

## أثر الحوكمة على الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية – اليمن)

الاستلام: 08 / 11 / 2025  
التحكيم: 13 / 11 / 2025  
القبول: 20 / 11 / 2025

أمل ثابت سعيد محسن العنتري<sup>(١)</sup>  
اسكندر عبدالستار<sup>(١)</sup>

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة [مؤسسة المشاع الإبداعي](#) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن.

\* عنوان المراسلة: [iskander.sattar2@gmail.com](mailto:iskander.sattar2@gmail.com)

## أثر الحوكمة على الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية – اليمن)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها منفردة (سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة) في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (رضا المستفيدين، والبعد المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية – اليمن. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية في المؤسسة، وعددهم (٥٧ فرداً)، استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، كما استخدمت أداة الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات والمقابلات شبه المهيكلة كأداة مساندة لتفسير النتائج. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الحوكمة في المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة، كما أن واقع الأداء التنظيمي في المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة جداً، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة في الأداء التنظيمي. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة (الحوكمة والأداء التنظيمي)، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. أوصت الدراسة بالمحافظة على الحوكمة الفعالة وتطويرها لما لها من أثر بالغ على الأداء التنظيمي، وزيادة الاهتمام في بُعد المساءلة والمحاسبة، وذلك من خلال تبني إطار عمل متكامل لبناء دورة المساءلة الكاملة التي توازن بين الرقابة من الأعلى للأسفل، وتفعيل آليات المساءلة من الأسفل للأعلى

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء التنظيمي، منظمات المجتمع المدني، مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية –

اليمن

## المقدمة

في ظل التحولات العالمية المتسارعة، أصبح لمنظمات المجتمع المدني دور أساسي في تعزيز التنمية المستدامة وتقديم حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية والاقتصادية. تتميز هذه المنظمات بالمرونة والقدرة على التكيف، وتمثل صوت المجتمعات وتدافع عن حقوق الأفراد، خاصة في البيئات المتأثرة بالنزاعات والكوارث. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب أنظمة حوكمة متينة تنظم عمل المنظمات وتدعم استدامتها.

تعد الحوكمة، من خلال سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة، ركيزة أساسية لتعزيز الأداء التنظيمي، حيث تسهم في تحسين الكفاءة والفعالية من خلال التفاعل المثمر مع أصحاب المصلحة وتوجيه الموارد بطريقة تلبى احتياجات المجتمع.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر الحوكمة على الأداء التنظيمي في منظمات المجتمع المدني من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن، مع التركيز على أبعاد الحوكمة وأثرها على الأداء المالي، العمليات الداخلية، ورضا المستفيدين، والتعلم والنمو. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية وتقديم إطار عملي لتعزيز الأداء التنظيمي، وتقوية العلاقات مع الجهات المانحة وزيادة الثقة بين الأطراف المعنية، مع معالجة فجوة معرفية مهمة في السياق اليمني.

## المشكلة

يعد الأداء التنظيمي مؤشراً أساسياً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية واستغلال مواردها بكفاءة، كما يعزز الثقة لدى المستفيدين وأصحاب المصلحة ويعكس قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها (حسن، ٢٠٢٣؛ الحربي، ٢٠٢٢). تجاهل الأداء يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وفقدان القدرة التنافسية وإحباط الموظفين وضعف رضا المستفيدين، ما ينعكس سلباً على سمعة المنظمة والنمو المستدام لها. وقد اوصت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣) بضرورة تعزيز الأداء التنظيمي من خلال آليات فعالة لتحسينه.

تؤدي منظمات المجتمع المدني دوراً حيوياً، خصوصاً في أوضاع النزاع والكوارث، حيث تعتبر قوة اقتصادية واجتماعية مؤثرة وفق تقارير Johns Hopkins وWEIL (الزبيدي، ٢٠٢١؛ مكتب WEIL، ٢٠٢٤). وتعتمد هذه المنظمات على تنفيذ مشاريع بكفاءة وشفافية ومساءلة، مع مراعاة المشاركة والمساواة، وهو ما تسعى الحوكمة لتحقيقه (مؤسسة رنين! اليمن، ٢٠١٨). في الدول النامية، وضعف قدرات هذه المنظمات يبرز الحاجة لتعزيز دورها ووضع معايير حوكمة واضحة لتحسين الشفافية والمساءلة وكفاءة الأداء (سعيد، ٢٠٢٤).

تعد الحوكمة شرطاً أساسياً للجهات المانحة، وقد أظهرت دراسة (البلوشي، ٢٠٢٣) أن تطبيقها الفعال يحسن الأداء التنظيمي. تتمتع الباحثة بخبرة عملية منذ عام ٢٠٠٩ كمديرة واستشارية للعديد من منظمات المجتمع المدني، وقد لاحظت ضعف الأداء التنظيمي لدى البعض نتيجة غياب الحوكمة، بينما أدى تطبيق معاييرها إلى تحسين الأداء لدى آخرين، ومع قلّة الدراسات حول حوكمة منظمات المجتمع المدني في اليمن، تبرز الحاجة لإجراء هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية.

بناءً على ذلك، تركز الدراسة على السؤال الرئيس:

ما أثر الحوكمة بأبعادها منفردة (سيادة القانون، والشفافية، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة) على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (رضا المستفيدين، والبعد المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع الأداء التنظيمي في المؤسسة؟
٢. ما مستوى الحوكمة في المؤسسة؟
٣. ما أثر سيادة القانون في الأداء التنظيمي في المؤسسة؟
٤. ما أثر الشفافية والإفصاح في الأداء التنظيمي في المؤسسة؟
٥. ما أثر المشاركة في الأداء التنظيمي في المؤسسة؟
٦. ما أثر المساءلة والمحاسبة في الأداء التنظيمي في المؤسسة؟
٧. هل هناك فروق جوهرية في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة تجاه متغيرات الدراسة الحوكمة، والأداء التنظيمي في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

## الأهداف

الهدف الرئيس: تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في الأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن.  
الأهداف الفرعية:

١. التعرف على واقع الأداء التنظيمي في المؤسسة.
٢. التعرف على مستوى الحوكمة في المؤسسة.
٣. معرفة أثر سيادة القانون في الأداء التنظيمي في المؤسسة.
٤. اكتشاف أثر الشفافية والإفصاح في الأداء التنظيمي في المؤسسة.
٥. بيان أثر المشاركة في الأداء التنظيمي في المؤسسة.
٦. التعرف على أثر المساءلة والمحاسبة في الأداء التنظيمي في المؤسسة.
٧. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في متوسطات إجابات مجتمع الدراسة تجاه متغيرات الدراسة معايير الحوكمة، والأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

## الأهمية

الأهمية العلمية:

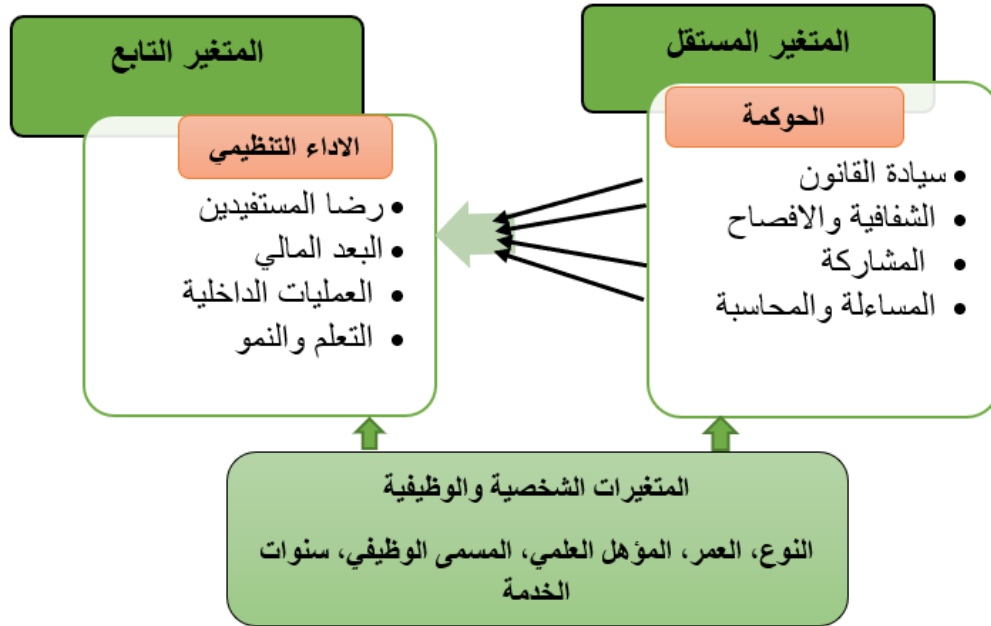
تبرز الدراسة العلاقة بين الحوكمة والأداء التنظيمي، خصوصاً في الدول النامية والبيئات المتأثرة بالآزمات، وتساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال استكشاف دور الحوكمة في تحسين الأداء. كما توفر إطاراً نظرياً لدعم الدراسات المستقبلية، وتفتح المجال لإجراء أبحاث مشابهة لبناء قاعدة معرفية متينة في هذا المجال.

### الأهمية العملية:

توفر الدراسة لمؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية-اليمن معلومات عملية حول الحوكمة وأثرها على الأداء، مع آليات لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز نقاط القوة ومعالجة التحديات. كما تقدم توصيات لضمان استدامة وكفاءة العمليات، وتحسين العلاقات مع الجهات المانحة والشركاء وزيادة الثقة المتبادلة. وتشجع الدراسة القيادات في المنظمات الأخرى على تبني ممارسات الحوكمة لتعزيز الأداء.

### نموذج الدراسة:

يتكون النموذج المعرفي من المتغير المستقل (الحوكمة) بأبعاده (سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة)، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بأبعاده (رضا المستفيدين، والبعد المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) يوضح ذلك.



شكل (١) النموذج المعرفي الافتراضي

### فرضيات الدراسة:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوكمة بأبعاده منفردة (سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة) في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (رضا المستفيدين، والبعد المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن.

وتنصت من الفرضية الأولى أربع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسيادة القانون في الأداء التنظيمي في مؤسسة

التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشافية والإفصاح في الأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة في الأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمساءلة والمحاسبة في الأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه متغيراتها المتمثلة ب (الحوكمة والأداء التنظيمي) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة ب (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### مصطلحات الدراسة

#### التعريف الإجرائي للحوكمة:

مجموعة من النظم والقوانين التي تعمل مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية من خلالها لتحقيق أهدافها بفعالية بما يضمن تميزها التنظيمي من خلال تطبيق الشافية والإفصاح، والمساءلة والمحاسبة، والمشاركة الفعالة، مع الالتزام بسيادة القانون.

#### التعريف الإجرائي لسيادة القانون:

التزام مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية بتطبيق القوانين العامة للدولة التي تنظم عملها، وتطبيق اللوائح الداخلية على جميع الموظفين دون تمييز، كما يتضمن اتخاذ القرارات وفق السياسات المعتمدة، وتوفير بيئة عمل منصفة تعتمد على العدالة، وضمان معرفة الموظفين باللوائح والقوانين وأيضاً معرفتهم بمهامهم وصلاحياتهم.

#### التعريف الإجرائي للإفصاح والشافية:

عرض المعلومات المتعلقة بنشاطات مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية بشكل علني ونشر التقارير المالية وغير المالية بانتظام وضمان سهولة وصول أصحاب المصلحة إليها، والالتزام بإعلان الوظائف الشاغرة ومعايير التوظيف، وأيضاً تحديد معايير اختيار المناطق الجغرافية والمستفيدين من خدماتها.

#### التعريف الإجرائي للمشاركة:

مدى مساهمة الموظفين في عملية صنع القرار في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية من خلال التعبير عن آرائهم، والمشاركة في لجان عمل، مع توفير قنوات اتصال فعالة مع الإدارة، بالإضافة إلى استشارة الخبراء والشركاء والمستفيدين عند اتخاذ القرارات أو إعداد البرامج دون تمييز بما في ذلك النساء.

#### التعريف الإجرائي للمساءلة والمحاسبة:

آلية متابعة وتقييم تضمن أن الأفراد والجهات المسؤولة في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية يوضحون ويبررون قراراتهم أمام أصحاب المصلحة، مع تحميلهم المسؤولية عن أداؤهم ونتائج قراراتهم، واتخاذ إجراءات عند التقصير، بالإضافة إلى توفير قنوات آمنة للموظفين لتقديم الشكاوى والتعامل معها بعدالة، وإبلاغ الموظفين عن نتائج

التحقيقات أو الإجراءات التصحيحية، وأيضاً مراجعة قرارات الإدارة من قبل جهة رقابية مع توثيق القرارات المهمة وتحديد المسؤوليات.

#### التعريف الإجرائي للأداء التنظيمي:

مدى قدرة مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية على تحقيق أهدافها المخططة بكفاءة وفعالية من خلال تقييم مدى رضا المستفيدين من أنشطتها وخدماتها، والكفاءة المالية للمنظمة، بالإضافة إلى كفاءة العمليات الداخلية، والتزام المنظمة بالتعلم والنمو المستمر، مما يسهم في تحسين أدائها واستجابتها لاحتياجات المجتمع.

#### التعريف الإجرائي لرضا المستفيدين:

مقياس لمدى رضا المستفيدين عن جودة خدمات مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية وسرعة تسليمها، والاستجابة لشكاواهم والعمل على حلها، وتقوية علاقتها بالمجتمع المحلي من خلال بناء صورة إيجابية، والحفاظ على المستفيدين الحاليين وجذب مستفيدين آخرين من خلال تحسين خدماتها باستمرار.

#### التعريف الإجرائي للأداء المالي:

قدرة مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية على إدارة الموارد المالية بكفاءة، بما يشمل تنوع مصادر التمويل وضمان استدامتها، وتحقيق نمو سنوي في التمويل لدعم توسع الأنشطة، بالإضافة إلى إعداد تقارير مالية دورية وواضحة تساعد في تقييم الأداء المالي وتحسين إدارة الموارد وتوجيه القرارات الاستراتيجية، وأيضاً بناء علاقات موثوقة مع المانحين تضمن تقديم الخدمات المجتمعية بشكل مستدام.

#### التعريف الإجرائي للعمليات الداخلية:

مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تسعى مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية إلى تيسيرها بكفاءة، من خلال التخطيط السليم لمشاريعها وبرامجها، والالتزام بتقديم تقارير دورية دقيقة في الوقت المحدد تسهم في اتخاذ القرار، كما تشمل استخدام تقنيات حديثة، ومشاركة المجتمع في تنفيذ الأنشطة، وتحديد الأدوار بوضوح، ما يساعد في تحقيق رضا المستفيدين والمانحين.

#### التعريف الإجرائي للتعلم والنمو:

قدرة مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية على تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر مبنية على تقييم الاحتياجات، وخلق بيئة إيجابية تشجع الإبداع، وتفعيل قنوات التواصل والتعاون داخل الفريق، وجذب الكفاءات والمحافظة عليها إلى جانب تعزيز البنية التحتية التقنية والتنظيمية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق رؤيتها.

### حدود الدراسة:

#### الحدود المكانية:

مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن

#### الحدود البشرية:

تتمثل في جميع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية.

## الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في المتغير المستقل (الحوكمة) بأبعاده (سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بأبعاده (رضا المستفيدين، والبعد المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

## الحدود الزمانية:

للفترة بين ٢٠٢٤ إلى ٢٠٢٥

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وهذا المنهج يساعد في تحليل العلاقة بين المتغيرات من خلال الجمع بين أساليب المقارنة والتفسير والتقييم، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية قابلة للتطبيق، تسهم في تطوير الواقع العملي.

## مجتمع الدراسة

جميع العاملين في الوظائف الإدارية والفنية في مؤسسة تواصل للتنمية الإنسانية-اليمن، وعددهم (٥٧ فرداً)، وقد استخدم المسح الشامل في جمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة الإلكترونية عليهم، وتم الحصول على (٥٢) استجابة، في حين لم يستجب ٤ منهم.

## مصادر جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم تطويرها بالرجوع إلى تقارير المنظمات الدولية والدراسات السابقة وعرضها على مجموعة من المحكمين لتحكيمها. كما تم إجراء المقابلات مع عينة قصديّة مكونة من (٥) من قيادات مجتمع الدراسة وهم (الرئيس التنفيذي، ورئيس قطاع المشاريع، ورئيس قطاع العمليات، ومدير إدارة التعليم وبناء القدرات، ومدير إدارة المراجعة والامتثال) للمساعدة في تفسير النتائج.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والدراسات المنشورة وغير المنشورة، والاطلاع على الدوريات والمجلات العلمية والمقالات، وتقارير المنظمات الدولية.

## الدراسات السابقة:

ستعرض الدراسة أهم الدراسات ذات العلاقة التي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها وهي على النحو الآتي:

١. عبدالمعز (٢٠٢٤) بعنوان أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة) - مصر، درس أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة-مصر. هدف الدراسة كان تحليل تأثير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) على الأداء المؤسسي (الكفاءة والفعالية). شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات المستهدفة، وعينة الدراسة ٣٧٣ فرداً، مع استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة

الاستبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة والأداء المؤسسي، وضعف مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي.

٢. بن فيالمة وعجراد (٢٠٢٤) بعنوان أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الشركات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في مؤسسة بي أم أس الكتريك - الجزائر، درسوا أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء مؤسسة بي أم أس الكتريك-الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة واللجان، وتركز الملكية، والتدقيق الداخلي، وتعييزات الإدارة التنفيذية) على الأداء المؤسسي (الأداء المالي، والتعلم والنمو، والعملاء، والعمليات الداخلية). شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى، مع عينة عشوائية مكونة من ٣٦ فرداً، ومنهج وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة مجتمعة على الأداء، مع تطبيق المؤسسة للحوكمة بدرجة مرتفعة ومستوى أداء مرتفع.

٣. البلوشي (٢٠٢٢) بعنوان أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، درس أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة-سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين. هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير أبعاد الحوكمة (الشفافية، والعدالة، والاستقلالية) على الأداء المؤسسي (الفعالية والكفاءة). شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين البالغ عددهم ١٧٠٠، وعينة الدراسة ٢٢٩ فرداً، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة على الأداء المؤسسي، مع تطبيق متوسط للحوكمة ومستوى أداء متوسط.

٤. Al Damashqi (٢٠٢٢) بعنوان أثر الحوكمة على القطاع غير الربحي (تطبيقاً على جمعية وميض الخيرية) - ماليزيا، درست أثر الحوكمة على القطاع غير الربحي من خلال تطبيقها على جمعية وميض الخيرية- المنطقة الشرقية، ماليزيا. هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير أبعاد الحوكمة (حقوق المساهمين، والشفافية والإفصاح، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والمشاركة، والمساواة) على فعالية الأداء وتعزيز ثقة الجمهور. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الجمعية وعددهم ١٠٩، باستخدام منهج المسح الاجتماعي الوصفي وأداة الاستبانة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء، مع ملاحظة أن مستوى تطبيق الحوكمة كان مرتفعاً ومستوى الأداء مرتفعاً أيضاً، مما يدل على أن تطبيق الحوكمة يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية مؤسسات القطاع غير الربحي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة أثر الحوكمة على الأداء التنظيمي، مع التركيز على أبعاد مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والأداء المالي، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة. والعينة في الوظائف الإدارية والفنية ومجتمع الدراسة القطاع غير الربحي.

تختلف هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة في بعض أبعاد الحوكمة مثل آلية مجلس الإدارة، وتركز الملكية، والعدالة، والاستقلالية، وفي مجتمع الدراسة الذي كان بين مستشفيات ومعاهد تعليمية، وشركات خاصة، وقطاع حكومي، وفي العينة التي اقتصر في بعض الدراسات على الوظائف الإدارية فقط، وفي أداة القياس التي استخدمت المقابلة.

## الإطار النظري:

### مفهوم الحوكمة:

عرفتها السيابي (٢٠٢٣، ٥٦) بأنها " مجموعة من القواعد والإجراءات والأنظمة المستخدمة لإدارة وتوجيه أي مؤسسة أو شركة، كما تحدد هذه العناصر كيف يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ومن يتخذ تلك القرارات، وكيف يتم مراقبة الأداء والمساءلة، وتتناول العلاقات بين الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة، والمساهمين، والمعنيين الآخرين". وعرف البنك الدولي WORLD BANK مفهوم الحوكمة (١٩٩١، ١) بأنها " الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية". كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (٢٠٢٢، ٦) على أنها " مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة. من خلال الهيكل والأنظمة التي توجه الشركة وتحدد أهدافها، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء. "

### مفهوم منظمات المجتمع المدني:

فقد أشار (Khanyk,2022) إلى أن منظمات المجتمع المدني (CSOs) " مؤسسات وجمعيات ومنظمات مستقلة عن الدولة. يتم إدارتها من قبل المواطنين لتلبية احتياجات المجتمع وتنفيذ المبادرات المتنوعة. وتلعب دوراً هاماً في الدفاع عن المصالح الجماعية"، كما عرفها الشرفي (٢٠٢٢، ١٣٨) "هي مجموعة التنظيمات أو الجمعيات الطوعية التي لها علاقة بالمجتمع والأفراد، التي تهدف إلى تحقيق المنافع المادية والمعنوية لأعضائها وتقوم بالدفاع عن حقوقهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية"، وعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP (١٩٩٧، v) "هي رأس المال الاجتماعي، أشخاص يعملون معاً من أجل غرض مشترك، وهذا ضروري للحكم الرشيد. يمكن لمنظمات المجتمع المدني الدفاع ومراقبة الإصلاح الذي يعزز التنمية البشرية المستدامة".

### الحوكمة في منظمات المجتمع المدني:

تعد حوكمة منظمات المجتمع المدني عنصراً أساسياً في تعزيز فعاليتها وشرعيتها ضمن الإطار الديمقراطي، إذ تسهم في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة العامة، وهي مهمة للحكم الرشيد (Phuyel et al., 2024). وتلعب هذه المنظمات دوراً مهماً في التنمية المستدامة من خلال إشراك الفئات المهمشة ومراقبة أداء السلطة، غير أن ضعف الكفاءة التنظيمية لدى بعضها يتطلب دعماً تشريعياً ومؤسسياً لتعزيز قدراتها الإدارية والرقابية (UNDP, 1997). كما أن ضعف استثمار التمويلات الدولية في بعض الدول أدى إلى الدعوة لتطبيق معايير الحوكمة لضمان النزاهة والكفاءة، وهو ما تبنته منظمات دولية مثل GIZ عبر إعداد أدلة إرشادية وتنفيذ مشاريع تطبيقية (مركز أوجد للدراسات والتنمية- GIZ، ٢٠٢٠). وعلى الصعيد العربي، ورغبتوجه العديد من المنظمات نحو تبني ممارسات الحوكمة خلال العقد الأخيرين، لا تزال تواجه تحديات في تطبيقها نتيجة البيئة التشغيلية المعقدة (عقيل، ٢٠٢٢).

### مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني:

أسهمت العديد من المنظمات الدولية في وضع أطر الحوكمة التي من الممكن استخدامها لتقييم أدائها وضمان أن عملياتها تتبع المعايير الدولية. الجدول (١) يوضح أبرز المنظمات الدولية التي وضعت مبادئ الحوكمة للشركات ولمنظمات المجتمع المدني:

جدول (١) مبادئ الحوكمة

المصدر	مبادئ الحوكمة
<b>مبادئ حوكمة الشركات</b>	
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023)	ضمان وجود إطار فعال للحوكمة، الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين ووظائف الملكية الرئيسية، المستثمرون المؤسسون وأسواق الأوراق المالية والوسطاء الآخرون، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، الاستدامة والمرونة.
مؤسسة التمويل الدولي (IFC, 2011)	حماية حقوق المساهمين، هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة، المحاسبة والمراجعة، الشفافية في هيكل الملكية والمراجعة، البيئة التنظيمية.
لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS, 2015)	المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة، مؤهلات مجلس الإدارة وتكوينه، هيكل مجلس الإدارة وممارساته، الإدارة العليا، حوكمة هياكل المجموعة، وظيفتها إدارة المخاطر، تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها، الإبلاغ عن المخاطر، الامتثال، التدقيق الداخلي، التعويضات، الإفصاح والشفافية، دور المشرفين.
<b>مبادئ حوكمة المنظمات الدولية</b>	
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997)	سيادة القانون، الشفافية والإفصاح، المشاركة، المساءلة والمحاسبة، المساواة، الرؤية الاستراتيجية، الاستجابة، الفعالية، النزاهة.
الوكالة الأمريكية للتنمية (USAID, 2012)	الشفافية، المشاركة، الفعالية والكفاءة، الاستقلالية، العدالة/حكر القانون، المساءلة، المسؤولية، الاستجابة.

**مفهوم الأداء التنظيمي:**

فقد عرفه أبو الإدارة الحديث Peter Drucker (٢٠٠٧:٢٣) بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، وذكر Peter Drucker في كتابه المدير الفعال (٢٠٠٦: x) "أن الفعالية هي تحويل الموارد إلى نتائج"، أي أن الأداء الحقيقي هو تحويل إمكانات المؤسسة إلى إنجازات ملموسة.

**نماذج قياس الأداء:**

زاد اهتمام المنظمات بقياس أدائها نظراً للبيئة التنافسية بين هذه المنظمات، ويعد الدور الرئيسي لقياس الأداء هو تقييم وضع المنظمة الحالي لمساعدتها في وضع وتنفيذ إستراتيجيات أفضل، ويوضح الجدول (٢) أبرز نماذج قياس

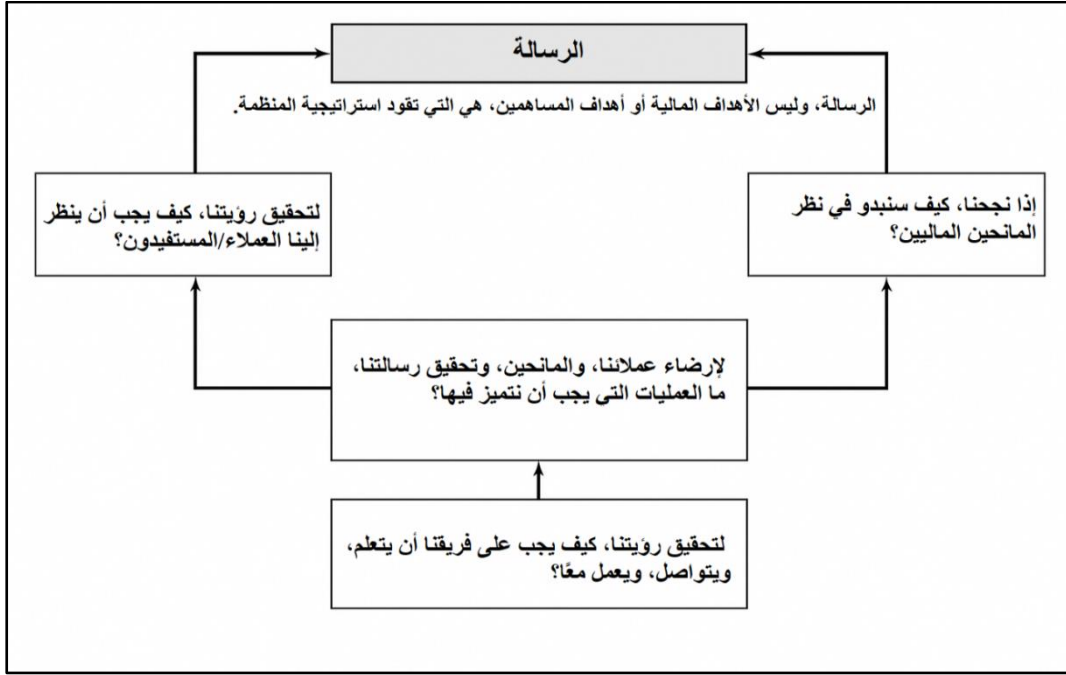
الأداء: (Ivanov & Avasilcăi, 2014)

الجدول (٢) نماذج قياس الأداء

النموذج	مقاييس الأداء
بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992)	رضا العملاء، الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
نموذج Malcolm Baldrige للتميز في الأداء (٢٠٢٢-٢٠٢٤)	القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، العملاء، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات
منشور الأداء (Neely and et al , 2004)	رضا أصحاب المصلحة، الإستراتيجيات، العمليات، القدرات، مساهمة أصحاب المصلحة
نموذج التميز (المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM) (EFQM, 2013)	الممكنات: القيادة، الإستراتيجية، الموظفون، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات. النتائج: نتائج الموظفين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج مؤشرات الأداء

استخدمت هذه الدراسة نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي.  
مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرف Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن (١٩٩٢: ٧٢) بأنها " مجموعة من المقاييس التي توفر للمديرين التنفيذيين رؤية شاملة وسريعة لأداء المنظمة. فهي تجمع بين مؤشرات مالية تظهر نتائج الأفعال التي تم اتخاذها بالفعل، ومؤشرات تشغيلية (غير مالية) تتعلق برضا العملاء، والعمليات الداخلية، والابتكار، والتحسين المستمر، وهي المؤشرات التي تقود الأداء المالي في المستقبل." وعرفها أبو عصيدة وآخرون (٢٠٢٢، ١٤) بأنها " نظام إداري إستراتيجي يساعد المنظمات على ترجمة وتحويل رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية سواء على مستوى المنظمة ككل أو لجميع الوحدات الاقتصادية من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن."



شكل (٢) بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الربحية

المصدر:

R. S. (2001b). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations, Kaplan

اختبار ثبات أداة الدراسة:

جدول (٣) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معايير الاستبانة	درجة Alpha	الثبات	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
سيادة القانون	٠,٨٩٧		0.947
الشفافية والإفصاح	٠,٧٧٩		0.883
المشاركة	٠,٨٣٩		0.916
المساءلة والمحاسبة	٠,٩٠٠		0.949
المتغير المستقل: الحوكمة	٠,٩٤٧		0.973
رضا المستفيدين	٠,٨٥٩		0.927
الأداء المالي	٠,٩٠٧		0.952
العمليات الداخلية	٠,٨٤٦		0.920
التعلم والنمو	٠,٨٨٤		0.940
المتغير التابع: الأداء التنظيمي	٠,٩٥١		0.975
الاستبانة بشكل عام	٠,٩٧١		0.985

يلاحظ من الجدول (٢) أن معامل ألفا كرونباخ كان مرتفعاً لأداة جمع البيانات بشكل عام، فقد جاءت (0.971) وهي نسبة مرتفعة جداً، وبلغت درجة المصدقية (0.985). وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، وهذا يدل أن الاستبانة مبنية بشكل جيد، والأسئلة مترابطة داخلياً.

### تحليل النتائج:

#### أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الحوكمة)

للإجابة عن السؤال: ما مستوى الحوكمة في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية- اليمن؟ يوضح الجدول التالي (٤) المتوسط العام والانحرافات المعيارية والترتبة والأهمية النسبية لأبعاد محور الحوكمة.

جدول (٤) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والترتبة والأهمية النسبية للحوكمة

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي
1	سيادة القانون	4.12	٠,٢٠	٢	مرتفعة	82.4
2	الشفافية والإفصاح	4	٠,٤١	3	مرتفعة	80
3	المشاركة	4.20	٠,١٢	١	مرتفعة	84
4	المساءلة والمحاسبة	3.99	0.14	٤	مرتفعة	79.8
	المتوسط العام	4.08			مرتفعة	
	الانحراف المعياري العام	0.10				

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط العام لمحور الحوكمة بلغ (٤,٠٨) ودرجة عامة مرتفعة، وانحراف معياري عام (٠,١٠) لم يتجاوز الواحد الصحيح، مما يدل على تجانس إجابات مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة. أما فيما يخص أبعاد هذه المحور، نجد أن بُعد المشاركة حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠) وانحراف معياري (٠,١٢) ودرجة مرتفعة، حيث حقق هذا البعد نسبة أعلى بواقع (٨٤%).

فيما احتل المرتبة الثانية بُعد سيادة القانون بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٢) وانحراف معياري (٠,٢٠) ودرجة مرتفعة، حيث حقق نسبة بواقع (٨٢,٤%). أما بُعد الشفافية والإفصاح فقد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٤١) ودرجة مرتفعة، حيث حقق نسبة بواقع (٨٠%). وأخيراً، جاء بُعد المساءلة والمحاسبة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,١٤) ودرجة مرتفعة، حيث حقق نسبة بواقع (٧٩,٨%).

#### ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي):

للإجابة عن السؤال: ما واقع الأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية- اليمن؟ يوضح الجدول التالي (٥) المتوسط العام والانحرافات المعيارية والترتبة والأهمية النسبية لأبعاد محور الأداء التنظيمي.

جدول (٥) المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية للأداء التنظيمي

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	الوزن النسبي
1	رضا المستفيدين	4.34	٠,٢٢	1	مرتفعة جداً	86.8
2	الأداء المالي	4.10	٠,٢٥	4	مرتفعة	82
3	العمليات الداخلية	4.33	0.17	2	مرتفعة جداً	86.6
4	التعلم والنمو	4.18	0.19	3	مرتفعة	83.6
	المتوسط العام	4.24			مرتفعة جداً	
	الانحراف المعياري العام	0.12				

يتضح من الجدول (٥) أن المتوسط العام للأداء التنظيمي بلغ (٤,٢٤) ودرجة عامة مرتفعة جداً، وانحراف معياري عام (٠,١٢)، مما يدل على تجانس إجابات مجتمع الدراسة تجاه هذا المحور. وفيما يخص أبعاد هذا المحور، نجد أن بُعد رضا المستفيدين حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤) وانحراف معياري (٠,٢٢) ودرجة مرتفعة جداً، حيث حقق هذا البعد نسبة أعلى بواقع (٨٦,٨٪).

فيما احتل المرتبة الثانية بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,١٧) ودرجة مرتفعة جداً، حيث حقق نسبة بواقع (٨٦,٦٪). أما بُعد التعلم والنمو فقد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,١٩) ودرجة مرتفعة، حيث حقق نسبة بواقع (٨٣,٦٪). وأخيراً، جاء بُعد الأداء المالي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٢٥) ودرجة مرتفعة، حيث حقق نسبة بواقع (٨٢٪).

### اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحكومة بأبعادها منفردة (سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة) في الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة (رضا المستفيدين، والبعد المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن" استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار البنائي والجدول (٦) يوضح النتائج.

جدول (٦) نتائج الانحدار البنائي للعلاقة بين الحوكمة والأداء التنظيمي

Q2	الأداء التنظيمي		المتغيرات		
	معامل النموذج	الخطأ المعياري	اختبار T	معامل الارتباط	
			المحسوبة	معامل التحديد R2	
			الدلالة		
٠,٤٣٢	B1	-0.033	0.042	0.790	0.92
	B2	0.088	0.022	35.248	0.85
	B3	0.610	0.037	16.519	
	B4	0.323	0.035	9.260	

يتضح من الجدول (٦) وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين الحوكمة (سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة) والأداء التنظيمي. وهذا ما أوضحه معامل الارتباط لبيرسون حيث بلغت قيمته (٠,٩٢) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وهو ما تؤكد معاملات الانحدار الإحصائية للحوكمة (سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة)، والتي بلغت (٠,٣٢٣، ٠,٦١٠، ٠,٠٨٨، -٠,٠٣٣) والتي بلغت (٠,٣٢٣، ٠,٦١٠، ٠,٠٨٨، -٠,٠٣٣) على التوالي، وجميعها تؤثر بشكل معنوي على الأداء التنظيمي باستثناء بُعد سيادة القانون الذي يظهر تأثيراً غير معنوي.

ويرجع ذلك إلى أن الانحدار البنائي يقيس التأثير الجزئي لكل بُعد من بعد التحكم في تأثير الأبعاد الأخرى. حيث إن بعض الأبعاد الأخرى، مثل المشاركة والمساءلة، لها تأثير أقوى على الأداء التنظيمي، ويفسر ذلك بأن سيادة القانون تضع الأسس العامة لعمل المؤسسة، لكنها لا تحدد مباشرة كيفية تنفيذ العمليات اليومية أو تحسين الأداء، أي أن تأثيرها يتحقق غالباً بشكل غير مباشر عبر أبعاد أخرى مثل المساءلة والمشاركة.

إذ نجد أن بُعد المشاركة يأتي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد المساءلة والمحاسبة، وأما في المرتبة الثالثة يأتي بُعد الشفافية والإفصاح. فيما يأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد سيادة القانون، وفقاً لهذه الدراسة يعد تأثيره غير معنوي.

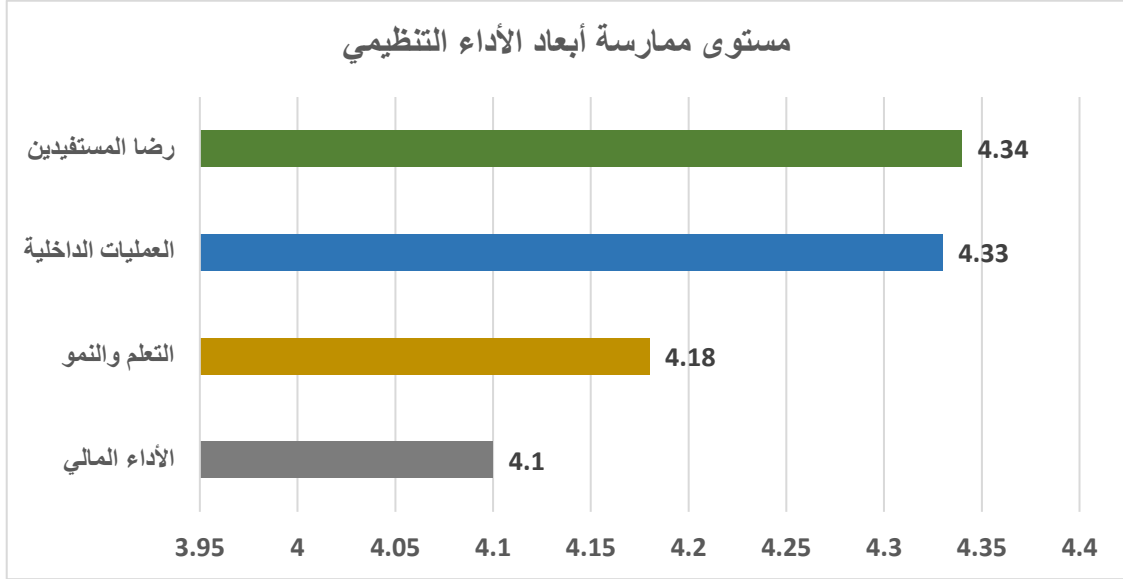
كما تؤثر الحوكمة (سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة) مجتمعة على الأداء التنظيمي بنسبة (٨٥٪) مما يشير إلى تأثير قوي جداً، أما ما نسبته (١٥٪) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وهي ذات دلالة إحصائية.

كما يتضح من الجدول أن قيمة مؤشر مطابقتة النموذج وهو مؤشر القدرة التفسيرية للنموذج البنائي  $Q^2$  بلغت (٠,٤٣٢) وهو أكبر من الصفر ( $Q^2 > 0$ )، وعليه، نرفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنفي أثر الحوكمة، وثبتت عكسها؛ للحوكمة بأبعادها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن.

#### مناقشة النتائج وتفسيرها:

في ضوء الإجابة عن السؤال الفرعي الأول المشتق من السؤال الرئيس، والهدف الفرعي الأول المشتق من الهدف الرئيس؛ أظهرت النتائج أن المستوى العام للأداء التنظيمي للمؤسسة كان مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.24) بتشتت ضئيل في إجابات مجتمع الدراسة بلغ (0.12). هذا المتوسط المرتفع جداً يعكس أداءً تنظيمياً عالياً في المؤسسة.

يظهر الأداء التنظيمي المرتفع وعبئاً إستراتيجياً لدى قيادة المؤسسة بأهمية التميز المؤسسي، من خلال تطبيق المعايير الدولية وحصولها على شهادتي ISO 9001:2015 والتقييم المالي من مجموعة (طلال أبو غزالة)، مما يؤكد متانتها المالية وشفافيتها. وقد أسهم هذا الأداء في تعزيز سمعتها كشريك موثوق وزيادة قدرتها التنافسية واستدامة أثرها التنموي، كما أظهرت النتائج تقارباً في تقييم أبعاد الأداء التنظيمي بمستويات مرتفعة إلى مرتفعة جداً.



شكل (٣) مستوى ممارسة أبعاد الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية

يتضح من الشكل (٣) أن رضا المستفيدين احتل المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً، وهو ما فسرتة قيادة المؤسسة بأن سمعة المؤسسة المتميزة ترتبط بتبنيها نهجاً متكاملاً لإدارة الجودة، يعتمد على تحليل احتياجات المستفيدين، ومتابعة دقيقة لمراحل التنفيذ وقياس الأثر، مع الحفاظ على تواصل فعال واستجابة سريعة. كما تميزت المؤسسة بتنفيذ مشاريع تنموية نوعية كإنشاء المدارس والآبار والمستشفيات، إضافة إلى التدخلات الإغاثية ومشاريع التمكين الاقتصادي، مما عزز صورتها الإيجابية في المجتمع. واتفق ذلك مع دراسة (داغوظ، ٢٠٢٠) يليه العمليات الداخلية بدرجة مرتفعة جداً، ثم التعلم والنمو بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة الأداء المالي بدرجة مرتفعة، وهذا يعكس أولويات المنظمات غير الربحية. ففي هذا القطاع، يُعتبر النجاح المالي وسيلة لتحقيق رسالة أسمى. لذا من الطبيعي أن تحظى أبعاد مثل رضا المستفيدين وكفاءة العمليات الداخلية بأولوية أعلى في التقييم، لأنها تمثل جوهر الأثر المجتمعي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، بينما يظل الأداء المالي داعماً أساسياً لهذه الغاية.

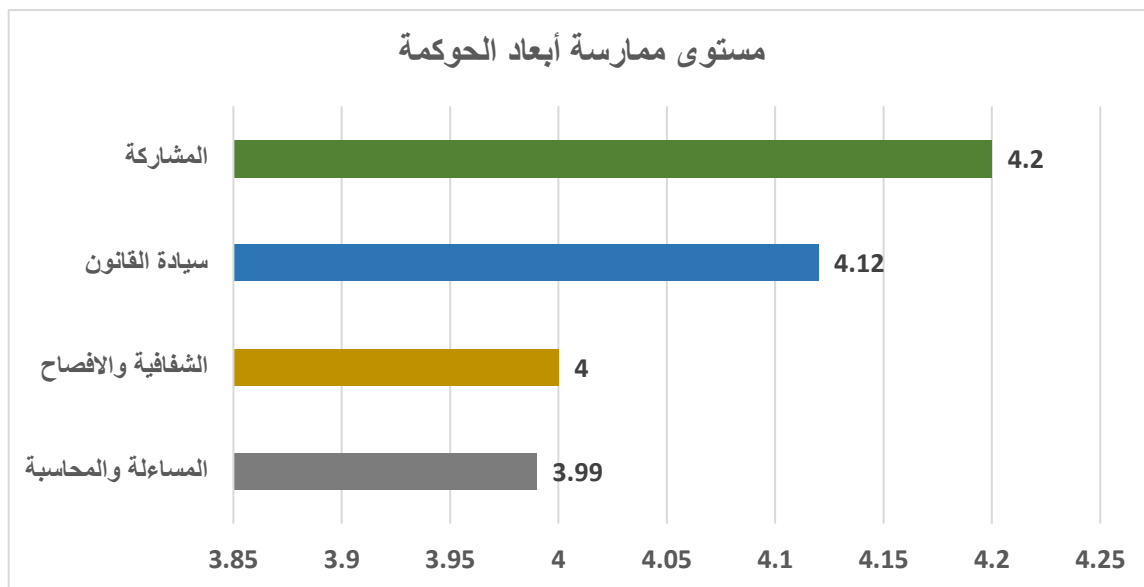
إن المستوى المرتفع جداً للأداء التنظيمي الذي أظهرته النتائج يعكس تبني ناضج ل فلسفة بطاقة الأداء المتوازن. فكما أوضح Norton و Kaplan، لم تعد المقاييس المالية وحدها كافية لتقييم أداء المنظمات الحديثة. ومن ثم، فإن الأداء المرتفع جداً الذي تحقق في المؤسسة هو ناتج نظرتها الشاملة والمتوازنة للأداء، والتي تدمج بين الأبعاد المالية وغير المالية. وهذا يدل على أن المؤسسة نجحت في ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس عبر مختلف الأبعاد، مما يؤكد أن تميزها هو ناتج تطبيق إطار إداري إستراتيجي متكامل.

### مناقشة نتائج المتغير المستقل (الحوكمة)

في ضوء الإجابة عن السؤال الثاني الفرعي المشتق من السؤال الرئيس، والهدف الثاني الفرعي المشتق من الهدف الرئيس:

أظهرت النتائج أن المستوى العام لممارسة الحوكمة في المؤسسة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (4.08) بتشتت ضئيل في إجابات مجتمع الدراسة بلغ (0.10). هذا المتوسط المرتفع يعكس وجود أساس قوي لممارسات الحوكمة في المؤسسة.

يعزى ذلك إلى الوعي الإستراتيجي العالي لدى المؤسسة بأهمية الحوكمة لضمان استدامتها، إذ تمثل أساس الثقة مع المانحين ومحركاً للكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. ويؤكد سعيها لتطبيق معايير المؤسسة الموثوقة التزامها بالحوكمة المتقدمة، كما أظهرت النتائج تقارباً في تقييم أبعاد الحوكمة بمستوى مرتفع.



شكل (٤) مستوى ممارسة أبعاد الحوكمة

يتضح من الشكل (٤) أن المشاركة احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وهو ما فسره قيادة المؤسسة بأن تصدر المشاركة للممارسات الأعلى تقييماً يعكس ثقافة المؤسسة القائمة على العمل الجماعي وروح الفريق، مدعومة بقنوات اتصال فعالة وسياسة واضحة لإشراك الموظفين في تصميم الأطر التنظيمية وتنفيذ المشاريع، مما يعزز الرضا ويجعل المشاركة ممارسة مؤسسية راسخة.

يليه سيادة القانون بدرجة مرتفعة، ثم الشفافية بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة المساءلة والمحاسبة بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أنها البعد الأكثر تحدياً في التطبيق، لأن المساءلة ترتبط بإجراءات قد تكون فردية وحساسة ثقافياً، مما يجعل الوصول إلى درجة عالية جداً من الرضا عنها أقل مقارنةً ببقية الأبعاد. اتفق ذلك مع دراسة (عبدالمعز، ٢٠٢٤) التي أتت فيها ترتيب بُعد المساءلة والمحاسبة في المرتبة الأخيرة.

إن المستوى المرتفع لممارسة الحوكمة في المؤسسة يعكس إدراكاً ووعياً إستراتيجياً بأهميتها، وإنها ليست مجرد تطبيق روتيني للقواعد، وهو ما أكدته الأدبيات النظرية. فكما أشارت دراسة (مركز أجد للدراسات والتنمية- GIZ، ٢٠٢٠)، أصبحت الحوكمة أداة حيوية تساعد على الاستخدام الرشيد للتمويلات. وكما أوضح آدم سميث

مبكراً، فإن إدارة "أموال الغير" تتطلب آليات رقابية قوية. لذا، فإن هذه النتيجة المرتفعة تدل على أن المؤسسة تتبنى الحوكمة بشكل استباقي كأداة أساسية لمحاربة الفساد، وتعزيز الثقة مع المانحين، مما يعزز استدامتها ويقائنها في بيئة عمل معقدة.

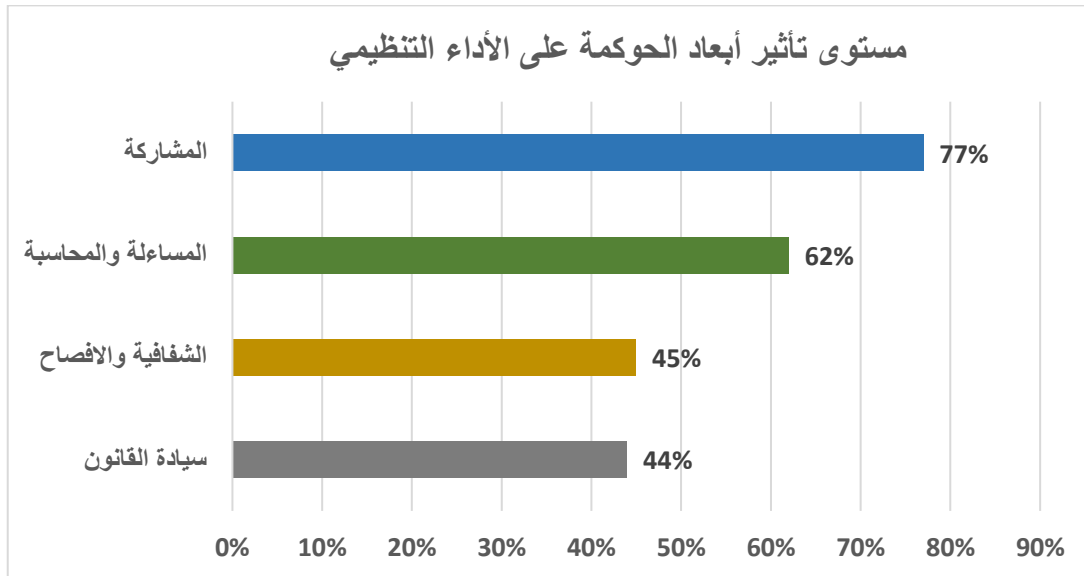
### مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

في ضوء الإجابة عن السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية المشتقة منه الثالث، والرابع، والخامس، والسادس، والهدف الرئيس والأهداف الفرعية المنبثقة منه الثالث، والرابع، والخامس، والسادس، والفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الأربع الفرعية المنبثقة منها:

يؤثر المتغير المستقل (الحوكمة) ما نسبته (٨٥%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية- اليمن مجتمع الدراسة. ويدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط الطردية القوية جداً بين المتغيرين التي بلغت (٠.٩٢). مما يؤكد أنه كلما تحسنت ممارسات الحوكمة، ارتفع مستوى الأداء التنظيمي بشكل شبه مباشر وقوي جداً.

بطاقتة الأداء المتوازن تحول الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس كما أشار Kaplan و Norton ، بينما توفر الحوكمة الهيكل والضمانات لتنفيذها بفعاليتها. فتطبيق مبادئ مثل سيادة القانون والشفافية والمساءلة يعزز كفاءة العمليات والأداء المالي، وتشجع المشاركة على التعلم والنمو ورضا المستفيدين. كما تساهم الحوكمة في مكافحة الفساد وزيادة ثقة المانحين، ما يسهل تأمين التمويل للاستثمار في الموظفين وتحسين الخدمات، مما يرفع الأداء العام للمؤسسة.

كما دلت النتائج على اختلاف مستوى تأثير أبعاد الحوكمة منفردة على الأداء التنظيمي والشكل (٥) يوضح مستوى تأثير أبعاد الحوكمة على الأداء التنظيمي.



شكل (٥) مستوى تأثير أبعاد الحوكمة على الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية

من الشكل (٥) يتضح أن أعلى أبعاد الحوكمة تأثيراً على الأداء التنظيمي هي المشاركة (٧٧٪) تليها المساءلة والمحاسبة (٦٢٪)، مع ارتباط قوي، ثم الشفافية والإفصاح (٤٥٪) وسيادة القانون (٤٤٪)، مع ارتباط متوسط. ويفسر ذلك بأن المشاركة تعكس أهمية العنصر البشري في الأداء، وهو ما أكدته نموذج (OECD, 2001) الذي يرى في المشاركة شراكة حقيقية نشطة، ودراسة (عبدالعزیز، ٢٠٢٠) التي أكدت أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يعزز الأداء التنظيمي. كما تضمن المساءلة وضوح المسؤوليات وتحويل الموارد إلى نتائج ملموسة، بينما توفر الشفافية وسيادة القانون الثقة والاستقرار لنمو الأداء. بناءً على ذلك، ترفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنفي أثر الحوكمة، ويثبت عكسها؛ للحوكمة بأبعادها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بأبعاده الأربعة في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن.

## الاستنتاجات:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات بناءً على نتائج الاستبيان والمقابلة وهي كالآتي:

- ١- واقع الأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية- اليمن جاء بدرجة مرتفعة جداً في كل أبعاده (رضا المستفيدين، والأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). جاء رضا المستفيدين في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية العمليات الداخلية، ثم التعلم والنمو في المرتبة الثالثة، وأخيراً الأداء المالي في المرتبة الأخيرة.
- ٢- مستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية- اليمن جاءت بدرجة مرتفعة في كافة أبعادها (سيادة القانون، والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والمساءلة والمحاسبة). جاءت المشاركة في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية سيادة القانون، وفي المرتبة الثالثة الشفافية والإفصاح، وأخيراً المساءلة والمحاسبة في المرتبة الأخيرة.
- ٣- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين الحوكمة والأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية- اليمن تصل إلى ٩٢٪، ويختلف مستوى العلاقة على مستوى كل بعد، فبعدي المشاركة والمساءلة والمحاسبة لهما علاقة ارتباطية طردية قوية (٧٩-٨٨٪) على التوالي، وبعدي الشفافية والإفصاح وسيادة القانون لهما علاقة ارتباطية متوسطة (٦٧-٦٦٪) على التوالي.
- ٤- يوجد تأثير قوي جداً للحوكمة على الأداء التنظيمي في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية- اليمن، حيث إن ما نسبته ٨٥٪ من التغيير الحاصل والتأثيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي يعود للحوكمة وأن ما نسبته ١٥٪ يعود لعوامل أخرى لم تتطرق لها الدراسة، ويختلف مستوى التأثير على مستوى كل بعد، حيث جاءت المشاركة في المرتبة الأولى بنسبة ٧٧٪، ثم بالمرتبة الثانية المساءلة والمحاسبة بنسبة ٦٢٪، ثم الشفافية والإفصاح وسيادة القانون بدرجات متقاربة (٤٥-٤٤٪) على التوالي. وكلما زاد الاهتمام بالحوكمة بأبعادها مجتمعة زاد الأثر في الأداء التنظيمي.
- ٥- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة (الحوكمة والأداء التنظيمي) في مؤسسة التواصل للتنمية الإنسانية - اليمن، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## التوصيات:

١. بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية والنظرية، توصي الدراسة بالآتي:
  ١. توصي الدراسة بضرورة استمرار المؤسسة في المحافظة على تميزها في الأداء التنظيمي، واعتبار الأداء المرتفع معياراً أساسياً لا يجب التنازل عنه في جميع الخطط والمبادرات المستقبلية.
  ٢. توصي الدراسة بالمحافظة وترسيخ وتطوير ممارسات الحوكمة الفعالة، وتخصيص الموارد اللازمة لضمان استمرارية تطورها.
  ٣. توصي الدراسة بالاستمرار في تعزيز ثقافة المشاركة وتوسيع نطاقها، وذلك باعتبارها المحرك الأقوى للحوكمة في المؤسسة، وتعميق أثرها لتشمل القرارات التشغيلية للمشاريع بشكل منهجي.
  ٤. توصي الدراسة بزيادة الاهتمام في بُعد المساءلة والمحاسبة، وذلك من خلال تبني إطار عمل متكامل لبناء دورة المساءلة، التي توازن بين الرقابة من الأعلى للأسفل، وتفعيل آليات المساءلة من الأسفل للأعلى.
  ٥. توصي الدراسة بالمحافظة على التميز في بُعد رضا المستفيدين وتعزيزه، وذلك من خلال الاستمرار في تبني منهجيات الجودة التي تركز على المستفيد، وتطوير آليات قياس الرضا، واعتبار هذا البعد ميزة تنافسية أساسية للمؤسسة.
  ٦. توصي الدراسة بضرورة الاهتمام ببعد الأداء المالي، وذلك عبر الانتقال من التركيز على تأمين التمويل إلى بناء نموذج عمل يضمن الاستدامة المالية على المدى الطويل، من خلال التفكير الاستراتيجي في تنويع مصادر الدخل.
  ٧. توصي الدراسة بضرورة الحفاظ على الاستثمار في بُعدي المشاركة والمساءلة والمحاسبة واعتبارهما أصولاً استراتيجية، كونهما أثبتا الأثر الأقوى على الأداء التنظيمي، والتركيز عليهما كأهم محركات للتميز في المؤسسة.
  ٨. توصي الدراسة بزيادة الاهتمام ببُعدي الشفافية والإفصاح وسيادة القانون لتعظيم أثرهما على الأداء، وذلك من خلال ترسيخ مبدأ علنية القانون عبر تسهيل الوصول الرقمي للوائح، وتفعيل سياسة الشفافية المالية موجهة للجمهور العام.

## المقترحات:

- في ضوء استنتاجات وتوصيات الدراسة تقترح الباحثة إجراء بحوث مستقبلية كما يلي:
١. أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي في منظمات المجتمع المدني.
  ٢. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في منظمات المجتمع المدني.
  ٣. أثر تطبيق معايير المؤسسة الموثوقة على الأداء التنظيمي في منظمات المجتمع المدني.
  ٤. أثر الحوكمة على الاستدامة المالية في منظمات المجتمع المدني.
  ٥. أثر تطبيق الأدوات الرقمية على ممارسات الحوكمة.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو عصيدة، إبراهيم، عسييري، محمد، ولقواق، عبد الرزاق. (٢٠٢٢). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد. *مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت*، ٣(1)، ١١-٣١.
- أحمد، رشا علي الدين. (٢٠٢٤). حوكمة مؤسسات المجتمع المدني - مصر نموذجاً. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة)*، ١٤(88)، ٨٥-١٣٧. <https://doi.org/10.21608/mjle.2024.363468>
- إبراهيم، ياسر عبد الله. (٢٠٢٣). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤(3)، ٢٧٩ - 305.
- بن فيالته، نعيمة، وعجراد، شرحبيل. (٢٠٢٤). أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الشركات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في مؤسسة بي أم أس الكترينك. *مجلة المؤسسة*، ١٣(1)، ٨٩-104.
- بوكدرون، سيد أحمد. (٢٠٢٤). التغيير التنظيمي باستعمال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بعين الدفلى. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، ٨(2)، ٢٥٩-276.
- الجوري، محمد عبد الله، والجوري، يحيى عبد الله. (٢٠٢٤). تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني وعلاقتها بالتنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٣٠(5)، ٣٥٨-387. <https://doi.org/10.20428/jss.v30i5.2549>
- الحربي، مريم عبد الله. (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٥(1)، ١-68.
- حسن، محمد حسن. (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع العقارات المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤(4)، ٧٣٩-771.
- الخالدي، جميلته بنت محمد. (٢٠٢١). حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية. *مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية*، ١(2)، ١١١-139.
- السيابي، منى. (٢٠٢٢). الحوكمة المؤسسية وأثرها في رفع مستوى الركود المؤسسي. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، ٥(55)، ٤٩-73. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.55.3>
- الشرقي، عاصم علي. (٢٠٢٢). دور تطبيق معايير الحكم الرشيد على منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة أريد الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤(7)، ١٣٠-142. <https://doi.org/10.36772/ARID.AIJSSH.2022.477>

عبد العزيز، محمد عبد العال. (٢٠٢٠). آليات تخطيطية لتفعيل الأداء التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأهلية التطوعية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، ٢١(3)، ١٠٧-150.  
<https://doi.org/10.21608/jfss.2020.122148>

عبد المعز، محمد فاروق. (٢٠٢٤). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة. *مجلة البحوث الإدارية*، ٤٢(2)، ١-40.

عسيف، هائل. (٢٠٢٤). أثر القيادة الإستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المنظمات الأهلية غير الربحية العاملة بمحافظة عدن - اليمن. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٣٠(4).  
<https://doi.org/10.20428/jss.v30i4.2629>

الغريال، نجيب محسن، والعجمي، ناصر منصور. (٢٠٢٥). علاقة بطاقة الأداء المتوازن بأداء المنظمات غير الهادفة للربح في الكويت: دراسة تحليلية في المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية، ١٣(1)، ٥٢٤-547.  
<https://doi.org/10.35696/joa.v13i1.2460>

الكرشمي، حامد ضيف الله. (٢٠٢٤). أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في المنظمات الدولية العاملة في اليمن. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، ٢(2)، ٥٨-85.

محمد، ضاحي حمدان. (٢٠٢١). دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، ٢٣(5)، ٢٢١-260.  
<https://doi.org/10.21608/JFSS.2021.174778>

البلوشي، أحمد بن محمد. (٢٠٢٣). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. *جامعة الشرقية، سلطنة عمان. (رسالة غير منشورة)*

دغوظ، تمارا. (٢٠٢٠). أثر استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية في سوريا: دراسة حالة الهلال الأحمر السوري. *الجامعة الافتراضية السورية، سوريا. بحث غير منشور*

رنين، اليمن. (2018). *حوكمة منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية: دليل إرشادي*. اليمن.

الزبيدي، عبد الله. (2021). *حوكمة منظمات القطاع الثالث*.

سعيد، فؤاد. (2024). *حوكمة منظمات المجتمع المدني وفق قرارات ومعايير المنظمات الدولية*. اليمن.

عقيل، أيمن. (2022). *حوكمة المجتمع المدني في المنطقة العربية*.

مركز أيجاد للدراسات والتنمية. (2020). GIZ - *واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن*. اليمن.

المراجع الإنجليزية:

Drucker, P. F. (2007). *People and performance*. Harvard Business School Press.

- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. New York, NY: HarperBusiness.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Prentice Hall.
- Al Damashqi, N. K. (2022). The effect of governance in the non-profit sector (Applied on Wameedh Charity in the Eastern Province). *International Journal of Research and Studies Publishing, 3*(36), 104–128. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.36.4>
- Ivanov, C.-I., & Avasilcăi, S. (2014). Performance measurement models: An analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 124*, 397–404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.501>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). Balanced scorecard for business. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R. S. (2001b). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 11*(3), 353–370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phuyel, S. P., Poudel, K. R., & Acharya, B. R. (2024). The interplay between civil society and good governance: Implications for democratic societies. *Research Journal, 9*(1), 156–180. <https://doi.org/10.3126/rj.v9i1.74426>
- Khanyk, Y.-B. (2022). *Index of sustainability of civil society organizations in transition countries*. <https://doi.org/10.36074/logos-11.11.2022.07>
- BCBS. (2015). *Corporate governance principles for banks*.
- European Foundation for Quality Management. (2013). *The EFQM Excellence Model 2013*. Brussels, Belgium: EFQM.
- IFC. (2011). *IFC corporate governance development framework*.
- IFC. (2019). *Corporate governance and small and medium enterprises*.
- OECD. (2001). *Citizens as partners: Information, consultation and public participation in policy-making*.
- OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance*.
- Weil, Gotshal & Manges LLP, Not-for-Profit Practice Group & Pro Bono Committee. (2024). *Guide to nonprofit governance*. USA.

- UNDP. (1997). *Governance for sustainable human development: UNDP policy document*.
- USAID. (2012). *The essential NGO guide to managing USAID grants*.
- USAID. (2014). *The 2014 CSO sustainability index for the Middle East and North Africa*.
- World Bank. (1991). *Managing development: The governance dimension*.
- World Bank. (2013). *Yemen: Civil society organizations in transition*. World Bank Publications.
- World Bank. (2014). *Government civil societies organizations partnership project (Yemen)*.
- National Institute of Standards and Technology. (n.d.). *Baldrige Performance Excellence Program*. <https://www.nist.gov/baldrige>