

أثر المناخ التنظيمي في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية

الاستلام: 21/فبراير/2024
التحكيم: 16/مارس/2024
القبول: 30/أبريل/2024

Nasr Ali Hezam Al-Ahmadi^(*,1)

نصر علي حزام الأحمدي^(*,1)

© 2024 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.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹Assistant Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

¹ أستاذة إدارة الأعمال المساعد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عنوان المراسلة: nasr.a.h.2022@gmail.com

أثر المناخ التنظيمي في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي المتغير المستقل المتمثل في بعدين، هما (الاتصالات والمشاركة في صناعة القرارات) في أداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات والتي تم تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS). واستهدفت الدراسة البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية، وعددها خمسة بنوك، وبلغ عدد العاملين في جميع البنوك مجتمع الدراسة (2864) عاملاً في المستويات الإدارية المختلفة، وجاء عدد العينة المستهدفة (340) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الأداء المنظمي بالبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية، وذلك من خلال البعدين الذين تناولتهما الدراسة، وهما (الاتصالات، والمشاركة في صناعة القرارات)، وقد كان أكثرهما تأثيراً في الأداء المنظمي هو بعد (المشاركة في صناعة القرارات)، يليه بعد (الاتصالات)، وقد أوصت الدراسة بأن تولي البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية مزيداً من الاهتمام بالمناخ التنظيمي بما يجعله مناخاً ملائماً ومناسباً يحقق رضا العاملين، ويسهم في أداء متميز على مستوى الأفراد، وعلى مستوى البنوك الإسلامية اليمنية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء المنظمي، البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.

The Impact of Organizational Climate on the Performance of Islamic Banks in Yemen: A Field Study

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of organizational climate, represented by two dimensions (communication and participation in decision-making), on the performance of Islamic banks in Yemen. The analytical approach was employed, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection and analysis using the SPSS statistical program. The study targeted the five Islamic banks in Yemen, with a total of 2864 employees across all organizational levels. The targeted sample size was 340 individuals. The findings revealed there is a statistically significant impact of organizational climate on organizational performance in Islamic banks in Yemen, through its two dimensions (communication and participation in decision-making), where the most influential dimension was the (participation in decision-making), followed by the (communication). The study recommends that Islamic banks in Yemen pay greater attention to fostering an organizational climate that is conducive and suitable, leading to employee satisfaction and contributing to outstanding performance at both the individual and bank levels.

Keywords: organizational climate, organizational performance, Islamic banks operating in Yemen.

المقدمة:

إن الأداء المنظمي له أهمية بالغة في منظمات الأعمال بشكل عام، ومن تلك المنظمات القطاع المصرفي والذي تعد البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية أحد مكوناته، وقد أصبح الأداء المنظمي محددًا رئيسيًا يتم من خلاله قياس نجاح المنظمة أو فشلها، ومدى قدرتها على الاستمرار والمنافسة، كما أن الأداء المنظمي هو من أهم العوامل التي تهتم كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة مثل: (المساهمين، المديرين، والعاملين)، فأداء المنظمة الناجح يعود بالفائدة على جميع الأطراف ذات المصلحة، ويتحدد أداء المنظمة بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة سواء مادية أو بشرية، كما يعد الأداء المنظمي من المفاهيم الجوهرية والمهمة بالنسبة للمنظمات، ويحظى هذا الأداء في المنظمات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين؛ لأن الأداء الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار (هاشم، 2019)، إضافة إلى أن الأداء المنظمي هو من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، وحظت الأدبيات بالكثير من الأبحاث والدراسات النظرية والعملية التي تناولت موضوع هذا الأداء وتعددت مداخله وتقييمه وتحسينه، فهناك من تطرق إلى الأداء المنظمي من منظور الكفاءة والفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية والاقتصار على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء، ومع التحولات الحاصلة في شتى المجالات لاسيما المجال الاقتصادي، تم إدراج مجموعة من المؤشرات النوعية التي درست الأداء المنظمي من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث (عادل وعبدالناصر، 2015).

ويعد المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات ليس فقط في تحقيق أهدافها ولكن أيضا في تحقيق الإبداع وحدث التطورات في جميع نشاطاتها لأن فهم بيئة العمل قد أصبح هو الأسلوب الأمثل للتعرف على المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية، ويعد العنصر البشري العنصر هو الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر فيها ويتأثر بها على جميع الأصعدة: الإدارية، والهيكلية، والتقنية حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، وتحقيق أهداف العاملين بها، وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها، وذلك لزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية (حرث، 2018).

كما أن للمناخ التنظيمي أثرًا كبير على أداء العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم، وهذا ينعكس على السلوك المنظم، حيث تسعى المنظمات إلى تنمية وتطوير الأطر القيادية لديها من أجل رفع مستوى الأداء لديهم، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توفير مناخ تنظيمي يشجع تلك الأطر على أداء الأعمال المنوطة بها بكفاءة وفعالية (المعشر، 2001).

الأداء المنظمي:

تباينت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء المنظمي نتيجة لتطور منظمات الأعمال وتنوع أنشطتها، إضافة إلى تعدد وجهات النظر، على النحو الآتي:

- ينظر الداوي (2010، 217) إلى مفهوم الأداء المنظمي بأنه:

انعكاس لکیفیة استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، وتعني بذلك عامل الفعالية.

- وعرفه Kotler (2000) بأنه تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين.

- ويعرف أداء المنظمة بأنه: "قدره المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطرائق كفؤة وفعالة" (البغدادي والعبادي، 2010، 360).

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح تعدد جهات النظر لدى الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء المنظمي، فالبعض نظر إليه من زاوية موارد المنظمة وكيفية استخدامها بطريقة كفؤة وفعالة بما يحقق أداء متميزا، والبعض الآخر ينظر إليه من خلال تحقيق أهداف أصحاب المصالح، بينما آخرون ينظرون إليه من ناحية العمليات والمخرجات.

التطور التاريخي لنظم قياس الأداء في المنظمات:

يعد قياس الأداء التطور التاريخي للرقابة على الأداء، فهو الذي يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وعملية الرقابة غالبا ما تتم سنويا ولكن في بعض الحالات تكون ربع سنوية، وقد تكرر كثيرا، وبالتالي تركز الرقابة على التكلفة وتوصيل الخدمة وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمة، وتعمل نظم الرقابة على مقارنة الأداء الحالي للوحدات بالأداء السابق، أو مقارنة النتائج المتحققة بالعدلات المستهدفة.

فإذا كان عصر الستينيات هو عصر التسويق، وعصر الثمانينيات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة، وعصر التسعينيات هو عصر خدمة العميل، فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء، ويرى البعض أن العالم تحول من عملية العد إلى عملية المحاسبة، ووصل الآن إلى قياس الأداء (Wholey & Hatry, 1992).

ويركز قياس الأداء التقليدي على القياس المالي مثل: (معدل دوران المبيعات، الربح، الدينون، معدل العائد على الاستثمار، عدد الخدمات، عدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمات)، وعلى هذا فإن مقاييس الأداء التقليدية لا تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمات اليوم، فمقاييس الأداء الذي تحتاجه المنظمات ليس فقط لمعرفة كمية الربح أو الخسارة أو عدد الخدمات المقدمة للعميل، ولكن أيضا لتفسير القوى المحركة وراء نجاح أو فشل المنظمة، ومن هنا فإن النماذج المحاسبية وحدها لا تتضمن العناصر التي لها علاقة بالنتائج المالية الجيدة أو غير الجيدة في المستقبل، فالمقاييس المالية لا تؤدي بدرجة كافية إلى تحسين رضا العميل، وتحسين الجودة، وتقليص دورة الإنتاج، وحث دافعية العاملين.

وتعد المقاييس التشغيلية هي محركات الأداء المالي في المستقبل، والنجاح المالي هو نتيجة منطقية للعمل بشكل جيد. وبالتالي، فإن المنظمات بحاجة إلى مقاييس للأداء تركز على محركات الأداء في القياس، وقياس بدرجة أفضل من النماذج المالية.

وفي الثمانينيات تمت تجربة عدد من المبادرات الإنتاجية من قبل القطاع الخاص عرفت باسم حركة إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن قياس الأداء يهتم بأفكار جودة الخدمة، ورضا العميل، والإدارة بالنتائج، ومنذ الثمانينيات بدأ الاهتمام بقياس الأداء الكمي، وترجمة العناصر غير الكمية إلى عناصر كمية يمكن قياسها، وقد أشار إلى ذلك Odiorne (1987)، وركز على ضرورة استخدام نظم القياس الكمية، وذكر أن المشكلات التي تواجه المنظمة تكون نتيجة لعدم قياس النواحي غير الملموسة وعدم ارتباط الأهداف ومقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة. وأنه يجب إعادة النظر في معايير القياس الموجودة نظرا للمتغيرات الحالية.

ومنذ بداية التسعينيات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظرا لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرارات في المستقبل، ومن هنا قدم Norton و Kaplan (1996) مدخلا لقياس الأداء المتوازن ليكون أداة واستراتيجية لقياس وتطوير الأداء في المنظمة.

1. لوحة القياس:

لوحة القياس المستخدمة لتقييم الأداء، وهي تشبه تماما لوحة القيادة الموجودة في كل من الطائرة أو السيارة، ويستخدمها الطيارون وسائقو السيارات لمعرفة المؤشرات الدالة على مستوى الأداء الذي يتم به تنفيذ عملية قيادة الطائرة أو السيارة مثل: السرعة التي يسيرون بها والمسافة التي قطعوها ومقدار الوقود المستهلك وغير المستهلك، وغير ذلك من المعلومات المهمة اللازمة لضمان نجاح وتحقيق الهدف، وهو الوصول إلى المكان المراد بلوغه.

وباستخدام فكرة لوحة القيادة ظهر في فرنسا لوحة القياس كأحد أساليب تقييم الأداء التي تحتوي على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية، وقام بتصميمها أولا مهندسو الإنتاج، حيث كان من مهام عملهم الدراسة عن طريق تحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية، وفهم أعمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات (المرجوشي، 2008، 275).

2. بطاقة الأداء المتوازن:

لقد حدث تطوير لبطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسبابا للأداء غير المرضي للبطاقة، فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي (Morisawa, 2002).

ويعرف Norton و Kaplan (1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعبر عن العوامل الأساسية والمهمة التي تحقق نجاح المنظمة، والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضا في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمنظمة، وتتضمن هذه البطاقة الأبعاد الآتية:

- البعد المالي:

"ويقصد به وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية، وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية من الأرباح والخسائر والقوة المالية" (HR Excellence, 2021, para. 19).

كما أنه "يتعلق بالأهداف المالية، والمؤشرات المالية التي تشمل الإيرادات، والأرباح والعائد على الاستثمار، وتتعلق هذه الأهداف بالنجاح المالي للشركة" (جربوع، 2023، فقرة 4).

- بعد العملاء:

تحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف، وتحقيق الأرباح وهذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل رضا العميل، ودرجة الولاء للمنظمة والقدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل، والقدرة على الاحتفاظ بالعميل.

- بعد العمليات الداخلية:

يعمل بعد العمليات الداخلية على تحقيق أهداف كل من البعد المالي، وبعد العملاء لكل من العميل وحاملي الأسهم، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل: نسب المنتجات المعيبة وتكلفة فترة الضمان.

- بعد التعلم والنمو:

يختص بعد التعلم والنمو بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا، فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمنظمة.

كما يركز هذا المحور على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطوير البنية التحتية والقدرات البشرية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا المحور على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، وأداء الخدمات الجديدة، وتطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة في الأفراد والنظم والإجراءات (HR Excellence, 2021, para. 23).

- البعد الاجتماعي:

لقد وجدت منظمات الأعمال لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، فقد توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر، حيث تطورت منظمات الأعمال بشكل كبير، وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع (الغالبى وإدرىس، 2007، 523).

ومن خلال أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، يتبين أن لكل منشأة أهدافاً ورؤية استراتيجية تسعى إلى تحقيقها، وحتى تتحقق لابد من ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة، ويتم ذلك من خلال وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح هذه المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أو فشلها.

المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة للباحثين المهتمين بالمنظمات، وقد اهتمت به الكثير من مدارس في الفكر الإداري الحديث، وفيما يأتي عرض لمفهوم المناخ التنظيمي وأهميته وأبعاده:

أولاً: تعريف المناخ التنظيمي:

يعرف عارف (2010، 141) المناخ التنظيمي بأنه "عباراً عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية والعمل التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، والتي يظفها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم".

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه: "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يحلوونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة" (الكبيسي، 1998، 75).

ويعرفه ريتشارد وسيترز بأنه "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم" (العمرى، 2007).

ويمكن القول: إن مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يؤدي المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين، من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، وتختلف طبيعة المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري الذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي، ويمكن إظهار أهمية هذا التغير من خلال الآتي:

1. إن المناخ التنظيمي يمثل عنصراً بعدياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وأن أي عمل، قد لا يكتب له النجاح، إذا ما تم في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإنه من الأهمية بكان قبل البدء بهذه التغييرات والتحديات، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي (عيسى، 2014).

2. إنه يضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم، وعلى الإدارة العليا (الصفار، 2009).
3. يعدّ المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث إنه يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة ويكون له تأثير كبير على الأفراد (نجيبة، 2013).

ثالثا: أبعاد المناخ التنظيمي:

تعددت أبعاد المناخ التنظيمي، فقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين من زوايا مختلفة، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

م	اسم الباحث	السنة	الأبعاد
1.	الربيعي	1998	الهيكل التنظيمي، الاتصال، اتخاذ القرارات، القيادة، الحوافز، الرقابة.
2.	عابدين وأبو سمره	2001	الاتصال، صناعة القرارات، القيادة، الحوافز، التقدم والنمو، الإجراءات والسياسات.
3.	المعموري	2004	الهيكل التنظيمي، الاتصال، صناعة القرارات، القيادة، الحوافز، الانتماء، تحديد الأهداف.
4.	المطري*	2013	الهيكل التنظيمي، الدعم القيادي، الحوافز، العلاقات بين العاملين.

المصدر: (إسماعيل وآخرون، 2012، 73) بالإضافة إلى الدراسات المشار إليها بالرمز (*).

يتضح من خلال الجدول (1) الذي يوضح أبعاد المناخ التنظيمي أن تكرار بعدي الاتصال، والمشاركة في صناعة القرارات لوحظ في معظم الدراسات، وهذا يدل على أهميتهما في المناخ التنظيمي وقوة تأثيرهما داخل المنظمات فهما من أهم أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، ولذلك اقتصرت الدراسة الحالية على هذين البعدين.

رابعا: آثار المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي عدو آثار في العمل ومن أهمها (أبو خديجة، 2007، 17):

- معدل دوران العمل: فالمناخ التنظيمي السلبي يزيد من معدل دوران العمل.
- معدل غياب العاملين: كذلك الأمر بالنسبة إلى معدل غياب العاملين، حيث أن هذا المعدل يزداد بوجود المناخ التنظيمي السلبي.
- معدل الحوادث، ففي المناخ التنظيمي السلبي تزداد معدلات الحوادث والإصابات.
- مستوى الروح المعنوية للعاملين تكون منخفضة.
- مستوى الصراع التنظيمي، فتزداد المشكلات والصراعات في ظل المناخ التنظيمي السلبي
- معدل الشكاوى، حيث يتأثر معدل الشكاوى الزبائن بالروح المعنوية المنخفضة لدى العاملين وبإدراكهم للمناخ التنظيمي السائد.

خامسا: طرق قياس المناخ التنظيمي:

تعددت طرق قياس المناخ التنظيمي واختلفت مداخله وذلك نظراً لتعدد عناصره وأبعاده، ومن أكثر مداخل دراسة المناخ التنظيمي انتشارا وشمولا تلك المداخل التي حددها Denison (1996) والتي تضمنت الآتي:

1- مدخل قياس إدراكات خصائص الأفراد:

يركز هذا المدخل على تصورات العاملين في المنظمة، وهذا ما يسمى أحيانا بالمناخ النفسي، ويتم قياس تصورات العاملين على أساس التصورات الخاصة بكل منهم، فالتصور هو صفة تتعلق بالفرد أكثر مما هي صفة تتعلق بالمنظمة.

2- مدخل قياس إدراكات خصائص المنظمة :

يركز هذا المدخل على قياس خصائص المناخ التنظيمي من خلال قياس تصورات العاملين في المنظمة، أي قياس المناخ الذي يتصوره العاملون ومقارنة مدى ملائمتهم لرغباتهم وحاجاتهم.

3- مدخل قياس خصائص المنظمة المتعدد :

يعتمد هذا المدخل على قياس مجموعة من خصائص المنظمة الممكن قياسها كميًا، مثل الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة، ونطاق الإشراف والعلاقات بين الموظف، ويعد المدخل المتعلق بقياس إدراكات خصائص المنظمة من أهم وأكثر المداخل استخدامًا، وذلك لأنه يجمع في القياس ما بين خصائص المنظمة وتصورات العاملين فيها فيما يتعلق بهذه الخصائص، وفي الوقت نفسه فإن مدخل قياس إدراكات خصائص الأفراد يركز على متغيرات شخصية وأمور ذاتية ويهمل النواحي الموضوعية، كما أن مدخل قياس خصائص المنظمة المتعدد فهو بعكس ذلك يركز على النواحي الموضوعية في المنظمة ويهمل تصورات الأفراد عنها.

ويعتمد القياس بالنسبة للمداخل الموضوعية على مؤشرات موضوعية، مثل: معدل غياب العاملين، ومدى تأخرهم عن العمل، وعدد شكاوى العاملين، فقياس معدل الغياب أو ملاحظة تأخر العمل وإحصاء عدد شكاوى العاملين يمكن من قياس الخصائص الموضوعية للمنظمة.

أما فيما يتعلق بالمداخل الإدراكية فيمكن قياس المناخ التنظيمي من خلال إدراك العاملين، أي نظراً للعاملين للمناخ التنظيمي، حيث إن القياس يعتمد هنا على إدراك الأفراد للخصائص التنظيمية (أبو خديجة، 2007).

البنوك الإسلامية :

تعدّ البنوك من أهم المؤسسات المالية في أسواق النقد، ورافدا مهما لأي اقتصاد قومي، حيث تؤدي دورا رياديا واستراتيجيا في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة النقدية للدولة، وبذلك فهي تساهم بشكل جوهري في تصعيد ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبارها الوسيط الاقتصادي الذي يتولى عملية تجميع الموارد المالية عن طريق الادخار لإعادة توجيهها في عملية التمويل للمؤسسات الاقتصادية.

تعريف البنوك الإسلامية :

تعرف البنوك الإسلامية بأنها "مؤسسات مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطاتها الاستثمارية وإدارتها وجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها، وكذلك تلتزم بأهداف المجتمع الإسلامي داخليا وخارجيا" (الرفاعي، 2007، 20).

أما الربيدي وبامشموس (2007، 309) فيعرفان البنك الإسلامي بأنه "منشأة مالية تقوم بتجميع الأموال من أصحاب حسابات الاستثمار بهدف استثمارها في مجالات عديدة في ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية بهدف تحقيق الربح وتحقيق التكافل الاجتماعي".

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول: أن البنوك الإسلامية في هذه الدراسة هي: تلك المؤسسات المالية النقدية العاملة في الجمهورية اليمنية التي تعمل من أجل مبادئ الشريعة الإسلامية ومقاصدها، ووفق القوانين الخاصة بالمنظمة لعمليها والمتمثلة في (البنك الإسلامي اليمني، بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي الدولي، مصرف اليمن البحريين الشامل، وبنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي).

نشأة وتطور البنوك الإسلامية اليمنية :

مع تطور وتوسع القطاع المصرفي الإسلامي في العالم العربي والإسلامي، كان لليمن نصيب من ذلك، حيث صدر قانون البنوك الإسلامية رقم (60) لسنة 1996م، وكان أول بنك إسلامي تم إنشاؤه في الجمهورية اليمنية هو (البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار) وقد تم إنشاؤه عام (1995م) برأس مال مصرح (مليار ريال يمني) (البنك الإسلامي اليمني، 2018). والجدول (2) يوضح البنوك الإسلامية التي تناولتها الدراسة وتاريخ إنشائها ولك على النحو الآتي:

جدول (2): نشأة البنوك الإسلامية اليمنية

م	اسم البنك	تاريخ التأسيس
1.	البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	1995م
2.	بنك سبأ الإسلامي	1996م
3.	بنك التضامن الإسلامي الدولي	1996م
4.	مصرف اليمن البحريين الشامل	2002م
5.	بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	2010م

المصدر: (البنك المركزي اليمني، 2018).

تصنيف البنوك والمصارف العاملة في الجمهورية اليمنية:

تُصنف البنوك اليمنية إلى صنفين: بنوك ومصارف تقليدية وبنوك ومصارف إسلامية، وذلك وفق تصنيف البنك المركزي اليمني والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): تصنيف البنوك اليمنية بحسب تصنيف البنك المركزي اليمني

البنوك والمصارف التقليدية	البنوك والمصارف الإسلامية
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	البنك الإسلامي اليمني
البنك الأهلي اليمني	بنك التضامن الإسلامي الدولي
بنك التسليف الزراعي (كاك بنك)	بنك سبأ الإسلامي
بنك اليمن الدولي	مصرف اليمن البحريين الشامل
بنك اليمن والكويت	بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي
البنك التجاري اليمني	
بنك اليمن والخليج	
البنك العربي	
كريدي أجريكول بنك التمويل والاستثمار	
يوناييتد بنك	
مصرف الرافدين	
بنك قطر الوطني	
بنك الأمل للتمويل الأصغر	

المصدر: (البنك المركزي اليمني، 2018).

الدراسات السابقة:

دراسة عايض والعصيمي (2023): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي في الأداء المنظمي في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وقد توصلت الدراسة بمستوى تحقق الأداء المنظمي، ومتوسط بممارسة التسويق الداخلي، وكذلك وجود تفاوت في أثر أبعاد التسويق الداخلي في الأداء المنظمي، وقد قدمت الدراسة عددا من التوصيات، أهمها تعزيز اهتمام البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بممارسة التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة؛ لما له من أثر في رفع كفاءة الأداء المنظمي وفاعليته، لا سيما بعد الاتصالات الداخلية؛ فهو الأكثر تأثيرا.

دراسة الجرازي (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات المحيطة الأزرق في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة استراتيجيات المحيطة الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، والابتكار) في المصارف الإسلامية جاء بمستوى ممارسة (مرتفع)، وواقع ممارسة جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (الاعتمادية،

الاستجابة، الأمان، التعاطف، والموسمية) في المصارف الإسلامية (محل الدراسة) جاء بمستوى ممارسة (مرتفع) كما أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين وجود الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية.

دراسة العبري (2021): هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده: (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، التدريب، وحوافز العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية هو مناخ إيجابي، بجميع أبعاده: (الاتصالات، التدريب، وحوافز العمل) حيث جاءت بدرجة عالية.

دراسة عابده (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، نمط الاتصال التنظيمي، والحوافز) والأداء الوظيفي.

دراسة القرووع (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المعدل لإستراتيجية المنظمة في العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية بأبعاده (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التعويضات إستراتيجية التدريب والتطوير) ومستوى الأداء المنظمي وفقا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في البنوك اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها وجود اهتمام متوسط باستراتيجية الموارد البشرية بالبنوك اليمنية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي.

دراسة الجعوري (2019): هدف الدراسة إلى تقييم واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في محافظة دمار من وجهة نظر العاملين بها، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بحسب الإجمالي العام لأداء البحث جاء بدرجة متوسطة.

دراسة سعيد (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استخدام نموذج بطاقات الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن؛ وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة في كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.

دراسة زيد والصهبي (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية في الصورة الذهنية لدى عملاء البنوك الإسلامية وقياس مستوياتها وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية بشكل عام في البنوك الإسلامية جاء بمستوى عالٍ، كما أن مستوى الصورة الذهنية بشكل عام لدى عملاء البنوك الإسلامية جاء متوسطاً.

دراسة الحجى (2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة وتطبيق القيادة التحويلية وهندسة التغيير في البنوك اليمنية، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وهندسة التغيير بأبعادها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية قوية بين القيادة التحويلية، وهندسة التغيير في البنوك اليمنية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة وأن هندسة التغيير في مجال العمل المصرفي بلغت درجة مرتفعة.

دراسة مطر (2017): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء البنوك الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى أن البنوك الإسلامية تعتمد على عدد من المبادئ والضوابط الشرعية، ويسهم تقييم الأداء بدور مهم في تحسين أداء منظمات الأعمال المصرفية الإسلامية من خلال الدور الذي يقوم به في توفير المعلومات عن أدائها الشرعي والمصرفي والمالي والتنموي، كما توصلت الدراسة إلى فعالية الأداء المصرفي للبنوك الإسلامية في اليمن من حيث قدرتها على جذب الودائع.

دراسة الذبايات (2017): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي في البنوك الإسلامية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي جاءت مرتفعة، كما توصلت إلى أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) يضر ما نسبته (48.3) من التباين في الأداء التنظيمي.

دراسة الحميري (2016): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصارف القطاع الخاص بالجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المصرف بدرجات متفاوتة نسبياً، ويعد أداء المصرف جيداً ومناسباً وفقاً لأبعاد البطاقة الخمسة، كما يوجد تفاوت في اهتمام المصرف بطاقة الأداء المتوازن بحسب آراء أفراد العينة

دراسة محمد والغزي (2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي جاء عالياً، كما يوجد أثر إيجابي لممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي في زيادة نجاح البنوك الإسلامية اليمنية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.

دراسة محمد واسماعيل (2015): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمصارف السودانية، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة طردية قوية بين البعد المالي وتقييم الأداء المالي للمصارف، وعلاقة طردية بين بعد العملاء وتقييم الأداء، وكذلك وجود علاقة طردية بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الأداء، كما تهتم المصارف السودانية بالأبعاد الأربعة للبطاقة، وهي (العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والعملاء، والمالي) على الترتيب.

دراسة حسن (2013): هدفت هذه الدراسة إلى حل مشكلة إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء البنك الأهلي اليمني، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستغناء عن الإجراءات الروتينية الخاصة بالعمليات المصرفية تزيد من فاعلية البنك، كما أن البنك لا يسعى إلى التطوير المستمر لكافة الخدمات المصرفية.

دراسة عبدالواحد (2012): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في فروع البنوك التجارية العاملة في محافظة إب ومدى تأثيره على الإبداع التنظيمي من خلال أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصال، الحوافز والتدريب)، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم المناخ التنظيمي السائد في البنوك التجارية جاء بمستوى عالٍ للثلاثة الأبعاد: (الهيكل التنظيمي، الاتصال، والتدريب)، بينما جاء بعد (نمط القيادة والحوافز) بدرجة متوسطة، كما يوجد تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده على الإبداع التنظيمي.

دراسة Woznyj et al. (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في مرافق الرعاية في أمريكا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ والأداء التنظيمي في مرافق الرعاية في أمريكا.

دراسة Khan et al. (2015): هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير المناخات التنظيمية المتعددة على أداء مؤسسات القطاع العام، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ بعد العامل الجبوي لأنه يشكل البنية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، ومن ثم التحسين، وكذلك إحداث التغيير وتعزيز المهارات الفردية ونتاج الأداء، كما أن له أثر كبير في تحسين أداء المؤسسات.

دراسة Hill (2015): هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير المناخات التنظيمية المختلفة على مواقف العاملين تجاه التغيير، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخات التنموية ومناخات الهدف العقلانية لها مواقف إيجابية تجاه التغيير، كما أظهرت مناخات العمليات الداخلية في الغالب مقاومة تجاه عملية التغيير.

دراسة Okoya (2013)، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير المناخ التنظيمي على الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات النمو المرتفع في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل لها آثار مباشرة على تكوين المناخ التنظيمي وهذه العوامل هي: (القيادة - الاستراتيجية - ممارسات الموارد البشرية - والتوجه في ريادة الأعمال)؛ لذلك فإن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء المؤسسي هي علاقة إيجابية إلى حد كبير.

دراسة Hussain و Farooq (2011)؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن وتوصلت الدراسة إلى أن أي تغيير يمكن أن يؤثر على الأداء المؤسسي على المدى البعيد والقريب. كما أن المؤسسات الهندية وضعت أبعاداً لبطاقة الأداء المتوازن، كأدوات قياس للأداء المؤسسي واستخدمتها لقياس عملية التغيير وتحسين الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك فرق كبير في استخدام هذه الأبعاد بين القطاع العام والخاص، وكذلك بين منظمات الخدمة والصناعات التحويلية، كما أن التغيير والأداء مرتبطان إلى حد كبير مع بعضها البعض، وبالتالي إثبات المقولة بأن بطاقة الأداء المتوازن والتغيير لهما تأثير كبير على الأداء المؤسسي.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، ومنها دراسة العبري (2021)، عايدة (2020)، الجعوري (2019)، عيسى (2014)، عبدالواحد (2012)، ودراسة Woznyj et al. (2019)، Khan et al. (2015)، Hill (2015)، ودراسة Okoya (2013).
- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التابع (الأداء المنظمي) ومنها دراسة عايش والعصيمي (2023)، القروود (2020)، سعيد (2019)، مطر (2017)، الذيابات (2017)، الحميري (2016)، عيسى (2014)، حسن (2013)، ودراسة Woznyj et al. (2019)، Khan et al. (2015)، ودراسة Okoya (2013).
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في المجتمع (البنوك)، ومنها دراسة الحراري (2023)، عايش والعصيمي (2023)، العبري (2021)، القروود (2020)، عايدة (2020)، زيد والصهبي (2018)، مطر (2017)، الحجى (2017)، الذيابات (2017)، محمد واسماعيل (2015)، حسن (2013)، وعبدالواحد (2012).

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- تناولت الدراسة الحالية الأداء المنظمي كمغير تابع بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة، حيث إن بعضها تناولت بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة فقط، وبعضها تناولت الأداء من منظور آخر غير بطاقة الأداء المتوازن.
- الربط بين المناخ التنظيمي كمغير مستقل والأداء المنظمي كمغير تابع بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة في مجتمع الدراسة (البنوك الإسلامية اليمنية).
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأن الدراسة الحالية جمعت بين المتغيرين (المناخ التنظيمي) كمغير مستقل و(الأداء المنظمي) كمغير تابع في مجتمع الدراسة، وهو (البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية) حيث إن الدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة اختلفت معها في المتغيرات.

مشكلة الدراسة:

إن البنوك الإسلامية محل الدراسة لم تعد تنافس وتتأثر بالبيئة المحلية، بل أصبح التنافس إقليمياً ودولياً في ظل الانفتاح والعولمة، ولذلك فهي بحاجة إلى تقييم ومراجعة لأدائها ومعرفة مدى التحسن من خلال استخدام مقاييس أداء تتصف بالشمولية ومنها (بطاقة الأداء المتوازن) التي أصبحت كثير من منظمات العالم الناجحة تستخدمها أداة قياس بأبعادها المختلفة.

ومن خلال الرجوع إلى تقارير الأداء والقوائم المالية للبنوك نجد أنه لم يكن أداءها بالشكل المطلوب، حيث أظهر تقرير التمويل الإسلامي وإدارة الثروة الصادر عام 2021م عن ألبن كابييتال وألبن أسيت أدفايزورز فيما يخص أعلى الدول من حيث أصول التمويل الإسلامي للفترة من (2014 - 2019)، حيث جاءت إيران في المرتبة الأولى، وجاءت قطر في المرتبة الحادية عشر، كما أشار التقرير إلى أكبر البنوك في مجلس التعاون الخليجي، حيث جاء بنك الراجحي في المرتبة الأولى بينما جاء مصرف الشارقة الإسلامي في المرتبة العاشرة (Alpen Capital and Alpen Asset Advisors, 2021).

وبحسب اتحاد المصارف العربية (2023) فقد أظهرت بيانات أقوى مائة مصرف عربي بحسب رأس المال الأساسي (Tier 1 capital) لنهاية العام 2022، أن مجموع رأس المال الأساسي لهذه المصارف قد بلغ نحو (407) مليار دولار، فيما بلغت موجوداتها نحو (3.6) ترليون دولار. وتوزعت تلك المصارف بين الدول العربية، حيث سجلت الإمارات العربية المتحدة أكبر عدد من المصارف العربية ضمن لائحة أقوى مئة مصرف عربي بدخول 18 مصرفاً من مصرفها، تلتها مصر (11 مصرفاً)، فالسعودية والبحرين (10 مصارف لكل منهما)، فقطر والأردن (9 مصارف لكل منهما)، فالكويت وسلطنة عُمان والمغرب (8 مصارف لكل منها)، فتونس (6 مصارف)، فلبنان (مصرفين)، وفلسطين (مصرف واحد)، وقد تصدرت المصارف السعودية العشرة المدرجة في اللائحة في مجموع رأسمالها الأساسي الذي بلغ قرابة 128 مليار دولار، تلتها المصارف الإماراتية (نحو 101 مليار دولار)، فالقطرية (نحو 58 مليار دولار)، فالكويتية (قرابة 36 مليار دولار)، فالبحرينية قرابة (18 مليار دولار).

وكذلك أظهرت الدراسة التي صدرت عن اتحاد المصارف العربية (2017) أن البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة جاءت في آخر القائمة سواء من حيث الأرباح أو النمو أو رأس المال، وبالرجوع إلى التقرير الخاص بتصنيف أكبر مائة بنك إسلامي للعام (2015) حيث إنه لم يذكر من البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة سوى بنك التضامن الإسلامي الدولي، فقد أظهر التقرير أن مؤشرات النمو في البنك بالسالب (-1.4%)، ومؤشر الأرباح قبل الضريبة أيضاً بالسالب (-3.3) مليون دولار.

ومن خلال التقارير التي تم استعراضها سابقاً نستطيع القول أن البنوك الإسلامية اليمينية لازالت بعيدة عن منافسة البنوك الإسلامية الإقليمية والدولية سواء من حيث رأس المال أو التمويل حيث لوحظ تراجعها فقد تمت الإشارة إلى بنك التضامن الإسلامي في تقرير اتحاد المصارف العربية لعام 2015م أما في تقرير 2022م فلم يشر إلى أي بنك من البنوك الإسلامية اليمينية، وهذا يؤكد تراجعها وضعف أدائها، وأن استثماراتها لا تلبى حاجات وطموح المجتمع اليمني بالشكل المطلوب، كما يلاحظ محدودية استثماراتها في مجالات معينة مثل: (القروض الميسرة، والمرابحة، والعقارات بشكل محدود).

إضافة إلى أن البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية التي استهدفها الدراسة، وهي: (البنك الإسلامي اليمني، وبنك سبأ الإسلامي، وبنك التضامن الإسلامي الدولي، ومصرف اليمن البحرين الشامل، وبنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي) تعيش في بيئة بالغة التعقيد منذ 2011 نظراً للتغيرات البيئية في المجتمع اليمني التي أهمها التغيرات السياسية والاقتصادية، حيث أصبحت بيئة مضطربة وغير مستقرة مما أثر ذلك في أداء البنوك الإسلامية، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة المعبقي (2020) إلى أن هناك فروقاً في الأداء المنظمي في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية بحسب الملكية ورأس المال، وأوصت بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك اليمنية كما أوصت بتحديد البنوك اليمنية عن الصراعات السياسية وتقليل حالات العدائية في بيئة الأعمال اليمنية، أما دراسة عايض وبشر (2020)، فقد أوصت بضرورة تحسين الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية والتي منها البنوك الإسلامية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن البنوك الإسلامية اليمنية بحاجة إلى مراجعة أدائها والعمل على تقييمه تقييماً شاملاً يهدف إلى الارتقاء بالأداء والمحافظة على البقاء في ظل تلك التغيرات البيئية، سواء سياسية، أو اقتصادية، والعمل على تصحيح الانحرافات باستخدام أدوات قياس حديثة وفعالة تقيس الأداء بشكل كلي، ومنها بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية،

العملاء، المالي، والاجتماعي). إضافة إلى أن تلك البنوك بحاجة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والمتمثل في بعدين هما: (الاتصالات، والمشاركة في صناعة القرارات).

وبالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي تبين أهمية المناخ التنظيمي ومنها دراسة العبري (2021) التي أشارت إلى أن للمناخ التنظيمي تأثير إيجابياً في الأداء الوظيفي، كما أشارت دراسة عايدو (2020) إلى وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، نمط الاتصال التنظيمي، والحوافز)، والأداء الوظيفي، أما دراسة Woznyj et al. (2019)، فتشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ والأداء المنظمي، أما دراسة عبدالواحد (2012)، وفقد توصلت إلى أن هناك أثراً إيجابياً للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده في الإبداع التنظيمي.

ومن خلال التقارير التي وردت ونتائج الدراسات السابقة التي أشرنا إليها، يمكن القول إن البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية بحاجة إلى إعادة النظر في أداؤها وطرق قياس هذا الأداء، وكذلك لا بد من التعرف على المناخ التنظيمي داخل تلك البنوك وتأثيره على الأداء المنظمي لتلك البنوك، ومما سبق نستطيع القول إن هناك مشكلة بحثية تحتاج إلى دراسة، ويمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما أثر المناخ التنظيمي والمتمثل في بعدي: (الاتصالات، والمشاركة في صناعة القرارات) في الأداء المنظمي المتمثل في خمسة أبعاد هي: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي، والاجتماعي) للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، أثر المناخ التنظيمي والمتمثل فيبعدي (الاتصالات، والمشاركة في صناعة القرارات) في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية؟

ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى الآتي:

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- التأسيس المعرفي والفكري لنموذج الدراسة وذلك من خلال النظريات والنماذج والدراسات والأبحاث والكتب ذات الصلة والمتمثل في (أثر المناخ التنظيمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية).

- يمكن أن تمثل الدراسة إضافة معرفية وفائدة علمية للمكتبة وللباحثين في مجالات المناخ التنظيمي والأداء المنظمي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الأهمية العملية:

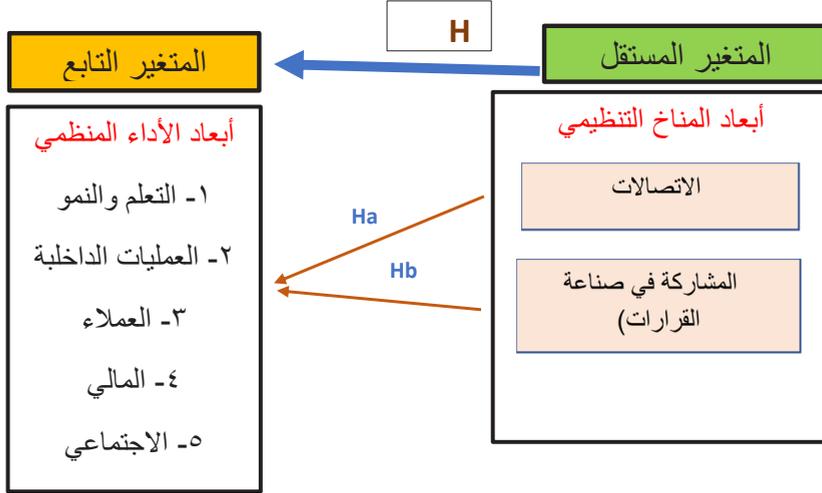
تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

- من المتوقع أن تطبيق نموذج الدراسة بمتغيراته والمتمثل في (أثر المناخ التنظيمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية) سيسهم في تحسين وتطوير أداء البنوك الإسلامية اليمنية ويجعلها تواكب التغيرات البيئية المختلفة.

- إبراز الدراسة لأهمية استخدام أدوات القياس الحديثة ذات الشمولية، ومنها بطاقة الأداء المتوازن ولاسيما في بيئة البنوك الإسلامية اليمنية.

النموذج المعرفي:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها والرجوع إلى الدراسات السابقة ومنها دراسة العبري (2021)، عبد الواحد (2012)، عايد (2020)، الجعوري (2019)، وسعيد (2019)، ودراسة Woznyj et al. (2019)، تم تصميم النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة، كما هو مبين في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

الأهداف:

الهدف الرئيسي: تحديد أثر المناخ التنظيمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أثر الاتصالات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.
2. تحديد أثر المشاركة لصناعة القرارات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.

الفرضيات:

لتحقيق أهداف الدراسة صيغت الفرضيات على النحو الآتي:

H الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

Ha يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.

Hb يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة لصناعة القرارات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي تؤثر في البيئة الداخلية للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية والمتمثلة في: (الاتصالات، والمشاركة في صناعة القرارات)، وتكون مُدركة من قبل العاملين، بما يعكس إيجاباً على سلوكياتهم ويحسن من الأداء.
- الاتصالات: هي الاشتراك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل البنوك الإسلامية العاملة بالجمهورية اليمنية في جميع الاتجاهات.
- المشاركة في صناعة القرارات: هي إعطاء فرصة للمرؤوسين من قبل الرؤساء، وذلك لإدلاء بآرائهم ومشاورتهم بما يسهم في تحسين أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.
- البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية: هي تلك المؤسسات المالية النقدية العاملة في الجمهورية اليمنية، والتي تعمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية ومقاصدها، ووفق القوانين الخاصة بالمنظمة لأعمال البنوك الإسلامية، وتتمثل في (البنك اليمني الإسلامي، بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي الدولي، مصرف اليمن البحريين الشامل، وبنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، الذي تضمن جمع البيانات التي تتطلبها الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة:

استهدفت الدراسة البنوك الإسلامية العاملة في اليمن وهي خمسة بنوك: (البنك اليمني الإسلامي، وبنك سبأ الإسلامي، وبنك التضامن الدولي الإسلامي، ومصرف اليمن البحريين الشامل، وبنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي)، واقتصرت الدراسة على الخمسة البنوك وكونها منذ نشأتها قائمة على قوانين وتشريعات البنوك الإسلامية.

عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة عينة عشوائية طبقية من موظفي البنوك الإسلامية من مختلف المستويات الإدارية (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - ومختص) في المركز الرئيس والفروع المحلية في أمانة العاصمة، وقد اقتضت الدراسة على الإدارة العامة والمركز الرئيسي للبنوك وبعض فروع البنوك كونها تتواجد في أمانة العاصمة ولأن أغلب الفروع فيها، ويتواجد أكبر عدد من موظفي البنوك الإسلامية فيها، كما أن الظروف التي تمر به البلاد وصعوبة الوصول لفروع البنوك في المحافظات لم يتم توزيع الاستبانة عليها، ويبين الجدول (4) عينة الدراسة بحسب الفئة الوظيفية.

جدول (4): عينة الدراسة بحسب الفئة الوظيفية وتكرارها

النسبة	التكرار	الفئة الوظيفية
1.6 %	5	مدير عام
7.5 %	26	مدير إدارة
18.9 %	64	رئيس قسم
72 %	245	مختص
100.0 %	340	الإجمالي

ويبين الجدول (5) عينة الدراسة بحسب الفئة الوظيفية على مستوى البنوك.

جدول (5): عينة الدراسة بحسب الفئة الوظيفية على مستوى البنوك

الفئة الوظيفية	بنك سبأ	بنك التضامن	البنك الإسلامي اليمني	مصرف اليمن البحرين الشامل	بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي
مدير عام	1	1	1	1	1
مدير إدارة	5	8	2	3	8
رئيس قسم	11	14	4	7	28
مختص	40	60	20	20	105
الإجمالي	57	83	27	31	142

تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة مورجان بمستوى دلالة (0.05) ودرجة ثقة 95 % جاءت 339 وتم إضافة (1) لتصبح 340 ليسهل توزيعها على المصارف بحسب النسب المحددة.

- نسبة المسترد من إجمالي حجم العينة = 91 %.
- نسبة الصالح للتحليل من حجم العينة = 76 %.

ويبين الجدول (6) توزيع العينة بحسب حجم المجتمع وعدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل.

جدول (6): توزيع العينة

المصرف	عدد الفروع والمكاتب	حجم المجتمع	النسبة من المجتمع	حجم العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد غير الصالح للتحليل
بنك سبأ الإسلامي	19	481	17 %	57	60	56	9
البنك الإسلامي اليمني	6	225	8 %	27	30	30	7
بنك التضامن الإسلامي الدولي	23	700	24 %	83	85	83	13
مصرف اليمن البحرين الشامل	15	258	9 %	31	35	32	6
بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	113	1200	42 %	142	145	110	15
الإجمالي		2864	100 %	*340	355	311	50

أداء الدراسة:

تتكون الاستبانة من متغيرين:

الأول: المناخ التنظيمي ويتكون من بعدين (الاتصالات، والمشاركة للمشاركة في صناعة القرارات) وقد تم قياسهما بـ (5) فقرات.

الثاني: الأداء المنظمي ويتكون من خمسة أبعاد وهي: (التعلم والنمو، والعلماء، والعمليات، والمالي والاجتماعي) وقد تم قياسها بـ (5) فقرات حيث تم تحديد محتوى أسئلة الاستبانة في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها والدراسات السابقة ومنها دراسة سعيد (2019)، مطر (2017)، محمد واسماعيل (2015)، ودراسة Hussain Farooq (2011).

وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

أ. الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين أصحاب الاختصاص وعددهم (9) محكمين، للتأكد من أن جميع فقراتها واضحة، وأنها صالحة لقياس ما صممت لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين للاستبانة وتعديلها وإعدادها بشكلها النهائي.

ب. اختبار الصدق البنائي:

للتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل ارتباط بيرسون بين كل فقره والمحور الرئيس الذي تنتمي له هذه الفقره وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وقد جاءت جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (0.696)، و(0.922) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

ج. ثبات أداة لدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصادقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة، وقد جاءت قيمة درجة الثبات للاستبانة بشكل عام جاءت بنسبة (0.974)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وجاءت درجة المصادقية لإجابات العينة (0.987) وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات مرتفعة أيضاً، وهذا يشير إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

كما تراوحت قيمة درجة الثبات لجميع المتغيرات الفرعية للاستبانة بين (0.826) و(0.935)، وتراوحت درجة المصادقية لإجابات العينة بين (0.909) و(0.967)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع متغيرات الاستبانة ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

مقياس أداء الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لأخذ آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة المختلفة في الاستبانة.

وحدو التحليل:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة ومتغيراتها وهي الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة بأبعاده الخمسة (التغير التابع) وكذلك المناخ التنظيمي (المتغير المستقل) ببعديه، حيث إن هذه المتغيرات يكون قياسها أو معرفة تأثيرها على مستوى المنظمة أو البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة لا على مستوى الأفراد، ولذلك كانت وحدو التحليل هي (المنظمة)، وقد تم استهداف عدد من افراد العينة على مستوى كل بنك، وتمت عملية التحليل على مستوى كل بنك، ومن ثم مقارنة نتائج التحليل بين البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: أثر المناخ التنظيمي المتمثل في: (الاتصالات، والمشاركة للمشاركة في صناعة القرارات) في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.
- ◀ الحدود البشرية: وهم الموظفون في البنوك الإسلامية اليمنية من مستويات إدارية مختلفة في الإدارة العامة والمركز الرئيسي وفروع أمانة العاصمة.
- ◀ الحدود المكانية: البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية (الإدارة العامة - المركز الرئيسي - والفروع في أمانة العاصمة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات عن طريق استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية:

لتحقيق الهدف الرئيس من الدراسة "تحديد أثر المناخ التنظيمي في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية" تم اختبار الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص العلاقة
*0,000	18.174	0.760	*0,000	330.300	0.578	0.760	أثر المناخ التنظيمي في الأداء المنظمي

* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من خلال الجدول (7) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الأداء المنظمي، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.760) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R² فقد جاء بقيمة (0.578) فاتضح أن المناخ التنظيمي في البنوك يفسر ما نسبته (0.578) من التباين أو التغيرات في الأداء المنظمي لهذه البنوك. مما يشير إلى أن (57.8%) من أداء البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة ناتج من المناخ التنظيمي المتمثل في الاتصالات والمشاركة في صناعة القرارات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.760)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ فإن أي محاولة في تحسين المناخ التنظيمي للبنوك الإسلامية اليمنية بدرجة واحدة قد تؤدي إلى زيادة بمقدار (76%) في الأداء المنظمي لهذه البنوك. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (330.300) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية اليمنية. وبالتالي تثبت الفرضية الرئيسية.

والجدول (8) يوضح خلاصة اختبار الفرضية على مستوى كل البنوك محل الدراسة.

جدول (8): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية على مستوى كل البنوك محل الدراسة

نص العلاقة		بنك سبأ		التضامن		الإسلامي اليمني		اليمن البحرين الشامل		الكريمي	
		R ²	Beta	R ²	Beta	R ²	Beta	R ²	Beta	R ²	Beta
أثر المناخ											
التنظيمي في		*0.556	*0.732	*0.536	*0.714	*0.510	*0.806	*0.649	*0.811	*0.657	
الأداء المنظمي											
الترتيب		3	4	5	2	1					

* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من خلال الجدول (8) أن بنك الكريمي يأتي في المرتبة الأولى من حيث (أثر المناخ التنظيمي في الأداء المنظمي) وقد يعود ذلك إلى اهتمام البنك بالمناخ التنظيمي الذي انعكس على آراء العينة، بينما جاء البنك اليمني الإسلامي في المرتبة الأخيرة وقد يعود ذلك إلى أن البنك لا يوفر مناخاً تنظيمياً ملائماً بالشكل المطلوب مما انعكس على آراء أفراد العينة في البنك.

ولتحقيق الهدف الفرعي الأول للدراسة "تحديد أثر الاتصالات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية" فقد تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر الاتصالات في الأداء المنظمي	0.581	0.338	123.001	*0.000	0.581	11.091	*0.000

* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من خلال الجدول (9) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في الأداء المنظمي، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.581) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R² فقد جاء بقيمة (0.338) فأتضح أن الاتصالات في البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة تفسر ما نسبته (0.338) من التباين أو التغيرات في الأداء المنظمي لهذه البنوك، مما يشير إلى أن (33.8%) من أداء البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة ناتج من الاتصالات الفردية والإدارية في هذه البنوك، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.581)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ فإن أي محاولة في تحسين الاتصالات الفردية والإدارية للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة بدرجة واحدة قد تؤدي إلى زيادة بمقدار (58.1%) في الأداء المنظمي لهذه البنوك. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (123.001) وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي تثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية، وبالتالي تثبت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة ويحقق الهدف الفرعي والذي ينص على "تحديد أثر الاتصالات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية".

ويوضح الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى في جميع البنوك محل الدراسة.

جدول (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى في جميع البنوك محل الدراسة

نص العلاقة	بنك سبأ		التضامن		الإسلامي اليمني		اليمن البحرين الشامل		الكريمي	
	R ²	Beta	R ²	Beta	R ²	Beta	R ²	Beta	R ²	Beta
أثر الاتصالات في الأداء المنظمي	*0.534	*0.390	*0.152	*0.674	*0.454	*0.804	*0.647	*0.719	*0.517	
الترتيب	2	5	4	1	3					

* أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

من خلال الجدول (10) يتضح أن مصرف اليمن البحرين الشامل جاء في المرتبة الأولى وجاء بنك التضامن الإسلامي في المرتبة الأخيرة من حيث أثر الاتصالات في الأداء المنظمي، وهذا التباين يعود إلى اختلاف عملية الاتصال من بنك إلى آخر ولذلك انعكست على إجابات أفراد العينة على مستوى كل بنك.

ولتحقيق الهدف الفرعي الثاني للدراسة "تحديد أثر المشاركة في صناعة القرارات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية" فقد تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على أنه "يوجد أثراً ذا دلالة إحصائية للمشاركة في صناعة القرارات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر المشاركة في صناعة القرارات في الأداء المنظمي	0,679	0,462	206,664	*0,000	0,679	14,376	*0,000

يتضح من خلال الجدول (11) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمشاركة في صناعة القرارات في الأداء المنظمي، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.679) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R² فقد جاء بقيمة (0.462)، فاتضح أن المشاركة في صناعة القرارات في البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة تفسر ما نسبته (0.462) من التباين أو التغييرات في الأداء المنظمي لهذه البنوك. مما يشير إلى أن (46.2%) من أداء البنوك ناتج من المشاركة في صناعة القرارات في هذه البنوك. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.679)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ فإن أي محاولة في تحسين عملية المشاركة في صناعة القرارات للبنوك بدرجة واحدة قد تؤدي إلى زيادته بمقدار (67.9%) في الأداء المنظمي لهذه البنوك، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (206.664)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثراً ذا دلالة إحصائية للمشاركة في صناعة القرارات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية اليمنية، وبالتالي تثبت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية.

ويوضح الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى في جميع البنوك محل الدراسة.
جدول (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية في جميع البنوك محل الدراسة

نص العلاقة	بنك سبأ		التضامن		الإسلامي اليمني		اليمن البحرين الشامل		الكريمي	
	R ²	Beta	R ²	Beta	R ²	Beta	R ²	Beta	R ²	Beta
أثر المشاركة في صناعة القرارات في الأداء المنظمي	*0,267	*0,517	*0,486	*0,697	*0,376	*0,613	*0,306	*0,554	*0,530	*0,728
الترتيب	5		2		3		4		1	

من خلال الجدول (12) يتضح أن بنك الكريمي حصل على المرتبة الأولى فيما يخص (أثر المشاركة في صناعة القرارات في الأداء المنظمي)، وهذا يشير أن أفراد العينة في بنك الكريمي يؤكدون أن هناك مشاركة في صناعة القرارات داخل البنك بشكل كبير ويؤثر ذلك في أداء البنك من وجهة نظرهم، بينما جاء بنك سبأ في المرتبة الأخيرة، وهذا يشير أن أفراد العينة في بنك سبأ يرون أن المشاركة في صناعة القرارات داخل البنك ضعيفة من وجهة نظرهم.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن هناك تبايناً في آراء أفراد العينة تختلف من بنك إلى آخر وقد يعود ذلك إلى درجة ممارسة المشاركة في صناعة القرارات في البنوك محل الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة:

لقد جاء بعد المشاركة في صناعة القرارات أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في أداء البنوك الإسلامية اليمنية حيث يفسر ما نسبته (46.2%) من تحقق أداء البنوك ناتج عن المشاركة في صناعة القرارات في البنوك، وهذا يتفق مع بعض الدراسات السابقة منها: دراسة عبدالرزاق ومحمود (2012) التي أشارت

إلى أن عنصر (المشاركة في صنع وصناعة القرارات) بحاجة إلى تفعيل وبذلك يمكن القول أن المشاركة في صناعة القرارات لها أهميتها في البنوك، فعندما يكون هناك مشاركة في صناعة القرارات داخل المنظمة فإن ذلك ينعكس نجاح ذلك على أداء البنوك وتقلل من المقاومة لعملية التغيير المنظمي.

أما بعد الاتصالات فقد كان أقل أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في أداء البنوك الإسلامية، مما يشير إلى أن (33.8%) من أداء البنوك ناتج من الاتصالات الفردية والإدارية في هذه البنوك لعملية الاتصالات داخل المنظمة باتجاهاته المختلفة، وهذه لها أهمية بالغة حيث تساعد على عملية التواصل بين العاملين كما تساعد على إنجاز الأعمال، وبذلك كلما كانت عملية الاتصال فعالة وسهلة ومبسطة انعكست على أداء المنظمة وهذا يتفق مع دراسة فارح (2009) والتي أكدت بعلی وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاتصالات وتبادل المعلومات في أداء البنك.

ومن خلال ذلك يمكن القول إن المناخ التنظيمي في أي بنك له تأثير في أداء البنك، فعندما يكون المناخ التنظيمي مناسباً وملائماً يكون التأثير إيجابياً وعندما يكون المناخ التنظيمي غير ملائم وغير مناسب يكون التأثير سلباً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي منها دراسة الصفار (2009) والتي أشارت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في الأداء المنظمي). كما أشارت دراسة Khan et al. (2015) إلى أن المناخ التنظيمي يعد عاملاً حيوياً لأنه يشكل البنية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، ومن ثم التحسين وكذلك إحداث التغيير، وتعزيز المهارات الفردية ونتائج الأداء، حيث إن المناخ التنظيمي له أبعاد متعددة وله أثر كبير على تحسين أداء المؤسسات.

ومن خلال ذلك يمكن القول أن المناخ التنظيمي في أي بنك له تأثيراً في أدائها فعندما يكون المناخ التنظيمي مناسباً وملائماً يكون التأثير إيجابياً، وعندما يكون المناخ التنظيمي غير ملائم وغير مناسب يكون التأثير سلباً.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. للمناخ التنظيمي أثر في أداء البنوك الإسلامية محل الدراسة بشكل عام مع وجود تفاوت لهذا الأثر من بنك لآخر وكذلك من بعد إلى آخر.
2. أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في أداء البنوك الإسلامية، محل الدراسة هو بعد (المشاركة في صناعة القرارات)، ونستنتج من ذلك أهمية المشاركة في صناعة القرارات كأحد أبعاد المناخ التنظيمي وقوة تأثيرها في أداء البنوك.
3. أقل أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في أداء البنوك الإسلامية محل الدراسة هو بعد (الاتصالات)، ولذلك فهي بحاجة إلى زيادة الاهتمام بالاتصالات فكلما كانت عملية الاتصال فعالة وسهلة انعكست على أداء المنظمة.

ثانياً: التوصيات:

من خلال الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ظهر عدد من التوصيات التي قد تسهم في تطوير وتحسين أداء البنوك الإسلامية اليمينية وتجعلها قادرة على المنافسة في ظل العولمة والتغيرات البيئية، ومن أهم هذه التوصيات ما يأتي:

1. الاهتمام بالمناخ التنظيمي بشكل أفضل بما يجعله مناخاً ملائماً ومناسباً يحقق رضا العاملين ويسهم في أداء متميز على مستوى الأفراد وعلى مستوى البنك.
2. ضرورة تحديث وتطوير مقاييس الأداء في البنوك الإسلامية اليمينية، ومن ذلك تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس حديثة تستطيع البنوك الإسلامية من خلالها تقييم أدائها تقييماً شاملاً.
3. تحديث وتطوير أساليب وأدوات تقييم أداء العاملين، والاهتمام بعملية التدوير الوظيفي.

المقترحات:

- القيام بدراسات علمية وأبحاث عن أثر بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء البنوك الإسلامية.
- القيام بدراسات علمية وأبحاث عن أثر دور الثقافة التنظيمية في الأداء المنظمي.
- القيام بدراسات علمية وأبحاث مكملة لهذه الدراسة بإضافة أبعاد أخرى، إلى المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، مثل نمط القيادة - ممارسة الموارد البشرية - الجوافز والمكافآت وغيرها.
- القيام بمثل هذه الدراسة على قطاعات أخرى، مثل: (الجامعات، شركات الاتصالات، شركات الأدوية، وغيرها).

المراجع:

- أبو خديجة، هيثم عبدالله (2007)، *المناخ التنظيمي وعلاقته بنقطة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن* لأطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- اتحاد المصارف العربية. (2017)، *الصيرفة الإسلامية بين النمو والتفوق: ارتفاع في حجم الأصول وهيمنة عالمية وعربية من حيث التمويل وعدد المصارف، مجلة اتحاد المصارف العربية، (440)، 10-22*.
- اتحاد المصارف العربية. (2023، نوفمبر)، *أقوى مئة مصرف عربي في رأس المال الأساسي*.
<https://uabehub.org/research/324>
- إسماعيل، محمد ناصر، جاسم، نبيل ذنون، وصبر، رنا ناصر (2012)، *أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (30)، 209-230*.
- البغدادى، عادل هادي حسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس (2010)، *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، الذاكره التنظيمية، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، والأداء التنظيمي، عمان، الأردن: دار الوراق للطباعة والنشر والتوزيع*.
<https://shorturl.at/Jffqj>
- البنك الإسلامي اليمني. (2018)، *نبذة عن البنك*.
<https://shorturl.at/rj00K>
- البنك المركزي اليمني. (2018)، *تصنيف البنوك اليمنية (تقليدية وإسلامية)*.
<https://shorturl.at/eHljS>
- جربوع، علي (2023، يوليو 16)، *بطاقة الأداء المتوازن*.
<https://shorturl.at/eHljS>
- الجعوري، إبراهيم أحمد عبدالله (2019)، *تقويم واقع المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في محافظة ذمار* رسالة ماجستير، جامعة ذمار، اليمن.
- الحجي، لطف لطف أحمد (2017)، *دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية* رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- حراث، زينب (2018)، *دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمركب الدرجات والدرجات النارية "سيكما" بقائمة رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 - قائمة، الجزائر*.
- الحرازي، أفنان حسن غالب حسين (2023)، *دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية* رسالة ماجستير، الجامعة اليمنية، صنعاء، اليمن.
- حسن، سالي كمال (2013)، *إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء البنك الأهلي اليمني من وجهة نظر العاملين* رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- الحميري، سميرة سعيد (2016)، *دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم مصارف القطاع الخاص: دراسة حالة على مصرف الكريمي* رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- الداوي، الشيخ (2010)، *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 7(7)، 217-227*.

- الذبايات، بسام فتحي (2017)، تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي للبنوك الإسلامية، *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية*، 7(7)، 81-111.
- الريبيدي، محمد علي، وباشموس، عبد الله أحمد (2007)، *المحاسبة في البنوك التقليدية والإسلامية* (ط6)، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، فادي محمد (2007)، *المصارف الإسلامية* (ط2)، بيروت، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
- زيد، جمال درهم، والصهبي، إياد نبيل (2018)، جودة الخدمات المصرفية وأثرها في الصورة الذهنية لدى العملاء: دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 24(2)، 1-26.
- سعيد، عمار أمين أحمد (2019)، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن - دراسة ميدانية لرسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، صنعاء، اليمن.
- الصفار، حمد عبد إسماعيل (2009)، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (76)، 65-96.
- عادل، بومجان، وعبدالناصر، موسي (2015)، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، (17)، 293-321.
- عارف، حسين ناجي (2010)، *السلوك التنظيمي*، عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- عايدة، شغلة (2020)، *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي* رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 45 - قالة، الجزائر.
- عايض، عبد اللطيف 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.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، ويشر، عادل محمد أحسن (2020)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(38)، 251-286.
- عبدالرزاق، أبان عثمان، ومحمود، ناجي عبدالستار (2012)، تقويم المناخ التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2(1)، 1-21.
- عبدالواحد، أحمد محمد عبدالواحد (2012)، *المناخ التنظيمي والإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على فروع البنوك التجارية العاملة بمحافظة إب* رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
- العبري، علي بن سعيد بن راشد (2021)، *أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط* رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- العمرى، هاني عبد الرحمن (2007)، *التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم*، جدو، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- عيسى، حمد علي عبد الله (2014)، *أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين* رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- الغالبى، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد (2007)، *أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن*، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- فارح، محمد حسين (2009)، *أثر تمكين العاملين في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من المصارف العاملة في جمهورية جيبوتي* رسالة ماجستير، جامعة عدن، عدن، اليمن.

- القروء، يحيى أحمد (2020)، الأثر المعدل لإستراتيجية المنظمة في العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية (أطروحة دكتوراً، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن).
- الكبيسي، عامر (1998)، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الدوحة: مطابع دار الشرق.
- محمد، عبداللطيف مصلح، والغزي، نبيل علي (2015)، أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 21(4)، 103-158.
- محمد، كمال أحمد يوسف، وإسماعيل، ربيعة إسماعيل الفكي (2015)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمصارف السودانية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات العليا، 3(11)، 1-23.
- المرجوشي، آيتن محمود (2008)، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، عمان، الأردن: المنهل.
- مطر، غالب صالح (2017)، تقييم أداء البنوك الإسلامية (أطروحة دكتوراً، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، المغرب).
- المطري، محمد بن سليم العطييه (2013)، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية).
- المعبي، فهد أحمد أحمد غالب (2020)، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراً، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن).
- المعشر، زياد يوسف (2001)، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، مجلة جامعة دمشق، 17(1)، 299-337.
- نجيبة، جديدي (2013)، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر).
- هاشم، مفضل عبد الجليل (2019)، جودة الحياة الوظيفية أثرها في الأداء المؤسسي من خلال الولاء التنظيمي (أطروحة دكتوراً، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن).

Alpen Capital and Alpen Asset Advisors. (2021). *Islamic finance and wealth management report*. Alpen Capital Limited, Abu Dhabi, Dubai.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

Farooq, A., & Hussain, Z. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: A study of selected Indian companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 754-768.

Hill, N. (2015, July). *The exertion of influence by different organizational climates on employees' attitude towards change*. In the 5th IBA Bachelor Thesis Conference, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences, University of Twente, Enschede, The Netherlands.

HR Excellence. (2021, Dec 27). *The four dimensions of the balanced scorecard*. <https://shorturl.at/1MCKh>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 70-80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Khan, N. U., Qureshi, M. I., Rasli, A. M., & Ahmad, A. (2015). The impact of multiple organizational climates on performance of public sector organizations: Evidences form Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 270-276.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hill.
- Morisawa, T. (2002). *Building performance measurement systems with the Balanced Scorecard approach*. NRI Papers No. 45, Nomura Research Institute, Tokyo.
- Odiorne, G. S. (1987). Measuring the unmeasurable: Setting standards for management performance. *Business Horizons*, 30(4), 69-75. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90068-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90068-1)
- Okoya, O. (2013). *Organisational climate and performance: A case study of Nigerian high growth SMEs* [Doctoral dissertation, University of East London, London].
- Wholey, J. S., & Hatry, H. P. (1992). The case for performance monitoring. *Public Administration Review*, 52(6), 604-610. <https://doi.org/10.2307/977173>
- Woznyj, H. M., Heggstad, E. D., Kennerly, S., & Yap, T. L. (2019). Climate and organizational performance in long-term care facilities: The role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 122-143.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abdulrazzaq, Aban Othman, wa Mahmoud, Najji Abdul Sattar (2012). Taqwim almunakh altanzimi: dirasat aistitlaeiat lara' eayinat min ruasa' al'aqşam aleilmiaat fi jamieat tikrit, *Majalat Jamieat Karkuk Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati*, 2(1), 1-21.
- Abdulwahid, Ahmed Mohammed Abdulwahid (2012). *Almunakh altanzimiu wal'iibdae altanzimiu: dirasat maydaniat ealaa furue albnuk altijariat aleamilat bimuhafazat lbb* [Risalat majjistir, Jamieat Adan, Alyaman].
- Abu Khadija, Haitham Abdullah (2007). *Almunakh altanzimiu waealaqatuh bithaqafat almunazamati: Dirasat maydaniat ealaa sharikat altaamin almusahamat aleamat fi al'urduni* [Utaruhat dukturatun, Jamieat Dimashqa, Suria].

- Adel, Boumjan, wa Abdel Nasser, Musa (2015). Altamkin al'iidariu wa'atharuh ealaa 'ada' almuasasat dirasat halati: Muasasat sinaeat alkawabil fare jirinal kabl - bisakratin, *Abhath Aiqtisadiat Wa'iidariati*, (17), 293-321.
- Aida, Shaghla (2020). *Almunakh altanzimiu waealaqatuh bial'ada' alwazifii* [Risalat majistir, Jamieat 8 May 45 - Qalimatu, Aljazayir].
- Aitihad Almasarif Alarabiati. (2017). Alsayrafat al'iislatmiat bayn alnumui waltafawuq: airtifae fi hajm al'usul wahaymanat ealamiat waearabiat min hayth altamwil waeedad almasarifi, *Majalat Aitihad Almasarif Alearabiati*, (440), 10-22.
- Aitihad Almasarif Alarabiati. (2023, Nufimbir). *Aqwaa miat masrif earabiin fi ras almal al'asasi*. <https://uabehub.org/research/324>
- Al-Abri, Ali bin Saeed bin Rashid (2021). *Athar almunakh altanzimii ealaa al'ada' alwazifii lileamilin fi jamieat altaqniat waleulum altatbiqiat wadawr alrida alwazifii kamutaghayir wasit* [Risalat majistir, Jamieat Alsharqiati, Saltanat Oman].
- Al-Baghdadi, Adel Hadi Hussein, wa Al-Abadi, Hashem Fawzi Dabbas (2010). *Altaealum altanzimiu walmunazamat almutaealimat waealaqatuhuma bialmafahim al'iidariat almueasirati: Alsuluk altanzimi, aldhaakhirat altanzimiati, 'iidarat almaerifati, 'iidarat almaelumati, wal'ada' altanzimi*, Amman, Al'urdunn: Dar Alwaraq Liltibaeat Walnashr Waltawziei.
- Albank Al'iislatmiu Alyamni. (2018). *Nubdhat ean albanki*. <https://shorturl.at/JFqj>
- Albank Almarkaziu Alyamani. (2018). *Tasnif albnuk alyamania* (taqlidiat wa'iislatmiatun). <https://shorturl.at/rj00K>
- Al-Dawi, Sheikh (2010). Tahlil al'usus alnazariat limafhum al'ada'i, *Majalat Albahithi*, 7(7), 217-227.
- Al-Dhiabat, Bassam Fathi (2017). Tathir almasuwliat aliajtimaeiat ealaa al'ada' altanzimii lilbnuk al'iislatmiati, *Almajalat Aljazayiriati Liliaqtisad Walmaliati*, 7(7), 81-111.
- Al-Ghalbi, Taher Mohsen, wa Idris, Wael Mohammed (2007). *Asasiaat al'ada' wabitaqat al'ada' almutawazini*. Amman, Al'urdunu: Dar Wayil Llnashri.
- Al-Hajji, Lutf Lutf Ahmed (2017). *Dawr alqiadat altahwiliat fi handasat altaghyir fi albnuk alyamania* [Risalat majistir, Al'akadimiat Alyamania Lildirasat Aleulya, Sana'a, Alyamin].
- Al-Hamri, Samira Saeed (2016). *Dawr bitaqat al'ada' almutawazin fi taqwim masarif alqitae alkhasi: Dirasatan halatan ealaa masrif alkarimii* [Risalat majistir, al'akadimiat alyamania lildirasat aleulya, Sana'a, Alyaman].

- Al-Harazi, Afnan Hassan Ghaleb Hussein (2023). *Dawr astiratijiya almuhit al'azraq fi tahsin jawdat alkhadamat almasrifiyat bialmasarif al'iislatmiyat fi aljumuhiyat alyamania* [Risalat majistir, Aljamieat Alyamaniata, Sana'a, Alyaman].
- Al-Jaouri, Ibrahim Ahmed Abdullah (2019). *Taqwim waqie almunakh altanzimii bimuasasat altaelim alfaniyi waltadrib almihni fi muhafazat Thamar* [Risalat majistir, Jamieat Thamar, Alyamin].
- Al-Kubaisi, Amer (1998). *Alsuluk altanzimi: Altanzim al'iidariu alhukumi bayn altaqlid walmueasarati*. Aldawha: Matabie Dar Alsharqa.
- Al-Maasher, Ziad Yousef (2001). Almunakh altanzimiu fi aljamieat al'urduniyati: dirasat muqaranat bayn aljamieat alrasmiyat waljamieat al khasat libaed 'abead almunakh altanzimii alsaayid min wijhat nazar 'aeda' alhayyat al'iidariati, *Majalat Jamieat Dimshqa*, 17(1), 299-337.
- Al-Ma'baqi, Fahd Ahmed Ahmed Ghaleb (2020). *Altawafuq alastiratijiya alrubaeiu wa'atharuh fi al'ada' almunazami: Dirasat maydaniyat fi al bunuk aleamilat bialjumuhiyat Alyamania* [Utaruhat dukturat, Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyaman].
- Al-Margoshi, Aiten Mahmoud (2008). *Taqyim al'ada' almuasasii faa almunazamat aleamat alduwliati*. Amman, Al'urdunu: Almunhali.
- Al-Mutrafi, Muhammad bin Salim Al-Attiyah (2013). *Almunakh altanzimiu wadawruh fi tatbiq 'iidarat almaerifat min wijhat nazar aleamilin fi 'iimarat mintaaqat almadinat almunawara* [Risalat majistir, Jamieat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Alriyad, Alsaediati].
- Al-Omari, Hani Abdulrahman (2007). *Altatwir altanzimiu wa'ieadat altanzimi*. Jidat, Alsaediati: Jamieat Almalik Abdulaziz.
- Al-Qaroud, Yahya Ahmed (2020). *Al'athar almueadal li'iistatijiya almunazamat fi alealaqat bayn astiratijiya 'iidarat almawarid al bashariat wal'ada' almunazami: dirasatan maydaniatan fi al bunuk Alyamania* [Utaruhat dukturat, Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyaman].
- Al-Rifai, Fadi Muhammad (2007). *Almasarif al'iislatmia* (Taba'a 2). Bayrut, Lubnan: Manshurat Alhalabii Alhuquqati.
- Al-Rubaidi, Muhammad Ali, wa Bamashmous, Abdullah Ahmed (2007). *Almuhasabat fi al bunuk altaqlidiyat wal'iislatmia* (Taba'a 6). Sana'a, Alyaman: Al'amin Lilnashr Waltawziei.
- Al-Saffar, Hamad Abdul Ismail (2009). Athar almunakh altanzimii fi al'ada' walmizat altanafusiat dirasat maydaniyat fi almasarif altijariat al'urduniyati, *Majalat Al'iidarat Walaiqtisadi*, (76), 65-96.
- Aref, Hussein Najji (2010). *Alsuluk altanzimi*. Amman, Al'urdunn: Dar Yafa Aleilmiat Lilnashr Waltawziei.

- Ayed, Abdullatif Musleh Muhammad, wa Al-Asimi, Fatima Muhammad Sagheer (2023). Athar altaswiq aldaakhilii fi al'ada' almunazami: Dirasat maydaniat fi albnuk al'iislatmiat aleamilat bi'amanat aleasimat Sana'a, *Majalat Jamieat Aleulum Waltiknuluja Lileulum Al'iidariat Wal'iinsaniati*, 1(3), 63-98.
- Ayed, Abdullatif Musleh Muhammad, wa Bashar, Adel Muhammad Ahsan (2020). Athar astiratijiit tanmiat almawarid albashariat fi tahsin alkhadamat almasrifiat fi albnuk al'iislatmiati, *Majalat Al'andalus Lileulum Al'iinsaniati Waliaijtimateiati*, 7(38), 251-286.
- Farah, Mohammed Hussein (2009). *Athar tamkin aleamilin fi 'ada' almunazamati: dirasatan maydaniatan fi eayinat min almasarif aleamilat fi jumhuriat Jibuti* [Risalat majistir, Jamieat Adan, Adan, Alyaman].
- Harath, Zainab (2018). *Dawr almunakh altanzimii fi taeziz al'iibdae bialmunazamat dirasatan maydaniatan bimarkab aldaraajat waldaraajatalnaaria "saykma" biqalima* [Risalat majistir, Jamieat 8 May 1945 - Qalimati, Aljazayir].
- Hashem, Mofaddal Abdul-Jalil (2019). *Jawdat alhayaat alwazifiat 'atharuha fi al'ada' almuvasii min khilal alwala' altanzimii* [Utaruhat dukturat, Jamieat Aleulum Waltiknuluja, Sana'a, Alyamin].
- Hassan, Sally Kamal (2013). *lieadat handasat aleamaliaat al'iidariat wadawriha fi tahsin 'ada' albank al'ahli alyamanii min wijhat nazar aleamilin* [Risalat majistir, Al'akadimiat Alearabiat Lileulum Almaliat Walmasrifiat, Sana'a, Alyaman].
- Ismail, Mohammed Nasser, Jassim, Nabil Dhnoon, wa Sabr, Rana Nasser (2012). Athar almunakh altanzimii fi suluk almuatanat altanzimii dirasatan tahliliatan lara' eayinat min 'aeda' alhayyat altadrisiat fi Maehad Al'iidarat/ Alrrsafati, *Majalat Kuliyaat Baghdad Lileulum Alaiqtisadiat Aljamieati*, (30), 209-230.
- Issa, Hamad Ali Abdullah (2014). *Athar almunakh altanzimii ealaa al'ada' alwazifi lileamilina: Dirasat maydaniat ealaa almanafidh bishuwn aljinsiat waljawazat wal'iiqamat fi wizarat aldaakhiliat bimamlakat albahrayn* [Risalat majistir, Jamieat Aleulum Altatbiqiati, Albahrayni].
- Jarbou, Ali (2023, Yuliu 16). *Bitaaat al'ada' almutawazini..!* <https://shorturl.at/eHljS>
- Matar, Ghaleb Saleh (2017). *Taqyim 'ada' albnuk al'iislatmiat* [Utaruhat dukturah, Jamieat Sayidi Muhamad bin Abdallah, Almaghribi].
- Mohamed, Kamal Ahmed Youssef, wa Ismail, Rabia Ismail Al-Faki (2015). Athar aistikhdam bitaaat al'ada' almutawazin fi taqwim al'ada' almalii lilmasarif alsuwdaniati: Dirasat maydaniata, *Majalat Aldirasat Aleilya*, 3(11), 1-23.

- Mohammed, Abdullatif Musleh, wa Al-Ghazi, Nabil Ali (2015). Athar altakhtit aliastiratijii fi najah albunuk alaslamiat alyamaniati, *Majalat Aldirasat Alaijtimaeiati*, 21(4), 103-158.
- Najiba, Jadidi (2013). *Almunakh altanzimiu wa'atharuh ealaa al'ada' alwazifii lilmawarid albasharia* [Risalat majistir, Jamieat Muhamad Khaydar Bisikrat, Aljazayir].
- Saeed, Ammar Amin Ahmed (2019). *Dawr 'abead bitaaqat al'ada' almutawazin (BSC) fi kafa'at wafaeiliat al'ada' alastiratijii lilbunuk altijariat fi alyaman - dirasat maydania* [Risalat majistir, Jamieat Aljazirati, Sana'a, Alyaman].
- Zaid, Jamal Dirham, wa Al-Suhaibi, Iyad Nabil (2018). Jawdat alkhadamat almasrifiat wa'atharuha fi alsuwrat aldhihniiat ladaa aleumala'i: dirasat maydaniat fi aljumhuriat alyamaniati, *Majalat Aldirasat Alaijtimaeiati*, 24(2), 1-26.