريادية (مثل شركات القهوة اليمينية الناشئة)، والجهات المانحة المهتمة بالاكتماء الذاتي، وسابقة نماذج المشاريع الاجتماعية العالمية.
 - *العوائق*: القيود القانونية على النشاط التجاري للمنظمات غير الحكومية، ومحدودية الوصول إلى الأسواق داخل اليمن.
 - *أثر مؤشر الأداء الرئيسي*: يولد دخلاً غير مقيّد (مؤشر الأداء الرئيسي 13) واحتياطات (مؤشر الأداء الرئيسي 12)، مما يقلل من الاعتماد على المساعدات.
- *برامج تمويل القطاع الخاص*: إشراك شبكات الأعمال الدولية (مثل المستثمرين الخليجيين والمؤسسات الإقليمية) لإنشاء صناديق المسؤولية الاجتماعية للشركات أو سندات التنمية التي تركز على اليمن.
 - *عوامل التمكين*: الاهتمام الاقتصادي الإقليمي باستقرار اليمن؛ رجال الأعمال المغتربين (مثل فروع التكتلات اليمينية في الخارج).
 - *العوائق*: التوترات الجيوسياسية؛ انخفاض الوعي باحتياجات اليمن بين المستثمرين الأجانب؛ عدم وجود آليات ضمان.
 - *تأثير مؤشر الأداء الرئيسي*: يمكن أن تزيد بشكل ملحوظ من التمويل المباشر (مؤشر الأداء الرئيسي 11) إذا تحققت، وتحسين الصحة المالية (مؤشر الأداء الرئيسي 12) من خلال تنوع المصادر.

المغتربون

- *منصات التمويل الجماعي للمغتربين*: تطوير بوابات إلكترونية مصممة خصيصاً للقضايا اليمينية، مما يسمح للمغتربين والمانحين العالميين بالتبرع بسهولة بالعملة المحلية.
 - *عوامل التمكين*: انتشار الإنترنت والهاتف المحمول (على سبيل المثال، يستخدم اليمينيون خدمات التحويلات المالية عبر الهاتف المحمول على نطاق واسع)، والروابط العاطفية القوية.
 - *العوائق*: تكاليف التحويلات المالية (التحويلات المصرفية محدودة)، والحاجة إلى الثقة/المساءلة، والمخاوف السياسية.
 - *تأثير مؤشر الأداء الرئيسي*: توسيع قاعدة المانحين إلى الأفراد الدوليين، مما يعزز **التمويل العادل** بشكل مباشر (**مؤشر الأداء الرئيسي 11**).
- *صناديق استثمار المغتربين*: إنشاء الصناديق (مثل سندات المغتربين اليميين، والأوقاف الخيرية) التي تجمع التحويلات المالية أو رؤوس أموال المغتربين للمشاريع الاجتماعية.
 - *عوامل التمكين*: ارتفاع حجم التحويلات المالية (حوالي 3.77 مليار دولار في السنة)، وإعجاب المغتربين عن اهتمامهم بالتنمية.
 - *العوائق*: لا يوجد إطار عمل قائم للصناديق الاستثمارية، وصعوبة الوصول إلى المغتربين المشتتين، وسياسات الشنات المعقدة.
 - *تأثير مؤشر الأداء الرئيسي*: حشد موارد واسعة النطاق في ميزانيات غير مقيّدة أو شبه مقيّدة (تحسين **مؤشر الأداء الرئيسي 13 ومؤشر الأداء الرئيسي 12**).

الإصلاح المنهجي

- *إصلاح السياسات والإصلاح التنظيمي*: الدعوة إلى إجراء تغييرات في قانون المنظمات غير الحكومية ولوائح التمويل (مثل الحوافز الضريبية للتبرعات، والاعتراف القانوني بتمويل المنظمات غير الحكومية المحلية كمساعدات إنمائية وطنية).
 - *عوامل التمكين*: التزامات التوطين العالمية (مثل الصفقة الكبرى) التي وقعت عليها الجهات المانحة؛ جهود الإصلاح التدريجية التي تبذلها السلطات اليمينية.
 - *العوائق*: عدم الاستقرار السياسي، والسلطة المجزأة، ومشروطيات المانحين.
 - *أثر مؤشر الأداء الرئيسي*: إتاحة **إمكانية وصول أكبر للتمويل (مؤشر الأداء الرئيسي 11)** من خلال إزالة العوائق القانونية (مثل السماح بحرية الحسابات المصرفية للمنظمات غير الحكومية) وربما تحرير القنوات الحكومية.
- *التزامات التمويل المباشر*: تعزيز ورصد تعهدات الجهات المانحة بالتمويل المباشر للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (على سبيل المثال من خلال تنسيق المجموعات أو مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية).

- *عوامل التمكين*: الضغط الدولي من أجل التوطين؛ قصص نجاح التمويل المحلي من قبل الاتحادات المحلية.
- *العوائق*: نفور الجهات المانحة من المخاطر، والتفضيل المتأصل للمنظمات غير الحكومية الدولية/المنظمات غير الحكومية "الشيخية"، وانعدام الشفافية في تتبع الميزانية [8].
- *أثر مؤشر الأداء الرئيسي*: يحول حصة التمويل الذي تهيمن عليه المنظمات غير الحكومية الدولية نحو السكان المحليين (يرفع **مؤشر الأداء الرئيسي 11** مباشرة) ويقلل الاعتماد على الوسطاء.

إدماج النوع الاجتماعي

- *دعم المنظمات غير الحكومية التي تقودها النساء*: تخصيص أموال خاصة وبناء القدرات للمنظمات النسائية (كما يفعل صندوق المرأة والصحة الإنجابية [121]).
- *عوامل التمكين*: العديد من منظمات المجتمع المدني النسائية المستعدة للقيادة، والالتزام العالمي بالمساواة بين الجنسين، والخبرة المتخصصة للمجموعات النسائية.
- *العوائق*: نقص التمويل المزمّن للمنظمات غير الحكومية المعنية بالنوع الاجتماعي، والحوافز المجتمعية أمام قيادة المرأة، والتركيز المحدود للمانحين على النوع الاجتماعي.
- *أثر مؤشر الأداء الرئيسي*: تحسين **مؤشر الأداء الرئيسي 11** (توسيع قاعدة التمويل لتشمل المجموعات النسائية)، و**مؤشر الأداء الرئيسي 14** من خلال تمكين القيادة المتنوعة والحكومة الشاملة.
- *الميزة المستجيبة للنوع الاجتماعي*: تشجيع المنظمات غير الحكومية على تتبع التصنيف حسب النوع الاجتماعي والإبلاغ عنه واستهداف التمويل لاحتياجات المرأة.
- *عوامل التمكين*: اهتمام المانحين بتمكين المرأة، والأدوات التقنية لرصد النوع الاجتماعي.
- *العوائق*: الثغرات في قدرات المنظمات غير الحكومية (عدد قليل منها لديه موظفين معنيين بالنوع الاجتماعي) والأولويات المتنافسة.
- *أثر مؤشر الأداء الرئيسي*: يعزز بشكل غير مباشر المرونة المؤسسية (KPI 12/14) من خلال بناء منظمات أكثر شمولاً وجذب الجهات المانحة التي تركز على النوع الاجتماعي.

البيانات والأدوات الرقمية

- *جمع التبرعات والمدفوعات الرقمية*: اعتماد حلول الدفع الرقمية (الأموال عبر الهاتف المحمول والتحويلات عبر الإنترنت) للتبرعات والتحويلات المالية.
- *عوامل التمكين*: تنامي التواصل بين المغتربين، والمنصات الدولية المجانية (مثل صندوق الزكاة التابع ل GiveDirectly)، وارتفاع معدل الإلمام بالتكنولوجيا.
- *العوائق*: حدود القطاع المالي في اليمن (لا توجد مدفوعات إلكترونية للمستهلكين)، وانقطاع الإنترنت، ومخاوف المانحين بشأن الأمن السيبراني.
- *تأثير مؤشر الأداء الرئيسي*: توسيع نطاق وصول الجهات المانحة المحتملة (الاستفادة من مؤشر الأداء الرئيسي 11) وتقليل تكاليف المعاملات (تحسين كفاءة **مؤشر الأداء الرئيسي 13**).
- *تحليلات البيانات وأنظمة الإدارة*: تزويد المنظمات غير الحكومية بأدوات رقمية للمحاسبة والميزنة والمراقبة (مثل نظام المعلومات الإدارية القائم على السحابة وقواعد بيانات المستخدمين).
- *عوامل التمكين*: برامج التدريب الرقمي الممولة من الجهات المانحة (مثل مشاريع التكنولوجيا الخاصة بشركة [121] YODET)، والبرمجيات مفتوحة المصدر.
- *العوائق*: الانقراض إلى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي/الإنترنت، وانخفاض المهارات الرقمية بين الموظفين.
- *تأثير مؤشر الأداء الرئيسي*: يحسّن **مؤشر الأداء الرئيسي 14** من خلال تمكين استرداد التكاليف بدقة وإعداد تقارير مالية شفافة وتعزيز احتياطات **مؤشر الأداء الرئيسي 12** من خلال تحسين إدارة التدفق النقدي.

يمكن أن تعزز هذه الفرص بعضها البعض. على سبيل المثال، فإن تحسين الأدوات الرقمية (إدارة البيانات) يسهل على المنظمة غير الحكومية استيعاب التمويل الجديد من مصادر إسلامية أو خاصة مع المساءلة. وبالمثل، يمكن للإصلاحات المنهجية (مثل فرض "حصة نفقات عامة" عادلة في العقود) أن تطلق مكاسب استرداد التكاليف (مؤشر الأداء الرئيسي 14) عندما تقترن بالممارسات المالية التكيفية. من خلال معالجة العوائق (مثل القيود القانونية، ونقص الثقة، والثغرات في القدرات الفنية) والاستفادة من عوامل التمكين المحلية (شبكات المجتمع القوية، والجاليات الملتزمة، والقطاع الخاص الملتزم)، يمكن للمنظمات غير الحكومية اليمنية أن ترتقي سلم مؤشر الأداء الرئيسي. يوجز الملخص أدناه هذه الفرص، وعوامل التمكين/العوائق الخاصة بها، وكيف تصب في إطار مؤشرات الأداء الرئيسية:

الفرص	عوامل التمكين	العوائق	تأثير مؤشر الأداء الرئيسي
قنوات الزكاة المؤسسية	الواجب الديني للزكاة؛ المتبرعون الموثوق بهم والمنظمات غير الحكومية	ضعف الرقابة؛ الموافقة المعقدة للجمعيات الخيرية؛ قلة خبرة المانحين	+ مؤشر الأداء 11 (التمويل المحلي المباشر)؛ + مؤشر الأداء

13 (الدخل غير المشروط)			
+ مؤشر الأداء الرئيسي 12 (الاحتياطيات)؛ + مؤشر الأداء الرئيسي 13	التعقيد القانوني/التنظيمي؛ خطر استيلاء النخبة على الوقف	القبول الثقافي للوقف؛ الثروة الوقفية المحتملة	أوقاف الأوقاف
KPI 13+؛ KPI 11+	السكان الذين لا يتعاملون مع البنوك؛ تكلفة المعاملات؛ المخاطر الأمنية	تزايد الاهتمام بالتكنولوجيا المالية؛ ثقة المجتمع في التمويل الشرعي	التمويل الإسلامي الصغير والصدقة الإسلامية
+ مؤشر الأداء 11؛ + مؤشر الأداء 13 (عن طريق الدعم العيني)	قليل من تقاليد المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ اضطراب النزاعات؛ مخاوف المساواة	الشركات الخاصة الكبيرة؛ استراتيجية مشاركة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي [80]	الشركات بين الشركات والمنظمات غير الحكومية
KPI 12+؛ KPI 13+	قوانين المنظمات غير الحكومية المقيدة للأعمال؛ الأسواق الصغيرة؛ مخاطر بدء التشغيل	مواهب ريادة الأعمال؛ الطلب على المنتجات المحلية؛ مستثمرون مؤثرون	المؤسسات الاجتماعية
kpi 12+؛ kpi 11+	عدم الاستقرار يردع المستثمرين؛ لا توجد قنوات للشفافية	اهتمام المغتربين/التكتلات؛ نماذج التمويل المختلط	برامج تمويل القطاع الخاص
KPI 11+ (المانحون الجدد)	ثغرات في نظام الدفع؛ مشاكل في ثقة المانحين؛ الحاجة إلى التوعية	ارتفاع تدفقات التحويلات المالية؛ التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي	منصات التمويل الجماعي للجاليات في الشتات
Kpi 13+؛ Kpi 11+	عدم وجود أدوات تمويل قانونية؛ مخاوف بشأن غسل الأموال	شبكات المغتربين القائمة؛ الاهتمام الخيري [127]	صناديق استثمار المغتربين
KPI 11+ (من خلال تخفيف القيود)	التجزئة السياسية؛ الجمود البيروقراطي	التزامات التوطين العالمية؛ جهود الإصلاح اليمنية	إصلاح السياسات والإصلاح التنظيمي
+ مؤشر الأداء 11 (حصة محلية أكبر)	عزوف المانحين عن المخاطرة؛ الحراسة الراسخة (المنظمات غير الحكومية الدولية)	الأطر الدولية (الصفقة الكبرى)؛ مناصرة منظمات المجتمع المدني	التزامات التمويل المباشر
+ مؤشر الأداء 11؛ + مؤشر الأداء 14 (القيادة/التنوع)	تحيز منهجي بين الجنسين؛ ندرة التمويل المستهدف	صناديق المساواة بين الجنسين (صندوق المرأة والصحة الإنجابية) [121]؛ المجموعات النسائية النشطة	دعم المنظمات غير الحكومية التي تقودها النساء
+ المؤشر KPI 14 (إدارة أفضل)	محدودية قدرات المنظمات غير الحكومية؛ أزمات متنافسة	تفويضات المانحين المتعلقة بالنوع الاجتماعي؛ برامج التدريب	الميزة المستجيبة للنوع الاجتماعي
Kpi 13+؛ Kpi 11+	ضعف التكنولوجيا المالية في اليمن (حسب اليونيسف)؛ انقطاع الشبكة	الهواتف المحمولة المنتشرة في كل مكان؛ خدمات التمويل الجماعي العالمية	جمع التبرعات والمدفوعات الرقمية
+ مؤشر الأداء 14 (مقاييس استرداد التكاليف)؛ + مؤشر الأداء 12	مشكلات البنية التحتية (الطاقة/الإنترنت)؛ انخفاض مستوى المعرفة الرقمية	اهتمام المنظمات غير الحكومية بالكفاءة؛ البرمجيات مفتوحة المصدر؛ شركاء التدريب (مثل YODET) [121]	أدوات تحليل البيانات ونظم المعلومات الإدارية

جدول 1 فرص التمويل والاستدامة وأثارها على مؤشرات الأداء الرئيسية

من خلال متابعة هذه الفرص، يمكن للمنظمات غير الحكومية في اليمن معالجة مؤشرات أداء رئيسية محددة: على سبيل المثال، يؤدي تنوع الدخل من خلال المصادر الإسلامية والخاصة إلى تعزيز **مؤشر الأداء الرئيسي 11** (عدالة التمويل)، بينما يؤدي تحسين أنظمة استرداد التكاليف وأدوات التخطيط المالي إلى تحسين **مؤشر الأداء الرئيسي 14** (التغطية الإدارية) و**مؤشر الأداء الرئيسي 12** (الاحتياطيات). ويربط كل مدخل في الجدول نهجاً مبتكراً بمؤشرات الأداء الرئيسية التي نقيسها، مما يقترح مسارات عملية لتحريك القطاع نحو مزيد من المرونة.

7. التوصيات الاستراتيجية وخطة العمل

7.1. المنطق الاستراتيجي وضرورات الإصلاح

يواجه المجتمع المدني في اليمن نقصاً مزمنًا في التمويل، حيث تعتمد المنظمات غير الحكومية المحلية اعتمادًا كبيرًا على عدد قليل من المانحين (المنظمات الدولية غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة) مع القليل من الدعم المالي [126]. وهذا يخلق نظام مساعدات غير مستدام وغير منصف؛ على الرغم من التزام الصفقة الكبرى بتوجيه 25% من الأموال الإنسانية إلى الجهات الفاعلة الوطنية، إلا أن المنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن لم تتلق سوى حوالي 40.8% من صندوق اليمن الإنساني في عام 2017 (ذروة مؤقتة) و24% فقط بحلول عام 2021 [126]. كما أن الإشراف على المجموعات التي تقودها النساء والمجموعات المجتمعية أضعف من ذلك؛ فهي تقدم خدمات حيوية لكنها لا تزال "تعاني من نقص مزمن في التمويل" ومهمشة من عملية صنع القرار، وغالبًا ما تُحرم من الدعم العام الأساسي [127]. وتسلط نتائج الفصل السادس الضوء على هذه الثغرات في الإنصاف المالي، إلى جانب الهشاشة المؤسسية (ضعف الحوكمة والمهارات والنظم) ونقص الشرعية (ثقة المجتمع المحدودة ونماذج المانحين الضيقة) للمنظمات غير الحكومية المحلية.

تبرز ثلاث ضرورات استراتيجية لتوجيه الإصلاح. تتطلب العدالة المالية إعادة توجيه الأموال والقوة التفاوضية إلى المنظمات غير الحكومية اليمنية. يجب علينا زيادة التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية (تجاوز الوسطاء متعددي الطبقات)، وتطبيع استرداد التكاليف، وتوسيع أدوات التمويل المجمع/المحلية. تتطلب المرونة المؤسسية بناء قدرات المنظمات غير الحكومية المحلية/المحلية وحوكمتها حتى تتمكن من استيعاب المزيد من الموارد بشكل مستدام (تخطيط أقوى وأنظمة مالية ورقابة أقوى كما هو موضح في مؤشرات الأداء الرئيسية 12-14). تعني الشرعية المحلية الاستفادة من المصادر المحلية لرأس المال (التمويل الاجتماعي الإسلامي، وعتاء المغتربين، والمسؤولية الاجتماعية للشركات) وهيكل السلطة المحلية، مع ضمان ثقة المجتمع المحلي والإدماج الاجتماعي والمساواة بين الجنسين في البرمجة. تستجيب هذه الضرورات (الإنصاف المالي، والمرونة المؤسسية، والشرعية المحلية) بشكل مباشر لمجموعات مؤشرات الأداء الرئيسية (11.14-x) وتعالج العوائق الهيكلية/التشغيلية التي تم تحديدها؛ فهي تعيد توازن القوى، وتعزز القدرات الفنية والتنظيمية، وتوائم المساعدات مع المعايير اليمنية (مثل الزكاة، والمشاركة المجتمعية، والقيادة النسائية). وهي تشكل مجتمعةً منطق الإصلاح: فبدون إعادة توزيع الموارد والسلطة (الإنصاف)، لا يمكن للمنظمات المحلية بناء استقلالية (المرونة) أو الشرعية بشروط محلية (توطين).

7.2. الركائز والتوجهات الاستراتيجية

تتكشف الاستراتيجية من خلال ست ركائز، يرتبط كل منها بمؤشرات الأداء الرئيسية والثغرات الحقيقية في بنية المساعدات في اليمن:

- **الركيزة 1: آليات التمويل المباشر والمنصف (مؤشرات الأداء الرئيسية 11.1-11.9).** تتناول هذه الركيزة تدفقات التمويل. نوصي بإنشاء نوافذ منح يسهل الوصول إليها وأموال مخصصة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (مثل قناة موسعة لصندوق اليمن الإنساني للشركاء المحليين) بحيث يصل التمويل إلى المنفذين المحليين دون اقتطاعات أو إجراءات روتينية لا مبرر لها. يجب أن تلتزم الجهات الفاعلة في مجال الإغاثة بالتمويل غير المباشر المتدرج (النفقات العامة) في جميع المنح، وأدوات الميزانية التي تفرض بند "الاحتياجات الأساسية" (الإيجار، الرواتب، الرصد والتقييم) بدلاً من تكاليف المشروع فقط [127]. والأهم من ذلك، يجب على الجهات المانحة والوكالات الرائدة للمنظمات غير الحكومية الدولية أن تنشر بشفافية إنفاقها المحلي وإلغاء ممارسات التمويل المسبق التي تؤخر المدفوعات للشركاء اليمنيين، حيث أدت هذه الممارسات إلى تفاقم أزمات التدفق النقدي للمنظمات غير الحكومية المحلية. كما أن التمويل العادل يعني أيضاً تنوع قاعدة المانحين: يجب تعبئة أموال التنمية والقطاع الخاص (بما في ذلك تعهدات المسؤولية الاجتماعية للشركات) جنباً إلى جنب مع الميزانيات الإنسانية. تتماشى جميع هذه التدابير مع التزامات الصفقة الكبرى والتزامات توطین الفريق القطري للعمل الإنساني وترفع بشكل مباشر أهداف مؤشر الأداء الرئيسي 11 (مثل حصة التمويل المباشر) من خلال إعادة تخصيص المساعدات للمنظمات اليمنية بشكل هيكلي.
- **الركيزة 2: استرداد التكاليف وإصلاح النظم المالية (مؤشرات الأداء الرئيسية 14.1-14.6).** تتطلب المرونة المؤسسية القوية تغطية النفقات العامة. يجب على المنظمات غير الحكومية أن تتبنى سياسات رسمية لاسترداد التكاليف ونماذج موحدة للموازنة. وعلى المانحين أن يوافقوا على السماح بنسبة معقولة من المنح للإدارة والأمن والمرافق. نقترح إنشاء تحالف للمانحين للتفاوض على بنود "الحصة العادلة" للنفقات العامة (مسترشدين بأدوات Humentum/ACR) وتجربة الميزنة القائمة على المخرجات التي تجمع التكاليف غير المباشرة، وفي الوقت نفسه، تحتاج المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية إلى بناء القدرات في مجال الإدارة المالية: التدريب على المحاسبة على أساس الاستحقاق، والجاهزية للتدقيق، والخدمات المصرفية الرقمية، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات. كما أن تحسين استرداد التكاليف يعني أيضاً الدعوة إلى

تقديم منح مرنة متعددة السنوات حتى تتمكن المنظمات غير الحكومية من التخطيط والاحتفاظ بالموظفين وبناء الاحتياطات. سيعتمد تحقيق مؤشر الأداء الرئيسي 14 (الأنظمة المالية الفعالة والاحتياطات) على كل من إصلاح السياسات والتدريب العملي للمنظمات غير الحكومية اليمنية على معايير إعداد الموازنة والمشتريات والشفافية.

• **الركيزة 3: تنوع الدخل والابتكار (مؤشرات الأداء الرئيسية 12.3، 13.1-13.3، 14.3-14.6).** للحد

من الاعتماد على المساعدات المتقلبة، يجب على المنظمات غير الحكومية تنمية مصادر دخل جديدة والابتكار. ويشمل ذلك الاستفادة من التمويل الاجتماعي الإسلامي (الزكاة والوقف والصدقات) كصناديق مجتمعية متوافقة مع الرسالة، والشراكة مع البنوك أو المنظمات غير الحكومية لتوجيه جباية الزكاة إلى مشاريع محلية. يمكن للمشاركة مع شبكات المغتربين اليمنيين (من خلال حملات جمع التبرعات أو الهبات أو الأعمال الخيرية للشركات) الاستفادة من التحويلات المالية الكبيرة ورأس المال الدعوي. يمكن للشركات التجريبية للمسؤولية الاجتماعية للشركات مع الشركات اليمنية (مثل الطاقة والاتصالات) أن تمول مشاريع الإنعاش أو المشتريات المحلية، بما يتماشى مع أهداف الاستدامة في القطاع الخاص. وفي الوقت نفسه، ينبغي للمنظمات غير الحكومية أن تستكشف نماذج المشاريع الاجتماعية حيثما أمكن (مراكز التدريب والصيدليات المجتمعية) لتوليد دخل متواضع. ويعني الابتكار هنا أيضًا اعتماد أدوات جمع التبرعات الرقمية وأدوات الدفع الإلكتروني (بما في ذلك الأموال عبر الهاتف المحمول) للوصول إلى الجهات المانحة الأصغر حجمًا. وتعالج هذه التدابير مجتمعةً مؤشر الأداء الرئيسي 12.3 (عدم تجانس المانحين) ومؤشر الأداء الرئيسي 13.x (مصادر التمويل المحلية) من خلال توسيع قاعدة التمويل. على سبيل المثال، يجب أن يُحتسب الدخل من العقود أو الخدمات المحلية ضمن إيرادات المنظمات غير الحكومية (بخلاف المنح)، وبناء الاحتياطات والاستقلال المالي.

• **الركيزة 4: تعزيز القدرات المؤسسية والحوكمة (مؤشرات الأداء الرئيسية 12.1-12.3، 14.1-14.6).**

أي زيادة في التمويل يجب أن تقابلها منظمات أقوى. تركز هذه الركيزة على الموارد البشرية والإدارة والحوكمة. أولاً، توسيع نطاق التدريب المخصص لموظفي المنظمات غير الحكومية اليمنية في تصميم البرامج والإدارة المالية والرصد والتقييم وكتابة المقترحات، مع التركيز على نماذج "تدريب المدربين" لتعميم المهارات. تشجيع اتحادات المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية على مشاركة الخدمات الإدارية (شركات التدقيق، وأمن تكنولوجيا المعلومات، والمساعدة القانونية) وتشكيل تحالفات للمنظمات غير الحكومية من أجل المناصرة المشتركة (مثل التفاوض على شروط استرداد التكاليف مع الجهات المانحة). ثانيًا، دعم التحسينات في الحوكمة الداخلية: تطوير سياسات نموذجية (المشتريات، ومكافحة الفساد، والموارد البشرية) وتوجيه مجالس الإدارة بشأن وإجبات الرقابة. ثالثًا، تعزيز المساواة أمام المجتمعات المحلية: دمج آليات التغذية الراجعة المجتمعية واستطلاعات آراء الشركاء في البرامج (تحسين مؤشر الأداء الرئيسي 13.3). وتعمل هذه الخطوات على سد الثغرات في القدرات المشار إليها في الفصل 6 [126] وتحرك بشكل مباشر مؤشري الأداء الرئيسي 12 و14 من خلال تمكين المنظمات غير الحكومية من استيعاب الأموال بشكل فعال. يجب أن يكون بناء القدرات متعدد الجهات الفاعلة: يجب أن تركز المنظمات غير الحكومية الدولية ووكالات الأمم المتحدة موظفين استشاريين لتعزيز النظراء اللبنانيين (بما يتوافق مع التزامات الصفة الكبرى العالمية)، ويجب على الجهات المانحة تمويل منح مخصصة للتنمية المؤسسية إلى جانب البرامج.

• **الركيزة 5: الانخراط الاستراتيجي مع التمويل الإسلامي والمسؤولية الاجتماعية للشركات ورأس**

المال الاعترابي (مؤشرات الأداء الرئيسية 11.8، 14.6). يجب على الجهات الفاعلة المحلية "التحدث بلغة" التمويل اليمني. نوصي بإنشاء آلية لتنسيق الزكاة (ربما من خلال مجالس أو مجالس الزكاة القائمة) حيث يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تلتقي بانتظام مع القيادات الدينية والمصارف الإسلامية لمواءمة المشاريع مع معايير الزكاة. وبالمثل، إنشاء منصة تربط المنظمات غير الحكومية اليمنية مع المغتربين: على سبيل المثال، بوابة إلكترونية أو فعاليات سنوية لجمع التبرعات في دول الخليج حيث تتعهد مجموعات المغتربين بتقديم الأموال للمشاريع التي تم فحصها. تشجيع الشركات اليمنية الكبرى على إنشاء صندوق للمسؤولية الاجتماعية للشركات من أجل مواجهة الأزمات (يمكن للحوافز الضريبية أو الاعتراف العام أن يحفز على المشاركة). لا تقتصر هذه الجهود على تأمين إيرادات جديدة (مما يؤثر على مؤشر الأداء الرئيسي 11.8 على الصناديق البديلة) فحسب، بل تبني أيضًا الشرعية المحلية: التبرعات عبر الزكاة أو شبكات القرابة تحمل ثقة اجتماعية. يمكن لشركات المنظمات غير الحكومية مع مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامية أو صناديق الإغاثة الإسلامية أن تضمن قروض أو منح التنمية المحلية. وينبغي أن تقوم المساعدة الفنية بتدريب المنظمات غير الحكومية على إدارة هذه التدفقات الجديدة (ضمان الامتثال للشريعة الإسلامية عند الحاجة) ودمجها في ميزانياتها. إن إشراك هذه الجهات الفاعلة غير التقليدية (السلطات الدينية، وغرف الأعمال، ومجالس المغتربين) يوسع قاعدة الموارد (رفع مؤشر الأداء 14.6 الخاص بمصادر الدخل) ويدمج المنظمات غير الحكومية في الهياكل الاجتماعية اليمنية.

- **الركيزة 6: النوع الاجتماعي والإنصاف والمساواة في التوطين (مؤشرات الأداء الرئيسية 11.2-11.4، 13.3).** يجب أن تكون المساواة شاملة. ندعو إلى تخصيص حصة تمويل صريحة للمنظمات التي تقودها النساء والمنظمات المجتمعية: على سبيل المثال، تخصيص ما لا يقل عن 15-20% من المنح الموجهة للمنظمات غير الحكومية للمنظمات النسائية، وضمان كتابة طلبات تقديم العروض باللغة العربية مع متطلبات بسيطة لإدراج هذه المجموعات [127]. التكليف بالمساواة بين الجنسين في هيئات صنع القرار (لجان التنسيق القطرية، والأمانة العامة المقترحة أدناه، ومجالس إدارة المنظمات غير الحكومية) وتدريب الشركاء على البرمجة المراعية للنوع الاجتماعي. تبسيط طلبات المنح (صيغ مرنة، والمساعدة في كتابة المقترحات) بحيث لا يتم استبعاد المجموعات الشعبية الأصغر حجماً. ربط جزء من ميزانية كل جهة مانحة بنتائج الإدماج القابلة للقياس (مثل النسبة المئوية للبرامج التي تضم قيادات نسائية أو تمثيل مجتمعي). تضمين المساواة المجتمعية: إنشاء مجالس استشارية للمواطنين أو لجان مراقبة تشاركية بحيث يمكن للسكان المتضررين، بما في ذلك النساء والفئات المهمشة، تشكيل أولويات المنظمات غير الحكومية (تعزيز مؤشر الأداء الرئيسي 13.3 بشأن المساواة المحلية). تتماشى هذه التدابير مع أطر التوطين الأوسع نطاقاً التي تؤكد على "من يقود ومن يقرر" [127] وتضمن أن تشمل الاستدامة العدالة الاجتماعية.

نوصية (أولوية المستوى 1)	التوصية الفرعية	الجهة المعنية (المسؤولة)	مؤشرات المراقبة المقترحة (إطار عمل الرصد والتقييم)	الجدوى والتحديات
1. تفويض وتقديم تمويل كبير مباشر ومرن ومتعدد السنوات للمنظمات غير الحكومية المحلية/المنظمات الوطنية	1.1. وضع وتنفيذ أهداف طموحة للتمويل المباشر: تجاوز هدف الصفقة الكبرى المتمثل في 25% من التمويل المباشر للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في الصفقة الكبرى، مع أهداف مصنفة للمنظمات التي تقودها النساء والمنظمات الشعبية.	الجهات المانحة (مثل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ومنظمة التعاون الإنمائي الدولي، والوكالة السويدية للتنمية الدولية، وصندوق التمويل العالمي)، ووكالات الأمم المتحدة (مثل اليونسيف، وبرنامج الأغذية العالمي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الصحة العالمية)	- النسبة المئوية لإجمالي التمويل الإنساني الذي تم صرفه مباشرة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (يلزم تنقيح بيانات نظام مراقبة التمويل المالي). - النسبة المئوية للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية التي تتلقى منحة متعددة السنوات (على سبيل المثال، الهدف: 60% من المنظمات غير الحكومية المحلية تتلقى تمويلًا متعدد السنوات بنسبة تزيد عن 26%). - متوسط مدة المنح المقدمة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية.	التحديات: عروف المانحين عن المخاطرة المتجددة، والإرادة السياسية، والافتقار إلى نظم البيانات المنسقة، والبيروقراطية الداخلية في الوكالات المانحة. الجدوى: تتطلب تفويضات سياسية رفيعة المستوى وآليات مساءلة قوية.
	1.2. إعطاء الأولوية للالتزامات المرنة والمتعددة السنوات: توفير تمويل طويل الأجل يمكن التنبؤ به (على سبيل المثال، 3-5 سنوات) مع أحكام	الجهات المانحة ووكالات الأمم المتحدة	- النسبة المئوية من تمويل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية المصنفة على أنها "مرنة" (على سبيل المثال، الهدف: 40% من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية).	التحديات: تفضيل الجهات المانحة للتمويل قصير الأجل القائم على المشاريع؛ النقص الملحوظ في قدرة المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية على إدارة التمويل المرن.

<p>الجدوى: يتطلب تحويل عقلية المانحين من "المخرجات" إلى "النتائج" والشراكات القائمة على الثقة.</p>	<p>الحكومية المحلية التي تتمتع بمرونة تتراوح بين 76-100%. - عدد اتفاقات التمويل متعدد السنوات الموقعة مع المنظمات غير الحكومية الوطنية/ المنظمات غير الحكومية المحلية. - التقييم النوعي لاستقرار تمويل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية.</p>		<p>مرونة مدمجة للتكيف البرنامجي.</p>	
<p>التحديات: إجماع الجهات المانحة عن تمويل "النفقات العامة"، وممارسات المنظمات غير الحكومية الدولية في الاحتفاظ بنفقات عامة أكبر، والافتقار إلى القدرة التفاوضية للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية. الجدوى: تتطلب من المنظمات غير الحكومية الدولية غير الحكومية مناصرة قوية وسياسات شفافة لتوزيع التكاليف.</p>	<p>- متوسط النسبة المئوية للتكاليف الإدارية المستردة من قبل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية من التمويل المشروط (على سبيل المثال، الهدف: < 75% ل 50% من المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية) - النسبة المئوية للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية التي تسترد التكاليف الإدارية (على سبيل المثال، الهدف: 20%). - وجود ووضوح السياسات الرسمية لاسترداد التكاليف داخل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية.</p>	<p>الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية (كجهات مانحة من الباطن)</p>	<p>2.1. تنفيذ سياسات استرداد كامل وعادل للتكاليف الإدارية استرداد كامل وعادل للتكاليف الإدارية: تفويض وتطبيق سياسات تضمن الاسترداد الشامل للتكاليف الإدارية والنفقات العامة (على سبيل المثال، 15-25% كحد أدنى من التكاليف المباشرة) للشركاء المحليين في جميع اتفاقيات التمويل.</p>	<p>2. ضمان استرداد كامل وعادل للتكاليف الإدارية</p>
<p>التحديات: العمليات البيروقراطية الراسخة، واختلاف متطلبات الجهات المانحة. الجدوى: تتطلب التنسيق بين الوكالات والتحول نحو نهج منسقة.</p>	<p>- الحد من عبء إعداد التقارير المتصور من قبل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (مؤشر المسح).</p>	<p>الجهات المانحة ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية</p>	<p>2.2. تبسيط إعداد التقارير والعناية الواجبة للتكاليف غير المباشرة: تبسيط وتوحيد متطلبات إعداد التقارير المالية المتعلقة بالتكاليف العامة وتوحيدها، مما يقلل</p>	

	- تطوير نماذج موحدة وسهلة الاستخدام لاسترداد التكاليف.		من العبء الإداري على المنظمات غير الحكومية الدولية غير الحكومية.	
التحديات: عدم التماثل في السلطة القائمة، ونفور المنظمات غير الحكومية الدولية من المخاطر، والتحولت الثقافية اللازمة من كلا الجانبين. الجدوى: يتطلب التزامًا من قيادة المنظمات غير الحكومية الدولية والاستثمار في بناء قدرات المنظمات غير الحكومية الوطنية/المنظمات غير الحكومية المحلية للقيام بأدوار استراتيجية.	- النسبة المئوية لاتفاقيات الشراكة التي تعكس بنود التخطيط المشترك والقيادة المشتركة. - تصور المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية للتأثير في عملية صنع القرار (النوعية من خلال استقصاءات الرأي). - عدد التقييمات المشتركة لاحتياجات وتصميمات البرامج المشتركة التي تقودها المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية.	المنظمات غير الحكومية الدولية، المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية، مبادرة التوطين	3.1. وضع أطر مشتركة للتخطيط وصنع القرار: تطوير وتنفيذ مبادئ توجيهية واضحة ومتفق عليها بشكل مشترك للشراكات التي تؤكد على الاحترام المتبادل، والمشاركة في وضع البرامج، والمشاركة في صنع القرار، والشفافية في الأدوار والمسؤوليات.	3. نماذج الشراكة الإصلاحية نحو قيادة مشتركة حقيقية ومساءلة مشتركة
التحديات: الإحجام عن الإفصاح عن تفاصيل المنح الفرعية، واحتمال وجود مخاطر على السمعة، والحاجة إلى الجدوى: تتطلب تفويضات من الجهات المانحة والتزام جميع الجهات الفاعلة بالشفافية.	- الإفصاح العلني عن بيانات المنح الفرعية (الحجم والمعدلات). - إنشاء آليات تغذية راجعة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية حول الشراكات ومعدل استخدامها. - النسبة المئوية للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية التي أبلغت عن زيادة رضاها عن الشراكة.	الجهات المانحة، والمنظمات غير الحكومية الدولية، ومبادرة التوطين المحلي.	3.2. تعزيز الشفافية والمساءلة في سلاسل التمويل: فرض الشفافية في إعداد التقارير حول تدفقات التمويل بين المنظمات غير الحكومية الدولية وشركائها المحليين، بما في ذلك معدلات استرداد التكاليف الإدارية. تنفيذ آليات قوية للتغذية الراجعة للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية بشأن رضا الشركاء.	
التحديات: دورات التمويل قصيرة الأجل تحدّ من الاستثمار طويل الأجل، وتركيز الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية على النتائج الفورية للمشروع. الجدوى: تتطلب تمويلًا مستدامًا ومرتبًا مخصصًا للتنظيمي.	- النسبة المئوية للمنظمات غير الحكومية المحلية/المنظمات الوطنية غير الحكومية التي أبلغت عن تحسن قدرتها على التخطيط الاستراتيجي. - النسبة المئوية لمبادرات بناء القدرات	المنظمات غير الحكومية الدولية، الجهات المانحة، منظمات بناء القدرات	3.3. دعم بناء القدرات الموجهة نحو التمكين: تحويل جهود بناء القدرات من التدريب الذي يركز على الامتثال إلى التنمية المؤسسية طويلة الأجل، والقيادة الاستراتيجية، وتمكين المنظمات غير الحكومية المحلية	

	والوطنية من تحديد نجاحها.		التي تركز على القيادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي مقابل الامتثال. - معدلات الاحتفاظ بموظفي المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية المدربة.
--	---------------------------	--	---

الجدول 49 التوصيات الاستراتيجية الرئيسية للتغيير التحويلي

7.3. آلية الحوكمة والرقابة

ينبغي إنشاء فريق عمل وطني لتوجيه التنفيذ. ويمكن أن تستضيفها شبكة من المنظمات غير الحكومية اليمنية لضمان الملكية المحلية. تشمل ولاية فريق العمل تتبع التقدم المحرز في مؤشرات الأداء الرئيسية 11-14، وإصدار تقارير "بطاقة الأداء" المنتظمة، وعقد فرق عمل مواضيعية (على سبيل المثال حول التمويل والحوكمة والنوع الاجتماعي). وتقدم اللجنة تقاريرها إلى مجموعة الاستجابة الوطنية التي تتألف من ممثلين عن شبكات المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية والمنظمات غير الحكومية الدولية ومجموعات الأمم المتحدة والوكالات المانحة وهيئات القطاع الخاص/المستشار الخاص للأمين العام وهيئات التمويل الإسلامي (الزكاة) ومنظمات الشتات. وستقوم هذه اللجنة، المتوازنة والشاملة بين الجنسين (مع وجود مقاعد للمنظمات غير الحكومية النسائية والشبابية)، بتوجيه الاستراتيجية وحل الخلافات. وسيتم اعتماد قواعد واضحة لصنع القرار وتدابير الشفافية (مثل المحاضر المنشورة وسياسة تضارب المصالح). حسب التصميم، يرتبط فريق العمل بمجموعة عمل التوطين ومنتديات الصفقة الكبرى، مما يضمن تغذية بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية على أرض الواقع بآليات التنسيق والمساءلة على مستوى أعلى. تعكس هذه المنصة ذات القيادة المحلية المبادرات اليمنية الناشئة: مبادرة توطین منظمات المجتمع المدني (بقيادة مؤسسة تمدين الشبابية وشركائها) التي تبني بالفعل هياكل تعاونية، كما تم تطوير استراتيجية التوطين 2024-26 الخاصة بالفريق القطري للعمل الإنساني من خلال مشاورات مع حوالي 260 منظمة غير حكومية يمنية. يوصى بفريق العمل لإضفاء الطابع المؤسسي على هذه المكاسب، وتوفير الدعم المستمر (مثل فرق العمل المعنية ببناء القدرات) ومساحة محايدة يمكن للجهات الفاعلة المحلية التفاوض بشكل جماعي مع الجهات المانحة. وبهذه الطريقة، تعمل فرقة العمل كمركز مناصرة لالتزامات التوطين وكحارس لأجندة الإصلاح التي تحركها مؤشرات الأداء الرئيسية.

7.4. مجالات البحث المستقبلي

من أجل تعزيز استدامة وتأثير التحول الاستراتيجي نحو الاستقلال المالي للمنظمات غير الحكومية المحلية في اليمن للفترة 2026-2028، يقترح هذا القسم أجندة بحثية تكملية تدعم جهود التنفيذ وتساهم في إصلاح السياسات التكيفية المستندة إلى الأدلة. ويجب أن تغطي هذه الدراسات بدعم وتنسيق من خلال فرق عمل التوطين، ومجموعات العمل الوطنية، ومنصات القيادة المحلية، وبمشاركة الجامعات اليمنية، والشركاء الأكاديميين الدوليين، ومراكز الأبحاث التابعة للقطاع الخاص.

أولاً: دراسات متعمقة في جوانب محددة من استدامة المنظمات غير الحكومية

المجال الموضوعي	سؤال البحث	الجهات البحثية المقترحة	الاستخدام الاستراتيجي
التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية	كيف تؤثر الخدمات المصرفية عبر الهاتف، والبرمجيات المحاسبية، والحلول السحابية على استدامة المنظمات غير الحكومية في ظل قيود العملة والتحويلات في اليمن؟	الجامعات اليمنية، خبراء ICT4D، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك الكريمي	تصميم استراتيجيات التحول الرقمي والمحاسبة الآمنة، والامتثال للتدقيق عن بُعد
نماذج بناء القدرات	ما هو الأثر المقارن للتدريب الرسمي، والإرشاد، والتعلم من الأقران على الحوكمة والاستقلال المؤسسي للمنظمات؟	NEAR، ICVA، جامعات صنعاء وتعز	تصميم دورات تنمية القدرات الوطنية وفق أهداف محددة للأداء
الشبكات الدينية وغير الرسمية	ما أنماط الحوكمة وتعبئة الموارد في "الجهات الحارسة للبوابة" الريفية؟ وكيف يمكن تعزيز الشفافية دون تقويض الثقة المجتمعية؟	العلماء الشرعيون، منصات المجتمع المدني، باحثون إثنوغرافيون	تطوير نماذج للتكامل الأخلاقي مع الجهات الإنسانية غير الرسمية، خاصة في الزكاة والوقف

ثانياً: دراسات تتبع وطويلة

المجال الموضوعي	تصميم الدراسة	الجهات البحثية المقترحة	الاستخدام الاستراتيجي
تتبع التقدم في التوطين	قياس مؤشرات الأداء (KPI 11-14) على مدى سنوات عبر الجهات والمناطق والنوع الاجتماعي	ACAPS، OCHA/FTS اليمن، مستشارو المتابعة والتقييم المحليون	تمكين تصحيح الاستراتيجية في الوقت الفعلي ومساءلة المانحين
تتبع أثر السياسات	تقييم تأثير الإصلاحات (تقارير مبسطة، أموال مجمعة، زيادة سقف النفقات العامة) على استقلالية ومرونة المنظمات	LORMIY، الصندوق الانتقالي، الأكاديميون اليمنيون	تحليل آثار الإصلاحات المؤسسية وتوجيه قرارات اللجنة التوجيهية

ثالثاً: دراسات مقارنة بين السياقات الإنسانية

الموضوع	سؤال البحث	شركاء البحث	الاستخدام الاستراتيجي
آليات التوطين في دول مماثلة	كيف صممت سوريا، وأفغانستان، والصومال، والكونغو صناديق تجميع بقيادة محلية؟	HAG، ODI، مختبر التوطين، NEAR	تحديد نماذج تكيف مناسبة لتطبيقها في اليمن
أنماط سلوك المانحين	ما الذي يفسر مرونة المانحين في سياقات أخرى مقابل تحفظهم في اليمن؟	بروكنجز، NAP، DAC-OECD	دعم استراتيجيات المناصرة ومشاركة المانحين المرتكزة على الأدلة

رابعاً: آليات التمويل المبتكرة

النموذج	سؤال البحث الرئيسي	الجهات البحثية المقترحة	التطبيق الاستراتيجي
التمويل الإسلامي الاجتماعي	ما الأطر المطلوبة لتوجيه أموال الزكاة والوقف بشفافية نحو الاستجابة الإنسانية؟	UNHCR/زكاة، علماء الشريعة، بنك سبأ	دعم إنشاء آلية "صندوق التضامن الإسلامي" (الهدف 1.3.4)
العمل الخيري والتحويلات	كيف يمكن تحويل تحويلات المغتربين إلى مصادر تمويل مرنة للمنظمات المحلية؟	جمعيات المغتربين، فيلق الرحمة، IOM	تصميم صناديق استثمارية للمغتربين وبرامج منح مطابقة
المشاريع الاجتماعية	ما الأنشطة المدرة للدخل الأكثر ملاءمة للمنظمات المحلية بالنظر للقيود القانونية والسوقية؟	حاضنات، رواد أعمال، YDF	تطوير نماذج وطنية هجينة للمشاريع التي تقودها المنظمات غير الحكومية

خامساً: استحواد النخبة والتمويل التمييزي

مجال البحث	سؤال	الجهات المقترحة	الاستخدام الاستراتيجي
شبكات حراسة البوابة	كيف احتكرت بعض الشخصيات والمنظمات التمويل والمشاركة في المنتديات؟ وما الإصلاحات الممكنة؟	منظمات رقابية، باحثو الحوكمة الدولية	تزويد اللجنة التوجيهية بأدلة تدعم سياسات "الوصول العادل"
دراسات حالة لإصلاحات مضادة	ما هي أبرز الإصلاحات القانونية التي قوضت سيطرة النخب في سياقات مماثلة؟	الشفافية الدولية، ICVA، OECD	بلورة مقترحات قانونية واستراتيجية لمرحلة 2027-2028

البيان الختامي والدعوة إلى العمل

لن يتحقق التغيير المنشود دون التزام طويل الأجل يُمكن المنظمات المحلية، وبيتكر نماذج تمويل، وبعيد توازن القوى في النظام الإنساني. البديل هو دورة لا نهائية من البقاء المؤسسي دون تنمية. إن تحويل عقلية "البقاء" إلى استدامة يتطلب أكثر من الإصلاح: يتطلب إعادة توزيع للثقة، والسلطة، والموارد. تقدم هذه الوثيقة خارطة طريق نحو التوطين العادل - وحقن وقت التنفيذ الآن.

الملحق (أ): مسرد المصطلحات والمفاهيم

المصطلح/المفهوم	شرح موجز
المساءلة	يجب أن تكون الجهات الفاعلة الدولية مسؤولة عن أفعالها، ويجب أن تكون الجهات الفاعلة الدولية مسؤولة أمام الجهات الفاعلة المحلية/السكان المتضررين.
المساءلة أمام السكان المتضررين	عملية ضمان مساءلة الجهات الفاعلة الإنسانية أمام الأشخاص الذين يحاولون مساعدتهم.
البرمجة التكيفية	مناهج مرنة للتخطيط والتنفيذ تسمح للمنظمات غير الحكومية بالاستجابة للظروف المتغيرة.
عادل (عدل)	تعني "العدالة" أو "الإنصاف" باللغة العربية. في الأطر الإنسانية أو أطر المنظمات غير الحكومية، غالبًا ما تشير إلى المعاملة العادلة والإنصاف في تخصيص الموارد والشراكة القائمة على المبادئ.
التكاليف الإدارية	تعتبر التكاليف الإدارية ضرورية للأداء الفعال وإنجاز المهام لأي منظمة. وهي تشمل جميع النفقات المعقولة المطلوبة لإدارة الكيان والإشراف عليه، وضمان التزامه باللوائح والدعم القوي لأنظمتها وسياساته الداخلية. تغطي هذه التكاليف الحاسمة مجموعة واسعة من الوظائف، بما في ذلك ضمان الامتثال لجميع القوانين واللوائح المعمول بها؛ وحوكمة وإدارة العمليات الشاملة للمنظمة؛ وإجراء عمليات التدقيق الداخلي والخارجي للحفاظ على المساءلة؛ ووضع الخطط الاستراتيجية الحيوية والنماذج المالية والميزانيات الشاملة والحفاظ عليها. علاوة على ذلك، تسهل التكاليف الإدارية الدعاية العامة للمنظمة، وإعداد تقارير الأداء وتنفيذها، والإدارة الشاملة للأنظمة والسياسات في مجالات متنوعة. تشمل هذه المجالات، على سبيل المثال لا الحصر، البرامج والمشاريع، ومراقبة الجودة، والرصد والتقييم، وإدارة المخاطر، والمشتريات، وكشوف المرتبات، والرقابة المالية الصارمة، والموارد البشرية، والبروتوكولات الأمنية، والعناية الواجبة الشاملة، وجهود الامتثال المستمرة، والبنية التحتية القوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بالإضافة إلى ذلك، تمتد هذه التكاليف لتشمل الحفاظ على وظيفة جمع التبرعات المشروطة، وهو أمر بالغ الأهمية لتطوير المقترحات وتأمين الموارد.
معدل التكاليف الإدارية	هذه هي النسبة المئوية من (تكاليف البرنامج + تكاليف جمع التبرعات غير المشروطة + التكاليف غير المشروطة + التكاليف غير المؤهلة)، باستثناء الهدايا العينية والنفقات الرأسمالية، التي تشكل التكاليف الإدارية للمؤسسة.
استرداد التكاليف الإدارية	مدى قدرة المنظمة على استرداد تكاليفها العامة أو التكاليف غير المباشرة من المشروعات الممولة من الجهات المانحة.
إخفاء الهوية	ضمان عدم الكشف عن هوية المشارك في مخرجات البحث.
الأمانة (أمانة)	تشير إلى "الثقة" أو "الجدارة بالثقة". وهي تشير إلى المسؤولية الأخلاقية لإدارة الأموال أو الشراكات أو الأشخاص بأمانة ونزاهة.
عوائق المشاركة	تواجه المنظمات غير الحكومية المحلية/المحلية عوائق مثل الحواجز اللغوية، والاختلافات الثقافية، والتمييز الاجتماعي، والعقبات اللوجستية والتكنولوجية، وقيود الموارد.
ميزانية لاسترداد التكلفة الكاملة	خطة مالية تشمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتنفيذ المشروع.
بناء القدرات	دعم لتعزيز القدرات التقنية والإدارية والتشغيلية للمنظمات.
تعزيز القدرات	ينبغي تزويد المنظمات المحلية/المؤسسات الوطنية بفرص تعزيز القدرات، بما في ذلك التمويل والتدريب والتوجيه.
التحليل المقارن	طريقة لمقارنة البيانات عبر مجموعات مختلفة لتحديد الاختلافات والاتجاهات.
عبء الامتثال	المطالب الإدارية والفنية المفروضة على المنظمات غير الحكومية للتأهل للحصول على تمويل من الجهات المانحة.
السرية	ضمان حماية البيانات الشخصية أو الحساسية من الإفصاح غير المصرح به.
سياسة إدارة التكاليف	مجموعة رسمية من المبادئ التوجيهية لرصد ومراقبة النفقات التنظيمية.
استراتيجية إدارة التكاليف	استراتيجية إدارة التكاليف هي مجموعة من الممارسات التي تستخدمها منظمة غير حكومية للتحكم في نفقاتها وضمان فعالية التكلفة. وتتضمن الاستراتيجية المحددة جيدًا مراقبة التكاليف وتنفيذ عمليات فعالة لوضع الميزانية، واستخدام بيانات التكاليف لإثراء عملية صنع القرار، واستكشاف طرق مبتكرة لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة. وينبغي أن تكون مستدامة على المدى الطويل وأن تراعي العلاقة بين استرداد التكاليف وفعالية البرنامج. الهدف هو تحديد مجالات توفير التكاليف دون المساس بجودة البرنامج. وتشمل الأمثلة على ذلك وضع ضوابط للتكاليف للعقود، وإسناد المسؤوليات إلى موظفين أو فرق عمل محددة، ومراقبة النفقات بانتظام.

عدد المرات التي تقوم فيها المنظمة غير الحكومية بمراجعة ميزانية استرداد التكاليف لتعكس الاحتياجات والظروف الحالية.	تواتر تحديث ميزانية استرداد التكاليف
- استعداد الممولين: مدى انفتاح الممولين على توفير استرداد التكاليف الإدارية.	استرداد التكاليف
- كفاءة المنظمة غير الحكومية: قدرة المنظمة غير الحكومية وخبرتها في تنفيذ ممارسات استرداد التكاليف.	العوامل المؤثرة في نجاح استرداد التكاليف
- التحميل المباشر: القدرة على تحميل التكاليف الإدارية مباشرة على اتفاقيات تمويل مفيدة محددة.	استرداد التكاليف: مؤشرات الممارسات الجيدة
- المعدل الإجمالي لاسترداد التكاليف: النسبة المئوية للتكاليف الإدارية المستردة في جميع مصادر الدخل المشروطة.	
يتضمن ذلك تطبيق الأدوات والعمليات اللازمة لاسترداد التكاليف بفعالية، بما في ذلك: - فئات تكاليف واضحة، - سياسة رسمية لاسترداد التكاليف، - معرفة معدل التكاليف الإدارية للمنظمة، - أنظمة لوضع الميزانية وإدارة أموال المنح، - آليات لتخصيص التكاليف وتحميلها.	استرداد التكاليف: الكفاءة الفنية
استراتيجية أو مبدأ توجيهي رسمي يمكن المنظمة غير الحكومية من استرداد تكاليفها غير المباشرة والإدارية من الجهات المانحة.	سياسة استرداد التكاليف
تشير هذه الاستراتيجيات إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية لاسترداد التكاليف الإدارية المرتبطة بالتمويل المقيد. ويضمن استرداد التكاليف تمويل التكاليف التشغيلية الأساسية بشكل متناسب من خلال الموارد العادية والموارد الخاصة بالمشروع. ويعد الاسترداد الفعال للتكاليف أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، وتقليل الدعم التناقلي إلى أدنى حد، وتعظيم تمويل البرامج، وتعزيز الشفافية والقدرة التنافسية.	استراتيجيات استرداد التكاليف
يشير مصطلح توزيع التكاليف إلى ممارسة توزيع المسؤوليات المالية لمشروع أو برنامج ما بين أصحاب المصلحة المتعددين، مثل الجهات المانحة والشركاء المنفذين والجهات الفاعلة المحلية والوطنية والمنظمات الدولية. ويضمن هذا النهج التعاوني مساهمة جميع الأطراف في التكاليف التشغيلية والإدارية المرتبطة بتقديم التدخلات الإنسانية أو الإنمائية، مما يعزز المزيد من الإنصاف والاستدامة.	توزيع التكاليف
أثر توزيع التكاليف يعزز توزيع التكاليف الشمولية والإنصاف والاستدامة في البرامج الإنسانية والإنمائية. من خلال تعزيز الشراكات التعاونية وتوزيع المسؤوليات المالية بشكل عادل، تعزز ممارسات توزيع التكاليف دور الجهات الفاعلة المحلية وتعزز كفاءة البرامج وتتماشى مع أهداف التوطين العالمية.	
آلية لتوزيع التكاليف المشتركة (مثل النفقات الإدارية) عبر مشاريع أو تدفقات تمويل متعددة.	نظام توزيع التكاليف
استخدام أموال غير مقيدة أو أموال أخرى لتغطية الفجوات التي يتركها التمويل المقيد، خاصة بالنسبة للتكاليف العامة أو المشاريع أو البرامج التي تعاني من نقص التمويل.	الدعم المتبادل
المسؤولية الاجتماعية للشركات، مساهمات القطاع الخاص في القضايا الاجتماعية.	المسؤولية الاجتماعية للشركات
الجهود الرامية إلى تحويل السلطة من الجهات الدولية إلى الجهات المحلية في نظام المعونة.	إنهاء استعمار المعونة
آلية تنسيق العمل الإنساني لتجنب التداخل التشغيلي أو مناطق النزاع.	تفادي النزاع
الأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف السمات الأساسية للبيانات، مثل المتوسطات والنسب المئوية.	الإحصاءات الوصفية
المساهمات المقدمة من الجاليات اليمنية المغتربة لدعم المنظمات غير الحكومية المحلية أو العمل الإنساني.	تمويل المغتربين
هيكل تمويل يستمد من مصادر متعددة للحد من المخاطر وتحسين الاستقرار المالي.	التمويل المتنوع
مبدأ توجيهي في البحوث والممارسات الإنسانية لمنع العواقب السلبية على المشاركين.	لا ضرر ولا ضرار
فرد أو منظمة أو حكومة تقدم موارد مالية أو غيرها من الموارد لدعم العمل الإنساني والتنموي.	الجهة المانحة
الظاهرة التي يحتكر فيها الأفراد أو الجماعات ذات النفوذ السياسي أو العسكري أو الاقتصادي الموارد الإنسانية المخصصة للفئات السكانية الضعيفة.	استيلاء النخبة
تعد الشراكات المنصفة، كما تصورها وتلتزم بها مبادرة توطین وتحسين آليات الاستجابة في اليمن (LORMIY) أساساً للعمل الإنساني والإنمائي الفعال. فهي تتجاوز مجرد علاقات المعاملات، وتركز بشكل متساو على "ماذا" (المخرجات المحققة) و"كيف" (العمليات التي يتم من خلالها تحقيق المخرجات). تسترشد هذه الشراكات بشكل راسخ بمبادئ الثقة المتبادلة والاحترام العميق، مع الاعتراف بالقيمة المتأصلة والأدوار	الشراكات المنصفة:

<p>المتنوعة والمساهمات التكميلية التي يقدمها جميع الشركاء في العملية. وهي مقياس رئيسي للنجاح في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الأثر المستدام. وتتميز هذه الشراكات بـ</p> <ul style="list-style-type: none"> • الشفافية والمشاركة المبكرة: يتم إرساء درجة عالية من الشفافية ودعمها في جميع جوانب ومراحل التعاون. ويتحقق ذلك من خلال الحوار المفتوح، والمشاورات المبكرة، ومشاركة المعلومات في الوقت المناسب (بما في ذلك الشفافية المالية)، والتواصل الاستباقي، وكلها أمور حاسمة لبناء وزيادة الثقة المتبادلة. (المشار إليها في: <i>التزامات بنيني، مبادئ الشراكة</i>) • التمويل العادل والجودة: الالتزام بتوفير تمويل مباشر ومرن ومستدام للوكالات المحلية/الشركاء الوطنيين المحليين، بما في ذلك استرداد التكاليف الإدارية المناسبة والشفافية. كما يستلزم ذلك أيضاً تكييف آليات التمويل لتعزيز الثقة وتمكين الشركاء من الوفاء بولاياتهم بفعالية. (مشار إليها في: <i>التزامات بنيني، ميثاق التغيير، الشراكات الشاملة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية</i>) • تبسيط العمليات وتقليل الأعباء: يتم بذل الجهود لتبسيط وتوحيد عمليات الشراكة - من الاختيار والعناية الواجبة إلى التعاقد وإدارة المنح وإعداد التقارير. كما يتم تبسيط الاتصالات، وتقديم الدعم إلى الوكالات الوطنية/المحلية لتجاوز إجراءات إدارة المخاطر المعقدة وإجراءات الامتثال، مما يقلل من الأعباء الإدارية. (المشار إليها في: <i>التزامات بنيني</i>) • تعزيز القدرات الاستباقية: مبادرات تعزيز القدرات استباقية وسريعة الاستجابة ومصممة بشكل مشترك مع الشركاء، وتتناول بشكل مباشر أولوياتهم التنظيمية المحددة. كما يعترف هذا أيضاً بمنهجيات التعلم المتبادل والتبادل ويدعمها، مع الاعتراف بالمعارف والمهارات المحلية القائمة. (المشار إليها في: <i>التزامات بنيني، ميثاق التغيير</i>) • المشاركة في صنع القرار والإبداع المشترك: يشارك الشركاء بنشاط في تصميم البرامج والسياسات وتنفيذها ومراجعتها. وهذا يضمن أن تكون عمليات صنع القرار شاملة، وأن يكون للجهات الفاعلة المحلية والوطنية (L/NAS) وكالة وتأثير حقيقيين في تشكيل التدخلات. يتم وضع الحلول بشكل مشترك وتنفيذها بشكل مشترك. (مشار إليها في: <i>التزامات بنيني، الشراكات الشاملة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مذكرة توجيهية بشأن ممارسات الشراكة</i>) • الاحترام المتبادل والمساواة: يُعترف بجميع الشركاء، بغض النظر عن حجمهم أو قوتهم أو ولايتهم، بخبراتهم وتجاربهم ووجهات نظرهم الفريدة. وينطوي ذلك على احترام استقلالية بعضهم البعض، والاعتراف بقيودهم، والبناء على نقاط القوة المتنوعة لتعزيز المساواة الحقيقية في التعاون. (مشار إليها في: <i>التزامات بنيني، مبادئ الشراكة، الشراكات الشاملة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية</i>) • التعلم المتبادل والإدارة التكيفية: تعزز الشراكات بيئات التعلم المتبادل المستمر والتفكير المشترك والإدارة التكيفية. يتم تصميم النهج بشكل مشترك، وهناك التزام بالاستثمار في المراجعة المستمرة وتكييف العمليات والأدوات والإجراءات بناءً على الرؤى المشتركة والسياقات المتطورة. (المشار إليها في: <i>التزامات بنيني، بنيني للتعلم وتبادل المعرفة</i>) • الاعتراف والظهور: يتم الاعتراف بالشركاء وإبرازهم على النحو الواجب في جميع الاتصالات والمنشورات والمخرجات الخارجية. يتم تعزيز أدوارهم ومساهماتهم، وضمان الاعتراف بهم وإدراجهم كمتحدثين رسميين عند الاقتضاء، مما يعزز كرامة المجتمعات المتضررة ويكافح الروايات الضارة. (المشار إليها في: <i>التزامات بنيني، ميثاق التغيير</i>) • النهج الموجه نحو النتائج: مع التأكيد على العمليات المنصفة، تظل الشراكات قائمة على الواقع وموجهة نحو العمل، وتركز على تحقيق نتائج ملموسة ومؤثرة تفيد المجتمعات التي تخدمها. (مشار إليها في: <i>مبادئ الشراكة، الشراكات المعززة للإمارة</i>) 	
<p>ترتيب يقدم فيه الممولون الدعم الكافي لتغطية التكاليف غير المباشرة أو الإدارية للمنظمة.</p>	<p>التوزيع العادل للتكاليف</p>
<p>التبرعات أو المنح المقدمة من خلال المؤسسات أو الآليات الدينية التي تتماشى مع العطاء القائم على العقيدة.</p>	<p>آلية التمويل الديني</p>
<p>الهيكل العام والقنوات التي يتم من خلالها تخصيص التمويل وإدارته في قطاع المنظمات غير الحكومية.</p>	<p>الهيكل المالي</p>
<p>قدرة المنظمة غير الحكومية على استدامة عملياتها وإدارة الصدمات المالية والحفاظ على قدرتها على الاستمرار مع مرور الوقت.</p>	<p>الصحة المالية</p>
<p>الأموال المخصصة لدعم المنظمة في أوقات انقطاع التمويل أو الطوارئ.</p>	<p>الاحتياطات المالية</p>

قدرة المنظمات غير الحكومية على تعبئة الموارد وإدارتها باستمرار لتحقيق أهداف المهمة على المدى الطويل.	الاستدامة المالية
<p>مستويات مختلفة من تخصيص التمويل الإنساني، مصنفة على النحو التالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> غير مخصص: لا توجد قيود محددة على كيفية استخدام الأموال. مخصص بشكل مرن: بعض القيود على كيفية استخدام الأموال، ولكن مع الحفاظ على المرونة. مخصصة: يتم تخصيص الأموال لغرض أو نشاط محدد. مخصصة بإحكام: يتم تخصيص الأموال لغرض أو نشاط محدد مع فرض قيود صارمة على كيفية استخدامها. 	التمويل المرن
<p>الميزات أو البنود في اتفاقيات التمويل أو العقود أو الشراكات التي تسمح بمرونة أكبر في كيفية استخدام الأموال، وكيفية تنفيذ المشاريع، وكيفية إدارة الشراكات.</p> <p>أمثلة على أحكام المرونة:</p> <ul style="list-style-type: none"> الميزة المرنة: السماح للمكاتب المحلية/المكاتب الوطنية بتعديل ميزانياتها بناءً على الاحتياجات والأولويات المتغيرة. تمديد فترات إعداد التقارير: إتاحة المزيد من الوقت للمكاتب المحلية/المكاتب الوطنية المحلية لتقديم التقارير، لا سيما في السياقات الصعبة. تبسيط عمليات تقديم الطلبات: تسهيل عملية تقديم الطلبات للحصول على التمويل وتقليل العوائق البيروقراطية على الوكالات المحلية/الحكومية المحلية. المشاركة في اتخاذ القرارات: إشراك المنظمات المحلية/الحكومية المحلية في عمليات صنع القرار المتعلقة بتنفيذ المشاريع وتخصيص التمويل. 	أحكام المرونة
التكوين والآليات التي تتلقى من خلالها المنظمة الدعم المالي، بما في ذلك مصادره وشروطه ومرونته.	هيكل التمويل
المنظمات غير الحكومية المحلية القوية التي تعمل كوسيط وتصفية الوصول إلى التمويل.	المنظمات غير الحكومية حارسة البوابة
السلطة الرسمية في اليمن لإدارة الزكاة المؤسسية في ظل سلطات الأمر الواقع.	GAZ
مجموعة من الالتزامات التي تعهدت بها الجهات الفاعلة في المجال الإنساني لتحسين فعالية وكفاءة المساعدات الإنسانية.	الصفحة الكبرى
النظم والأدوات المؤسسية المستخدمة لتخطيط وتتبع ومراقبة ميزانيات الأنشطة الممولة من المنح.	نظم إدارة ميزانية المنح
هيئة تنسيق مقترحة لسد الفجوة بين الجهات الفاعلة في مجال المساعدات والتنمية والتمويل الإسلامي.	مجلس التنسيق الاقتصادي للتنمية الإنسانية
مصطلح عربي يعني "الامتياز" أو "الكمال"؛ وفي السياق الإنساني الإسلامي، يشير إلى فعل الخير بإخلاص ونزاهة يتجاوز الواجب الأساسي - السعي إلى التميز الأخلاقي في العمل.	إحسان (إحسان)
غالبًا ما يكون العاملون في مجال العمل الإنساني المحلي/المحليون هم أول المستجيبين ولديهم معرفة لا تقدر بثمن بالتحديات والحلول المحلية. وهم يساهمون في تحقيق استجابة إنسانية أكثر فعالية وكفاءة واستدامة.	أهمية L/NAS
حالة يأتي فيها معظم الدخل من عدد قليل من الممولين، مما يزيد من المخاطر المالية.	تركيز الدخل
عملية توسيع مصادر الدخل لتتجاوز الجهات المانحة التقليدية لتشمل القطاع الخاص والمغتربين وغيرها من التدفقات.	تنوع الدخل
مقياس لعدد وتنوع مصادر تمويل منظمة ما.	تنوع الدخل
تعيين درجات رقمية للمؤشرات لإنشاء مقياس مركبة للأداء أو الحالة.	الفهرسة
جزء من تمويل المانحين المستخدم لتغطية النفقات الإدارية والتشغيلية العامة.	استرداد التكاليف غير المباشرة (ICR)
<p>التمويل المالي الذي يتم تقديمه للجهات الفاعلة المحلية والوطنية من خلال طرف ثالث أو وسيط، بدلاً من تقديمه مباشرة من الجهة المانحة أو وكالة التمويل.</p> <p>أمثلة على التمويل غير المباشر:</p> <ul style="list-style-type: none"> المنظمات غير الحكومية الدولية/وكالات الأمم المتحدة: تقدم إحدى الوكالات المانحة منحة إلى منظمة غير حكومية دولية كبيرة، ثم تتعاقد من الباطن أو تتشارك مع منظمات غير حكومية محلية لتنفيذ مشروع ما. وتتلقى المنظمات غير الحكومية المحلية التمويل بشكل غير مباشر من خلال المنظمة غير الحكومية الدولية. الحكومات الوطنية: تقدم وكالة مانحة التمويل إلى حكومة وطنية للاستجابة الإنسانية، ثم تخصص الحكومة الأموال للمنظمات غير الحكومية أو المنظمات المحلية. المنظمات الوسيطة: تقدم وكالة مانحة التمويل إلى منظمة وطنية أو دولية متخصصة في دعم الجهات الفاعلة المحلية. ثم تقوم هذه المنظمة الوسيطة بعد ذلك بتوزيع 	التمويل غير المباشر

الأموال على المنظمات غير الحكومية المحلية/المنظمات الوطنية المحلية بناءً على معايير أو مشاريع محددة.	
الحصول على موافقة طوعية من المشاركين بعد شرح البحث ومخاطره/فوائده.	الموافقة المستنيرة
التمويل الذي يتم الحصول عليه من خلال قنوات غير رسمية مثل التبرعات المجتمعية أو تحويلات المغتربين أو آليات التمويل الإسلامي التقليدية (الزكاة والوقف).	التمويل غير الرسمي
تبنى المنظمات لهياكل وعمليات على غرار الكيانات القائمة لاكتساب الشرعية.	التشابه المؤسسي
منظمة تتلقى التمويل من جهة مانحة ثم تنقله إلى شريك محلي أو وطني.	الوسيط
التمويل الذي يتم الحصول عليه من خلال أطراف ثالثة مثل المنظمات الدولية غير الحكومية أو وكالات الأمم المتحدة بدلاً من الجهات المانحة مباشرة.	التمويل الوسيط
المبادئ الأخلاقية الأساسية مثل الأمانة والعدل والإحسان والشورى التي توجه المساءلة المحلية.	القيم الأخلاقية الإسلامية
الأدوات والممارسات المالية القائمة على المبادئ الإسلامية (مثل الزكاة والوقف والصدقة) المستخدمة في التنمية الاجتماعية والاستجابة الإنسانية.	التمويل الاجتماعي الإسلامي
مفهوم من النظرية المؤسسية حيث تحاكي المنظمات المحلية هياكل المنظمات الدولية ولغتها وسلوكها لاكتساب الشرعية والتمويل.	التشابه
مقابلات شبه منظمة مع أصحاب المصلحة الذين لديهم معرفة متخصصة ذات صلة بموضوع البحث.	مقابلات أصحاب المصلحة الرئيسيين
يجب أن تتاح للمنظمات غير الحكومية فرص متكافئة لتولي أدوار قيادية. ويشمل ذلك تعزيز القيادة المشتركة، ورفع مستوى الموظفين الوطنيين، ودعم عمليات الاختيار الشفافة والشاملة.	القيادة
تشير القيادة والإدارة إلى الممارسات والعمليات والسلوكيات التي يستخدمها الأفراد والمجموعات لتوجيه وتوجيه وتنظيم ومراقبة الأنشطة والموارد داخل منظمة غير حكومية. وتتميز القيادة والإدارة الفعالة بالتركيز على السلامة المالية واسترداد التكاليف وتنوع الدخل والفعالية التنظيمية. ويمكن للقيادة القوية أن تمكن المنظمات غير الحكومية من تحقيق الصحة المالية حتى عندما تكون جودة الدخل منخفضة نسبيًا. وتشمل مؤشرات القيادة والإدارة الفعالة تقييم الصحة المالية، ومراقبة جودة الدخل، وتنفيذ ممارسات استرداد التكاليف. وتشمل المسؤوليات الرئيسية التعريف بالمنظمة، والعمل على تقارير الأداء المالي والتشغيلي، والحفاظ على وظائف جمع التبرعات.	القيادة والإدارة
يجب أن تتاح للمنظمات غير الربحية إمكانية الوصول إلى الموارد الكافية، بما في ذلك التمويل والمعدات والأمن.	موارد القيادة
التوتر الذي تواجهه المنظمات غير الحكومية بين تلبية معايير المانحين الخارجيين والحفاظ على الثقة المحلية.	ازدواجية الشرعية
النظرية التنظيمية التي تشير إلى أن المؤسسات تسعى جاهدة لتبدو شرعية في نظر المانحين أو المجتمع من خلال التوافق مع المعايير أو الممارسات السائدة.	نظرية الشرعية
الجهات الفاعلة المحلية والوطنية غير الحكومية: المنظمات العاملة في مجال الإغاثة التي تتخذ من البلد المتلقي للمساعدات مقرًا لها وتعمل في البلد المتلقي للمساعدات والتي لا تتبع لمنظمة غير حكومية دولية.	الجهات الفاعلة المحلية والوطنية (LNAs):
الجهات الفاعلة الوطنية ودون الوطنية التابعة للدولة: سلطات الدولة في البلد المتضرر المتلقي للمساعدات العاملة في مجال الإغاثة، سواء على المستوى المحلي أو الوطني.	
المنظمات غير الحكومية المحلية:	
التركيز: تعمل في المقام الأول داخل منطقة جغرافية محددة، غالبًا ما تكون مدينة أو منطقة أو مقاطعة داخل البلد.	
مدى الوصول: تركز أنشطتها وتأثيرها في المقام الأول على المجتمع المحلي.	
التمويل: قد تعتمد بشكل كبير على مصادر التمويل المحلية أو التبرعات المجتمعية أو المنح الصغيرة من المنظمات المحلية.	
الخبرة: غالبًا ما يكون لديهم معرفة وفهم عميقين للاحتياجات المحلية والسياقات الثقافية وديناميكيات المجتمع المحلي.	
مثال على ذلك: منظمة مجتمعية في مدينة معينة تعمل على توفير خدمات الرعاية الصحية للفئات المهمشة.	
المنظمات غير الحكومية الوطنية:	
التركيز: تعمل في منطقة جغرافية أوسع، وغالبًا ما تكون على مستوى الدولة.	
مدى الوصول: يمكن أن تمتد أنشطتها وتأثيرها إلى مناطق متعددة أو البلد بأكمله.	
التمويل: قد تتلقى التمويل من مصادر وطنية ودولية، بما في ذلك المنح الحكومية والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية الدولية.	
الخبرة: غالبًا ما تتمتع بخبرة في مجالات مواضيعية محددة، مثل حقوق الإنسان أو الاستجابة للكوارث أو حماية البيئة، وقد تعمل على المناصرة على المستوى الوطني.	

مثال: منظمة وطنية تعمل على تعزيز حقوق المرأة والوصول إلى التعليم في جميع أنحاء البلاد.	
الاختلافات الرئيسية:	
النطاق الجغرافي: تعمل المنظمات غير الحكومية المحلية في منطقة جغرافية أصغر، بينما تعمل المنظمات غير الحكومية الوطنية في منطقة أوسع.	
مصادر التمويل: غالبًا ما تعتمد المنظمات غير الحكومية المحلية على التمويل المحلي، في حين أن المنظمات غير الحكومية الوطنية قد تحصل على تمويل وطني ودولي.	
التركيز: غالبًا ما تركز المنظمات غير الحكومية المحلية على الاحتياجات على مستوى المجتمع المحلي، في حين أن المنظمات غير الحكومية الوطنية قد تركز بشكل أوسع على القضايا على المستوى الوطني.	
النماذج المالية القائمة على المجتمع المحلي أو النماذج المالية الخاصة بالسياق مثل الزكاة أو الوقف أو المؤسسات التي تديرها المنظمات غير الحكومية.	النماذج المحلية المبتكرة
إن إضفاء الطابع المحلي، كما تدافع عنه الصفقة الكبرى (2016) ، هو تحول محوري في الممارسة الإنسانية يركز على تعظيم القيادة وصنع القرار والموارد المالية الموجهة مباشرة إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية. ويهدف إلى جعل الاستجابة الإنسانية "محلية بقدر الإمكان ودولية بقدر الضرورة". ويشمل هذا التحول الاستراتيجي	التوطين المحلي
<ul style="list-style-type: none"> • التمويل المباشر والنوعي: الالتزام بزيادة التمويل المباشر للجهات الفاعلة المحلية والوطنية (الهدف 25 في المائة من الصفقة الكبرى)، وضمان أن يكون مرناً ومتعدد السنوات ويغطي التكاليف الإدارية الأساسية لتعزيز الاستدامة المؤسسية. • تمكين القيادة وصنع القرار: تمكين المنظمات المحلية والسلطات الوطنية المحلية من القيادة والمشاركة في التصميم والمشاركة على قدم المساواة في جميع مراحل العمل الإنساني، بدءاً من تصميم البرامج ووضع الميزانية إلى التنسيق الاستراتيجي وإدارة المخاطر. • تعزيز القدرات والتعلم المتبادل: الاستثمار في القدرات المؤسسية للشركاء المحليين/الحكومات الوطنية وتعزيزها بشكل متبادل، مع تعزيز التعلم المشترك والنهج التكيفية التي تقدر المعارف والخبرات المحلية. • الشراكات العادلة: بناء علاقات مبنية على الثقة المتبادلة والاحترام والشفافية والمساءلة، وتقليل الأعباء الإدارية، وضمان حصول الوكالات الوطنية المحلية على التقدير الواجب وإبراز دورها الهام. <p>في نهاية المطاف، يتعلق التوطين بتحويل ديناميكيات السلطة لتعزيز استجابة إنسانية أكثر فعالية وكرامة وقيادة محلية.</p>	
مقاييس التوطين هي مقاييس قابلة للقياس الكمي تُستخدم لتتبع وتقييم التقدم المحرز في جهود توطين المساعدات الإنسانية وفعاليتها. تركز هذه المقاييس في المقام الأول على تقييم نقل:	مقاييس التوطين
<ul style="list-style-type: none"> • التمويل: قياس النسبة المئوية للتمويل الإنساني الموجه مباشرة إلى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية (L/NAS). • القيادة وصنع القرار: تقييم مدى تمكين الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في الأدوار القيادية وإشراكها في عمليات صنع القرار الحاسمة في إطار الاستجابات الإنسانية. • تعزيز القدرات: تقييم مدى تعزيز القدرات المؤسسية والتشغيلية للجهات الفاعلة المحلية/الشركاء الوطنيين المحليين. • الشراكات العادلة: تحليل جودة الشراكات بين الجهات الفاعلة الدولية والمحلية، مع التركيز على الاحترام المتبادل والشفافية والمسؤوليات المشتركة. هذه المقاييس هي أدوات أساسية للمساءلة ولضمان أن تكون المساعدات "محلية بقدر الإمكان ودولية بقدر الضرورة". 	
عدم التطابق بين الالتزامات بالتوطين والواقع العملي.	خطاب التوطين المحلي
وثيقة أو سياسة استراتيجية تضمن الاستمرارية المالية للمنظمات غير الحكومية على مدى فترة طويلة.	خطة الاستدامة المالية طويلة الأجل
عدم الاستقرار الاقتصادي على المستوى الوطني الذي يؤثر على عمل المنظمات غير الحكومية واستدامتها.	هشاشة الاقتصاد الكلي
مقاصد الشريعة الإسلامية التي تؤكد على حماية العقيدة والحياة والفكر والملكية والكرامة. تستخدم في التمويل الإسلامي وأخلاقيات التنمية لتأطير التدخلات.	مقاصد الشريعة الإسلامية (مقاصد الشريعة)
يحدث عندما تغير المنظمات غير الحكومية تركيزها أو أنشطتها لتتماشى مع أولويات تمويل الجهات المانحة بدلاً من مهمتها الأصلية أو احتياجاتها المحلية.	انحراف المهمة

نهج بحثي يجمع بين الأساليب النوعية والكمية لاكتساب فهم أكمل للقضايا المعقدة.	الأساليب المختلطة
عقد التمويل الإسلامي لتوزيع الأرباح.	المضاربة
المنح المقدمة على عدة سنوات لدعم الاستقرار والتخطيط الاستراتيجي.	التمويل متعدد السنوات
تمويل مدته 24 شهرًا أو أكثر بناءً على تواريخ بدء وانتهاء اتفاقية التمويل الرسمية الأصلية. يتوافق هذا التعريف مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).	تمويل متعدد السنوات:
عقد شراكة في التمويل الإسلامي.	المشاركة
الوصي أو الناظر المسؤول عن إدارة الوقف.	المتولي
عملية توحيد أسماء المؤسسات عبر مجموعات البيانات لتحقيق الاتساق.	توحيد الأسماء
المساهمات المالية التي تقدمها الحكومة الوطنية لدعم المنظمات غير الحكومية المحلية أو الأنشطة التنموية.	التمويل الحكومي الوطني
عملية يتم فيها نقل أدوار المعونة إلى منظمات غير حكومية وطنية مختارة بدلاً من قاعدة محلية واسعة.	التأميم
تحويل الحركات الشعبية إلى منظمات غير حكومية بيروقراطية، وغالبًا ما تبعدها عن المجتمعات المحلية.	التأميم
استخدام منصات الإنترنت لجمع الأموال من الأفراد أو المؤسسات على مستوى العالم.	آلية التبرع عبر الإنترنت
حرية إعادة تخصيص أو إعادة ترتيب أولويات الموارد لتعزيز الفعالية ضمن أطر المشاريع.	الحرية التشغيلية
التمويل المخصص للتكاليف الإدارية والتشغيلية الأساسية (مثل الإيجار والرواتب).	تمويل النفقات العامة
التكاليف التي تتكبدها المنظمة والتي لا ترتبط مباشرة بتقديم الخدمات، مثل التكاليف الإدارية والإيجار والمرافق.	النفقات العامة/التكاليف غير المباشرة
اعتماد ممارسات رسمية خارجية للظهور بمظهر احترافي، وغالبًا ما يكون ذلك دون صلة بالسياق.	الاحترافية الأدائية
مجمع تمويل مشترك تساهم فيه جهات مانحة متعددة (مثل الصندوق الإنساني اليماني) للاستجابة الإنسانية.	آلية التمويل المشترك
علاقات غير متوازنة حيث يهيمن أحد الشركاء على القرارات أو السيطرة أو وضع جدول الأعمال.	عدم تناظر القوة
طريقة غير عشوائية لأخذ العينات تستهدف خصائص محددة ضمن مجموعة سكانية.	أخذ العينات الانتقائية
وجود قواعد قانونية ومالية متنافسة في مناطق جغرافية أو سياسية مختلفة، مما يعقد عمليات المنظمات غير الحكومية.	التجزئة التنظيمية
في سياق السلامة المالية في المنظمات غير الحكومية، تشير الاحتياطات إلى الأموال التي تخصصها المنظمة للاستخدام المستقبلي. ويمكن أن تكون هذه الاحتياطات غير مفيدة، بمعنى أنه يمكن للمنظمة استخدامها على النحو الذي تراه مناسبًا، أو مفيدة، بمعنى أن هناك قيودًا على كيفية استخدامها. سياسة الاحتياطات هي خطة رسمية أو غير رسمية وضعتها المنظمة لإدارة احتياطاتها (Humentum).	الاحتياطات
سياسة مالية تحدد كيفية بناء المنظمة للاحتياطات غير المشروطة وإدارتها من أجل الاستقرار المالي وحالات الطوارئ.	سياسة الاحتياطات
قدرة المنظمة على التكيف والازدهار في ظل الأزمات أو الاضطرابات الخارجية.	المرونة
تصنيف الجاهزية المالية للمؤسسة بناءً على مستويات الاحتياطي واستقرار الدخل.	تصنيف المرونة
نظرية تشير إلى أن المنظمات تعدّل سلوكها بناءً على اعتمادها على الموارد الخارجية.	نظرية الاعتماد على الموارد
الدخل الوارد مع قيود مفروضة من الجهات المانحة تتطلب استخدامه لأغراض أو تكاليف أو أنشطة محددة. قد تصنف بعض المنظمات غير الحكومية الدخل على أنه مقيد حتى لو كان الممول يتوقع أن يكون غير مقيد، خاصة إذا كان أي جزء من التمويل يتضمن متطلبات الإنفاق أو إذا طلب المانح تقارير تكاليف محددة.	الدخل المقيد
الاحتياطات المشروطة هي الأموال التي تحتفظ بها المنظمة والتي تم منحها لغرض أو تكلفة أو نشاط معين وافقت عليه الجهة المانحة، ولكن لم يتم إنفاقها بعد. يتم الإبلاغ عن هذه الاحتياطات عندما تكون سياسة المنظمة هي إظهار رصيد الصندوق كاحتياطات مفيدة بدلاً من الإيرادات المؤجلة كالتزام.	الاحتياطات المشروطة
العطاء الطوعي في الإسلام، وغالبًا ما يكون تلقائيًا وغير مقيد؛ ويمكن أن يدعم الجهود الإنسانية.	الصدقة
البيانات الموجودة التي تم جمعها لغرض آخر ولكن تم استخدامها في الدراسة الحالية لدعم النتائج أو التحقق من صحتها.	البيانات الثانوية
المنظمات غير الحكومية التي تمول عملياتها من أعضاء مجلس الإدارة أو المؤسسين أو رسوم العضوية.	التمويل الذاتي
كيفية تقييم المنظمات غير الحكومية لتنوع التمويل الخاص بها بناءً على هيكل دخلها.	التصور الذاتي لتنوع الدخل

الوضع الذي يتم فيه التعاقد من الباطن مع المنظمات غير الحكومية المحلية من قبل المنظمات غير الحكومية الدولية دون وضوح الرؤية أو الأدوار الاستراتيجية، مما يقوض مبادئ الشراكة العادلة.	شراكة الظل
مصطلح غير رسمي يصف المنظمات غير الحكومية التي تقودها نخبة ذات النفوذ والتي تتحكم في أجزاء كبيرة من تمويل المعونة، وغالباً ما تعمل كوسيط بين الجهات المانحة والجهات الفاعلة المحلية.	المنظمات غير الحكومية الشيعية / المنظمات الشيعية
التشاور أو المشاركة في صنع القرار. غالباً ما تُذكر كأساس للحكومة الشاملة والقيادة العادلة في الأخلاق الإسلامية.	الشورى (شورى)
اعتماد المنظمة على ممول واحد للحصول على معظم دخلها، مما يزيد من ضعفها المالي.	الاعتماد على مورد واحد
أسلوب أخذ العينات حيث يقوم المشاركون الحاليون بإحالة مشاركين جدد من شبكاتهم.	أخذ عينات كرة الثلج
ميل المستجيبين إلى الإجابة عن الأسئلة بطريقة يعتقدون أنها مقبولة أو مواتية اجتماعياً.	تحيز الرغبة الاجتماعية
منظمة أو مبادرة تحقق إيرادات من خلال الأنشطة التجارية مع السعي لتحقيق أهداف اجتماعية.	المؤسسة الاجتماعية
الإيرادات التي تولدها منظمة غير حكومية من خلال الخدمات أو المنتجات المقدمة كجزء من نموذج المؤسسة الاجتماعية.	الاستثمار الاجتماعي
تنوع وأنواع مصادر الدخل التي تتلقى المنظمة غير الحكومية التمويل منها.	تكوين المصدر
النقص المزمّن في تمويل التكاليف التشغيلية الأساسية (مثل الرواتب والإدارة)، مما يضعف القدرة التنظيمية والاستدامة مع مرور الوقت.	دورة الجوع
قدرة المنظمة على التكيف السريع مع السياقات المتغيرة باستخدام الموارد المتاحة.	الرشاقة الاستراتيجية
قدرة المنظمات غير الحكومية على تحديد ومتابعة مهمتها بشكل مستقل عن الضغوط الخارجية.	الاستقلالية الاستراتيجية
فقدان التوافق مع الأولويات المحلية بسبب الضغوط الخارجية (المانحين أو المنظمات غير الحكومية الدولية).	التشوه الاستراتيجي
الأموال التي تضعها المنظمة جانباً للحفاظ على العمليات أثناء الصدمات المالية أو توقف المانحين.	الاحتياطات الاستراتيجية
تنظيم عينة حسب الخصائص مثل الحجم أو المنطقة الجغرافية أو الميزانية لضمان التمثيل.	التقسيم الطبقي
استبيان موحد يحتوي على أسئلة محددة مسبقاً يُستخدم لجمع البيانات بشكل متسق بين المستجيبين.	المسح المنظم
عندما تتلقى المنظمات غير الحكومية الدولية أموالاً من المانحين وتصرفها للمنظمات غير الحكومية المحلية كمنح فرعية.	المنح الفرعية
شهادات مالية إسلامية شبيهة بالسندات ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية.	الصكوك
قدرة المنظمة غير الحكومية على الحفاظ على عملياتها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل دون الاعتماد على المانحين.	الاستدامة
إطار عمل يحلل كيفية استفادة المنظمات من الموارد والأصول المتنوعة لتحقيق المرونة والفعالية المستدامة.	إطار عمل سبل العيش المستدامة (SLF)
درجة مركبة أو نظام تصنيف يقيّم الاستدامة المالية والمؤسسية للمنظمات.	مؤشر الاستدامة
طريقة نوعية لتحديد الأنماط (الموضوعات) وتحليلها والإبلاغ عنها ضمن البيانات.	التحليل الموضوعي
الجمع بين مواضيع من مصادر بيانات متعددة في إطار تحليلي موحد.	التوليف الموضوعي
إطار عمل منظم يحدد المسار المتوقع للتغيير والافتراضات الكامنة وراءه.	نظرية التغيير
مدى اعتماد المنظمة على أكبر مانح (مانحها) للحصول على الدخل.	الاعتماد على الموارد العليا
إطار عمل استراتيجي يحدد التسليم التدريجي للمسؤوليات والموارد من الجهات الدولية إلى الجهات المحلية والوطنية. تهدف هذه الخطة إلى ضمان الانتقال السلس والمستدام نحو الملكية والقيادة المحلية في العمل الإنساني.	الخطة الانتقالية
استخدام مصادر أو أساليب متعددة للبيانات لزيادة مصداقية وصحة نتائج البحث.	التثليل
المساهمات المالية التي يمكن استخدامها وفقاً لتقدير المنظمة غير الحكومية، ولا ترتبط بأنشطة أو مشاريع محددة.	التمويل غير المقيد
الإيرادات التي تجمعها المنظمة والتي يمكن إنفاقها حسب تقديرها لأي غرض أو تكلفة أو نشاط تختاره.	الدخل غير المقيد
تشير الاحتياطات غير المشروطة إلى الجزء من الموارد المالية للمنظمة المتاح للاستخدام بسهولة دون أي قيود أو شروط تحد من استخدامها. وهي عنصر أساسي من عناصر السلامة المالية للمنظمة، حيث توفر المرونة وتمكّن المنظمة من الاستجابة للنفقات غير المتوقعة أو الانقطاعات في تدفقات الإيرادات الخارجية. يمكن أن تشمل الاحتياطات غير المشروطة التكاليف العامة مثل الإيجار والرواتب والمرافق وغيرها من	الاحتياطات غير المشروطة

	النفقات التشغيلية الضرورية لعمل المنظمة ولكنها لا ترتبط مباشرة ببرامج أو مشاريع محددة. ويساعد وجود مستويات كافية من الاحتياطات غير المشروطة على ضمان الاستدامة المالية والاستقرار، لا سيما في مواجهة الأحداث غير المتوقعة أو التحولات في التمويل.
الرؤية	يجب أن تُمنح المنظمات غير الربحية/المؤسسات غير الربحية رؤية واضحة في هياكل التنسيق، بما في ذلك الرؤساء المشاركون، والوقت المخصص لها في القاعة، وإبراز وجهات نظرها.
الوقف	وقف ديني، غالبًا ما يكون أرضًا أو عقارًا مخصصًا للصالح العام بموجب الشريعة الإسلامية؛ يمكن أن يوفر دخلًا مستدامًا للمنظمات غير الحكومية.
الزكاة	عطاء خيري إلزامي في الإسلام، وعادة ما يكون 2.5% من ثروة الفرد سنويًا؛ مصدر مؤسسي للدعم المجتمعي.

الملحق (ب): مصفوفة تقييم استدامة المنظمات غير الحكومية

مؤشر الأداء الرئيسي 11: عدالة التمويل وإمكانية الوصول إلى المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية

المقياس	سؤال التقييم	الأسئلة الفرعية	المؤشر	المعايير	الوضع الحالي
م 11.1 حصة التمويل	كيف تقارن اتجاهات التمويل وتوزيعه واستقراره بين المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية والجهات الفاعلة الدولية في اليمن (2015-2025)؟	1. ما هي حصة التمويل المباشر للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية مقارنة بالمنظمات غير الحكومية الدولية/الأمم المتحدة والجهات الفاعلة في اليمن؟	النسبة المئوية للتمويل الذي يتبعه برنامج دعم الاستقرار المالي للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية مقابل الجهات الفاعلة الأخرى	$\leq 25\%$ إلى المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية (الصفحة الكبرى)	1.76% (متوسط 2015-2024). تلقت المنظمات غير الحكومية الدولية 2.52 مليار دولار أمريكي، والمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية 480 مليون دولار أمريكي (المنظمات غير الحكومية المحلية: 37.15 مليون دولار أمريكي).
م 11.2 حقوق الملكية		1. إلى أي مدى يتركز التمويل بين المنظمات غير الحكومية الدولية مقابل المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية؟	المنظمات غير الحكومية الدولية: نسبة التمويل بين المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات غير الحكومية المحلية	المنظمات غير الحكومية الدولية: نسبة المنظمات غير الحكومية الدولية: المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية $\geq 3:1$	8.9:1 (2024). بلغت ذروتها عند 41:1 (2016).
م 11.3 التشتت		2. ما مدى تركيز التمويل بين المنظمات غير الحكومية الوطنية والمنظمات غير الحكومية المحلية؟	المنظمات غير الحكومية الوطنية: نسبة تمويل المنظمات غير الحكومية الوطنية إلى المنظمات غير الحكومية المحلية	نسبة المنظمات غير الحكومية الوطنية: المنظمات غير الحكومية المحلية $\geq 3:1$	7.4:1 (تهيمن المنظمات غير الحكومية الوطنية على التمويل المحلي).
		3. ألا تتلقى منظمة غير حكومية دولية واحدة أكثر من 10% من إجمالي التمويل؟	النسبة المئوية لأكثر من 5 مستفيدين لكل فئة	$\geq 10\%$ لأي فئة واحدة	أكبر 5 مستفيدين: - المنظمات غير الحكومية المحلية: 86.2% - المنظمات غير الحكومية الوطنية: 76.5% - المنظمات غير الحكومية الدولية: 33.2%
	4. ألا تتلقى أي منظمة غير حكومية وطنية/منظمة غير حكومية واحدة أكثر من 3% من إجمالي التمويل؟	مؤشر هيرفنداهل-هيرشمان (HHI)	$\geq 3\%$ لأي منظمة غير حكومية دولية واحدة أو منظمة غير حكومية محلية/منظمة غير حكومية وطنية	استحوذ النخبة: تتلقى أكبر 5 منظمات غير حكومية محلية غير حكومية 86.2% من التمويل المحلي.	

11.5 MI الاستقرار	5. هل تقلب التمويل السنوي للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في حدود $\pm 15\%$ ؟	تغير التمويل السنوي	$\geq 15\%$ تقلبات سنوية بنسبة $\pm 15\%$ للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية	تقلبات عالية:	- تم تمويل 67% من المنظمات غير الحكومية الوطنية منخفضة التمويل لمدة عام واحد فقط (2015-2024).
م 11.6 التمويل الوسيط	ما مقدار التمويل الذي يصل إلى المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية من خلال الوسطاء؟	الحجم والنسبة المئوية عبر المنظمات غير الحكومية الدولية/وكالات الأمم المتحدة	$\geq 50\%$ عبر وسطاء	المنظمات غير الحكومية المحلية: أكثر من 80% عبر المنظمات غير الحكومية الدولية/الأمم المتحدة. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 69.2% عبر وسطاء.	
م 11.7 التمويل متعدد السنوات	إلى أي مدى يكون التمويل متعدد السنوات؟	حجم ونسبة التمويل متعدد السنوات	$\leq 30\%$ تمويل متعدد السنوات للمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية	المنظمات غير الحكومية المحلية: 6.25% متعددة السنوات. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 61.5% منها لديها تمويل متعدد السنوات بنسبة $\geq 25\%$.	
م 11.8 مرونة التمويل	ما مدى مرونة التمويل؟	حجم ونسبة التمويل المرن	$\leq 20\%$ من التمويل المرن	المنظمات غير الحكومية المحلية: 38.9% مرونة بنسبة $\geq 25\%$. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 50% مقيدة للغاية.	
	2. هل يشمل التمويل موارد مبتكرة؟	الحجم والنسبة المئوية من وحدات التمويل البديلة	$\leq 10\%$ من الموارد المبتكرة	نسبة صئيلة	- التمويل الإسلامي (الزكاة/الوقف): $> 1\%$ تم حشدها من قبل المنظمات غير الحكومية. - القطاع الخاص/الموارد الخاصة: $> 5\%$.
م 11.9 الإفصاح عن التمويل	1. هل يتم الإفصاح عن الأموال بشكل علني؟ ما مدى شفافية تدفقات التمويل؟	الإفصاح العلني عن التمويل	100% شفافية في الإفصاحات	شفافية منخفضة: بيانات مجزأة (بيانات مجزأة) تقرير مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومبادرة الشفافية في التمويل الدولي، ومبادرة الإبلاغ عن التمويل الدولي). 24.3% من سجلات المبادرة الدولية للإفصاح عن التمويل تفتقر إلى نوع المتلقي.	
مؤشر الأداء الرئيسي 12: الصحة المالية					
مؤشر الأداء الرئيسي 12.1 توفر الاحتياطي	ما هو وضع وجود الاحتياطي؟	1. هل لدى المنظمات غير الحكومية احتياطات؟	النسبة المئوية للمنظمات غير الحكومية التي لديها احتياطات	$\leq 50\%$ من المنظمات غير الحكومية	المنظمات غير الحكومية المحلية: 13.3% المنظمات غير الحكومية الوطنية: 25% المنظمات غير الحكومية الدولية: 90%

م 12.2 مستوى الاحتياطي	ما هو مستوى الاحتياطي؟	2. كم عدد الأشهر التي يغطيها الاحتياطي؟	أيام/أشهر من الاحتياطيات	≤ 6 أشهر من تكاليف التشغيل	المنظمات غير الحكومية الوطنية: >60 يومًا (الكل). المنظمات غير الحكومية الوطنية: 33.3% أقل من 30 يومًا. المنظمات غير الحكومية الدولية: 88.9% < 90 يومًا.
م 12.3 مستوى التبعية	ما مدى تنوع مصادر الدخل؟	1. % من أعلى 1 مانح؟ 2. النسبة المئوية من أكبر 3 جهات مانحة	% الاعتماد على أعلى مصدر واحد	$\geq 7\%$ الاعتماد على أكبر 1 مانح 1	المنظمات غير الحكومية المحلية: 40% < 75% اعتماد على أكبر مانح. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 47% اعتماد بنسبة 50-75%.
م 11.2 تنوع مصادر التمويل	ما مدى تنوع مصادر الدخل؟	1. ما مدى تنوعها بشكل عام؟ عدد/تنوع مصادر الدخل	النسبة المئوية للاعتماد على أكبر 3 جهات مانحة	$\geq 50\%$ الاعتماد على أكبر 3 جهات مانحة	المنظمات غير الحكومية المحلية: 40% < 75% من أكبر 3 مانحين. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 50% < 75%.
م 11.2 تنوع مصادر التمويل	ما مدى تنوع مصادر الدخل؟	1. ما مدى تنوعها بشكل عام؟ عدد/تنوع مصادر الدخل	النسبة المئوية للاعتماد على أكبر 3 جهات مانحة	≤ 4 مصادر دخل	المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية: 2-3 مصادر (بشكل رئيسي المنظمات غير الحكومية الدولية/الأمم المتحدة). المنظمات غير الحكومية الدولية: 6-8 مصادر.

مؤشر الأداء الرئيسي 13: جودة الدخل

مؤشر الأداء الرئيسي 13.1 الدخل غير المقيد	ما هي نوعية الدخل غير المقيد؟	1- النسبة المئوية للدخل غير المقيد؟ 2. المصادر الرئيسية 3. الاستقرار	% الدخل غير المقيد	$\leq 25\%$	المنظمات غير الحكومية المحلية: 86.7% صفر غير مقيد. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 58.3% صفر.
مؤشر الأداء الرئيسي 13.2 الدخل المقيد	ما هي نوعية الدخل المقيد؟	2. استرداد التكاليف الإدارية؟ 3. تغطية التكاليف الإدارية العادلة؟ 4. الاعتماد على الدعم؟	مصادر التمويل غير المقيد مستوى الاستقرار	$\geq 75\%$	المنظمات غير الحكومية المحلية: 53.8% استرداد الحد الأدنى. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 50% كحد أدنى. المنظمات غير الحكومية المحلية: 53.8% لا يوجد توزيع عادل للتكاليف. المنظمات غير الحكومية المحلية: 53.8% اعتماد جزئي على الدعم. المنظمات غير الحكومية الدولية: 66.7% مدعومة جزئيًا.

1. التصنيف النوعي؟	تصنيف جودة الدخل	مرتفع/متوسط-عالي	المنظمات غير الحكومية المحلية: 67% منخفضة. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 50% منخفضة.
2. التحديات الرئيسية	التحديات الرئيسية	غير متاح	التعنية للمانحين، والاستحواذ على النخبة، والمنح غير المرنة.
3. الاستراتيجيات؟	استراتيجيات التحسين	غير متاح	التمويل الإسلامي، والشراكات مع القطاع الخاص، وإشراك المغتربين.
مؤشر الأداء الرئيسي 14: ممارسة استرداد التكاليف			
1- النسبة المئوية للتكاليف الإدارية المستردة؟	النسبة المئوية لاسترداد التكاليف من الأموال المشروطة	≤75%	المنظمات غير الحكومية المحلية: 46.2% استرداد أقل من 25%. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 83.3% >25%.
2. الاسترداد الكلي؟	النسبة المئوية لإجمالي استرداد التكاليف الإدارية	91-100%	المنظمات غير الحكومية المحلية: 30.8% استرداد جزئي. المنظمات غير الحكومية الوطنية: 33.3% استرداد جزئي.
1. سياسة استرداد التكاليف؟	وجود سياسة	75% لديها سياسة	المنظمات غير الحكومية المحلية: 69% لديها سياسة (لكن 33% منها تطبق جزئياً)
2. تصنيف التكاليف؟	مستوى التنفيذ	التنفيذ الكامل	المنظمات غير الحكومية المحلية: 31% لا يوجد معدل إداري محدد.
3. معدل إداري محدد؟	مستوى التنفيذ	منفذ بالكامل	المنظمات غير الحكومية المحلية: 15% منفذة بالكامل.
4. نظم ميزانية المنح؟	إدارة الميزانية	منفذة بالكامل	المنظمات غير الحكومية المحلية: 62% نفذت جزئياً.
5. نظام توزيع التكاليف؟	مستوى التنفيذ	منفذ بالكامل	المنظمات غير الحكومية المحلية: 23% منفذ بالكامل.
6. سياسة الاحتياطات؟	وجود سياسة	نعم	المنظمات غير الحكومية المحلية: 88% لا توجد سياسة.
1. استراتيجية إدارة التكاليف؟	وجود استراتيجية	نعم	المنظمات غير الحكومية المحلية: 56% لديها استراتيجية.
2. تواتر مراجعة الميزانية؟	التواتر	ربع سنوي+	المنظمات غير الحكومية المحلية: 31% كل ثلاثة أشهر.
3. السعي لتحقيق دخل جديد؟	جهود التنوع	عالية/متوسطة-عالية	المنظمات غير الحكومية المحلية: 67% لا على الإطلاق.
4. القدرة على التمويل غير المقيد؟	المستوى المضمون	عالية/متوسطة-عالية	المنظمات غير الحكومية المحلية: 67% قدرة ضعيفة.

المنظمات غير الحكومية المحلية: 75% لا توجد خطة.	الخطة موجودة	موجودة	1. خطة موثقة؟	خطة طويلة الأجل؟	م 4-14 استراتيجيات الاستدامة
المنظمات غير الحكومية المحلية: 0% نفذت بالكامل.	سنوي	الجدول الزمني	2. تواتر المراجعة؟		
المنظمات غير الحكومية المحلية: 0% تتجاوز الممارسات الجيدة.	الأهداف المدرجة	إدراج الأهداف	3. الربط بالتنوع؟		
تقلب التمويل، واستحواذ النخبة، والقيود المفروضة على نظام سويقت/القيود المصرفية، وأعباء امتثال الجهات المانحة، ونقص تمويل التكاليف الأساسية، ونقص الاحتياطات، والاعتماد الكبير على الوسطاء، والمنح قصيرة الأجل والمشروطة، وتركيز الدخل، وضعف نظم استرداد التكاليف، وبيانات التمويل المجزأة، والقدرة المحدودة على الإدارة المالية، وعوائق الوصول القائمة على النوع الاجتماعي، وضعف نظم المساءلة، والتنسيق المحدود بين أصحاب المصلحة.			1. العوائق النظامية؟	العوائق؟	م 14.5 I العوائق والاستراتيجيات
مشاريع التمويل التجريبية (الزكاة/الوقف)، وجمع التبرعات من المغتربين، وشراكات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والدعوة إلى التمويل المجمع، وتطوير سياسة استرداد التكاليف، ووضع الميزانيات الاستراتيجية، وجهود تنويع الدخل، وحشد المتطوعين، وإعادة التفاوض بشأن الشراكات، وجمع التبرعات المجتمعية، وصياغة سياسة الاحتياطي، وبناء القدرات الداخلية، وإشراك الجهات المانحة في التمويل المرن، وإصالحات النظام المالي.			2. الاستراتيجيات الحالية؟	الاستراتيجيات	
التمويل الاجتماعي الإسلامي (الزكاة/الوقف)، وإشراك القطاع الخاص، وأطر المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتعبئة رؤوس أموال المغتربين، والتمويل الجماعي مع القيادة المحلية، والاتحادات متعددة الجهات الفاعلة، ومنصات جمع التبرعات الرقمية، ونماذج الوقف والوقف، والاقتصاد التطوعي، والعمل الخيري الصغير، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتمويل المراعي للنوع الاجتماعي، ومراكز الابتكار المحلية، والتعاون بين بلدان الجنوب.			1. الفرص المبتكرة؟	الفرص؟	الفرص المتاحة

الملحق (ج): تقييم آراء أصحاب المصلحة - لاستبيان الإلكتروني (عربي)

الملحق (د): نموذج المقابلة (عربي)

الملحق (هـ): الاستبيان كويو (KoBo)

الملحق (و): المسودة الثانية من منهجية قياس الأداء لمبادرة التوطين وتحسين الاستجابة

في اليمن (LORMIY)

9. قائمة المراجع (الحواشي):

- [1] OCHA. *Yemen Humanitarian Response Plan 2025*. <https://www.unocha.org/publications/report/yemen/yemen-humanitarian-needs-and-response-plan-2025-january-2025>
- [2] OCHA. Financial Tracking Service. (2025). *Yemen humanitarian funding overview 2015–2025*. <https://fts.unocha.org/countries/248/summary/2015>
- [3] **United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs**. (n.d.). *Yemen Humanitarian Fund*. <https://www.unocha.org/yemen-humanitarian-fund>
- [4] Humentum. (2022). *Breaking the starvation cycle*. <https://humentum.org/wp-content/uploads/2022/03/Humentum-ACR-Research-Report-FINAL.pdf>
- [5] Humentum. *Sustaining Your NGO's Mission: A Roadmap to Financial Sustainability*. 2023. <https://humentum.org/blog-media/sustaining-your-ngos-mission-a-roadmap-to-financial-sustainability>
- [6] IASC. *Guidance on the Provision of Overheads to Local and National Partners*. Inter-Agency Standing Committee, November 2022. <https://interagencystandingcommittee.org/humanitarian-financing/iasc-guidance-provision-overheads-local-and-national-partners>
- [7] Yemen Policy Center. *Pathways to Equitable International Partnerships*. 2023. <https://www.yemenpolicy.org/pathways-to-equitable-international-partnerships/>
- [8] Elayah, M., et al. (2025). *Financial Sustainability and Influence Dynamics in Yemen's Conflict-Affected NGO Landscape: Unveiling 'Sheikh' Organizations*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-024-00714-y>
- [9] Reuters. "UN Warns of Catastrophic Ramifications if Yemen Banks Are Cut from SWIFT." 13 Jun 2024. <https://www.reuters.com/world/middle-east/un-warns-catastrophic-ramifications-if-yemen-banks-are-cut-swift-2024-06-13/>
- [10] MANGO. *Financial Sustainability: Types of Funding Analysis*. <https://www.scribd.com/document/192018977/Mango-Financial-Sustainability-Types-of-Funding-Analysis>
- [11] Localisation Performance Measurement Framework, Yemen Localisation Initiative. [https://www.lormiy.com/English\(LPMF\)](https://www.lormiy.com/English(LPMF)) https://drive.google.com/file/d/1YO3XQ-PLsOHuv0uQ1iaT1Yi7hsCNHH76/view?usp=drive_link Arabic (LPMF) https://drive.google.com/file/d/1vwXsFAF9qzf4nIEpMjVFLVvkY9dmJH5/view?usp=drive_link
- [12] International Council of Voluntary Agencies (ICVA). (2023). *Measuring humanitarian localisation in Yemen: A baseline report*. <https://www.icvanetwork.org/uploads/2023/02/Localisation-Baseline-Report-in-Yemen-ENG.pdf>
- [13] OCHA. (2025, February 28). *Global Humanitarian Overview 2025 – February update (Snapshot as of 28 February 2025)*. Retrieved from <https://humanitarianaction.info/document/global-humanitarian-overview-2025-monthly-updates/article/february-update-0>
- [14] Pfeffer J, Salancik GR (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row. https://www.google.com/books/edition/The_External_Control_of_Organizations/iZv79yE--_AC?hl=en&gbpv=1
- [15] Yemen Policy Center. (2024, December 19). *Delivering aid effectively in Yemen: Pathways to equitable international partnerships*. Yemen Policy Center. <https://www.yemenpolicy.org/pathways-to-equitable-international-partnerships/>
- [16] OCHA (2025, May 13). *Yemen Humanitarian Country Team key messages: Addendum to the 2025 Yemen Humanitarian Needs and Response Plan*. <https://www.unocha.org/publications/report/yemen/yemen-humanitarian-country-team-key-messages-addendum-2025-yemen-humanitarian-needs-and-response-plan-13-may-2025-enar>
- [17] FundsforNGOs. (n.d.). *The impact of donor dependency*. FundsforNGOs. <https://www2.fundsforngos.org/articles-searching-grants-and-donors/the-impact-of-donor-dependency-on-ngo-growth/>
- [18] Inter-Agency Standing Committee (IASC). *The Grand Bargain document framework 2016–2023*. https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2017-02/grand_bargain_final_22_may_final_2_0.pdf
- [19] Sana'a Center for Strategic Studies. (2024, October 25). *Localizing Aid and Development in Yemen*. https://sanaacenter.org/files/Localizing_Aid_and_Development_in_Yemen_en.pdf
- [20] Core Humanitarian Standard Alliance. (n.d.). *The Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*. <https://www.corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS%20Core%20Humanitarian%20Standard%20-%20Full%20English.pdf>
- [21] DiMaggio PJ, Powell WW (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48(2):147–160.
- [22] Waqf.org. *Facilitating healthcare and emergency relief in war-torn Yemen*. <https://waqf.org/facilitating-healthcare-and-emergency-relief-in-war-torn-yemen/>
- [23] Lang, S. (2013). *NGOs, civil society, and the public sphere*. Cambridge University Press. https://www.google.com/books/edition/NGOs_Civil_Society_and_the_Public_Sphere/vMI-Rgs8nRoC
- [24] Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- [25] Ali, A. W. (2005, July). *Tawhidic worldview, Adl, Ihsan and Amanah: Accountability drivers in Islamic third-sector organisations*.

- https://www.google.com/search?q=https://www.researchgate.net/publication/228263155_Tawhidic_Worldview_Adl_Ihsan_and_Amanah_Accountability_Drivers_in_Islamic_Third-Sector_Organisations
- [26] Deoukker, A., & TROLETTI, J. (2021). *Islamic charities and the pursuit of legitimacy: A case study of Islamic Relief in France*. Al-Ihsan Center for Islamic Studies and Research. https://www.researchgate.net/publication/354433604_Islamic_Charities_and_the_Pursuit_of_Legitimacy_a_Case_Study_of_Islamic_Relief_in_France.
- [27] Ahmed, A. H. A., Zainol, Z., & Mokhtar, N. (2022). An insight of accountability practices in non-governmental organizations (NGOs): The case of Yemen. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(1), 178–186. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i1.1569>
- [28] Human Rights Watch. (2023). *World Report 2024: Yemen*. <https://www.hrw.org/world-report/2024/country-chapters/yemen> (para. on “Blocking and Impeding Humanitarian Access”)
- [29] Colburn, M. (2021, January 26). *A new path forward: Empowering a leadership role for Yemeni civil society*. Sana’a Center for Strategic Studies. https://sanaacenter.org/files/A_New_Path_Forward_en.pdf
- [30] Start Network. (2023, September). *The role of intermediaries in Start Fund responses* (Intermediaries v2.0). https://startnetwork.org/sites/default/files/2023-10/Intermediaries%20v2_0.pdf
- [31] United Nations Security Council. (2025, May 14). Yemen’s People ‘Need Aid, but They also Need Peace’, says Under-Secretary-General, urging Security Council act to ensure respect for international humanitarian law (Press Release SC/16061). United Nations. <https://press.un.org/en/2025/sc16061.doc.htm>
- [32] Krafess, J. (2005, June). *The influence of the Muslim religion in humanitarian aid*. *International Review of the Red Cross*. https://www.icrc.org/sites/default/files/external/doc/en/assets/files/other/irrc_858_krafess.pdf
- [33] Taman, S. (2024). *What is holding back the revival of the waqf institution?* *Journal of Muslim Philanthropy & Civil Society*, 8(1). 45–60. <https://scholarworks.iu.edu/iupjournals/index.php/muslimphilanthropy/article/view/7293>
- [34] AAM Nation Care. (2024, October 2). *Charity organizations in Yemen*. (AAM Nation Care. 2024) <https://aamnationcare.org/charity-organizations-in-yemen/>
- [35] Al Thawra News. *Zakat Authority Launches Projects Worth Over 11.2 Billion Riyals* (2025). <https://en.althawranews.net/2025/03/zakat-authority-launches-projects-worth-over-11-2-billion-riyals/>
- [36] International Bank of Yemen. *About Us* (2024). <https://www.ibyemen.com/about>
- [37] Ayedh, A. M., Echchabi, A., & Ihsan, H. (2018). *Waqf accountability in the Republic of Yemen: An empirical analysis*. *Qudus International Journal of Islamic Studies*, 6(2). https://www.researchgate.net/publication/329897173_Waqf_Accountability_in_the_Republic_of_Yemen_An_Empirical_Analysis
- [38] Islamic Relief. *Child Malnutrition Rising Again in Yemen* (2025). <https://islamic-relief.org/news/child-malnutrition-rising-again-in-yemen-after-10-years-of-war/>
- [39] Sana’a Center for Strategic Studies. *International Aid Organisations and the Yemeni Private Sector* (2023). <https://sanaacenter.org/publications/main-publications/5528>
- [40] ODI. *Impact of Conflict on Yemen’s Financial Sector* (2025). https://media.odi.org/documents/Impact_of_conflict_on_the_financial_sector_in_Yemen_Jg6sNMp.pdf
- [41]
- [42] UNFPA. *Yemen Country Programme Overview* (2025). <https://www.unfpa.org/yemen>
- [43] IFC. *Yemeni Company Feeds Millions Despite Challenges* (2022). <https://www.ifc.org/en/stories/2022/yemeni-company-feeds-millions-despite-relentless-challenges>
- [44] Yemen Microfinance Network. *Annual Report on Microfinance Sector Performance*. <https://yemennetwork.org/annual-reports/>
- [46] ICVA. *Measuring Humanitarian Localisation in Yemen* (2022). <https://www.icvanetwork.org/resource/measuring-humanitarian-localisation-in-yemen-baseline-report/>
- [47] Tamdeen Youth Foundation. (2024). *Assessing the reality of corporate social responsibility in Yemen*. <https://tamdeen-ye.org/upfiles/publications/TYF-2024-06-22-99363.pdf>
- [49] UNDP. *Yemen Overview: Strengthening Institutional and Economic Resilience* (2025). <https://www.undp.org/yemen/publications/strengthening-institutional-and-economic-resilience-yemen-project-impact#:~:text=In%202020%2C%20the%20European%20Union,foster%20economic%20development%20in%20Yemen.>
- [48] PR Newswire. *EU and HSA Group Launch Wathba Strategic Partnership* (2024). https://www.eeas.europa.eu/delegations/yemen/eu-joins-forces-yemens-private-sector-promote-entrepreneurship_en?s=211
- [48] DG ECHO. *Yemen Humanitarian Evaluation Report: Coordination and Cash Sector Challenges* (2024). https://ec.europa.eu/echo/files/funding/hip2024/echo_yem_bud_2024_91000_v3.pdf
- [50] UNFPA. *Gender-Based Constraints in Humanitarian Access in Yemen* (2025). <https://yemen.unfpa.org/sites/default/files/resource-pdf/Final%20GBV%20Sub-Cluster-%20Yemen%20Crisis-Preventing%20GBV%20and%20Strengthening%20the%20Response.pdf>
- [51] Global Communities. *Country Program: Yemen* (2025). <https://globalcommunities.org/country/yemen/>
- [52] World Bank. *Yemen Financial Market Infrastructure Project* (2024). [استدامة منظمات المجتمع المدني في اليمن - مايو 2025م](https://projects.worldbank.org/en/projects-</p>
</div>
<div data-bbox=)

operations/project-detail/P180708

[53] World Bank. Yemen: Economic Fragmentation and External Shocks Hamper Yemen's Recovery Path (2025). <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/06/02/economic-fragmentation-and-external-shocks-hamper-yemen-s-recovery-path>

[55] IAHE Yemen. *Inter-Agency Humanitarian Evaluation of the Yemen Crisis* (2022).

<https://interagencystandingcommittee.org/inter-agency-humanitarian-evaluations-steering-group/inter-agency-humanitarian-evaluation-iahe-yemen-crisis>

[56] FinDev Gateway. *Islamic Microfinance Industry in Yemen* (2024).

https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/4rth_final_paper-published_one.pdf

[57] Freedom House. *Yemen: Freedom in the World 2025* (2025). <https://freedomhouse.org/country/yemen/freedom-world/2025>

[58] Machado, A. C., Bilo, C., & Helmy, I. (2018). *The role of zakat in the provision of social protection*.

https://ipcid.org/sites/default/files/pub/en/WP168_The_role_of_zakat_in_the_provision_of_social_protection.pdf

[59] Saad, A. Y. Q., Mohammed, M. O., & Al-Jubari, I. (2019). *An overview of Waqf assets in Yemen: Importance and challenges*. <https://core.ac.uk/download/pdf/268005450.pdf>

[60] OCHA. *Aid cuts push Yemen's women and girls towards* (2025). <https://www.unocha.org/news/aid-cuts-push-yemens-women-and-girls-towards-grim-future-un-relief-chief-tells-security>

[61] DRC. *Localization and the Role of National NGOs in Yemen* (2023).

<https://drc.ngo/resources/news/empowering-local-actors-drc-localization-strategy-in-yemen/>

[62] Hammad, M. H. N. (2022). *Overview of zakat practices around the world*. International Policy Centre for Inclusive Growth; UNICEF Afghanistan Country Office.

https://ipcid.org/sites/default/files/pub/en/RR69_Overview_of_Zakat_practices_around_the_world.pdf

[63] ReliefWeb. *Joint Statement on Yemen Humanitarian Situation and Funding Gap* (2025).

<https://reliefweb.int/report/yemen/joint-statement-yemen-humanitarian-situation-and-funding-gap-enar>

[64] Kuran, T. (2004). Why the Middle East is economically underdeveloped: Historical mechanisms of institutional stagnation. *Journal of Economic Perspectives*, 18(3), 71–90. <https://sites.duke.edu/timurkuran/files/2016/10/why-me-underdeveloped-1.original.pdf>

[65] Nasser, A. (2022, October 20). *The flaws and failures of international humanitarian aid to Yemen*. Arab Center Washington DC. <https://arabcenterdc.org/resource/the-flaws-and-failures-of-international-humanitarian-aid-to-yemen/>

[66] Humanitarian Response. *July 2017 Private Sector Survey I Results*, May 29, 2017.

<https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/yemen/document/july-2017-privatesector-survey-i-results>

[67] IOM. *Migrants and Diaspora Drive Development Through Remittance Flows* (2024).

<https://www.iom.int/news/migrants-and-diaspora-drive-development-through-remittance-flows>

[68] World Bank. *Yemen Public Sector and Governance Report* (2024).

[69] Oxfam. *Yemen Faces Economic Freefall and Devastating Aid Crisis* (2025). <https://www.oxfam.org/en/press-releases/yemen-faces-economic-freefall-and-devastating-aid-crisis-after-decade-conflict-oxfam>

[70] Islamic Relief. *Child Malnutrition Rising Again in Yemen* (2025). <https://islamic-relief.org/news/child-malnutrition-rising-again-in-yemen-after-10-years-of-war/>

[71] Yemen Relief and Reconstruction Foundation. *Annual Report: What We Accomplished in 2020* (2020).

<https://globalwa.org/2023/10/tackling-poverty-in-yemen-yemen-relief-and-reconstruction-foundations-resilience-initiatives/>

[72] Islamic Relief Canada. *Donate to Yemen – Yemen Crisis Appeal* (2024).

<https://www.islamicreliefcanada.org/emergencies/yemen-appeal>

[73] HRD Global. *Mercy Bakery & Kitchen – United Humanitarian Foundation* (2023). <https://hrdglobal.org/mercy-bakery-kitchen/>

[74] Islamic Relief USA. *Amal for Yemen – Team Fundraising Page* (2024). <https://donate.irusa.org/team/641985>

[75] GiveDirectly. *Yemen Zakat Fund – Giving What We Can* (2025).

<https://www.givingwhatwecan.org/charities/givedirectly-yemen-fund>

[76] Tadhamon Bank. *Social responsibility*. <https://www.tadhamonbank.com/en/social-responsibility/>

[77] Hayel Saeed Anam Charity Foundation. *The humanitarian development program (HDP)*.

<https://www.hsayemen.com/en/our-world/our-companies/the-humanitarian-development-program-hdp>

[79] Securities Commission Malaysia, WB (2019). *Islamic green finance: Development, ecosystem and prospects*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/591721554824346344/pdf/Islamic-Green-Finance-Development-Ecosystem-and-Prospect.pdf>

[80] UNDP. *Private Sector Engagement Strategy* (2024). <https://www.undp.org/yemen/publications/private-sector-engagement-strategy-2024-2026>

[81] Al-Kuraimi Islamic Microfinance Bank. *About Us* (2024). <https://kuraimibank.com/en/about>

[82] Sharq Yemeni Bank for Islamic Microfinance. *Home* (2024). <https://syibank.com/en/>

[83] **Propel Nonprofits. (n.d.)**. *Operating reserves with nonprofit policy examples*. Retrieved June 27, 2025, from <https://propelnonprofits.org/resources/operating-reserves-with-nonprofit-policy-examples/>

[84] **Jitasa Group. (n.d.)**. *Nonprofit financial ratios: Definitions and calculators*. Retrieved June 27, 2025, from

- <https://www.jitasagroup.com/nonprofit-resources/nonprofit-financial-ratios/>
- [85] **Houghton, K.** (2024, June 13). *Nonprofit reserve funds: How to manage operating reserves*. Infinite Giving. <https://www.infinitegiving.com/blog/nonprofit-reserve-funds>
- [86] **Propel Nonprofits.** (n.d.). *Operating reserves with nonprofit policy examples*. <https://propelnonprofits.org/resources/operating-reserves-with-nonprofit-policy-examples/>
- [87] **Nonprofit Reserves Workgroup.** (2016). *Impact of inadequate operating reserves* <https://www.nonprofitaccountingbasics.org/sites/default/files/10-ImpactOfInadequateOperatingReserves.pdf>
- [88] **ALNAP.** (n.d.). *Localisation re-imagined: An essay series*. ALNAP. <https://alnap.org/commentary-multimedia/localisation-re-imagined-an-essay-series/>
- [89] **BMJ Global Health.** (2025, March). *Addressing systemic inequities in humanitarian response* (Vol. 10, Issue 3, Article e017533). *BMJ Global Health*. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2024-017533>
- [90] **Funds for NGOs.** (n.d.). *How do NGOs diversify their funding sources for sustainability?* Retrieved June 29, 2025, from <https://www.fundsforngos.org/all-questions-answered/how-do-ngos-diversify-their-funding-sources-for-sustainability/>
- [91] **Funds for NGOs.** (n.d.). *The pitfalls of over-reliance on a single funder*. <https://www2.fundsforngos.org/articles-searching-grants-and-donors/the-pitfalls-of-over-reliance-on-a-single-funder/>
- [92] **Islam, C. A.** (2016). *Non-Governmental Organization Vulnerabilities: Donors and Resource Dependence* (Senior thesis, Claremont McKenna College). Scholarship@Claremont. https://scholarship.claremont.edu/cmcc_theses/1429
- [93] **Mount, L.** (2021). "Funding does something to people": NGOs navigating funding challenges in India. *Development in Practice*, 32(1), 69–81. <https://doi.org/10.1080/09614524.2021.1911938>
- [94] **Funds for NGOs.** (2025, February 5). *When should NGOs diversify funding sources to reduce risk?* <https://www2.fundsforngos.org/articles/when-should-ngos-diversify-funding-sources-to-reduce-risk/>
- [95] **Development Initiatives.** (2023). *A better humanitarian system: Locally-led action*. In *Global Humanitarian Assistance Report 2023*. <https://devinit.github.io/resources/global-humanitarian-assistance-report-2023/a-better-humanitarian-system-locally-led-action/>
- [96] **The Bridgespan Group.** (n.d.). *Funding models*. <https://www.bridgespan.org/insights/funding-models>
- [97] **Give.do.** (n.d.). *Unlocking resources: Evaluating potential sources of funding and partnerships for your NGO*. <https://give.do/discover/news/unlocking-resources-evaluating-potential-sources-of-funding-and-partnerships-for-your-ngo/>
- [98] **OpenGrants.** (n.d.). *Understanding unrestricted grants for nonprofits: A complete tutorial on benefits and strategies*. <https://opengrants.io/understanding-unrestricted-grants-for-nonprofits-a-complete-tutorial-on-benefits-and-strategies/>
- [99] **Funds for NGOs.** (n.d.). *The importance of disclosing administrative costs in NGO fundraising*. <https://www2.fundsforngos.org/articles-searching-grants-and-donors/the-importance-of-disclosing-administrative-costs-in-ngo-fundraising/> (www2.fundsforngos.org)
- [100] **Kilicalp, S.** (2023). *Why funders engage with unrestricted funding and cost recovery (and why they don't)*. Philea – Philanthropy Europe Association. <https://philea.eu/opinions/why-funders-engage-with-unrestricted-funding-and-cost-recovery-and-why-they-dont/>
- [101] **Inter-Agency Standing Committee.** (2022, November). *Overhead cost allocation in the humanitarian sector*. https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2022-11/IASC%20Research%20report_Overhead%20Cost%20Allocation%20in%20the%20Humanitarian%20Sector.pdf
- [102] **Lecy, J. D., Searing, E. A., & O'Neil, M.** (2018). *Funds allocation in NPOs: The role of administrative cost ratios*. *Nonprofit Management & Leadership*, 29(2), 261–276. *PMC5945846*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5945846/>
- [103] **Christopher, R., Summers, J., & Bandong, K.** (2022, March 24). *Project grants need not be the enemy: A three-part series – Part 2*. *The Chronicle of Philanthropy*. <https://www.philanthropy.com/paid-content/funders-for-real-cost-real-change/project-grants-need-not-be-the-enemy-a-three-part-series>
- [104] **Tan, H.-K., & McNabb, D. E.** (2001, February). *CORE costs and NGO sustainability: Towards a donor-NGO consensus on the importance of proper measurement, control & recovery of indirect costs*. ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/280081830_CORE_COSTS_AND_NGO_SUSTAINABILITY_Towards_a_Donor-NGO_Consensus_on_the_Importance_of_Proper_Measurement_Control_Recovery_of_Indirect_Costs
- [105] **Nelson, J.** (2023, April 11). *Cost recovery and localisation: Is it time for donors to step up?* MzN International. <https://mzninternational.com/cost-recovery-and-localisation-is-it-time-for-donors-to-step-up/>
- [106] **Government Finance Officers Association.** (n.d.). *Step 10: Recovery leadership*. In *Fiscal First Aid Resource Center*. <https://www.gfoa.org/step10-recovery-leadership> (gfoa.org)
- [107] **Herman, M., & Say, J.** (n.d.). *Financial sustainability: The new frontier*. Nonprofit Risk Management Center. <https://nonprofitrisk.org/resources/financial-sustainability-the-new-frontier/>

- [108] **McLaughlin, J.** (2024, September 23). *Nonprofit operating reserves: 4 tips for an effective policy*. fusionSpan Blog. <https://www.fusionspan.com/blog/nonprofit-operating-reserves-policy/>
- [109] **Frazier, M.** (2023, April 24). *Sustainable cost management strategies for non-profits in today's economic challenges*. Carr, Riggs & Ingram. <https://www.criadv.com/insight/sustainable-cost-management-strategies-for-non-profits/>
- [110] **Funds for NGOs. (n.d.)**. *How do NGOs diversify their funding sources for sustainability?* <https://www.fundsforngos.org/all-questions-answered/how-do-ngos-diversify-their-funding-sources-for-sustainability/>
- [111] **Business Initiative. (2024, September)**. *Long-term financial sustainability in non-profit organizations*. Business Initiative. <https://www.businessinitiative.org/non-profit/sustainability/>
- [112] **Funds for NGOs. (n.d.)**. *Top 20 strategies to build a sustainable NGO*. <https://www2.fundsforngos.org/articles/top-20-strategies-to-build-a-sustainable-ngo/>
- [113] **Humentum. (n.d.)**. *Five initiatives for successful cost recovery*. Humentum. <https://humentum.org/blog-media/5-initiatives-for-successful-cost-recovery/>
- [114] **Humentum. (2023, ~September)**. *Striking the right balance for NGO financial sustainability*. Humentum. <https://humentum.org/blog-media/striking-the-right-balance-for-ngo-financial-sustainability/>
- [115] **Dent, K.** (2022, June 24). *Full cost recovery: What is it and why do non-profit organisations need it?* Sage Advice. <https://www.sage.com/en-gb/blog/full-cost-recovery-why-non-profit-organisations-need-it/>
- [116] **Jitasa Group. (2024, August 6)**. *Nonprofit financial management: Overview + best practices*. Jitasa Group. https://www.jitasagroup.com/jitasa_nonprofit_blog/nonprofit-financial-management/
- [117] **Funds for NGOs. (n.d.)**. *Calculating indirect costs: A guide for NGOs*. Retrieved June 30, 2025, from <https://www.fundsforngos.org/how-to-write-a-proposal/calculating-indirect-costs-a-guide-for-ngos/>
- [118] **Forbes Nonprofit Council. (2024, June 28)**. *19 strategies for nonprofits to keep overhead costs low*. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbesnonprofitcouncil/2024/06/28/19-strategies-for-nonprofits-to-keep-overhead-costs-low/>
- [119] **Wayne State University, Sponsored Program Administration. (n.d.)**. *Cost sharing guidance and best practices*. Wayne State University. <https://research.wayne.edu/spa/costsharingguidance>
- [120] **Lettni, N.** (2024, February 14). *Key takeaways on maximizing recovery on your grants by leveraging indirect cost*. National Grants Management Association Blog. <https://www.ngma.org/key-takeaways-on-maximizing-recovery-on-your-grants-by-leveraging-indirect-cost>
- [121] **The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria. (2023, March 27)**. *Guidelines for grant budgeting: Grant budgeting guidelines information session* [Presentation]. https://resources.theglobalfund.org/media/14448/cr_2023-03-27-grant-budgeting-guidelines-information-session_presentation_en.pdf
- [122] **Elayah, M., Gaber, Q., & Fenttiman, M.** (2022, April 23). *From food to cash assistance: Rethinking humanitarian aid in Yemen*. *International Journal of Humanitarian Action*, 7, Article 11. <https://doi.org/10.1186/s41018-022-00119-w>
- [122] **Khalifa, K.** (2021, August 2). *Islamic social finance has a bigger humanitarian role*. UNHCR Zakat Blog. <https://zakat.unhcr.org/blog/en/media-coverage/humanitarian-projects-in-line-with-the-spirit-of-islam>
- [123] **ACAPS Yemen Analysis Hub. (2021, October 15)**. *The impact of remittances on Yemen's economy* [Thematic report]. https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20211015_acaps_yemen_analysis_hub_impact_of_remittances_on_yemens_economy.pdf
- [124] **Women's Peace & Humanitarian Fund. (n.d.)**. *Yemen* [Country profile]. Women's Peace & Humanitarian Fund. Retrieved June 30, 2025, from <https://wphfund.org/countries/yemen/>
- [125] **Anam, N. H. S. (n.d.)**. *The Power of Partnership*. HSA Yemen Media Centre – Insights. HSA Yemen. <https://www.hsayemen.com/en/media-centre/insights/the-power-of-partnership/>
- [126] **Elkahlout, G., & Milton, S.** (2023, June 15). *Localisation of Yemen's humanitarian response*. *Humanitarian Practice Network*. <https://odihpn.org/publication/localisation-of-yemens-humanitarian-response>
- [127] **International Rescue Committee. (2025, May)**. *In their own words: How to make funding and partnerships work for women's organizations delivering gender-based violence services in Yemen* [Policy brief]. International Rescue Committee. <https://www.rescue.org/report/their-own-words-how-make-funding-and-partnerships-work-womens-organizations-delivering-0>
- [128] **Qasem, A.** (2024, October 10). *The case for an innovation and impact fund in Yemen and FCAS countries*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/case-innovation-impact-fund-yemen-fcas-countries-adeeb-qasem-eg6vf>