

الدور الوسيط للعلاقات العامة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية

عبد السلام محمد مهدي عيناء *

تاريخ تسلّم البحث : 2023/1/23م

تاريخ قبول النشر : 2023/4/13م

الملخص

استهدفت الدراسة معرفة علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالحصول على التمويل من خلال توسيط العلاقات العامة في المنظمات الإنسانية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمنظمات الإنسانية، تم توزيع (400) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (335) بنسبة (83.75%). وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن والعلاقات العامة والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية، ووجود علاقة إيجابية بين العلاقات العامة والحصول على التمويل، والعلاقات العامة تتوسط العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل وهي علاقة جزئية. وقد أوصت الدراسة بأهمية قيام المنظمات الإنسانية بالتعريف عن نفسها ونشر أخبارها وأنشطتها وتقريرها المالية بمختلف الوسائل الإعلامية، وأن يكون لدى المنظمات الإنسانية قائمة بالجهات المانحة المختلفة لمعرفة المنح المقدمة وإجراءات الحصول عليها وشروطها، وأن تسعى المنظمات الإنسانية إلى توفير بنية تحتية تناسب حجمها ونشاطها، والمحافظة على موظفي المنظمات الإنسانية وبخاصة الذين يمتلكون خبرات ومهارات وقدرات عالية بحيث لا يبحثون عن بديل آخر للعمل.

الكلمات الدلالية: بطاقة الأداء المتوازن، التمويل، العلاقات العامة، المنظمات الإنسانية.

مقدمة:

والنجاحات التي حققتها المنظمات الإنسانية يزداد حجم التبرعات للمشاريع الإنسانية سنوياً، حيث توقعت مؤسسة «ويلث إكس» زيادة سنوية في حجم التبرعات الإنسانية حول العالم لتصل إلى 665 مليار دولار مع نهاية 2016، فيما رصدت حجم ما تم التبرع به خلال 2015 بنحو 625 مليار دولار (علاوننة، 2016، <https://lusailnews.qa>). أما عن حجم التبرعات في دول مجلس الخليج لعام 2012م فكان أكثر من 71 مليار ريال سعودي (المركز الدولي للأبحاث والدارسات، 2014، www.medadcenter.com). وزاد الاهتمام اليوم بالمنظمات الإنسانية لما لمسها الجميع من أثر مهم لها، فتحول التوجه العالمي نحو تقليص الدعم والتمويل لحكومات العالم الثالث للمشاريع التتموية، والتعامل مع المنظمات الإنسانية بدلا عنها (لداودة،

تعد المنظمات الإنسانية اليوم من أساسيات المجتمع حيث تمارس تأثيراً في عمليات التنمية في كثير من الدول، كما أصبح العمل متاحاً لها في المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والتعليمية كافة، والدخول بوصفها شريكاً مهماً فعلياً للحكومات في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهتم أفراد المجتمع (الداعري، 2008).

ولقد أثرت المنظمات الإنسانية العالمية والإسلامية والمحلية تأثيراً كبيراً في تقديم المساعدات الصحية والتعليمية والاجتماعية والحقوقية، والتي استفاد ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمساكين والمحتاجين على مستوى العالم. وأمام الإنجازات

* أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك - كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة إقليم سبأ.

ويرجع ذلك إلى أن إيراداتها لا تنتج مباشرة من المنظمة نفسها، وإنما عبارة عن تبرعات من الآخرين، فالمنظمات الإنسانية ليست كالمنشآت التجارية التي يعتمد نشاطها على الشراء والبيع لتحقيق أرباح، أو كالمنشآت الصناعية التي تعتمد على العملية الإنتاجية لتحقيق المكاسب المادية من خلال زيادة المبيعات وتقليل التكلفة (حماد، 2010). فالمنظمات الإنسانية تقدم مشاريع مجانية أو برسوم رمزية، بمعنى أن مشاريعها في الغالب لا تحقق إيرادات، وإن حققت إيرادات فهي لا تغطي سوى جزء بسيط من تكاليفها، وهي بذلك دائمة البحث عن مصادر تمويل. وأمام ذلك تعتمد المنظمات الإنسانية على المتبرعين والجهات المانحة في تمويلها، وحصول المنظمات الإنسانية على التمويل من هذه الجهات ليست بالعملية السهلة، فلا بد أن تكون محل قبول من الجهات المانحة والمتبرعين وثقتهم بقدراتها وأدائها، وتؤثر العلاقات العامة تأثيراً مهماً في ذلك كالتواصل مع المانحين والمتبرعين والمتطوعين والمحافظة عليهم واستقطاب آخرين.

وأمام الخدمات التي تقدمها المنظمات الإنسانية يحتم عليها ضبط أدائها حتى تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها واستفادة عدد أكبر من المحتاجين إلى خدماتها، وفي نفس الوقت اطمئنان الجهات الرسمية والمانحة والمتبرعين من أن المنظمات الإنسانية قادرة على تنفيذ البرامج والمشاريع بحسب السياسات الإدارية والمالية والخطط والمواصفات المحددة ومن ثم صرف مواردها فيما خصص وحدد من قبل المتبرع أو المانح. وذلك عبر استخدام الأنظمة والأساليب الإدارية الجديدة وتحسين البنية التنظيمية والتحتية والعمليات الداخلية، بما يحقق تعزيز قدرات المنظمات الإنسانية على الوصول إلى المانحين والمتبرعين لكي تتمكن من الاستمرار والمنافسة والمحافظة عليهم. وأثبت نتائج العديد من الدراسات أهمية بطاقة الأداء

(2000، 26)، بالإضافة إلى عوامل تتميز بها المنظمات الإنسانية كقدرتها على اجتذاب المتطوعين والمنح المالية، وقدرتها على تلمس احتياجات المجتمع بشكل أفضل من المؤسسات الحكومية، ويمكنها تحديد الفئات الاجتماعية الأشد احتياجاً، وتقصير وقت تنفيذ بعض المشروعات الضخمة كالسدود والمباني (الداعري، 2010). واعتماد الهيئات والمنظمات الدولية في تنفيذ مساعداتها وبرامجها على المنظمات الإنسانية، كونها الأوثق لديهم، وكذلك لصعوبة التنفيذ عبر أجهزة الحكومات لما يشوبها من فساد أو تعقيد في الإجراءات والتنفيذ (وهابي، 2011).

وقد قامت المنظمات الإنسانية اليمينية بتنفيذ العديد من المشاريع والبرامج مثل: بناء المدارس الأساسية والثانوية. كفالات الأيتام والأسر الفقيرة، توفير المنح الدراسية (بك، ماجستير، دكتوراه) داخل وخارج اليمن، إنشاء وتشغيل مراكز التدريب والتأهيل للشباب والنساء، إنشاء وتشغيل مراكز محو الأمية وخصوصاً في أوساط النساء، تقديم العون والمساعدة والإيواء للنازحين جراء الكوارث، إعادة الإعمار والتنمية بعد الكوارث، إنشاء وتشغيل المستشفيات الخيرية وخصوصاً مستشفيات خدمات الصحة النفسية وخدمات الأمومة والطفولة، إقامة آلاف المخيمات الطبية الجراحية والعلاجية، وتقديم العلاج المجاني للمرضى، إدارة المشاريع المدرة للدخل للأسر الفقيرة (القروض الحسنة وتنمية المشروعات الصغيرة)، وغيرها من الأنشطة المختلفة (عينا، 2019) (العريقي، الصلوي، 2021).

وتُعد الموارد المالية من أهم العوامل التي تمكّن أي منظمة إنسانية من تنفيذ المشاريع اللازمة لتحقيق أهدافها، فبدونها لا يمكن تنفيذ أي من مشاريعها أو برامجها اللازمة لتحقيق أهدافها، وغالباً ما تواجه المنظمات الإنسانية صعوبات في مواردها المالية،

التي تتطلبها المنظمات الدولية المانحة من المنظمة المؤهلة للحصول على التمويل (الباز، 1997). أو لأسباب داخلية في المنظمات الإنسانية نفسها، والتي تعد من الأسباب المؤثرة أكثر من الأسباب الخارجية. ومن هذه الأسباب الداخلية ضعف العلاقات العامة في المنظمة، حيث تعد العلاقات العامة بأن لها الدور الكبير في التعريف بالمنظمة، والتواصل بالمانحين والمتبرعين، وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة لديهم وتحسين سمعتها، والمحافظة عليهم واستقطاب آخرين جدد. أو لأسباب داخلية أخرى كضعف الأداء، أو ضعف البنية التحتية، أو ضعف الكادر البشري، أو ضعف البنية التنظيمية، أو ضعف الأنظمة والأساليب الإدارية.

وأمام ذلك يحتم على المنظمات الإنسانية تحسين أدائها والتغلب على الصعوبات والمشاكل، حتى تتمكن من الاستمرار وتحوز رضا المانحين والمتبرعين والمستفيدين والجهات الرسمية المشرفة عليها.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي تعمل على تحسين الأداء في الجانب المالي والعمليات الداخلية وتأهيل وتدريب الكادر البشري وتوفير البنية التحتية والتنظيمية وتعزيز العلاقات العامة، حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات كدراسة (محفوظ، 2018)، (محمد، 2018)، (أبو عرب، 2018)، (أبو سويرح، 2020)، (Truong, Nguyen,)، (Duong, 2020)، (Turshan, Karim, 2020)، (Kuffour, 2021)، (Turshan, Al et, 2022) إلى وجود علاقة لبطاقة الأداء المتوازن في العديد من المجالات. فهل سيكون لبطاقة الأداء المتوازن علاقة إيجابية في الحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية كما أظهرته الدراسات السابقة أم سيختلف ذلك باختلاف نوع البيئة التي تعمل فيه المنظمات الإنسانية، ومن ثم تتمحور مشكلة البحث حول تقييم

المتوازن في تحسين الأداء في المنظمات، كدراسة (Ouko, 2013)، (Nyangayo, 2014)، (محفوظ، 2018)، (محمد، 2018)، (طيباوي وبودريالة، 2019)، (أبو عرب، أبو سويرح، 2020)، (Truong, Nguyen, Duong, 2020)، كما أثبتت نتائج العديد من الدراسات أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، كدراسة (Duhalm, Alecsandri, 2010)، (بركان، 2015)، (قلاتي، تونسسي، 2015)، (بوخنوفة، خلفوني، 2017)، (قرماش، يعقوب، 2018)، (سويد، حمادي، 2019)، (نصار، أبو عودة، 2020)، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة الدور الوسيط للعلاقات العامة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية.

مشكلة البحث:

يختلف تمويل المنظمات الإنسانية عن المنشآت الصناعية أو التجارية أو الخدمية، لكونها تقدم مشاريع مجانية أو برسوم رمزية، فتعتمد على المصادر الخارجية في تمويلها مما يجعلها تعاني من صعوبات ومشاكل، حيث أظهرت نتائج دراسات المنظمة العربية للتنمية الزراعية (2001)، عبد اللطيف (2005)، النجار (2009)، باهمام (2010)، الشهري (2011)، (الهانيل، أبو الروس، 2016) أحمد (2018)، قرني (2022) أن المنظمات الإنسانية تعاني من صعوبات ومشاكل مالية، مثل: (نقص الموارد المالية، نقص الإمكانيات المادية والعينية، التذبذب في التمويل، الاعتماد على الموسم للتمويل، عدم توفر التمويل). وتنتج هذه الصعوبات أما لأسباب خارجية عن المنظمات الإنسانية نفسها كتضييق الحكومات والذي قد يصل إلى حد التجريم (مركز مرصد حماية المدافعين عن حقوق الإنسان، 2013)، أو بسبب تعقيد الإجراءات

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

1- تناولت الدراسة العلاقات العامة كمتغير وسيط بين العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل ومن خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج قد تمثل الدراسة الحالية إضافة متوقعة من الناحية العلمية.

2- تناولت الدراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن والعلاقات العامة والحصول على التمويل في البيئة اليمنية والتي قد تعد إضافة معلومات عن البيئة اليمنية يستفاد منها في أي دراسات مستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

1- لفت النظر الى أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن في العلاقات العامة والحصول على التمويل وبما يعود بالفائدة على تحسين أداء المنظمات الإنسانية وقدرتها على تنفيذ العديد من المشاريع والبرامج.

2- لفت نظر القيادات والعاملين في المنظمات الإنسانية إلى أهمية تحسين الأداء الداخلي للمنظمة وصورتها لدى المانحين والمتبرعين لما له من دور في الحصول على التمويل.

3- رفع الوعي الإداري والمالي لدى القيادات والعاملين في المنظمات الإنسانية.

4- تقديم مقترحات وتوصيات لإدارة المنظمات الإنسانية لتحسين الأداء وفعالية الحصول على التمويل.

5- بصورة غير مباشرة الإسهام في تخفيف الوضع الإنساني المتردي في اليمن من خلال رفع نسبة زيادة الحصول على التمويل للمنظمات الإنسانية والذي بدوره في زيادة المشاريع والبرامج المتعلقة بالوضع الإنساني.

علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية من خلال تسيط العلاقات العامة، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: " هل تتوسط العلاقات العامة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية؟" ومن هذا التساؤل الرئيس طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ماهي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

2- ماهي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والعلاقات العامة بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

3- ماهي العلاقة بين العلاقات العامة والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، أو الخبرة الإدارية، أو المؤهل، أو التخصص)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1- تحديد مدى توفر متطلبات بطاقة الأداء المتوازن والعلاقات العامة الحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

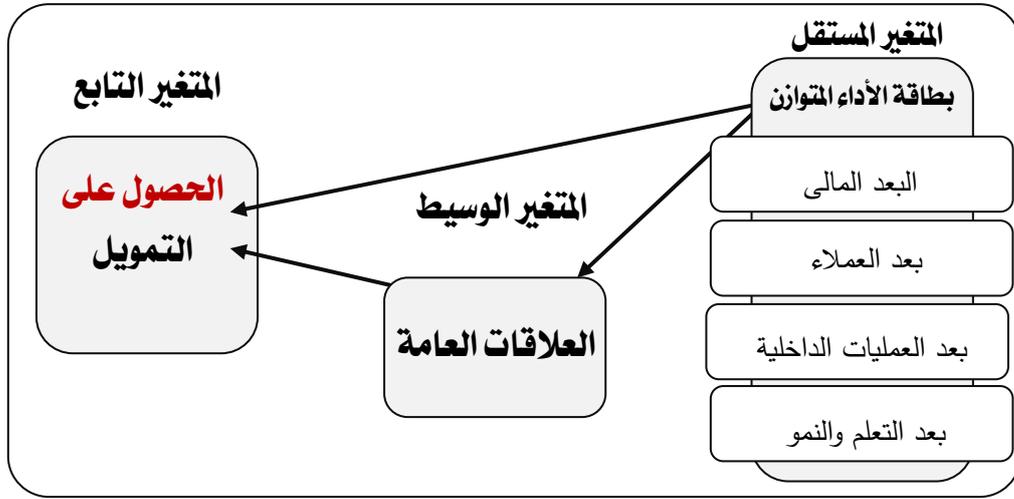
2- اختبار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

3- اختبار العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

4- اختبار العلاقة بين العلاقات العامة والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

5- اختبار مدى توسط العلاقات العامة للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية.

نموذج الدراسة: شكل (1): النموذج المعرفي



شكل (1): النموذج المعرفي

فرضيات الدراسة:

- ❖ الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية. ويتفرغ من الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية كما يأتي:
- 1- للبعد المالي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية.
- 2- لبعد العملاء علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية.
- 3- لبعد العمليات الداخلية علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية.
- 4- لبعد التعليم والنمو علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية.
- ❖ الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية.

❖ الفرضية الثالثة: العلاقات العامة تتوسط العلاقة

بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية.

❖ الفرضية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، أو الخبرة الإدارية، أو المؤهل، أو التخصص).

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع وعينة الدراسة العاملين في المنظمات الإنسانية اليمينية.

حدود الدراسة:

وتتمثل هذه الحدود فيما يأتي:

✓ الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها وصحة فرضياتها.

✓ الحدود المكانية: المنظمات الإنسانية التي نشاطها على مستوى محافظة فأكثر، لأن البيانات اللازمة للدراسة متوفرة في هذا التصنيف أكثر والعمل المؤسسي فيها أكثر عمقا من غيرها.

بغرض تحقيق منفعة خاصة بأعضائها أو منفعة عامة للمجتمع" (أبو النصر، 2007، 84).

الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تم تناولها كما يأتي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل للدراسة الحالية):

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع أثر، أو دور، أو أهمية، أو علاقة بطاقة الأداء المتوازن في العديد من المجالات، منها ما يأتي:

تناولت دراسة (الرفاتي، 2011) مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقويم الأداء التمويلي، وتوصلت الدراسة إلى توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بغزة بنسبة جيدة، وأن المنظمات الأهلية الصحية بغزة تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي من جوانب غير مالية. وتناولت دراسة (Ouko, 2013) فعالية بطاقة الأداء المتوازن في أداء المنظمات غير الحكومية، وبتطبيق على عينة من المنظمات غير الحكومية بمقاطعة كيسومو بكينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس الأداء في المنظمات غير الحكومية. وتناولت دراسة (Nyangayo, 2014) تحليل استخدام بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحسين الأداء في البنك التعاوني الكيني، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء البنك، وأن بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات لإدارة البنك بشكل كبير حول الأداء المنخفض والقوي لقطاعات البنك. وتناولت دراسة (عياط ودحماني، 2016) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار، وتوصلت

✓ الحدود الزمنية: خلال المدة الزمنية 2021م-2022م نظراً لزيادة نشاط المنظمات المانحة في اليمن وخطة الاستجابة الإنسانية وتردي الوضع الإنساني والوضع الاقتصادي.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بحث الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وهو لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يعتمد كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مصطلحات الدراسة:

- بطاقة الأداء المتوازن: أداة لترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس عملية، من خلال التوازن بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، بما يحسن أداء المنظمة ويحقق استراتيجيتها.

- العلاقات العامة: التواصل مع المنظمات المانحة والمتبرعين وتعزيز العلاقة معهم.

- الحصول على التمويل: إيجاد موارد مالية للمنظمة لتنفيذ برامج ومشاريع المنظمة وبما يحقق أهدافها.

- المنظمات الإنسانية: بأنها تنظيم يقوم بمزاولة أعمال غير تجارية أو ربحية، تسهم في خدمة المجتمع، حاصل على ترخيص عمل من الوزارة المختصة. ويذكر مجلس معايير المحاسبة المالية للمنظمات الإنسانية بأنها: منظمات غير ربحية تعمل لأغراض أخرى، وتتلقى إسهامات وهبات من المانحين في عمليات غير تبادلية، حيث لا يوجد لها حقوق الملكية المعروفة، والموجودة في منظمات الأعمال الربحية (محسن، 2008، 78). وأيضاً تُعرّف: "بأنها تنظيم تطوعي غير حكومي غير هادف إلى الربح،

علاقة عكسية بين بطاقة الأداء المتوازن والفساد المالي والإداري. وتناولت دراسة (أبو عرب، أبو سويح، 2020) أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاية الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية- فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات ووجود أثر بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاية الأداء التمويلي في البلديات. وتناولت دراسة (حماد، 2020) معرفة دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق نظام الجباية الإلكترونية للضرائب دراسة حالة ضريبة الدخل في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعمل على تخفيض أرصدة المتأخرات الضريبية على المكلفين ويساعد في تحقيق الأهداف العامة للدولة في الوصول إلى رفاهية المجتمع. وتناولت دراسة (Turshan, Karim, 2020) تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لبطاقة الأداء المتوازن (المالي، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين، ولم يجد أثراً للبعد (العملاء). وتناولت دراسة (Kuffour, 2021) أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للمؤسسات التعليمية العالي الخاصة بالتطبيق على الجامعات بدولة غانا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع الأداء المالي، وانخفاض مستويات مؤشرات الأداء المالي. وتناولت دراسة (Turshan, Al et, 2022) تأثير بطاقة الأداء المتوازن في جودة الأرباح للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لبعد بطاقة الأداء المتوازن (العمليات الداخلية) في جودة الأرباح، وتأثير سلبي لبعد (العملاء) وعدم

الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن جاء متوسطاً. وتناولت دراسة (محفوض، 2018) أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية، وأن البعد المالي له الأثر الأكبر في تحقيق الاستدامة المالية، وبعد التعلم والنمو الأثر الأكبر في تحقيق الاستدامة التشغيلية. وتناولت دراسة (محمد، 2018) أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية بالتطبيق على مؤسسة البصر الخيرية العالمية بالسودان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقويم الأداء المالي لمؤسسة البصر الخيرية العالمية. وتناولت دراسة (ظبياي وبودريال، 2019) تقديم نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء الإستراتيجي بمؤسسة مطاحن الأغواط، وتوصلت الدراسة إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس الأداء المالي وغير المالي على مستوى المدى القصير والطويل. وتناولت دراسة (Truong, Nguyen, Duong, 2020) العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء شركات السياحة، باستخدام بيانات شركات السياحة بمدينة هانوي في فيتنام خلال 2018-2019، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء. وتناولت دراسة (وريث، التويرقي، 2020) تقييم نظام الرقابة الداخلية لشركة المبروك للعمليات النفطية بليبيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك للحد من الفساد المالي والإداري، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام الرقابة الداخلية، كما توجد

في تحسين سمعة المؤسسة، وذلك عبر دراسة تحليلية لمؤسسة التطوير العقاري بعبورة، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات العامة لها تأثير ضعيف في تحقيق سمعة المؤسسة موضع الدراسة. وتناولت دراسة (سويد، حمادي، 2019) أثر العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين العلاقات العامة وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة موضع الدراسة. وتناولت دراسة (نصار، أبو عودة، 2020) واقع العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة وأثرها في جلب التمويل، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أنشطة العلاقات العامة وجلب الأموال في المنظمات موضع الدراسة كان بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباط بين العلاقات العامة وجلب التمويل.

ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتمويل (المتغير التابع للدراسة الحالية):

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التمويل في المنظمات الإنسانية كما يأتي:

تناولت دراسة (شرف، 2005) أثر الرقابة المالية في استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، بالتطبيق على المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ليست بسيطة بين الرقابة المالية وبين مستوى تمويل الجمعيات الأهلية في قطاع غزة. وتناولت دراسة (أبو حماد، 2011) التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره في التنمية السياسية في قطاع غزة خلال المدة 2000م - 2010م بالتطبيق على المؤسسات الدولية المانحة وبعض المنظمات الأهلية الفلسطينية الشريكة لها، وتوصلت الدراسة إلى أن التمويل المقدم من المنظمات الدولية يتم وفق خطة تتناسب مع أهدافها وليس مع احتياجات المجتمع الفلسطيني، وأن التمويل

وجود أثر لبقية الأبعاد (المالي، التعليم والنمو، الاجتماعي) للبنوك العاملة في فلسطين، ولم يجد أثراً لبعد (العلاء)، وأن جودة أرباح البنوك المدرجة في بورصة فلسطين لم تكن عالية.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقات العامة (المتغير الوسيط للدراسة الحالية):

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع العلاقات العامة في العديد من المجالات، منها ما يأتي:

تناولت دراسة (Duhalm, Alecsandri, 2010)

أثر واهمية العلاقات العامة في المنظمات غير الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى أن للعلاقات العامة أثراً في الدعم الخيري للمنظمات الخيرية. تناولت دراسة (بركان، 2015) أثر العلاقات العامة في الترويج السياحي، وذلك بدراسة احصائية السياح من المدة 2003 إلى 2013 بدولة الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن للعلاقات العامة أثراً مهماً ورئيساً في الترويج السياحي. وتناولت دراسة (قلاتي، تونسي، 2015) أثر العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية، وذلك بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بمدينة أم البواقي، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات العامة ليس لها أثر في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة موضع الدراسة. وتناولت دراسة (بوخنوفة، خلفوني، 2017) أثر العلاقات العامة في تحقيق التطوير التنظيمي، بالتطبيق على مديرية التجارة لولاية تيزي وزو بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن للعلاقات العامة تأثيراً بالغاً في التطوير التنظيمي. وتناولت دراسة (قرماش، يعقوب، 2018) أثر العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة المطار من وجهة نظر معتمري مطار الوادي بقمار، وتوصلت الدراسة إلى أن للعلاقات العامة أثر في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة موضع الدراسة. وتناولت دراسة (مرقاش، 2018) أثر العلاقات العامة

بالتطبيق على المنظمات الأهلية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين استخدام المنظمات الأهلية لشبكات التواصل الاجتماعي وبين توفير الموارد المالية للمشروعات الخيرية. وتناولت دراسة (Dean, 2015) تحليل كيفية استخدام المنظمات غير الربحية لصفحات التواصل الاجتماعي من أجل التواصل مع الجمهور وجمع التبرعات. وطبقت الدراسة على عدد من المنظمات غير الربحية بمدينة واشنطن الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى استخدام صفحات التواصل الاجتماعي الأكبر كان في بناء العلاقات وزيادة الوعي، وتعدد الآراء في استخدامها في جمع التبرعات. وتناولت دراسة (العجلوني، 2017) أثر استخدام موقع التواصل الاجتماعي فيس بوك في التمويل الجماعي في المؤسسات غير الربحية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك على التمويل الجماعي في المؤسسات غير الربحية في الأردن. وتناولت دراسة (الوهبي، 2019) أثر القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري بالتطبيق على المنظمات الإنسانية بالسعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة في تنمية الموارد المالية والشركات والأوقاف. وتناولت دراسة (أيوب، 2020) أثر الرقابة المالية في تنمية واستدامة التمويل في المنظمات الدولية العاملة في سوريا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للرقابة المالية في تنمية واستدامة التمويل في المنظمات الدولية العاملة في سوريا. وتناولت دراسة (محمد، 2020) اختبار فاعلية برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لبناء قدرات المنظمات الأهلية الناشئة في مجال تدبير التمويل، بالتطبيق على عينة من المنظمات الأهلية الناشئة بمحافظة أسوان باستخدام المنهج التجريبي

الدولي لا يحقق أولويات التنمية في فلسطين. تناولت دراسة (الجرجاوي، 2012) أثر القدرات الفنية لدى إرادة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال بالتطبيق على المنظمات الأهلية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى قدرة إدارة تجنيد الأموال على كتابة مقترحات المشروعات وامتلاكهم المؤهلات اللازمة. وتناولت دراسة (Saxton, Wang, 2013) أثر وسائل التواصل الاجتماعي ومحددات العطاء عبر هذه الوسائل في التبرعات للمنظمات غير الربحية بالتطبيق على عينة من المنظمات غير الربحية بأمريكا، وتوصلت الدراسة إلى أن منصات التواصل الاجتماعي أسهمت في تزويد المنظمات موضع الدراسة بطرائق جديدة لجمع الأموال والتبرعات، وأن هناك علاقة طردية بين عدد متابعي صفحات المنظمات في التواصل الاجتماعي وحجم التبرعات. وتناولت دراسة (دلول، 2013) تقييم مدي تطبيق المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للمتطلبات المالية للجهات المانحة وتأثيره في استمرارية التمويل، وطبقت الدراسة على عينة من المنظمات المانحة الدولية وعينة من المنظمات غير الحكومية المحلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمتطلبات المالية للجهات المانحة في الحصول على التمويل واستمراريتها. وتناولت دراسة (Davis, 2013) تحليل إستراتيجيات جمع التبرعات وعمليات التخطيط من أجل بناء مناسبة لجمع تبرعات ناجح، وطبقت الدراسة عبر إجراء مقابلات مع العاملين بهذا المجال في ثماني منظمات غير ربحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط السيء للأحداث والمناسبات لجمع التبرعات والحصول على داعمين. تناولت دراسة (منتصر وحلاسة، 2013) وقع استخدام المنظمات الأهلية في قطاع غزة لشبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز علاقتها بالجمهور

(بوخونوفة، خلفوني، 2017)، (قرماش، يعقوب، 2018)، (سويد، حمادي، 2019)، (نصار، أبو عودة، 2020) العلاقات العامة كمتغير مستقل، وتأثيرها في عدد من المجالات كالدم والترويج السياحي، وتحسن أداء الموظفين، تحقيق التطوير التنظيمي، وتحسين الصورة الذهنية، والأداء الوظيفي والتمويل، وتوصلت بعضها إلى وجود علاقة وتأثير للعلاقات العامة بدرجة متوسطة وبعضها دون المتوسط، في حين هذه الدراسة سنتناولها كمتغير وسيط بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل.

3- تناولت دراسة (شرف، 2005)، (الجرجاوي، Saxton, Wang, 2012)، (Ali, 2012) و(Dean, 2015, Davis, 2013)، (العجلوني، 2017)، (أيوب، 2020)، (محمد، 2020) التمويل كمتغير تابع متأثر بعدد من المجالات كالرقابة المالية، وصفحات التواصل الاجتماعي، وتوفير متطلبات المنظمات الدولية، والتخطيط للتبرعات، والتدريب المهني لجمع التبرعات، وتوصلت الدراسات إلى وجود علاقة وأثر للمجالات في التمويل. كما تناولت دراسة (أبو حماد، 2011) التمويل كمتغير مستقل وتأثيره في التنمية وتوصلت إلى أن التمويل يتم بحسب رغبة المنظمات المانحة وليس بحسب التنمية، في حين هذه الدراسة سنتناول الحصول على التمويل كمتغير تابع ومتأثر بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل والعلاقات العامة كمتغير وسيط.

4- موضوع بطاقة الأداء المتوازن من الموضوعات الحديثة والذي تم تناوله في البيئة الهادفة للربح بشكل كبير وموسع أكثر من البيئة غير الهادفة للربح.

5- وجدت أغلب الدراسات السابقة تأثيراً إيجابياً لبطاقة الأداء المتوازن واختلفت في تأثير العلاقات العامة بدرجات مختلفة.

للمقياس القبلي والبعدي للمشاركين في الدراسة من أعضاء لجان تدبير التمويل بالمنظمات موضع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين قبل تطبيق برنامج التدخل المهني وبعده لصالح المقياس البعدي.

التعليق على الدراسات السابقة:

وبعد إيراد الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كما يأتي:

- 1- تناولت (الرفاتي، 2011)، (OUKO, 2013)، (Nyangayo, 2014)، (عياط ودحماني، 2016)، (محفوظ، 2018)، (محمد، 2018)، (طيباوي، بودريالة، 2019)، (TRUONG, 2020)، (NGUYEN, DUONG, 2020)، (أبو عرب، أبو سويح، 2020)، (وريث، التويرقي، 2020)، (حماد، 2020)، (Turshan, Karim, 2020)، (Kuffour, 2021)، (Turshan, Al et, 2022) بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل وتأثيرها في عدد من المجالات كالأداء التمويلي، وقياس الأداء، وتحسين الأداء، وربحية الشركات، وتحقيق الاستدامة المالية، والأداء المالي، والأداء الإستراتيجي، والجباية الضريبية، وتوصلت الدراسات إلى وجود علاقة وأثر لبطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يتفق مع هذه الدراسة دراسة بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل، ولكن تختلف في المتغير التابع والوسيط وبيئة مجتمع المنظمات غير الربحية. أما دراسة (الرفاتي، 2011)، (OUKO, 2013)، (محمد، 2018)، (عياط ودحماني، 2016)، (أبو عرب، أبو سويح، 2020) بطاقة الأداء المتوازن في البيئة غير الربحية، فتتفق مع الدراسة بتناولها في البيئة نفسها، ولكن كتأثير وعلاقة في الحصول على التمويل والعلاقات العامة.
- 2- تناولت دراسة (Duhalm, Alecsandri, 2010)، (بركان، 2015)، (قلاتي، تونسي، 2015)،

6- متابعة وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمة في ضوء النتائج الفعلية المحققة قصيرة وطويلة الأجل. وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات (5, 2004, Nair). كما تعرف بأنها: نظام قياس شمولي يدمج ما بين المقاييس الإستراتيجية والنظام الإداري من خلال استخدام مقاييس مالية وغير مالية تعكس بيئة المنظمة الخارجية (العملاء والأطراف ذات العلاقة) وبيئتها الداخلية (العمليات، الابتكار والتعلم) مما يترجم رسالة وإستراتيجية وحدات العمل ويحولها إلى أهداف واقعية ومقاييس ملموسة (Chang, 2009). وفي تعريف آخر بأنها: أداة تعتمد في فكرتها الأساسية على أسلوب لتحويل إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من المقاييس المفيدة لبنية هيكل إدارة المنظمة ونظام تقويم أدائها على اعتبار أن استخدامها يؤدي إلى نتائج متسلسلة ومتتالية تحسن إدارة المنظمة، ولكن تحقيق هذه النتائج لا يتم إلا بعد تنفيذ وتطبيق المنهجية اللازمة للحصول على المؤشرات اللازمة وتحليلها (Tejedor, Elola, Tejedor, 2008). ومن خلال ما سبق فإن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة متماسكة من المبادئ تعمل كخارطة لترجمة رؤية المنظمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء وتحقيق ترابط الأعمال بالإستراتيجية والتنسيق التنظيمي وتحقيق الأهداف العامة (Kaplan, Norton, 1992, A).

وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد كما يأتي:

- أولاً: البعد المالي: يقدم وصفا ملائماً لما يتوقعه أصحاب المنظمة فيما يتعلق بالإيرادات (جوران،

6- استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة ودراسة الحالة، وهذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

7- أغلب الدراسات السابقة تمت على بيئات خارج اليمن، وبيئة ومجتمع هذه الدراسة هي اليمن.

8- تعد من الدراسات الأولى التي تناولت أثر بطاقة الأداء المتوازن في الحصول على التمويل في المنظمات الإنسانية باليمن بحسب علم الباحث.

• الإطار النظري:

بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن، وأداة عمل تنفيذية إدارية، تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل ومتوازن (درغام، أبو فضة، 2009)، وربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع العمليات التشغيلية والحصول على تغذية مرتدة عنها على النحو الذي يربط فيما بينها وبين العمليات والأنشطة (Wang, College, 2006)، وأصبح منوطاً بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة ما يأتي (العمرى، 2001):

- 1- بلورة رسالتها الأساسية في ضوء المحاور الأساسية الأربعة.
- 2- التوجه نحو تحقيق مزيد من القيم المضافة لكل من العملاء والعاملين والمساهمين وكافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.
- 3- بلورة وإيضاح الرؤية الخاصة بالمنظمة بكافة المجالات.
- 4- صياغة الإستراتيجية الكفيلة بتحقيق هذه الرؤية بالتوازن فيما بين محاورها الأربعة.
- 5- ترجمة الإستراتيجية إلى خطط وبرامج من خلال أدوات ومؤشرات تمثل إطاراً عاماً للقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة، يتم خلالها الربط بين كل من الأهداف العامة والفرعية وبين وسائل تحقيقها.

الداخلية القائمة فعلا، بل تقترح مراحل جديدة وتطوير للمراحل القائمة، بشكل يمكن المنظمة من تلبية احتياجات المانحين والمتبرعين وتحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالبعد المالي، مما يعني ارتباط عملية الإصلاح بالهدف الإستراتيجي للمنظمة (يوسف، 2005). ويركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تُمكن المنظمة من التميز، وتحقيق نتائج متميزة مرضية لأصحاب المنظمة (الشيشني، 2004). وتعمل المنظمة في ظل هذا البعد على تقويم مصادر القوة والضعف في عملياتها الداخلية، ومعرفة مجالات التحسين والتطوير، وكيفية ترشيد التكاليف، والتعرف على العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات المانحين والمتبرعين والمستفيدين منها وتعزيز ميزات التنافسية (العباس، 2009). وهذا يعني قيام المنظمة بتحليل عملياتها الداخلية، والتعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها المنظمة للارتقاء بذاتها، ودراسة الروابط والصلات بين العمليات الداخلية المختلفة فيها، بالإضافة إلى تحديد وقياس مقوماتها الجوهرية، والتكنولوجيا اللازمة لضمان استمرارية قيادتها للسوق، ومعرفة أهم المقاييس للقيام بذلك (Kaplan, Norton, (B) 2007). وهناك أمثلة لبنود يمكن إعادة تقديمها من خلال هذا البعد بالبطاقة مثل تطوير خدمة تنفيذ المشاريع والبرامج الإنسانية وعملية التسليم، والشراكة مع المجتمع والمنظمات المانحة، وتقديم التقارير (Niven, 2003).

• **رابعاً: بعد التعلم والنمو:** يعد بعد التعلم والنمو حجر الأساس في بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييسه حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد الأبعاد الأخرى: العمليات الداخلية، العملاء، المالي. وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لبعدي العملاء والعمليات الداخلية، ستكتشف المنظمة بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية لمهارات

روى، وتر، 2003)، ويعد مدخلا لتوضيح إذا ما كان تنفيذ الإستراتيجية والتحسينات في المستويات التنظيمية للمنظمة سيترتب عليها تحسن في الأداء المالي (الشيشني، 2004)، ويتم استخدام المقاييس المالية مثل نمو التبرعات وترشيد النفقات وغيرها من المقاييس المالية، وتختلف المقاييس المستخدمة لتحقيق الأهداف المالية تبعاً لاختلاف المرحلة من دورة حياة المنظمة، ويمكن للمنظمة سواء في مرحلة النمو أو الاستقرار أو النضج تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية هي نمو الإيرادات (التبرعات) وتخفيض النفقات والتكلفة واستغلال الأصول (Kaplan, Norton, (B) 2007).

• **ثانياً: بعد العملاء:** يشمل بعد العملاء تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقها للمانحين والمتبرعين الحاليين أو المحتملين، فتسعى المنظمة لتحقيق أعلى درجة لإرضائهم، إذ إن ذلك يؤثر في المحافظة على المانحين والمتبرعين الحاليين ونسبة الحصول على مانحين ومتبرعين جدد، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظرون بها للمنظمة (البشتاوي، 2004). وأهم ما تعمل عليه المنظمة هو الوفاء بمتطلبات المانحين والمتبرعين غير المنطوقه أو المرغوبة لهم وجعلها في قلب إستراتيجيتها (أبو قمر، 2009)، وهو ما يكتب للمنظمة البقاء والنمو، ويحقق الرضا المطلوب ويكسبها ولاء المانح أو المتبرع ويؤدي إلى تكرار التعامل مع المنظمة، بل يجعل هؤلاء المانحين والمتبرعين يتحولون إلى ناطقين بلسان المنظمة وشركاء في نجاحها، مما يترتب عليه علاقة إيجابية تؤدي إلى خدمات أفضل وابتكار ونمو في المشاريع والبرامج الإنسانية (توفيق، 2008).

• **ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:** لا تركز بطاقة الأداء المتوازن على مدى النجاح في العمليات

- العاملين، نظم المعلومات، المناخ التنظيمي، والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة. فتساعد المقاييس المصممة لهذا البعد في سد هذه الفجوات، وتضمن أداءً مستمرا ومستقرا في المستقبل (عبد اللطيف، تركمان، 2006). ويستهدف بعد التعلم والنمو لتحسين معرفة العاملين ومهاراتهم وتزويدهم بالدورات التدريبية اللازمة وورش العمل والاستفادة من التحسين في عمليات العمل. كما يهدف كذلك إلى بناء الميزة التنافسية وتنميتها، ومعرفة مدى توافر الإمكانية للعاملين على التعلم والقدرة على التطوير والابتكار، وزيادة القيمة المضافة، ويمكن الإدارة العليا من تقويمها (يوسف، 2005). فالمطلوب من المنظمة اليوم تأطير التعلم والنمو في شكل فرق عمل ذات كفاية وتفكير إيجابي مستمر وثقة عالية في التجربة وفهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد المنظمة في بيئتها (Rampersad, 2003).
- العلاقات العامة:**
- يعرف جريزولد العلاقات العامة بأنها: "العلاقات العامة وظيفة تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات وتحديد سياسات الفرد والمؤسسة بما يتفق ومصالحة الجمهور وتقاهمه" (عجوة، 2001، 15). أما المعهد البريطاني فعرفها بأنها: "الجهد المخطط للإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها" (عثمان، الصيمدعي، 2001، 301). وعرفت الجمعية الاستشارية للعلاقات العامة الأمريكية بأنها: "ذلك الاسم الذي أدارته عمليات الاتصال بين أحد المجاميع مع الأخرى وباتجاه تحفيز ودفع الطرف الآخر نحو تبني وجهة النظر التي يطرحها" (حجاب، 2007، 34). وتمكن أهمية العلاقات العامة فيما يمكن أن تحققه في عدد من النواحي كما يأتي (الديلمي، 2005):
- 1- تهيئة الجمهور لتقبل المنظمات وأنشطتها ومشاريعها.
- 2- إيجاد جمهور يؤيد ويساند المنظمات، بما يقوي الروابط فيما بينهما.
- 3- تعمل على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية، بما يساعد على تحقيق التنمية والاستقرار بالمجتمع.
- 4- تساعد على نشر روح الاطمئنان لجمهور المنظمات.
- 5- تسعى إلى تنمية الاتصالات وتكوين الآراء حول المنظمة وأدائها.
- وعن أثر العلاقات العامة في المنظمات الإنسانية فتسعى إلى تحقيق ما يأتي (خجا، أكتوبر 13، 2016):
- 1- إمداد الآخرين بالمعلومات الصحيحة والحقائق عن مشاريع وبرامج المنظمات الإنسانية.
 - 2- تكوين صورة طيبة وممتازة عن المنظمات الإنسانية.
 - 3- نشر الوعي بأهمية المشاريع والبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات الإنسانية.
 - 4- كسب ثقة الجهات المانحة والمتبرعين والجهات الرسمية.
- الحصول على التمويل:**
- يُعرف الحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية بأنه: "تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها، أو ما تحصل عليه من مال خاص لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية" (محمد، مصطفى، 2009، 126). وفي تعريف آخر بأنه "تدبير الأموال اللازمة للأنفاق على تنفيذ الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة" (فريد، 2004، ص20). كما يعرف بأنه "فن وعلم إدارة الأموال، فيسعى الأفراد والشركات إلى زيادة أموالهم عبر الانفاق أو استثمار أموالهم" (المخلافي، 2009، ص6).
- وتظهر أهمية الحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية لعدد من الأسباب، منها ما يأتي:

- 1- تنفيذ المشاريع والبرامج والأنشطة الإنسانية وتقديم الخدمات للمتضررين.
- 2- تطوير أداء وتحسين الخدمات.
- 3- توفير الأصول، ودفع الالتزامات، ودفع مرتبات وأجور الموظفين.
- وتعد التبرعات من أهم مصادر تمويل المنظمات الإنسانية، ونظراً لأهمية التبرعات كأهم مصادر تمويل المنظمات الإنسانية في اليمن فقد أجاز القانون رقم (1) لسنة 2000م للمنظمات الإنسانية جمع التبرعات للأغراض الاجتماعية التي أنشئت من أجلها (وزارة الشؤون القانونية، 2001).
- ويتوقف مقدرة المنظمات الإنسانية على الحصول على التمويل على عدد من الاعتبارات، منها ما يأتي (الجرجوي، 2012):
- 1- البناء التنظيمي السليم، وضح الصلاحيات، والمهام، والأقسام، والإدارات.
- 2- الكفاية الإدارية، أي استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.
- 3- قدرة المنظمة على تطبيق السياسات التمويلية للمنح التي تحصل عليها.
- 4- القيادة الإدارية الفاعلة.
- 5- درجة الثقة والمصداقية التي تتمتع بها المنظمات الإنسانية.
- 6- إدارة الموارد البشرية، أي عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- 7- الكفاية التسويقية، وتستهدف وجود خطط تسويقية وترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، وللعمل على استقطاب الفئات المستفيدة.
- 8- أنظمة وأساليب العمل، وهي مجموعة السياسات والأساليب والإجراءات، التي تحكم نشاط المنظمة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، وقد اشتملت على الآتي:

القسم الأول: يشمل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.
القسم الثاني: يشمل متغيرات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فرضيات الدراسة، ويوضح الجدول (1) متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة.

جدول (1): متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل			
			إبعاد بطاقة الأداء المتوازن			
	الحصول على التمويل	العلاقات العامة	التعليم والنمو	العمليات الداخلية	العملاء	المالي
32	8	8	4	4	4	4

وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي بحسب الجدول (2).

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

البديل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مقياس البديل	5	4	3	2	1

وقد تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط بحسب الجدول (3).

جدول (3): الأوساط المرجحة

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة	درجة العلاقة (الأثر)
من 4.200 إلى 5	84% فأكثر	موافق بشدة	مرتفع بشدة
من 3.400 إلى 4.199	من 68% إلى 83.98%	موافق	مرتفع
من 3.000 إلى 3.399	من 60% إلى 67.98%	محايد يميل للموافقة	متوسط تميل للارتفاع
من 2.600 إلى 2.999	من 52% إلى 59.98%	محايد يميل لعدم الموافقة	متوسط تميل للانخفاض
من 1.800 إلى 2.599	من 36% إلى 51.98%	غير موافق	منخفض
من 1.000 إلى 1.799	أقل 35.80%	غير موافق بشدة	منخفض بشدة

ثانياً: صدق الأداة وثباتها:

2- ثبات أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري:

تم عرض عبارات المقاييس على عدد (5) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم، وتم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس، حيث كانت هناك عبارات يصعب فهم معانيها.

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ويوضح الجدول (4) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة.

جدول (4): نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقاييس محاور الدراسة

درجة المصادقية	درجة الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
1/2Alpha	Alpha		
90.96%	0.827	4	المالي
91.82%	0.843	4	العملاء
88.76%	0.788	4	العمليات الداخلية
91.93%	0.845	4	التعليم والنمو
95.68%	0.916	8	العلاقات العامة
96.73%	0.936	8	الحصول على التمويل
97.39%	0.948	32	قيمة ألفا كرنباخ لجميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

سواءً كان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.948) وهو ثبات مرتفع، ومن ثم

يتضح من الجدول (4) أن قيم ألفا كرنباخ لجميع المحاور أكبر من (60%)، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات

موظفيها 8 موظفين لكل منظمة (شبكة النمأ للمنظمات الأهلية اليمنية، 2020)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من 400 فرد تمثل نسبة 10% من مجتمع الدارسة نظرا لأن المجتمع غير متجانس، حيث تم توزيع عدد (400) استبانة وتم استرجاع (355) استبانة منها (335) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل، وهي كما يأتي:

يمكن القول: أن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير المعرفة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من العاملين في المنظمات الإنسانية العضوة بشبكة النمأ للمنظمات الأهلية البالغ عددها (500) منظمة ومتوسط عدد

جدول (5): الاستبانات الموزعة والمسترجعة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	نسبة الاستبانات الصالحة %
400	355	18	335	83.75%

وكان توزيع أفراد العينة بحسب الصفات الديمغرافية كالاتي:

1. توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة:

يتضح من الجدول (5) أن معدل الاستجابة بلغ 83.75% من الاستبانات الموزعة، وأن 16.25% من الاستبانات لم يتم إعادتها أو غير صالحة، وهذا المعدل يعد جيد جداً للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان.

جدول (6): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب نوع الوظيفة

الوظيفة	رئيس المنظمة	الأمين العام	المسئول المالي	المدير التنفيذي	مدير إدارة	رئيس قسم	مختص	الإجمالي
العدد	34	26	22	65	81	35	72	335
النسبة %	10.15%	7.76%	6.57%	19.40%	24.18%	10.45%	21.49%	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

بنسبة 7.76%، وفي الأخير فئة (المسئول المالي) بنسبة 6.57%. وهو ما يعد توزيعاً منطقياً للمسؤولين إدارة وتشغيل المنظمات الإنسانية.

يتضح من الجدول (6) أن فئة (مدير إدارة) جاءت بنسبة 24.18% ثم فئة (مختص) بنسبة 21.49%، ثم فئة (المدير التنفيذي) بنسبة 19.40%، ثم فئة (رئيس قسم) بنسبة 10.45%، ثم فئة (الأمين العام)

2. توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة الإدارية:

جدول (7): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب نوع الخبرة الإدارية

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات وأقل 10	من 11 سنة وأقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	الإجمالي
العدد	130	110	50	45	335
النسبة %	38.81%	32.84%	14.93%	13.43%	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (7) أن أعلى نسبة للخبرة الإدارية كانت الفئة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (38.81%)، ثم تأتي بعدها الفئة (من 5 سنوات وأقل 10 سنوات) بنسبة (32.84%)، ثم تأتي بعدها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (13.43%)، ثم تأتي الفئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (14.93%). وهذا يدل على ارتفاع الخبرة الإدارية حيث تجاوزت نسبة من لديهم خبرة من 5 سنوات فأكثر بـ 61.19%.

3. توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل:

جدول (8): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب نوع المؤهل

المؤهل	ثانوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	أخرى	الإجمالي
العدد	23	214	51	31	16	335
النسبة %	6.87%	63.88%	15.22%	9.25%	4.78%	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (8) أن أعلى وأكبر نسبة للمؤهل الدراسي كانت الفئة (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (63.88%)، ثم تأتي بعدها الفئة (ماجستير) بنسبة (15.22%)، ثم تأتي بعدها الفئة (دكتوراة) بنسبة (9.25%). وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في المنظمات الإنسانية.

4. توزيع أفراد العينة بحسب التخصص:

جدول (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب نوع التخصص

التخصص	إدارة أعمال	إدارة عامة	محاسبة	اقتصاد	مالية ومصرفية	أخرى	الإجمالي
العدد	55	14	34	3	9	220	335
النسبة %	16.42%	4.18%	10.15%	0.90%	2.69%	65.67%	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (9) أن أعلى وأكبر نسبة للتخصص كانت الفئة (أخرى) حيث بلغت نسبتهم (65.67%)، ثم تأتي بعدها الفئة (إدارة أعمال) بنسبة (16.42%)، ثم تأتي بعدها الفئة (إدارة عامة) بنسبة (4.18%)، ثم تأتي بعدها الفئة (محاسبة) بنسبة (10.15%)، وهذا يدل على تخصصات العلوم الإدارية والمالية كانت بنسبة 34.33% وتعد نسبة جيد.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الإحصائي ببرنامج (SPSS V.17)، وفيما يأتي

أولاً: تحليل الدراسة:

عرض نتائج الدراسة:

بناء على أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، فقد تم تقديم النتائج وتحليلها من خلال استخدام التحليل (10) نتائج تحليل متغيرات الدراسة.

جدول (10): خلاصة نتائج تحليل (متغيرات الدراسة)

م	المتغيرات	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	مستوى الدلالة
1	البعد المالي	4.034	%80.67	0.626	مرتفع	33.85	.000
2	بعد العملاء	4.019	%80.39	0.563	مرتفع	33.14	.000
3	بعد العمليات الداخلية	4.054	%81.07	0.599	مرتفع	32.21	.000
4	بعد التعليم والنمو	3.700	%74.00	0.739	مرتفع	17.33	.000
أ	المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن	3.953	%79.06	0.515	مرتفع	33.848	.000
ب	المتغير الوسيط للعلاقات العامة	3.676	%73.52	0.732	مرتفع	16.89	.000
ج	المتغير التابع الحصول على التمويل	3.855	%77.11	0.618	مرتفع	25.34	.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

4- موافقة أفراد العينة إلى أن محور العلاقات

العامة بالمنظمات الإنسانية اليمنية كان مرتفعاً.

5- موافقة أفراد العينة إلى أن محور الحصول على

التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية كان مرتفعاً.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

1- اختيار الفرضية الأولى: والتي تنص على:

(توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بطاقة

الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات

الإنسانية اليمنية)، كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11): نتائج العلاقة الارتباطية بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل

الفرضية الرئيسية الأولى	معامل الارتباط	Sig
بطاقة الأداء المتوازن	0.193	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

• الفرضيات الفرعية من الفرضية الأولى: والتي تنص على: لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية، كما يوضح ذلك الجدول (12).

من خلال الجدول (11) ما يأتي:
1- توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية حيث بلغ معامل الارتباط (0.193) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.005).
2- كلما ارتفع مستوى بطاقة الأداء المتوازن ارتفع مستوى الحصول على التمويل لدى عينة الدراسة.

جدول (12): نتائج العلاقة الارتباطية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل

الفرضيات الفرعية	المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
معامل الارتباط	0.188	0.173	0.277	0.228
Sig	0.001	0.002	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

4- توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين بعد التعلم والنمو والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية حيث بلغ معامل الارتباط (0.228) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.005).
5- جاءت أقوى علاقة لبعء التعلم والنمو ثم ثانياً بعد العمليات الداخلية ثم ثالثاً بعد العملاء وأخيراً البعد المالي.
6- كلما ارتفع مستوى (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ارتفع مستوى الحصول على التمويل لدى عينة الدراسة.
❖ اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية)، كما يوضح ذلك الجدول (13).

نلاحظ من خلال الجدول (12) ما يأتي:
1- توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين البعد المالي والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية حيث بلغ معامل الارتباط (0.188) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.005).
2- توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين بعد العملاء والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية حيث بلغ معامل الارتباط (0.173) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.005).
3- توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين بعد العمليات الداخلية والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية حيث بلغ معامل الارتباط (0.277) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.005).

جدول (13): نتائج العلاقة الارتباطية بين العلاقات العامة والحصول على التمويل

الفرضية الثانية	معامل الارتباط	Sig
العلاقات العامة	0.268	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

(التباين الأحادي). وحتى يمكن القول بأن المتغير الوسيط يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والتابع تتحقق الشروط الثلاثة، وهي كما يأتي:

أ- تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط.
ب- تأثير المتغير الوسيط على المتغير التابع.
ج- تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

• وتكون العلاقة كلية عندما يأتي تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع غير دال إحصائياً، أما إذا كان دالاً إحصائياً فالعلاقة جزئية.

ويوضح الشكل رقم (2) مدى تحقق هذه الشروط ونوعية العلاقة كما يأتي:

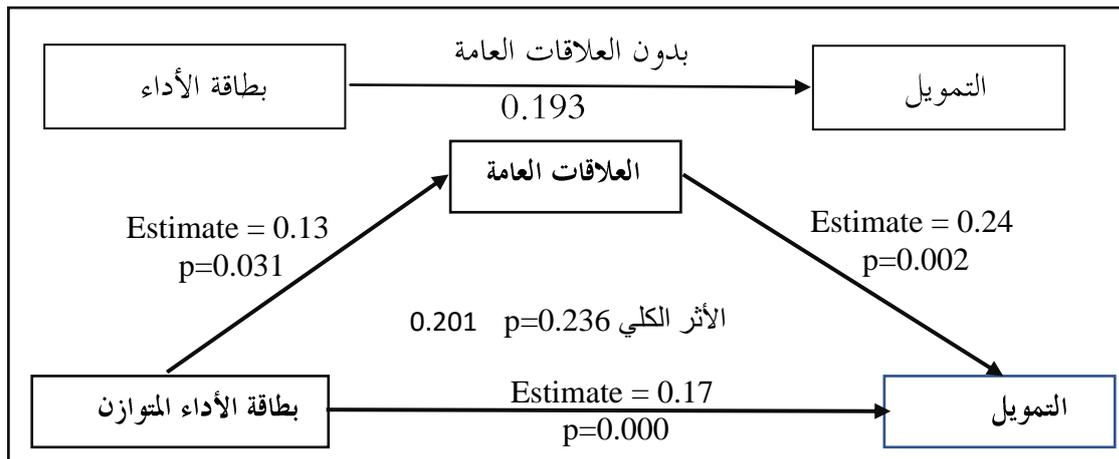
من خلال الجدول (13) ما يأتي:

1- توجد علاقة إيجابية بين العلاقات العامة والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية حيث بلغ معامل الارتباط (0.268) ومستوى Sig أقل من مستوى الدلالة (0.005).

2- كلما ارتفع مستوى العلاقات العامة ارتفع مستوى الحصول على التمويل لدى عينة الدراسة.

1- يتضح مما سبق قبول الفرضية الثانية.

2- اختيار الفرضية الثالثة: والتي تنص على: (العلاقات العامة تتوسط العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمينية)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج أموس.

شكل (2): تحليل توسيط الوعي الضريبي ببرنامج أموس

حيث يساوي (0.24) وهو دال إحصائياً.

3- تحقق الشرط الثالث من علاقة التوسط وهو: وجود تأثير لبطاقة الأداء المتوازن (المستقل) في الحصول على التمويل (التابع) بالمنظمات الإنسانية اليمينية حيث يساوي (0.17) وهو دال إحصائياً.

4- العلاقة جزئية وليس كاملة وذلك لأن الشرط الثالث دال إحصائياً.

5- يتضح مما سبق قبول الفرضية الثالثة.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2) ما يأتي:

1- تحقق الشرط الأول من علاقة التوسط وهو: وجود تأثير لبطاقة الأداء المتوازن (المستقل) في العلاقات العامة (الوسيط) بالمنظمات الإنسانية اليمينية حيث يساوي (0.13) وهو دال إحصائياً.

2- تحقق الشرط الثاني من علاقة التوسط وهو: وجود تأثير للعلاقات العامة (الوسيط) في الحصول على التمويل (التابع) بالمنظمات الإنسانية اليمينية

3- اختيار الفرضية الرابعة: والتي تنص على: الوظيفية، أو الخبرة الإدارية، أو المؤهل، أو (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع

جدول (14): نتائج اختبار One-Way ANOVA للمتغيرات الديموغرافية

التخصص		المؤهل		الخبرة الإدارية		نوع الوظيفية		المتغيرات الديموغرافية
Sig	F	Sig	F	Sig	F	Sig.	F	المتغيرات
0.439	0.966	0.815	0.392	0.357	1.082	0.302	1.207	بطاقة الأداء المتوازن (المستقل)
0.491	0.885	0.904	0.259	0.705	0.468	0.438	0.980	العلاقات العامة (المتغير الوسيط)
0.159	1.602	0.583	0.714	0.469	0.847	0.124	1.686	الحصول على التمويل (التابع)

أبو سويرح، (2020)، (محمد، 2018)، (سعيد، 2019)، من حيث إنها جاءت بدرجة مرتفعة، ولم تتفق مع دراسة (عياط ودحماني، 2016) حيث إنها جاءت فيها بدرجة متوسطة. كما جاءت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة مرتفعة، وكان بعد (العمليات الداخلية) في المرتبة الأولى بنسبة 81.07%، ثم بعد (المالي) في المرتبة الثانية بنسبة 80.67%، ثم بعد (العملاء) في المرتبة الثالثة بنسبة 80.39%، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (التعلم والنمو) بنسبة 74% وهو ما يفسره من أهمية العمليات الداخلية من حيث إتقان المنظمات الإنسانية لإعداد وتنفيذ المشاريع والبرامج الإنسانية بحسب شروط الجهات المانحة والمتبرعين، وأيضاً أهمية الجانب المالي فيتوفره تتم بقية الأبعاد الأخرى.

2- جاء العلاقات العامة بالمنظمات الإنسانية اليمينية بدرجة مرتفعة بنسبة 73.52%، وهو ما لا يتوافق مع دراسة (نصار، أبو عودة، 2020)، (سويد، حمادي، 2019) من حيث درجة العلاقات العامة متوسطة وأقل من ذلك، وتتفق مع دراسة Duhalm،

يتضح من الجدول (14) ما يأتي:

1- أن قيمة F المحسوبة جاءت غير دالة في جميع الفرضيات، وقيمة F غير دالة تعني أن جميع أفراد العينة وبغض النظر عن (نوع الوظيفة، أو الخبرة الإدارية، أو المؤهل، أو التخصص) لها الرأي نفسه فيما يتعلق بأثر بطاقة الأداء المتوازن على الحصول على التمويل في المنظمات الإنسانية اليمينية.

2- يتضح مما سبق رفض الفرضية الرابعة (توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفية، أو الخبرة الإدارية، أو المؤهل، أو التخصص).

الخاتمة:

أولاً: النتائج والاستنتاجات: بناء على نتائج اختبار فرضيات الدراسة فقد كانت أبرز النتائج والاستنتاجات كالاتي:

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1- جاءت بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمات الإنسانية اليمينية بدرجة مرتفعة بنسبة 79.06% وهو ما يتفق مع دراسة (محفوظ، 2018)، (أبو عرب،

إيجابية ضعيفة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية، وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج (Ouko, 2013)، دراسة (Nyangayo, 2014)، (محمد، 2018)، (Truong,)، (Nguyen, Duong, 2020)، (وريث، التويرقي، 2020)، (Kuffour, 2021)، من حيث وجود علاقة إيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية، ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية بشكل كبير لما لبطاقة الأداء المتوازن من أثر كبير في تحسين الأداء في جميع مجالات المنظمة ويعكس ذلك التحسن في زيادة الحصول على التمويل. وكلما زاد مستوى بطاقة الأداء المتوازن زاد مستوى الحصول على التمويل. ويجب على إدارات المنظمات الإنسانية الاهتمام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وخاصة بعد التعليم والنمو والذي له تأثير في بعد العمليات الداخلية من حيث تحسين تنفيذ المشاريع والبرامج الإنسانية بما يحقق رضا الجهات المانحة والمتبرعين واستمرارهم معها واستقطاب جهات مانحة جديدة ويؤدي ذلك إلى زيادة الموارد المالية من قبلها على شكل شراكات ومنح.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

• أسفرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية: عن وجود علاقة إيجابية بين العلاقات العامة والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية، وتأتي هذه النتائج غير متفقة مع نتائج دراسة (مرقاش، 2018)، (سويد، حمادي، 2019) من حيث عدم وجود علاقة بين العلاقات العامة والمتغير التابع، ومتفقة مع نتائج دراسة (Duhaln, Alecsandri, 2010)، (بركان، 2015)، (قلاتي، تونسي، 2015) (قرماش، يعقوب، 2018)، (مرقاش، 2018)، (سويد، حمادي، 2019)، (نصار، أبو عودة، 2020) من حيث وجود علاقة للعلاقات العامة والمتغير التابع، ويمكن القول:

(Alecsandri, 2010) من حيث إنها جاءت بدرجة مرتفعة، وهو ما يفسره من امتلاك موظفي العلاقات العامة بالمنظمات الإنسانية المواصفات والمؤهلات لتحسين الصورة الذهنية للمنظمات وزيادة عدد الشراكات والمتبرعين.

3- جاء الحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية اليمنية بدرجة مرتفعة بنسبة 70.03% وهو ما يتوافق مع دراسة (أبو عرب، أبو سويرح، 2020) وهو ما يفسره من زيادة الحصول على التمويل عن السنوات السابقة.

2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1- أسفرت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى: عن وجود علاقة إيجابية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية، وجاء أقوى علاقة لبعد العمليات الداخلية ثم بعد البعد المالي ثم بعد العملاء وفي الأخير بعد التعلم والنمو. وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة (محفوظ، 2018) من ناحية وجود علاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل، ولا تتفق مع نتائج دراسة (Turshan, Al et, 2022) من حيث عدم وجود علاقة لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع المتغير التابع، وأيضا لا تتفق مع نتائج دراسة (محفوظ، 2018) من حيث ترتيب قوة علاقات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، جاء بعد العمليات الداخلية كأقوى علاقة من بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية لأهمية بعد العمليات الداخلية الذي يظهر كفاية المنظمات في إدارة المشروع من بداية إعداد المشروع للتسويق حتى الانتهاء من تنفيذ المشروع ورفع التقارير للجهات المانحة.

2- أسفرت نتائج الفرضية الأولى: عن وجود علاقة

بالإضافة إلى ارتفاع الخبرة الإدارية للعاملين بالمنظمات الإنسانية، وأن الحصول على التمويل لا يعتمد على المؤهل أو التخصص وإنما على الخبرة ونوع الوظيفة.

ثانياً: التوصيات والمقترحات: توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات كالاتي:

1- أهمية تعزيز الوعي المالي لدى أعضاء الهيئات الإدارية بالمنظمات الإنسانية المنتخبين والمعنيين وموظفيها.

2- أن تقوم المنظمات الإنسانية بالتعريف عن نفسها، ونشر أخبارها وأنشطتها بمختلف الوسائل الإعلامية.

3- أهمية أن يكون لدى موظفي العلاقات العامة (تتمية الموارد والشراكات) بالمنظمات الإنسانية القدرة على التحدث بأكثر من لغة، وامتلاكهم للخبرة اللازمة لأداء مهامهم.

4- أن يكون لدي المنظمات الإنسانية قائمة بالجهات المانحة المختلفة لمعرفة المنح المقدمة وإجراءات الحصول عليها وشروطها، وسرعة التعرف والاستجابة لشكاوى المانحين والمتبرعين للمحافظة عليهم.

5- أن تسعى المنظمات الإنسانية إلى توفير بنية تحتية تناسب حجم المنظمة ونشاطها.

6- أن تحافظ المنظمات الإنسانية على موظفيها وخاصة الذين يمتلكون خبرات ومهارات وقدرات عالية بحيث لا يبحثون عن بديل آخر للعمل، وتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتعريفهم ببطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث للإدارة.

7- أن تستخدم المنظمات الإنسانية التقنيات الحديثة في إدارة نشاطها.

8- إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المجال الإنساني.

إن هذه النتيجة منطقية لما للعلاقات العامة من أثر مهم في تحسين الصورة الذهنية عن المنظمة لدى المنظمات المانحة والمتبرعين، وقدرتهم على التواصل معهم واقناعهم بكفاية المنظمة في تنفيذ المشاريع بحسب شروطهم وإجراءاتهم المحددة.

4- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

• أسفرت على أن العلاقات العامة تتوسط العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والحصول على التمويل بالمنظمات الإنسانية. وهذا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في العلاقات العامة، والعلاقات العامة تؤثر في الحصول على التمويل، وهذه الوساطة جزئية لكون الأثر الذي تؤديه العلاقات العامة هو أثر جزئي بسبب قوة أثر بطاقة الأداء المتوازن في الحصول على التمويل. وتأتي هذه النتائج متفقة مع نتائج (وريث، التويرقي، 2020)، (خويلدات، خامرة، 2022) من حيث وجود متغير وسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية بشكل كبير لتأثير بطاقة الأداء المتوازن على أكثر من متغير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وبما يحسن الأداء.

5- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

• أسفرت على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، أو الخبرة الإدارية، أو المؤهل، أو التخصص)، وهو ما يتوافق مع دراسة (سعيد، 2019)، (أبو عرب، أبو سويرح، 2020) من حيث عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة. ويعزو ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة إلى أن الموظفين يخضعون لظروف العمل نفسها ويمارسون المهام الوظيفية والأنشطة نفسها،

المراجع والمصادر:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2- أبو حماد، ناهض محمود. (2011). التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 3- أبو عرب، هبة حمادة، وأبو سويح، أيمن سليمان. (2020). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية-فلسطين، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5 (2)، 327-342.
- 4- أبو قمر، محمد أحمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 5- أحمد، السيد علي عثمان. (2018). دور شبكات التواصل الاجتماعي في تسويق خدمات الجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 10 (10)، 11-47.
- 6- أيوب، هبة أحمد. (2020). أثر الرقابة المالية في تنمية واستدامة التمويل في المنظمات الدولية العاملة في سورية، (رسالة ماجستير)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 7- باهام، عبد الله سالم. (2010). المتبرع والمنظمة الخيرية، جدة: المركز الدولي للأبحاث والدراسات ومداد.
- 8- بركان، أسماء. (2015). دور العلاقات العامة في الترويج السياحي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجليلي بونعامة خميس بالجزائر، 1 (12)، 297-310.
- 9- البشتاوي، سليمان حسين. (2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 20 (1)، 385-425.
- 10- بوخوفنة، ربيعة، وخلفوني، فائزة. (2017). دور العلاقات العامة في تحقيق التطوير التنظيمي - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية تيزي وزو بالجزائر، (رسالة ماجستير) جامعة مولود معمري، الجزائر.
- 11- توفيق، عبد الرحمن. (2008). 6 سيجما ومصنوفة الأداء المتوازن، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- 12- الجرجاوي، طلعت محمود. (2012). أثر القدرات الفنية لدى إدارة المنظمات غير الحكومية على تجنيد الأموال، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 13- جوارن، نيلز، وروي، جان؛ ووتر، ماجتر. (2003). الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- 14- حجاب، محمد منير. (2007). العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، القاهرة: دار الفجر.
- 15- حماد، خالد يوسف. (2020). أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تطبيق نظام الجباية الإلكترونية للضرائب، مجلة دراسات اقتصادية، 22 (1)، 208-229.
- 16- حماد، طارق عبد العال. (2010). الموازنات التقديرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 17- خجا، حسام. (أكتوبر 13، 2016). دور العلاقات العامة في جمعية مستودع المنورة الخيري، <https://news.mcw.sa/2796>
- 18- خويلدات، محمد، وخامرة، بوعامة. (2022). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 8 (1)، 417-432.
- 19- الداعري، مراد غالب. (2010). دور المنظمات الخيرية في التنمية الاجتماعية، صنعاء: الدار المحمدية الهمدانية للدراسات.
- 20- درغام، ماهر موسى، وأبو فصة، مروان محمد. (2009). أثر تطبيق الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، 17 (2)، 741-788.
- 21- دلول، هبة حسن. (2013) تقييم مدي تطبيق المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة للمتطلبات المالية للجهات المانحة وتأثيره على استمرارية التمويل، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 22- الديلمي، عبد الرزاق. (2005). العلاقات العامة في التطبيق، عمان: دار حرير للنشر والتوزيع.
- 23- الرفاتي، عادل جواد. (2011) مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 24- سعيد، عمار أمين أحمد. (2019). دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الإستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، (رسالة ماجستير)، جامعة الجزيرة، السودان.
- 25- سويد، أحمد قمر، وحمادي، سالمة. (2019). دور العلاقات العامة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، (رسالة ماجستير)، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.
- 26- شرف، جهاد محمد. (2005). أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 27- الشهري، ياسر علي. (2011). الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية السعودية، جدة: المركز الدولي للأبحاث والدراسات ومداد.
- 28- الشيشني، حازم محمد. (2004). نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الاداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، 26 (1)، 97-130.
- 29- طيباوي، أمينة، وبودريالة، سارة حدة. (2019). أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة دراسات، 10 (2)، 91-107.
- 30- العباس، هاشم عبد الله. (2009). مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أنموذجا، العربية 3000، 9 (36)، 7-24.

- 31- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، حنان. (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (1)، 141-156.
- 32- عبد اللطيف، هبة أحمد. (16 - 17 مارس 2005). دعم تمثيل النوع الاجتماعي في مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية، المؤتمر العلمي الثامن عشر الخدمة الاجتماعية والإصلاح الاجتماعي في المجتمع العربي المعاصر، المجلد الخامس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- 33- عثمان، ردينة، والصيدعي، محمود جاسم. (2001). التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، عمان: إدارة المناهج للنشر.
- 34- العجلوني، الأمين عثمان محمود. (2017)، أثر استخدام موقع التواصل الاجتماعي فيس بوك على التمويل الجماعي في المؤسسات غير الربحية في الأردن، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 35- عوجة، علي. (2001). العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: جامعة القاهرة.
- 36- العريفي، نكري عبد الجبار، والصلوي، ياسر حسن. (2021). معوقات العمل التطوعي في الجمعيات والمؤسسات الأهلية اليمنية دراسة ميدانية بمدينة تعز، مجلة الآداب بجامعة نمار، 1(20)، 531-559.
- 37- علاونة، محمد، (2016). 665 مليار دولار حجم التبرعات حول العالم في 2016، <https://lusailnews.qa/article/12/05/2016/665>.
- 38- العمري، هاني عبد الرحمن. (2001). منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، مقالة علمية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القاهرة.
- 39- عياط، سعاد، ودحماني، عزيز. (2016) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، (6)، 107-121.
- 40- عينا، عبد السلام محمد. (2019). دور الرقابة المالية على ضبط الأداء المالي بالمنظمات الإنسانية، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، 1(1)، 65-103.
- 41- فريد، جورج يوسف. (2004). إدارة المشروعات وتدريب التمويل، القاهرة: أكاديمية تطوير التعليم.
- 42- قرامش، سالم، ويعقوب، عبد السميع. (2018). دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة المطار من وجهة نظر معتمري مطار الوادي بقمار، (رسالة ماجستير)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.
- 43- قرني، مروة مجدي حسني. (2022). فعالية التمويل بالجمعيات الأهلية في ظل التشريع المنظم للعمل التطوعي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 24(2)، 359-409.
- 44- قلاتي، صبيحة، وتونسي، سهيلة. (2015). دور العلاقات العامة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمية، (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- 45- لداودة، حسن. (2000). علاقات المنظمات الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، فلسطين: معهد ماس.
- 46- محسن، محمد فايق. (2008). مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم 1، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 47- محفوظ، ريمة. (2018). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير، (رسالة ماجستير)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- 48- محمد، عمر السر الحسن. (2018) أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية: دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية السودان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 4 (1)، 1-15.
- 49- محمد، محمد جابر عباس. (2020) التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لبناء قدرات المنظمات الأهلية الناشئة في مجال تدبير التمويل، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 3 (49)، 741-782.
- 50- محمد، محمد عبد الفتاح، مصطفى، هاله (٢٠٠٩). ممارسة تنظيم المجتمع في الأجهزة والمنظمات المجتمعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 51- المخلافي، عبد العزيز محمد. (2009). أساسيات الإدارة المالية، صنعاء: الأمين للنشر والتوزيع.
- 52- مداد، المركز الدولي للأبحاث والدراسات. (2014). قيمة التبرعات النقدية في دول مجلس التعاون الخليجية، <http://www.medadcenter.com/countst/25>
- 53- مرقاش، سميرة. (2018). دور العلاقات العامة في تحسين سمعة المؤسسة-دراسة تحليلية لمؤسسة التطوير العقاري بعبورة، مجلة الريادة للأعمال والاقتصاد، 4 (2)، 312-328.
- 54- مركز مرصد حماية المدافعين عن حقوق الانسان. (2013). انتهاكات حق المنظمات غير الحكومية في التمويل: من التصييق الى التجريم، ترجمة شريف بهلول، المنظمة العاملة لمناهضة التعذيب والفدرالية الدولية لحقوق الإنسان.
- 55- منتصر، محمد، وحلاسة، شعبان. (2013). واقع استخدام المنظمات الأهلية في قطاع غزة لشبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز علاقتها بالجمهور، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 56- المنظمة العربية للتنمية الزراعية. (2001). الدراسة القومية حول تفعيل دور التنظيمات غير الحكومية في تنمية المجتمعات المحلية، الخرطوم: المنظمة العربية للتنمية الزراعية.
- 57- النجار، فريد راغب. (2009). إدارة منظمات المجتمع المدني، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 58- نصار، صديق توفيق، وأبو عودة، قصي أمين. (2020). واقع

- 73- Nair, M., (2004). Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley and Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, Published simultaneously in Canada.
- 74- Naser. A., Alamlah, L. W., Al-Atoot, S. M., & Almomani, K. m. (2022). The Effect of Applying Balanced Scorecard on Earnings Quality among Banks Listed on the Palestine Exchange, *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 101-112.
- 75- Niven, P. R., (2003). Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, John Wiley and Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, Published simultaneously in Canada.
- 76- Nyangayo, S. A. (2014). Balanced ScoreCard and Performance: A case study of Co-Operative Bank of Kenya, (published message Masters), University of Nairobi, Nairobi.
- 77- OUKO, N. A., (2013). EFFECTIVENESS OF THE BALANCED SCORECARD ON PERFORMANCE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN KISUMU COUNTY KENYA, (published message Masters), University of Nairobi, Nairobi.
- 78- Rampersad, H.K. (2003). Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity, Butterworth, Heinemann.
- 79- Saxton, G. D., & Wang, L. (2013). The social network effect: The determinants of giving through social media. Nonprofit and Voluntary, (Doctoral dissertation), American University, D.C: USA.
- 80-Tejedor, J. P., Elola, L. N., & Tejedor, A. C. (2008). The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital, *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (6), 643-659.
- 81- TRUONG, D. D., NGUYEN, H., & DUONG, T. Q. (2020). Factors Influencing Balanced Scorecard Application in Evaluating the Performance of Tourist Firms, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (5), 217 – 224.
- 82- Turshan, M. N., & Karim. N. A. (2020). The Effect of Adopting Balanced Scorecard (BSC) as Strategic Planning Tool on Financial Performance of Banks Operating in Palestine, *Asian Social Science*, 16(1), 95-108.
- 83- Wang, J., & College, H. (2006). Corporate Strategic Management and Business Re-Engineering Effort Analyzed by the Balanced Scorecard Model, *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10 (1), 95-115.
- العلاقات العامة في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة ودورها في جلب التمويل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 4 (3)، 1-31.
- 59- النمأ، شبكة النمأ للمنظمات الأهلية اليمنية. (2020). دليل المنظمات العاملة في اليمن، اليمن: إصدارات الشبكة.
- 60- الهابيل، وسيم إسماعيل، وأبو الروس، محمد طلال. (2016). دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في محافظة الوسطى-قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، 18(1)، 1-32.
- 61- وريث، الصيدانية، والتويرقي، خالد عبد العزيز. (2020). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم نظام الرقابة الداخلية كأداة للحد من الفساد المالي والإداري، المؤتمر الدولي الثالث للعلوم التقنية (ICST2020)، (756-772)، 28 - 30 نوفمبر، طرابلس.
- 62- وزارة الشؤون القانونية. (2001). قانون رقم 1 لسنة 2000 بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، صنعاء، اليمن.
- 63- وهابي، كلثوم. (2011). التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح، (رسالة ماجستير)، جامعة أمجد بوقرة، الجزائر.
- 64- الوهيبي، عبد الله بن عبد الرحمن. (2019). دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 10(4)، 306-326.
- 65- يوسف، محمد محمود. (2005). البعد الإستراتيجي لتقويم الاداء المتوازن، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 66- Chang, H. H., (2009). An empirical study of evaluating supply chain management integration using the balanced scorecard in Taiwan, *The Service Industries Journal*, 29 (2), 182-202.
- 67- Davis, C., (2013). An Analysis of Financially Successful Special Fundraising Events, (Doctoral dissertation), University of Akron, Akron, Ohio: USA.
- 68- Dean, A., (2015). Digital Engagement in DC: How Nonprofits in the Nation's Capital Use social media for Fundraising, (Doctoral dissertation), American University, D.C: USA.
- 69- Duhalm, S., & Alecsandri, V., (2010). The role and importance of public relations at non-governmental organizations, *Studies, and Scientific Research - Economic Edition*, 15, 360 - 364.
- 70- Kaplan R. S., Norton D. P., (1992). (A) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review, January – February*, 70-80.
- 71- Kaplan R. S., Norton D. P., (2007). (B) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, July-August, 49-51.
- 72- Kuffour, F, O. (2021). Balance Scorecard Perspectives and Institutional Performance of Private Tertiary Institutions, *Journal of Business, Governance, & Information Technology*, 3(2), 11-25.

The Mediating Role of Public Relations between the Balanced Scorecard and Obtaining Funding in Yemeni Humanitarian Organizations

Abdusalalam Mohammed Mahdi A'ina'a

Abstract

The study aimed to find out the relationship of the balanced scorecard to obtaining funding in organizations through the mediation of public relations in humanitarian organizations. The study adopted the descriptive analytical approach. The questionnaire was used as a tool for data collection. The population of the study included the employees of humanitarian organizations. (400) questionnaires were distributed, and the number of questionnaires which were received and valid for analysis was (335) which constitutes a percentage of (83.75%). The study revealed that the balanced scorecard, public relations and access to funding in Yemeni humanitarian organizations came in a high degree. Besides, there is a positive relationship between the balanced scorecard and the access to funding in Yemeni humanitarianism organizations. Moreover, there was a positive relationship between public relations and access to funding, and public relations. The public relations came in the middle between the balanced scorecard and access to funding, which is a partial relationship. The study recommended the importance of humanitarian organizations to introduce themselves and publish their news, activities and financial reports in various media outlets. Moreover, the study recommended that humanitarian organizations have a list of different donors to know the grants provided, the procedures for obtaining them and their conditions. Furthermore, the humanitarian organizations should seek to provide infrastructure commensurate with their sizes and activities and maintain the staff of humanitarian organizations, especially those who possess high experience, skills and capabilities so that they are not looking for another alternative to work.

Keywords: Balanced Scorecard, Funding, Public Relations, Humanitarian Organizations