

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن

رعد حسن منصر فائز

باحث في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
raad6hasan@gmail.com

جمال درهم أحمد زيد

أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
j.dirhim@ust.edu.ye

محمد علي محمد العنسي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
Mohamedaliansi@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في الجمهورية اليمنية، من خلال تحليل العلاقة بين مبادئ الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة، وسيادة القانون) وبين أداء منظمات المجتمع المدني الذي تم قياسه من خلال بُعدي (الكفاءة والفاعلية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (116) استبانة على القيادات الإدارية العليا والوسطى والمتمثلة في (رؤساء المنظمات، وأعضاء مجلس الإدارة، وأمناء العموم، والمدراء التنفيذيين، ورؤساء ومدراء الإدارات، ومدراء البرامج والمشاريع) في (27) منظمة من منظمات المجتمع المدني في اليمن، وبعد إجراء تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن، حيث كان أكثرها تأثيراً بُعد المشاركة، وأقلها تأثيراً بُعد الشفافية، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة، ومستوى أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن جاءت بدرجة مرتفعة. وقدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها: تعزيز ممارسة مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن؛ لما لها من دور حاسم في توجيه الموارد والكفاءات نحو تحقيق أهداف المنظمات وضمان استمراريتها بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، أداء منظمات المجتمع المدني، منظمات المجتمع المدني في اليمن.

The Impact of Applying Governance Principles on the Performance of Civil Society Organizations in Yemen

Raad Hasan Munassar Faez

Master Researcher, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen
raad6hasan@gmail.com

Jamal Dirhem Ahmed Zaid

Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen
j.dirhim @ust.edu.ye

Mohamad Ali Mohammed Al-Ansi

Assistant Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen
Mohamedaliansi@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the impact of applying governance principles on the performance of civil society organizations (CSOs) in the Republic of Yemen by analyzing the relationship between governance principles, namely (transparency, accountability, fairness, participation, and the rule of law), and CSO performance, which was measured through the dimensions of efficiency and effectiveness. The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary data collection instrument. A total of 116 questionnaires were distributed to senior and middle-level administrative leaders, including organization presidents, board members, secretaries-general, executive directors, department heads and managers, as well as program and project managers across 27 civil society organizations operating in Yemen. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings revealed a positive and statistically significant impact of governance principles (transparency, accountability, participation, fairness, and the rule of law) on the performance of civil society organizations in Yemen. Among these dimensions, participation exerted the strongest influence on organizational performance, whereas transparency demonstrated the weakest influence. The results also indicated that both the level of governance practice and the level of organizational performance among Yemeni civil society organizations were high. Based on these findings, the study proposed several recommendations, most notably the need to further strengthen the implementation of governance principles within civil society organizations in Yemen, given their critical role in directing resources and capabilities toward achieving organizational objectives and ensuring organizational sustainability through greater efficiency and effectiveness.

Keywords: Governance Principles, Performance of Civil Society Organizations (CSOs), Civil Society Organizations in Yemen.

مقدمة الدراسة

تشهد المنظمات المعاصرة بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع والتحديات المتزايدة، الأمر الذي جعل تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة استخدام الموارد من الأولويات الاستراتيجية للمنظمات بمختلف أنواعها. ويُعد الأداء المؤسسي مؤشرًا رئيسيًا لقياس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما يعكس قدرتها على توظيف مواردها المتاحة وتحقيق نتائج مستدامة (المخلافي وآخرون، 2020).

وتكتسب قضية الأداء أهمية خاصة في منظمات المجتمع المدني نظرًا لدورها التنموي والإنساني المتنامي في معالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية، وتقديم الخدمات للفئات المستفيدة، والإسهام في تحقيق التنمية المجتمعية. ويعتمد نجاح هذه المنظمات على قدرتها على إدارة مواردها بكفاءة وتحقيق مستويات مرتفعة من الفاعلية المؤسسية، بما يعزز أثرها التنموي واستدامة أنشطتها (عشماوي، 2018).

وفي هذا السياق، برزت الحوكمة باعتبارها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، والحد من الفساد الإداري والمالي، بما يسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز الاستقرار المؤسسي (الإمام، 2019؛ ترعي، 2020). وقد توسع تطبيق الحوكمة ليشمل منظمات المجتمع المدني إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص، نظرًا لدورها في تعزيز جودة الإدارة وتحقيق التنمية المستدامة (ابن حسين، 2015).

وفي اليمن، ازدادت أهمية منظمات المجتمع المدني في ظل التحديات الاقتصادية والإنسانية الراهنة، إلا أن العديد منها لا يزال يواجه تحديات مؤسسية وإدارية قد تؤثر في مستوى أدائه وقدرته على تحقيق أهدافه التنموية، ومن أبرزها محدودية تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة فعالة، وما يترتب على ذلك من آثار محتملة على كفاءة استخدام الموارد ومستويات الثقة المؤسسية والدعم الخارجي (الربيعي، 2022).

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي بدراسة الحوكمة وآثارها التنظيمية، فإن الدراسات التي تناولت أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في البيئة اليمنية ما تزال محدودة. كما أن خصوصية البيئة اليمنية وما تواجهه من ظروف اقتصادية وإنسانية تجعل من الضروري فحص هذه العلاقة في سياقها المحلي. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن، بما يسهم في إثراء الأدبيات ذات الصلة وتقديم مؤشرات عملية تدعم تطوير الأداء المؤسسي لهذه المنظمات وتعزيز دورها التنموي.

مشكلة الدراسة

تُعد منظمات المجتمع المدني من الفاعلين الرئيسيين في دعم التنمية وتقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية، لا سيما في البيئات التي تواجه تحديات اقتصادية وإنسانية معقدة. وفي اليمن، شهدت هذه المنظمات توسعًا ملحوظًا في حجم أنشطتها وبرامجها خلال السنوات الأخيرة، وأصبحت شريكًا أساسيًا في تنفيذ التدخلات التنموية والإغاثية وتلبية احتياجات الفئات الأكثر ضعفًا واحتياجًا (الحربي، 2025).

ورغم تنامي دور منظمات المجتمع المدني، فإن تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي ما يزال يمثل تحديًا جوهريًا أمام العديد من هذه المنظمات. فالأداء المؤسسي لا يرتبط فقط بقدرة المنظمة على تنفيذ أنشطتها، بل يشمل أيضًا كفاءة استخدام الموارد، وفاعلية تحقيق الأهداف، واستدامة النتائج التنموية. وتشير التقارير الدولية إلى أن العديد من المنظمات العاملة في البيئات النامية تواجه تحديات إدارية وتنظيمية تؤثر في كفاءتها التشغيلية وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (World Bank, 2024).

وفي هذا السياق، برزت الحوكمة باعتبارها أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة الداعمة لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة والالتزام بسيادة القانون، بما يسهم في تحسين إدارة الموارد وترشيد عمليات اتخاذ القرار وتعزيز الثقة المؤسسية (الجوري والجوري، 2024). وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يمثل عاملاً مهمًا في رفع كفاءة المنظمات وتحسين أدائها واستدامة أعمالها، خاصة في المنظمات غير الربحية ومنظمات المجتمع المدني.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للحوكمة، تشير الأدبيات ذات الصلة إلى استمرار وجود تحديات تحد من فاعلية تطبيق مبادئها في العديد من المنظمات غير الربحية في الدول النامية، لا سيما في البيئات التي تتسم بضعف البناء المؤسسي والشفافية التنظيمية (OECD, 2024). كما أظهرت بعض الدراسات التي تناولت واقع منظمات المجتمع المدني في اليمن وجود تفاوت في مستويات تطبيق مبادئ الحوكمة، الأمر الذي قد ينعكس على مستويات الأداء المؤسسي لهذه المنظمات (الحربي، 2025؛ الربيعي، 2022؛ باعلوي، 2019).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بدراسة الحوكمة وآثارها التنظيمية، فإن الأدلة البحثية المتعلقة بأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن ما تزال محدودة. كما أن خصوصية البيئة اليمنية، وما تواجهه من تحديات اقتصادية وإنسانية ومؤسسية، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني.

ومن هذا المنطلق، تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات الميدانية التي اختبرت بصورة مباشرة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة علمية تساهم في تفسير هذه العلاقة وتوفير أدلة علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز فاعلية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنموية.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن؟

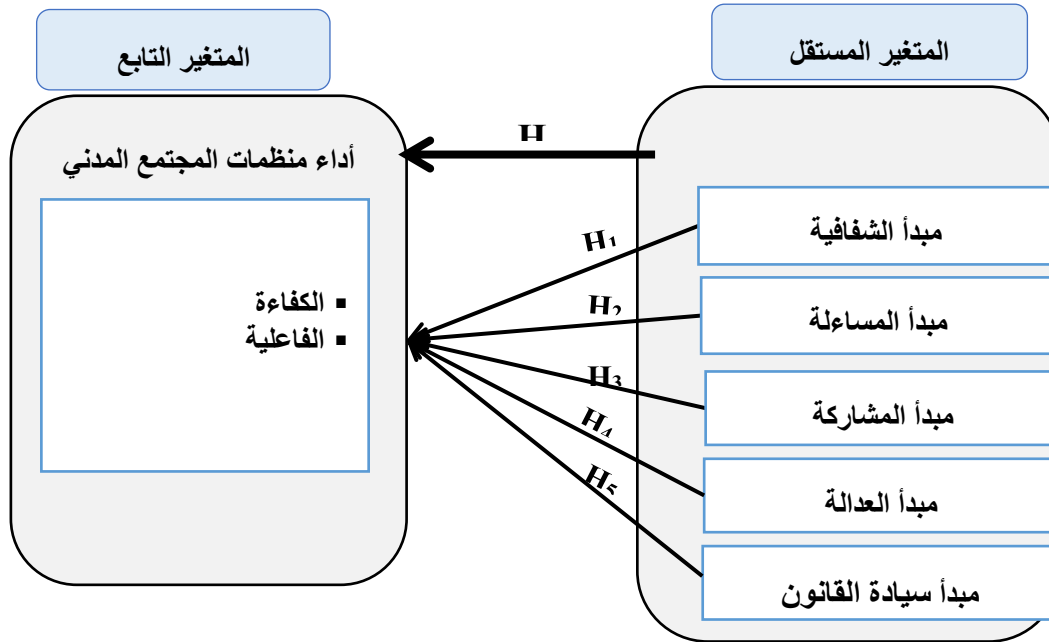
النموذج المعرفي للدراسة (النموذج المفاهيمي)

ينطلق النموذج المعرفي للدراسة من الفرضية الرئيسية التي تفترض أن تطبيق مبادئ الحوكمة يمثل أحد المحددات الأساسية لتعزيز أداء منظمات المجتمع المدني العاملة في اليمن، وذلك لما توفره هذه المبادئ من إطار تنظيمي يساهم في رفع مستوى الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار وإدارة الموارد بكفاءة. كما أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يعزز الثقة المؤسسية لدى المستفيدين والجهات المانحة والشركاء، ويحد من الممارسات الإدارية غير الرشيدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمات وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها التنموية والإنسانية في ظل البيئة اليمنية التي تتسم بتحديات اقتصادية ومؤسسية معقدة (OECD, 2024؛ الربيعي، 2022).

وقد تم تحديد أبعاد مبادئ الحوكمة، المتمثلة في: (الشفافية، المساواة، المشاركة، العدالة، سيادة القانون)، استناداً إلى أدبيات الحوكمة الرشيدة (Good Governance)، ولا سيما نموذج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 1997) وإطار البنك الدولي (World Bank, 1992)، وإطار برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat, 2002)، التي تُعد من أبرز الأطر المرجعية في قياس الحوكمة في المنظمات العامة وغير الربحية ومنظمات المجتمع المدني. وتمثل هذه الأبعاد المبادئ الأكثر شيوعاً في الدراسات المتعلقة بحوكمة منظمات المجتمع المدني (Al-aazimi et al., 2024; Guerrero, 2024؛ الأنسي، 2018؛ الحربي، 2025؛ الحوراني، 2024؛ الدريملي، 2019؛ الربيعي، 2022؛ الهزاني، 2020؛ البلوشي، 2023؛ الجوري والجوري، 2024؛ القادري، 2025؛ باعلوي، 2019؛ بلكاوي وغربي، 2025؛ شميلان، 2024)، كما تعكس الجوانب التنظيمية والإدارية التي يُتوقع أن تساهم في تعزيز كفاءة المنظمات وفعاليتها وتحسين أدائها المؤسسي.

كما تم تحديد أبعاد أداء منظمات المجتمع المدني، المتمثلة في بعدي: الكفاءة والفاعلية نظراً لكونها الأبعاد التي ينبغي تحقيقها في مجتمع الدراسة، وبالإستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء في مجتمعات مشابهة، كدراسات كل من: (Al-aazimi et al., 2024; Zeleke et al., 2023؛ البلوشي، 2023؛ الحلاق والإسماعيل، 2023؛ ربابعة، 2024؛ سلامه، 2026؛ شارفي وميموني، 2023؛ الشمري، 2022؛ المديميغ وآخرون، 2025؛ النويصر وآخرون، 2023؛ آل لعور، 2023).

وانطلاقاً مما سبق، تم الوصول إلى نموذج معرفي يعبر عن العلاقة المتغيرين المستقل والتابع، كما في الشكل رقم (1).



الشكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة

من خلال الرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، كدراسات كلي من: (Al-aazimi et al., 2024; Guerrero, 2024; Todorovic, 2013؛ الربيعي، 2022؛ الأنسي، 2018) يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء منظمات المجتمع المدني في اليمن. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ الشفافية وأداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.
 - الفرضية الفرعية الثانية (H₂): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المساءلة وأداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.
 - الفرضية الفرعية الثالثة (H₃): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ المشاركة وأداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.
 - الفرضية الفرعية الرابعة (H₄): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ العدالة وأداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.
 - الفرضية الفرعية الخامسة (H₅): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبدأ سيادة القانون وأداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في: تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد أثر الشفافية في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.
2. تحديد أثر المساءلة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.
3. تحديد أثر المشاركة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.
4. تحديد أثر العدالة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.
5. تحديد أثر سيادة القانون في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لتطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، لا سيما في السياق اليمني الذي يتسم بتحديات إدارية واقتصادية وإنسانية معقدة، وما لذلك من انعكاسات مباشرة على مستوى أدائها. ويمكن إبراز أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة معرفية في مجال حوكمة منظمات المجتمع المدني في اليمن، من خلال تقديم دراسة ميدانية تحليلية تقيس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني.
2. الإسهام في إثراء الأدبيات العربية في مجال الحوكمة المؤسسية وإدارة المنظمات غير الربحية، عبر بناء إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) وبعدي أداء منظمات المجتمع المدني (الكفاءة والفاعلية).
3. تمثل الدراسة الحالية مرجعاً علمياً للباحثين والدارسين في مجالات الإدارة العامة، والإدارة غير الربحية، والحوكمة، ويمكن الاستناد إليها في تطوير نماذج تحليلية مماثلة في بيئات أخرى. وتفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أو بيئية أخرى قد تؤثر في أداء منظمات المجتمع المدني.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. يُتوقع أن تساعد نتائج الدراسة قيادات منظمات المجتمع المدني في اليمن على فهم أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين مستوى الفاعلية والكفاءة.
2. يُتوقع أن تسهم الدراسة في توجيه صناع القرار نحو تبني سياسات وإجراءات تنظيمية تعزز الشفافية والمساءلة والمشاركة داخل المنظمات.
3. يُتوقع أن تدعم الدراسة الجهات الرقابية والمانحة في تقييم مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة، بما يعزز الثقة والمصداقية ويزيد من فرص الحصول على الدعم.
4. تسهم الدراسة في رفع كفاءة إدارة الموارد وتحسين القدرة على تحقيق الأهداف التنموية والإنسانية بصورة أكثر استدامة.
5. تساعد الدراسة في تشخيص التحديات التي تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة، واقتراح معالجات عملية قابلة للتطبيق.

حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على البحث في موضوع أثر تطبيق مبادئ حوكمة المنظمات بأبعادها المتمثلة في: (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، وسيادة القانون) في أداء منظمات المجتمع المدني، ببعديه: (الكفاءة والفاعلية).
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على منظمات المجتمع المدني العاملة في الجمهورية اليمنية، وذلك في حدود المنظمات التي أمكن الوصول إليها وجمع البيانات منها.

3. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة الحالية على القيادات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات محل الدراسة، دون غيرهم من الموظفين أو المتطوعين أو المستفيدين، ويأتي هذا التحديد نظرًا لكون هذه الفئة هي الأكثر ارتباطًا بموضوع الحوكمة وأداء منظمات المجتمع المدني.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

يهدف تحويل المفاهيم النظرية المجردة لمتغيري الدراسة وأبعادهما إلى عبارات واضحة ومحددة قابلة للقياس من خلال تفكيكها إلى أبعادها وعناصرها الأساسية، جرى تحديد متغيري الدراسة وأبعادهما وصياغة التعريفات الإجرائية للمتغيرين وأبعادهما بما يتوافق مع أهداف الدراسة وأ نموذجها المعرفي، وذلك على النحو الآتي:

1. **مبادئ الحوكمة:** عرف بلكاوي وغربي (2025، 431) مبادئ الحوكمة بأنها: "عبارة عن نظام يسمح بانتقال السلطة وممارسات الأنشطة من المستوى المركزي إلى المستوى اللامركزي من خلال مجموعة من القواعد والشروط". كما عرفها مركز تام (2022، 7) بأنها: "إطار القواعد والعلاقات والأنظمة والعمليات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة والتحكم بها في المنظمات، وتشمل الآليات التي يتم من خلالها مساءلة الأنظمة ومن يديرها". ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف مبادئ الحوكمة بأنها: مجموعة من السياسات والقواعد والممارسات التنظيمية التي تلتزم بها منظمات المجتمع المدني في اليمن، والمتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، وسيادة القانون، والتي تسهم في تنظيم العمل المؤسسي وتحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز فاعلية أداء منظمات المجتمع المدني بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

2. **الشفافية:** يعرف عارف (2025، 123) الشفافية بأنها: "ضمان وسهولة الحصول على المعلومات ومشاركتها مع كل أصحاب المصالح". وعرفها السدعي وآخرون (2025، 551) بأنها: العلانية والانفتاح في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات في المجتمع والتخلي عن الغموض. ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف الشفافية بأنها: مدى وضوح الإجراءات والسياسات الإدارية والمالية في منظمات المجتمع المدني، وإتاحة المعلومات الجوهرية المتعلقة بالقرارات والموارد والأنشطة بصورة منتظمة.

3. **المساءلة:** عرف الحربي (2025) المساءلة بأنها: التزام الأفراد أو الإدارات داخل المنظمة بتحمل مسؤولية القرارات والإجراءات المتخذة، والخضوع للرقابة والتقييم، مع إمكانية المحاسبة عند التقصير أو مخالفة الأنظمة. وعرفها الحميدي (2024، 626) بأنها: "عملية رقابية يجري من خلالها مساءلة المسؤول عن القرارات والأفعال التي يقوم بها وتفسيرها، وقبول تحمله للمسؤولية الكاملة عن كل ذلك". ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف المساءلة بأنها: خضوع القيادات والعاملين لآليات رقابية واضحة تضمن محاسبتهم عن قراراتهم وأدائهم وفق معايير معتمدة.

4. **المشاركة:** يعرف عارف (2025، 123) المشاركة بأنها: "انخراط واشتراك كل فاعل من أصحاب المصالح في العمليات المتعلقة باتخاذ القرار سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة والتقييم". وعرفها كل من بلكاوي وغربي (2025) بأنها: إتاحة الفرصة للأفراد وأصحاب المصلحة للإسهام في صنع القرار وإبداء الرأي والمشاركة في تنفيذ الأنشطة وتقويمها. ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف المشاركة بأنها: درجة إسهام العاملين وأصحاب العلاقة في التخطيط واتخاذ القرار وتنفيذ البرامج داخل منظمات المجتمع المدني.

5. **العدالة:** عرف الحربي (2025) العدالة بأنها: التزام المنظمة بتطبيق الأنظمة والإجراءات على جميع العاملين وأصحاب العلاقة بصورة متساوية، بما يضمن عدم التحيز وتحقيق الإنصاف. وعرفها العمري (2024) بأنها: مدى التزام المنظمة بتوزيع المسؤوليات والموارد والفرص وفق معايير واضحة وعادلة. ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف العدالة بأنها: مدى التزام المنظمة بتطبيق الأنظمة والقرارات بصورة منصفة تكفل تكافؤ الفرص وعدم التمييز بين العاملين وأصحاب العلاقة.

6. **سيادة القانون:** عرفها عارف (2025) بأنها: مدى امتثال كل الأطراف (أفرادًا أو مؤسسات حكومية أو مجتمعًا مدنيًا) لحكم القانون، وهي درجة التوافق بين سلوكيات وسياسات الفاعلين من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني مع القواعد القانونية الحاكمة. كما عرفها كل من الجوري والجوري (2024) بأنه: كافة التشريعات والأنظمة التي تمارس المنظمة بموجبها مهامها وأنشطتها، ولها سند تشريعي واضح وسليم، وهي المرجعية الأساسية لعملها.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف سيادة القانون بأنها: التزام منظمات المجتمع المدني بالقوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لعملها، وخضوع أنشطتها وقراراتها للإطار القانوني المعتمد.

7. **أداء منظمات المجتمع المدني:** يعرف بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق نتائج ملموسة ومرغوبة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وذلك ضمن إطار من الحوكمة الجيدة والاستراتيجيات المؤسسية التي تضمن تحقيق الأهداف المنشودة وتقليل الهدر في الموارد (OECD, 2025). وعرفه كلٌّ من الديلمي والمرهضي (2024، 178) بأنه: "كل الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال استغلال مواردها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة". ولأغراض هذه الدراسة يُعرّف أداء منظمات المجتمع المدني بأنه: مستوى قدرة منظمات المجتمع المدني على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وأنشطتها من خلال اختيار الأنشطة الصحيحة وتنفيذها بصورة صحيحة.

8. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أقصى قيمة ممكنة من الموارد المتاحة عبر تنفيذ العمليات والأنشطة الصحيحة بحيث تحقق النتائج المرجوة بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن، مع تقليل الهدر والازدواجية في الاستخدام (OECD, 2025). وعرفها البنك الدولي بأنها: مدى قدرة المنظمة على تحويل الموارد المالية والبشرية إلى نتائج قابلة للقياس بأقل تكلفة زمنية وتشغيلية ممكنة، مع الحفاظ على جودة الأداء (World Bank, 2024). ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف الكفاءة بأنها: مدى قدرة منظمات المجتمع المدني على اختيار الأنشطة والبرامج المناسبة وتنفيذها بصورة صحيحة، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة.

9. **الفاعلية:** تعرف الفاعلية بأنها: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والنتائج المخطط لها، بما يعكس نجاحها في تنفيذ رسالتها المؤسسية (Armstrong & Taylor, 2023). كما عرفت بأنها: درجة تحقيق البرامج والسياسات للأهداف المعلنة وتحقيق النتائج المرجوة، بما يحقق أثراً ملموساً لأصحاب المصلحة (OECD, 2023). ولأغراض هذه الدراسة تُعرّف الفاعلية بأنها: مدى قدرة منظمات المجتمع المدني على تحقيق أهدافها؛ من خلال توجيه الأنشطة والبرامج بصورة صحيحة ومنظمة، بما يسهم في تحقيق النتائج المرجوة وفق الأهداف المحددة.

الخلفية النظرية للدراسة

الحوكمة (Governance):

مفهوم الحوكمة:

ظهر مفهوم الحوكمة بصورة أكثر وضوحاً خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين استجابةً للتحديات الإدارية والاقتصادية التي واجهت المنظمات، ولاسيما بعد الأزمات المالية التي كشفت عن أوجه القصور في أنظمة الإدارة والرقابة. وقد أسهمت المنظمات الدولية، وفي مقدمتها البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، في ترسيخ المفهوم من خلال ربطه بمبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة وحماية حقوق أصحاب المصالح (Gillan, 2006; OECD, 2024; World Bank, 2024). ومع تطور الفكر الإداري، تعددت تعريفات الحوكمة وتنوعت باختلاف المنطلقات الفكرية والمؤسسية التي تناولتها، إلا أنها تتفق في جوهرها على كونها إطاراً متكاملًا لتوجيه المنظمات وإدارتها والرقابة عليها بما يحقق الكفاءة والشفافية والمساءلة ويحافظ على مصالح الأطراف ذات العلاقة. فقد عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2024) الحوكمة بأنها: مجموعة العلاقات والأنظمة التي يتم من خلالها توجيه المنظمات وإدارتها بما يضمن تحقيق أهدافها وتعزيز كفاءتها وفعاليتها. ويبرز هذا التعريف البعد المؤسسي للحوكمة باعتبارها إطاراً ينظم العلاقات والمسؤوليات وآليات اتخاذ القرار داخل المنظمة.

ومن منظور تنموي أوسع، يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2024) أن الحوكمة تمثل منظومة من القيم والآليات والمؤسسات التي يتم من خلالها إدارة الشأن العام بما يحقق المشاركة والشفافية وسيادة القانون ويدعم التنمية المستدامة، وهو تعريف يوسع نطاق الحوكمة ليشمل الأبعاد المؤسسية والمجتمعية المرتبطة بجودة الإدارة والرقابة.

وفي الأدبيات الحديثة، عرّف Aguilera et al. (2025، 336) الحوكمة بأنها "مجموعة العلاقات التي تربط الإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصلحة، والإطار الذي تُحدد من خلاله أهداف المنظمة وآليات تحقيقها ومتابعة أدائها". ويعكس هذا التعريف التوجه المعاصر للحوكمة باعتبارها منظومة متكاملة لإدارة العلاقات التنظيمية وضمان التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وتحقيق المساءلة والرقابة الفاعلة.

ويتضح من التعريفات السابقة أن الحوكمة تتجاوز كونها مجموعة من الإجراءات الرقابية، لتشكل إطاراً مؤسسياً متكاملاً يهدف إلى تنظيم العلاقات بين أصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة وسيادة القانون، بما يضمن الاستخدام الكفؤ للموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية والتنموية.

وبناءً على ذلك، تُعرّف الحوكمة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها "مجموعة السياسات والقواعد والممارسات التنظيمية التي تلتزم بها منظمات المجتمع المدني في اليمن، والمتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة وسيادة القانون، بما يساهم في تنظيم العمل المؤسسي، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز فاعلية الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة".

أهمية الحوكمة:

لا تمثل الحوكمة مجرد إطار نظري يُطرح في الأدبيات الإدارية، بل تعد مدخلاً عملياً يرتبط بتطبيقات واقعية تعكس إدارة رشيدة وأداءً مؤسسياً فعالاً، حيث تساهم في تحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز كفاءة وفاعلية المنظمات، بما يحقق رضا مختلف أصحاب المصالح المرتبطين بها (اللامي، 2020). ومن خلال الاطلاع على مجموعة من الأدبيات والدراسات، يمكن تلخيص أهمية الحوكمة في المنظمات في النقاط الآتية (Gillan, 2006; OECD, 2024; UNDP, 2024; World Bank, 2024; اللامي، 2020؛ الشمري، 2022):

1. تعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، والحد من الهدر والفساد الإداري.
 2. تحسين جودة الأداء من خلال تطبيق آليات رقابية فعالة.
 3. تحقيق الشفافية والإفصاح في عرض المعلومات والأنشطة التنظيمية.
 4. تفعيل المساءلة داخل المنظمة بما يعزز الانضباط في الأداء.
 5. تحسين جودة اتخاذ القرار من خلال وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
 6. تعزيز الثقة بين المنظمة وأصحاب المصالح، خاصة الجهات المانحة والمستفيدين.
 7. دعم تحقيق الفاعلية في تنفيذ البرامج والمشروعات وفق الأهداف المحددة.
 8. الإسهام في مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة.
 9. تعزيز الاستدامة المؤسسية والقدرة على الاستمرار في بيئة تنافسية.
 10. دعم تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المنظمات التي تتبنى مبادئ الحوكمة وتسعى إلى تطبيقها بشكل فعال تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها، وتعزيز كفاءتها وفعاليتها، وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

مبادئ الحوكمة:

تُعد مبادئ الحوكمة الإطار المرجعي الذي تقوم عليه الإدارة الرشيدة في المنظمات، إذ تهدف إلى تنظيم العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة وسيادة القانون، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقة أصحاب المصالح. وقد استند هذا المفهوم في تطوره إلى عدد من النظريات والنماذج المؤسسية في الفكر الإداري والحوكمي، من أبرزها نظرية الوكالة (Agency Theory) التي ركزت على تقليل تضارب المصالح بين الإدارة وأصحاب الملكية من خلال تعزيز آليات الرقابة والمساءلة (Jensen & Meckling, 1976)، ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي وسّعت نطاق الحوكمة ليشمل مختلف الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة وخارجها، بما يعزز العدالة والمشاركة في صنع القرار (Freeman, 1984). كما أسهم نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD Governance Framework) في بلورة مبادئ الحوكمة الحديثة من خلال التركيز على الشفافية، والمساءلة، وحماية حقوق أصحاب المصالح، وسيادة القانون (OECD, 2024).

وفي ضوء هذا التأسيس النظري والنماذج المرجعية، يمكن فهم مبادئ الحوكمة بوصفها منظومة مترابطة تُترجم هذه الأطر إلى ممارسات عملية داخل المنظمات، وتشكل الأساس الذي تُبنى عليه أدوات القياس في هذه الدراسة. ويمكن تناول كل مبدأ من هذه المبادئ على النحو الآتي:

أولاً: الشفافية:

تشير الشفافية إلى وضوح الإجراءات والسياسات وإتاحة المعلومات ذات الصلة بأداء المنظمة وقراراتها في الوقت المناسب وبدرجة كافية من الدقة، بما يمكن أصحاب المصالح من المتابعة والتقييم. وتُعد الشفافية من المرتكزات الأساسية للحوكمة الرشيدة، إذ تسهم في تعزيز الثقة المؤسسية والحد من الممارسات غير السليمة وتحسين جودة اتخاذ القرار (Kugel & Mercado, 2024؛ الشمري، 2022؛ الجوري والجوري، 2024).

وبناءً على ذلك، تُعرّف الشفافية إجرائيًا بأنها مدى وضوح الإفصاح عن السياسات والإجراءات والبيانات المالية والإدارية في منظمات المجتمع المدني، وإتاحة المعلومات الجوهرية المتعلقة بالقرارات والموارد والأنشطة بشكل منتظم وسهل الوصول إليه. ويُقاس هذا المبدأ في الدراسة الحالية، من خلال مدى التزام المنظمة بنشر معلومات واضحة عن أنشطتها وبرامجها، وتوفير تقارير دورية عن أداؤها المالي والإداري، وإتاحة المعلومات لأصحاب المصالح بسهولة، واعتماد قنوات اتصال متعددة وفعالة، إضافة إلى اتسام المعلومات المقدمة بالدقة والوضوح.

ثانيًا: المساءلة:

تعكس المساءلة خضوع الأفراد والقيادات داخل المنظمة للمحاسبة عن قراراتهم وأدائهم وفق معايير وإجراءات واضحة، بما يعزز الانضباط المؤسسي ويحد من الانحرافات الإدارية (World Bank, 2024؛ الربيعي، 2022). وتُعد المساءلة ركيزة أساسية لضبط الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني، حيث تسهم في تعزيز الالتزام بالأنظمة وتقليل فرص الفساد.

وبناءً على ذلك تُعرّف إجرائيًا بأنها وجود آليات رقابية واضحة تضمن محاسبة القيادات والعاملين عن أدائهم وقراراتهم وفق معايير معتمدة. ويُقاس هذا المبدأ في الدراسة الحالية من خلال وجود نظم مساءلة واضحة، ومحاسبة المقصرين وفق اللوائح، ومتابعة القرارات وتقييمها، وتحمل الإدارة لمسؤولياتها، وتوفير أنظمة رقابية فعالة لمتابعة التنفيذ.

ثالثًا: المشاركة:

تمثل المشاركة درجة إشراك العاملين وأصحاب العلاقة في عمليات التخطيط وصنع القرار داخل المنظمة، بما يعزز الانتماء المؤسسي ويرفع جودة القرارات من خلال تنوع الخبرات والمدخلات (Wellens & Jegers, 2014؛ عبدالله، 2023؛ المخلافي وآخرون، 2020). وتسهم المشاركة في تعزيز التفاعل التنظيمي وتحفيز الابتكار داخل بيئة العمل.

وبناءً عليه تُعرّف إجرائيًا بأنها مدى إسهام العاملين وأصحاب المصلحة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتنفيذ البرامج داخل منظمات المجتمع المدني. ويُقاس هذا البعد من خلال إشراك العاملين في التخطيط، وإتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات، وتعزيز العمل الجماعي، وأخذ آراء العاملين في صنع القرار، وتوفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين.

رابعًا: العدالة:

تعبر العدالة عن ضمان معاملة جميع العاملين وأصحاب المصالح بشكل منصف دون تمييز، بما يحقق التوازن بين الحقوق والواجبات ويعزز الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي (UNDP, 2024؛ الحربي، 2025؛ الأنسي، 2018).

وتُعد العدالة من الركائز الأساسية للحوكمة لما لها من دور في تعزيز بيئة عمل مستقرة. وبناءً عليه تُعرّف إجرائيًا بأنها التزام المنظمة بتطبيق الأنظمة والقرارات بصورة منصفة تكفل تكافؤ الفرص وعدم التمييز بين العاملين. ويُقاس هذا البعد من خلال العدالة في المعاملة، ووضوح معايير توزيع المهام، وموضوعية تقييم الأداء، وتكافؤ فرص التدريب والتطوير، وعدالة القرارات الإدارية.

خامساً: سيادة القانون:

تشير سيادة القانون إلى التزام المنظمة بالقوانين واللوائح المنظمة لعملها وتطبيقها بعدالة على جميع الأفراد دون استثناء، بما يعزز الانضباط والالتزام المؤسسي (اللامي، 2020). وتسهم سيادة القانون في تعزيز النزاهة والحد من التجاوزات الإدارية، بما يوفر بيئة تنظيمية مستقرة وشفافة.

وبناءً عليه تُعرّف إجرائياً بأنها التزام منظمات المجتمع المدني بالقوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لعملها وخضوع جميع قراراتها وأنشطتها للإطار القانوني المعتمد. ويُقاس هذا البعد من خلال الالتزام بالتشريعات، وتطبيق الأنظمة على جميع العاملين دون استثناء، ووضوح اللوائح الداخلية، وتطبيق الإجراءات القانونية بحق المخالفين، والالتزام الرسمي بالأنظمة والتعليمات.

أداء منظمات المجتمع المدني

مفهوم أداء منظمات المجتمع المدني:

يُعد أداء منظمات المجتمع المدني من المفاهيم المحورية في الأدبيات الإدارية والتنموية، وقد تطور من التركيز التقليدي على قياس النتائج إلى منظور أكثر شمولاً يدمج بين كفاءة استخدام الموارد وفاعلية تحقيق الأهداف والأثر المجتمعي المتوقع. ففي هذا السياق، يرى Armstrong (2006) أن الأداء يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتنفيذ الأنشطة والعمليات بكفاءة وفاعلية، بما يجعل الأداء مفهوماً يتجاوز النتائج النهائية ليشمل الآليات والإجراءات التي تقود إليها. ويؤكد هذا الطرح أن الحكم على الأداء لا ينبغي أن يقتصر على ما تحققه المنظمة من مخرجات، بل يجب أن يمتد إلى كيفية تحقيق تلك المخرجات.

ومن منظور تنموي أكثر ارتباطاً بطبيعة منظمات المجتمع المدني، يُنظر إلى الأداء بوصفه قدرة المنظمة على إحداث أثر ملموس في المجتمع من خلال الاستجابة لاحتياجات المستفيدين وتقديم خدمات وبرامج ذات جودة عالية تحقق قيمة تنموية مستدامة (Kendall, 2021). ويُبرز هذا التعريف البعد المجتمعي للأداء، باعتباره المعيار الأكثر تعبيراً عن نجاح منظمات المجتمع المدني مقارنة بالمؤسسات الربحية.

وتتفق الأدبيات الحديثة على أن أداء منظمات المجتمع المدني يمثل محصلة للتفاعل بين الموارد البشرية والمالية والتنظيمية من جهة، وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنموية وإشباع احتياجات المستفيدين من جهة أخرى (آل لعور، 2023؛ البلوشي، 2023). كما تؤكد هذه الأدبيات أن تحسين الأداء يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة الإدارة وتبني الممارسات المؤسسية الحديثة، وفي مقدمتها الحوكمة، لما لها من دور في تعزيز كفاءة استخدام الموارد ورفع مستوى الفاعلية المؤسسية (رطبة، 2025).

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن أداء منظمات المجتمع المدني مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين الكفاءة في توظيف الموارد، والفاعلية في تحقيق الأهداف، والقدرة على إحداث أثر تنموي مستدام للمستفيدين والمجتمع، مما يجعله أكثر شمولاً من مجرد قياس حجم الأنشطة أو المخرجات المنفذة. وبناءً عليه يمكن تعريف أداء منظمات المجتمع المدني إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مدى قدرة منظمات المجتمع المدني على تحقيق أهدافها التنموية وتلبية احتياجات المستفيدين من خلال الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، والتنفيذ الفعال للبرامج والأنشطة، بما يحقق نتائج وأثراً مؤسسياً ومجتمعياً ملموساً.

أهمية أداء منظمات المجتمع المدني:

تنبع أهمية دراسة أداء منظمات المجتمع المدني من كونه المؤشر الرئيس الذي يعكس قدرتها على تحقيق رسالتها التنموية والاجتماعية وتحويل مواردها إلى نتائج وأثر ملموس للمستفيدين والمجتمع. فالأداء الفعال لا يقتصر على قياس مستوى الإنجاز، بل يمثل آلية استراتيجية لتعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتنظيمية، وتحسين جودة الخدمات والبرامج المقدمة، وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية (Armstrong, 2006؛ الحسيني والحسيني، 2024).

كما يُعد الأداء أداة أساسية لدعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة حول مستوى الإنجاز ونقاط القوة ومجالات التحسين، الأمر الذي يساهم في رفع الفاعلية التنظيمية وتحسين القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمستفيدين والمجتمع (الحلاق والإسماعيل، 2023؛ الجهني، 2024). وفي الوقت ذاته، يعزز الأداء المرتفع مستويات الشفافية والمساءلة المؤسسية، ويقوي ثقة المجتمع والجهات المانحة والشركاء في المنظمة، وهو ما يمثل أحد المتطلبات الأساسية

لاستدامة منظمات المجتمع المدني واستمرارية أنشطتها وبرامجها (Bikorin et al., 2025; Rubanzana & Nyamboga, 2025).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن أهمية الأداء تتجاوز حدود الكفاءة التشغيلية لتشمل قدرة المنظمة على إحداث أثر مجتمعي إيجابي ومستدام، من خلال توجيه الموارد والبرامج نحو معالجة الاحتياجات التنموية وتحقيق قيمة اجتماعية حقيقية للمستفيدين (المديمغ وآخرون، 2025). ومن ثم، فإن أداء منظمات المجتمع المدني يمثل حجر الزاوية في نجاحها المؤسسي، إذ يرتبط بقدرتها على تحقيق أهدافها التنموية، وتعزيز مشروعاتها المجتمعية، وضمان استدامتها في بيئة تتسم بتزايد متطلبات المساءلة والشفافية والكفاءة.

وبناءً على ذلك، يُعد تحسين أداء منظمات المجتمع المدني ضرورة استراتيجية، ليس فقط لضمان كفاءة العمليات الداخلية، بل أيضاً لتعظيم أثرها التنموي والاجتماعي، الأمر الذي يبرز أهمية تبني الممارسات الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها الحوكمة، بوصفها مدخلاً رئيساً لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

أبعاد أداء منظمات المجتمع المدني:

يُعد أداء منظمات المجتمع المدني مفهوماً متعدد الأبعاد، إلا أن الأدبيات الإدارية المعاصرة تتفق على أن الكفاءة والفاعلية تمثلان البعدين الأكثر شيوعاً وملاءمة لتقييم الأداء المؤسسي، لكونهما يعكسان قدرة المنظمة على توظيف مواردها المتاحة وتحقيق أهدافها التنموية في الوقت نفسه (Armstrong, 2006؛ الحسيني والحسيني، 2024). وفي هذا السياق، تُعد الكفاءة والفاعلية مقياسين للأداء وليستا مرادفتين له، إذ يركز كل منهما على جانب مختلف من جوانب نجاح المنظمة (الدليمي والمرهضي، 2024).

كما تؤكد الدراسات الحديثة في مجال المنظمات غير الربحية أن تقييم الأداء من خلال الكفاءة والفاعلية يوفر إطاراً متوازناً للحكم على قدرة المنظمة على تحقيق الأثر المجتمعي المستهدف مع الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة (Rubanzana & Nyamboga, 2025؛ البلوشي، 2023). واستناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة (Al-aazimi et al., 2024; Zeleke et al., 2023؛ البلوشي، 2023؛ الحلاق والإسماعيل، 2023؛ رابعة، 2024؛ سلامه، 2026؛ شارفي وميموني، 2023؛ الشمري، 2022؛ المديمغ وآخرون، 2025؛ النويصر وآخرون، 2023؛ آل لعور، 2023)، اعتمدت الدراسة الحالية هذين البعدين لقياس أداء منظمات المجتمع المدني. ويمكن توضيح كل بعد منهما على النحو الآتي:

أولاً: الكفاءة (Efficiency):

تشير الكفاءة إلى قدرة المنظمة على استثمار مواردها المالية والبشرية والتنظيمية بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقل تكلفة وجهد ووقت (Armstrong, 2006). وفي منظمات المجتمع المدني، تعكس الكفاءة قدرة المنظمة على تنفيذ برامجها وأنشطتها مع تقليل الهدر وتحسين استغلال الموارد ورفع مستوى الإنتاجية، بما يدعم استدامتها المؤسسية ويعزز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة (الحلاق والإسماعيل، 2023؛ النويصر وآخرون، 2023).

ولا تقتصر الكفاءة على الاستخدام الرشيد للموارد فحسب، بل تشمل أيضاً تحسين العمليات الداخلية، وتطوير أساليب العمل، وتوظيف التقنيات الحديثة بما يساهم في رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية. وفي ضوء ذلك، تُعرّف الكفاءة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرة منظمات المجتمع المدني على استثمار مواردها المالية والبشرية والتنظيمية بكفاءة، بما يضمن تنفيذ الأنشطة والبرامج بأقل هدر ممكن وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية وجودة الأداء.

وتتمثل أبرز مؤشرات قياس الكفاءة في الدراسة الحالية، في: حسن إدارة الموارد المالية والبشرية، وتقليل الهدر، والقدرة على إنجاز الأعمال والبرامج في الوقت المحدد، وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية مقارنة بالإمكانات المتاحة، بما يعكس الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل عائد منها (Armstrong, 2006؛ المديمغ وآخرون، 2025).

ثانياً: الفاعلية (Effectiveness):

تشير الفاعلية إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة والوصول إلى النتائج المرجوة، بما يعكس نجاحها في توجيه أنشطتها وبرامجها نحو تحقيق رسالتها وأهدافها التنموية (الحسيني والحسيني، 2024). وفي منظمات المجتمع المدني،

ترتبط الفاعلية بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق نتائج ملموسة، وإحداث أثر إيجابي ومستدام في المجتمع (آل لعور، 2023؛ باعلوي، 2017).

كما ترتبط الفاعلية بجودة التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذ البرامج وفق الأهداف المحددة، بما يعزز ثقة المستفيدين والجهات الداعمة ويزيد من قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها التنموية (Bikorin et al., 2025؛ الجهني، 2024). وعليه، تُعرّف الفاعلية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: مدى قدرة منظمات المجتمع المدني على تحقيق أهدافها المخططة وتنفيذ برامجها وأنشطتها بصورة تساهم في تلبية احتياجات المستفيدين وإحداث أثر تنموي ملموس ومستدام.

وتقاس الفاعلية في الدراسة الحالية من خلال مؤشرات تعكس مستوى تحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة، والالتزام بتنفيذ البرامج وفق الخطط الموضوعة، ودرجة رضا المستفيدين، والاستجابة لاحتياجات المجتمع، ومدى قدرة المنظمة على إحداث أثر تنموي واجتماعي مستدام (Bikorin et al., 2025; Rubanzana & Nyamboga, 2025).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الكفاءة والفاعلية يمثلان بعدين متكاملين لأداء منظمات المجتمع المدني؛ فالكفاءة تركز على الاستخدام الأمثل للموارد وتنفيذ الأنشطة بكفاءة عالية، في حين تركز الفاعلية على تحقيق الأهداف والنتائج والأثر المجتمعي المستهدف. ومن ثم، فإن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز يتطلب الجمع بين البعدين معًا، بحيث تتمكن المنظمة من إنجاز الأعمال بصورة كفؤة وفي الوقت ذاته تحقيق رسالتها وأهدافها التنموية بفاعلية. ولذلك اعتمدت الدراسة الحالية الكفاءة والفاعلية بوصفهما البعدين الرئيسيين لقياس أداء منظمات المجتمع المدني وتحليل أثر الحوكمة في تحسينه.

العلاقة بين مبادئ الحوكمة وأداء منظمات المجتمع المدني

تُعد الحوكمة أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة لتعزيز الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني، إذ توفر إطارًا تنظيميًا يضمن توجيه الموارد والعمليات والقرارات نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن مبادئ الحوكمة، المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة وسيادة القانون، لا تعمل بصورة منفصلة، بل تشكل منظومة متكاملة تساهم في تحسين جودة الإدارة، وتعزيز الثقة المؤسسية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق نتائج تنموية أكثر استدامة (OECD, 2024; UNDP, 2024; World Bank, 2024).

ومن المنظور النظري، تفسر نظرية الوكالة (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989) أهمية الحوكمة في الحد من مشكلات تضارب المصالح وتعزيز المساءلة والرقابة، بينما تؤكد نظرية أصحاب المصالح (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995) أن إشراك الأطراف المعنية وتحقيق العدالة والشفافية يساهم في تعزيز شرعية المنظمة وفعاليتها أدائها. كما تنتظر نظرية الاعتماد على الموارد (Pfeffer & Salancik, 1978; Hillman, Withers, & Collins, 2009) إلى الحوكمة باعتبارها وسيلة لتعزيز قدرة المنظمة على استقطاب الموارد والحفاظ على ثقة الممولين والشركاء، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على استدامة الأداء المؤسسي.

وفي سياق منظمات المجتمع المدني، تساهم الشفافية في تحسين تدفق المعلومات وتقليل عدم تماثلها بين المنظمة وأصحاب المصالح، مما يعزز جودة القرارات وكفاءة تخصيص الموارد (OECD, 2024; World Bank, 2024; UNDP, 2024). كما تؤدي المساءلة إلى ترسيخ الانضباط التنظيمي ومتابعة الأداء وتصحيح الانحرافات، في حين تساهم المشاركة في توسيع قاعدة اتخاذ القرار والاستفادة من الخبرات المتنوعة وتحسين الاستجابة لاحتياجات المستفيدين (رطبة، 2025؛ طالب وإسماعيل، 2024؛ المقدم والعزمي، 2024). أما العدالة فتعمل على تعزيز الثقة والالتزام التنظيمي وتحقيق تكافؤ الفرص، بينما توفر سيادة القانون بيئة مؤسسية مستقرة قائمة على الالتزام بالأنظمة واللوائح، بما يحد من العشوائية ويرفع مستوى الموثوقية المؤسسية (Todorovic, 2013؛ البلوشي، 2023؛ الربيعي، 2022؛ الأنسي، 2018). ومن ثم فإن هذه المبادئ مجتمعة تؤثر بصورة مباشرة في بعدي الأداء الرئيسيين: الكفاءة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر، والفاعلية، من خلال تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإحداث أثر مجتمعي ملموس (Alalst & Darwish, 2025; Al-aaazimi et al., 2024; Guerrero, 2024; Natto & Mokoaleli-Mokoteli, 2025; Razak et al., 2022; محضر وآخرون، 2024).

وتدعم الدراسات التطبيقية هذه العلاقة بشكل واضح، حيث توصلت غالبية الدراسات العربية والأجنبية إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده. فقد أكدت دراسات (رطبة، 2025؛ طالب وإسماعيل، 2024؛

المقدم والعزمي، 2024؛ عبدالمعز، 2024؛ محضر وآخرون، 2024؛ البلوشي، 2023؛ الربيعي، 2022؛ الأنسي، 2018) وجود دور فاعل لمبادئ الحوكمة في رفع مستويات الأداء والكفاءة والاستدامة المؤسسية. كما توصلت الدراسات الدولية مثل دراسات كل من (Alastal & Darwish, 2025; Al-aazimi et al., 2024; Guerrero, 2024; Natto & Mokoaleli-Mokoteli, 2025; Todorovic, 2013) إلى نتائج مقاربة تؤكد أن تعزيز الشفافية والمساءلة والممارسات الحوكمية الرشيدة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة والقدرة التنافسية. ورغم وجود بعض النتائج المتباينة في عدد محدود من الدراسات، مثل دراسة (Razak et al., 2022) ودراسة (Price et al., 2011)، فإن هذا التباين يرتبط بخصوصية البيانات المؤسسية والتنظيمية محل الدراسة أكثر من ارتباطه بضعف الحوكمة ذاتها.

وبناءً على ما سبق، يمكن افتراض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، وسيادة القانون) ومستوى أداء منظمات المجتمع المدني، والذي يتجسد في قدرتها على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والفاعلية في تحقيق أهدافها التنموية.

الدراسات السابقة

يمكن استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة وأبعادهما، وذلك من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

1. **دراسة (رطبة، 2025):** هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تفعيل آليات الحوكمة والأداء في المؤسسات العلاجية التابعة للهيئة العامة للرعاية الصحية في مصر من وجهة نظر الإدارات التنفيذية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لآليات الحوكمة في تحقيق تحسين الأداء داخل المؤسسات الصحية.
2. **دراسة (الكوري والسندي، 2025):** هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بأبعادها المختلفة في المدارس الحكومية وعلاقته بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين في مدارس إربد الحكومية بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
3. **دراسة (Alastal & Darwish, 2025):** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في البحرين من وجهة نظر مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في البحرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لحوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للشركات وتعزيز الشفافية والمساءلة وزيادة ثقة المستثمرين.
4. **دراسة (Natto & Mokoaleli-Mokoteli, 2025):** هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير آليات الحوكمة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء الشركات في الاقتصادات الناشئة والمتقدمة من وجهة نظر المستثمرين ومديري الشركات في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لآليات الحوكمة الداخلية في تحسين أداء الشركات على المدى القصير.
5. **دراسة (طالب واسماعيل، 2024):** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء صندوق تقاعد موظفي الدولة في العراق من وجهة نظر العاملين في الصندوق، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لمبادئ الحوكمة في تحقيق تحسين الأداء للصندوق.
6. **دراسة (مخامرة، 2024):** هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الإدارية وتحقيق تحسين الأداء الوظيفي.
7. **دراسة (المقدم والعزمي، 2024):** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق أبعاد الحوكمة بأبعادها المختلفة (العدالة، الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة، التمكين الإداري) في أداء الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لمبادئ الحوكمة في تحقيق تحسين أداء الشركات العائلية.

8. دراسة (بخاري وآخرون، 2024): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة في أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة بالسعودية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لمبادئ الحوكمة في تحقيق تحسين أداء المراكز الصحية ورفع الكفاءة التشغيلية.
9. دراسة (العوادي وكمون، 2024): هدفت الدراسة إلى تحليل دور حوكمة المستشفيات بأبعادها المختلفة في تحقيق الأداء المؤسسي في مستشفى الحسين العسكري في العراق من وجهة نظر العاملين والمستفيدين من الخدمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لتطبيق الحوكمة في تحقيق تحسين الأداء.
10. دراسة (عبدالمعز، 2024): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار) في الأداء المؤسسي في المستشفيات والمعاهد التعليمية في محافظتي القاهرة والجيزة في مصر من وجهة نظر العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لمبادئ الحوكمة في تحقيق تحسين الأداء.
11. دراسة (محضر وآخرون، 2024): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة في كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي في مكة المكرمة بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لتطبيق الحوكمة في تحقيق تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.
12. دراسة (Al-aazimi et al., 2024): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء لجمعية إنسان الخيرية في الكويت من وجهة نظر العاملين في الجمعية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة الشرعية في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء.
13. دراسة (Guerrero, 2024): هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير آليات الحوكمة بأبعادها المختلفة في تعزيز القيادة الأخلاقية في المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر الخبراء والعاملين في هذه المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لآليات الحوكمة في تعزيز السلوك الأخلاقي وثقة الجمهور وتطوير الأداء.
14. دراسة (المنذري، 2023): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق أبعاد الحوكمة بأبعادها المختلفة في الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين في الوزارات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لمبادئ الحوكمة في تحقيق تحسين الأداء المؤسسي.
15. دراسة (البلوشي، 2023): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لمبادئ الحوكمة في تحقيق تحسين الأداء المؤسسي.
16. دراسة (الربيعي، 2022): هدفت الدراسة إلى تحليل دور تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بأبعادها المختلفة في استدامة أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن من وجهة نظر العاملين في المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لمبادئ الحوكمة في تحقيق استدامة أداء منظمات المجتمع المدني.
17. دراسة (الأنسي، 2018): هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتفعيل مبادئ الحوكمة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن من وجهة نظر القيادات والعاملين في المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لمبادئ الحوكمة في تحقيق تحسين أداء منظمات المجتمع المدني.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة بوصفها متغيرًا مؤثرًا في الأداء المؤسسي أو التنظيمي، وفي اعتمادها بصورة رئيسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، كما تتفق نتائج أغلب الدراسات العربية والأجنبية، مثل دراسات (Al-aazimi et al., 2024; Alastal & Darwish, 2025)؛ رطبة، 2025؛ طالب وإسماعيل، 2024؛ المنذري، 2023؛ في التأكيد على وجود أثر إيجابي أو علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء. كذلك تتشابه الدراسة الحالية مع دراستي (الربيعي، 2022) و(الأنسي، 2018) في البيئة اليمنية وقطاع منظمات المجتمع المدني، الأمر الذي يوفر أساسًا علميًا داعمًا لدراسة العلاقة بين الحوكمة والأداء في هذا القطاع. في المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، إذ ركزت غالبية الدراسات على

القطاعات الحكومية والصحية والتعليمية والشركات الخاصة والعائلية، بينما تتناول الدراسة الحالية منظمات المجتمع المدني اليمنية التي تعمل في بيئة تتسم بتحديات اقتصادية ومؤسسية وإنسانية خاصة. كما تتميز الدراسة الحالية بأنها لا تقتصر على قياس مستوى تطبيق الحوكمة أو استدامة الأداء كما في دراسة الربيعي (2022)، ولا على تقديم تصور مقترح كما في دراسة الأنسي (2018)، بل تسعى إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني بصورة مباشرة وفي ضوء المستجدات التنظيمية والبيئية التي شهدها القطاع خلال السنوات الأخيرة.

ومما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تُعد من الدراسات القليلة التي تتناول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في البيئة اليمنية في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة التي يواجهها هذا القطاع، بما في ذلك محدودية الموارد، وارتفاع متطلبات المساءلة والشفافية من الجهات المانحة والمستفيدين. كما تتميز بتركيزها على منظمات المجتمع المدني بوصفها قطاعاً تنموياً وإنسانياً يختلف في أهدافه وآليات عمله عن المؤسسات الحكومية والشركات الربحية التي استحوذت على اهتمام معظم الدراسات السابقة. وإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تقديم دليل ميداني حديث حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في الأداء التنظيمي لهذه المنظمات، ما يسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بتحديث الأدلة الميدانية حول واقع الحوكمة وأثرها في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن، وفي توفير نتائج أكثر حداثة وملاءمة لصناع القرار والقائمين على إدارة هذه المنظمات الأمر الذي يسهم في تحديث المعرفة العلمية المتوافرة في هذا المجال، ويدعم تطوير السياسات والممارسات الإدارية الرامية إلى تعزيز كفاءة وفاعلية واستدامة أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الأهداف البحثية التي تسعى إلى وصف مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى تحقق أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، واختبار أثر المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) على المتغير التابع (أداء منظمات المجتمع المدني). وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتحقق من الفرضيات.

مجتمع الدراسة وعينتها

استهدفت الدراسة القيادات العليا والوسطى في منظمات المجتمع المدني اليمنية، باعتبارها الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيق مبادئ الحوكمة ومتابعة الأداء المؤسسي، والأقدر على تقييم الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل منظماتها. وتم اختيار المنظمات وفق معايير منهجية تضمنت التسجيل الرسمي، والاستمرارية المؤسسية، وممارسة النشاط الفعلي، ووجود هيكل تنظيمي واضح، بما يضمن ملاءمتها لدراسة الحوكمة والأداء المؤسسي. وبذلك تكون مجتمع الدراسة من (116) قائداً إدارياً من القيادات العليا والوسطى العاملين في (27) منظمة مجتمع مدني موزعة على عدد من المحافظات اليمنية وتمثل مجالات عمل تنمية وإنسانية واجتماعية متنوعة. ونظراً لصغر حجم المجتمع وإمكانية حصر جميع مفرداته بدقة، فقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل (Census Sampling)، من خلال استهداف جميع أفراد المجتمع دون اللجوء إلى المعاينة الاحتمالية. وبذلك بلغت العينة النهائية للدراسة (116) مفردة، تمثل كامل مجتمع الدراسة.

ولجمع البيانات الميدانية، تم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (116) من القيادات العليا والوسطى في (27) منظمة مجتمع مدني يمنية. وقد تم استعادة جميع الاستبانات الموزعة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، محققة معدل استجابة بلغ (100%)، دون وجود استبانات مفقودة أو غير مكتملة. ويُعد هذا المعدل المرتفع مؤشراً إيجابياً على مستوى التعاون المؤسسي من قبل المنظمات المشاركة، كما يعزز موثوقية البيانات ويحد من احتمالات تحيز عدم الاستجابة (Non-response Bias)، الأمر الذي يدعم دقة النتائج وقابليتها لتفسير واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرتها على الحصول على معلومات دقيقة ومنهجية من أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة وفقاً للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، بهدف ضمان توافق الأسئلة مع المفاهيم النظرية للمتغيرات، وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للقياس الإحصائي. والجدول رقم (1) يوضح توزيع فقرات الدراسة على متغيري الدراسة وأبعادهما، كما يوضح الدراسات السابقة التي تم

الاعتماد عليها في صياغة الفقرات.

جدول (1): توزيع فقرات أداة الدراسة ومصادرها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الدراسات التي تم الاعتماد عليها في صياغة الفقرات
مبادئ الحوكمة	الشفافية	6	(Al-aazimi et al., 2024)؛ باعلوي، 2019؛ البلوشي، 2023؛ الجوري والجوري، 2024؛ الدريملي، 2019؛ رطبة، 2025؛ عبدالمعطي، 2025؛ الهندي وسجيني، 2024؛ محضر وآخرون، 2024).
	المساءلة	5	
	المشاركة	6	
	العدالة	6	
	سيادة القانون	5	
	الإجمالي	28	
أداء منظمات المجتمع المدني	الكفاءة	5	(Rubanzana & Nyamboga, 2025)؛ آل لعور، 2023؛ الأنسي، 2018؛ الحلاق والإسماعيل، 2023؛ الدليمي والمرهضي، 2024؛ المديني وآخرون، 2025)
	الفاعلية	5	
	الإجمالي	10	
إجمالي فقرات الاستبانة		38	

وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث خصصت الدرجات للخيارات كالآتي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) على التوالي.

صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال مراجعتها أولاً بشكل مبدئي من قبل الباحث نفسه للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وللتأكد من توافقها مع الأهداف النظرية للدراسة. كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة والحوكمة، وإدارة منظمات المجتمع المدني للتأكد من أن كل فقرة من فقرات الاستبانة تبدو منطقية وذات صلة بالمتغيرات المقاسة، وأن صياغة الأسئلة واضحة وخالية من الغموض أو التكرار.

2. صدق المحتوى:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى للتأكد من أن الاستبانة تغطي جميع الأبعاد النظرية للمتغيرات المستقلة والتابعة بشكل شامل ومتوازن. وشمل ذلك تقييم شمولية البنود للتأكد من تمثيل كل بعد من أبعاد مبادئ الحوكمة وأداء منظمات المجتمع المدني بعدد كافٍ من العناصر التي تقيسه بدقة، ومراجعة توافق البنود مع الأدبيات النظرية والمراجع السابقة لضمان تغطية جميع المفاهيم الأساسية للمتغيرات. كما عرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمختصين في الإدارة ومنظمات المجتمع المدني لتقديم ملاحظاتهم حول وضوح البنود ودقتها في تمثيل كل بعد، ومدى كفاية الاستبانة لقياس المفهوم النظري بشكل كامل. وبناءً على ملاحظات الخبراء، تم إدخال تعديلات شملت إعادة صياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً وتحديداً، وحذف أو دمج البنود المكررة أو غير الضرورية، مما ساهم في تعزيز مصداقية الاستبانة وملاءمتها لقياس المتغيرات النظرية.

3. الصدق البنائي:

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من صدق المحتوى (الصدق البنائي) للتأكد من أن الاستبانة تغطي جميع الأبعاد النظرية للمتغيرات المستقلة والتابعة بشكل شامل ومتوازن. كما في الجدول (2).

جدول (2): الصدق البنائي لأداة الدراسة

المتغير	البعد	معامل الارتباط	الدلالة
تطبيق مبادئ الحوكمة	الشفافية	0.785	0.000
	المساءلة	0.899	0.000
	المشاركة	0.783	0.000
	العدالة	0.901	0.000
	سيادة القانون	0.906	0.000
أداء منظمات المجتمع المدني	الكفاءة	0.934	0.000
	الفاعلية	0.910	0.000

من الجدول رقم (2) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بين المتغير الرئيس (مبادئ الحوكمة) وأبعاده جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، حيث تراوحت القيم بين (0.783) و(0.934). وقد سجل بُعد الكفاءة أعلى معامل ارتباط (0.934)، يليه بُعد الفاعلية (0.910)، ثم سيادة القانون (0.906)، والعدالة (0.901)، والمساءلة (0.899)، في حين جاءت كل من الشفافية (0.785) والمشاركة (0.783) ضمن مستويات ارتباط مرتفعة أيضاً. وتشير هذه النتائج إلى وجود اتساق قوي بين الأبعاد والمتغير الكلي، بما يعكس تمثيلها الجيد للبناء النظري لمبادئ الحوكمة. وبناء عليه، يمكن الاستنتاج أن نتائج تحليل معاملات الارتباط تدعم بشكل واضح تحقق صدق البناء لمتغيرات الدراسة، حيث أظهرت الأبعاد ارتباطاً قوياً ودالاً مع المتغيرات التي تنتمي إليها.

ثبات أداة الدراسة

تم تقييم ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغيرين. وكانت النتائج كما في الجدول رقم (3).

جدول (3): ثبات أداة الدراسة

البُعد	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
الشفافية	0.806	6
المساءلة	0.903	5
المشاركة	0.865	6
العدالة	0.918	6
سيادة القانون	0.902	5
الكفاءة	0.881	5
الفاعلية	0.873	5

أظهرت النتائج في الجدول رقم (3) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة جاءت مرتفعة وتنفوق الحد الأدنى المقبول، حيث تراوحت بين (0.806) و(0.918). فقد سجل بُعد العدالة أعلى قيمة (0.918)، يليه بُعد المساءلة (0.903)، ثم سيادة القانون (0.902)، والكفاءة (0.881)، والفاعلية (0.873)، والمشاركة (0.865)، وأخيراً الشفافية (0.806). وتشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، حيث تعكس القيم المرتفعة تجانس فقرات كل بُعد وقدرتها على قياس المفهوم ذاته بشكل موثوق. كما أن عدم وجود قيم منخفضة يعزز من موثوقية أداة الدراسة ككل.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28)، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الاختبارات الإحصائية شملت اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط لقياس الصدق. كما استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات وانحرافات معيارية لوصف خصائص عينة الدراسة. بالإضافة إلى استخدام الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

يقدم الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات ديموغرافية متعددة، الأمر الذي يُمكن من تحديد التنوع في خصائص المبحوثين، والكشف عن مدى تمثيل العينة للواقع الفعلي للمجتمع المستهدف. ويُسهّم هذا العرض في تعزيز مصداقية النتائج، من خلال بيان الخلفية التي تستند إليها الاستجابات، وما قد تعكسه من دلالات عند مناقشة النتائج.

جدول (4): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	86	74.1%
	أنثى	30	25.9%
العمر	أقل من 30 سنة	16	13.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	57	49.1%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	33	28.4%
	50 سنة فأكثر	10	8.6%
	ثانوية عامة	8	6.9%
المؤهل العلمي	دبلوم / بكالوريوس	56	48.3%
	ماجستير	37	31.9%
	دكتوراه	15	12.9%
	رئيس منظمة / رئيس مجلس إدارة	22	19.0%
المسمى الوظيفي	أمين عام / مدير منظمة	27	23.3%
	مدير إدارة / رئيس قسم	46	39.7%
	مدير برنامج / مدير مشروع	21	18.1%
	أقل من 5 سنوات	18	15.5%
سنوات الخدمة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	27.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	25	21.6%
	15 سنة فأكثر	41	35.3%

توضح النتائج في الجدول (4) أنه فيما يتعلق بالعمر، فقد تركزت العينة في الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (49.1%)، تليها الفئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (28.4%)، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية تمتلك خبرة عملية ونضجاً إدارياً يمكنها من تقييم ممارسات الحوكمة والأداء بصورة دقيقة.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية وعليا، حيث بلغت نسبة الحاصلين على (دبلوم/بكالوريوس) (48.3%)، والماجستير (31.9%)، والدكتوراه (12.9%)، بينما كانت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة هي الأقل (6.9%)، ما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً يعزز من موثوقية الاستجابات ودقتها.

وبالنسبة للمستوى الوظيفي، فقد توزعت العينة بشكل يعكس تمثيلاً مناسباً لمختلف المستويات الإدارية، حيث جاءت فئة (مدير إدارة/رئيس قسم) في المرتبة الأولى بنسبة (39.7%)، تليها فئة أمين عام/ مدير منظمة (23.3%)، ثم رئيس منظمة / رئيس مجلس إدارة (19.0%)، وأخيراً مدير برنامج/ مدير مشروع (18.1%) وهو ما يعزز من قدرة الدراسة على عكس الواقع التشغيلي للمنظمات.

وفيما يتعلق بسنوات الخدمة، فقد تبين أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية طويلة، حيث بلغت نسبة من لديهم (15 سنة فأكثر) (35.3%)، تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (27.6%)، ثم من 10 إلى أقل من 15 سنة (21.6%)، وأخيراً أقل من 5 سنوات (15.5%)، وهو ما يعزز من موثوقية آرائهم وقدرتهم على تقييم ممارسات الحوكمة وأداء المنظمات بصورة واقعية.

وبشكل عام، يعكس هذا التوزيع الديموغرافي عينة تتمتع بدرجة مناسبة من الخبرة والتأهيل العلمي، مما يدعم جودة البيانات ويعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل: مبادئ الحوكمة:

لمعرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، وكانت النتائج كما في الجدول (5).

جدول (5): الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل مبادئ الحوكمة

الرتبة	التقدير اللفظي	النسبة (%)	الانحراف المعياري (SD)	المتوسط (M)	البعد
5	مرتفع	71.8%	0.7628	3.5905	الشفافية
2	مرتفع	77.2%	0.7753	3.8586	المساءلة
1	مرتفع	79.3%	0.6514	3.9670	المشاركة
4	مرتفع	75.1%	0.7828	3.7543	العدالة
3	مرتفع	76.4%	0.7468	3.8224	سيادة القانون
	مرتفع	76.0%	0.6376	3.7986	متوسط تطبيق مبادئ الحوكمة

من الجدول رقم (5) تُظهر النتائج الإحصائية مستوى عامًا مرتفعًا لتطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني المبحوثة، حيث سجل المتغير المستقل ككل متوسطًا حسابيًا قدره ($M = 3.80$, $SD = 0.64$) بوزن نسبي بلغ (76.0%). وتعكس هذه النتيجة توجهها مؤسسيًا جادًا نحو تبني أطر الحوكمة الرشيدة، مما يشير إلى أن هذه المنظمات لم تعد تكتفي بالأدوار التقليدية، بل تسعى لتعزيز شريعتها وموثوقيتها عبر الالتزام بمعايير إدارية وقانونية تضمن استدامة أثرها التنموي في بيئة تتسم بالتعقيد وتعدد أصحاب المصلحة.

وعند تقييم الأهمية النسبية للأبعاد المكونة للحوكمة، حل بعد المشاركة في المرتبة الأولى بمتوسط ($M = 3.97$, $SD = 0.65$)، يليه بعد المساءلة بمتوسط ($M = 3.86$, $SD = 0.78$). وتكشف هذه الصدارة عن الطبيعة الديمقراطية والتشارورية التي تميز قطاع المجتمع المدني؛ إذ تمثل المشاركة والمساءلة الركيزتين الجوهريتين اللتين تضمنان مواءمة قرارات المنظمة مع تطلعات منسوبيها واحتياجات الفئات المستفيدة، كما تعكس استجابة واعية لمتطلبات المانحين الذين يضعون الرقابة والمسؤولية في مقدمة معايير الدعم. وفي سياق متصل، سجل بعد سيادة القانون متوسطًا قدره ($M = 3.82$, $SD = 0.75$)، تلاه بعد العدالة بمتوسط ($M = 3.75$, $SD = 0.78$)، مما يبرهن على وجود مرجعية تنظيمية وقيمية تحكم التعاملات الداخلية والخارجية لهذه المنظمات. ويشير تقارب هذه القيم وانخفاض الانحراف المعياري للمتغير الكلي إلى وجود توافق وانسجام في إدراك أفراد العينة لمستوى نضج الممارسات الحوكمية، حيث تسعى المنظمات إلى مأسسة مبادئ الإنصاف والالتزام باللوائح لتقليل فرص الاجتهادات الفردية أو التجاوزات الإدارية. أما بعد الشفافية، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط ($M = 3.59$, $SD = 0.76$). ورغم بقاء هذا البعد ضمن التقدير اللفظي المرتفع، إلا أن تأخره النسبي مقارنة بالأبعاد الأخرى يشير إلى وجود تحديات تتعلق بالإفصاح الكامل عن المعلومات، لا سيما المالية منها، وهو ما قد يُعزى إلى عوامل ترتبط بالخصوصية التنظيمية أو الحساسية الأمنية لبعض مصادر التمويل في بيئة الدراسة. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن حوكمة منظمات المجتمع المدني في اليمن تمثل منظومة متكاملة من القيم والممارسات التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحسينه من المخاطر الإدارية والمالية.

التحليل الوصفي للمتغير التابع: أداء منظمات المجتمع المدني:

لمعرفة مستوى تحقق أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (6).

جدول (6): الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (أداء منظمات المجتمع المدني) وأبعاده

الرتبة	التقدير اللفظي	النسبة (%)	الانحراف المعياري (SD)	المتوسط (M)	البعد
2	مرتفع	80.5%	0.7211	4.0259	الكفاءة
1	مرتفع	81.8%	0.6216	4.0897	الفاعلية
	مرتفع	81.2%	0.6197	4.0578	أداء منظمات المجتمع المدني

من الجدول رقم (6) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مستوى أداء متميز لمنظمات المجتمع المدني المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث سجل المتغير التابع ككل متوسطًا حسابيًا عامًا قدره ($M = 4.06$, $SD = 0.62$) بوزن نسبي بلغ (81.2%). وتبرهن هذه النتيجة على نجاح هذه المنظمات في التوفيق بين التحديات التشغيلية وتحقيق المخرجات المجتمعية، مما يعكس نضجًا في العمليات الإدارية وقدرة على الاستجابة لمتطلبات الأداء في ظل بيئة عمل تتطلب دقة عالية في الإنجاز.

وعند المقارنة بين أبعاد الأداء، يتبين أن بعد الفاعلية قد سجل الترتيب الأول بمتوسط ($M = 4.09$, $SD = 0.62$)، يليه بعد الكفاءة بمتوسط ($M = 4.03$, $SD = 0.72$). ويعكس هذا التفوق النسبي للفاعلية قدرة منظمات المجتمع المدني على تحقيق

الأهداف والنتائج بالطريقة الصحيحة، من خلال البرامج والمشروعات وتنفيذها بكفاءة تنظيمية واستجابة فعالة لاحتياجات المجتمع. وفي المقابل، يعكس المستوى المرتفع للكفاءة قدرة هذه المنظمات على عمل الأشياء الصحيحة، من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة، وترشيد الإنفاق، وتقليل الهدر، بما يضمن تحقيق أقصى منفعة ممكنة من الإمكانيات المحدودة. وبذلك، تشير النتائج إلى تكامل واضح بين الكفاءة والفاعلية، حيث لا تقتصر المنظمات على تحقيق الأهداف، بل تحرص على تحقيقها بأساليب تنظيمية سليمة، وهو ما يعكس نضجاً مؤسسياً يتسق مع المفهوم الحديث للأداء.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة:

تنص الفرضية الأولى (H1) على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء منظمات المجتمع المدني في اليمن". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول (7): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

معاملات الانحدار					تباين الانحدار		مؤشرات جودة النموذج		
Sig.	t	Beta	SE	B	Sig. F	F	Adj. R ²	R ²	R
<0.001	14.489	0.805	0.039	0.782	<0.001b	209.942	0.645	0.648	0.805
المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الحوكمة المتغير التابع: أداء منظمات المجتمع المدني									

تشير بيانات التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (7) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء منظمات المجتمع المدني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.805$). ويعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.648$) قدرة تفسيرية عالية لنموذج الانحدار، إذ يفسر الالتزام بمبادئ الحوكمة ما نسبته 64.8% من التباين الحاصل في مستوى أداء المنظمات محل الدراسة، وهي نسبة جوهرية تشير إلى الدور المحوري الذي تلعبه أطر الحوكمة في تجويد مخرجات الأداء. وتؤكد قيمة الاختبار التباين الأحادي الاتجاه للانحدار ($F = 209.942, p < 0.001$) الصلاحية الإحصائية العالية للنموذج ككل، مما يعزز الثقة في تعميم هذه النتائج ضمن السياق البحثي.

وعند النظر إلى معاملات الانحدار، يظهر أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بوضوح من خلال قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.782$) والمعامل المعياري ($\beta = 0.805$)، مع قيمة تائية مرتفعة ودالة إحصائية ($t = 14.489, p < 0.001$)، وتدلل هذه الأرقام على أن تحسن ممارسات الحوكمة بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع ملموس في الأداء بمقدار (0.782)، مما يعكس ارتباطاً طردياً متيناً يسهم في تعزيز كل من: الكفاءة (تنفيذ البرامج والمشاريع الصحيحة) من خلال تحسين استخدام الموارد. وكذلك تعزيز الفاعلية (تحقيق النتائج والأهداف) عبر توجيه البرامج والمشاريع بطريقة صحيحة.

وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسة للدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يمثل إطاراً إدارياً وتنظيماً يسهم في تعزيز أداء منظمات المجتمع المدني، إذ تعمل مبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة وسيادة القانون على تعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتحسين جودة العمليات الإدارية، ورفع مستوى الانضباط المؤسسي، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على قدرة المنظمات في تنفيذ برامجها وأنشطتها وتحقيق أهدافها التنموية والإنسانية بكفاءة وفاعلية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة مخامرة (2024) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء منظمات المجتمع المدني، كما تتفق مع دراسة عبدالمعز (2024) التي أشارت إلى أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية المنظمات غير الربحية. كذلك تتفق مع دراسة الحربي (2025) التي بينت أن ممارسات الشفافية والمساءلة تؤدي دوراً مهماً في رفع كفاءة أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن وتعزيز فاعلية أدائها، إضافة إلى ذلك، تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الربيعي (2022) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في تعزيز الأداء وتحقيق الاستدامة في منظمات المجتمع المدني في اليمن.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (8):

جدول (8): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة للدراسة

Sig.	t	Beta	SE	B	البعد	Sig. F	F	Adj. R ²	R ²	R
0.145	1.467	0.110	0.061	0.089	الشفافية	<0.001b	45.773	0.661	0.675	0.822a
0.839	0.203	0.020	0.079	0.016	المساءلة					
<0.001	4.422	0.343	0.074	0.326	المشاركة					
0.186	1.332	0.147	0.087	0.116	العدالة					
0.004	2.958	0.331	0.093	0.274	سيادة القانون					
المتغير التابع: أداء منظمات المجتمع المدني										

يكشف تحليل الانحدار الخطي المتعدد الوارد في الجدول رقم (8) عن طبيعة الأثر التراكمي والمنفرد لأبعاد الحوكمة في التنبؤ بمستوى أداء منظمات المجتمع المدني. تشير القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط المتعدد ($R = 0.822$) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الأبعاد مجتمعة والمتغير التابع، بينما يوضح معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2 = 0.661$) أن أبعاد الحوكمة تفسر ما يقرب من (66.1%) من التباين في أداء منظمات المجتمع المدني، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس الأهمية الجوهرية لممارسات الحوكمة في تعزيز أداء منظمات المجتمع المدني.

كما تؤكد نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار ($F = 45.773$, $p < 0.001$) المعنوية الإحصائية للنموذج ككل، مما يدل على قدرة أبعاد الحوكمة مجتمعة على تفسير التغيرات الحاصلة في أداء منظمات المجتمع المدني بدرجة عالية من الثقة الإحصائية، ويعزز صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

ويمكن توضيح نتائج تحليل الأبعاد الفرعية لتطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني على النحو الآتي:

- أظهرت النتائج في الجدول رقم (8) أن بعد الشفافية له تأثير إيجابي في أداء منظمات المجتمع المدني، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.110$)، إلا أن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($Sig = 0.145$)، وبالتالي لا تدعم نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية في أداء منظمات المجتمع المدني. ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن الشفافية، رغم أهميتها النظرية في تعزيز الإفصاح عن المعلومات ووضوح الإجراءات وإتاحة البيانات لأصحاب المصلحة، إلا أن ممارستها في منظمات المجتمع المدني اليمينية قد لا تزال محدودة أو غير مفعلة بالشكل الكافي لإحداث تأثير مباشر في الأداء. كما قد يكون أثر الشفافية غير مباشر ويتداخل مع أبعاد حوكمة أخرى أكثر تأثيراً، مثل المشاركة وسيادة القانون. كما يمكن تفسير عدم دلالة أثر الشفافية في السياق اليمني بارتباطه ببيئة مؤسسية تعاني من ضعف نظم المعلومات والإفصاح، في ظل التحديات السياسية والاقتصادية وعدم الاستقرار المؤسسي، الأمر الذي يحد من قدرة المنظمات على تحويل ممارسات الشفافية إلى نتائج تنظيمية ملموسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة باعلوي (2019) التي أوضحت أن ضعف البيئة المؤسسية في اليمن يحد من فاعلية تطبيق ممارسات الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني. كما تتفق مع دراسة العوادي وكمون (2024) التي بينت أن اعتماد المنظمات على التمويل الخارجي وضعف الاستقلالية المؤسسية يقللان من فاعلية الشفافية في تعزيز الأداء.

- أظهرت النتائج في الجدول رقم (8) أن بعد المساءلة سجل أضعف تأثير بين أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.020$)، كما لم يكن ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.839$)، مما يشير إلى ضعف تأثير المساءلة في أداء منظمات المجتمع المدني ضمن النموذج الإحصائي المعتمد في الدراسة، وبالتالي لا تدعم نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمساءلة في أداء منظمات المجتمع المدني. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود قصور في تطبيق آليات المساءلة المؤسسية داخل منظمات المجتمع المدني، مثل ضعف نظم الرقابة والتقييم والمتابعة، وعدم تفعيل إجراءات المحاسبة الإدارية بصورة فعالة، مما يحد من قدرة المساءلة على التأثير المباشر في الأداء. كما قد تعكس هذه النتيجة أن المساءلة، رغم أهميتها النظرية، لا تزال تمارس بصورة شكلية أو جزئية أكثر من كونها ممارسة مؤسسية متكاملة ترتبط بصورة مباشرة بتحسين الأداء. وتتفق نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق ببعد المساءلة مع دراسة الانسي (2018) التي أشارت إلى أن نظم المساءلة في منظمات المجتمع المدني اليمينية تعاني من ضعف في التطبيق الفعلي

نتيجة الضغوط التمويلية والمنافسة على الموارد. كما تتفق مع دراسة الهزاني (2020) بشأن وجود فجوات رقابية ومؤسسية تحد من فاعلية آليات المساءلة داخل منظمات المجتمع المدني.

- أظهرت النتائج في الجدول رقم (8) أن بعد المشاركة يُعد من أكثر أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة تأثيراً في أداء منظمات المجتمع المدني، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.343$)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig < 0.001$) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمشاركة في أداء منظمات المجتمع المدني، وبالتالي تدعم نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في أداء منظمات المجتمع المدني. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إشراك العاملين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز العمل الجماعي، وتوسيع قاعدة المشاركة داخل المنظمة، يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع مستوى التنسيق والتعاون بين الأفراد، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة الأداء وفاعلية البرامج والأنشطة. كما تعزز المشاركة الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى العاملين، وتسهم في تنمية الثقة التنظيمية وتحفيز المبادرات الإبداعية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بصورة عامة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بـبعد المشاركة مع دراسة الجوري والجوري (2024) التي أكدت أن مشاركة أصحاب المصلحة تسهم في تعزيز أداء منظمات المجتمع المدني وتحسين فاعلية برامجها. كما تتفق مع دراسة الحميدي (2024) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للمشاركة في تعزيز الأداء ورفع كفاءة العمل داخل المنظمات غير الربحية.

- أظهرت النتائج في الجدول رقم (8) أن بعد العدالة له تأثير إيجابي في أداء منظمات المجتمع المدني، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.147$)، إلا أن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.186$)، مما يشير إلى ضعف تأثير العدالة في أداء منظمات المجتمع المدني ضمن النموذج الإحصائي المعتمد في الدراسة، وبالتالي لا تدعم نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة في أداء منظمات المجتمع المدني. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العدالة، رغم أهميتها في تحقيق المساواة والإنصاف في توزيع الموارد والمعاملة داخل المنظمة، قد تُعد من المتطلبات الأساسية التي يُفترض توافرها في بيئة العمل، وبالتالي لا تظهر كعامل مميز يؤثر بصورة مباشرة في الأداء. كما قد يكون تأثير العدالة غير مباشر، من خلال انعكاسها على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والاستقرار المؤسسي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بـبعد العدالة مع دراسة الأديمي وشاوش (2025) التي أشارت إلى أن البيئة التنظيمية في اليمن تتأثر بالعلاقات الاجتماعية والاعتبارات غير الرسمية، مما يحد من فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة مؤسسية متكاملة. كما تتفق مع ما أشار إليه البنك الدولي (World Bank, 2017) بشأن تأثير ضعف الاستقرار المؤسسي وتباين تطبيق القوانين واللوائح على كفاءة الممارسات الإدارية داخل المؤسسات والمنظمات العاملة في اليمن.

- أظهرت النتائج في الجدول رقم (8) أن بعد سيادة القانون له تأثير إيجابي قوي في أداء منظمات المجتمع المدني، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.331$)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.004$) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لسيادة القانون في أداء منظمات المجتمع المدني، وبالتالي تدعم نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسيادة القانون في أداء منظمات المجتمع المدني. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل يسهم في تعزيز الانضباط الإداري وتنظيم العمليات المؤسسية، ويحد من العشوائية والتدخل في الصلاحيات، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة الأداء وفاعلية تنفيذ البرامج والأنشطة داخل منظمات المجتمع المدني. كما يسهم الالتزام بالقوانين في تعزيز الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، وتحسين مستوى الشفافية والإجراءات الإدارية، وتقليل المخاطر التنظيمية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء بصورة عامة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بـبعد سيادة القانون مع دراسة المخلافي وآخرون (2020) التي أكدت أن الالتزام بالأنظمة واللوائح المؤسسية يسهم في تحسين أداء منظمات المجتمع المدني وتعزيز كفاءتها التنظيمية. كما تتفق مع دراسة باعلوي (2019) التي أشارت إلى أن وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح يعد من العوامل الأساسية في تعزيز الأداء ورفع مستوى فاعلية المنظمات غير الربحية.

الاستنتاجات:

استناداً إلى النتائج الإحصائية والتحليلية للدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في اليمن جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود توجه مؤسسي متنامٍ نحو تبني ممارسات الحوكمة الحديثة داخل هذه المنظمات.
2. تبين أن بعد المشاركة جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد الحوكمة، الأمر الذي يشير إلى اعتماد منظمات المجتمع المدني بصورة كبيرة على العمل الجماعي وإشراك العاملين وأصحاب المصلحة في العمليات الإدارية والتنظيمية.
3. كشفت النتائج أن بعد الشفافية جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً بين أبعاد الحوكمة، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود تحديات تتعلق بالإفصاح المالي وإتاحة المعلومات بصورة شاملة داخل بعض المنظمات.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن جاء مرتفعاً، سواء على مستوى الكفاءة أو الفاعلية، مما يعكس قدرة هذه المنظمات على تنفيذ برامجها وأنشطتها وتحقيق أهدافها بدرجة جيدة.
5. بينت النتائج أن بعد الفاعلية سجل مستوى أعلى نسبياً من بعد الكفاءة، وهو ما يشير إلى اهتمام منظمات المجتمع المدني بتحقيق الأهداف والنتائج المجتمعية بصورة واضحة.
6. أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر بشكل إيجابي في أداء منظمات المجتمع المدني، مما يؤكد أهمية الحوكمة كمدخل إداري يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
7. بينت النتائج أن بعدي المشاركة وسيادة القانون كانا الأكثر تأثيراً في أداء منظمات المجتمع المدني، الأمر الذي يعكس أهمية العمل التشاركي والالتزام بالأنظمة واللوائح في تعزيز الأداء المؤسسي.
8. أظهرت النتائج عدم تأثير كلٍ من مبادئ (الشفافية، والمساءلة، والعدالة) في أداء منظمات المجتمع المدني ضمن النموذج الإحصائي المعتمد، وهو ما قد يرتبط بطبيعة البيئة المؤسسية والتنظيمية التي تعمل فيها هذه المنظمات.

التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بالآتي:

1. إنشاء مؤشر حوكمة مؤسسي داخلي (Governance Scorecard) لكل منظمة من منظمات المجتمع المدني في اليمن، يتم تحديثه بشكل نصف سنوي لقياس مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة ومقارنته بالأعوام السابقة، وربطه بخطة التحسين المؤسسي لضمان استدامة هذا المستوى وتعزيزه.
2. تأسيس منصات مشاركة رقمية تفاعلية تمكن الموظفين والمتطوعين والمستفيدين والشركاء في المنظمات محل الدراسة من المساهمة في اقتراح البرامج وتقييمها وصنع القرار، بما يحول المشاركة من ممارسة إدارية إلى نظام مؤسسي مستدام قائم على الابتكار الجماعي.
3. تبني المنظمات محل الدراسة لسياسة "الشفافية المفتوحة" (Open Transparency Policy)، من خلال نشر التقارير المالية والإدارية ومؤشرات الأداء والمشروعات المنجزة عبر مواقع إلكترونية ولوحات معلومات رقمية (Dashboards)، بما يعزز ثقة المانحين والمستفيدين ويرفع مستوى الإفصاح المؤسسي.
4. إنشاء نظام متكامل لإدارة الأداء المؤسسي (Integrated Performance Management System) في المنظمات محل الدراسة، يربط بين الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) والأثر المجتمعي، بما يساهم في المحافظة على الأداء المرتفع وتطويره بصورة مستمرة.
5. تركيز المنظمات محل الدراسة على رفع الكفاءة التشغيلية من خلال التحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Process Reengineering) لتقليل الهدر وتحسين استثمار الموارد، بما يحقق توازناً أكبر بين تحقيق الأهداف وترشيد استخدام الموارد.

6. إدماج الحوكمة ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمات محل الدراسة؛ بوصفها محورًا تنمويًا رئيسًا، مع تخصيص وحدة أو لجنة حوكمة تتولى متابعة تطبيق المبادئ وقياس أثرها على الأداء المؤسسي بصورة دورية.
7. تطوير نموذج "الحوكمة التشاركية القائمة على الامتثال" في المنظمات محل الدراسة؛ الذي يجمع بين إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار وتعزيز الالتزام باللوائح والإجراءات التنظيمية من خلال أدلة عمل إلكترونية وأنظمة متابعة قانونية ورقابية ذكية.
8. إعادة تصميم آليات تطبيق هذه المبادئ في المنظمات محل الدراسة؛ بحيث ترتبط مباشرة بالممارسات التشغيلية والنتائج المؤسسية؛ وذلك من خلال ربط الشفافية بالإفصاح عن مؤشرات الأداء، وربط المساءلة بنظام تقييم الأداء والتحفيز، وربط العدالة بسياسات الموارد البشرية وتكافؤ الفرص، بما يعزز قدرتها المستقبلية على التأثير في الأداء المؤسسي.

المراجع

- ابن حسين، سليمة (2015). الحوكمة: دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية، (10)، 246-293.
- الأديمي، أسامة عبدالعزيز محمد، وشاوش، زايد ناجي ناصر (2025). أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (09)06، 256-274.
- آل لعور، حسين عوض (2023). أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات غير الربحية خلال أزمة كورونا: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، (02)04، 21-44.
- الإمام، محمد خالد (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة على تطوير الأداء المنظمي في شركة دمشق الشام القابضة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن [رسالة ماجستير، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق، سورية].
- الأنسي، هيفاء لطف محمد (2018). دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن: تصور مقترح [رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن].
- باعلوي، أروى محمد أحمد المحجب (2019). حوكمة منظمات المجتمع المدني في اليمن: دراسة سوسيولوجية تطبيقية لواقع المجتمع المدني [أطروحة دكتوراه، جامعة صنعاء، اليمن].
- بخاري، أفنان عدنان عبدالله، إبراهيم، بهاء الدين سعد، وحسن، ريهام مصطفى (2024). مدى ملائمة تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (4)15، 4267-4291.
- بلكاوي، سارة، وغربي، محمد (2025). إشكالية المجتمع المدني المحلي في تحقيق الحوكمة المحلية. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، (10)03، 424-438.
- البلوشي، أحمد (2023). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، عمان].
- ترعي، رندة (2020). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة أبناء عموري للنقل - بسكرة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر].
- الجهني، تهاني أحمد (2025). دور الحوكمة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي: دراسة حالة لإدارة المستشفيات في مستشفى المدينة العام بالمدينة المنورة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (02)16، 2429-2452.

- الجوري، محمد عبدالله، والجوري، يحيى عبدالله (2024). تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني وعلاقتها بالتنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية على منظمات المجتمع المدني بأمانة العاصمة، مجلة الدراسات الاجتماعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، 30(5)، 358-387.
- الحربي، أحمد علي مرشد (2025). الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 35(1)، 1-22.
- الحسيني، خديجة، والحسيني، يحيى (2024). دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة. المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية، 19(01)، 27-58.
- الحلاق، حسام أحمد، والإسماعيل، جابر شعيب (2023). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني: دراسة أجريت على عينة من مدراء منظمات المجتمع المدني. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(02)، 1-44.
- الحميدي، عمر بن عبدالعزيز (2024). أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة. المجلة العربية للنشر العلمي، 71(07)، 620-657.
- الحوراني، سماهر محمود ذياب (2024). أثر تطبيق الحوكمة على تعزيز أهداف التنمية المستدامة. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، 14(14)، 813-833.
- الدريملي، إياد عبد الجواد سلمان (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات العمل التنموي على تحقيق التنمية المستدامة في قطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين].
- الدليمي، عبد الكريم أحمد حسين، والمرهضي، سنان غالب (2024). تأثير نمط الاستراتيجية في أداء منظمات الأعمال اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(08)، 170-202.
- ربابعة، مرام تركي (2024). الحاكمية المؤسسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة الأمريكية الدولية المحكمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(19).
- الربيعي، أحمد بن محمد (2021). الحوكمة الرشيدة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رطبة، جمال السيد إبراهيم (2025). دراسة العلاقة بين تفعيل آليات الحوكمة والأداء بالمؤسسات العلاجية التابعة للهيئة العامة للرعاية الصحية: دراسة اختبارية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، 9(01)، 413-451.
- السدعي، قايد عبدالله عبدالرحمن، الأنسي، ابتسام، الشريف، أحلام، المقرمي، دعاء، الفودعي، دنيا، وقرابش، سهام، والحاج، شروق (2025). الحوكمة وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في البنوك التجارية والإسلامية بمدينة دمار. مجلة جامعة البيضاء، 7(01)، 546-565.
- سلامه، سلامه محمد وليد سالم (2026). أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل أحداث 7 أكتوبر، المجلة العربية للإدارة، 46(04)، 1-18.
- شارفي، عمر، وميموني، ياسين. (2023). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية على أداء مؤسسة نפטال بولاية الشلف. مجلد الاقتصاد والمالية 9(01)، الصفحات 88-104.
- الشمري، خالد سعد (2022). الحوكمة ودورها في الحد من الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية [رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية].

- شميلان، عبد الوهاب (2024). العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديرية الصحة بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 31(2)، 269-310.
- طالب، نبأ حسين، وإسماعيل، ميثم العيبي (2024). تأثير الحوكمة على أداء صندوق تقاعد موظفي الدولة في العراق: دراسة استطلاعية. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، 22(81)، 218-246.
- عارف، عالية عبد الحميد (2025). الحوكمة: المفهوم والأبعاد والمؤشرات. الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والاستراتيجية، 05(03)، 122-125.
- عبد العليم، أحمد عاطف محمد (2025). دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين المنظمات العامة: دراسة ميدانية على العاملين بمكة شمال أسيوط الابتدائية. مجلة البحوث الإدارية، 43(01)، 1-48.
- عبدالله، محمد بن علي (2023). الحوكمة والإصلاح المؤسسي في الدول العربية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد المعز، محمد فاروق (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة، مجلة البحوث الإدارية، 42(02)، 40-01.
- عشاوي، عماد الدين (2018). مؤسسات المجتمع المدني مفهومها، وأهميتها.. دراسة تأصيلية (المجلد 1). اسطنبول - تركيا: منتدى العلماء. <https://www.msf-online.com/%D9%8A>
- العمري، خالد حسين (2023). الحوكمة المؤسسية ودورها في تحقيق المساءلة والرقابة في المنظمات. مجلة الدراسات الإدارية، 15(02)، 115-138.
- العوادي، أحمد خنجر، وكمون، عائدة (2024). حوكمة المستشفيات ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي: مستشفى الحسين العسكري أنموذجاً. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 01(78)، 538-530.
- القادري، مزنة عدنان (2025). حوكمة المؤسسات الخيرية: تجربة المملكة المتحدة نموذجاً. مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، 40(141)، 87-124. <https://doi.org/10.34120/jsis.v40i141.71>
- الكوري، أنثر حسني، والسندي، علي كاظم (2025). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في مدارس إربد الحكومية وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة الشرق للعلوم الإنسانية، 01(01)، 42-59.
- اللامي، طارق عبد المحسن (2020). الحوكمة المؤسسية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محضر، محمد حسان حسين، بدوي، إيمان أحمد سيد، وسليمان، أمل فؤاد (2024). أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(04)، 304-334.
- مخامرة، غادة كمال (2024). الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والرسوخ التنظيمي [أطروحة دكتوراه، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين].
- المخلافي، فيصل سيف، الديلمي، عبد الكريم أحمد، ومرشد، طه أحمد (2020). واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن (الأنظر الداخلية الحاكمة والموارد - المشكلات وضع الحوكمة - التوجه والمتطلبات). اليمن - صنعاء: مركز أبجد للدراسات والتنمية. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20579.67361>

- المديمغ، نوف بنت عارف بن سعد، غوش، ابهيجيت، وشمسي، محمد أنس (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 06(64)، 29-05.
- مركز تام. (2022). حوكمة المنظمات غير الربحية: تجارب وممارسات عالمية. الرياض، السعودية: مركز تام للخدمات الإدارية المتقدمة. <http://repository.hess.sa/xmlui/handle/123456789/595>
- المقدم، مصطفى صلاح، والعزمي، عبدالله أسامة منصور (2024). أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 04(04)، 1287-1235.
- المنذري، طالب بن علي بن عبدالله (2023). أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عُمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان].
- النويصر، ناصر حسين، غوش، ابهيجيت، وشمسي، محمد أنس (2023). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 04(47)، 36-6.
- الهزاني، الجوهرة ناصر عبد العزيز (2020). الحوكمة في الجمعيات الخيرية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التطبيقية، 12(4)، 420-351.
- الهندي، أم كلثوم حمدان، وسجيني، طلال (2024). مدى تطبيق المنشآت غير الهادفة للربح لقواعد الحوكمة الخاصة بالمراجعة الداخلية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، 08(30)، 425-276.
- Aguilera, R. V., & Ruiz Castillo, M. (2025). Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 336-348.
- Al-aazimi, M. S., Abdul Ghani, A., Zain, N., & Alias, M. N. (2024, 07). The application of shariah governance principles and their impact on performance: A field study on the Insan Charity Association in Kuwait. *Journal of Contemporary Islamic Law*, 09(01), 25-38.
- Alastal, A. Y., & Darwish, S. Z. (2025). The Impact of Corporate Governance on Firm's Performance: Empirical Evidence from Bahrain SMEs. In A. Y. Alastal, & S. Z. Darwish, *Sustainable Data Management* (pp. 691-701). Bahrain: Springer Nature Switzerland AG.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. UK: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (Vol. 16). London: Kogan Page.
- Bikorin, Sofyani, H., Sulistyowati, A., & Primartono, Y. R. (2025). Overcoming challenges with performance improvement initiatives in non-profit organizations to achieve sustainability entity. *Public Accounting and Sustainability*, 02(01), 31-44.

-
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
 - Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(01), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
 - Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, MA7 Pittman Publishing.
 - Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(03), 381-402.
 - Guerrero, N. (2024). *Enhancing Ethical Leadership: The Impact of Governance Mechanisms on Nonprofit Organizations* [Master's thesis, The University of San Francisco]. <https://repository.usfca.edu/capstone/1802/>
 - Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
 - Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1996). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 03(04), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
 - Kendall, J. (2021). *The Third Sector and Civil Society*. UK: Routledge.
 - Kugel, J., & Mercado, M. J. (2024). Good Governance in Not-for-Profit Organizations: A Review of the Literature on Boards of Directors. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 13(01), 56-82. <https://doi.org/10.2308/JOGNA-2022-011>
 - Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure, 3(4), 305-360.
 - Natto, D., & Mokoaleli-Mokoteli, T. (2025). Short-and long-term impact of governance on firm performance in emerging and developed economies: a comparative analysis. *International Journal of Disclosure and Governance*, 22(3), 831-848. <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00271-2>
 - OECD. (2023). *Government at a Glance 2023*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
 - OECD. (2024). *Government at a Glance 2024*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/4abdba16-en>
 - OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>.
-

-
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row.
 - Price, R., Roman, F. J., & Rountree, B. (2011). The impact of governance reform on performance and transparency. Journal of Financial Economics, 99(01), 76-96. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.08.005>
 - Razak, M. R. R., Sailan, M., Arismunandar, A., Jafar, L., & Rifdan, R. (2022). The application of good governance principles for performance improvement of Uluale Sub-District Office Apparatuses. Journal of the Community Development in Asia, 5(3), 13-22.
 - Rubanzana, M., & Nyamboga, T. O. (2025). The Influence of Strategic Capacity Building on Performance of National Non-Governmental Organizations in Rukungiri District. Asian Journal of Advanced Research and Reports, 19(04), 59-78.
 - Todorovic, I. (2013). Impact of corporate governance on performance of companies. Montenegrin Journal of Economics, 09(02), 47-53.
 - UNDP. (2024). Governance for Sustainable Development. New York: NY: United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/publications/discussion-paper-governance-sustainable-development>
 - UN-Habitat. (2002). The Global Campaign on Urban Governance. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme. https://www.yunbaogao.cn/index/partFile/5/unhabitat/2022-03/5_19248.pdf
 - UNDP. (1997). Governance for Sustainable Human Development. New York: United Nations Development Programme (UNDP). <https://digitallibrary.un.org/record/492551?v=pdf>
 - Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. European Management Journal, 32(2), 223-243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>
 - World Bank. (1992). Governance and Development. Washington, DC: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>
 - World Bank. (2017). World Development Report 2017: Governance and the Law. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>
 - World Bank. (2024). Enhancing Institutional Performance in Civil Society Organizations. Washington: World Bank Publications.
 - Zeleke, L. W., Guyo, W., & Moronge, M. (2023). Board composition and performance of non-governmental organizations in Ethiopia. International Review of Social Sciences Research, 03(04), 26-46. <https://doi.org/10.53378/353029>
-