https://doi.org/10.71311/.v6i2.250

أثر الأداء المتوازن المستدام في بقاء المنظمة وقت الأزمات

"دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت"

الدكتور/ أبو بكر حدّاد بلفقيه

أستاذ مشارك، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة سيئون، حضرموت، اليمن

abo332009@gmail.com

أكرم يسلم باجهام

باحث في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، حضرموت ، اليمن

akrmbajham@gmail.com

تاريخ إرسال البحث للمجلة 2025/6/27 تاريخ قبول البحث 2025/7/9

تاريخ نشر البحث 2025/12/23

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور الأداء المتوازن المستدام بأبعاده الخمسة (العملاء، التعلم والنمو، العمليات، البيئة والمجتمع، المالي) في البقاء وقت الأزمات لمنظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في قيادات الجمعيات الخيرية والمؤسسات الفاعلة كنوع من منظمات المجتمع المدني، التي بلغ عددها (76) منظمة، واستخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت العينة قصدية (مريحة) بلغت (227) مفردة، واستخدم برنامج (spss)، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود تأثيرٍ إيجابي لتطبيق الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة مجتمعة ومتفرقة على بقاء منظمات المجتمع المدني في الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الأداء المتوازن المستدام، الازمات، بقاء منظمات المجتمع المدني

مجلة
جامعة المهرة
للعلوم الإنسانية
مجلة علمية نصف سنوية محكمة
العدد التاسع عشر- رجب 1447هـ- ديسمبر 2025م
ISSN: 2707- 8655
EISSN:2707-8663

The Impact of the Sustainable Balanced Scorecard on Organizational Survival During Crises: "An Applied Study on Civil Society Organizations in Hadhramout Governorate"

Dr. Abu Bakr Haddad Balfaqih
Associate Professor, Faculty of Administrative Sciences, Department of Business Administration, Seiyun University, Hadhramaut, Yemen
Akram Yislam Bajham
Researcher in Administrative Sciences, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Science and Technology, Hadramout, Yemen

Abstract:

This study aims to examine the impact of the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC)—across its five dimensions (customer, learning and growth, internal processes, environment and society, and financial)—on the survival of civil society organizations (CSOs) during crises in Hadramawt Governorate. The research adopted a descriptive-analytical methodology. The study population consisted of the leadership of active charitable associations and institutions, a key segment of civil society, totaling 76 organizations. A questionnaire was utilized as the primary data collection tool, administered to a purposive (convenience) sample of 227 individuals. Data analysis was performed using SPSS software.

The research yielded several key findings, most notably: a positive impact from implementing the balanced scorecard, both collectively and within each of its five dimensions individually, on the survival of civil society organizations during times of crisis.

Key words: Sustainable Balanced Scorecard, Crises, Civil Society Organizations, Survival.

مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وآله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. وبعد.

يُعد بقاء المنظمات واستمراريتها هدفًا استراتيجيًا يتطلب اهتمامًا خاصًا من الإدارة العليا، نظرًا لعلاقته المباشرة بالتنمية التنظيمية والعمليات الداخلية، خاصة عملية تقييم الأداء التي تساهم

في ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.[1] وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن" من أبرز أدوات التقييم الحديثة، حيث تمكّن المنظمات من ربط رؤيتها الاستراتيجية بمؤشرات أداء متوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء العام وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات.[2] ولقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن من أداة لقياس الأداء إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية، حيث تتيح للمنظمات ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف ومقاييس مترابطة تشمل الجوانب المالية وغير المالية، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والنمو المستدام.[3] وتواجه منظمات المجتمع المدني في اليمن تحديات تتجاوز مجرد الصعوبات التشغيلية، لتصل إلى تهديد وجودي حقيقي وقد وصف تقرير صادر عن مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية[4] (2019) هذا القطاع بأنه يعيش على أجهزة الدعم (On Life Support) ، حيث تواجه المنظمات ضغوطاً مزدوجة تتمثل في انكماش الفضاء المدني، ومحاولات استخدامها كأداة من قبل أطراف الصراع من جهة والاعتماد شبه الكامل على التمويل الدولي المتقلب والمشروط من جهة أخرى، هذا الواقع الهش يجعل من البحث عن أدوات إدارية تضمن الحد الأدنى من الاستقرار التشغيلي والبقاء المؤسسي ليس ترفاً، بل ضرورة حتمية للحفاظ على دورها في تقديم الخدمات الأساسية للمجتمع، وذلك ما يحاول هذا البحث الوصول إليه.

مشكلة البحث:

تواجه منظمات المجتمع المدني تحديات تؤثر على بقائها، خاصة في الأزمات، نتيجة ضعف التخطيط والهيكل الإداري، فمن خلال الدراسة الميدانية للعام (2019) التي قام بها مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل بوادي وصحراء حضرموت أظهرت تلك الدراسة قصوراً في القدرات المؤسسية ونقص في نظم التقييم والمساءلة، ويُعد ضعف نظام تقييم الأداء من أبرز أسباب تراجع الكفاءة[5]. وتواجه منظمات المجتمع المدني في اليمن على وجه الخصوص بيئة عمل شديدة التعقيد، إذ تتشابك التحديات الأمنية المباشرة مع القيود المالية الحادة الناتجة عن تراجع التمويل وصعوبة الوصول إليه، ويضاف إلى ذلك ضعف الإطار المؤسسي والقانوني الذي ينظم

---

[1] إبراهيم، سحر طلال، (٢٠١٨م)" تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستخدام الأداء المتوازن". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣٥، جامعة بغداد-العراق.

[2] أونيس، سناء، (٢٠١٦م)" .مساهمة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة". بحث ماجستير غير منشور، جامعة بسكرة-الجزائر.

[3] العنزي، سعد علي؛ والجنابي، علاء الدين، (٢٠١٤م)" .أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية". مجلة جامعة الملك سعود-قسم العلوم الإدارية، ٢٦(١)، ١-٣٦.

[4] تقرير مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٩م.

[5] مكتب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وادي حضرموت، (2018)، "منظمات المجتمع المدني"، اليمن.

عملها، مما يحد من قدرتها على التخطيط طويل الأجل وتنفيذ برامجها بفاعلية. هذا الواقع يجعل من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار تحديًا يوميًا يتطلب استراتيجيات إدارية مرنة ومبتكرة.[1]

أسئلة البحث (أو فرضياته إن وجدت): وبناءً على كل تلك المعطيات فإن مشكلة هذا البحث تتمحور في التساؤل الآتي:

ما دور الأداء المتوازن المستدام في بقاء المنظمة أثناء الأزمات بمحافظة حضرموت؟

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد دور ذات دلالة إحصائية للأداء المتوازن المستدام في بقاء المنظمة وقت الأزمات في محافظة حضرموت.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء في بقاء منظمات المجتمع المدني أثناء الأزمات في محافظة حضرموت.
2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد المالي في بقاء منظمات المجتمع المدني أثناء الأزمات في محافظة حضرموت.
3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو في بقاء منظمات المجتمع المدني أثناء الأزمات في محافظة حضرموت.
4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات في بقاء منظمات المجتمع المدني أثناء الأزمات في محافظة حضرموت.
5. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد البيئة والمجتمع في بقاء منظمات المجتمع المدني أثناء الأزمات في محافظة حضرموت.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن أبعاد الأداء المتوازن وبقاء المنظمة، تعزى إلى المتغيرات الحاكمة (النوع – المؤهل العلمي – عمر المنظمة - سنوات الخبرة).

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى الآتي:

الهدف الرئيس **معرفة دور الأداء المتوازن المستدام في بقاء المنظمات أثناء الأزمات بمحافظة حضرموت؟**

ويتفرع عن الهدف الرئيس أعلاه الأهداف الفرعية الآتية:

---

[1] إبراهيم، سحر طلال، (٢٠١٨م). مرجع سبق ذكره.

1. معرفة دور بُعد العملاء في بقاء المنظمة أثناء الأزمات بمحافظة حضرموت؟
2. معرفة دور البعد المالي في بقاء المنظمة أثناء الأزمات بمحافظة حضرموت؟
3. معرفة دور بُعد التعلم والنمو في بقاء المنظمة أثناء الأزمات بمحافظة حضرموت؟
4. معرفة دور بُعد العمليات في بقاء المنظمة أثناء الأزمات بمحافظة حضرموت؟
5. معرفة دور بُعد البيئة والمجتمع في بقاء المنظمة أثناء الأزمات بمحافظة حضرموت؟

أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تتناول موضوعًا على جانب كبير من الأهميَّة، وهو علاقة تطبيق الأداء المتوازن المستدام، وبقاء منظمات المجتمع المدني وقت الأزمات في محافظة حضرموت، ويمكن بيان الأهمية بشكل أكثر تحديدًا فيما يأتي:

الأهمية النظرية

1. تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في قلة الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - التي تناولت موضوع الأداء المتوازن المستدام وبقاءها في مجتمع الدراسة ما يجعل هذا الرسالة وافدًا جديدًا في هذا المجال يمكن دعمه والتوسع فيه بمزيد من الأبحاث والدراسات مستقبلًا.
2. تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛ بُغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع واطلاعه عليها، من خلال استعراض بعض ما أوردتْه الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. رفد المكتبات العلمية وإثراء الحركة البحثية، وتمثل طريقًا للباحثين، يتم من خلالها تزويدهم بالمعارف اللازمة في موضوع الدراسة.
4. تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال، بما يشكل إضافة نوعية للفكر الإداري في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت.

الأهمية التطبيقية

1. تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو الأداء المتوازن المستدام ودوره في بقاء منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت؛ لتحسين الشفافية والمساءلة في إدارة منظمات المجتمع المدني، من خلال اعتماد إطار الأداء المتوازن، والذي يشمل قياس الأداء عبر مجموعة متنوعة من المؤشرات، مما يسهم في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام في قدرات المنظمة وأدائها.

2. تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي، إذ تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تحاول التعرُّفَ على دور الأداء المتوازن المستدام في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت وفق أسسٍ ومنهجيَّةٍ علميَّةٍ واضحة، وبالتالي يؤمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية التي نرجوها للمشاريع في منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت.
3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تُجرَى على قطاع مهمٍّ وحيوي للشعب اليمني ألا وهو قطاع منظمات المجتمع المدني؛ لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة للتنمية في المجتمع بشكل عام ومحافظة حضرموت على وجه الخصوص.
4. تساعد هذه الدراسة السلطات المحلية بالمحافظة ومكاتبها ذات العلاقة (وزارة التخطيط والتعاون الدولي ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل) في فهم أعمق لمحركات استدامة القطاع المدني وتوفر أساساً علمياً لتصميم سياسات وبرامج دعم أكثر فاعلية تهدف إلى تعزيز قدرة هذا القطاع الحيوي على مواجهة الأزمات والمساهمة في الاستقرار والتنمية.

مصطلحات البحث:

تقييم الأداء: قياس أداء أنشطة الوحدة مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.[1]

الأداء المتوازن المستدام: " بطاقة الأداء المتوازن(Balanced Scorecard) ، كما قدمها رائداها، بأنها نظام لقياس وإدارة الأداء لا يقتصر على المقاييس المالية التقليدية فحسب، بل يهدف إلى ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء، ويقوم هذا النظام على أبعاد رئيسية متكاملة توفر نظرة شمولية لأداء المنظمة[2].

الأزمات: حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغيير في البيئة الداخلية والخارجية للدولة، ينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو أمن الدولة الخارجي أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة.[3]

---

[1] Le Duff, R., (1999). Encyclopedia de la gestion et du management. Dalloz, Paris.

[2] Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2001) The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press.

3 مهنا، محمد نصر، (٢٠٠٤م) .إدارة الأزمات: المنهج العلمي لإدارة الأزمات ومواجهة تحديات العصر .المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

بقاء المنظمة: هي قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في تحقيق أهدافها على المدى الطويل، من خلال التكيف الفعال مع التغيرات الداخلية والخارجية واستدامة مواردها وتعزيز الكفاءة والمرونة التنظيمية، إضافة إلى قدرتها على الابتكار والتعلم المستمر، مما يسمح لها بتحويل الأزمات إلى فرص للنمو في بيئة متغيرة.[1]

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولا: الأدب النظري

يُعَدُّ الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء، التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكل نظامًا أكثر شمولية؛ للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها وإدراكها، بما تشمله من نقاط قوَّة ونقاط ضعف ومن فرص تهديدات، ومن هنا ظهرت فكرة اعتماد مدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء، وهو ما جسَّده الأداء المتوازن

ثانيا: الدراسات السابقة:

- **دراسة شمس، ستار عبد الرضا (2023)، بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"**

استهدفت دراسة شمس (2023) اختبار دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) بأبعادها الخمسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية بالعراق، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لعينة قصدية من (50) مديراً، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي معنوي لجميع الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية، مع تأكيد الطبيعة التكاملية للنموذج. وتتقاطع مع بحثنا الحالي في إثبات فعالية النموذج الخماسي، مع اختلاف متغير النتيجة (الميزة التنافسية مقابل البقاء في الأزمات)

- **دراسة خان، محمد (2021) "مساهمة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية"**

هدفت دراسة خان (2021) إلى بيان طبيعة بطاقة الأداء المتوازن وقياس إسهامها في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وُزِّعت على عينة عشوائية من (30) إطارًا ومسؤولًا. أظهرت النتائج وعيًا مقبولًا بمفاهيم الأداء

1 - Scott, W. R., (2003). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Duchek, S., (2020). "Organizational resilience: a capability-based conceptualization". Business Research, 13(1), pp. 215-246

المتوازن والتخطيط، ووجود أثر إيجابي معنوي لتطبيق البطاقة بأبعادها الأربعة مجتمعة ومنفردة في دعم التخطيط الاستراتيجي، بما يؤكد تكاملية النموذج وتتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا باعتبار الأداء المتوازن إطارًا استراتيجيًا يساعد على التخطيط للبقاء في بيئات الأزمات.

- **دراسة البشاري، مصطفي نجم – عبد الله، أنور(2021م) "أثر أسلوب الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية دراسة ميدانية".**

هدفت دراسة (2021) إلى قياس أثر تطبيق أسلوب الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام لشركات الاتصالات اليمنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وُجّهت إلى مديرين ورؤساء أقسام، مع تحليل البيانات ببرنامج SPSS أظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا معنويًا للأبعاد المالي والعمليات الداخلية ورضا العملاء في تحسين الأداء، مقابل عدم دلالة بعدي التعلم والنمو والابتكار. وتمثل هذه الدراسة مقارنة مهمة لبحثنا؛ إذ نتفق في أهمية الأبعاد المالية والتشغيلية والعملاء، بينما نختلف حول الدور المحوري لبعد التعلم والنمو في بقاء المنظمات الأهلية وقت الأزمات.

- **دراسة شريف، شيماء (2019)، بعنوان "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمقاييس المرجعية كمدخل لتحسين الأداء في المنظمات الصحية"**

هدفت دراسة شريف (2019) إلى اختبار أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في تحسين الأداء في المنظمات الصحية. كشفت النتائج عن قصور في بعد العملاء بسبب ضعف قنوات الشكاوى وبطء الخدمة، وقصور في العمليات الداخلية نتيجة تعقيد الإجراءات وجمود اللوائح، مع التأكيد على محورية بعد التعلم والنمو في تنمية مهارات العنصر البشري، وتتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في إبراز أن تطوير الموارد البشرية وتحسين العمليات الداخلية أساس لتحقيق أداء أفضل ودعم بقاء المنظمات.

- **دراسة طيباوي، أمينة – بودربالة، سارة حدة (2019) استخدام أبعاد الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط.**

هدفت دراسة طيباوي وبودربالة (2019) إلى إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط للفترة 2014–2017، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، خلصت النتائج إلى أن تطبيق البطاقة يوفر رؤية شاملة تتجاوز المؤشرات المالية، مع تأكيد الدور المحوري لبعدَي العملاء والتعلم والنمو في تحقيق التميز والاستمرارية. وتتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في تأكيد أن

استمرارية المنظمات مرتبطة بالتوازن بين الأداء المالي والأبعاد غير المالية، خاصة المستفيدين والقدرات الداخلية.

- **دراسة Koçak, et al. (2023)، بعنوان "أثر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على مرونة الشركة"**

هدفت دراسة Koçak (2023) إلى اختبار الأثر التجريبي لتطبيق نموذج الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في تعزيز مرونة الشركات، وذلك في القطاع الصناعي بتركيا، باستخدام منهج كمي واستبانة موجهة للمديرين وتحليل بنمذجة المعادلات البنائية (SEM)، أظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا ومعنويًا لتطبيق النموذج ككل، مع بروز دور بُعدَي التعلم والنمو والعمليات الداخلية في بناء القدرات التكيفية. وتتقاطع هذه الدراسة جوهريًا مع بحث التي تركز على "البقاء وقت الأزمات" بوصفه وجهًا آخر للمرونة التنظيمية.

- **دراسة Parsa, Afshari, & Movahedi (2021) ، بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن للمرونة: إطار جديد لقياس وإدارة المرونة التنظيمية"**

هدفت دراسة (2021) إلى تطوير نموذج "بطاقة الأداء المتوازن للمرونة" (R-BSC) لمعالجة قصور النماذج التقليدية في قياس صمود المنظمة، من خلال دمج مؤشرات المرونة (مثل مرونة سلسلة التوريد وتعدد مهارات الكوادر وثقافة التعلم من الأزمات) ضمن أبعاد البطاقة، وتطبيقه على شركة صناعية إيرانية، أثبتت النتائج صلاحية النموذج كأداة استراتيجية لتعزيز القدرة على التوقع والتكيف والتعافي وتتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في تأكيد الدور المحوري لبعدي العمليات والتعلم والنمو في بناء الصمود والبقاء، مع اختلاف السياق الربحي/غير الربحي.

- **دراسة Reda (2017) بعنوان " Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices"**

هدفت دراسة (2017) إلى استكشاف دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لدعم ممارسات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، باستخدام منهج نوعي قائم على مراجعة تحليلية للأدبيات وبناء نموذج تكاملي لبطاقة أداء موجهة للجودة (QA-BSC) يعيد هيكلة الأبعاد التقليدية لتتلاءم مع المدخلات والعمليات والمخرجات والتعلم المؤسسي، خلصت الدراسة إلى أن هذا النموذج يساعد في ترجمة معايير الجودة إلى مؤشرات قابلة للقياس، وتتقاطع مع بحثنا في إبراز مرونة بطاقة الأداء المتوازن لخدمة أهداف استراتيجية غير مالية كالبقاء وقت الأزمات.

- **دراسة Hladchenko (2015)، بعنوان " Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution"**

هدفت دراسة (2015) إلى تحليل بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي من خلال مقارنة تطبيقها في أربع جامعات أوروبية، لتحديد إطار عام لهيكل البطاقة ووظائفها في الإدارة الاستراتيجية، أظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن توفر رؤية شمولية للاستراتيجية، وتشكل إطارًا متكاملاً لتنفيذها وضبطها وفق دورة "التخطيط، التنفيذ، التحقق، التصحيح"، ويمكن اعتماد الإطار المقترح أساسًا لتطوير نماذج خاصة بالتعليم العالي. وتتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في إبراز دور البطاقة كنظام إدارة استراتيجية داعم للتعلم المستمر والبقاء المؤسسي.

- دراسة Naidoo، 2010 نايدو بعنوان " **Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy.**

تناولت دراسة (2010) الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الصين، لاختبار ما إذا كان الابتكار التسويقي – بوصفه تحسينات في مزيج التسويق – يسهم في تعزيز الميزة التنافسية وبقاء الشركة، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لربط التوجه نحو السوق والابتكار التسويقي والميزة التنافسية والبقاء. خلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تطوّر مزايا تنافسية وتستند إلى استراتيجيات التمايز وقيادة التكلفة تكون فرص بقائها أعلى، خاصة حين تقترن بتوجه تنافسي وقدرات وظيفية قوية، وهو ما يدعم مركزية البقاء كأثر استراتيجي للأدوات الإدارية، تتقاطع مع بحثنا بتركيزها على بقاء المنظمة كنتاج لقدرات داخلية تعزز الصمود والاستمرارية في الأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من الدراسات السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن/المستدام أصبحت إطارًا مركزيًا في تفسير الأداء، التخطيط الاستراتيجي، المرونة، وضمان الجودة، وأن الأبعاد الداخلية (العمليات، التعلم والنمو، العملاء) والقدرات المالية تمثل محركات جوهرية للتميز والبقاء، خاصة في البيئات التنافسية والربحية، غير أن معظم هذه الدراسات انصبّ على قطاعات صناعية أو تعليمية مستقرة نسبيًا، ولم يتناول بعمق منظمات المجتمع المدني في بيئات الأزمات ولا البعد الخامس (البيئة والمجتمع)، وهو ما يسعى بحثنا إلى معالجته.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث

أسلوب البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع، إذ استُخدم المنهج الوصفي بينما استُخدم المنهج التحليلي في البحث الميدانية من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامجSPSS ، واستخلاص نتائج قابلة للتطبيق العملي.

أداة القياس (الاستبيان): يُعد الاستبيان من أبرز أدوات جمع البيانات، وقد تم تصميمه في هذه البحث لقياس متغير الأداء المتوازن المستدام استنادًا إلى مقياس (Bieker, 2001) شاملاً الأبعاد الخمسة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو وبعد البيئة والمجتمع. يركز كل بُعد على جوانب استراتيجية، مثل الكفاءة المالية، ورضا العملاء، وتحسين الإجراءات، والابتكار. أما متغير بقاء المنظمة فتم قياسه كمؤشر أحادي البعد بالاعتماد على مقياس Naidoo, V. (2010).

مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من القيادات الإدارية بشكل محدد أعضاء الهيئات الإدارية العليا (مثل مجالس الأمناء في المؤسسات والجمعيات العمومية في الجمعيات) بالإضافة إلى الكوادر التنفيذية في المستويات العليا (مثل المديرين التنفيذيين، مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام) بمنظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت، والحاصلة على الترخيص من مكتبَي الشؤون الاجتماعية بالساحل والوادي والصحراء بحضرموت للعام 2025م.

عينة البحث

لتحديد عينة البحث اعتمد الباحث على أسلوب العينة القصدية؛ إذ تم اختيارها بعناية لتناسب طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وقد تمثلت وحدة المعاينة في الكادر الإداري بالمنظمات محل البحث، ولتحديد حجم العينة بشكل منهجي تم الاستناد إلى **جداول Krejcie & Morgan** وبناءً على مجتمع دراسة تقديري يبلغ (600) فرد، تم اختيار عينة ممثلة قوامها **(240) فردًا**؛ وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

أدوات البحث

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة، كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لإبداء ملاحظاتهم عليها وتعديل ما يلزم، وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين، هما:

القسم الأول البيانات الحاكمة: وتشمل أربع خصائص، هي: (النوع، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، عمر المنظمة التي تعمل بها حاليًا).

صدق أداة البحث

صدق الاتساق الداخلي للبحث مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، تم إيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرات متغير المستقل، ومتغير المتغير التابع والمعدل الكلي لكل منهما، وتم احتساب معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات أبعاد أداة البحث (الاستبانة)، والدرجة الكلية لكل متغير على حدة، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

مجلة
جامعة المهرة
للعلوم الإنسانية
مجلة علمية نصف سنوية محكمة
العدد التاسع عشر- رجب 1447هـ- ديسمبر 2025م
ISSN: 2707- 8655
EISSN:2707-8663

جدول رقم (3) معامل الارتباط لمتغيري وأبعاد البحث

المتغيرات والأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
العمليات الداخلية	.808**	.000
التعلم والنمو	.820**	.000
البيئة والمجتمع	.857**	.000
العملاء	.814**	.000
الواقع المالي	.740**	.000
الأداء المتوازن المستدام	.978**	.000
بقاء المنظمة وقت الأزمات	.638**	.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية 2025م.

يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه معامل الارتباط الكلي لجميع فقرات متغير المستقل (الأداء المتوازن المستدام) بلغ (0.978) وهي معاملات ارتباط أكبر من القيمة الجدولية للارتباط والتي تساوي (0.217) ، كذلك تبين بيانات الجدول أن معامل الارتباط لفقرات المتغير التابع(بقاء المنظمة وقت الأزمات) كانت (0.638)، وهي معاملات ارتباط أكبر من القيمة الجدولية للارتباط والتي تساوي (0.232) كما تشير معاملات الارتباط لكل من متغيري البحث وأبعادها أنها معاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من القيمة المعتمدة في البحث (0.05)، وبذلك تعد الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة البحث

أجرى الباحثين اختبار الثبات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع متغيرات البحث (0.98)، وهو معامل قوي جداً يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها، حيث بلغت قيمته المتغير المستقل -التخطيط الاستراتيجي- (0.94)، كما بلغت قيمته المتغير التابع - تنمية الموارد البشرية - (0.98)، وهي معاملات قوية جدا تجعل من الاستبانة اداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وكما هو في الجدول.

جدول رقم (2) الصدق والثبات لأداة البحث

المتغيرات والأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
العمليات الداخلية	9	0.76	ثبات متوسط
التعلم والنمو	9	0.90	ثبات مرتفع جداً
البيئة والمجتمع	9	0.84	ثبات مرتفع
العملاء	5	0.83	ثبات مرتفع
الواقع المالي	9	0.91	ثبات مرتفع جداً

الأداء المتوازن المستدام	41	0.94	ثبات مرتفع جداً
بقاء المنظمة وقت الأزمات	7	0.98	ثبات مرتفع جداً
الاستبانة ككل	48	0.98	ثبات مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية 2025م

محك الحكم على الإجابات

تم عرض الاستبانة على خمسةِ 5 محكمين من أساتذة إدارة الأعمال والتحليل الإحصائي في عددٍ من الجامعات حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن مناسبة الاستبانة لهذه الدراسة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحات المحكمين.

الجدول يوضح الأساتذة الجامعيين المحكمين للاستبانة:

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	التخصص
1	د. عائد قاسم المقطري	أستاذ مشارك	العلوم والتكنولوجيا	إدارة أعمال
2	حسين عبدالقادرالجهوري	أستاذ مساعد	العلوم والتكنولوجيا	إدارة اعمال
3	د. أنور سالم مصيباح	أستاذ مشارك	سيئون	إدارة اعمال
4	د. علي يسلم سلمه	أستاذ مساعد	سيئون	إدارة تربوية
5	د. منير الجعيدي	أستاذ مساعد	حضرموت	إحصاء ومعلومات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحكيم الاستبانة 2025 م

الأساليب الإحصائية

تم استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في عملية تحليل الرسالة، منها:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للحصول على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حيث تضمنت التكرارات والنسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.
2. اختبار ثبات فقرات الاستبانة من خلال طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ.
3. استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار صدق البناء لأداة الدراسة.
4. اختبار كايزر - ماير - أولكن KMO لمعرفة كفاية العينة من عدمه.
5. اختبار معامل الالتواء (skewness) لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات المتغيرات المدروسة.
6. اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به من خلال إجراء اختبار Collinearity Statistics للمتغيرات المستقلة والتأكد من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار.

7. تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة ومنه قبول أو نفي فرضيات الدراسة.
8. معامل التحديد R squared (R^2) لمعرفة حجم التغيرات في جودة المشاريع بناءً على ناتج حجم التغيرات في المتابعة والتقييم وأبعادها.
9. اختبار t لعينة واحدة (One-Sample Test) لمعرفة الدلالة الإحصائية للنتائج.
10. اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق في إجابات العينة وفقًا للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
11. اختبار (t) لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق في إجابات العينة وفقاً لمتغير الجنس.

عرض ومناقشة نتائج البحث

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث: لغرض تحليل البيانات المجمعة ميدانياً، والإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل، وبغرض إدخال البيانات إلى الحاسوب تم ترميزها وفقاً لمقياس (ليكارت الخماسي)

التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الأداء المتوازن المستدام):

تتمثل أبعاد المتغير المستقل بـ:(بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بُعد البيئة والمجتمع، بُعد العملاء، بُعد المالي)، ولذلك تم التحليل الوصفي لكل بُعد من الأبعاد الخمسة بصورة منفردة (احادية)، ثم تم التحليل ايضا بصور (مجتمعة) كما يلي:

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة:

تم التحليل الوصفي لإجابات العينة عن فقرات أبعاد المتغير المستقل بصورة منفردة على النحو الآتي:

جدول رقم (4) التحليل الوصفي للمتغير المستقل

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار T	مستوى الدلالة
1	بُعد العمليات الداخلية	4.35	.391	عالي جدا	31.965	.000
2	بُعد التعلم والنمو	4.11	.623	عالي	16.524	.000
3	بُعد البيئة والمجتمع	4.13	.532	عالي	19.698	.000
4	بُعد العملاء	4.20	.579	عالي جدا	19.249	.000
5	بُعد الواقع المالي	4.32	.561	عالي جدا	21.802	.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية 2025م

يُظهر التحليل الإجمالي لأبعاد الأداء المتوازن هيكلاً واضحاً للأولويات الاستراتيجية لدى منظمات المجتمع المدني في حضرموت، إذ يتربع بُعد العمليات الداخلية بـ(متوسط 4.35) على قمة الأولويات يليه مباشرة الواقع المالي (4.32) وهذا يعكس استراتيجية ترتكز على بناء نواة صلبة من الكفاءة التشغيلية والانضباط المالي كشرط أساسي للبقاء في بيئة الأزمات، وهذه النتيجة تتوافق بشكل مباشر مع نتائج الانحدار التي أثبتت أنهما البعدان الأكثر تأثيراً على بقاء المنظمات(R^2=0.431) و (R^2=0.191) على التوالي، ويأتي بعد ذلك التركيز على تحقيق الأثر الملموس من خلال خدمة العملا(4.20) بينما تُعطى أولوية نسبية أقل للاستثمارات طويلة الأجل في البيئة والمجتمع (4.13)والتعلم والنمو(4.11) ، وتتناغم هذه النتائج مع دراسات سابقة والتي تؤكد على أهمية العمليات والبعد المالي، وتستنتج الدراسة أن منظمات حضرموت تتبنى نموذجاً واقعياً يركز على ضرورات الحاضر لكن التحدي الاستراتيجي المستقبلي يكمن في تعزيز الاستثمار في الأصول غير الملموسة (الكوادر والمجتمع) لتحقيق المرونة التنظيمية الشاملة وضمان الاستدامة على المدى الطويل.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (البقاء وقت الأزمات)

تم التحليل الوصفي لإجابات افراد عينة البحث عن فقرات المتغير التابع وتم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات المتغير التابع (بقاء المنظمة وقت الأزمات) ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين من المنظمات المجتمع المدني محافظة حضرموت، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية للبعد

جدول رقم (5) التحليل الوصفي للمتغير التابع

م	المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار T	مستوى الدلالة
1	بقاء المنظمة وقت الأزمات	3.62	.701	عالي	8.192	.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية 2025م.

يكشف التحليل الوصفي لمتغير بقاء المنظمة عن ثقة عامة عالية لدى قيادات المنظمات في حضرموت بقدرتها على البقاء حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي(3.62) وهو متوسط دال إحصائياً كما يؤكد اختبار (8.192) (t) ومستوى دلالته (Sig = 0.000) هذه الثقة المدعومة بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.701) تعكس على الأرجح القوة المدركة في الأبعاد التشغيلية والمالية التي تم تحليلها سابقاً، تتركز أعلى درجات الثقة في القدرة على مواجهة التحديات السياسية مع الاعتراف بانخفاض الدعم المالي إلا أن النقطة الأكثر حساسية تكمن في تباين تجربة الدعم المالي الحديث مما يكشف عن انقسام حاد في تجارب المنظمات، وبقاء المنظمات استراتيجي

ومبني على الكفاءة الداخلية متفقاً مع بعض الدراسات السابقة لكنه هش بسبب تقلبات التمويل مما يجعل استدامته واستمراريتها التحدي الأكبر.

التحليل الوصفي للمتغير المستقل والتابع بصورة مجتمعة

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة للمتغيرين المتغير المستقل والمتغير التابع بصورة مجتمعة، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات المبحوثين من المنظمات المجتمع المدني محافظة حضرموت، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، وتم عرضها ادناه

م	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	(الأداء المتوازن المستدام)	4.37	.369	عالي جدا	31.85	.000	1
2	(بقاء المنظمة وقت الأزمات)	3.62	.0.683	عالي	13.37	.000	2
	الإجمالي	4.25	.453	عالي جدا	23.53	.000	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية 2025م.

يُقدم التحليل الوصفي المجمع للمتغيرين صورة شاملة وقوية لإدراك قيادات منظمات المجتمع المدني في حضرموت حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (4.25) وهو متوسط مرتفع جداً ودال إحصائياً(t=23.53) و(Sig.=0.000) مما يعكس وجود تصور إيجابي عام ومتجانس و يدل على ذلك الانحراف المعياري المنخفض(0.453) وعند تفكيك هذه الصورة نجد أن متغير الأداء المتوازن المستدام حصل على أعلى تقييم بمتوسط (4.37) وانحراف معياري منخفض جداً (0.369) هذه النتيجة تؤكد أن هناك وعياً عالياً واتفاقاً كبيراً بين القادة حول أهمية تبني ممارسات إدارية متوازنة كفلسفة بطاقة الأداء المتوازن، أما متغير بقاء المنظمة وقت الأزمات فقد حصل على متوسط عالي أيضاً (3.62) ورغم أنه أقل من متوسط الأداء المتوازن إلا أن هذه النتيجة الإيجابية تشير إلى أن الثقة في الكفاءة الإدارية الداخلية تُترجم إلى شعور بالقدرة على الصمود في وجه الازمات وإن الفجوة بين إدراك أهمية الأداء المتوازن (4.37) والثقة في القدرة على البقاء (3.62) قد تمثل فجوة الواقع فهي تشير إلى أنه على الرغم من تبني أفضل الممارسات الإدارية الداخلية إلا أن قسوة البيئة الخارجية وتقلباتها (خاصة التمويل) تظل عاملاً يحد من الثقة المطلقة في البقاء وهذا يؤكد أن التحدي الأكبر إيجاد استراتيجيات مستدامة لترجمة هذه الكفاءة الداخلية إلى بقاء حقيقي في بيئة شديدة التقلب.

اختبارفرضيات البحث: لاختبار فرضيات البحث قام الباحثين باستخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الأداء المتوازن المستدام) والمتمثل في المتغير المستقل بأبعاده: (بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بُعد البيئة والمجتمع، بُعد العملاء، بُعد الواقع المالي)، والمتغير التابع لبقاء المنظمة وقت الأزمات، وكذلك قام بإجراء اختبارات الفروق بين المتوسطات، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

البُعد المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F		
					المحسوبة	الجدولية	مستوى الدلالةSig
العمليات الداخلية	ثابت الانحدار a	0.258	0.657**	0.431	45.30	3.97	0.000 دال احصائيا
	معامل الانحدارb	0.773					
التعلم والنمو	ثابت الانحدار a	1.777	0.398**	0.158	15.81	3.97	0.000 دال احصائيا
	معامل الانحدارb	.448					
البيئة والمجتمع	ثابت الانحدار a	1.690	0.354**	0.125	12.05	3.97	0.001 دال احصائيا
	معامل الانحدارb	.467					
بُعد العملاء	ثابت الانحدار a	2.055	0.307**	0.095	8.77	3.97	0.004 دال احصائيا
	معامل الانحدارb	.372					
بُعد الواقع المالي	ثابت الانحدار a	1.350	0.437**	0.191	19.85	3.97	0.008 دال احصائيا
	معامل الانحدارb	.525					

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية 2025م.

تُوكد النتائج إن النتيجة الأكثر بروزاً وأهمية في هذه الدراسة هي لبُعد **العمليات الداخلية** الذي يفسر وحده ما نسبته **(43.1%)** من التباين في قدرة المنظمة على البقاء، و هذه النسبة المرتفعة في بيئة تتسم بشح الموارد وتقلبها الشديدة وتثبت هذه النتيجة أن المنظمات التي تستثمر في بناء نواة صلبة من الكفاءة التشغيلية - من خلال ضبط الإجراءات وتعزيز ثقافة العمل الجماعي وتحسين الأداء - هي الأكثر قدرة على مواجهة الازمات وإنها تعكس استراتيجية واعية ترتكز على التحكم في ما يمكن التحكم به كأفضل وسيلة لمواجهة ما لا يمكن التحكم به، ويأتي بُعد **الو اقع المالي** في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير (R^2=0.191) فإذا كانت العمليات الداخلية هي المحرك فإن الواقع المالي هو **الوقود** الذي يضمن استمرارية عمل هذا المحرك، فالانضباط المالي والقدرة على إدارة الموارد بحصافة يمثلان **الشرط التمكيني** الذي يسمح للكفاءة التشغيلية بالاستمرار والازدهار، وهذه النتيجة تكتسب أهمية خاصة في سياق يعتمد على تمويل

المانحين، حيث تصبح الشفافية والمساءلة المالية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية البقاء، في المقابل، تأتي الأبعاد الاخرى **التعلم والنمو(R^2=0.158)** **البيئة والمجتمع(R^2=0.125)** ، و**العملاء (R^2=0.095)** بتأثير إحصائي دال ولكنه أقل قوة نسبياً، وهذا لا يقلل من أهميتها بل يضعها في مكانها الصحيح فهي تمثل **الواجهة التكيفية** للمنظمة بمحافظة حضرموت التي يعتمد نجاحها وقدرتها على تحقيق الأثر على مدى صلابة النواة الداخلية فلا يمكن لمنظمة مفككة داخلياً ومضطربة مالياً أن تخدم مستفيديها بفعالية أو تستثمر في كوادرها بشكل مستدام، وتخلص الدراسة إلى تقديم نموذج تفسيري لبقاء المنظمات في حضرموت وقت الأزمات نتيجة استراتيجية استباقية تبدأ من الداخل **النواة** المكونة من عمليات داخلية فائقة الكفاءة وواقع مالي منضبط هي التي تولّد البقاء، أما **الواجهة** التي تتعامل مع العملاء والمجتمع والكوادر فهي التي تترجم هذا البقاء إلى أثر ملموس وعليه فإن أي استراتيجية تهدف إلى تعزيز استدامة العمل المدني في البيئات الصعبة يجب أن ترتكز أولاً وقبل كل شيء على تقوية العمليات الداخلية النواة الصلبة في المنظمة. ولمعرفة الأثر بين متغير الأداء المتوازن (ككل) وبقاء منظمات المجتمع المدني وقت الأزمات في محافظة حضرموت، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط بين متغير الأداء المتوازن والبقاء وقت الأزمات، والنتائج كما هي مبينة في الجدول ادناه:

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط

البُعد المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F		
					المحسوبة	الجدولية	مستوى الدلالةSig
الأداء المتوازن	ثابت الانحدار a	.450	0.681**	0.464	74.50	3.97	0.001 دال احصائيا
	معامل الانحدارb	.815					

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات البحث الميدانية 2024م

أثبت اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر معنوي لنموذج الأداء المتوازن على بقاء المنظمة حيث كانت النتائج دالة إحصائياً بشكل قاطع **(F=74.50 Sig.=0.000)**، وأظهر معامل الارتباط **(R=0.681)** وجود علاقة طردية قوية بين تبني النموذج والقدرة على البقاء، وتكمن الأهمية الكبرى في **معامل التحديد(R^2=0.464)** الذي يوضح أن **(46.4%)** من قدرة المنظمات على البقاء تُفسر من خلال تبنيها المتكامل نموذج الأداء المتوازن هذه النسبة المرتفعة والتي تتجاوز تأثير أقوى بعد منفرد (العمليات الداخلية) تثبت وجود **تأثير تآزري** حيث إن التكامل بين الأبعاد يخلق قوة استثنائية ويترجم معامل الانحدار **(b=0.815)** هذا التأثير عملياً موضحاً أن كل تحسن شامل في الأداء المتوازن يقابله زيادة كبيرة في القدرة على البقاء بناءً عليه يتم رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة وتتفق هذه النتيجة مع دراسات **(Kaplan & Norton, 2001)** و **(خان، 2021)**، وتؤكد أن التكامل الإداري هو المحدد الرئيسي للصمود وهو ما يدعو قادة المنظمات في حضرموت إلى تبني فلسفة إدارية شمولية ومتوازنة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (HO2):

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول أبعاد الأداء المتوازن وبقاء المنظمة وقت الأزمات، في منظمات المجتمع المدني بحضرموت تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية: (النوع، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، عمر المنظمة)، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تفريعها للفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:(HO2_1)

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإيجابيات المبحوثين حول أبعاد الأداء المتوازن وبقاء المنظمة، في منظمات المجتمع المدني تعزى لمتغير النوع (ذكور-أناث)، ومن اجل اختبار الفرضية الفروق بين إجابات افراد العينة حول ال حول أبعاد الأداء المتوازن وبقاء المنظمة وقت الأزمات، فقد تم استخدام t (Independent-Samples Testes)

جدول (8) نتائج اختبار **(t)** لمعرفة فروق الاستجابة بين الذكور والإناث

المحور	النوع	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الأداء المتوازن وبقاء المنظمة وقت الأزمات	ذكور	174	3.5473	0.72912	1.701	0.092
	أناث	53	3.8435	0.56587		

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss 2025م

أظهر اختبار الفروق حسب النوع عدم وجود دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث حيث بلغت قيمة **(t)**المحسوبة **(1.701)** وبقيمة احتمالية **(Sig= 0.092)** وهي أكبر من (0.05) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية، وعلى الرغم غياب الفروق الإحصائية تكشف المقاييس الوصفية عن دلالات مهمة فقد سجلت الإناث متوسطاً أعلى **(3.84)**، وانحرافاً معيارياً أقل **(0.56)**، مقارنة بالذكور (متوسط 3.54، انحراف 0.72)، مما يشير إلى وعي أكثر إيجابية وتجانساً لديهن، وإن غياب الفروق الإحصائية مقترناً بالتجانس الأعلى لدى الإناث لا يبرر فجوة التمثيل القيادي بل يقدم حجة علمية لسدها فالنتيجة التي تتفق مع دراسات مثل (Heifetz & Linsky, 2002)، تؤكد أن إدراك القيادات النسائية لا يقل كفاءة وأن تعزيز التنوع في القيادة ضرورة استراتيجية لتعزيز المرونة التنظيمية ومواجهة الازمات بفعالية أكبر.

الفرضية الفرعية الثانية:(HO2_2): لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإيجابيات المبحوثين حول أبعاد الأداء المتوازن وبقاء المنظمة وقت الأزمات، في منظمات المجتمع المدني تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

جدول (9) نتائج اختبار الأنوفا لمعرفة فروق الاستجابة بين المؤهلات التعليمية لأفراد العينة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الأداء المتوازن وبقاء المنظمة وقت الأزمات	بين المجموعات	**17.194**	**2**	**0.324**	**0.900**	**0.656**
	داخل المجموعات	**62.585**	**224**	**0.360**		
	المجموع	**79.779**				

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (224-2) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 4 المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

يكشف تحليل الفروق حسب المؤهل العلمي عن مفارقة ذات دلالة؛ فبينما أظهر التحليل الوصفي توجهاً قوياً نحو تعيين حملة المؤهلات العليا (84%) و أكد اختبار (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراكهم لمتطلبات البقاء (F=0.900, Sig.=0.656)، مما يؤدي إلى قبول الفصية الصفرية، وهذا التناقض الظاهري لا يلغي أهمية الاحترافية بل يضعها في سياقها الصحيح فالشهادة الأكاديمية كما أشار (Reda, 2017) تمنح المعارف والمهارات المنهجية والمصداقية لكن غياب الفروق في الإدراك يشير إلى أن مدرسة الميدان في حضرموت والتعلم من الأزمات هما العامل الأكثر حسماً في صقل وعي القادة وتوحيد رؤاهم والقيادة الناجحة في هذا السياق تعتبر مسار تكاملي يدمج بين المنهج العلمي والخبرة العملية مما يدعو المنظمات إلى تبني نهج مزدوج يجمع بين استقطاب الكفاءات الأكاديمية وصقلها بالتجربة الميدانية.

الفرضية الفرعية الثالثة :(HO2_3): لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإيجابيات المبحوثين حول أبعاد الأداء المتوازن وبقاء المنظمة وقت الأزمات، في منظمات المجتمع المدني تعزى لمتغير سنوات الخبرة

جدول (10) نتائج اختبار الأنوفا لمعرفة فروق الاستجابة سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الأداء المتوازن وبقاء المنظمة وقت الأزمات	بين المجموعات	53.03	2	.993	1.822	.037
	داخل المجموعات	94.62	224	.545		
	المجموع	147.65				

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات **spss** 2025م

على عكس المؤهل العلمي أظهر متغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متطلبات البقاء (F=1.822, Sig.=0.037) مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وهذا تفسر هذه النتيجة التوجه الاستراتيجي للمنظمات نحو القيادات المخضرمة (65%) خبرة (+6 سنوات) لتؤكد أن الخبرة الميدانية هي العامل الحاسم الذي يصقل الوعي الاستراتيجي وتتناغم هذه النتيجة مع دراسات (Naidoo, 2010) و (Mañez-Castillejo & Esteve-Pérez, 2008) التي تؤكد على أهمية الخبرة والمعرفة المتراكمة كعامل أساسي للبقاء فالخبرة العملية الطويلة تخلق فرقاً حقيقياً مما يدعو المنظمات إلى مأسسة نقل الخبرة من القيادات المخضرمة إلى الأجيال الجديدة لضمان استدامة المرونة التنظيمية داخل المنظمات.

الفرضية الفرعية الرابعة :(HO2_4):

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإيجابيات المبحوثين حول أبعاد الأداء المتوازن وبقاء المنظمة وقت الأزمات، في منظمات المجتمع المدني تعزى لمتغير عمر المنظمة، جدول رقم نتائج اختبار (ANOVA) لمعرفة فروق الاستجابة بين الفئات العمرية للمنظمة

جدول (11) نتائج اختبار الأنوفا لمعرفة فروق الاستجابة حسب عمر المنظمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الأداء المتوازن وبقاء المنظمة وقت الأزمات	بين المجموعات	24.645	2	0.465	2.087	0.014
	داخل المجموعات	89.949	224	0.517		
	المجموع	114.594				

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (224-2) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 4

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

أثبت اختبار (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإدراك تعزى لعمر المنظمة حيث بلغت قيمة (F=2.087, Sig.=0.014) مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، وهذه النتيجة تؤكد أن النضج المؤسسي كما الخبرة الفردية هو عامل حاسم.

نتائج البيانات الأولية: أظهرت البيانات الأولية أربع ملاحظات بارزة:

1. بلغت نسبة الاستجابة (94.58%) مما يعكس اهتمام القيادات بموضوع الأداء المتوازن والبقاء في الأزمات.
2. يشكّل ذوو الخبرة الطويلة 65% من العينة، وتمارس 65% من المنظمات عملها منذ أكثر من عشر سنوات، مما يمنح الإجابات عمقًا ومصداقية.

3. 84%من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، ما يشير إلى احترافية متنامية في القطاع المدني.
4. لوحظ تحفظ نسبي تجاه أسئلة البعد المالي، رغم إقرار المشاركين بأهمية الانضباط المالي في بقاء منظماتهم.

نتائج السؤال الرئيس الأول

1. يتوافر الأداء المتوازن المستدام بدرجة مرتفعة جدًا (متوسط 4.37، وزن 87.4%).
2. يتوافر بقاء المنظمات بدرجة مرتفعة (متوسط 3.62، وزن 72.4%).
3. أظهر الانحدار أثرًا إيجابيًا معنويًا للأداء المتوازن المستدام في بقاء المنظمات (Beta = 0.815، ($R^2 = 0.464$)، وبذلك يفسر 46.4% من قدرتها على البقاء.

نتائج الأسئلة الفرعية

توافرت أبعاد الأداء المتوازن بدرجة مرتفعة جدًا على النحو الآتي:

- **العمليات الداخلية** :الأول (متوسط 4.35، وزن 87%).
- **المالي** :الخامس (متوسط 4.32، وزن 86.4%).
- **العملاء** :الرابع (متوسط 4.20، وزن 84%).
- **البيئة والمجتمع** :الثالث (متوسط 4.13، وزن 82.6%).
- **التعلم والنمو** :الثاني (متوسط 4.11، وزن 82.2%).

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

أثبت الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر دالّ إحصائيًا للأداء المتوازن المستدام في بقاء المنظمات(Sig = 0.000 ، F = 74.50 ، R^2 = 0.464).

تم قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

نتائج الفرضيات الفرعية

أثبتت جميع أبعاد الأداء المتوازن الخمسة دورًا ذا دلالة إحصائية في بقاء المنظمات: العملاء، المالي، التعلم والنمو، العمليات، البيئة والمجتمع.

تم قبول الفرضيات الفرعية كافة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

- **الجنس** :لا توجد فروق دالة ← تُرفض الفرضية.
- **المؤهل العلمي** :لا توجد فروق دالة ← تُرفض الفرضية.
- **سنوات الخبرة** :توجد فروق دالة لصالح ذوي الخبرة الأعلى ← تُقبل الفرضية.

- **عمر المنظمة** :توجد فروق دالة لصالح المنظمات الأقدم ⟵ تُقبل الفرضية.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي كشفت عن محددات البقاء والاستدامة لمنظمات المجتمع المدني في محافظة حضرموت يوصي الباحث بتبني حزمة متكاملة من التوصيات الموجهة لقادة العمل المدني والجهات الداعمة لها والمماثلة وذلك على النحو التالي:

أولاً: توصيات على المستوى الاستراتيجي المؤسسي:

توصي الدراسة بشكل محوري باعتماد الأداء المتوازن كثقافة إدارية متكاملة ونموذج للعمل الاستراتيجي شامل يوجه عملية التخطيط واتخاذ القرار على المدى البعيد والقريب فالنتائج أثبتت أن الأثر التآزري للنموذج ككل هو ما يحقق المرونة الفعلية للمنظمة.

1. دمج إدارة المخاطر والأزمات في صلب التخطيط بدلاً من التعامل مع إدارة الأزمات كخطة طوارئ منفصلة ودمجها بشكل استباقي ضمن أبعاد الأداء المتوازن عبر إضافة مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تقيس مدى جاهزية المنظمة للمخاطر المختلفة.
2. الانتقال إلى نظم تقييم أداء تعتمد على التحليل الكمي للبيانات باستخدام أدوات مثل تحليل الانحدار والارتباط لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً مما يمكن الإدارة من توجيه الموارد نحو التدخلات ذات الأثر الأعلى على الاستدامة والبقاء.

ثانياً: توصيات على المستوى التشغيلي (بناءً على قوة التأثير)

1. إعطاء الأولوية القصوى لتحسين كفاءة العمليات الداخلية بما أن أنه أثبت المحدد الأقوى للبقاء($R^2 = 0.431$) توصي الدراسة بإجراء تحسينات إضافية ودورية للعمليات الداخلية تواكب التغير السريع في عالم التكنولوجيا والذكاء الصناعي لتقليل نقاط الهدر والاختناقات وتعزيز ثقافة الاستثمار في التكنولوجيا التي تسرّع من إنجاز المهام.
2. تعزيز الإدارية المالية وتنويع مصادر الدخل باعتباره ثاني أقوى بعد مؤثر($R^2=0.191$) توصي الدراسة بوضع استراتيجيات لتنويع مصادر التمويل لتقليل الاعتماد على جهة او مانح واحد واستكشاف آليات التمويل المجتمعي والمشاريع وقفية مدرة للمال لضمان الاستقرار المالي طويل الأجل.

ثالثاً: توصيات خاصة بالموارد البشرية

1. بناءً على نتيجة غياب الفروق في الإدراك بين الجنسين توصي الدراسة بتبني سياسات فاعلة لتعزيز وصول المرأة إلى المناصب القيادية لضرورة استراتيجية للاستفادة من كامل الطاقات والخبرات المتاحة في المجتمع.

2. نظراً للتأثير الحاسم لخبرة القادة وعمر المنظمة على الإدراك الاستراتيجي توصي الدراسة بإنشاء آليات توأمة وتحالفات بين المنظمات العريقة والناشئة بهدف خلق دورة مستدامة من التعلم يتم من خلالها نقل حكمة وخبرات القيادات والمؤسسات المخضرمة إلى الأجيال والمنظمات الشابة.

رابعاً: توصيات للباحثين المستقبليين

1. أن نموذج الدراسة فسر (46.4 %) من القدرة منظمات المجتمع المدني بمحافظة حضرموت على البقاء توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية لاستكشاف العوامل الأخرى الـ (53.6%) المتبقية مثل أثر شبكات العلاقات السياسية أو الثقافة التنظيمية أو العوامل الشخصية للقائد على استدامة المنظمات في السياق الحضرمي.

المراجع العربية:

إبراهيم، سحر طلال، (2018)، "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستخدام الأداء المتوازن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، جامعة بغداد، العراق.

إبراهيم، سور الدين، (2000)، "المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ط1.

أبو النجاة، احمد، (2013)، "القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية"، بحث ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

أبو النصر، مدحت، (2007)، "إدارة منظمات المجتمع المدني"، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1.

أبو جزر، حمد، (2012م)، "مدى استخدام الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني"، فلسطين.

أو شامة، عباس، (1995)، "إدارة الأزمة في المجال الأمني"، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، الإمارات.

أونيس، سناء، (2016)، "مساهمة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة"، بحث ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.

البشاري، مصطفي نجم، وعبد الله، أنور، (2021م)، "أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية، دراسة ميدانية"، مجلة الآداب، (20)، 630-601.

جمال، محمد أحمد، (٢٠١٨م). أثر المرونة الاستراتيجية في بقاء المنظمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠٨م). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر، عمان.

خان، & محمد ناصر. (2021). مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الكوابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضر، الجزائر.

خشارمة، عايدة، (٢٠٠٢م). دور بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء في الشركات الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الذيبة، محمد إبراهيم، (٢٠١١م). بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السعدون، هدى مؤيد حاتم (2017)، استخدام الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الأردن.

السعيد، هند محمد؛ 2019، "توسيط مشاركةِ العملاء في التطوير بين القيادةِ الاستراتيجيّةِ وبقاءِ الشركات في أوقاتِ الأزمات، دراسةٌ تطبيقية على الشركات الصناعيّة بمدينةِ دِمياطٍ الجديدة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

الشهوان، رائد، 2014، "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبد المحسن، توفيق محمد (2006)، "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما والقياس المتوازن"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر

عبد الملك، لقمان محمد، (٢٠٠٦م). بطاقة التقييم المتوازن كمدخل مقترح لتقويم أداء المصارف التجارية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

العنزي، سعد علي، والجنابي، علاء الدين. (2014). "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية ."*مجلة جامعة الملك سعود* - 26(1)، 1-36.

محمد ناصر مهنا، (2021) "مساهمة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.

مكتب وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وادي حضرموت، (2018)، "منظمات المجتمع المدني"، اليمن.

مهنا، محمد نصر، (٢٠٠٤م). إدارة الأزمات: المنهج العلمي لإدارة الأزمات ومواجهة تحديات العصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية:

A. O., & Sock, P., (2013) "The interactive effect of marketing and learning orientation on the development of Cass symbiotic and enduring customer relationships". Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 25(4), pp. 566-596.

Bieker, T., (2001). The Sustainable Balanced Scorecard. Paper presented at the International Summer Academy on Technology Studies.

Coombs , W.T . (1999) : Onging Crisis Communication : Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard: Theory and application of a tool for value-based sustainability management. Greener Management International, (4), 5-18

Duchek, S., (2020). "Organizational resilience: a capability-based conceptualization". Business Research, 13(1), pp. 215-246

Esteve-Pérez, S., & Mañez-Castillejo, J. A. (2008). The resource-based theory of the firm and firm survival. Small Business Economics, 30(3), 231-249.

Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard–a strategic management system of the higher education institution. International Journal of Educational Management, 29(2), 167-176.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press

Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (1992). "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance". Harvard Business Review, 70(1), pp. 71-79.

Larry diamond, (1994), rethinking civil socity toward democratic consolidation, Journal of Democracy, Johns Hopknis University press.

Le Duff, R., (1999). Encyclopédie de la gestion et du management. Dalloz, Paris.

Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2002). Leadership on the Line. Harvard Business School.

Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. Industrial marketing management, 39(8), 1311-1320.

Reda, N. W. (2017). Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices. Quality Assurance in Education, 25(4), 489-499.

Scott, W. R., (2003). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Smillie, I., & Minear, L. (2004). The Charity of Nations: Humanitarian Action in a Calculating World. Kumarian Press.