

أثر عوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية على البنوك اليمنية

الاستلام: 2/ديسمبر/2024
التحكيم: 12/ديسمبر/2024
القبول: 28/يناير/2025

Gamal Dirhim Ahmed Zaid¹ جمال درهم أحمد زيد¹
Nabil Ali Najji Mohammed Al-Demah^(2,*) نبيل علي ناجي محمد الدمه^(*,2)

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

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة

1 Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen
2 Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 أستاذ إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن
2 باحث في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن
* عنوان المراسلة: n.aldumah@gmail.com

أثر عوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية على البنوك اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي للبنوك اليمنية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك اليمنية البالغ عددهم (1973) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية نسبية بلغت (322) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة (281) استبانة، وتم إدخال البيانات وترميزها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS 28)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة بأبعادها مجتمعة في الأداء المنظمي للبنوك اليمنية، مع عدم وجود أثر لبعدي: (الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية) من أبعاد عوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء المنظمي متحقق بنسبة مرتفعة في البنوك اليمنية بكافة الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، وأن عوامل النجاح الحرجة في البنوك اليمنية تتوفر بنسبة مرتفعة بكافة أبعادها كذلك، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تحديد وتحليل عوامل النجاح الحرجة وأبعادها في البنوك اليمنية وبما يناسب كل بنك، والعمل على تعزيزها لتصبح جزءاً من استراتيجياتها الشاملة، وتضمن هذه العوامل في التخطيط الاستراتيجي؛ لضمان تحسين الأداء المنظمي في السوق المصرفية اليمنية، كما أوصت الدراسة بالاستمرار في تبني بطاقة الأداء المتوازن لتكون أداة رئيسية لقياس الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية.

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة، الأداء المنظمي، البنوك اليمنية.

Impact of Critical Success Factors on Organizational Performance: A Field Study of Yemeni Banks

Abstract:

This study aimed to determine the impact of critical success factors (CSFs) on the organizational performance (OP) of Yemeni banks. The study adopted a descriptive-analytical approach, and the population included (1,973) employees working in the leadership and supervisory positions at Yemeni banks. A stratified random sample of (322) individuals was selected, and data were collected using a questionnaire distributed to the study sample. The number of valid questionnaires received was (281). The data were entered, coded, and analyzed using the SPSS 28 software. The study findings revealed a significant direct impact of CSFs, in all their dimensions, on OP of Yemeni banks. However, no impact was found for the dimensions of (human resources and organizational culture) on OP. Additionally, the study findings showed that level of OP was high in Yemeni banks across all dimensions of the Balanced Scorecard. Furthermore, CSFs were also found to be high in Yemeni banks across all of their dimensions. Based on the results, the study recommended the identification and analysis of CSFs in all their dimensions in Yemeni banks, tailored to each bank, and working to enhance them as part of their overall strategies. It also recommended incorporating these factors into strategic planning to ensure the improvement of OP in the banking market. Moreover, the study recommended continuing to adopt the Balanced Scorecard as a main tool for measuring OP in Yemeni banks.

Keywords: critical success factors, organizational performance, Yemeni banks.

المقدمة:

يمثل الأداء المنظمي التحدي الأبرز للمنظمات في عالم الأعمال اليوم، باعتباره الهدف الجوهرى لنشأة المنظمة وتشغيلها، والعامل الحاسم في استمرارها وتطورها، وهو محل اهتمام جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وبويرة تركيزها، كما تتوقف كفاءة أي منظمة في أي قطاع كان على كفاءة أدائها.

إن الاهتمام بتحقيق الأداء المنظمي المناسب، واستمراره والمحافظة عليه في ظل كل تلك التحديات؛ يتطلب امتلاك المنظمة موارد وكفاءات تنظيمية متفاعلة ومتجددة، وقدرات تعكس قابلية المنظمة وفعاليتها في التركيز على عوامل محورية، وخيارات دقيقة محددة وواضحة، واستراتيجيات حديثة يتم من خلالها إعادة تكوين تلك الموارد والكفاءات في المنظمة؛ لبناء قدرتها على الابتكار والتكيف، والاستجابة لديناميكية بيئة الأعمال، ومواجهة التحديات وفق رؤية استراتيجية حديثة تتلاءم مع الواقع، وتستفيد من معطياته، متجاوزة بذلك الوسائل والأفكار التقليدية. وقد أشار Rummeler (2006) إلى أن الأداء المنظمي يتحقق عندما تقوم المنظمة بتحديد العناصر الرئيسية التي تؤثر في عملها، وجعلها متوافقة لدعم استراتيجياتها وأهدافها، وهذا يشمل الممارسات والسياسات والهياكل التنظيمية (دهام، 2012)، وقد أوجبت هذه التهديدات الناشئة، وحالات عدم التأكد، على المنظمات تبني استراتيجيات جديدة لتحقيق درجة عالية من الأداء من أجل تحقيق أهدافها في البقاء والنمو؛ وذلك من خلال امتلاك المنظمة موارد قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد، ولا يمكن تغييرها بسهولة.

لذا أكد بلاسكة ومزياني (2013) على أن قدرة المنظمات على الاستمرار والبقاء؛ مرهون بقدرتها على التعلم والتحول في استراتيجياتها وسياساتها، بما ينعكس إيجابيا على أدائها؛ الأمر الذي يدفعها إلى البحث عن وسائل وطرق جديدة في تحسين إدارتها وتوسيع معارفها.

وفي هذا السياق كان التركيز على دراسة وضع البنوك اليمينية وما واجهته وتواجهه من التحديات والصعوبات التي كان لها الأثر الكبير في إضعاف وتراجع دورها، وما اتبعته من الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات؛ لتجاوز ذلك وفق أساليب وأدوات حديثة تساعد في تعزيز دورها وتحسن من مستوى أدائها المنظمي، وذلك عبر دراسة أثر عوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي.

الأداء المنظمي:

مفهوم الأداء المنظمي:

من خلال الاطلاع على مفهوم الأداء المنظمي في الأدبيات والدراسات السابقة؛ يلاحظ تعدد التعاريف والمفاهيم وفق وجهات نظر مختلفة، فمنهم من نظر إليه بأنه: النتيجة النهائية التي يمكن الحصول عليها من خلال ملاءمة استراتيجية المنظمة مع بيئتها الداخلية أو الخارجية أو كلاهما معا، حيث عرفه كل من Dess و Beard (1981) بأنه النتيجة النهائية للملاءمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمنظمة، وفي هذا السياق يعرفه كل من عايش والعصيمي (2023، 67) بشكل أشمل بأنه: "المحصلة النهائية لأعمال المنظمة، نتيجة ربط أنشطة المنظمة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفعالية من خلال استثمار مواردها المختلفة، وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية".

ومنهم من يرى بأن الأداء المنظمي هو تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية في مدى زمني محدد، حيث عرفه محمد (2018، 78) بأنه: "المدى الذي تفي فيه المنظمة بأهدافها المالية والسوقية"، كما عرفه العتيبي (2023، 11) بأنه: "أداء منظمة الأعمال ضمن خطة استراتيجية واضحة تعمل من خلالها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى إنجازها بكفاءة وفعالية".

وهناك من اعتبره منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة من خلال تفاعلها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ومن ذلك تعريف Engel et al. (2002، 485) الذي يرى بأن الأداء المنظمي هو "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية"، وكذلك

عرفه كل من الصياد والسنباني (2024، 642) بأنه: "المنظومة المتكاملة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة؛ بهدف تحقيق أهدافها المالية، وذلك من خلال تحقيق رضا العملاء، وتحسين البنية التحتية وتطوير وتنمية مهارات الكادر البشري".

ويرى البعض بأنه مجموعة من التفاعلات المعقدة بين الأفراد والأساليب والمواد التي يستخدمونها، وكذلك بين الثقافة والبيئة. كما عرفه الشمري (2022، 103) بأنه: "محصلة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين العاملين من جهة، وبين الأساليب والتقنيات المستخدمة من جهة، وبينهم وبين الثقافة والبيئة التي يعملون فيها من جهة ثالثة".

وعرف كذلك من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات باعتباره تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، فقد عرفه أبو حطب (2022، 51) بأنه: "مخرجات الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال العاملين، والواجبات التي يؤديونها، والمسؤوليات التي يتحملونها، وتحليل سلوكهم ودراسة تصرفاتهم أثناء العمل، للحكم بمدى كفاءتهم وإمكانية النمو وتحمل مسؤولياتهم في المستقبل".

وبناء على ما سبق، يمكن في ضوء التعريفات السابقة تعريف الأداء المنظمي بشكل أشمل بأنه: "محصلة تفاعل المنظومة المتكاملة لموارد المنظمة المادية والبشرية والمعرفية مع البيئة الخارجية؛ بقصد تطوير ونمو عاملها، وتجويد عملياتها، وإرضاء عملائها، وتحقيق عوائد مالية مناسبة، وبما يسهم في إشباع رغبات ذوي المصلحة وتحقيق أهدافها في الاستمرار والنمو".

أهمية الأداء المنظمي:

يمكن توضيح أهمية الأداء المنظمي على النحو الآتي (العتيبي، 2022؛ العتوم والحوامدة، 2023):

1. يمثل قدرة المنظمة واستعدادها لتحقيق النتائج المحددة مسبقاً.
2. يسهم في تنفيذ الأهداف المرجوة، وتحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.
3. يعد مؤشراً لقياس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو من خلال الموارد التي تمتلكها.
4. يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشكلات التي تواجه العاملين والمنظمة.
5. يحدد مدى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للمحددات البيئية.
6. يساعد على التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط على معرفة جيدة بمهامهم.
7. يساعد المنظمات على إصلاح أخطائها والتعلم منها.
8. يوجد نوعاً من المنافسة بين مختلف الوحدات للاسهام في تحسين الأداء.

ومما سبق يتضح أهمية الأداء المنظمي باعتباره مؤشراً لنجاح المنظمات، وقدرتها على التطور والنمو، حيث يسهم في تحقيق أهدافها من خلال معرفة جوانب الضعف وجوانب القوة، ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، ومن ثم وضع الاستراتيجيات اللازمة وتصحيح المسار لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن الاهتمام بالأداء المنظمي يمكن المنظمات من امتلاك فرص تضمن لها الاستمرار، وتمكنها من تحسين موقعها في السوق التنافسية، والتوسع في نشاطاتها سواء في السوق المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

قياس وتقييم الأداء المنظمي في البنوك:

يعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات المتأثرة بالتحويلات السريعة في بيئة الأعمال والمنافسة المتزايدة، حيث يؤدي دوراً أساسياً في دعم الاقتصاد الوطني، ويشكل الأداء المنظمي للبنوك أساساً لبقائها وتطورها، وبالتالي، يعد قياس الأداء في البنوك كبيئة سريعة التغيير من أهم التحديات التي تواجه الإدارة العليا فيها (العقبى، 2020، ف)، ولذلك أصبح تحسين الأداء ورفع كفاءته من أهم التحديات التي تواجه البنوك لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والاستحواذ على حصة سوقية عالية.

وتزداد أهمية قياس وتقييم الأداء في البنوك نظرا لخصوصية النشاط البنكي، حيث يساعد في قياس قدرة البنك على تحقيق أهدافه المخططة من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفة، وتحديد الانحرافات ومعالجتها، كما يكشف عن التغيرات في الأداء، سواء نحو التحسن أو التدهور، ويظهر المركز الاستراتيجي للبنك في البيئة القطاعية، ويسهم أيضا في تحديد التوافق بين الأهداف والاستراتيجيات، وتحقيق التنافسية، وتوفير صورة شاملة عن كفاءة استخدام الموارد، بالإضافة إلى ذلك، يعزز التقييم الأداء داخل البنك من خلال تحفيز الأقسام وتعزيز المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (فهد، 2009).

استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المنظمي في البنوك:

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في دراسة نشرها كل من Kaplan و Norton (1992)، حيث ركز الباحثان على ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية واستراتيجية المنظمة، وتعد "بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية معاصرة تستخدم لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وقياس تقدم الأداء نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي تتجاوز المقاييس المالية التقليدية، مما يتيح للمنظمات رؤية شاملة حول أدائها الحالي والمستقبلي" (المحروق، 2017، 28).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "إطار عملي لتحسين الأداء، من خلال قياس أربعة أبعاد، هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم" (Kaplan & Norton, 1992). ويرى (Horngren et al., 2000، 24) بأنها: "وسيلة لتحويل استراتيجية المنظمة إلى مقاييس أداء"، كما يراها القروود (2020، 59) بأنها: "نظام شامل لقياس وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية".

وتتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قدرتها على ترجمة استراتيجيات ورؤى البنوك إلى مقاييس أداء استراتيجية مترابطة تشمل مؤشرات مخرجات الأداء ومحركاتها، كما تسهم في التواصل مع جميع أصحاب المصالح، وتغطية الاحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء الاستراتيجي، مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للبنوك؛ وذلك من خلال تضمين مؤشرات مالية وغير مالية (ملو العين، 2015).

ومن خلال استقراء بعض الدراسات السابقة (Oyedijo, 2012; Yildiz & Aykanat, 2021؛ راضي وعبدالحسن، 2022؛ المخلافي والقروود، 2022؛ المعبقي، 2020؛ الياسري وآخرون، 2014) وبالرجوع إلى مؤشرات الأداء في البنوك اليمنية، يمكن تعريف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحديد مؤشرات قياسها من خلال الجدول (1).

جدول (1): تعريف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات قياسها في الدراسة الحالية

البعد	تعريف البعد	مؤشرات قياس البعد في الدراسة الحالية
أولا بعد	"ويهتم باستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والاحتفاظ	- العمل على تطوير مهارات العاملين في البنك.
التعلم والنمو	بها، وتدريبها وتطوير معارفها ومهاراتها، وضمان رضا العاملين وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية، وتطوير	- الاحتفاظ بالعاملين الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة للبنك.
	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات للمساعدة على العمل بكفاءة من خلال زيادة سرعة الاستجابة، وتنفيذ البرامج التي تنمي الثقافة المنظمة وروح الفريق والإخلاص في العمل" (الزوياف، 2022، 403).	- تبني ثقافة الإبداع والتعلم المستمر.
		- تشجيع العاملين على المشاركة في ورشات العمل والندوات والمؤتمرات.
		- توفير فرص التطور المهني والترقيات والتعيين في مناصب قيادية.

جدول (1): يتبع

المُؤشرات قياس البعد في الدراسة الحالية	تعريف البعد	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين جودة الخدمات المقدمة. - استخدام التقنيات الحديثة لتطوير خدماته. - مراقبة دقة وجوده العمليات المنجزه. - التميز بإجراءات واضحة وبمبسطة لمعالجة معاملات العملاء. - تحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب التميز بها باستمرار. - تحقيق نسبة رضا عالية بين العملاء. - الاستجابة للشكاوى الواردة من العملاء بسرعة. - المحافظة على نسبة كبيرة من العملاء الحاليين. - تقديم خدمات تلبى احتياجات العملاء. - تحقيق النمو المستمر في الحصة السوقية. - تحقيق ربحية مناسبة. - تطبيق سياسة تخفيض النفقات. - الاحتفاظ بسيولة مالية مناسبة لتغطية الالتزامات. - تحقيق النمو المناسب في الإيرادات. - إدارة المخاطر المالية بكفاءة. 	<p>"هو البعد الذي يركز على العمليات الداخلية التي تستجيب لرغبات العميل عن طريق إيجاد قيمة للعملاء والجانب المالي وذلك من خلال زيادة ثروة المساهمين" (Kaplan & Norton, 1996, 84).</p> <p>"ويستخدم لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل في رضا العملاء. وتشمل المقاييس مؤشرات على عدد العملاء الجدد، وولاء العملاء، والاحتفاظ بهم، وتحسين الحصة السوقية" (العتوم والحوامدة، 2023، 116).</p> <p>"يمثل الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، ويعتبر من الوسائل التقليدية لتقييم الأداء وتحليل النجاح المنظمي، ويضم مجموعة من العناصر، مثل: الربحية، ونمو المبيعات، والعائد على رأس المال، والعائد على الاستثمار، والتدفق النقدي، والنسب المالية" (المغربي، 2020، 130).</p>	<p>ثانياً: بُعد العمليات الداخلية</p> <p>ثالثاً: بُعد العملاء</p> <p>رابعاً: البُعد المالي</p>

عوامل النجاح الحرجة:

مفهوم عوامل النجاح الحرجة:

تمثل عوامل النجاح الحرجة الأنشطة أو العوامل التي تعتبر ضرورية للمنظمة لتحقيق أهدافها، وقد عرفها Rockart (1979، 133) بأنها: "العدد المحدود من المجالات التي تضمن فيها النتائج، إذا كانت مرضية، أداء تنافسياً ناجحاً للمنظمة"، ويعد هذا التعريف أكثر التعاريف شمولاً ونضجاً، وبمرور الزمن توالت الدراسات التي وضعت تعريفات جديدة لعوامل النجاح الحرجة، ولكنها باعتقاد الباحثين لم تخرج عن الصورة التي رسمها Rockart، حيث يعرفها كل من Clements و Gido (2014، 54) بأنها "مجالات أو أنشطة رئيسية يجب تنفيذها على أعلى مستوى حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وغاياتها"، كما عرفها Kayikci et al. (2022، 8) بأنها: "المجالات التي تكون فيها النتائج مرضية، وتضمن أداء تنافسياً للمنظمة".

وبالنظر إلى عوامل النجاح كـ (عوامل) يأتي تعريف Harrington (1991، 19) للعوامل الحرجة بأنها "تلك العوامل التي يجب توفرها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وغاياتها"، وفي هذا السياق يعرفها عبدالله والبيوزيكي (2023، 273) بأنها: "مجموعة من العوامل الأساسية المحددة التي تضمن الحصول على نتائج مرضية تدعم الأداء التنافسي للفرد والإدارة والمنظمة، وذلك من خلال التركيز على تحقيق أعلى المستويات في الأداء، واكتساب ميزة تنافسية تميزها عن المنظمات المنافسة".

وبناء على ما سبق، يمكن اختصار ما ورد من تعريفات لعوامل النجاح الحرجة بأنها: الأنشطة أو العوامل أو المتغيرات الأساسية التي يجب الحفاظ عليها لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال إعطائها الأولوية الرئيسية، بما يمكنها من زيادة فرص نجاحها وتحسين أدائها في سوق تنافسية.

أهمية عوامل النجاح الحرجة :

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن توضيح أهمية عوامل النجاح الحرجة في الآتي (Boynton & Zmud, 1984; Bryson et al., 2011; Rockart, 1979):

1. تسهم في توجيه الاستراتيجيات والأنشطة لتتوافق مع أهداف المنظمة؛ مما يزيد من احتمالية تحقيق النجاح.
2. تساعد عوامل النجاح الحرجة المنظمات على تحديد أولوياتها وتركيز مواردها على المجالات الحيوية؛ مما يزيد من فرص النجاح ويعزز استخدام الموارد بشكل فعال.
3. يمكن لعوامل النجاح الحرجة أن تكون محفزا للعاملين، حيث تعزز من فهمهم لما يتوقع منهم، كما أن الوضوح حول هذه العوامل يسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية؛ مما يعزز من التزام الأفراد بالمنظمة.
4. تعد عوامل النجاح الحرجة أداة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي؛ لأنها تساعد القادة على التركيز على القضايا الجوهرية التي تؤثر على الأداء؛ مما يمكنهم من اتخاذ قرارات موجهة نحو الأهداف.
5. تعتبر عوامل النجاح الحرجة أداة مهمة للتكيف مع التغيرات في البيئة، كما أن المنظمات التي تتبنى مرونة في إعادة تقييم عوامل النجاح الخاصة بها يمكن أن تتكيف بشكل أفضل مع الظروف المتغيرة.
6. تمكن المنظمات من مراقبة تقدمها بانتظام؛ مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان التقدم المستمر.

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن عوامل النجاح الحرجة تؤدي دورا أساسيا في تحديد نجاح البنوك، وتحديد أولويات توجيه الجهود والموارد ومواءمة الاستراتيجيات مع الأهداف، وبما يمكن البنوك من تحسين أدائها، وزيادة فرص النجاح المستدام في بيئة الأعمال الديناميكية.

أبعاد عوامل النجاح الحرجة :

تعددت واختلفت وجهات النظر حول تحديد أبعاد عوامل النجاح الحرجة في الدراسات السابقة، وتمثلت أبعادها في الدراسة الحالية في خمسة أبعاد، هي: (تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والقيادة الداعمة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية)، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها على النحو الآتي:

أولا: تكنولوجيا المعلومات:

تعد تكنولوجيا المعلومات من المفاهيم الحديثة التي أصبحت تمثل ركيزاً أساسية في كافة مجالات الحياة اليومية والأعمال، وتُعرف بأنها: "مجموعة من الأدوات التكنولوجية والأنظمة التي تستخدم لتجميع البيانات وتحليلها وتخزينها واسترجاعها" (Laudon & Laudon, 2020, 6).

كما أن تكنولوجيا المعلومات تعد أحد أهم الأبعاد التي تسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية في القطاع المصرفي، لاسيما مع التطورات السريعة في عالم تكنولوجيا المعلومات، فقد أصبحت البنوك أكثر اعتماداً على الابتكار التكنولوجي لتحقيق كفاءة العمليات المصرفية وتحسين تجربة العملاء (Laudon & Laudon, 2020).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد تكنولوجيا المعلومات من خلال المؤشرات الآتية: (توفر أجهزة ومعدات تقنية حديثة لدى المنظمة، تطوير البرمجيات الخاصة بالمنظمة بشكل دائم، امتلاك قواعد بيانات منظمة لتخزين البيانات، توفر شبكات تحكم واتصال داخلية وخارجية، توفير برامج حماية وأمن الشبكات والمعلومات والحفاظ على سريتها).

ثانياً: الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من أبرز عوامل النجاح الحرجة التي تسهم في نجاح المنظمات الحديثة، فهي تشمل الأفراد العاملين في المنظمة، بما لديهم من خبرات ومهارات، وكذلك السياسات والأنظمة التي تنظم شؤونهم داخل المنظمة، وقد عرفها العريقي (2017، 15) بأنها: "مجموعة الأفراد الذين يعملون في المنظمة، لتحقيق أهدافها من الموظفين والإداريين الذين يساهمون في تحسين الأداء وتنمية المنظمة عبر استخدام وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف المشتركة".

وتعتبر الموارد البشرية من عوامل النجاح الحرجة التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، حيث إن جودة الأداء المنظمي تعتمد بشكل كبير على استغلال القدرات البشرية بشكل أمثل، وفي هذا السياق يشير كل من Purcell و Boxall (2022) إلى أن المنظمات التي تركز على تنمية الكفاءات البشرية وتشجيع الموظفين على الابتكار تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات وتحقيق النجاح المستدام، كما أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تشكل العامل المحوري في تحسين أداء المنظمة ووصولها إلى النجاح والاستمرار والتمكن من مواجهة التحديات المستقبلية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الموارد البشرية من خلال المؤشرات الآتية: (اعتبار العنصر البشري المورد الأهم لدى المنظمة، وامتلاك العاملين في المنظمة مؤهلات علمية ومهنية مناسبة، وتميز العاملين في المنظمة بامتلاك مهارات وقدرات متنوعة، وتمكن العاملين من المعرفة الكافية بلوائح وقوانين العمل المصري المحلية والدولية، وتلقي العاملين التدريب المناسب لتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم).

ثالثاً: القيادة الداعمة:

تعد القيادة الداعمة من عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح أداء المنظمات، بما في ذلك البنوك، وتعرف القيادة الداعمة بأنها "أسلوب قيادة يركز على توفير بيئة عمل تشجع الموظفين على النمو والتطوير، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية" (Bass & Stogdill, 1990, 73)، كما عرفها عودات (2024، 11) بأنها: "نمط من الأنماط القيادية يقوم بها القائد، وتهدف إلى تنمية الموظفين في المنظمة، وتشجيعهم على الإبداع والتميز في عملهم".

وتعد القيادة الداعمة من عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء المنظمي، حيث تسهم في تحفيز الابتكار والإبداع، وذلك من خلال إقامة علاقات إيجابية ومستدامة مع الموظفين، وإيجاد بيئة عمل مشجعة وداعمة تركز على رفاهية الموظفين؛ مما يعزز روح الانتماء والتعاون بين الفرق، وهذه القيادة تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين؛ مما ينعكس بدوره على تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، وزيادة الأداء المنظمي (Kouzes & Posner, 2023).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد القيادة الداعمة من خلال المؤشرات الآتية: توفير الموارد (الأموال، العاملين، التجهيزات) الضرورية لنجاح استراتيجية المنظمة، وتمكين العاملين من الصلاحيات المناسبة المتعلقة بتنفيذ الوظيفة، والترحيب بأفكار ومقترحات العاملين الإبداعية لتطوير آليات ونظم العمل، وتقديم الحلول للقضايا والمواقف التي تنشأ أثناء أداء الأعمال، وإشراك العاملين في صناعة القرارات.

رابعاً: الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر بشكل كبير في أداء البنوك، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "التخطيط الرسمي الذي يحدد كيف يتم تنظيم الأفراد في المنظمة، وكيف يتم تحديد الوظائف والسلطات والمستويات القيادية" (Daft, 2015, 24).

وتنوع أهمية الهيكل التنظيمي الجيد من كونه يساعد المنظمة على تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية؛ مما يتيح للموظفين اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في بيئة عمل متغيرة، وقد أشار Colquitt et al. (2010) إلى أن الهيكل التنظيمي الفعال يساعد في تسريع العمليات، وضمان سير العمل بشكل سلس، بالإضافة إلى دعم التنسيق بين مختلف الأقسام والفروع؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة وتحسين الأداء المنظمي.

ومن جانب آخر، تسهم الهياكل التنظيمية المرنة في التكيف بسرعة مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في الأسواق المالية، حيث يمكن للهيكل المنظمي المرن أن يساعد البنك في الاستجابة للتحديات مثل: التحول الرقمي أو التغيرات في اللوائح التنظيمية، وقد أشار Burke (2023) إلى أنه يمكن للمنظمة التي تمتلك هيكلًا تنظيميًا قادرًا على التكيف أن تستجيب بشكل أسرع للفرص الجديدة والمخاطر المحتملة في السوق؛ وذلك لأن الهيكل التنظيمي المرن يوفر للمنظمة القدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة في حالة حدوث تغييرات في البيئة الخارجية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الهيكل التنظيمي من خلال المؤشرات الآتية: تناسب هيكل المنظمة المنظمي مع طبيعة عملها، وتحديد الهيكل التنظيمي للمهام والصلاحيات بشكل واضح ودقيق، وتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة، وسهولة ويسر عملية الاتصال بين المستويات الإدارية في المنظمة، وتسهيل عمليات التنسيق بين مركز المنظمة وفروعها المختلفة.

خامسا: الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء العام للبنوك، ويعرفها النفيش (2024، 86) بأنها:

نسيج من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف الراسخة التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتنعكس في سلوكياتهم وممارساتهم لتنظيم مهامهم وفق لغة متعارف عليها بروح الفريق الواحد؛ لتحفيزهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لاتخاذ القرارات، وتقديم الحلول بما يتناسب مع المشاكل التي يواجهونها وبطرائق غير تقليدية وفق مبدأ المبادأة والابتكار وما يتوكل مع المتطلبات البيئية.

وقد أشار Hofstede et al. (2010) إلى أن الثقافة التنظيمية المتوافقة مع القيم المحلية تؤدي دورا كبيرا في تعزيز رضا العملاء؛ مما يؤثر بشكل إيجابي في سمعة البنك وأدائه المالي، ففي البنوك التي تعتمد على ثقافة تركز على الجودة والابتكار في الخدمة، يكون لديها القدرة على جذب العملاء والحفاظ عليهم؛ مما يسهم في زياد حصة السوقية.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الثقافة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية: دعم قيم ومعتقدات المنظمة لروح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وتعزيز ثقافة الولاء للمنظمة لدى العاملين بشكل مستمر، وتعزيز المنظمة لثقافة الالتزام باللوائح والأنظمة والصلاحيات، وتوافق قيم المنظمة مع قيم العاملين لديها، والعمل على انعكاس ثقافة المنظمة التنظيمية في سلوك العاملين.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، ويمكن استعراض أهمها على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الأداء المنظمي:

- دراسة الصياد والسنباني (2024)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الريادي في أداء المؤسسات المصرفية في البيئة اليمنية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً للتوجه الريادي في الأداء المنظمي، وأن الأبعاد الفرعية للتوجه الريادي، مثل: (الاستباقية، والإبداعية، والهجومية العدوانية)، لها تأثير إيجابي معنوي في الأداء المنظمي وفي المقابل، لم يتم العثور على تأثير إحصائي لبعد المخاطر على الأداء المنظمي.

- دراسة الرحومي والقطيبي (2024)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في اليمن في العاصمة صنعاء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في اليمن بصنعاء بشكل عام هو (متوسط) وتحسين أدائه بشكل عام (مرتفع) بجميع أبعاده، وأن هناك أثرا إيجابيا للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك محل الدراسة.
- دراسة عمرو (2024)، هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الغرف التجارية جنوب الضفة الغربية ومدينة الخليل، وبيت لحم في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، وأن ممارسة الرقابة الاستراتيجية وتطبيق أبعاد الأداء المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة في الغرف التجارية محل الدراسة.
- دراسة Sriboonlue et al. (2024)، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الرقابة الاستراتيجية على الاستجابة التشغيلية والأداء المنظمي للشركات العاملة في مجال الاستيراد والتصدير والخدمات اللوجستية في تايلاند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية كان لها أقوى تأثير إيجابي في كل من الاستجابة التشغيلية والأداء المنظمي، كما توسطت الاستجابة التشغيلية تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المنظمي للشركات محل الدراسة.
- دراسة المخلافي والقروود (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي وفقا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في البنوك اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن للاستراتيجية المدافعة أثرا إيجابيا في الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية، وأن مستوى الأداء المنظمي للبنوك اليمنية وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء مرتفعا في جميع أبعاده.
- دراسة Palanisamy et al. (2021)، هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين متغيري الرقابة الاستراتيجية والأداء المنظمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في ماليزيا أثناء فترة وباء كورونا 2020م، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير في الأداء المنظمي.
- دراسة المعيني (2020)، هدفت الدراسة لتحديد الآثار المختلفة للتوافق الاستراتيجي الرباعي في الأداء المنظمي للبنوك العاملة بالجمهورية اليمنية، وتوصلت إلى عدم وجود أثر لعدم التأكد البيئي في الأداء المنظمي، بينما يعدل عدم التأكد البيئي سلبيا على أثر التوافق الاستراتيجي (كتغير متعدد) في الأداء المنظمي، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتوافق الاستراتيجي - السياق الاستراتيجي -؛ (استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، واستراتيجية الائتمان، والتوافق الاستراتيجي - السياق الاستراتيجي المنظمي - واستراتيجية الائتمان والرقابة التنظيمية)، في الأداء المنظمي.
- دراسة Suasih و Wijaya (2020)، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال الحرف الفضية من خلال الميزة التنافسية كوسيط في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال الحرف الفضية في إندونيسيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة ليس لها تأثير كبير مباشر على أداء الأعمال ولكن - من خلال الميزة التنافسية - فإن تأثير إدارة المعرفة على أداء أعمال الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال الحرف الفضية إيجابي ومهم.
- دراسة العولقي (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، وإلى أن استراتيجيات الريادة؛ (الإبداع، المخاطرة، المبادرة) تتوسط العلاقة بين تطبيق المرونة الاستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت عوامل النجاح الحرجة:

- دراسة Abu-ALSondos (2023)، هدفت الدراسة إلى البحث عن التأثير المعدل للثقافة على العلاقات بين إدارة المعرفة والمتغيرات الأخرى التي تؤثر على إدارة المعرفة في صناعة الخدمات في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة، وشملت هذه العوامل: (الثقافة، والموارد البشرية، والهيكل، والإستراتيجية، والتكنولوجيا)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة والموارد البشرية لهما تأثير كبير على أداء إدارة المعرفة، كما تبين أن الإستراتيجية والتكنولوجيا تؤديان دوراً حاسماً في السماح بممارسات فعالة لإدارة المعرفة في صناعة الخدمات.
 - دراسة Keikhosrokiani و Lateef (2023)، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل النجاح على تطبيق ذكاء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية لاغوس، نيجيريا، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك بعض عوامل النجاح الرئيسية، مثل: (إدارة المعرفة، والتوجه التكنولوجي، والتوجيه، والتوجه الريادي) تؤثر على تنفيذ ذكاء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، أما العوامل الأخرى مثل (الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) فقد تبين أن تأثيرها أقل لتنفيذ ذكاء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.
 - دراسة الحسنوي والنداوي (2022)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر عوامل النجاح الحرجة (الأهداف الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية) في جودة القرارات الأمنية لعينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي لعوامل النجاح الحرجة في جودة القرارات الأمنية.
 - دراسة عوض وآخرون (2019)، هدفت الدراسة إلى معرفة دور عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في تعزيز أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في فروع مصرفي الراهدين والشرق الأوسط في العراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود توافق معنوي بين عوامل النجاح الحرجة وأبعاد بناء حقوق ملكية، ووجود تأثير معنوي لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة مجتمعة في تعزيز أبعاد بناء حقوق ملكية الزبون في مصرف الراهدين فقط.
 - دراسة الجنابي (2017)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كذلك تبين وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة (كفاءة اقتصاديات الحجم، والتغير التكنولوجي، وجودة المنتجات) في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركات المبحوثة.
- ثالثاً: الدراسات التي تناولت الأداء المنظمي وعوامل النجاح الحرجة:
- دراسة Mishra و Kumar (2021)، هدفت الدراسة إلى تقديم تأثير الوساطة لعوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة كطريقة لبناء نموذج جديد لقياس الأداء في المجالات الصناعية المختلفة، وأجريت الدراسة على مجموعة من شركات السلع الاستهلاكية سريعة الحركة (Fast-moving consumer goods [FMCGs]) في الهند، وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة تؤدي دوراً وسيطاً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المنظمي، ووجود علاقة بين هدف إدارة الجودة الشاملة وعوامل النجاح الحرجة وأداء إدارة الجودة الشاملة، وأن عوامل النجاح الحرجة تؤثر في أداء المنظمة.
 - دراسة علي (2020)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الخاصة المصرية والمسجلة بالبورصة المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أهمية العوامل الحرجة (الاتجاه الاستراتيجي، ودعم القيادة العليا، والمرونة الاستراتيجية، والتكنولوجيا) في البنوك التجارية الخاصة جاء مرتفعاً، وأن مستوى أداء البنوك التجارية الخاصة

كان مرتفعاً أيضاً، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية.

- دراسة Mishra و Kumar (2020)، هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة القائمة بين عوامل النجاح الحرجة والهدف الاستراتيجي والأداء المنظمي لمجموعة من شركات السلع الاستهلاكية سريعة الحركة (FMCGs) في الهند، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على عوامل النجاح الحرجة، وأن الأداء المنظمي يتأثر بأبعاد وعوامل تمكين الجودة المختلفة.
- دراسة Okoli et al. (2020)، هدفت إلى دراسة مدى تأثير عوامل النجاح الحرجة، مثل: دعم الإدارة العليا، والتوجيه الريادي، ومساعدة العملاء في التركيز على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية أنامبرا بنيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة مهمة، وترتبط بشكل إيجابي بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ ويرجع ذلك إلى حقيقة أن جميع متغيرات عوامل النجاح الحرجة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة كان لها علاقات إيجابية كبيرة مع بعضها البعض.
- دراسة Lo et al. (2016)، هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل النجاح الحرجة وعلاقتها بالأداء المنظمي ببعديه: (الأداء المالي والأداء غير المالي) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل النجاح الحرجة وبين الأداء المنظمي للشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث الأداء المالي وغير المالي، وأن: (التوجه التكنولوجي، والتوجه الريادي)، من عوامل النجاح المهمة للشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث الأداء المالي وغير المالي، وأن التوجه التكنولوجي، والتوجه الريادي، يضيفان قيمة أكبر إلى الأداء المنظمي.
- دراسة AlQuadah et al. (2014)، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير عوامل النجاح الحرجة المتمثلة في: (ممارسات إدارة الموارد البشرية، وممارسات إدارة الجودة، ونظام تقييم الأداء الشامل) في الأداء المنظمي لمجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها بشكل دقيق، وفي تحديد الفجوة البحثية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وفي إثراء الجانب النظري والمعرفي المتعلق بمتغيري الدراسة الحالية، كما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة، وفي مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها أجريت في البيئة اليمنية، وتناولت عوامل النجاح الحرجة وأثرها في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية، وهي تعد الدراسة الأولى من حيث الموضوع والبيئة في الجمهورية اليمنية بحسب علم الباحثين، كما تميزت من حيث المتغيرات؛ حيث إن ثمان دراسات فقط جمعت بين متغيري الدراسة. ولكن هذه الدراسة تناولت المتغيرين بشكل أكثر تحديداً وبأبعاد أشمل وأوسع، ولم تتفق مع أي من الدراسات السابقة في تناول جميع أبعاد المتغير المستقل، في حين تشابهت بعض منها مع الدراسة الحالية في أبعاد المتغير التابع.

مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع البنوك في اليمن تحديات كبيرة نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة، حيث أسهمت الحروب والصراعات الداخلية منذ العام 2015م في تدهور الوضع الاقتصادي والمالي، مما انعكس بشكل مباشر على أداء البنوك اليمنية.

ويعد الأداء المنظمي في السياق اليمني موضوعاً بالغ الأهمية؛ نظراً للتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعيشها البلاد، والتي أضعفت بشكل كبير دور القطاعات الاقتصادية، ومنها البنوك، في تحقيق التنمية ودعم الاستقرار الاقتصادي.

وقد أظهرت العديد من التقارير المحلية والدولية، مثل تقرير وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2018) ومجموعة البنك الدولي (2022) أن القطاع المصرفي يعاني من العديد من التحديات، أبرزها: انقسام السلطة النقدية، وأزمة السيولة النقدية، وضعف الثقة بين المؤسسات المالية، وهو ما أثر سلباً على أداء البنوك اليمنية وقدرتها على تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها التنموية، وأن هناك تراجعاً في كفاءة البنوك اليمنية وعدم قدرتها على أداء دورها المحوري في توفير التمويل اللازم للمشاريع الاقتصادية، فضلاً عن دعم استقرار العملة المحلية وتنشيط الدورة الاقتصادية. كما أشار الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب إلى أن البنوك اليمنية لم تظهر ضمن 66 بنك عربي ظهرت في قائمة أفضل 1000 بنك على مستوى العالم في العام 2023م (World Union of Arab Bankers, 2023)، وكذلك لم تظهر البنوك اليمنية ضمن قائمة أفضل 100 بنك عربي في العام 2024م (Everington, 2024)، كما أشارت الدراسات السابقة، مثل دراسة المخلافي والقروود (2022) ودراسة العولقي (2019) إلى وجود قصور في جوانب أداء البنوك اليمنية من حيث القدرة على تحقيق أهدافها التنموية وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة، ووجود معدلات تعثر مصرفية عالية؛ مما قد يؤدي إلى تدهور الربحية واستمرارية تلك البنوك في سوق القطاع المصرفي.

ومن خلال ملاحظات الباحثين وزيارتهم الميدانية للبنوك اليمنية، تمت ملاحظة عدم وجود صورة مكتملة لدى قيادات تلك البنوك عن عوامل النجاح الحرجة وأبعادها، لكن لوحظ اهتمام البنوك بهذه العوامل كمهام وعوامل وإجراءات لها أثرها في الأداء المنظمي، وأن البنوك التي لديها إدراك بأهمية عوامل النجاح الحرجة يظهر محصوراً في المستوى القيادي، كما أنها لا تهتم بها بالشكل الذي يحقق أهدافها ويحسن من أدائها المتكامل، كما أن ذلك القصور متفاوت بين البنوك من جهة، وبين الاهتمام ببعض عوامل النجاح الحرجة من جهة أخرى؛ الأمر الذي له تأثير على قيامها بدورها وتحسن أداءها، حيث إن معظم المؤشرات تدل على أن البنوك تمر بمرحلة صعبة في ظل الحرب وانقسام البنك المركزي، والإجراءات التي تفرض على البنوك؛ بما قد ينعكس على أداء تلك البنوك، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال توجه الكثير من العملاء إلى قطاع الصرافة بدلاً عن البنوك، وأن البنك المركزي اليمني في العاصمة صنعاء لم ينشر أي بيانات عن الأوضاع النقدية والمصرفية، وتدني السيولة في البنوك الواقعة تحت إشرافه؛ بسبب تراكم الدين العام على الحكومة؛ مما جعل البنوك غير قادرة على تسديد التزاماتها المصرفية، وقد أدى ذلك إلى تراجع ثقة العملاء بها، وضعف موقفها في تقديم الخدمات المصرفية، وتراجع أدائها سواء في تقديم الخدمات أو تلبية احتياجات عملائها.

وبناء على ما سبق، تبرز ضرورة تبني استراتيجيات حديثة وفعالة لتحسين الأداء، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات عوامل النجاح الحرجة التي ثبتت تأثيرها في تحسين الأداء المنظمي للبنوك وفي غيرها من القطاعات؛ حيث أشارت دراسات Kumar and Mishra (2021) وMulyani et al. (2016)، AlQuadah et al. (2014) إلى أن عوامل النجاح الحرجة تؤثر في الأداء المنظمي.

وعلى الرغم من أهمية عوامل النجاح الحرجة في تحسين الأداء المنظمي في البنوك، فإن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات في سياق البنوك اليمنية، فعلى الرغم من تناول الأدبيات لمفهوم الأداء المنظمي وعلاقته بعوامل مختلفة، مثل: القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وغيرها، ولكن الأبحاث التي ركزت على هذا الموضوع في السياق اليمني، ولا سيما في قطاع البنوك، لا تزال محدودة، وهذا النقص في الدراسات يحول دون الوصول إلى فهم شامل للعوامل المؤثرة في أداء البنوك اليمنية، ويحد من إمكانية تقديم حلول عملية تساهم في تحسين هذا الأداء ودعم دورها في تحقيق التنمية، وهو ما يُعد فجوة بحثية مهمة؛ لذلك تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة، مع التركيز على الاستراتيجيات والسياسات

التي اعتمدها البنوك لمواجهة التحديات غير المسبوقة، كما تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى أكاديمية وعملية تساهم في تعزيز قدرة البنوك اليمنية على التكيف مع بيئة عمل شديدة التعقيد والتقلب؛ مما يدعم استمراريته وقدرتها على تحقيق التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك تبرز فجوة نظرية أخرى تتمثل في أن نظريات النجاح التنظيمي والاستراتيجيات البنكية التي تم تطبيقها في بيئات مستقرة لا يمكن أن تكون قابلة للتطبيق بشكل كامل في بيئة مليئة بالتحديات مثل اليمن؛ لذلك، تبرز الحاجة إلى تطوير إطار نظري محلي يتناسب مع الظروف الاستثنائية في اليمن، يأخذ في الاعتبار دراسة تأثير عوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي للبنوك اليمنية.

وبناء على ما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما أثر عوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي للبنوك اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مستوى تحقق الأداء المنظمي في البنوك اليمنية.
2. معرفة مستوى توفر عوامل النجاح الحرجة في البنوك اليمنية.
3. تحديد أثر عوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية.

أهمية الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في مداخل ومفاهيم استراتيجية حديثة ما تزال الدراسات المتوفرة فيها في حدودها الدنيا على المستوى المحلي والعربي، كما أنه لم يتم التطرق إليها من قبل في القطاع محل الدراسة، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات والمفاهيم المبحوثة (عوامل النجاح الحرجة، الأداء المنظمي) لما تقدمه الدراسة من قيمة معرفية مفيدة للباحثين والقراء، ولمجتمع الدراسة، ويمكن تفصيل الأهمية كالآتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

1. تعد من أوائل الدراسات المحدودة في قطاع البنوك اليمنية، التي درست أثر عوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي، وهي بذلك تمثل إثراء معرفيا لمتغيرات الدراسة وأبعادها.
2. تمثل الدراسة إضافة علمية مهمة ونوعية للمكتبات الورقية والإلكترونية اليمنية والعربية في مجال الدراسة، وتفيد في تغطية جزء بسيط من العجز الحاصل في الدراسات في هذه المجالات.

الأهمية العملية (التطبيقية):

1. الإسهام في تحديد عوامل النجاح الحرجة (CSFs)، مما يمكن للبنوك اليمنية من التركيز على العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على أدائها؛ وهذا بدوره يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات مالية ذات جودة أعلى، وبالتالي تحقيق رضا العملاء وزيادة العوائد لهذه البنوك.
2. حاجة البنوك في اليمن لتبني مفاهيم استراتيجية حديثة أكثر تركيزا، وأكثر مرونة وتكيفاً مع المتغيرات، تمكنها من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية والتغيرات المحلية والإقليمية، من خلال تحليل جوانب القوة والضعف في إدارتها المنظمي، وتحديد أهم عوامل نجاحها الاستراتيجي للتركيز عليها.

النموذج المعرفي للدراسة:

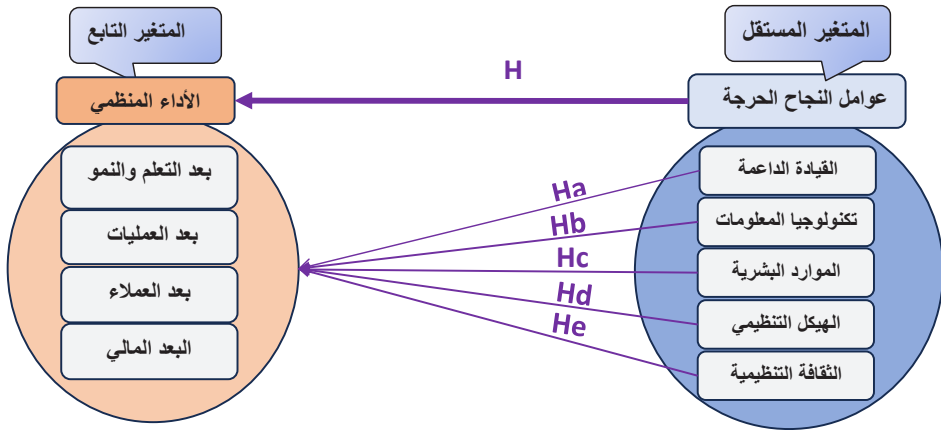
في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، تم التوصل إلى النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة، وتم تحديد متغيري الدراسة وأبعاد كل متغير وذلك على النحو الآتي:

أولاً: أبعاد الأداء المنظمي:

تم الاستناد في تحديد أبعاد الأداء المنظمي في البنوك اليمينية إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، المتمثلة في: (بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات، بُعد العملاء، والبُعد المالي) الذي قدمها كل من Kaplan و Nortong (1992) كأنموذج لقياس الأداء المنظمي، كما أن العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على هذا النموذج لقياس الأداء المنظمي، مثل دراسة عمرو (2024)، ودراسة المخلافي والقرووع (2022)، ودراسة راضي وعبدالحسن (2022)، ودراسة القرووع (2020)، ودراسة المعبقي (2020)، ودراسة Wijaya و Suasih (2020)، ودراسة حياصات (2015)، ودراسة الياسري وآخرون (2014).

ثانياً: أبعاد عوامل النجاح الحرجة:

تم الاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة، مثل دراسة Abu-AlSondos (2023)، Lateef، و Keikhosrokiani (2023)، ودراسة الحسنواي والنداوي (2022)، Kumar و Mishra (2021)، ودراسة عوض وآخرون (2019)، ودراسة القضاء (2012)، في تحديد عوامل النجاح الحرجة، التي تمثلت في: (تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والقيادة الداعمة، والهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية). وبناء على ما سبق؛ تم التوصل إلى تصميم النموذج المعرفي للدراسة بشكله النهائي، كما في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

وفقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على الإطار النظري للدراسة، وللنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، يُمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي في البنوك اليمينية، وتفرعت من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة في الأداء المنظمي في البنوك اليمينية.

الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي في البنوك اليمينية.

الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في الأداء المنظمي في البنوك اليمينية.

الفرضية الفرعية الرابعة (Hd): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية.

الفرضية الفرعية الخامسة (He): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة أثر عوامل النجاح الحرجة بأبعادها: (تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والقيادة الداعمة، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) في الأداء المنظمي بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ثانياً: الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على المراكز الرئيسية للبنوك اليمنية العاملة في الجمهورية اليمنية التي تقع مراكزها الرئيسية بأمانة العاصمة صنعاء.

ثالثاً: الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المعنيين بالإدارة والإشراف على مستوى البنوك اليمنية، وهم كالاتي: (مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام).

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. عوامل النجاح الحرجة: هي مجموعة من المجالات الأساسية التي يمكن أن تحشد لها البنوك اليمنية مواردها وقدراتها المتوافرة، والمتمثلة بالقيادة الداعمة، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، بالتزامن مع اختيار وتطبيق استراتيجيتها المناسبة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهدافها وتطوير أدائها.
2. القيادة الداعمة: هي مستوى الإسناد والدعم المقدم من الإدارة العليا في البنوك اليمنية لإدارات البنوك والعاملين فيها، والسلطات الممنوحة لهم لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات، والبرامج التطويرية اللازمة لتحقيق نجاح البنوك وتحسين أدائها.
3. تكنولوجيا المعلومات: هي مجموعة من التقنيات المتطورة والمترابطة والمكونة من الأجهزة والمعدات والنظم والعمليات والمعارف، التي تعتمد عليها البنوك اليمنية في معالجة عملياتها، وتقديم خدماتها، والتحكم، وسرعة اتخاذ القرارات.
4. الموارد البشرية: هي جميع العاملين في البنوك اليمنية، بما يمتلكونه من مؤهلات، وقدرات ومهارات ومعارف وخبرات، وجرى تدريبهم أو استقطابهم لإنجاز المهام والإسهام في تحقيق أهداف البنك.
5. الثقافة التنظيمية: هي القيم والمعتقدات والخصائص التي تتصف بها البنوك اليمنية، وتميزها عن غيرها، وتسمى إدارة البنوك للالتزام بها وتطبيقها، لضبط اتجاه السلوك الفردي والجماعي والمنظمي للبنوك.
6. الهيكل التنظيمي: هو التصميم المنظمي للوظائف والمهام والمسؤوليات واتجاهات التنسيق والاتصال داخل البنوك اليمنية والذي يسهم في الإنجاز والأداء بشكل سلس وفعال.
7. الأداء المنظمي: هو محصلة تفاعل المنظومة المتكاملة لموارد البنوك اليمنية المادية والبشرية والمعرفية مع البيئة الخارجية؛ بقصد تطوير ونمو عاملها، وتجويد عملياتها، وإرضاء عملائها، وتحقيق عوائد مالية مناسبة، وبما يسهم في إشباع رغبات ذوي المصلحة، وتحقيق أهداف البنوك في الاستمرار والنمو.
8. بعد التعلم والنمو: هو قدره البنوك اليمنية على الاستثمار في رأسمالها البشري والمعلوماتي والعملياتي؛ لتحقيق كفاءة عملياتها الداخلية، وخلق قيمة العملاء والمساهمين، وصولاً إلى تحقيق أهداف البنوك في البقاء والنمو.

9. بعد العمليات الداخلية: هو الإجراءات والأنشطة والخدمات الداخلية التي تتميز بها البنوك اليمنية، بحيث تكون مصممة بطريقة تحقق رضا عملائها وتوقعات جميع المتعاملين معها، وتحسن من أدائها.

10. بعد العملاء: هو الجهود والبرامج والإجراءات التي تتخذها البنوك اليمنية وفق ثقافة النهج الموجه نحو العميل، لتقديم خدمات تلبي رغبات العملاء وتطلعاتهم، وبما يؤدي إلى الحفاظ على العملاء، واستمرارهم وزيادة الحصة السوقية.

11. البعد المالي: هو البعد الذي يعكس قدرة البنوك اليمنية على استخدام مواردها المالية بكفاءة وفعالية، في زيادة الإيرادات، وخفض التكاليف، وتعظيم الأرباح، باعتباره حسيبة تفاعل أبعاد الأداء، ونتيجة عمل وحدات البنك.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها، اتبعت الدراسة المنهج (الوصفي التحليلي) لأنه الأكثر استخداماً في الدراسات، لاسيما في المجالات الإنسانية والاجتماعية، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الوظائف الإشرافية والقيادية وهم: (مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام) في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددها (12) بنكاً، ويبلغ عدد أفراد المجتمع (1973) موظفاً، وقد تم تحديد المجتمع من العاملين في الوظائف الإشرافية والقيادية لأنهم يمتلكون الفهم والاطلاع على أعمال البنوك وخدماتها، ولديهم مستوى تعليمي ومؤهلات علمية مناسبة للإجابة عن فقرات أداء الدراسة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): توزيع مجتمع الدراسة

م	اسم البنك	عدد الفروع	حجم المجتمع
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	44	441
2	بنك اليمني الدولي	52	146
3	بنك التسليف التعاوني الزراعي	51	322
4	البنك الإسلامي اليمني للتمويل	5	30
5	بنك التضامن	82	152
6	بنك سبأ الإسلامي	16	144
7	بنك اليمن والخليج	2	22
8	مصرف اليمن والبحرين الشامل	9	88
9	بنك الأمل للتمويل الأصغر	18	49
10	بنك الكريمي الإسلامي	124	249
11	البنك التجاري اليمني	14	151
12	بنك اليمن والكويت	12	179
	الإجمالي	429	1973

المصدر: الزيارات الميدانية إلى مدراء الموارد البشرية في البنوك اليمنية (2023).

وقد تم اختيار عينة عشوائية نسبية حجمها (322) مفردة لتمثيل مجتمع الدراسة المكون من (1973) مفردة بحسب جدول Krejcie و Morgan (1970)، وتم التأكد من ملائمة حجم العينة لمجتمع الدراسة باستخدام معادلة روبرت ماسون، وهي كالتالي (الطائي، 2012):

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M-1)) \div pq] + 1}$$

حيث إن:

(n): حجم العينة. (M): حجم المجتمع. (S): الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96. (P): نسبة توافر الخاصية، وهي (0.50)، و(q): النسبة المتبقية من الخاصية، وهي (0.50).

وبهذا فإن حجم العينة وفقا للجدول والمعادلة = 322 مفرداً، والجدول (3) يوضح حجم العينة على مستوى كل بنك.

جدول (3): حجم عينة الدراسة

م	اسم البنك	حجم المجتمع	حجم العينة	النسبة
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	441	71	22.05
2	بنك اليمن الدولي	146	24	7.45
3	بنك التسليف التعاوني	322	52	16.16
4	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	30	5	1.55
5	بنك التضامن	152	25	7.76
6	بنك سبأ الإسلامي	144	24	7.45
7	بنك اليمن والخليج	22	4	1.24
8	بنك اليمن والبحرين الشامل	88	14	4.35
9	بنك الأمل للتمويل الأصغر	49	8	2.48
10	بنك الكريمي الإسلامي	249	41	12.73
11	البنك التجاري اليمني	151	25	7.77
12	بنك اليمن والكويت	179	29	9.01
	الإجمالي	1973	322	% 100

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة تحليل هذه الدراسة في (البنك) حيث إن متغيري: (عوامل النجاح الحرجة) و(الأداء المنظمي) يقاسان على مستوى البنك وليس على مستوى الفرد.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتم تطويرها بالاستفادة من عدد من الدراسات السابقة، بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وبما يغطي متغيري الدراسة وأبعادهما، ويسهم في ضمان تحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، والجدول (4) يوضح أهم الدراسات والنماذج السابقة التي تم الاعتماد عليها في بناء وتطوير أداة الدراسة.

جدول (4): الدراسات التي تم الاستفادة منها في بناء وتطوير الاستبانة

الدراسات السابقة	المتغير
Alsharah, 2020; Elbanna et al., 2015; Abu Jaber & Nashwan, 2022; Kaplan & Norton, 1992; Lo et al., 2016; Bin Alsharah, 2022).	الأداء التنظيمي
Al Mahmoud, 2019; Alsharah, 2020; Alrasheedi et al., 2015; Lo et al., 2016; Muhammad et al., 2020; Reed, 2021; Wangasa, 2018; Muni, 2017; Aljibri, 2016; Husain, 2021; Dardour, 2016; Al-Abadi & Al-Atbi, 2014; Fatah, 2018; Alkhalaf & Al-Sanab, 2019; Mousa, 2019).	عوامل النجاح الحرجة

وقد تم تصميم الاستبانة لتستقر في صورتها النهائية متضمنة (45) فقره، وتم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول: تضمن المتغيرات الديموغرافية التي تمثلت في: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: تضمن فقرات متغيري الدراسة، بواقع (45) فقره، منها (25) فقره للمتغير المستقل، و(20) فقره للمتغير التابع.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) السباعي لتحديد درجة استجابة المجتمع لفقرات الاستبانة: (موافق تماماً، موافق، موافق إلى حد ما، محايد، غير موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) للمحورين الأول والثاني.

وبعد توزيع الاستبانات على عينة الدراسة، كانت الاستبانات المسترجعة (292) استبانة، بنسبة (90.68%)، وكانت الاستبانات غير الصالحة للتحليل (11) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (281) استبانة، بنسبة (87.27%) من العينة المستهدفة.

مصادقية أداء الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها الأولية من خلال عرضها على (14) محكماً من المختصين في الإدارة والإحصاء؛ للتحقق من مدى ملاءمة كل فقره للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى احتواء الاستبانة على الأبعاد المرتبطة بمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك فقد تم إبداء بعض الملحوظات القيمة من قبل المحكمين، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى؛ لتحسين أداء الدراسة.

ومعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها، ومصادقية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

جدول (5) درجات الثبات والمصادقية لأداء الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية ½Alpha
القيادة الداعمة	5	.900	.742
الموارد البشرية	5	.859	.686
تكنولوجيا المعلومات	5	.906	.626
الثقافة التنظيمية	5	.945	.733
الهيكل التنظيمي	5	.930	.797
بعد التعلم والنمو	5	.937	.881
بعد العمليات الداخلية	5	.962	.929
بعد العملاء	5	.956	.957
البعد المالي	5	.952	.910

أظهرت نتائج معامل الثبات (كرونيباخ ألفا) مستويات عالية من الموثوقية لجميع الأبعاد المدروسة؛ مما يدل على اتساق وثبات داخلي قوي للمقياس، فقد حقق بُعد القيادة الداعمة معامل ثبات قدره (0.900)، وبُعد الموارد البشرية (0.859)، وبُعد التكنولوجيا (0.906)، وبُعد الثقافة التنظيمية (0.945)، وبُعد الهيكل التنظيمي (0.930)، بينما بلغ معامل الثبات لبُعد التعلم والنمو (0.937)، وبُعد العمليات الداخلية (0.962)، وبُعد العملاء (0.956)، وأخيرا البعد المالي (0.952)، وجميعها استندت إلى خمسة بنود لكل بُعد، وتشير هذه القيم المرتفعة إلى أن الأبعاد المختلفة للمقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

أساليب المعالجة الإحصائية :

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، وتم استخدام اختبارات الثبات والمصدقية لأداء الدراسة، ومجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس الأهداف واختبار الفرضيات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تحليل نتائج مستوى تحقق الأداء المنظمي للبنوك اليمنية :

لقياس مدى تحقق الهدف الأول من أهداف الدراسة المتمثل في: معرفة مستوى تحقق الأداء المنظمي في البنوك اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (6).

جدول (6): نتائج مستوى تحقق الأداء المنظمي

الرتبة	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى التحقق
4	بعد التعلم والنمو	5.675	1.168	81.1%	مرتفع
1	بعد العمليات الداخلية	5.882	1.058	84.0%	مرتفع
3	بعد العملاء	5.734	1.172	81.9%	مرتفع
2	البعد المالي	5.736	1.191	81.9%	مرتفع
	متوسط الأداء المنظمي	5.757	1.054	82.2%	مرتفع

من الجدول (6) يتضح أن مستوى تحقق (الأداء المنظمي) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.757)، وانحراف معياري يساوي (1.054) وبنسبة تحقق (82.2%)، وهذا يعني أن الأداء المنظمي في البنوك اليمنية وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان متحققاً بمستوى كبير، ويعزى ارتفاع مستوى تحقق الأداء المنظمي عموماً إلى أن البنوك اليمنية خلال الفترة السابقة ونتيجة لتهميش وضع دورها الأساسي المتمثل في عمليات التمويل اتجهت إلى الاستثمار سواء في العملات أو في مشاريع استثمارية حقيقية من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها، وحققت من ذلك عوائد مالية غطت تمويل احتياجها من المصروفات والالتزامات، مع ما قامت به من عمليات الترشيد وتخفيض المصروفات، كما أنه من خلال ضبط وتقنين عمليات السحب من الحسابات الجارية والودائع التي أتاحت لها فرصة الاحتفاظ بسهولة مناسبة ساعدتها في عمليات الاستثمار، بالإضافة إلى قيامها ببعض العمليات الأساسية التي أسهمت في ارتفاع مستوى الأداء المنظمي، ومن خلال ذلك يمكننا التفريق بين قيام البنوك اليمنية بتحقيق أداء منظمي عالٍ، وبين أن تقوم البنوك اليمنية بدورها المنوط بها بكفاءة وفعالية.

ومن الجدول (6) يتضح أن بُعد "بعد العمليات الداخلية" هو الذي حصل على أعلى موافقة من عينة الدراسة بمتوسط (5.882) وانحراف معياري (1.058) وبنسبة تحقق (84.0%)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأنشطة والعمليات في البنوك اليمنية تعمل بشكل مناسب؛ لأن البنوك اليمنية تسعى إلى التميز في إجراءات العمل الداخلي؛ لتقديم الخدمة للعميل بالوجود المطلوب، كما أن البنوك اليمنية قد تكون أكثر اهتماماً بالعمليات الداخلية؛ بهدف تحسين الكفاءة الداخلية والتقنيات التشغيلية لضمان

الاستمرارية في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية؛ نظرا لأن تحسين وزيادة الكفاءة الداخلية يمكن البنوك من توفير الخدمات بأقل تكلفة، كما أن الأزمة الاقتصادية التي تعيشها البلد قد تجعل البنوك تعاني من تراجع الطلب على الخدمات، وبالتالي يصبح الاهتمام بتطوير العمليات الداخلية أمرا أكثر إلحاحا؛ لأن تحسين العمليات الداخلية يمثل خطوة ضرورية لتعزيز القدرة التنافسية في سوق يعاني من عدم الاستقرار.

ومن ناحية أخرى، جاء بُعد "التعلم والنمو" الأقل تحققا بحسب آراء عينة الدراسة بمتوسط (5.675)، وانحراف معياري (1.168)، وبنسبة تحقق (81.1%)، وهذا يعني أن البنوك اليمنية قد وضعت بعد التعلم والنمو في أدنى سلم اهتماماتها؛ وقد يعزى ذلك إلى أن الظروف الاقتصادية الصعبة في البلاد أسهمت في التأثير على اتجاه إدارة البنوك نحو تقليص الاستثمارات في تدريب وتطوير الموظفين لمواجهة التزامات لها أكبر أثر على استمرار البنوك؛ مما يحد من قدرة البنوك على تعزيز قدرات موظفيها، وكان تركيز البنوك اليمنية في هذه المرحلة بشكل أكبر على تطوير عدد محدود من العاملين الذين لهم علاقة مباشرة بالعملاء والذين سيكون لهم الأثر في تحسين العمليات الداخلية أملا في تعزيز تواجدها واستمرارها وتحقيق الاستقرار المالي للبنوك.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الرحومي والقطيبي (2024) التي توصلت إلى أن مستوى أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، جاء بدرجة مرتفعة، ومع نتائج دراسة الصياد والسنباني (2024) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء المنظمي في البنوك اليمنية، جاء بدرجة مرتفعة، ومع نتائج دراسة المخلافي والقروود (2022) التي توصلت إلى وجود مستوى عال للأداء المنظمي للبنوك اليمنية بدرجة مرتفعة.

تحليل نتائج مستوى توفر عوامل النجاح الحرجة:

لقياس مدى تحقق الهدف الثاني من أهداف الدراسة المتمثل في: معرفة مستوى توفر عوامل النجاح الحرجة في البنوك اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، كما يوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7): نتائج مستوى توفر عوامل النجاح الحرجة

الرتبة	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى التوفر
2	القيادة الداعمة	5.961	0.888	85.2%	مرتفع
3	الموارد البشرية	5.958	0.807	85.1%	مرتفع
1	تكنولوجيا المعلومات	6.216	0.691	88.8%	مرتفع جدا
4	الثقافة التنظيمية	5.904	0.932	84.3%	مرتفع
5	الهيكل التنظيمي	5.787	0.970	82.7%	مرتفع
	متوسط عوامل النجاح الحرجة	5.965	0.751	85.2%	مرتفع

يتضح من الجدول (7) أن مستوى توفر متغير "عوامل النجاح الحرجة" جاء بمتوسط حسابي (5.965)، وانحراف معياري (0.751) وبنسبة توفر (85.2%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى عال من عوامل النجاح الحرجة المتوفرة في البنوك اليمنية بجميع أبعادها، وأن هذه المجالات تعتبرها البنوك اليمنية من المجالات الأساسية التي يمكن أن تحشد لها مواردها وقدراتها المتوفرة لديها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك البنوك اليمنية بأن اهتمامها بهذه العوامل يعد استجابة للتحديات الكبيرة التي تواجهها في بيئة معقدة وغير مستقرة، ويساعدها في تحسين أدائها، والتكيف مع التحولات الاقتصادية، وتحقيق استدامتها في السوق، بالإضافة إلى أن ممارسة هذه العوامل تعد من المهام الأساسية التي يترتب عليها نجاح الأعمال من عدمه.

كما يتضح من الجدول (7)، أن يُعد "التكنولوجيا" هو الذي جاء أعلى الأبعاد توافرا بحسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي (6.216)، وانحراف معياري (0.691)، ونسبة توفر (88.8%)، وتقدير مرتفع جدا، بينما جاء بُعد "الهيكل التنظيمي" الأقل توافرا بحسب عينة الدراسة بمتوسط حسابي (5.787)، وانحراف معياري (0.970)، ونسبة ممارسة (82.7%)، وتقدير مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه في ظل الأزمة الاقتصادية والصعوبات التي تواجهها البنوك اليمنية في توفير الموارد البشرية أو المالية الكافية، أصبح الاعتماد على التكنولوجيا والتحول الرقمي أحد الحلول الأساسية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك اليمنية من تقديم خدمات مصرفية إلكترونية، مثل: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهواتف المحمولة، مما يسهل على العملاء إجراء المعاملات عن بُعد وفي أي وقت، حيث إن الاهتمام بالتكنولوجيا بشكل أكبر ما هو إلا استجابة من قبل البنوك اليمنية للتحويلات في السوق؛ فمع تطور متطلبات العملاء، وظهور خدمات جديد في القطاع المالي، مثل: الدفع الإلكتروني، والتمويل الجماعي، والتطبيقات الإلكترونية، والعملات الرقمية أصبحت البنوك مضطرة لتبني التكنولوجيا لمواكبة هذه التغيرات.

وقد يعزى حصول بُعد الهيكل التنظيمي على الاهتمام الأقل من قبل البنوك اليمنية على الرغم من درجة الاهتمام المرتفعة التي حصل عليها، إلا أن البنوك اليمنية تواجه أزمات اقتصادية وأمنية مستمرة، وبالتالي، فإن الاهتمام ينصب بشكل أكبر على التكيف مع هذه الظروف، مثل: تحسين الكفاءة التشغيلية أو التوسع في استخدام التكنولوجيا لتلبية احتياجات العملاء، وهذه الأولويات قد تجعل تحسين الهيكل التنظيمي أمرا ثانويا.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبي الوفا وقرانق (2023) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة عوامل النجاح الحرجة جاء بدرجة مرتفعة في إدارة المكتبات الفلسطينية، ومع دراسة الحسناوي والنداوي (2022) التي توصلت إلى أن ممارسة عوامل النجاح الحرجة جاءت بدرجة مرتفعة في وزارة الداخلية العراقية، ومع دراسة علي (2020) التي أظهرت مستوى مرتفعا لعوامل النجاح الحرجة في التخطيط الاستراتيجي والتي طبقت على البنوك التجارية المصرية.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية (H):

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (H)، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية"، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (8): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

معاملات الانحدار		تباين الانحدار		معامل		ملخص النموذج	
الدلالة	T	معامل الانحدار β	الدلالة	F	التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
<.001	23.927	.820	<.001 ^b	572.501	.671	.672	.820 ^a

من الجدول (8) تشير قيمة معامل الارتباط (R)، التي تساوي (0.820)، إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للمتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة) في المتغير التابع (الأداء المنظمي)، كما يعكس معامل التحديد (R^2)، الذي تبلغ قيمته (0.672)، أي أن حوالي (67.2%) من التباين في الأداء المنظمي يمكن تفسيره باستخدام النموذج من خلال عوامل النجاح الحرجة، وتبرز قيمة معامل التحديد المعدل التي تساوي (0.671)، من قوة النموذج وفعاليتها؛ حيث إنها تقترب جدا من قيمة معامل التحديد الأصلي حتى بعد تعديلها لتأخذ في الحسبان عدد المتغيرات؛ مما يشير إلى استقرار النموذج وقدرته على تفسير البيانات بدقة معقولة.

كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) قيمة تساوي (572.501) لمعامل (F)، مع مستوى دلالة أقل من (0.001)؛ مما يعني أن النموذج يتمتع بدلالة إحصائية عالية، وتدلل هذه النتيجة على أن عوامل النجاح الحرجة لها تأثير كبير على الأداء المنظمي، وأن النموذج ككل يتمتع بقدرة قوية على تفسير التباين في الأداء.

ومن خلال تحليل المعاملات، نجد أن معامل الانحدار المعياري (β) لعوامل النجاح الحرجة بلغ (0.820)؛ مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي لهذا المتغير على الأداء المنظمي، وبما أن قيمة بيتا هي (0.820)، فهذا يعني أن كل زيادة بوحده واحد في عوامل النجاح الحرجة تقترن بزيادة في الأداء المنظمي بنسبة (82%) من الوحدة؛ مما يؤكد الأهمية الكبيرة لهذا المتغير في النموذج، ويعزز مستوى الدلالة المنخفض جدا، الذي يقل عن (0.001) لقوة هذه العلاقة، ويدل على دلالتها الإحصائية العالية؛ مما يدعم قبول الفرضية الأساسية الأولى.

ويعنى آخر، تسهم عوامل النجاح الحرجة في تعزيز الأداء المنظمي للبنوك اليمينية من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتشجيع الابتكار، وتحسين رضا العملاء، وتعزيز معنويات الموظفين، وتعد عوامل النجاح الحرجة ركيزة أساسية لتحقيق التميز في الأداء وتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع.

وقد اتفقت هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج دراسة Okoli et al. (2020) التي أشارت إلى أن عوامل النجاح الحرجة ترتبط بشكل كبير بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، ومع نتائج دراسة علي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة في التخطيط الاستراتيجي على الأداء المنظمي لعينة من البنوك التجارية الخاصة المصرية، ومع نتائج دراسة Lo et al. (2016) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل النجاح الحرجة والأداء المنظمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

جدول (9): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	تباين الانحدار		معاملات الانحدار			
			F	الدلالة	البعد	معامل الانحدار β	T	الدلالة
					القيادة الداعمة	.384	5.949	<.001
					الموارد البشرية	.000	.004	.997
.831 ^a	.690	.684	122.406	<.001 ^b	التكنولوجيا	.342	4.844	<.001
					الثقافة التنظيمية	.116	1.554	.121
					الهيكل التنظيمي	.326	4.485	<.001

من الجدول (9) يظهر معامل الارتباط ($R = 0.831$) وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة (القيادة الداعمة، الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء المنظمي)، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.690$) فيشير إلى أن حوالي (69%) من التباين في الأداء المنظمي يمكن تفسيره بواسطة هذا النموذج؛ مما يعكس قدرته الجيدة على تفسير البيانات، وبلغ الخطأ المعياري للنموذج (0.59244)، وهو يعبر عن متوسط المسافة بين القيم الفعلية للأداء والقيم المتوقعة من النموذج.

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة اختبار ($F = 122.406$) وبمستوى دلالة أقل من (0.001)؛ مما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية مرتفعة، وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر بشكل كبير على الأداء المنظمي، وهذا يعزز من صلاحية النموذج للتنبؤ بالمتغير التابع.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول (9) وذلك على النحو الآتي:

- القيادة الداعمة: أظهرت النتائج أن للقيادة الداعمة تأثيراً إيجابياً قوياً ومهما إحصائياً على الأداء المنظمي؛ حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري (0.384)، وقيمة t بلغت (5.949)، مع مستوى دلالة أقل من (0.001)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى؛ وهذا يدل على أن زيادة مستوى القيادة الداعمة ترتبط بتحسين واضح في الأداء المنظمي، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادة الداعمة تساهم في توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون، فعندما يقدم القادة دعماً مستمراً للعاملين، ولا سيما في التدريب والتوجيه؛ فإن ذلك يعزز من مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم، كما أن القيادة الداعمة تساهم في تعزيز روح الفريق؛ مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وهذا النوع من القيادة يساعد أيضاً في زيادة رضا العاملين وولائهم؛ مما ينعكس إيجاباً على أداء البنك في بيئة اقتصادية متقلبة وذات تحديات كبيرة.

وقد اتفقت هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج دراسة علي (2020) التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لدعم القيادة العليا في الأداء المنظمي لعينة من البنوك التجارية الخاصة في مصر.

- الموارد البشرية: لم يظهر للموارد البشرية تأثير معنوي على الأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.000)، وقيمة t بلغت (0.004)، ومستوى الدلالة وصل إلى (0.997)، وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثانية؛ ويشير هذا إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية؛ مما يعني أن الموارد البشرية لم تكن عاملاً مؤثراً في الأداء المنظمي ضمن هذا النموذج، وقد يعزى ذلك إلى أن اهتمام إدارة البنوك اليمنية بالموارد البشرية جاء في حدود ما يؤدي إلى فاعلية العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى ظهور انفصال مرحلي إلى حد ما بين أهداف البنوك وتطلعاتها وأهداف وتطلعات العاملين لديها؛ حيث إن البنوك اليمنية وبسبب ما تتعرض له من ضغوط وتحديات سعت إلى تقليل التزاماتها تجاه العاملين لديها، سواء من حيث تسريح بعض العاملين، أو عدم توظيف واستقطاب عاملين جدد بدلا من تركوا العمل لديها وانتقلوا إلى جهات أخرى، أو هاجروا؛ مما أدى إلى إسناد مهامهم إلى عاملين آخرين مستمرين في وظائفهم، بالإضافة إلى توقيف إدارات البنوك اليمنية للكثير من الحوافر والترقيات والتعيينات، وقد وصل الحال إلى توقف صرف المرتبات أحيانا؛ مما كان له دور في ضعف رضا العاملين وفعاليتهم، وهذا أدى بدوره إلى ضعف أثر الموارد البشرية في الأداء المنظمي للبنوك اليمنية، وقد استعرضت دراسة Kaufman (2015) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء في منظمات كبيرة، وأشارت إلى أنه في بعض الحالات كان هناك تأثير محدود للموارد البشرية في الأداء، لاسيما عندما كانت الإدارة العليا لا تدعم بشكل كامل سياسات الموارد البشرية؛ لذلك، وبينما تدعم بعض الدراسات علاقة إيجابية بين الموارد البشرية والأداء المنظمي، فإن هناك حالات قد لا يكون فيها هذا التأثير واضحا أو فعالا، بحسب ظروف المنظمة.

- التكنولوجيا: تبين أن التكنولوجيا لها تأثير إيجابي واضح وقوي على الأداء المنظمي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.342)، وقيمة t بلغت (4.844)، ومستوى دلالة أقل من (0.001)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة؛ ويشير ذلك إلى أن تحسين وتطبيق التكنولوجيا بفاعلية قد يرتبط بتحسين في مستوى الأداء، كما قد يعزى ذلك إلى أن التكنولوجيا تساهم في تسريع العمليات المصرفية وتحسين دقتها، كما تساهم الأنظمة الرقمية في تسهيل المعاملات المالية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتوفير وقت العملاء والموظفين، كما تعزز التكنولوجيا من تقديم خدمات مصرفية مبتكرة، مثل: الدفع الإلكتروني، والتحويلات عبر الإنترنت؛ مما يزيد من رضا العملاء، ويعزز الكفاءة التشغيلية، واستخدام التكنولوجيا ويساهم أيضاً في تحسين أمان البيانات وحمايتها؛ مما يعزز الثقة في النظام المصرفي وزيادة مستوى الأداء المنظمي للبنوك اليمنية.

وقد اتفقت هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المعبقي (2020) التي أشارت إلى وجود تأثير لاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي في البنوك اليمنية، ومع نتائج دراسة علي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتكنولوجيا في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الخاصة المصرية.

- الثقافة التنظيمية: لم تثبت النتائج وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.116)، وقيمة t بلغت (1.554)، ومستوى الدلالة وصل إلى (0.121)، وهي قيمة أعلى من (0.05)، وفي ضوء ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة؛ ويعكس هذا أن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء غير جوهري في هذا النموذج، وقد يعزى ذلك إلى أن قياس الثقافة التنظيمية يتسم بالصعوبة، حيث إن بعض المتغيرات، مثل القيم والمعتقدات المشتركة والأعراف السائدة في المنظمة غير واضحة أو يصعب قياسها بدقة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المنظمي، كما قد يعزى إلى أن البنوك في كثير من الأحيان ونتيجة للظروف الاستثنائية قد تركز على العمليات المعيارية أكثر من التركيز على القيم الثقافية؛ مما يؤدي إلى تقليل تأثير الثقافة على الأداء المنظمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة Leithy (2017) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المنظمي من وجهة نظر الموظفين والمديرين في الشركات المحلية والعالمية المتواجدة في القاهرة، ومع دراسة Mousavi et al. (2015) التي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية والأداء المنظمي في فروع البنوك الحكومية في إيران، وأن هذه العلاقة قد تكون بسبب طبيعة العمليات المصرفية.

- الهيكل التنظيمي: أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي قوي على الأداء المنظمي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.326)، وقيمة t بلغت (4.485)، مع مستوى دلالة أقل من (0.001)، وفي ضوء ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة؛ وهذا يشير إلى أن وجود هيكل تنظيمي مناسب يعزز من مستوى الأداء المنظمي بشكل واضح، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى أن الهيكل التنظيمي المرن والمسطح يساهم في تحسين الأداء المنظمي من خلال تسهيل التواصل واتخاذ القرارات، وتقليل الإجراءات البيروقراطية، وتمكين الموظفين من تحمل المزيد من المسؤولية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمدى (2023) التي توصلت إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للتغير في الهيكل التنظيمي في أداء البنوك الإسلامية في اليمن، بينما اختلفت مع دراسة Omondi et al. (2017) التي أشارت إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي للبنوك التجارية في كينيا.

الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بمستوى متغيري الدراسة:

1. تهتم البنوك اليمنية اهتماماً كبيراً بتحقيق الأداء المنظمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
2. يتفاوت اهتمام البنوك اليمنية بشكل نسبي بتحقيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث أنها تبدي الاهتمام الأعلى بتحقيق بعد العمليات الداخلية، يليه بشكل متقارب جداً بعدي (العملاء والبعده المالي)، في حين جاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأخيرة.
3. تبدي البنوك اليمنية اهتماماً كبيراً بتوفير عوامل النجاح الحرجة بجميع أبعادها.
4. يتفاوت توافر أبعاد عوامل النجاح الحرجة في البنوك اليمنية من بعد إلى آخر؛ حيث إنها تولي اهتماماً كبيراً جداً بتوفير تكنولوجيا المعلومات لدورها في تحسين الأداء وكفاءة العمليات، تليها القيادة الداعمة والموارد البشرية في المرتبتين الثانية والثالثة، أما الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي فقد حصلوا على تقييمات مرتفعة ولكنها أقل من الأبعاد السابقة.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. تؤثر عوامل النجاح الحرجة بمجموع أبعادها في تحقيق الأداء المنظمي للبنوك اليمنية؛ فكلما زاد مستوى توافر عوامل النجاح الحرجة والاهتمام بها من قبل البنوك اليمنية زاد مستوى تحسن الأداء المنظمي المتحقق لديها.
2. يتفاوت تأثير أبعاد عوامل النجاح الحرجة في تحقيق الأداء المنظمي للبنوك اليمنية، حيث كان أكثر الأبعاد تأثيراً القيادة الداعمة، يليه بعد تكنولوجيا المعلومات، وأخيراً الهيكل التنظيمي؛ ويشير ذلك إلى أنه كلما زاد اهتمام البنوك اليمنية بتوفير عوامل: القيادة الداعمة وتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على تحسن مستوى الأداء المنظمي المتحقق لديها.
3. لا يؤثر بعد (الموارد البشرية) في تحقيق الأداء المنظمي للبنوك اليمنية؛ وعلى الرغم من أهمية هذا البعد فإنه ليس له تأثير كبير في الأداء المنظمي للبنوك اليمنية؛ وقد يكون ذلك ناتجاً عن الظروف المعيشية التي أثرت في الموارد البشرية العاملة في البنوك اليمنية؛ مما أدى إلى ضعف تأثيره في أداء تلك البنوك.
4. لا يؤثر بعد (الثقافة التنظيمية) في تحقيق الأداء المنظمي للبنوك اليمنية؛ وعلى الرغم من أهمية هذا البعد فإنه ليس له تأثير كبير في الأداء المنظمي للبنوك اليمنية؛ وقد يكون ذلك ناتجاً عن تركيز البنوك اليمنية على العمليات المعيارية أكثر من التركيز على القيم الثقافية؛ مما يؤدي إلى تقليل تأثير الثقافة على الأداء المنظمي.

التوصيات:

بناء على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. العمل على تحديد وتحليل عوامل النجاح الحرجة بجميع أبعادها بما يناسب كل بنك، والعمل على تعزيزها حتى تكون جزءاً من استراتيجياتها الشاملة، ويجب تضمين هذه العوامل في التخطيط الاستراتيجي لضمان تحسن الأداء المنظمي للبنوك اليمنية.
2. تعزيز القيادة الداعمة في البنوك اليمنية؛ كونها الأكثر تأثيراً في الأداء المنظمي، بالإضافة إلى ذلك ينبغي تحسين الهيكل التنظيمي، وتطوير البنية التكنولوجية؛ لضمان فعالية جميع أبعاد عوامل النجاح الحرجة في تحقيق الأداء المنظمي الأمثل.
3. مراجعة وتطوير الموارد البشرية والثقافة التنظيمية داخل البنوك اليمنية، مع التركيز على تحسين التدريب والتطوير، والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة التي تساهم في تعزيز الأداء المنظمي بشكل أكثر فعالية.
4. الاستمرار في تبني بطاقة الأداء المتوازن، واعتمادها كأداة رئيسية لقياس الأداء المنظمي المتحقق في البنوك اليمنية، مع التركيز على توازن الأبعاد المختلفة، مثل: العمليات الداخلية، والعملاء، والجانب المالي؛ لضمان تحسن الأداء على المدى الطويل.
5. تعزيز الاهتمام ببعدها التعليم والنمو ضمن بطاقة الأداء المتوازن، بما في ذلك تطوير المهارات والابتكار؛ لضمان تحسن الأداء المنظمي والنمو المستدام على المدى الطويل.
6. تعزيز الممارسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات كبعدهم من أبعاد عوامل النجاح الحرجة للبنوك اليمنية، مع التركيز على تطوير البنية التحتية الرقمية وزيادة كفاءة العمليات لتحقيق أداء أفضل.

الاسهام البحثي:

قام جمال درهم ونبيل علي بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وقام نبيل علي بجمع البيانات وتحليل البيانات، وقام كلاهما بعرض وتفسير النتائج ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيراً، رُوِّجت المسودة النهائية من قبل جمال درهم.

المراجع:

- أبو الوفا، إبراهيم ياسر، وقراقع، عيسى أحمد (2023)، عوامل النجاح الحرجة لممارسة الأعمال الريادية في المكتبات من وجهة نظر العاملين في المكتبات الفلسطينية، وقائع المؤتمر الرابع والثلاثون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) بالشراكة مع هيئة المكتبات السعودية بالملكة العربية السعودية بعنوان: المكتبات ومؤسسات المعلومات العربية ودورها في تعزيز الاقتصاد وريادة الأعمال (الصفحات 1009-1026)، الرياض: هيئة المكتبات.
- أبو حطب، غسان أحمد (2022)، أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(24)، 39-68. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N190722>
- الأحمدي، نصر علي حزام علوي (2023)، أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(78)، 250-307.
- بلاسكة، صالح، ومزياني، نورالدين (2013)، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة المرعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (4)، 55-66.
- بن السعدي، يسرى، وبلعيفة، صفية (2022)، أثر الرشاقة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].
- بوسعيد، حنان، وبن مني، سفيان (2017)، استخدام التحليل العالمي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية بولاية سعيدة [رسالة ماجستير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر].
- الجبوري، إحسان علي مبارك (2016)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المصرفي: بحث في عينة من المصارف الخاصة العراقية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، 8(2)، 147-168.
- الجنابي، عبد الودود شاكر عبد مرزوك (2017)، دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي: قدرات رأس المال البشري متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن].
- الحسناوي، حسين حريجة غالي، والنداوي، غسان موسى محمود (2021)، عوامل النجاح الحاسمة وتأثيرها في فاعلية اتخاذ القرارات الأمنية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية العراقية، مجلة الدنانير، 1(22)، 202-232.
- حسين، مظفر أحمد (2021)، تقييم عوامل النجاح الحرجة في إطار إدارة المعرفة اثنان (2.0) والاستشراف الاستراتيجي: دراسة لبعض الشركات الصناعية في محافظة كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، (128)، 23-48.
- حياصات، مروء محمد عبد الكريم (2015)، خفة الحركة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة حالة على مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي) [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن].
- درود، أسماء (2016)، أثر تكنولوجيا المعلومات في ترقية تسويق الخدمات المصرفية والمالية: دراسة حالة مصرف سوسيبتي جنرال الجزائر - وكالات قسنطينة [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر].
- دهام، عبد الستار إبراهيم (2010)، تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة: دراسة استطلاعية مقارنة في معمل السمنت والحرايات في الفلوجة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (3)2، 1-30.

راضي، جواد محسن، وعبدالحسن، مثنى توفيق (2022)، تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المصرفي المتميز: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة المثنى، مجلة مركز دراسات الكوفة، 1(64)، 249-284.

الرحومي، طه محمد عبد الله، والقطيبي، محمد محمد حزام (2024)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(1)، 179-211. <https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.594>

الزويلف، إنعام (2022)، المحاسبة الإدارية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الشمري، عتيق زايد (2022)، تصور مقترح لاستثمار رأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي لمنسوبي جامعة حائل، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 28(1)، 95-132. <https://doi.org/10.21608/raes.2022.265940>

الصيد، محمد عبده حمود، والسنباني، توفيق مصلح (2024)، أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(1)، 633-658. <https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.600>

عايض، عبداللطيف مصلح محمد، والعصيمي، فاطمة محمد صغير (2023)، أثر التسويق الداخلي في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، 1(3)، 63-98. <https://doi.org/10.59222/ustjmhs.1.3.4>

العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، والعتبي، تاغي زيدان محمد ناصر (2014)، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتمم العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(80)، 204-235.

عبدالله، علي حسين، والبوزيكي، بسام عبدالرحمن يوسف (2023)، أثر عوامل النجاح الحرجة في تبني سلسلة التوريد الرقمية: دراسة مسحية في شركات المستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 5(6)، 263-289.

العتوم، ربما حيدر محمود، والحوامد، نضال صالح (2023)، أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 96(96)، 107-125. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.96.2023.909>

العتيبي، تغريد ماطر (2023)، علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(1)، 1-25. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R180922>

العتيبي، ضرار (2022)، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر.

العريضي، منصور محمد اسماعيل (2017)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.

علي، هشام فوزي عباس (2020)، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(4)، 117-166.

عمرو، نور حاتم (2024)، مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في الغرف التجارية جنوب الضفة الغربية [رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين].

عودات، وسام أديب خالد (2024)، أثر القيادة الداعمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكيماوية في العاصمة الأردنية عمان [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن].

- عوض، عبدالستار سالم، عبدالله، عبدالله محمود، وعبدالله، أنيس أحمد (2019)، دور عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة في تعزيز حقوق ملكية الزيتون: دراسة استطلاعية في بعض فروع مصرفي الرافدين والشرق الأوسط، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، 1(2)، 183-202.
- العولقي، عبدالله أحمد حمود (2019)، توسيط إستراتيجيات الريادة في العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومستوى أداء البنوك التجارية اليمنية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26(1)، 37-85.
- فاتح، مرزوق (2018)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية لشركة مغرب بابب بالمسيلة [رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر].
- فهد، نصر حمود مزنان (2009)، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- القرودع، يحيى أحمد علي أحمد (2020)، الأثر المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- الكهالي، محمد عبدالله سرحان، والسنا، سمير أحمد (2019)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الناصر، مجلة جامعة الناصر، 7(13)، 533-579.
- مجموعة البنك الدولي. (2022، 28 أبريل)، مذكره المشاركة القطرية الخاصة بالجمهورية اليمنية لفترة السنتين الماليتين 2022 و2023م. <https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/brief/yemen-country-engagement-note-cen-fy22-23>
- المحروق، عبدالمنعم سالم (2017)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء بالمصارف التجارية في ليبيا: دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية - فروع المنطقة الغربية، المؤتمر الأكاديمي الأول لدراسات الاقتصاد والاعمال حول التوجهات الحديثة للعلوم الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة، 1 نوفمبر، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسية، جامعة مصراتة، ليبيا.
- محمد، مصطفى (2018)، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، عمان، الأردن: دار النضيس.
- المخلافي، عبدالعزيز محمد، والقرودع، يحيى أحمد (2022)، أثر الاستراتيجية المدافعة في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 28(1)، 97-124. <https://doi.org/10.20428/jss.v28i1.1895>
- المعقب، فهد أحمد أحمد غالب (2020)، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- المغربي، محمد (2020)، التخطيط الإداري، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- ملو العين، علاء محمد (2015)، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، دراسات: العلوم الإدارية، 42(1)، 307-328. <https://doi.org/10.36394/jhss/12/1/12>
- موسى، حامد حمد الله (2019)، استراتيجية أداء الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي غير الحكومي في السودان من 2012 - 2018م [أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم].
- النفيس، محمد محمد ناجي (2024)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية: دراسة حالة جامعة ذمار، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، 5(9)، 79-105.
- وزاره التخطيط والتعاون الدولي. (2018)، نشره المستجدات الاقتصادية (العدد 33)، صنعاء، اليمن: قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية.

الياسري، أكرم، الخالدي، عواد، والحميري، بشار عباس (2014)، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصرفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية*، 6(3)، 1-43.

Abu Jaber, A. A., & Nashwan, A. J. (2022). Balanced scorecard-based hospital performance measurement framework: A performance construct development approach. *Cureus*, 14(5), Article No. e24866. <https://doi.org/10.7759/cureus.24866>

Abu-ALSondos, I. (2023). An empirical study of critical success factors in implementing knowledge management systems (KMS): The moderating role of culture. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1527-1538. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.7.016>

Al Mahmoud, M. I. (2019). *Critical success factors in managing government funded R&D projects in Abu Dhabi* [Doctoral dissertation, United Arab Emirates University, Abu Dhabi, UAE].

AlQudah, H. M. A., Osman, A., & Al Qudah, H. M. (2014). The effect of human resources management practices on employee performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3(9), 129-134.

Alrasheedi, M., Capretz, L. F., & Raza, A. (2015). A systematic review of the critical factors for success of mobile learning in higher education (university students' perspective). *Journal of Educational Computing Research*, 52(2), 257-276. <https://doi.org/10.1177/0735633115571928>

Alsharah, A. (2020). Impact of strategic agility determinants and dimensions on institutional performance excellence in government institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Business Administration*, 11(5), 29-44. <http://doi.org/10.5430/ijba.v11n5p29>

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.

Beard, D., & Dess, G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy & firm performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 668-688.

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. London: Bloomsbury Publishing.

Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.

Bryson, J. M., Anderson, S. R., & Alston, F. K. (2011). *Implementing and sustaining your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Burke, W. W. (2023). *Organization change: Theory and practice*. Los Angeles: SAGE Publications.

- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2010). *Organizational behavior: Essentials for improving performance and commitment*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design* (12th ed.). Canada: Cengage Learning.
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- Engel, E., Gordon, E. A., & Hayes, R. M. (2002). The roles of performance measures and monitoring in annual governance decisions in entrepreneurial firms. *Journal of Accounting Research*, 40(2), 485-518. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.00058>
- Everington, J. (2024, August 22). *The banker's top 100 Arab banks 2024: Performance evened out between the Gulf Cooperation Council and the wider Arab world last year*. Retrieved from The Banker Website: <https://www.thebanker.com/The-Banker-s-Top-100-Arab-Banks-2024-1724321937>
- Gido, J., & Clements, J. (2014). *Successful project management*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Harrington, H. J. (1991). *The improvement process: How America's leading companies improve quality*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Horngren, C., Foster, G., & Datar, S. M. (2000). *Cost accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.21720>
- Kayikci, Y., Gozacan-Chase, N., Rejeb, A., & Mathiyazhagan, K. (2022). Critical success factors for implementing blockchain-based circular supply chain. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3595-3615. <https://doi.org/10.1002/bse.3110>

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kumar, R., & Mishra, R. S. (2020). Linking TQM critical success factors to strategic goal: Impact on organizational performance. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 17(3), 1-13. <https://doi.org/10.9790/1684-1703020113>
- Lateef, M., & Keikhosrokiani, P. (2023). Predicting critical success factors of business intelligence implementation for improving SMEs' performances: A case study of Lagos State, Nigeria. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(3), 2081-2106. <http://doi.org/10.1007/s13132-022-00961-8>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Leithy, W. E. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(42), 1-10.
- Lo, M. C., Wang, Y. C., Wah, C. R. J., & Ramayah, T. (2016). The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: A partial least squares approach. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(61), 370-391. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3058>
- Mishra, R. S., & Kumar, R. (2021). Effect of mediation using critical success factors in the TQM for organizational performance evaluation. *International Journal of Research in Engineering and Innovation (IJREI)*, 5(6) 387-396. <https://doi.org/10.36037/ijrei.2021.5607>
- Mousavi, S. A., Hosseini, S. Y., & Hassanpour, N. (2015). On the effects of organizational culture on organizational performance: An Iranian experience in state bank branches. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 8(1), 97-116. <https://doi.org/10.22059/ijms.2015.36617>
- Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). The reality of applying strategic agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(4), 76-103.
- Mulyani, S., Hassan, R., & Anugrah, F. (2016). The critical success factors for the use of information systems and its impact on the organizational performance. *International Business Management*, 10(4), 552-560. <http://doi.org/10.3923/ibm.2016.552.560>

- Okoli, O. I., Nuel, E., Nnabuife, E. K., & Allison, P. (2020). Critical success factors for SMEs performance: empirical evidence. *International Journal of Advanced Academic Research (Social and Management Sciences)*, 6(12), 1-17. <http://doi.org/10.46654/ij.24889849.s6122>
- Omondi, J., Rotich, G., Katuse, P., & Senaji, T. (2017). The relationship between organization structure and performance in commercial banks in Kenya: The mediating role of innovation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 633-662. <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i4/2838>
- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: An empirical investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Palanisamy, S., Chelliah, S., & Muthuveloo, R. (2021). The influence of strategic agility on organizational performance during pandemic: A perspective of SMEs in manufacturing sector. *Proceedings of the 10th International Conference on Entrepreneurship and Business Management 2021 (ICEBM 2021)* (Vol. 216, pp. 30-35). Amsterdam, Netherlands: Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220501.006>
- Reed, J. H. (2021). Strategic agility and the effects of firm age and environmental turbulence. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 129-149. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2020-0178>
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Rummler, R. L. (2006). *The wrong bottom line and how to change it*. Indiana: iUniverse.
- Sriboonlue, O., Sriboonlue, U., & Onputtha, S. (2024). The impact of strategic agility on operational responsiveness and firm performance of import, export, and logistics enterprises. *Asian Administration and Management Review*, 7(1), 145-158. <https://doi.org/10.14456/aamr.2024.14>
- Wangasa, C. N. (2018). *Effect of strategic agility on the performance of commercial banks in Kenya* [Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya].
- Wijaya, P. Y., & Suasih, N. N. R. (2020). The effect of knowledge management on competitive advantage and business performance: A study of silver craft SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 105-121. <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080406>
- World Union of Arab Bankers. (2023). *66 Arab banks among the top 1000 world banks*. <https://wuab.org/magazine-articles/66-arab-banks-among-the-top-1000-world-banks/>

Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765-786. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2020-0070>

Arabic References in Roman Scripts:

- Abdullah, A. H., wa Al-Yuzbaki, B. A. Y. (2023). Athar 'awamil al-najah al-hareja fi tabni silsilat al-tawrid al-raqmiya: Dirasat masahiya fi sharikat al-mustalzat al-tibbiya fi Muhafazat Ninawa. *Majallat Iqtisadiyat al-A'mal lil-Buhuth al-Tatbiqiya*, 5(6), 263–289.
- Abu al-Wafa, I. Y., wa Qaraqie', I. A. (2023). Awamil al-najah al-hareja li-mumarasat al-a'mal al-riyadiya fi al-maktabat min wajhat nazar al-'amilin fi al-maktabat al-Filastiniya. *Waq'a'i al-Mu'tamar al-Rabi' wa al-Thalathoun lil-Ittihad al-Arabi lil-Maktabat wa al-Ma'lumat (A'lam) bi al-Sharaka ma'a Hay'at al-Maktabat al-Saudiya bi al-Mamlaka al-Arabiya al-Saudiya bi-unwan: Al-Maktabat wa Mu'assasat al-Ma'lumat al-Arabiya wa Dawruha fi Ta'ziz al-Iqtisad wa Riyadat al-A'mal* (pp. 1009–1026). Riyadh: Hay'at al-Maktabat.
- Abu Hatab, G. A. (2022). Athar mumarasat idarat al-ma'rifa fi al-ada' al-mu'assasi: Dirasat maydaniya 'ala munazzamat al-'amal al-ahli al-zira'iya wa al-tanmawiya bi-Qita' Ghazza fi al-fatra min 2010–2020. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiya wa al-Idariya wa al-Qanuniya*, 6(24), 39–68. <https://doi.org/10.26389/AJSRPN190722>
- Al-Abadi, S. A. R. S., wa Al-'Atbi, T. Z. M. N. (2014). Ta'thir 'anasir al-najah al-hareja fi tahqiq al-miziyya al-tanafusiya al-mustadama: Bahth maydani li-ara' 'ainna min al-mudirin fi Sharikat al-Mu'tasim al-'Ama lil-Muqawalat al-Insha'iya. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiya wa al-Idariya*, 20(80), 204–235.
- Al-Ahmadi, N. A. H. A. (2023). Athar al-taghyir al-munazzami fi ada' al-bunuk al-Islamiya al-'amila fi al-Jumhuriya al-Yamaniya: Dirasat maydaniya. *Majallat al-Andalus lil-'Ulum al-Insaniya wa al-Ijtima'iya*, 10(78), 250–307.
- Al-Ariqi, M. M. I. (2017). *Al-Idara al-istratijiya: Madkhal mutakamil*. Sana'a: Markaz al-Amin lil-Nashr wa al-Tawzie.
- Al-Atibi, D. (2022). *Al-'Amaliya al-idariya: Mabadi' wa usul wa 'ilm wa fann*. Amman, al-Urdun: Dar al-Yazouri al-Ilmiya lil-Tawzie wa al-Nashr.
- Al-Atibi, T. M. (2023). Alaqat idarat al-taghyir bi al-ada' al-tanzimi fi Jami'at al-Imam Mohamed bin Saud al-Islamiya bi al-Riyadh min wajhat nazar hay'at al-tadris bi al-jamia. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiya wa al-Idariya wa al-Qanuniya*, 7(1), 1–25. <https://doi.org/10.26389/AJSRPN180922>

- Al-Atoum, R. H. M., wa Al-Hawamda, N. S. (2023). Athar idarat al-ihtiwat al-aali lil-mawarid al-bashariya fi al-ada' al-munazzami fi al-bunuk al-tijariya al-Urduniya. *Majallat al-Funun wa al-Adab wa 'Ulum al-Insaniya wa al-Ijtima'*, (96), 107–125. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.96.2023.909>
- Al-Awlaqi, A. A. H. (2019). Tawsit istratijiyat al-riyada fi al-alaqa bayn al-muruna al-istratijiya wa mustawa ada' al-bunuk al-tijariya al-Yamaniya. *Al-Majalla al-Arabiya lil-'Ulum al-Idariya*, 26(1), 37–85.
- Al-Hassnawi, H. H. G., wa Al-Nadawi, G. M. M. (2021). 'Awamil al-najah al-hasima wa ta'thiruha fi fa'aliyyat ittikhath al-qararat al-amniya: Dirasat istiitlailiya tahliliya li-ara' 'ainna min al-qiyadat fi Wizarat al-Dakhiliya al-'Iraqiya. *Majallat al-Dananir*, 1(22), 202–232.
- Ali, H. F. A. (2020). Al-'Awamil al-hareja fi al-takhtit al-istratiji wa atharuha 'ala ada' al-munazzama bi al-tatbiq 'ala al-bunuk al-tijariya al-Masriya al-musajjala fi al-Bursa al-Masriya. *Al-Majalla al-Ilmiya lil-Dirasat al-Tijariya wa al-Bi'iyah*, 11(4), 117–166.
- Al-Janabi, A. W. S. A. M. (2017). *Dawr 'awamil al-najah al-hareja fi tahqiq al-najah al-istratiji: Qudrat ra's al-mal al-bashari mutaghayyiran wasitan* [Risalat Majistir, Jami'at al-Sharq al-Awsat, Amman, al-Urdun].
- Al-Jubouri, I. A. M. (2016). Dawr tiknulujia al-ma'lumat fi tahsin al-ada' al-masrifi: Bahth fi 'ainna min al-masarif al-khassa al-'Iraqiya. *Majallat Kulliyat Madinat al-Ilm al-Jamia*, 8(2), 147–168.
- Al-Kahali, M. A. S., wa Al-Sanab, S. A. (2019). Athar al-thaqafa al-tanzimiyya 'ala al-ada' al-muassasi: Dirasat maydaniya 'ala Jami'at al-Nasser. *Majallat Jami'at al-Nasser*, 7(13), 533–579.
- Al-Karawda, Y. A. A. A. (2020). *Al-Athar al-muaddil li-istratijiyat al-munazzama fi al-alaqa bayn istratijiyat idarat al-mawarid al-bashariya wa al-ada' al-munazzami: Dirasat maydaniya fi al-bunuk al-Yamaniya* [Utrudhat Doctorah, Jami'at al-'Ulum wa al-Tiqnologia, Sana'a, al-Yaman].
- Al-Ma'bqi, F. A. A. G. (2020). *Al-Tawafuq al-istratiji al-ruba'i wa atharuha fi al-ada' al-munazzami: Dirasat maydaniya fi al-bunuk al-'amila bi al-Jumhuriya al-Yamaniya* [Utrudhat Doctorah, Jami'at al-'Ulum wa al-Tiqnologia, Sana'a, al-Yaman].
- Al-Maghribi, M. (2020). *Al-Takhtit al-idari*. Al-Qahira: Al-Akadimiya al-Haditha lil-Kitab al-Jami'i.
- Al-Mahrouq, A. S. (2017). *Istikhdam bitaqat al-ada' al-mutawazin (BSC) fi taqyim al-ada' bi al-masarif al-tijariya fi Libya: Dirasat tatbiqiya 'ala Masrif al-Jumhuriya – furu' al-Mintaqa al-Gharbiya*. Al-Mu'tamar al-Akadimi al-Awwal li-Dirasat al-Iqtisad wa al-'A'mal hawl al-Tawajjuhat al-Haditha lil-'Ulum al-Iqtisadiya wa Dawruha fi al-Tanmiya al-Mustadama, 1 Nufimbir, Kulliyat al-Iqtisad wa al-'Ulum wa al-Siyasiya, Jami'at Misrata, Libya.

- Al-Makhlaiji, A. M., wa Al-Karawda', Y. A. (2022). Athar al-istratijiya al-mudafi'a fi al-ada' al-munazzami: Dirasat maydaniya fi al-bunuk al-Yamaniya. *Majallat al-Dirasat al-Ijtima'iya*, 28(1), 97–124. <https://doi.org/10.20428/jss.v28i1.1895>
- Al-Nafeesh, M. M. N. (2024). Dawr al-thaqafa al-tanzimiyya fi tatbiq idarat al-ma'rifa fi al-jamiat al-Yamaniya al-hukumiya: Dirasat hala Jami'at Dhamar. *Majallat Jami'at al-Razi lil-'Ulum al-Idariya wa al-Insaniya*, 5(9), 79–105.
- Al-Rahoumi, T. M. A., wa Al-Qutaybi, M. M. H. (2024). Athar al-takhtit al-istratiji fi tahsin ada' al-bunuk: Dirasat maydaniya fi al-bunuk al-'amila fi al-'Asima Sana'a. *Majallat Jami'at Sana'a lil-'Ulum al-Insaniya*, 1(1), 179–211. <https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.594>
- Al-Sayyad, M. A. H., wa Al-Sanbani, T. M. (2024). Athar al-tawajjuh al-riyadi fi al-ada' al-tanzimi: Dirasat maydaniya fi al-bunuk al-Yamaniya. *Majallat Jami'at Sana'a lil-'Ulum al-Insaniya*, 1(1), 633–658. <https://doi.org/10.59628/jhs.v1i1.600>
- Al-Shamri, A. Z. (2022). Tasawwur muqtarah li-istithmar ra's al-mal al-bashari fi tahsin al-ada' al-mu'assasi li-mansoubi Jami'at Hail. *Buhuth Arabiya fi Majallat al-Tarbiya al-Naw'iya*, 28(1), 95–132. <https://doi.org/10.21608/raes.2022.265940>
- Al-Yasiri, A., Al-Khalidi, A., wa Al-Hemiary, B. A. (2014). Athar al-muruna al-istratijiya fi al-ada' al-masrifi: Dirasat istitlaiya li-ara' 'ainna min al-mudirin fi 'adad min al-masarif al-tijariya al-khassa fi al-Iraq. *Majallat Kulliyat al-Idara wa al-Iqtisad lil-Dirasat al-Iqtisadiya*, 6(3), 1–43.
- Al-Zweilf, I. (2022). *Al-Muhasaba al-idariya*. Amman, al-Urdun: Dar al-Yazouri al-'Ilmiya lil-Nashr wa al-Tawzie.
- Amro, N. H. (2024). *Mada mumarasat al-rashaqa al-istratijiya wa alaqatuha bi al-ada' al-muassasi fi al-ghuraf al-tijariya janoub al-Daffa al-Gharbiya* [Risalat Majistir, Jami'at al-Khalil, Filastin].
- Awadh, A. S. S., Abdullah, A. M., wa Abdullah, A. A. (2019). Dawr 'awamil al-najah al-hareja li-idarat al-ma'rifa fi ta'ziz huquq malakiyat al-zabun: Dirasat istitlaiya fi ba'd furu' Masrifay al-Rafidayn wa al-Sharq al-Awsat. *Majallat al-Kitab lil-'Ulum al-Insaniya*, 1(2), 183–202.
- Ayedh, A. M. M., wa Al-'Usaymi, F. M. S. (2023). Athar al-taswiq al-dakhili fi al-ada' al-munazzami: Dirasat maydaniya fi al-bunuk al-Islamiya al-'amila bi-Amanat al-'Asima Sana'a. *Majallat Jami'at al-'Ulum wa al-Tiknulujiya lil-'Ulum al-Idariya wa al-Insaniya*, 1(3), 63–98. <https://doi.org/10.59222/ustjmhs.1.3.4>
- Balaska, S., wa Mazyani, N. (2013). Musahamat al-muqarana al-marji'iya fi qiyada wa taqyim ada' al-mu'assasat: Dirasat muqarana Sharikati al-Hadna/al-Mara'i. *Majallat Ada' al-Mu'assasat al-Jaza'iriya*, (4), 55–66.

- Ben al-Sa'di, Y., wa Bal'ifa, S. (2022). *Athar al-rashaqa al-istratijiya 'ala al-ada' al-istratiji: Dirasat hala Mu'assasat al-Baskariya lil-Ismant* [Risalat Majistir, Jami'at Mohamed Khider, Biskra, al-Jaza'ir].
- Bousaid, H., wa Ben Mouni, S. (2017). *Istikhdam al-tahlil al-'ameli fi tahdid 'awamil al-najah al-hareja li-tatbiq idarat al-jawda al-shamila wa atharuha 'ala al-ada': Dirasat hala mu'assasat al-ittisal al-Jaza'iriya bi-Wilayat Sa'ida* [Risalat Majistir, Jami'at al-Doctor al-Tahir Moulay, Sa'ida, al-Jaza'ir].
- Daham, A. S. I. (2010). Taqyim al-ada' al-munazzami min khilal 'awamiluhu al-hareja: Dirasat istitlailiya muqarana fi Ma'malay al-Simant wa al-Harariyat fi al-Falluja. *Majallat Jami'at al-Anbar lil-'Ulum al-Iqtisadiya wa al-Idariya*, 2(3), 1–30.
- Dardour, A. (2016). *Athar tiknulujiya al-ma'lumat fi tarqiyat taswiq al-khadamat al-masrifiya wa al-maliya: Dirasat hala Masrif Societe Generale al-Jaza'ir – Wikalat Qasuntina* [Risalat Majistir, Jami'at al-Arabi Ben Mhidi, Oum El Bouaghi, al-Jaza'ir].
- Fahd, N. H. M. (2009). *Athar al-siyasat al-iqtisadiya fi ada' al-masarif al-tijariya*. Amman, al-Urdun: Dar Safaa lil-Nashr wa al-Tawzie.
- Fateh, M. (2018). *Athar al-thaqafa al-tanzimiyya 'ala ada' al-mawarid al-bashariya: Dirasat maydaniya li-Sharikat Maghrib Pipe bi al-Masila* [Risalat Majistir, Jami'at Mohamed Boudiaf, al-Masila, al-Jaza'ir].
- Hayasat, M. M. A. (2015). *Khiffat al-haraka al-istratijiya wa atharuha fi al-ada' al-munazzami: Dirasat hala 'ala Markaz al-Malik Abdullah al-Thani lil-Tasmim wa al-Tatwir (KADBY)* [Utrudhat Doctorah, Jami'at al-'Ulum al-Islamiya al-'Alamiya, Amman, al-Urdun].
- Hussein, M. A. (2021). Taqyim 'awamil al-najah al-hareja fi itar idarat al-ma'rifa 2.0 wa al-istishraf al-istratiji: Dirasat li-ba'd al-sharikat al-sina'iya fi Muhafazat Kirkuk. *Majallat al-Idara wa al-Iqtisad*, (128), 23–48.
- Majmou'at al-Bank al-Dawli. (2022, April 28). *Mudhakirat al-musharaka al-Qutriya al-khassa bi al-Jumhuriya al-Yamaniya li-fatrat al-sanatayn al-maliyatayn 2022 wa 2023*. <https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/brief/yemen-country-engagement-note-cen-fy22-23>
- Mallou al-Ain, A. M. (2015). Istikhdam al-qiyas al-mutawazin lil-ada' li-taqyim khadamat al-qita' al-masrifi al-Saudiya fi dhil hawkamata al-ada' al-istratiji bi al-tatbiq 'ala al-bunuk al-tijariya al-Saudiya. *Dirasat: Al-'Ulum al-Idariya*, 42(1), 307–328. <https://doi.org/10.36394/jhss/12/1/12>
- Mohamed, M. (2018). *Al-Rida al-wazifi wa atharuha 'ala tatwir al-ada'*. Amman, al-Urdun: Dar al-Nafees.

- Mousa, H. H. (2019). *Istratijiyyat ada' al-mawarid al-bashariya wa atharuha fi ada' al-munazzama: Dirasat hala mu'assasat al-ta'lim al-aali ghayr al-hukumiya fi al-Sudan min 2012–2018* [Utrudhat Doctorah, Jami'at al-Sudan lil-'Ulum wa al-Tiqnologia, al-Khartoum].
- Oudat, W. A. K. (2024). *Athar al-qiyada al-da'ima 'ala al-tamayyuz al-muassasi: Dirasat maydaniya fi sharikat al-sina'at al-kimawiya fi al-'Asima al-Urduniya Amman* [Risalat Majjistir, Jami'at al-Sharq al-Awsat, Amman, al-Urdun].
- Radi, J. M., wa Abdul Hassan, M. T. (2022). Ta'thir al-rashaqa al-istratijiya fi al-ada' al-masrifi al-mumayyaz: Bahth istitlaiy li-ara' 'ainna min al-qiyadat al-'ulya fi al-masarif al-ahliya li-Muhafazat al-Muthanna. *Majallat Markaz Dirasat al-Kufa*, 1(64), 249–284.
- Wizarat al-Takhtit wa al-Ta'awun al-Dawli. (2018). *Nashrat al-mustajaddat al-iqtisadiya* (Al-'Adad 33). Sana'a, al-Yaman: Qita' al-Dirasat wa al-Tawaqqu'at al-Iqtisadiya.