

The Impact of Governance on Organizational Performance (A Field Study at Al-Tawasul Foundation for Humanitarian Development – Yemen)

Amal Thabet Saeed Mohsen Al-Antary (1,*)
ISKANDER H. A. SATTAR (1)

Received: 01 November 2025

Revised: 13 November 2025

Accepted: 20 November 2025

© 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 Business Administration Department, Faculty of Administrative and Human Science, University of Science and Technology, Aden, Yemen.

* Corresponding author. E-mail: iskander.sattar2@gmail.com

The Impact of Governance on Organizational Performance (A Field Study at Al-Tawasul Foundation for Humanitarian Development – Yemen)

Abstract:

The study examines the impact of governance and its dimensions—rule of law, transparency and disclosure, participation, accountability, and responsibility— on organizational performance at the Tawasul Foundation for Humanitarian Development in Yemen. Organizational performance was assessed through four dimensions: beneficiary satisfaction, financial performance, internal operations, and learning and growth. The research adopted a descriptive-analytical methodology to analyze the relationships between governance practices and performance outcomes. The study population comprised all administrative and technical employees of the Foundation, totaling 57 individuals. Data were collected to evaluate how each governance dimension contributes to enhancing overall organizational performance. The findings highlight the importance of applying sound governance principles in non-profit organizations to improve efficiency, accountability, and sustainability, ultimately leading to better service delivery and institutional effectiveness

Keywords: *Governance, Organizational Performance, Civil Society Organizations, Tawasul Foundation for Humanitarian Development – Yemen*

References:

- أبو عصيدة، إبراهيم، عسيري، محمد، ولقواق، عبد الرزاق. (٢٠٢٢). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي 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. (٢٠٢٢). دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤(3)، ٢٧٩-305.
- بن فيالته، نعيمته، 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.
- بوكدرن، 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*، ٢(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>
- الحري، مريم عبد الله. (٢٠٢٣). 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 الإستراتيجية 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. (٢٠٢٣). 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>
- الشرفي، 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. م، 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)، ٢٢١-221.
<https://doi.org/10.21608/JFSS.2021.174778.260>

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

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>

on? *Politeia*, 27(3), 21–36.