



Deterrence and Reform Policies in Relief Organizations: An Operational Framework for Enhancing the Integrity of Their Work in Yemen

Fekri Mohammed Yehya Al-Attab^{*}

fekrialattab@gmail.com

Dr. Asmuliadi Bin Lubis^{**}

asmuliadilubis@um.edu.my

Dr. Suhaili Bin Sarif^{***}

suhaili@um.edu.my

Abstract

This study examined the effectiveness of deterrence policies and institutional reform in relief organizations working in conflict settings, with Yemen as the focal case, by designing a practical framework to reduce corruption and strengthen integrity. Based on the premise that conventional oversight mechanisms are insufficient in contexts of weak rule of law and complex social dynamics, it assessed the role of firm deterrence measures and contractual governance. Using a mixed-methods design, the research combined a survey of 150 relief experts and workers with qualitative interviews. Findings showed strong support for administrative deterrence, with “denial of promotions” scoring highest (M = 4.04), followed by “mandatory transparency,” while “social shaming” received limited endorsement due to cultural sensitivities. Consequently, the study proposed an integrated framework built on deterrence, institutional reform, and community oversight, and recommended the adoption of binding legal contracts to reinforce accountability and ensure aid is allocated efficiently.

Keywords: Humanitarian Governance, Administrative Accountability, Anti-Corruption, Relief Organizations, Contractual Governance.

* PhD Candidate in Sharia and Management, Department of Sharia and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya.

**Senior Lecturer in Business Administration, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

***Associate Professor of Business Administration, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

Cite this article as: Al-Attab, F. M. Y. Bin Lubis, A. Bin Sarif, S (2026). Deterrence and Reform Policies in Relief Organizations: An Operational Framework for Enhancing the Integrity of Their Work in Yemen, *Journal of Arts*, 14(2), 359 - 372. <https://doi.org/10.35696/5a59wm86>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



سياسات الردع والإصلاح في المنظمات الإغائية: إطار إجرائي لتعزيز نزاهة عملها في اليمن

د. أسموليادي بن لوبيس**

asmuliadilubis@um.edu.my

فكري محمد يحيى العطاب*

fekrialattab@gmail.com

د. سهيل بن سريف***

suhaili@um.edu.my

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فاعلية سياسات الردع والإصلاح المؤسسي في المنظمات الإغائية العاملة في بيئات النزاع، مع التركيز على السياق اليمني، من خلال بناء إطار إجرائي عملي يساهم في الحد من الفساد الإداري والمالي وتعزيز النزاهة المؤسسية. وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن الآليات الرقابية التقليدية تعاني من قصور في كبح التجاوزات. في ظل ضعف سيادة القانون وتعقيدات البيئة الاجتماعية، مما يستدعي اختبار فاعلية سياسات الردع الحازمة ونماذج الحوكمة التعاقدية. اعتمدت الدراسة المنهجية المختلطة من خلال دمج المسح الكمي لعينة قصدية قوامها (150) خبيراً وعاملاً إغائياً، مع التحليل النوعي للمقابلات المعمقة. وأظهرت النتائج ميلاً مرتفعاً نحو تبني سياسات الردع الإداري، حيث تصدرت سياسة "الحرمان من الترفقات" بمتوسط (4.04)، تلتها "الشفافية الإلزامية"، في حين تراجع تأييد التشهير الاجتماعي لأسباب ثقافية. وبناءً على ذلك، طورت الدراسة إطاراً إجرائياً متكاملًا يتكون من ثلاث حزم: الردع، والإصلاح المؤسسي، والرقابة المجتمعية، مع التوصية بتبني تعاقدات قانونية ملزمة لتعزيز المساءلة وضمان كفاءة توجيه المساعدات. الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإنسانية، المساءلة الإدارية، مكافحة الفساد، المنظمات الإغائية، الحوكمة التعاقدية.

* طالب دكتوراه في الشريعة والإدارة، قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا.

** محاضر أول في إدارة الأعمال، قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا.

*** أستاذ إدارة الأعمال المشارك، قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا.

للاقتباس: العطاب، ف. م. ي. بن لوبيس، أ. بن سريف، س. (2026). سياسات الردع والإصلاح في المنظمات الإغائية: إطار

إجرائي لتعزيز نزاهة عملها في اليمن، مجلة الآداب، 14 (2)، 372-359 <https://doi.org/10.35696/5a59wm86>

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكبير البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



يشكل العمل الإنساني في اليمن، في ظل الأزمة الراهنة التي صنفتها الأمم المتحدة والتقارير الدولية كأسوأ كارثة إنسانية عالمياً، شريان الحياة لملايين المتضررين. ومع ذلك، فإن فاعلية هذا الشريان لا ترتبط بحجم التمويلات المعيارية فحسب، بل ترتكز بشكل جوهري على نزاهة القنوات الإدارية التي تدير هذه الموارد وتضمن وصولها لمستحقها. وتواجه المنظمات الإغاثية في بيئات النزاع تحديات بنوية معقدة تجعلها عرضة لمخاطر الفساد الإداري والمالي، نظراً لضعف مؤسسات الدولة الرقابية، وتعدد الفاعلين، وضخامة الموارد المتدفقة.

مشكلة الدراسة

تتجلى المشكلة في وجود اختلالات عميقة في الأداء الميداني للمنظمات في اليمن (2015-2020)، حيث كشفت التقارير الرسمية عن فجوة حادة في الشفافية والمساءلة؛ إذ تشير تقارير وزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية إلى أن ما يقارب 80% من المنظمات الدولية لا تقدم بيانات إفصاح دقيقة عن نفقاتها التشغيلية أو حجم المساعدات الفعلية الواصلة للمستفيدين. وقد وثقت وقائع هدر ملموسة، منها تلف كميات ضخمة من المواد الغذائية والمكملات في مستودعات بعض البرامج الدولية، مما أدى إلى فتح تحقيقات رسمية كشفت عن قصور حاد في آليات الردع المتبعة وتحصن بعض الجهات بالامتيازات، وهو قصور يهدد حياة الفئات الأكثر استحقاقاً.

تساؤلات الدراسة

يتمثل التساؤل الرئيس في: ما هي السياسات الإجرائية (الردعية والإصلاحية) الأكثر قبولاً وفاعلية للحد من الفساد في المنظمات الإغاثية في اليمن؟ وكيف يمكن تأطيرها في نموذج عملي؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي لسياسات الردع والإصلاح في الفكر الإداري والمنظور الإسلامي؟
2. كيف يؤثر غياب المساءلة والالتزام المهني في المنظمات الإغاثية على تفاقم معاناة المتضررين من الأزمة اليمنية؟
3. ما طبيعة العلاقة الإحصائية بين تفعيل آليات الردع وبين الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي في بيئة النزاع؟

فرضية الدراسة

تنطلق الدراسة من فرضية جوهرية مفادها: "أن المبادئ الأخلاقية تظل قاصرة عن حماية النزاهة في بيئات النزاع ما لم تُسند بتدابير قانونية وإجراءات ردع حازمة، وأن هناك علاقة طردية بين صرامة سياسات المساءلة وبين كفاءة الاستجابة الإنسانية."

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة من خلال الإجابة عن هذا التساؤل والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه إلى تحقيق الغايات الآتية:
1. التأصيل النظري لسياسات الردع والإصلاح من خلال الربط بين فقه التعزيز ومبادئ الحوكمة الرشيدة.
 2. قياس اتجاهات العاملين نحو سياسات مكافحة الفساد المختلفة (الردعية والإصلاحية) وترتيب أولوياتها.
 3. تصميم إطار إجرائي مقترح يتضمن حزم سياسات جاهزة للتنفيذ، مع وضع آليات لتفعيله عبر نموذج الحوكمة التعاقدية التشاركية، بما يساهم في تحويل النزاهة إلى ممارسة ملزمة محمية بقوة النظام.
 4. تقييم أثر الفساد الإداري والمالي الناجم عن ضعف الالتزام المهني على تفاقم الأزمة الإنسانية في اليمن.

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية: تكمن في تقديم معالجة تربط بين القيم الشرعية (كمرجعية تقييمية) وبين ممارسات الإدارة الحديثة في سياق الأزمات المزمنة، مما يسد فجوة غياب التحليل الأكاديمي لسلوك المنظمات في اليمن.
2. الأهمية العملية: تزويد الجهات المانحة والرقابية بأدوات ومعايير شرعية وإدارية لضبط الأداء، وتقديم توصيات تدعم تحقيق العدالة في توزيع المساعدات والحد من التلاعب بها.

حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: بيئة العمل الإغاثي في اليمن (المنظمات الدولية والمحلية).
2. الحدود الزمنية: الفترة من 2015م إلى 2020م، لكونها شهدت أعلى معدلات تدخل إنساني وأعدت مستويات الصراع.
3. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على سياسات الردع والإصلاح الإجرائية، وآليات المساءلة والحوكمة الرشيدة لمنع الفساد المالي والإداري.

الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت جوانب العمل الإغاثي والأخلاقيات المهنية، ويمكن تصنيف الجهود البحثية السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسية خضعت للتحليل والمقارنة لإبراز الفجوة البحثية التي يسعى الباحث لسدها:

المحور الأول: الدراسات المعنية بتوصيف الفساد والواقع الإغاثي في اليمن

ركزت هذه الدراسات (مثل دراسة الخراز، 2025) على الجانب الاستقصائي والتشخيصي، حيث نجحت في توثيق حجم الانحرافات المالية والإدارية وأثرها على فاعلية المساعدات. وبالتحليل النقدي، يلاحظ أن هذه الدراسات اكتفت بـ "توصيف الخلل" دون تقديم "نموذج علاجي إجرائي" يضمن منع تكرار هذه الانحرافات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتغطيته من خلال تقديم إطار "الردع والإصلاح".

المحور الثاني: الدراسات التأصيلية للمبادئ الإسلامية والرقابة الشرعية

تناولت هذه المجموعة (مثل دراسة البشر، 2020) المسؤولية الأخلاقية من منظور قيمي وشرعي واسع. وبالرغم من ثراء هذا التأصيل، إلا أن الفجوة البحثية تكمن في بقاء هذه المبادئ ضمن "الإطار النظري والوعظي"، وافتقارها لآليات تفعيل عملية تحول هذه القيم إلى سياسات ردع ملزمة وإجراءات مساءلة داخل هيكل المنظمات الإغاثية في بيئة نزاع معقدة.

المحور الثالث: دراسات الحوكمة والمساءلة في المنظمات غير الحكومية

ركزت الدراسات الدولية (مثل دراسة Harris، 2023) على منظومة المساءلة تجاه المانحين في سياقات مستقرة. وتتمثل الفجوة هنا في غياب معالجة "خصوصية السياق اليمني" الذي يجمع بين تحديات النزاع المسلح وضغوط العرف المجتمعي، وهو ما ينفرد به هذا البحث بتركيزه على المساءلة والردع في بيئة العمل الإنساني باليمن.

التعقيب العام والفجوة البحثية

من خلال التحليل النقدي المقارن، يخلص الباحث إلى أن هناك "فجوة إجرائية وتطبيقية" واضحة؛ فالدراسات السابقة إما "شخّصت الفساد المالي" دون علاج قيمي مؤسسي، أو "أصلت للقيم" دون تأطير ميداني ملزم. وتأتي هذه الدراسة لتسد هذا النقص من خلال الانتقال من "التوصيف" إلى "بناء الحل الإجرائي"، عبر دمج الأخلاقيات الإسلامية والرقابة الشرعية كآليات حوكمة "ملزمة"، ومعالجة خصوصية السياق اليمني الذي يجمع بين تحديات النزاع وضعف سيادة القانون، وهو ما أغفلته الأدبيات السابقة.



الإطار النظري والمفاهيمي لسياسات الردع

يستند هذا البحث إلى مقارنة نظرية تدمج بين الأصالة (المصادر الشرعية) والمعاصرة (النظم الإدارية)، لتأصيل سياسات الردع والإصلاح كضرورة حتمية في بيئات النزاع. ويقوم هذا الإطار على منطلق مفاده أن استدامة النزاهة المؤسسية، في ظل ضعف سيادة القانون، تتطلب منظومة "ضبطية" قوية تتجاوز الالتزام الأخلاقي الطوعي إلى الإلزام النظامي الإجرائي. وإن تأصيل سياسات الردع في هذا المبحث لا ينطلق من فراغ نظري، بل يتسق مع ما ذهبت إليه دراسة (الحسيني، 2018) من أن الأخلاقيات المهنية تظل قاصرة في بيئات النزاع ما لم يسندها قانون يحمي ممارستها ويضبط انحرافاتها. وبناءً على ذلك، تعيد الدراسة الحالية صياغة مفهوم الردع ليكون أداة لإصلاح المسار الإداري وحماية الأهداف الإغاثية السامية، عبر دمج المرجعية الأخلاقية الإسلامية بآليات الرقابة المعاصرة لضمان كفاءة وصول المساعدات لمستحقيها.

1. مصادر الأخلاقيات والردع في بيئة العمل

تشير الأدبيات إلى أن الضمير المهني يتشكل عبر مصادر مرجعية محددة تضمن العدالة والشفافية (الحسيني، 2018). ويمكن تصنيف هذه المصادر إلى:

- أ. المصدر المعياري (المرجعية الإسلامية): يُعد الدين في المجتمع اليمني المحرك الأساسي للسلوك. وتتميز الأخلاقيات المستمدة من الشريعة الإسلامية بأنها ملزمة للفرد من منطلق إيمانه الداخلي، مما يجعل تأثيرها أعمق من القوانين الوضعية (القرضاوي، 1996). وفي سياق الردع، لا تكتفي الشريعة بالوعظ، بل أقرت مبدأ "التعزير" لردع من يخون الأمانة، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ [النساء: 58]. ويؤكد هذا المصدر أن إتقان العمل وحفظ المال العام ليس مجرد وظيفة، بل أمانة ومسؤولية يُسأل عنها الإنسان (البشر، 2020). ولتعميق هذا الطرح، يمكن تأصيل سياسات مكافحة الفساد من منظور "مقاصد الشريعة"، حيث نجد أن الفساد الإداري في العمل الإغاثي يهدد الكليات الخمس الضرورية، وتحديداً:
 - 1) حفظ النفس: إن التلاعب بالمساعدات الغذائية والدوائية هو ما يتضح جلياً في الحوادث الميدانية المرتبطة بتأخر الدواء المنقذ للحياة؛ حيث كشف التحليل أن "الحصانة القانونية" كانت السبب الرئيس في إفلات المتسببين من العقاب. لذا، فإن السياسة المقترحة هنا لا تنظر للواقعة كخطأ إداري عابر، بل كـ "جناية إهمال" تستوجب إسقاط الحصانة وتطبيق حد "التعزير" لحماية الحق في الحياة.
 - 2) حفظ المال: يعتبر المال العام أشد حرمة، مما يستدعي تجاوز عقوبة "الفصل الوظيفي" التقليدية إلى تفعيل سياسة "الاسترداد المالي القسري". فالوقائع الميدانية التي شهدت هدرًا لموارد ضخمة لم تتوقف بسبب الإنذارات، بل لغياب الرادع المادي الذي يمس الجانب المالي للمفسد، وهو ما يعالجه الإطار المقترح في حزمة الردع المالي لضمان كفاءة التخصيص.
 - 3) حفظ الدين: إن استشراف الفساد باسم المنظمات (التي قد ترفع شعارات إنسانية أو دينية) يؤدي إلى زعزعة ثقة الناس في قيم الخير والتكافل، مما يضرب المنظومة القيمية للمجتمع في مقتل. وبناءً على هذا التأصيل المقاصدي، فإن سياسات الردع والعقوبات المقترحة في هذا البحث تندرج تحت باب "السياسة الشرعية" التي تمنح الإدارة صلاحية اتخاذ تدابير استثنائية لزجر المفسدين وتحقيق المصلحة العامة.
- ب. المصدر القانوني والإداري (الإطار الضبطي): يمثل الإطار القانوني السياج الخارجي الذي يحمي الأخلاقيات. وتنص القوانين الإدارية ولوائح المنظمات على عقوبات متدرجة تبدأ من الإنذار وتصل إلى الفصل (الحسيني، 2018).

ويُعد هذا المصدر ضماناً للعدالة الإجرائية، بيد أن الفجوة التطبيقية تكمن في ضعف إنفاذ هذه اللوائح في بيئات النزاع، مما يستوجب تعزيزها بحوكمة تعاقدية ملزمة.

ج. الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في ترسيخ أو هدم النزاهة. فالمنظمة التي تسودها ثقافة التستر والمحسوبية تُفرغ القوانين من محتواها، بينما المنظمة التي تبني ثقافة المساءلة تجعل من الفساد سلوكًا منبؤًا اجتماعيًا قبل أن يكون مجرمًا قانونيًا (الحارثي والشماسي، 2021).

2. المقاربة الجزائية: القصور في القانون الدولي والبدل الشرعي

لا تكمن مشكلة الفساد في اليمن في غياب النصوص القانونية الدولية، بل في "فلسفة العقاب" وآليات تنفيذه. ومن منظور سياسات الردع، يظهر التباين الجوهرى بين النظامين:

أ. أزمة الحصانة في القانون الدولي: يعتمد النظام القانوني للمنظمات الدولية على مبدأ "الحصانات الوظيفية والدبلوماسية"، الذي صُمم لحماية الموظفين، لكنه تحول في الواقع اليمني إلى "درع للإفلات من العقاب". فهذا النظام يجعل المساءلة الجنائية للموظفين الأماميين شبه مستحيلة أمام القضاء الوطني، مما يفرغ سياسات الردع من محتواها العملي.

ب. فاعلية "التعزير" في السياسة الشرعية: في المقابل، توفر السياسة الشرعية مرونة عقابية عبر مبدأ "التعزير"، الذي يمنح ولي الأمر (الدولة) صلاحية إيقاع عقوبات رادعة غير مقدرة (تصل إلى السجن أو المصادرة المالية) بما يتناسب مع حجم الجرم. وهذه الفلسفة لا تعترف بأي حصانة تمنع إقامة العدل، مما يجعلها الأساس النظري الأنسب لبناء "حزمة الردع" المقترحة، والتي تعطي الأولوية للسيادة القضائية الوطنية.

3. السياق السوسيولوجي: "الفرقة" القبلية وتحدي النزاهة المؤسسية:

لا تعمل المنظمات الإغاثية في فراغ، بل ضمن نسيج اجتماعي يمني معقد يلقي بظلاله على السلوك الوظيفي. وفي هذا الصدد، تُعد الثقافة التنظيمية والمجتمعية الإطار الأساسي الذي يوجه السلوكيات الفردية والجماعية للعاملين ويؤثر بشكل مباشر على التزامهم بأخلاقيات المهنة (العسكري وآخرون، 2025). وفي الحالة اليمنية، يلعب الموروث الاجتماعي دورًا مزدوجًا: فمن جهة، تعزز قيم "النجدة" الدافعية الذاتية للموظفين. ولكن من جهة أخرى، يضغط نظام "الولاءات الأولية" (القرباة والمنطقة) باتجاه ممارسات تنافي النزاهة، حيث يمثل هذا العرف تحديًا بنيويًا لمذونات السلوك الأخلاقية، مما يفسر شيوع ظواهر المحسوبية التي ستكشف عنها نتائج الدراسة الميدانية لاحقًا.

4. جدلية الردع والإصلاح في مواجهة الفساد:

تناقش الدراسة مسارين متوازين للحد من الفساد في العمل الإغاثي:

أ. سياسات الردع: وتقوم على الترهيب المشروع عبر تشديد العقوبات، والحرمان من الترفقات، والتشهير بالمفسدين. والهدف منها هو رفع تكلفة الفساد لتصبح أعلى من منفعتة المتوقعة.

ب. سياسات الإصلاح والوقاية: وتقوم على سد الثغرات الإجرائية، وتعزيز الشفافية، وتحسين بيئة العمل لتقليل دوافع الفساد. ويشير (العبيدي، 2020) إلى أن الحوكمة الرشيدة هي الوسيلة الأنجح لإغلاق أبواب الفساد المالي والإداري عبر تكامل الردع مع الإصلاح البنوي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فاعلية سياسات الردع المقترحة، اعتمدت الدراسة منهجية علمية دقيقة،

وتفصيلها على النحو الآتي:

1. المنهج المتبع وبروتوكول التحليل: اعتمدت الدراسة "المنهجية المختلطة" القائمة على مبدأ "تثليث البيانات"، وذلك للجمع بين دقة التحليل الكمي وعمق الاستقراء النوعي. حيث استُخدم المنهج الوصفي التحليلي لرصد اتجاهات العاملين إحصائياً، بالتوازي مع المنهج النوعي التفسيري لتحليل المقابلات المعمقة وفهم الممارسات الإدارية الفعلية في بيئة النزاع. ولضمان سلامة البناء الاستدلالي، خضعت البيانات الكمية لاختبارات قبلية صارمة تضمنت الكشف عن القيم المتطرفة باستخدام برمجية (SPSS V.25). حيث تم تحويل البيانات الخام إلى درجات معيارية (Z-scores) لكل متغير، واستناداً إلى قاعدة (Tabachnick & Fidell, 2007)، تبين أن جميع القيم انحصرت ضمن النطاق المقبول إحصائياً ($3.29 \pm$)، مما يؤكد خلو البيانات من الشواذ التي قد تؤثر على مصداقية النتائج. أما في الشق النوعي، فقد طبقت الدراسة بروتوكول (Brown, 2015) لتحليل المقابلات شبه المهيكلية، عبر مراحل شملت: التوثيق الصوتي، التفريغ النصي، والتحليل الموضوعي لاستخراج أنماط الفساد الإداري.

2. مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الإغاثية (الدولية والمحلية) في الجمهورية اليمنية. وقد تم اختيار عينة قصدية قوامها (150) مفردة؛ حيث روعي في اختيارهم التنوع الوظيفي والخبرة الميدانية لضمان الحصول على آراء نابعة من ممارسة واقعية. ويوضح الجدول (1) توزيع العينة:

جدول (1)

توزيع العينة حسب المتغير الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
إداري	34	22.7%
فني	2	1.3%
مدير	20	13.3%
موظف	50	33.3%
أخرى	44	29.3%
الإجمالي	150	100.0%

3. أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الكمية، وقد حُصص فيها محور مستقل بعنوان "الحد من الفساد عبر سياسات الردع"، تضمن (10) فقرات إجرائية (رمزها: JP1 – JP10) صممت لتقيس مدى موافقة المبحوثين على سياسات ردع محددة (مثل: العقوبات المغلظة، الفصل، والشفافية الإلزامية). وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة إحصائياً لضمان صلاحيتها للتطبيق الميداني.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث العرض التحليلي للبيانات الميدانية (الكمية والنوعية) الخاصة بمحور "الحد من الفساد"، وذلك لاستقراء توجهات العاملين نحو سياسات الردع المقترحة، وتفسير تلك النتائج في ضوء السياق الثقافي والاجتماعي اليمني.

1. التحليل الكمي لسياسات الحد من الفساد:

أظهر التحليل الإحصائي أن المتوسط العام لجميع فقرات المحور بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.759)، وبوزن نسبي (78%). وتشير هذه النتيجة إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أهمية تبني سياسات صارمة لمكافحة الفساد. وهو ما يتفق مع ما ذهبت إليه دراسة (الخرز، 2025) في أن استمرار فجوة الأثر في العمل الإغاثي يستلزم حلولاً جراحية تتجاوز النظم التقليدية. والجدول (2) يوضح تفاصيل استجابات المبحوثين:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود محور الحد من الفساد:

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
JP1	تشديد العقوبات القضائية المقررة للفساد الإداري	3.87	1.219	77.4	4
JP2	التشهير بالموظف المرتكب لجريمة الفساد الإداري في المنظمات الإغائية	3.23	1.232	64.6	9
JP3	الفصل من الوظيفة: فصل الموظف المخالف للقوانين الإدارية من الوظيفة التي يشغلها	3.81	1.071	76.2	6
JP4	الحرمان من الترقيات: يحرم الموظف العامل المساهم في الفساد الإداري من حقه في الترقية	4.04	1.117	80.8	1
JP5	إعادة النظر بمستويات الرواتب والأجور بين فترة وأخرى في المنظمات الإغائية	3.83	1.241	76.6	5
JP6	اهتمام الإدارة بشكاوى المواطنين والمستفيدين فيما يتعلق بسير العمل في المنظمات الإغائية	3.80	1.269	76	7
JP7	ربط عمل المنظمات الإغائية وتقويمها بما تمليه الشريعة الإسلامية	3.80	1.280	76	8
JP8	إلزام المنظمات الإغائية بالشفافية في عرض جميع المعلومات ابتداءً من المبالغ المالية المستلمة من الدول المانحة وانتهاءً بألية صرف هذه المبالغ حتى وصولها إلى الفئة المستهدفة من المستحقين.	3.99	1.274	79.8	2
JP9	تفعيل دور الرقابة المجتمعية والرسمية على عمل المنظمات الإغائية	3.89	1.286	77.8	3
JP10	المشاركة في مراجعة التشريعات الخاصة بمكافحة الفساد في المنظمات الإغائية	2.97	1.269	59.4	10
إجمالي متوسط الفقرات		3.90	0.759	78	

2. قراءة تحليلية في ترتيب الأولويات والربط بالدراسات السابقة:

- أ. أولوية الردع الوظيفي: تصدرت الفقرة (JP4) المتعلقة بحرمان الموظف الفاسد من الترقية المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع جداً (4.04). وتبرز هذه النتيجة ما طرحته دراسة (الحارثي والشماسي، 2021) من أن الجزاءات الإدارية المباشرة التي تمس المسار المهني هي الأكثر تأثيراً في ضبط السلوك التنظيبي مقارنة بالعقوبات المعنوية.
- ب. الشفافية كآلية وقائية: حلت الفقرة (JP8) الخاصة بالشفافية في عرض المعلومات في المرتبة الثانية بمتوسط (3.99). وتنفرد دراستنا بكشف أن "الشفافية الإلزامية" في السياق اليمني تمثل سياسة ردع وقائية ضرورية لمنع "الخداع

التمويلي" والأنماط الممنهجة من الانحرافات التي رصدتها دراسة (الخراز، 2025)، مما يجعل من الإطار الإجرائي المقترح ضرورة ملحة لاستعادة الثقة.

ج. التحفظ على سياسة التشهير: تراجعت فقرة التشهير (IP2) إلى المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (3.23). ويُعزى هذا التحفظ إلى طبيعة المجتمع اليمني المحافظ والقبلي؛ حيث يُعتبر التشهير عقوبة تتجاوز الفرد لتمس شرف العائلة والقبيلة، وهذا يثبت صحة فرضية الدراسة بأن استيراد حلول الحوكمة الغربية (مثل قوائم العار) دون مراعاة الخصوصية الثقافية التي ناقشتها دراسة (العسكري وآخرون، 2025) قد يؤدي لنتائج عكسية.

3. التحليل النوعي للمقابلات (مبرات الردع):

عبر تحليل المقابلات مع الفاعلين الميدانيين، تم رصد اختلالات جوهرية تؤكد الحاجة لسياسات الردع:

أ. مركزية القرار والاستبداد الإداري: كشفت الإفادات عن نزوع بعض المديرين لاحتكار السلطة لتهيئش الكفاءات.

ب. غياب الردع كمحفز للتكرار: أظهرت المقابلات أن تكرار حوادث الهدر اللوجستي (مثل وقائع تلف الأغذية الموثقة في تقارير 2020) كان سببه "أمن العقوبة". وهذا يؤكد ما أصله (الحسيني، 2018) من أن الأخلاقيات المهنية تظل "نصيحة" لا تجد طريقها للتنفيذ ما لم يحرسها "قانون رادع".

ج. تسييس المساعدات واحتكار المنفعة: أكدت النتائج النوعية وجود انحراف خطير عن مبدأ الحياد، حيث يتم في بعض المناطق تصنيف المستفيدين بناءً على ولاءاتهم السياسية بدلاً من احتياجاتهم الفعلية. كما رصد المشاركون تحول بعض المشاريع الإغائية إلى "شركات منفعلة مغلقة" يتم فيها تقاسم المخصصات التشغيلية بين نافذين، مما يؤكد الحاجة الماسة لنظام الردع الصارم الذي يقترحه هذا البحث.

4. مناقشة النتائج وتفسيرها

لا يمكن قراءة الأرقام الإحصائية التي أفرزتها هذه الدراسة بمعزل عن السياق اليمني المعقد. فالمتوسطات الحسابية المرتفعة لسياسات "الردع" (4.04) و"الشفافية" (3.99) تحمل في طياتها دلالات عميقة تتجاوز مجرد الموافقة السطحية، ويمكن تفسيرها في ضوء ثلاث مقاربات تحليلية:

أ. سيكولوجية "اليأس الإداري" والبحث عن المنقذ: يُظهر التوجه القوي للعيئة نحو "الحرمان من الترقيات" و"الفصل الوظيفي" حالة من اليأس الإداري من جدوى الإصلاحات الناعمة. يبدو أن العاملين في الحقل الإغائي وصلوا إلى قناعة بأن الإجراءات التقليدية (مثل التوعية والتدريب) لم تعد تجدي نفعاً أمام تغول شبكات المصالح. وهذا يتفق مع ما ذهب إليه (الخراز، 2025) من أن الفجوة بين التمويل والأثر خلقت أزمة ثقة، مما دفع العاملين للمطالبة بـ "الحلول الجراحية" والتدابير الإجرائية الصارمة بدلاً من المسكنات الوعظية.

ب. مفارقة "التشهير" والخصوصية الثقافية: تقدم نتيجة انخفاض تأييد التشهير دليلاً دامغاً على تأثير "الثقافة القبلية". ففي اليمن، لا يُنظر للتشهير كعقوبة فردية، بل "وصمة عار" جماعية. هذه النتيجة تتناقض جزئياً مع أدبيات الحوكمة الغربية التي تعتبر "قوائم العار" أداة فعالة، مما يثبت صحة فرضية الدراسة بأن استيراد الحلول المعبلة دون مراعاة السياق السوسولوجي الذي ركزت عليه دراسة (العسكري وآخرون، 2025) محكوم عليه بالفشل.

ج. الشفافية كأداة للتحرر من الضغوط: إن الإجماع الكبير على "الشفافية الإلزامية" يشير إلى أن الموظفين أنفسهم يرون في الشفافية "درع حماية". فالموظف الميداني غالباً ما يتعرض لضغوط هائلة من الجهات الاجتماعية لتغيير

القوائم أو المحاباة. وبالتالي، فإن وجود نظام شفاف ومؤتمت يرفع الحرج عن الموظف، ويمنحه حجة قوية لرفض الضغوط، باعتبار أن "النظام لا يسمح"، وهو ما يعزز من النزاهة الإجرائية ويحولها إلى ممارسة مؤسسية محمية.

5. خلاصة المبحث (تحليل فجوة التطبيق):

بدمج النتائج الكمية والنوعية، تتضح الفجوة الحرجة؛ فبينما يُظهر الموظفون تأييدًا نظريًا كبيرًا لسياسات الردع (بمتوسط 4.04)، يكشف الواقع الميداني عن هشاشة في التطبيق بسبب "شبكات المصالح" و"الحصانات القانونية" التي تعيق المساءلة. وعليه، فإن الاعتماد على مدونات السلوك الأخلاقية وحدها (والتي اكتفت بها دراسات سابقة مثل البشر، 2020) أثبت فشله في بيئة النزاع اليميني. والحل يكمن في الانتقال من الوعظ إلى الحوكمة الملزمة، عبر دمج الوازع الديني مع سيف القانون الصارم، وهو ما سيتم تأطيره في النموذج الإجرائي التالي.

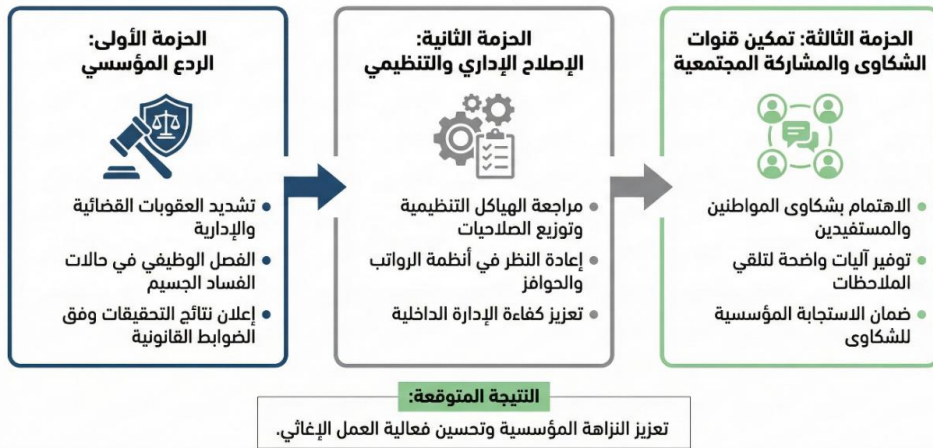
الإطار الإجرائي المقترح وتحديات التطبيق

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية التي أظهرت تأييدًا قويًا لسياسات الردع والشفافية الإلزامية، يقدم الباحث في هذا المبحث إطارًا إجرائيًا متكاملًا للحد من الفساد، مع مناقشة واقعية للمعوقات المحتملة لتطبيقه في البيئة اليمنية. ويتمثل جوهر هذا الإطار في الانتقال بالأخلاقيات المهنية الإسلامية من حيز "التوجيه الوعظي" إلى حيز "التدابير التنفيذية الملزمة" المدعومة بإحصاءات الميدان التي عكست ضرورة الرقابة الحازمة.

1. مكونات الإطار الإجرائي المقترح (الحزم الثلاث)

صُمم هذا الإطار وفق منهجية تكاملية تتكون من ثلاث حزم مترابطة: (الردع، الإصلاح، والرقابة المجتمعية). تهدف لتعزيز النزاهة المؤسسية، كما يوضحها الشكل (1):

الإطار الإجرائي المقترح للحد من الفساد في المنظمات الإغاثية



شكل (1) الإطار الإجرائي المقترح لسياسات الردع والإصلاح في المنظمات الإغاثية

وفيما يلي تفصيل لهذه الحزم:

الحزمة الأولى - سياسات الردع المؤسسي: تهدف هذه الحزمة إلى رفع "كلفة الفساد" وضمان حتمية العقاب، وتكتسب أولويتها المنهجية من تأييد العينة القاطع لسياسة "الحرمان من الترقيات والامتيازات" التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.04). وتشمل إجراءاتها ما يلي:

- أ. تقنين العقوبات والقوائم السوداء: إعداد لائحة جزاءات متدرجة (إنذار، خصم، فصل)، مع استحداث "قائمة سوداء موحدة" تمنع إعادة توظيف المفصولين في قضايا فساد في منظمات أخرى بما يضمن تحويل الردع من إجراء داخلي إلى سياسة قطاعية شاملة.
 - ب. تفعيل الفصل الوظيفي والاسترداد المالي: عدم الاكتفاء بإنهاء خدمات المتورط في قضايا جسيمة، بل تفعيل بنود "الاسترداد المالي القسري" للأموال المنهوبة كشرط لعدم الملاحقة القضائية. بحيث يتحول مبدأ الأمانة إلى التزام تعاقدى يضمن جبر الضرر المالي للمنظمة.
 - ج. الإحالة القضائية: وضع آلية واضحة لإحالة قضايا الفساد الجسيم إلى القضاء الوطني، وتضمين عقود الموظفين بنوداً صريحة تجيز ذلك وتُسقط الحصانة الإجرائية في حالات الجنايات المالية.
 - د. الإعلان المنضبط: تعزيز الردع العام عبر نشر نتائج التحقيقات الداخلية (مع مراعاة الخصوصية الشخصية) لترسيخ ثقافة عدم التسامح مع الفساد وتقليل الفجوة بين الالتزامات النظرية والواقع التطبيقي.
- الحزمة الثانية - سياسات الإصلاح الإداري والوقاية:** تركز هذه الحزمة على معالجة الأسباب البنوية التي تهيئ بيئة الفساد، ويأتي تعزيزها استناداً لنتائج الدراسة التي وضعت "الشفافية في عرض المعلومات" كألية وقائية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.99). وتشمل:
- أ. الأتمتة والتحول الرقمي: تقليل التدخل البشري عبر أتمتة العمليات المالية واللوجستية، والتوجه الاستراتيجي نحو تبني تقنيات الرقابة الرقمية اللامركزية في تتبع سلاسل الإمداد الإغاثي من المنبع إلى المستفيد، عبر عقود ذكية مشفرة تلغي التقدير البشري، وربط استمرار تمويل المشاريع بمدى الالتزام بالإفصاح الرقمي الشامل للبيانات المالية والميدانية. مما يقلص فرص المحسوبة التي رصدتها الدراسة الميدانية.
 - ب. مراجعة الهياكل والتدوير الوظيفي: تحديث التوصيف الوظيفي لتوضيح المسؤوليات، وتطبيق سياسة "التدوير الوظيفي" الإلزامي في المناصب الحساسة (المشتريات والمالية) لمنع تكون شبكات مصالح طويلة الأمد.
 - ج. تحسين بيئة العمل: مراجعة سلم الرواتب والحوافز لتقليل الدوافع الاقتصادية للفساد، وربط المكافآت بمعايير النزاهة والامتثال المهني وليس فقط بالإنجاز الكمي.
- الحزمة الثالثة - المشاركة المجتمعية وقنوات المساءلة:** تهدف إلى تحويل المستفيدين من "متلقين" إلى "رقم صعب" في معادلة الرقابة، مع مراعاة التوازن بين الرقابة والخصوصية، استجابةً للبيانات الميدانية التي أظهرت تحفظاً نسبياً على "سياسة التشهير الاجتماعي" بمتوسط أدنى (3.23). وتتضمن:
- قنوات شكاوى آمنة: توفير وسائل متعددة للإبلاغ (رقمية وورقية) مع ضمان "حماية المبلغين" من أي انتقام وظيفي أو اجتماعي عبر تشريعات داخلية ملزمة.
 - لجان الرقابة المجتمعية: إشراك ممثلين منتخبين عن المجتمع المحلي في لجان الاستلام والتوزيع لضمان وصول المساعدات لمستحقها الفعليين.
 - الإفصاح والشفافية: الإعلان الواضح عن تفاصيل المشاريع وحقوق المستفيدين في مواقع العمل، لتعزيز المساءلة الاجتماعية وردم فجوة الثقة بين المنظمات والمجتمع المحلي.
2. **تحديات ومعوقات تطبيق الإطار في السياق اليمني**
- برغم وجاهة الإطار الإجرائي المقترح وتكامله النظري، إلا أن تنزيله على أرض الواقع في السياق اليمني قد يصطدم بجملته من المعوقات الهيكلية التي يجب التحوط لها، وأبرزها:

أ. الانقسام المؤسسي والمصرفي (الازدواجية الإجرائية): يمثل انقسام البنك المركزي وتعدد السلطات النقدية بين صنعاء وعدن التحدي الأكبر أمام تطبيق الشفافية المالية. إذ يؤدي هذا الانقسام إلى خلق "فراغ رقابي سيادي" توظفه بعض المنظمات كذريعة فنية للتحلل من التزامات الإفصاح عن حركة الأموال. فازدواجية الإجراءات وصعوبة التحويلات المالية قد تتخذها بعض المنظمات ذريعة لعدم الإفصاح عن حركة الأموال، أو للتعامل النقدي خارج النظام المصرفي، وهو البيئة الخصبة للفساد. ولتجاوز ذلك، يتطلب الأمر تنسيقاً فنياً برعاية أممية لتحييد العمل الإغاثي عن الصراع المصرفي وضمان امتثال كافة الجهات لمعايير الرقابة الوطنية والسيادة المالية.

ب. مقاومة مراكز القوى: إن تطبيق سياسات التدوير الوظيفي والحرمان من الترفقات لن يمر بسلام، بل سيواجه مقاومة هيكلية حادة من "مراكز القوى" التي تشكلت داخل المنظمات عبر سنوات الأزمة. هذه الشبكات النفعية التي وثقت انحرافاتها دراسة (الخراز، 2025) كأحد مهددات النزاهة، قد تعتمد على إفشال أي نظام جديد للأمتة أو الرقابة عبر افتعال الأزمات أو التحريض ضد فرق الرقابة. لذا، فإن "الإرادة العليا للمانحين" وتفعيل "الحوكمة التعاقدية" التي تتضمن شروطاً جزائية صريحة هما الضامن الوحيد لكسر هذه المقاومة.

ج. إشكالية حماية المبلغين في البيئة القبلية (المعوقات السوسولوجية): رغم اقتراح قنوات شكاوى آمنة، إلا أن الخوف من الانتقام يظل هاجساً حقيقياً. حيث تصطدم "التدابير الوقائية الرقمية" بواقع "الأعراف والولاءات الأولية" في مجتمع مسلح وقبلي، ففي هذه البيئة قد لا تكفي الضمانات الرقمية لحماية المبلغ عن الفساد. وبالتالي، فإن نجاح الرقابة المجتمعية مرهون بقدرة المنظمات الدولية على توفير حصانة حقيقية للمبلغين، ربما تصل إلى حد نقلهم وظيفياً أو جغرافياً في حالات التهديد الجدي، تحقيقاً لمقصد "حفظ النفس" الذي توجهه الشريعة في مواجهة العبث بالأموال الموقوفة لإغاثة المهوفين وفي هذا الصدد، تقدم الرقابة الرقمية اللامركزية حلاً بنويماً لمعضلة الحماية؛ كون الأنظمة المشفرة تكشف الاختلالات والبيانات بشكل مؤتمت وعلني للعموم، مما يلغي تماماً الحاجة لتدخل بشري مباشر قد يعرض حياة المبلغين للمخاطر في البيئات المحلية المعقدة.

النتائج:

خلصت هذه الدراسة إلى الآتي:

أن معالجة الاختلالات في العمل الإغاثي في اليمن لا تكمن في نقص الموارد بقدر ما تكمن في "أزمة حوكمة ضريبية". وقد أثبتت البيانات الميدانية أن العاملين يمتلكون وعياً عالياً بضرورة الإصلاح، ويميلون لتأييد سياسات "الردع الإجرائي" (بمتوسط 4.04) على حساب السياسات الإرشادية التقليدية.

أن تبني الإطار الإجرائي المقترح القائم على التكامل بين (عصا الردع، ودرع الوقاية، وعين الرقابة المجتمعية) يمثل المخرج الآمن لاستعادة الثقة المؤسسية، وضمان ردم الفجوة بين التدابير النظرية والواقع التطبيقي، بما يضمن وصول الأمانة لأهلها، تحقيقاً لمقاصد الشرع وحماية لمصلحة الإنسان اليمني في ظل هذه الظروف الاستثنائية.

1. التوصيات العملية وأليات التفعيل:

بناءً على النتائج ومكونات الإطار المقترح، توصي الدراسة بالآتي:

أ. للمنظمات الإغاثية: ضرورة "مأسسة الردع" عبر تحويل مدونة السلوك من وثائق أدبية إلى جزء ملزم من عقد العمل يتحمل الموظف تبعاته القانونية والجنائية، إضافة إلى تفعيل "إسقاط الحصانة الإجرائية" في حالات الفساد المالي المثبتة لتمكين القضاء الوطني من ممارسة دورة الرقابي.

ب. للدول والجهات المانحة: اشتراط "الحوكمة مقابل التمويل"، وعدم منح التمويلات لأي منظمة لا تمتلك نظاماً



شفافاً للشكاوى وخططاً للتدوير الوظيفي، مع حث المانحين الدوليين على توطين تكنولوجيا الرقابة الرقمية اللامركزية في إدارة وتوزيع المساعدات النقدية والعينية الحساسة لضمان استدامة الشفافية غير القابلة للتلاعب الإداري، وضرورة تسيير لجان تقصي حقائق ميدانية مستقلة تتجاوز التقارير المكتبية لرصد الفجوة بين المخصصات المعلنة والأثر الفعلي.

ج. للحكومة والجهات الرسمية: التركيز على معايير الامتثال عبر إخضاع التدفقات المالية لرقابة وحدة جمع المعلومات بالبنك المركزي لضمان الامتثال لمعايير مكافحة غسل الأموال (AML)، وتحديث الأطر التشريعية لتشمل "عقوبات تعزيرية" مغلظة لجرائم الفساد الإغائي باعتبارها جرائم تمس حق الإنسان في الحياة.

آلية التفعيل المقترحة (التضمين التعاقدية للشروط الجزائية):

تقترح الدراسة تجاوز التعهدات البروتوكولية إلى تطبيق آلية "الحوكمة التعاقدية" في صلب اتفاقيات المشاريع، بحيث يُعتبر أي تلاعب في المساعدات "خرقاً جوهرياً للعقد" يوجب الفسخ الفوري وتفعيل حق المانح أو الدولة في "الاسترداد المالي القسري"، مما يمنح هذه التوصيات قوة القانون وسلطة التنفيذ المباشر.

المراجع

القرآن الكريم.

البشر، م. (2020). *المسؤولية الأخلاقية والمهنية في العمل المؤسسي: رؤية إسلامية*. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
الحارثي، زايد؛ والشماسي، عبد الرحمن. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز النزاهة والحد من الفساد الإداري. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 28(1)، 45-68.

الحسيني، أ. (2018). *أخلاقيات المهنة بين القانون والممارسة*. دار النهضة العربية.

الخرز، ع. (2025). *حقائق التمويل الدولية لليمن: تاريخ مأساوي من الأمل إلى الخداع*. المركز الديمقراطي العربي.

العبيدي، ح. (2020). *حوكمة المنظمات غير الربحية*. مركز البحوث والدراسات.

العسكري، س. ولويس، أ. وس. (2025). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: رؤية إدارية معاصرة. *مجلة الإدارة والتمويل الإسلامي*، 5(2)، 56-87.

القرضاوي، ي. (1996). *القيم الأخلاقية في الإسلام*. مكتبة وهبة.

وزير التخطيط والتعاون الدولي. (4 أغسطس، 2021). *تصريحات حول فساد المانحين*. صحيفة الأيام، تاريخ الاسترجاع: 30 أكتوبر 2025 م

<https://www.alayyam.info/news/8POU2XBA-HBFEMQ-6796>

References

The Holy Qur'an.

Al-'Askari, S., & Lopes, A. S. (2025). Athar al-thaqāfah al-tanzīmiyyah 'alā al-adā' al-wazīfī: Ru'yah idāriyyah mu'āshirah. *Majallat al-Idārah wa-al-Tamwīl al-Islāmī*, 5(2), 56–87 (in Arabic).

Al-Bushr, M. (2020). *Al-mas'ūliyyah al-akhlāqīyyah wa-al-mihaniyyah fī al-'amal al-mu'assasī: Ru'yah Islāmīyyah*. Maktabat al-Rushd lil-Nashr wa-al-Tawzī', (in Arabic).

Al-Ḥārithī, Z., & Al-Shammāsī, A. (2021). Athar al-thaqāfah al-tanzīmiyyah fī ta'zīz al-nazāhah wa-al-ḥadd min al-fasād al-idārī. *Al-Majallah al-'Arabīyyah lil-'Ulūm al-Idāriyyah*, 28(1), 45–68, (in Arabic).

Al-Ḥusaynī, A. (2018). *Akhlāqīyyāt al-mihnah bayna al-qānūn wa-al-mumārasah*. Dār al-Nahḍah al-'Arabīyyah, (in Arabic).



- Al-Kharrāz, A. (2025). *Ḥaqā'iq al-tamwīlāt al-dawliyyah lil-Yaman: Tārīkh ma'sāwī min al-amal ilá al-khidā'*. Arab Democratic Center, (in Arabic).
- Al-Qaraḍāwī, Y. (1996). *Al-qiyam al-akhlāqīyyah fi al-Islām*. Maktabat Wahbah, (in Arabic).
- Al-'Ubaydī, H. (2020). *Ḥawkamat al-munazzamāt ghayr al-ribḥīyyah*. Markaz al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt.
- Brown, D. (2015.) *The Art of Qualitative Interviewing: A Guide for Research and Practice*. Sage Publications.
- Minister of Planning and International Cooperation. (2021, August 4). *Statements on donor corruption. Al-Ayyam*, (in Arabic).
<https://www.alayyam.info/news/8P0U2XBA-HBFEMQ-6796>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed). Allyn and Bacon.
- Transparency International. (2019). *Humanitarian Transparency Report*. Transparency International.

