

"أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية

اليمنية - دراسة ميدانية"

The Impact of Organizational Change on the Performance of the Yemeni Islamic Banks: A Field Study

<https://aif-doi.org/AJHSS/107807>

د.نصر علي حزام علوي الأحمدي

ملخص الدراسة

عاملا في المستويات الإدارية المختلفة، وكان حجم العينة المستهدفة (340) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن البنوك الإسلامية تبدي اهتماماً بالتغيير المنظمي من خلال ممارسة أبعاده الستة، ولكن هناك تفاوتاً في تلك الممارسة، فبعد (التكنولوجيا)، أكثر الأبعاد ممارسة، يليه على التوالي المهمات، ثم السياسات، فالأفراد، ثم الهيكل التنظيمي، وأخيراً الأهداف.

وقد جاء مستوى تحقق الأداء المنظمي عالياً نسبياً، وتفاوتت مستويات التحقق حيث جاء بُعد (العملاء) أكثر الأبعاد تحقيقاً، بينما أقلها تحقيقاً هو البعد (الاجتماعي).

الكلمات المفتاحية: التغيير المنظمي، الأداء، البنوك الإسلامية، الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير المنظمي من خلال أبعاده المتمثلة في (المهام - التكنولوجيا - الأفراد - الهيكل التنظيمي - الأهداف - السياسات) في أداء البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، حيث تناولت الدراسة الأداء المنظمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة (التعلم والنمو - العمليات الداخلية - العملاء - البعد المالي - البعد الاجتماعي).. تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS). استهدفت الدراسة البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية وعددها خمسة بنوك، وكان عدد العاملين في جميع البنوك مجتمع الدراسة (2864)

Abstract

This study aimed at investigating the impact of the organizational change dimensions (tasks, technology, employees, organizational structure, objectives, and policies) on the performance of Islamic banks in Yemen. This study dealt with the organizational performance using the scorecard five perspectives (learning and growth, internal processes, customers, financial.

social).. The analytic descriptive method was used in this study. The questionnaire was designed as the main instrument for collecting the data which were processed and analyzed using SPSS. The population of this study consisted of (2864) employees from 5 banks, 340 of which were taken as a sample using stratified random sampling. The results of the study revealed that the Islamic

banks pay significant consideration to the organizational change through practicing its six dimensions with variance in their practices. This variance shows that (technology) was the highest dimension in terms of practice, followed tasks, policies, employees, organizational structure, and objectives.. In addition.

the level of achievement of organizational performance was

relatively high with some variance as (customers) achieved of achievement.

The results also revealed that there is an impact of organizational change on the performance and this impact varies from bank to another depending on the dimension.

Key Words: Organizational Change, Performance, Islamic Banks, Yemeni

المقدمة

الأداء المنظمي له أهمية بالغة في منظمات الأعمال بشكل عام، ومن تلك المنظمات القطاع المصرفي والتي تعتبر البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية أحد مكونات ذلك القطاع، وقد أصبح الأداء المنظمي محدد رئيسي من خلاله يقاس نجاح المنظمة أو فشلها ومدى قدرتها على الاستمرار والمنافسة، كما أن الأداء المنظمي من أهم العوامل التي تهتمُّ كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة (المساهمين، المديرين، العاملين)، فأداء المنظمة الناجح يعودُ بالفائدة على جميع الأطراف ذات المصلحة، كما يتحدد أداء المنظمة بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة سواء مادية أو بشرية.

كما يعد الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، وحفلت الأدبيات بالكثير من الأبحاث والدراسات النظرية والعملية ولقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وتحسينه، فهناك من تطرق إلى الأداء من منظور الكفاءة والفعالية، كما ركز باحثون آخرون على الطرق الكمية والاقتصار على المؤشرات المالية لتحديد مستوى الأداء، ومع التحولات الحاصلة في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي، تم إدراج مجموعة من المؤشرات النوعية التي درست الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديثٍ عادل وعبد الناصر، 2015، 294).

إن المنظمات تشهد تغيراتٍ مستمرة، ذلك لأن البيئات التي تعمل فيها المنظمات تعيش تغيراتٍ مستمرة مما يستوجب على تلك المنظمات التغيير استجابة للتغيرات البيئية، وهذه المتغيرات البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية في تغير مستمر، ونتيجة للتفاعل بين المنظمة وبيئتها فإن المنظمة لن تبقى ساكنة لكن تتغير باستمرار (حريم، 2004، 3).

ويتسم العصر الحالي بالتغير السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب المختلفة، مما ينعكس على المنظمات، والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة

والمتجددة، كما أن الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات على اختلافها تجعل من الضرورة إعادة النظر في الكثير من العناصر التنظيمية والأخذ بمنهجية التغيير المنظمي المخطط لكي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لذا فالمنظمة تسعى دوماً إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها (أحمد، 2015، أ).

إن البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية التي استهدفتها الدراسة وهي: (البنك الإسلامي اليمني، وبنك سبأ الإسلامي، وبنك التضامن الإسلامي الدولي، ومصرف اليمن البحريين الشامل، وبنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي) تعيش في بيئة بالغة التعقيد منذ 2011 نظراً للمتغيرات البيئية في المجتمع اليمني وأهمها السياسية والاقتصادية، حيث أصبحت بيئة مضطربة وغير مستقرة مما أثر ذلك في أداء البنوك الإسلامية، ولذلك فهي بحاجة إلى مراجعة أدائها والعمل على تقييمه تقييماً شاملاً يهدف إلى الارتقاء بالأداء والمحافظة على البقاء في ظل تلك المتغيرات البيئية، والعمل على تصحيح الانحرافات باستخدام أدوات قياس حديثة وفَعَاله تقيس الأداء بشكل كلي، ومن ذلك ما تناولته الدراسة وهي بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي، الاجتماعي)، كما أن تلك البنوك بحاجة إلى تغيير منظمي يتناسب مع واقعها ومع المتغيرات البيئية المحلية والدولية يشمل أبعاداً مختلفة ومن أهمها (المهام، الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات)

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)، والتي أصبحت كثير من منظمات العالم الناجحة تستخدمها كأداة قياس بأبعادها المختلفة.

ومن خلال الرجوع إلى تقارير الأداء والقوائم المالية للبنوك نجد أنه لم يكن أداؤها بالشكل المطلوب، حيث أظهرت الدراسة التي صدرت عن اتحاد المصارف العربية أن البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة في آخر القائمة سواءً من حيث الأرباح أو النمو أو رأس المال، وبالرجوع إلى التقرير الخاص بتصنيف أكبر مائة بنك إسلامي للعام (2015) حيث أنه 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. (اتحاد المصارف العربية، 2017).

كما أن استثماراتها لا تلبى حاجات وطموح المجتمع اليمني بالشكل المطلوب، حيث يلاحظ محدودية استثماراتها في مجالات معينة مثل (القروض الميسرة والمرابحة والعقارات بشكل محدود).

وقد تم استعراض بعض نتائج الدراسات السابقة ومنها الدراسات اليمنية، مثل:

دراسة مطر (2017، 10) والتي تشير إلى أن تقييم الأداء يسهم بدور هام في تحسين أداء منظمات الأعمال المصرفية الإسلامية من خلال الدور الذي يقوم به في توفير المعلومات عن أدائها، كما أن أهمية تقييم أداء البنوك الإسلامية وإسهامه في تحسين أداء المنظمات وأهمية المعايير وأدوات القياس والمؤشرات عند عملية تقييم الأداء.

ودراسة حسن (2013، 15)، فقد أشارت إلى أن الاستغناء عن الإجراءات الروتينية الخاصة بالعمليات المصرفية تزيد من فاعلية البنك، كما أن البنوك بحاجة إلى تغيير في عملياتها وإجراءاتها كما أنها بحاجة إلى التطوير باستمرار لخدماتها المصرفية.

أما دراسة بامرحول (2009، 12) فقد أشارت إلى أهمية التغيير في بعدي الأفراد والتكنولوجيا وأثرها في جودة الخدمات المصرفية.

كما تم تناول دراسات أخرى عربية وأجنبية تناولت التغيير والأداء سواء من حيث العلاقة أو التأثير ومنها: دراسة (Hussain & Farooq، 2011، 130) ودراسة (Farooq Khatoun، 2016، 120) ودراسة (Thomas، 2014، 110)

توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ايجابية بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي حيث أن التغيير كما أشارت إلى أنه ينبغي تشجيع المؤسسات على إجراء التغيير وصناعة تدابير استباقية بطريقة تضمن إدارة ناجحة لعملية التغيير الذي بدوره سوف يخفف من التأثير السلبي على الأداء المؤسسي، وأن أي تغيير يمكن أن يؤثر في الأداء المؤسسي على المدى البعيد والقريب، كما أن التغيير والأداء مرتبطان إلى حد كبير مع بعضها بعضاً.

ومن خلال نتائج تلك الدراسات، وكذلك التقارير التي وردت يمكن القول أن البنوك الإسلامية بحاجة إلى إعادة النظر في أدائها وطرق قياس الأداء، كما أن البنوك الإسلامية عليها أن تدرك أهمية إحداث عملية التغيير المنظمي لتواكب وتستجيب لمتغيرات البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وخاصة في فترة ما بعد 2011م نظراً للتغيرات الكبيرة التي حدثت في البيئة اليمنية والإقليمية، إضافة إلى المتغيرات والتحويلات الدولية التي حدثت بعد أحداث (11 سبتمبر 2001م)، وخاصة تجاه البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية على مستوى العالم.

ومن ذلك يمكن القول أن هناك حاجة إلى التعرف على مستوى أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية، وماهي أدوات القياس المستخدمة؟ وهل تتبنى عملية التغيير المنظمي؟ وما أثر ذلك في أدائها المنظمي؟ وكذلك التعرف على المناخ التنظيمي داخل تلك البنوك وإسهامه في تعزيز تأثير التغيير على الأداء المنظمي لتلك البنوك، ومما سبق يمكن القول أن هناك مشكلة بحثية تحتاج إلى دراسة، ويمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما أثر التغيير المنظمي والمتمثل في: (المهام، الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات) في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية؟
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك 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 التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية) من خلال المناخ التنظيمي.
- يمكن أن تمثل الدراسة إضافة معرفية وفائدة علمية للمكتبة وللباحثين في مجالات التغيير المنظمي أو الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

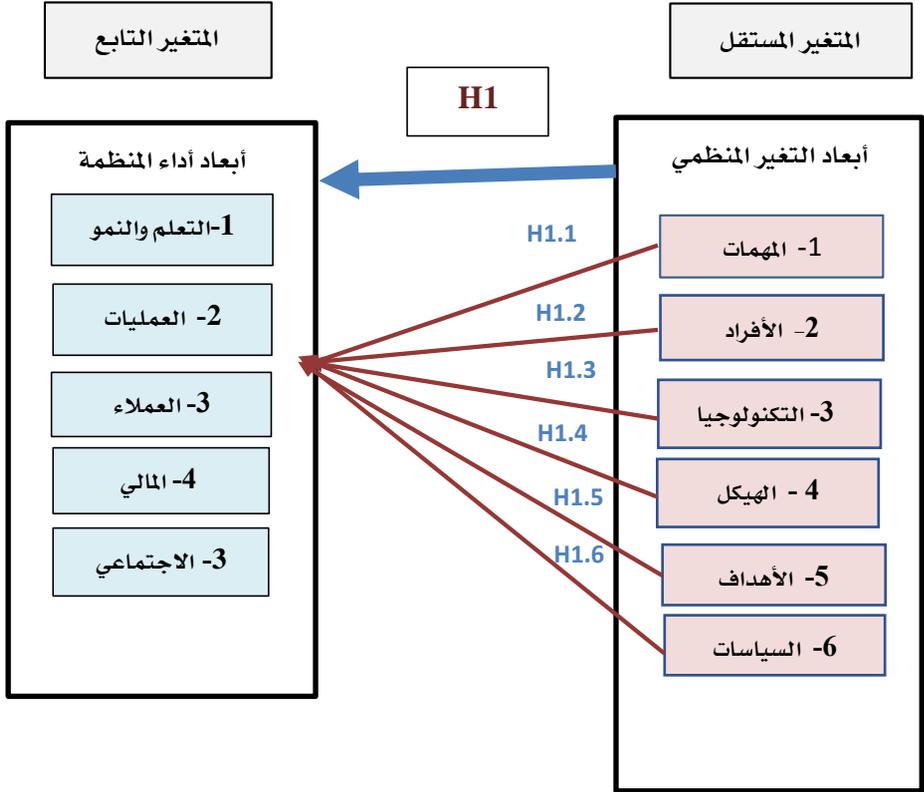
الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

- نموذج الدراسة بمتغيراته والمتمثل في (أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية) عند تطبيقه من المتوقع أن تسهم في تحسين وتطوير أدائها ويجعلها تواكب التغيرات البيئية المختلفة.
- ستعين الدراسة البنوك في تبني عملية التغيير المنظمي وإدراك أهمية ذلك.
- إبراز الدراسة لأهمية استخدام أدوات القياس الحديثة ذات الشمولية ومنها بطاقة الأداء المتوازن وخاصة في بيئة البنوك.

النموذج المعرفي:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها والرجوع إلى الدراسات السابقة تم تصميم النموذج المعرفي الافتراضي للدراسة على النحو الآتي:



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث

الفرضيات:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها صيغت الفرضيات على النحو الآتي:

H1 الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير المنظمي المتمثل في (المهام، الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأهداف، السياسات) في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.
وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- H1.1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهام في الأداء المنظمي.
- H1.2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفراد في الأداء المنظمي.
- H1.3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في الأداء المنظمي.
- H1.4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي.
- H1.5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف في الأداء المنظمي.
- H1.6 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات في الأداء المنظمي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر التغيير المنظمي في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.

مصطلحات الدراسة:

التعريف الإجرائي للتغيير المنظمي:

هو عملية مقصودة ومخططة لها تهدف إلى إحداث تحولات في كل من الأهداف والأفراد والمهام والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والسياسات، في البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية، والانتقال بها من الوضع الحالي إلى وضع أفضل مما هي عليه وبما يحسن من أدائها.

- المهام: تشمل مهام المنظمة تلك المتغيرات المتعلقة بتصميم أو أدوات تصميم المهام أو تحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل.
- الأفراد (القوى العاملة): وهي عوامل التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة، مثل (عدد القوى العاملة وأساليب التدريب والتأهيل، وتنمية القادة الإداريين وغيرها).
- التكنولوجيا: وتضم المتغيرات المتعلقة بتكنولوجيا الآلة (المعدات، والمكائن)، وتكنولوجيا العمل (نظم وأساليب الإنتاج، وطرق العمل).

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ونظم وتدقيق العمل والإجراءات ودرجة المركزية واللامركزية وغيرها (الصيرفي، 2006، 72).
- السياسات هي: إرشادات عامة توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (العريقي، 2017، 251).
- الهدف: هو النتيجة الحاسمة التي يسعى إليها الفرد أو المنظمة.

الأداء المنظمي:

التعريف الإجرائي للأداء المنظمي:

هو مجموعة متكاملة ومتراكمة لنتائج أعمال البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية يمكن قياسها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، المتمثلة في خمسة أبعاد هي: (التعلم والنمو والعملاء والعمليات الداخلية والمالي والاجتماعي).

بطاقة الأداء المتوازن:

التعريف الإجرائي لبطاقة الأداء المتوازن:

هي أداة قياس وإطار لعملية التغيير المنظمي تقوم على عدد من الأبعاد لغرض قياس أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية وبما يساهم في تحسين الأداء.

التعريف الإجرائي للبنوك الإسلامية:

هي تلك المؤسسات المالية النقدية العاملة في الجمهورية اليمنية، والتي تعمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، والمتمثلة في (البنك اليمني الإسلامي، بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي الدولي، مصرف اليمن البحريين الشامل، بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي).

- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

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 كونها منذ نشأتها قائمة على قوانين وتشريعات البنوك الإسلامية.

- عينة الدراسة:

استهدف الباحث عينة عشوائية طبقية من موظفي البنوك الإسلامية من مختلف المستويات الإدارية (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - مختص) في المركز الرئيس والفروع المحلية في أمانة العاصمة، وقد اقتصرَت الدراسة على الإدارة العامة والمركز الرئيسي للبنوك وبعض فروع البنوك كونها تتواجد في أمانة العاصمة حيث 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.

جدول (1): 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

جدول (2): عينة الدراسة بحسب الفئة الوظيفية على مستوى البنوك

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

جدول (3): توزيع العينة

المصرف	عدد الفروع والكتائب	حجم المجتمع	النسبة من المجتمع	حجم العينة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد غير الصالح	الصالح للتحويل
بنك سبأ الإسلامي	19	481	17%	57	60	56	9	47
البنك الإسلامي اليمني	6	225	8%	27	30	30	7	23
بنك التضامن الإسلامي الدولي	23	700	24%	83	85	83	13	70
مصرف اليمن البحرين الشامل	15	258	9%	31	35	32	6	26
بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	113	1200	42%	142	145	110	15	95
الإجمالي		2864	100%	*340	355	311	50	261

* 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 للتحويل من حجم العينة = 76%.

- أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة من متغيرين:

الأول: التغيير المنظمي ويتكون من ستة أبعاد تشمل (المهام - الأفراد - التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي - الأهداف - السياسات) قيست جميعها بـ (5) فقرات لكل بعد ماعدا (الأفراد) تم قياسه بـ (6) فقرات.

الثاني: الأداء المنظمي ويتكون من خمسة أبعاد وهي (التعلم والنمو - العملاء - العمليات - المالي - الاجتماعي) تم قياسها بـ (5) فقرات لكل بعد.

حيث تم تحديد محتوى اسئلة الاستبانة في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها والدراسات السابقة.

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

أ. الصدق الظاهري:

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 فقرة والمحور الرئيسي الذي تنتمي له هذه الفقرة 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 المصدقية البنائية للاستبانة.

ج. ثبات أداة لدراسة:

تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وكان (0.974) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة (0.987) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة أيضاً، وهذا يشير إلى أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

- وحدة التحليل (المنظمة):

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة ومتغيراتها وهي الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة بأبعاده الخمسة كمتغير تابع وكذلك التغيير المنظمي كمتغير مستقل بأبعاده الستة حيث إن هذه المتغيرات يكون قياسها أو معرفة تأثيرها على مستوى المنظمة أو البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة لا على مستوى الأفراد، ولذلك كانت وحدة التحليل هي (المنظمة)، وقد تم استهداف عدد من أفراد 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 التغيير المنظمي والمتمثل في (المهام - الأفراد - التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي - الأهداف - السياسات) في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.
- الحدود البشرية: 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).

* مفهوم التغيير المنظمي

- لغة: جاء في المعجم الوسيط غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان بعيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه وغير (بكسر الغين وفتح الياء) الدهر، أي أحواله وأحداثه المتغيرة (مجمع اللغة العربية، 2004، 225).
- اصطلاحاً: تعددت تعريف التغيير المنظمي التي تناولها الكتاب والباحثون وستتناول عدداً منها:
- (French&Bell) يعرفان التغيير بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل (دودين، 2012، 18).
- ويعرف التغيير المنظمي: بأنه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما (ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها) (اللوزي، 2010، 49).
- التغيير المنظمي: "هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز" (إدريس، 2003، 362).
- تعدد وجهات النظر تجاه مفهوم التغيير:
- إن النظرة الجديدة للتغيير والموقف منه قد تغير في مجالين رئيسيين:
- لم يعد التغيير حكراً على الشركات التي تخسر، أو التي تعاني من هياكل تنظيمية قديمة، وإنما يمكن للمنظمات السليمة تماماً والرابحة أن تقوم بإجراء تغييرات فيها.
- إن عملية إعادة تنظيم الأعمال هي حقيقة قائمة (رمضان، 2005، 31).

جدول (4): مراحل تطور مفهوم التغيير

م	الفترة الزمنية	مفهوم التغيير
1-	(1950-1960) التغيير نموذج تنظيمي للنمو.	عرف التغيير بالنمو التنظيمي باعتباره مرادفاً لتعظيم الأرباح بناء على دواعٍ داخلية تستهدف النمو القائم على التحسين المستمر لشروط العمل، بحيث اتجهت النظريات خلال هذه الفترة نحو الإجابة على التساؤلات الآتية: ما الذي يتغير في التنظيم؟ - ما الذي يجب تغييره حتى يتحقق النجاح؟
2-	(1970-1980) التغيير كاستجابة للبيئة.	بالنظر للتغيير كتهديد يستدعي استجابة الهياكل للتطورات البيئية فضعفت التغيير لم تعد داخلية واتجهت نحو الخارج بفعل فتح الأسواق وتزايد المنافسة فهنا التغيير يكون مفروضاً من الظروف البيئية وقد

اتجهت النظريات في هذه الفترة نحو الدراسة عن طرق الاستجابة للعوامل البيئية.		
وهنا أصبح التغيير عملية ديناميكية معقدة وحتمية لا مفر منها، يمارس بشكل مستمر في المنظمة مما يجبرها على تطوير الأنظمة بشكل مستمر لتبقى في إطار العولة وتحقيق المنافسة.	3-	(1990) التغيير عملية ديناميكية مستمرة
أين تتجه المنظمات للتغيير بناء على قدراتها نقاط القوة الداخلية والتي تسمح بتشجيع أو تثبيط التغيير، هذا التغيير المستقبلي والذي يؤدي للاهتمام بشكل خاص بدور المدير في إنجاح العملية	4-	(1995) التغيير كقدرة للتجديد.
* ثم تطور مفهوم التغيير وارتبط حديثا بمفهوم الجودة الشاملة حيث إن إدارة الجودة الشاملة تعني (التطوير والمحافظة على امكانات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها	5-	(2000) ارتبط التغيير بمفهوم الجودة الشاملة
التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا.	6-	(2005) عُرّف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر
التغيير أصبح من أولويات المنظمات وهو مبني على الاستراتيجيات والخطط طويلة المدى، متمثلاً في مجالات متعددة أهمها (المهام، الهيكل، الأفراد، التكنولوجيا، الأهداف، السياسات، القيادة، الثقافة التنظيمية....)	7-	(2010) التغيير المنظمي استراتيجيات وخطط طويلة المدى

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع إلى مراجع ودراسات سابقة.

• خصائص التغيير المنظمي

للتغيير العديد من الخصائص ومن أهمها:

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محدودة، فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف وتسعى إلى غايات معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- الاستمرارية: حيث إن التغيير هو استجابة لتغيرات حدثت في ظروف المؤسسة أو من المتوقع أن تحدث، وإن هذه التغيرات غالباً ما يحدث بعض منها في فترات متقاربة والبعض الآخر يكون في فترات متباعدة، ولكن لا بد أن يحدث مع الزمن، ومن هنا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزمت الظروف ذلك باعتباره عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف.

- التغيير التنظيمي عمل مخطط: فهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير والتي عادةً ما يحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغيرات حدثت في الظروف أو من المتوقع أن تحدث في الظروف وسيستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك لتحديد ما المطلوب تغييره.
- التغيير التنظيمي مسئولية إدارية: حيث يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، حيث يقع على الإدارة العليا عبء دعم التغيير مادياً ومعنوياً و الموافقة على خطط التغيير وصناعة القرارات اللازمة لتنفيذها ومواجهة المشاكل اليومية للتغيير.
- التغيير التنظيمي: مبنى على مفهوم نظرية النظم: وهذا يعنى أن التغيير التنظيمي يحدث في المنظمة نتيجة لتأثر المنظمة بظروفها الخارجية وقد تحاول المنظمة أن تؤثر على الظروف الخارجية حتى تتسجم تلك الظروف الخارجية مع المنظمة.
- التغيير التنظيمي يهدف إلى تحسين الفعالية التنظيمية: ويقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على البقاء والتطور في الظروف المتغيرة للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وقدر التغيير التنظيمي يعتمد أساساً على مشاركة العاملين مع الإدارة في إحداثه (بدر، 1999، 250).
- الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم ذلك ضمن مواردها وامكانياتها.
- المشاركة: يحتاج التغيير إلى مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوى التغيير.
- التوافقية: أي أن يكون هناك توافق بين أهداف عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (دودين، 2012، 5).
- ويمكن القول إن التغيير المنظمي يتميز بخصائص أهمها انه عملية مخططة يسعى نحو تحقيق الأهداف كما انه عملية مستمرة تستمر مع حياة المنظمة ويتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة وكذلك نجاح عملية التغيير المنظمي مرهون بدعم الإدارة العليا.
- كما تعتبر خصائص الواقعية والتشاركية والتوفيقية من الخصائص المهمة التي تساهم في نجاح عملية التغيير المنظمي، وأن تطبيق عملية التغيير لا تقتصر على أسلوب واحد حيث إن أسلوب التغيير يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها ولذلك يجب وضع خطة التغيير بحيث تتناسب مع كل المنظمة، وبحسب ظروفها وإمكاناتها وطبيعة نشاطها.

● الحاجة للتغيير:

الحاجة للتغيير في منظمات الأعمال تظهر على الأقل مواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوة المنافسة فمن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات أو منظمات الأعمال الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه، وتتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة العوامل:

- زيادة حدة المنافسة الخارجية، خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).
- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.
- التغير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- تزايد تعقّد الأعمال بسبب التزايد في حجم المؤسسات، لا مركزية السلطة، تنوع خطوط الإنتاج، الدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته (دودين، 2012، 365-366)، ويمكن تلخيص أسباب التغيير في الجدول (2-2) الذي أشار إليه العديلي (1995) على النحو الآتي:

جدول (5): أسباب التغيير

المصدر	العوامل
البيئة التقنية (الفنية)	التطوير في عملية الإنتاج. التطوير في إعداد وتقديم الإنتاج. ثورة المعلومات والاتصال.
البيئة الاجتماعية	تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل. تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية. الأنظمة واللوائح والتعليمات الحكومية. النمو السكاني.
البيئة الاقتصادية	السوق العلمي الاستهلاكي. التغيير السريع والمطرد في أذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج. نمو الأعمال المختلطة والمتداخلة.
البيئة التنظيمية	متطلبات الموظفين والعاملين، والمشاركة في الانهماك في العمل. الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة. تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين.

المصدر: (العديلي، 1995، 548).

مما سبق يمكن القول إن المنظمة عندما تتبنى عملية التغيير المنظمي، فإن ذلك يعود إلى دوافع وأسباب تدفعها إلى ذلك وهذه الأسباب أو الدوافع قد تكون داخلية أو خارجية، كما أنها قد تتنوع بحسب العوامل والبيئات المختلفة، فقد تكون هذه العوامل اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو تقنية أو قد تكون راجعة إلى البيئة التنظيمية للمنظمة، ونتيجة لذلك يمكن للمنظمة أن تضع خطة التغيير بما يتناسب مع الأسباب والدوافع التي تدفعها لذلك.

• أهداف التغيير المنظمي:

يشير بدر (1999، 246-247) إلى أن أهداف التغيير المنظمي هي:

- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعيش فيها وذلك لأن التغيير التنظيمي للمنظمة يزيد من قدرة المنظمة على التأقلم على التغيرات في البيئة مما يجعلها نظاماً متجداً ومتطوراً وبالتالي يحقق هدف المنظمة في البقاء والتطور.
- العمل على إيجاد نظام حيوي بمعنى نقل المنظمة من النظام القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في صناعة القرارات إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في صناعة القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الإيجابية وليس العقاب ويشجع الرقابة الذاتية.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين لتنسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طريقة حل المشكلة واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلاً من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لصناعة القرارات لحل الصراعات بين مجموعات العمل.
- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاز التغيير التكنولوجي.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.
- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلاً من إخفائها وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.
- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال، نظام غير حيوي.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في صناعة القرارات (نظام حيوي).

ويضيف (John Sherwood) إلى أن أهداف التغيير المنظمي تتمثل في:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في جميع المستويات في التنظيم
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين معالجة المشاكل
- توفير المعلومات اللازمة لتخاذ القرارات بشكل مستمر ودون تشويه
- إيجاد توافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية
- المساعدة في تبني أساليب ادارية جديدة (العسكري والحيالي، 2015، 45-46).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أهداف التغيير المنظمي تختلف بحسب الغرض منه وبحسب حاجة المنظمة، فقد يكون الهدف من التغيير هو تغيير في سلوكيات الأفراد أو تحقيق عملية التوازن مع البيئة المحيطة واستجابة لتلك التغيرات، وقد يكون هدف التغيير المنظمي نظام الصلاحيات القائم على المركزية واللامركزية وتعزيز المشاركة في صناعة القرارات وتفعيل عملية الاتصال التنظيمي، وقد يكون الهدف من التغيير المنظمي هو تحديث وتطوير السياسات والإجراءات بما يساهم في تبسيط وتسهيل تلك الإجراءات ويحسن من الأداء المنظمي.

أنواع التغيير المنظمي

يمكن النظر إلى أنواع التغيير على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير ولقد حدد القريوتي (2005، 246-247) أنواع التغيير كالاتي:

- 1- التغيير على مستوى المنظمة: ويتمثل هذا النوع من التغيير بالشمول إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة والشبكة الإدارية.
- 2- التغيير على أساس التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشمل هذا النوع من التغيير على:
 - إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب مع قدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط صناعة القرارات، واتباع نمط الإدارة بالأهداف.
 - التغيير على نمط العمل الفردي: ويتم هذا النوع من التغيير من خلال إتباع نمط المشورة والمشاركة، والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، وبناء الفريق، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.
 - التغيير في العلاقات الشخصية: ويتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة، وكذلك استخدام التدريب المختبري.

• أبعاد (مجالات) التغيير المنظمي:

تتمثل مجالات التغيير المنظمي في:

1- التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والوظيفية. وبذلك فالتغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

2- التغيير الهيكلي: يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر صناعة القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم أداء ونظم الرقابة.

3- التغيير التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث إن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق التعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية).

4- التغيير الإنساني: يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل وينقسم إلى:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال برامج التدريب والتنمية البشرية ونظام قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي من خلال ما يأتي:

- المهارات والأداء وينقسم إلى:
- الإحلال: الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.
- التحديث التدريجي للعاملين: وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
- تدريب العاملين: تدريب العاملين الموجودين على راس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.
- 5- الأنشطة والأعمال: أحداث وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.
- 6- الموارد المادية: كتغيير المعدات والآلات وتغيير نوع المواد الأولية والمواد الخام.
- 7- السياسات: تغيير أو تعديل سياسات معمول بها في المنظمة
- 8- طرق وإجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة (دودين، 2012، 61).

وقد تناولت الدراسة ستة أبعاد للتغيير المنظمي وهي: (المهام، الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأهداف، السياسات)، حيث تم وضع عدد من المؤشرات التي تقيس تلك الأبعاد استناداً إلى دراسات سابقة وكذلك ما تناوله الكتاب حول تلك الأبعاد وهي:

- بعد المهام: يشمل تغيير طبيعة المهام وإعادة تصميم الوظائف، تكوين وتنمية فرق العمل وتحديد الواجبات وكذلك تحديث أنظمة العمل فعندما تقوم البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة بتوضيح المهام للعاملين وإجراء عملية التغيير المنظمي وفق المؤشرات المذكورة فإن ذلك سيسهم في نجاح عملية التغيير في بعد المهام.
- بعد الأفراد: وتتمثل عملية التغيير في الأفراد في تنفيذ برامج التدريب والتأهيل وتنمية القادة كما أن القيادة تؤثر إيجاباً على سلوك وأفكار العاملين، وتشجيعهم وتحفيزهم على المبادرة لعملية التغيير، وتحديث أساليب وأدوات تقييم العاملين، ونتيجة لعملية تقييم العاملين، فإن البنوك الإسلامية قد تلجأ إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد من خلال التدريب والتأهيل أو مراجعة سياسات الاختيار والتعيين، أو القيام بعملية التدوير الوظيفي بما يحقق عملية التغيير المنظمي، أو استخدام أسلوب الإحلال في حال دعت الحاجة لذلك.
- ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به الأفراد في نجاح عملية التغيير المنظمي داخل أي منظمة ومنها البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، فعلى إدارة تلك البنوك الإسلامية أن تولي اهتماماً أكبر للأفراد العاملين.
- بعد التكنولوجيا: أصبحت التكنولوجيا مهمة جداً لأي المنظمة لا يمكن الاستغناء عنها، كما أن البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة بحاجة إلى مواكبة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا وذلك بغرض تغيير وتحديث وسائل تقديم الخدمة للعملاء، وكذلك استخدام الانترنت، وتطوير طرق المعاملات منها طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية، والقيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت وغيرها، والعمل توفير احتياجات العاملين من التكنولوجيا اللازمة لوظائفهم، وتطوير طرق ووسائل الاتصال.

- بعد الهيكل التنظيمي: يتم تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي وذلك من خلال التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات وتطبيق نظام المركزية واللامركزية والعمل على إعادة توزيع الوظائف ومراجعة وتغيير الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة وغيرها وكذلك إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع حجم المنظمة وطبيعة نشاطها والمتغيرات البيئية المحيطة.
- بعد الأهداف: عند إحداث عملية التغيير في الأهداف يتم مراعاة توافق الهدف من التغيير مع الأهداف الشخصية للعاملين وأن يتلاءم مع متغيرات البيئة، ويضيف منفعة للعاملين في إطار عملهم، كما أن التوضيح للأفراد عن أسباب التغيير وأهدافه يساهم في نجاح التغيير ويقلل من مقاومته، وتستند عملية التغيير المنظمي على نتائج البحوث والدراسات حتى تكون واقعية وتلبي حاجات العملاء.
- بعد السياسات: تحتاج المنظمات ومنها البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة الى إحداث تغيير في سياساتها ومنها التغيير في سياسات التمويل، والاختيار والتعيين بحسب الحاجة لذلك، والمالية إضافة إلى تبني سياسة مشاركة العاملين في اقتراح وإحداث التغيير المنظمي، وتعديل السياسات بما يبسط الإجراءات ويلبي حاجات العملاء والغاء التي أصبحت غير مهمة، وليس لها حاجة. والجدول التالي رقم (6) يوضح أبعاد التغيير المنظمي ومؤشرات القياس:

جدول (6): أبعاد التغيير المنظمي ومؤشرات القياس

م	أبعاد التغيير المنظمي	مؤشرات القياس
1-	المهام	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير طبيعة المهام المسندة الى العاملين كلما استدعت الحاجة لذلك. • إعادة تصميم الوظائف • التغيير في طبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة. • التغيير في المسؤوليات والصلاحيات بحسب مستوى الوظيفة. • تحديث نظم أداء العمل من وقت لآخر
2-	الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> • التغيير في أفكار وقيم العاملين بشكل إيجابي • تنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بما يؤهلهم لعملية التغيير المنظمي. • تأثير القيادة إيجابا في سلوك العاملين. • تحفيز المدراء العاملين على المبادرة لعملية التغيير المنظمي. • التغيير في أساليب وأدوات تقييم العاملين بما يخدم عملية التغيير المنظمي. • القيام بعملية التدوير الوظيفي بما يحقق عملية التغيير المنظمي.

<ul style="list-style-type: none"> • التغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات • إعادة توزيع الوظائف (إضافة، أو الغاء، أو دمج). • تحديث وتطوير نظام المركزية، واللامركزية. • تحديث وتطوير نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العاملين. • مراجعة وتغيير الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل (نظام المكافآت، تقييم الأداء و الرقابة وغيرها). 	<p>الهيكل التنظيمي</p>	<p>-3</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تحديث وتطوير التكنولوجيا بما يواكب التطورات المتسارعة. • استخدام الانترنت في تقديم الخدمات للعملاء. • استخدام اتصالات حديثة ومتطورة. 	<p>التكنولوجيا</p>	<p>-4</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يتوافق الهدف من التغيير مع الأهداف الشخصية للعاملين • يتم تطوير الأهداف بما يتلاءم مع متغيرات البيئة • يضيف التغيير منفعة للعاملين في إطار عملهم • توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين من أجل تحقيقها. • تستند عمليات التغيير المنظمي على البحوث والدراسات العلمية. 	<p>الأهداف</p>	<p>-5</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التغيير في سياسات التمويل. • التغيير في سياسة الاختيار والتعيين بحسب الحاجة لذلك. • سوف تسهم الأنظمة والسياسات المتبعة في إحداث التغيير المرغوب به. • التغيير في السياسات المالية لتسهم في التغيير المنظمي. • تشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة في تقديم المقترحات لإحداث التغيير. 	<p>السياسات</p>	<p>-6</p>

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع الى عدد من المصادر

• مقاومة التغيير:

تفاوت ردود الأفعال تجاه عملية التغيير المنظمي من قبل العاملين في المنظمات من منظمة إلى أخرى، وذلك بحسب طبيعة ونوع التغيير المنظمي والطريقة أو الأسلوب المتخذ عند التنفيذ. وقد عرف الكيبسي (2010، 24)، مقاومة التغيير بأنها (استجابة سلوكية إزاء خطر محتمل ومتوقع يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات أو الزبائن). وتعرف مقاومة التغيير بأنها: أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على أي تغيير هذا الوضع (ملحم والإبراهيم، 2008، 50).

• اسباب مقاومة التغيير المنظمي:

تتعدد الأسباب التي تدفع العاملين لمقاومة التغيير المنظمي، ومن هذه الأسباب:

- الخوف من المجهول.
 - نقص الشعور بالحاجة للتغيير.
 - الخوف من فقد الأمن الوظيفي.
 - تهديد المصالح، اختلاف التفسيرات المتعلقة بالتغيير.
 - نقص الموارد، والتوقيت غير المناسب للتغيير (محسن، 2018).
- ويرى آخرون أن أسباب مقاومة التغيير تتمثل في:

- انعدام الثقة.
 - الاعتقاد بأن التغيير غير ضروري.
 - الاعتقاد بأن التغيير غير ممكن.
 - ارتفاع التكلفة النسبية.
 - الخوف من الفشل الشخصي.
 - فقدان الوضع المميز أو القوة.
 - تهديد للقيم والأفكار.
 - التعارض الاجتماعي، أو الثقافي، أو التنظيمي.
 - الاستياء من التدخل.
- كما أشار الكبيسي (2010، 24) إلى أن أساليب المقاومة متعددة من أهمها:

- التمسك بالوضع القائم والدفاع عنه ورفض البدائل.
- معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك بنواياها ومقاصدها.
- التقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير المتوقع وبيان سلبياته.
- التحول للسلوكيات الدفاعية والعدائية لإشغال إدارة المنظمة بقضايا جانبية لتحول دون إنجاح مشروعها.

وقد أشار (Gorden 1982) في نظريته أن ردود الأفعال تمر بعدة مراحل وهي:

- الصدمة: شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية السبب وموضوعيته في ظهور التغيير.
- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب تصحيحه.
- الإسقاط: وهو قيام فرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير.
- التكامل: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- القبول: وهو عبارة عن خضوع الفرد أو تحمسه للوضع الجديد بعد التغيير (المخلافي، 2009، 375-376).

تعريف الأداء المنظمي:

- ينظر الداوي (2010، 217) إلى مفهوم الأداء المنظمي على أنه "انعكاس لكيفية 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 "بتحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين".
- وعرفت اللامي (2007، 34) الأداء المنظمي على أنه "قدرة المنظمة على استعمال مواردها بكفاءة وفعالية لخلق النجاح المنظمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة".
- ويعرف أداء المنظمة بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطرائق كفؤة وفاعلة" (البغدادى والعبادي، 2010، 360).

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

• تقييم الأداء:

لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ومن هذه المفاهيم:

1. التعريف المستند للمركز المالي والاقتصادي:

حيث ينظر بعض الباحثين إلى أنها عملية لاحقة لعملية صناعة القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين.

2. التعريف المستند على عملية صناعة القرارات اللاحقة:

تقييم الأداء هو عملية صناعة قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق الأهداف المحددة من قبل (الباز، 2004، 75).

3. التعريف المستند إلى عوامل البيئة الداخلية والخارجية:

ويُعرف بأنه "المنظومة المتكاملة لأعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". ويشتمل الأداء المؤسسي بهذا المفهوم على أبعاد ثلاثة:

- البعد الأول: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- البعد الثاني: أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ورغم اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما" (مخيمر، جودة، خشبة، عبدالقادر، ومطوع، 2000، 9).

وتقييم الأداء هو مفهوم متطور ويجري تطبيقه على نحو متزايد عبر منظمات القطاعين العام والخاص. وأحد التعريفات الحالية لتقييم الأداء يتكون من المراقبة وتقييم استراتيجيات البرامج والسياسات، ويشير هذا التعريف عدداً من الأسئلة: ما الذي سيحدث بمعلومات الأداء بمجرد الحصول عليها؟ كيف سيجري توصيل النتائج المأخوذة من بيانات الأداء داخل المنظمة؟ ما هي العوامل التي من شأنها أن تخلق منظمة مستجيبة وساعية للتعلم الديناميكي والتي تستخدم معلومات الأداء لكي تحسن جودة العمل بها؟ (Douglas & Alliste, 2003, 474).

جدول (7): المقارنة بين نظم تقييم الأداء التقليدية وتقييم الأداء الاستراتيجية

نظم تقييم الأداء التقليدية	نظم تقييم الأداء الاستراتيجية
- تركيز على الأهداف المالية للمنظمة مثل زيادة الربحية	- تركيز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلك والمرونة.
- تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط مثل تحقيق الأرباح وارتفاع قيمة المنظمة في السوق	- تهدف إلى خدمة وتلبية احتياجات من له مصلحة مع المنظمة فهي تشمل الموردين والعملاء وحاملي الأسهم والمستهلكين
- عدم استخدام التحليل النسبي.	- استخدام التحليل النسبي لاختيار أفضل البدائل
- لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية المنظمة	- التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة.
- متأخرة لأنها تهتم بقياس الأداء بعد إتمامه آلية على مستوى المنظمة ككل.	- مقاييس أداء دورية وفورية للأداء لكل مستوى إداري حتى تتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لصناعة القرارات واقتناص الفرص المتاحة.
- لا تعكس الوضع التفاضلي فهي تهتم بالأداء الداخلي بتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بالمخطط.	- تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي فتعتبر نظام معلومات نظاماً للتحفيز.

المصدر: (المرجوشي، 2007، 275).

• التطور التاريخي لنظم قياس الأداء في المنظمات:

يعتبر قياس الأداء هو التطور التاريخي للرقابة على الأداء، والذي يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وعملية الرقابة غالباً ما تتم سنوياً ولكن في بعض الحالات تكون ربع سنوية، وقد تتكرر كثيراً، 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 بالمعدلات المستهدفة.

فإذا كان عصر الستينيات هو عصر التسويق (The Era of Marketing)، وعصر الثمانينيات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة (The Era of Quality Initiatives)، وعصر التسعينيات هو عصر خدمة العميل (The Era of Customer Service)، فيبدو أن العقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء (The Era of Performance Measurement)، ويرى البعض أن العالم تحول من عملية العد (Counting) إلى عملية المحاسبة (Accounting)، والآن إلى قياس الأداء (Performance Measurement) (Wholey & Hatry, 1992, 605).

ويركز قياس الأداء التقليدي على القياس المالي مثل: (معدل دوران المبيعات، الربح، الديون، 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 التي تحتاجها المنظمات ليست 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، وتقليل دورة الإنتاج، وحث دافعية العاملين. وتعتبر المقاييس التشغيلية هي محركات الأداء المالي في المستقبل، والنجاح المالي هو نتيجة منطقية للعمل بشكل جيد. وبالتالي فالمنظمات في حاجة إلى مقاييس للأداء تركز على محركات الأداء في القياس، وتقيس بدرجة أفضل من النماذج المالية.

وفى 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 Kaplan and Norton مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لقياس وتطوير الأداء في المنظمة.

www.compass-analysis.com

1. لوحة القياس (Tableau de Bord):

ولوحة القياس المستخدمة لتقييم الأداء 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 الهامة اللازمة لضمان نجاح وتحقيق الهدف وهو الوصول إلى المكان المراد بلوغه.

وباستخدام فكرة لوحة القيادة ظهر في فرنسا لوحة القياس كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوى على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية وقام بتصميمها أولاً مهندسو الإنتاج حيث كان من مهام عملهم الدراسة عن طرق تحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية، وفهم أعمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات (المرجوشى، 2007، 275).

2. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

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

ويعرف (Kaplan & Norton) هذه البطاقة بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق نجاح المنظمة والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها بعضاً في التعبير عن المنظر العام الحالي والمستقبلي للمنظمة وتتضمن البطاقة الأبعاد الآتية:

- البعد المالي:

ويبرز هذا البعد على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المنظمة عائداً على الاستثمار مناسباً، وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟ وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وسعر السهم في السوق ونصيب السهم من الأرباح

- بعد العملاء:

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

- بعد العمليات الداخلية:

وهذا البعد يعمل 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:

ويختص هذا البعد بتحديد كيف تستطيع المنظمة أن تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، ولهذا فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمنظمة، مثل هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟

- البعد الاجتماعي:

ما هي أوجه الدعم التي تقوم المنظمة بها لخدمة المجتمع، 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 وإدريس، 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 الحكم على مدى نجاح هذه المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أو فشلها.

- مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

- الجيل الأول (1992):

حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء، هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي)، حيث يتم قياس الأداء ضمن الأبعاد الأربعة، و اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تُعطى مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بما يلي:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.

- اعتبار البطاقة أداة لقياس وتطوير الأداء فقط.

- تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة متغيرات.

- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.

الجيل الثاني (1996):

نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا ورؤى وتصورات متباينة.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد البطاقة.
- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة (الغالبى وإدريس، 2007، 524-527).

في هذا الجيل تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في صناعة القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل بعد من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:

- النجاح المالي: كيف يجب أن نبدا أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
 - لتحقيق رؤية المنظمة: كيف يجب أن نبدا أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
 - ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟
- وقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة الأبعاد الأربعة مع بعضها بعضا، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والأبعاد الأربعة. ماهي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز بها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضى مساهميننا (بلاسكة، 2012، 20).

الجيل الثالث (2000):

- يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن الأبعاد المهمة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهي:
- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
 - استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية.
 - عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة (عبدالحميد، 2011، 5).

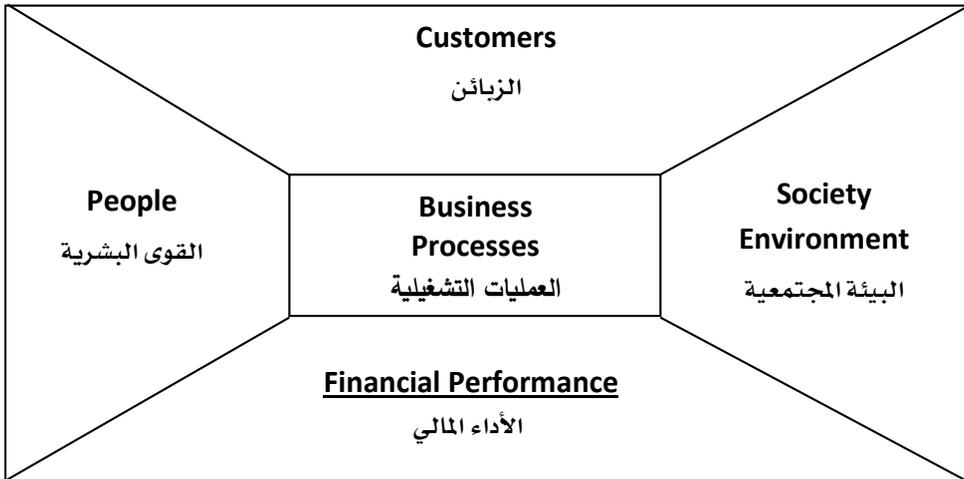
وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للأداء، ويتميز الجيل الثالث من البطاقة مما يأتي:

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.
 - يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجياتها.
 - اتضح العلاقة السببية الموجودة بين متغيراتها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
 - يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.
- و يلاحظ على الجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير عن الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية (بلاسكة، 2012، 20).

الجيل الرابع:

يضيف العبادي (2006) جيلاً خامساً لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بعد خامس وهو البعد البيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)، وبالتالي ظهر ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

كما جاءت دراسة (Revel & Welch 67، 2000) والتي انتهت بتصميم نموذج حديث يجمع بين بطاقة الأداء المتوازن بعد تعديله ونموذج تميز الأعمال (Business Excellence Model)، ويعتبر هذا النموذج نظاماً لقياس الأداء الشامل يتم استخدامه في الدول الأوروبية؛ وبموجبه تظهر بطاقة الأداء المتوازنة المعدلة كما في الشكل التالي:



شكل (3): بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (العبادي، 2006).

يتضح من خلال الشكل (2-2) ما يلي:

- إن بطاقة الأداء المتوازن قد جعلت العمليات التشغيلية بعداً للنموذج ترتبط به جميع الأبعاد الأخرى بعد أن كانت الرسالة والاستراتيجية تشكل هذا البعد.
- إن بطاقة الأداء المتوازن قد أدخلت بعداً جديداً وهو البيئة المجتمعية.
- نقلت بطاقة الأداء المتوازن الاهتمام إلى تخطيط العمليات التشغيلية الداخلية وتنفيذها وقياسها للأداء المتعلق بها بعد أن كان جلّ الاهتمام ينصب قبل التعديل على التخطيط الاستراتيجي.
- البنوك الإسلامية:

تعدّ البنوك من أهم المؤسسات المالية في أسواق النقد ورافدا مهماً لأي اقتصاد قومي، حيث تؤدي دوراً ريادياً واستراتيجياً 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.

أولاً: تعريف البنوك الإسلامية

- تعرف البنوك الإسلامية: بأنها مؤسسات مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطاتها الاستثمارية وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها، وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخليا وخارجيا (الرفاعي 2007، 20).
- أما الريبيدي 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: هي تلك المؤسسات المالية النقدية العاملة في الجمهورية اليمنية، والتي تعمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية ومقاصدها، والمتمثلة في (البنك الإسلامي اليمني، بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي الدولي، مصرف اليمن البحرين 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) والذي تم إنشاؤه عام (1995م) برأس مال مصرح (مليار ريال يمني) (البنك الإسلامي اليمني).

والجدول (7-2) البنوك الإسلامية التي ستناولها الدراسة وتاريخ إنشائها وعلى النحو الآتي
جدول (8): 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: (2018) <http://centralbank.gov.ye/ar/news.aspx>

• 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 (2-8) يوضح ذلك.

جدول (9): 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: (2018) <http://centralbank.gov.ye/ar/news.aspx>

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1. دراسة زيد والصهبي (2018)، بعنوان "جودة الخدمات المصرفية وأثرها في الصورة الذهنية لدى العملاء: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية في الصورة الذهنية لدى عملاء البنوك الإسلامية وقياس مستوياتها. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية، وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة من عملاء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية وعددها (380) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

- أن مستوى جودة الخدمات المصرفية بشكل عام في البنوك الإسلامية عالٍ.
- أن مستوى الصورة الذهنية بشكل عام لدى عملاء البنوك الإسلامية متوسطاً.
- أن البعد المعرفي متوفر بدرجة عالية بينما البعدان الوجداني والسلوكي بدرجة متوسطة.

2. دراسة الحجى (2017)، بعنوان "دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك الإسلامية":

وهدفت 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 المختلفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من البنوك (التجارية، الإسلامية، المتخصصة) والبالغ عددها (15) بنكاً ومصرفاً، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية في قطاع البنوك اليمنية على مستوى الإدارة (العليا، والوسطى، والإشرافية) في البنوك اليمنية، وبلغ عدد افراد العينة (191) فرداً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية قوية بين القيادة التحويلية، وهندسة التغيير في البنوك اليمنية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.
- أن هندسة التغيير في مجال العمل المصرفي بلغت درجة مرتفعة.
- وجود ممارسة تطبيقها القيادة التحويلية لهندسة التغيير في البنوك اليمنية بنسب متفاوتة من بنك إلى آخر.

3. دراسة مطر (2017)، بعنوان "تقييم أداء البنوك الإسلامية: تجربة اليمن أنموذجاً":

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء البنوك الإسلامي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تقييم الأداء نشاط هام وضروري في حياة أي منظمة أعمال مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، فمن خلاله يتم توفير المعلومات اللازمة للجهات المسؤولة عن مستوى أدائها لأنشطتها، وجوانب النجاح والقصور.
- يعتمد عمل البنوك الإسلامية على عدد من المبادئ والضوابط الشرعية، يسهم تقييم الأداء بدور هام في تحسين أداء منظمات الأعمال المصرفية الإسلامية من خلال الدور الذي يقوم به في توفير المعلومات عن أدائها الشرعي والمصرفي والمالي والتموي.
- فعالية الأداء المصرفي للبنوك الإسلامية في اليمن من حيث قدرتها على جذب الودائع.
- 4. دراسة الحميري (2016)، بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص": هدفت الدراسة إلى: معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مصارف القطاع الخاص بالجمهورية اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة في مصرف الكريمي كدراسة حالة، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد الإدارة العليا والوسطى وعددهم (86)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
 - وجود دور إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المصرف بدرجات متفاوتة نسبياً
 - يعتبر أداء المصرف جيداً ومناسباً وفقاً لأبعاد البطاقة الخمسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام نسبة (4.07) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع مجالات الاستبانة (81.4%).
 - وجود تفاوت في اهتمام المصرف بطاقة الأداء المتوازن بحسب آراء أفراد العينة حيث جاء البعد الأكثر هو بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (4.4) والبعد الاجتماعي الأقل تطبيقاً بمتوسط حسابي بلغ (3.4).
- 5. دراسة الشعلان (2016)، بعنوان "التغيير التنظيمي بين الإرادة والإدارة": هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة التغيير التنظيمي ودور الإرادة في إدارة مراحلها المتعددة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بحيث اعتمد على البحوث والدراسات في مجال التغيير التنظيمي في فحصها واستعراضها مع التحليل والاستنباط ضمن سياق الدراسة وأسئلتها وأهدافها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:
 - بروز الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين في الميدان الإداري بموضوع التغيير التنظيمي ومحاولة سبر أغواره، وتحليل جوانبه لاستخلاص المبادئ التي تسهل من عملية التغيير التنظيمي في المنظمات المختلفة.
 - التغير التنظيمي يحتاج إلى إرادة من قبل صناع القرارات مبنية على دراسة للاحتياج واستشراف للمستقبل... كما يتطلب التغيير إدارة واعية قادرة على توظيف الأساليب والمداخل والمبادئ الإدارية للتعامل مع التغيير في جميع مراحلها.

- هناك أنواع متعددة للتغيير تتسَعُ شُمولاً... وتتنحصر موضوعاً وتتأرجح بين الهياكل والسياسات والإجراءات، ولكل من هذه الأنواع أساليب علمية لتطبيقها.
- يجمع المنظرون في ميدان التغيير التنظيمي على أن القيادات يعول عليها بشكل كبير، سواء من حيث قدح شعلة التغيير أم إدارة مراحلها والتعامل مع مقاومته.
- 6. دراسة محمد والغزي (2015)، بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية":

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية، وكذلك مستوى نجاحها، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الإسلامية اليمنية، وشملت عينة الدراسة جميع هذه البنوك ممثلة بالإدارات العامة والفروع الرئيسية بأمانة العاصمة، و تم اختيار عينة قصدية شاملة من العاملين في تلك البنوك بواقع (150) مفردة، شملت جميع المدراء ونوابهم، وكذلك رؤساء الأقسام في المراكز الرئيسية والفروع وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتي من أهمها:

- مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي كان عالياً، وأن مستوى نجاح تلك البنوك كان عالياً كذلك.
- إضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لجميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي وبين مستوى نجاح تلك البنوك.
- يوجد أثر إيجابي لممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي في زيادة نجاح البنوك الإسلامية اليمنية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.
- 7. دراسة محمد وإسماعيل (2015)، بعنوان "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية: دراسة ميدانية":

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على بعض من المصارف بولاية الخرطوم وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- هنالك علاقة طردية قوية بين البعد المالي وتقويم الأداء المالي للمصارف، وعلاقة طردية بين بعد العملاء وتقويم الأداء، وكذلك علاقة طردية بين بعد العمليات الداخلية وتقويم الأداء.
- تهتم المصارف السودانية بالأبعاد الأربعة للبطاقة، وهي (العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والعملاء، والمالي) على الترتيب.

• الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Rael & Auka&Dinah 2019) بعنوان "أثر التغيير المنظمي على الأداء المنظمي"

"Effect of Organizational Change on Performance in Kenyan Chartered Universities"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التغيير المنظمي في تحسين الاداء المنظمي في الجامعات الاهلية والحكومية في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 48 جامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن التغيير التنظيمي له أثر كبير وإيجابي على أداء الجامعات بشكل عام.
- كما أظهرت النتائج بأن الجامعات الخاصة في كينيا لها توجه استراتيجي أقوى وتقنيات أفضل من الجامعات العامة.
- أن التوجه الاستراتيجي، كأحد أبعاد التغيير التنظيمي، كان أهم أداة التغيير في تسهيل الأداء المنظمي للجامعات الكينية.

2. دراسة (Oboreh & Okeke 2019) بعنوان

"إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المنظمي في شركات التصنيع في ولاية انامبرا في نيجيريا"

"Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria"

هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة إدارة التغيير بالأداء المنظمي في شركات التصنيع في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات التصنيع في ولاية انامبرا نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

أن إدارة التغيير المنظمي لها علاقة إيجابية في تحسين الأداء المنظمي وهذا التحسين يتلخص في بعد التكنولوجيا والاستراتيجيات والقيادة حيث كان لهم علاقة إيجابية مباشرة في تحسين الاداء المنظمي في هذه الشركات.

3. دراسة (Farooq & Khaton, 2016) بعنوان "أثر التغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي"

" Effect of Organizational Change on Organizational Performance"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التغيير التنظيمي على الأداء التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعة التحويلية وصناعة الخدمات للقطاعات العام والخاص. وتم اختيار عدد من الشركات في القطاعين العام والخاص كعينة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ايجابية بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي حيث أن التغيير يؤثر على الأداء التنظيمي.
- إجراء عملية التغيير من قبل المؤسسات يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي.
- التغيير التنظيمي يساعد المؤسسات على بلورة استراتيجيات عملية لتحسين أدائها التنظيمي.
- 4. دراسة Marete (2015)، بعنوان "تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي - أفريقيا"

"Influence of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Institutions of Higher Learning – Africa":

- هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي. وتم استخدام طريقة الدراسة الوصفية عن طريق استخدام استبانة لجمع البيانات وتفسيرها للفرضيات، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي ممثلة في جامعة نيروبي (أون) ومركز الرياضيات والعلوم والتكنولوجيا التعليم في أفريقيا (سيماستي). وتم اختيار موظفين من جامعة نيروبي (أون)، كينيا (100) موظف، في حين تم اختيار (82) موظفاً من مركز الرياضيات والعلوم والتكنولوجيا التعليم في أفريقيا (سيماستي) ليمثلوا عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:
- وجود علاقة إيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المؤسسي وهذه العلاقة تكمن في أربعة أبعاد منها رضا العملاء وهو البعد الأعلى نسبة.
 - بطاقة الأداء المتوازن ينبغي أن تستخدم كمرجعية في عملية تحسين الأداء المؤسسي في كل القطاعات.
 - بطاقة الأداء لها قدرة على خلق ميزة تنافسية ولها علاقة إيجابية بالأداء المؤسسي.
 - إن استخدام المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن، يساعدها في صناعة التدابير لقياس جميع جوانب الأداء المؤسسي، فهي بمثابة آلة قياس دقيقة تشعر المؤسسة بنسبة أدائها المؤسسي.
 - 5. دراسة Hussain & Farooq (2011)، بعنوان "منظور بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالتغيير

والأداء المؤسسي: دراسة الشركات الهندية مختارة"

"Balanced Scorecard Perspective on Change and Performance: A Study of Selected Indian Companies"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات عن طريق الاستبانة. تكون مجتمع الدراسة من كبرى الشركات الهندية، وتكونت عينة الدراسة من (500)، من كبرى الشركات الهندية واستهدفت عن طريق الاستبانة التي أرسلت بشكل إلكتروني. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أي تغيير يمكن أن يؤثر على الأداء المؤسسي على المدى البعيد والقريب. كما ان المؤسسات الهندية وضعت أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، كأدوات قياس للأداء المؤسسي واستخدمتها لقياس عملية التغيير وتحسين الأداء.
- ليس هناك فرق كبير في استخدام هذه الأبعاد بين القطاع العام والخاص وكذلك منظمات الخدمة والصناعات التحويلية.
- التغيير والأداء مرتبطان إلى حد كبير مع بعضها بعضاً وبالتالي إثبات للمقولة بأن بطاقة الأداء المتوازن والتغيير لهم تأثير كبير على الأداء المؤسسي.
- **التعقيب على الدراسات السابقة:**
الدراسات التي ربطت بين التغيير المنظمي وأداء المنظمة، ومنها:
- **أوجه التشابه**
- الدراسات التي تشابهت مع دراسة الباحث في تناول التغيير المنظمي، وأثره في الأداء المنظمي، كما تشابهت بعض هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تناول بعض أبعاد التغيير المنظمي، وبعضها في تناول بعض أبعاد الأداء المنظمي.
- **أوجه الاختلاف:**
- بعض الدراسات السابقة تناولت التغيير منفرداً أو مرتبطاً بمتغيرات أخرى.
- بعض الدراسات تناولت التغيير المنظمي كمتغير تابع، وليس متغيراً مستقلاً
- بعض الدراسات تناولت الأداء المنظمي من منظور آخر وأبعاد أخرى يختلف عن ما تناولته الدراسة الحالية.
- **ما تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**
- بعد استعراض الدراسات السابقة، فقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يأتي:
- تعتبر هذه الدراسة بمتغيراتها (التغيير المنظمي، أداء المنظمة) من الدراسات الأولى حسب علم الباحث التي ربطت بين هذه المتغيرات، وكذا تطبيقها على البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية.
- تميزت الدراسة بتناول ستة أبعاد للتغيير المنظمي وهي: (المهام، الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأهداف، والسياسات) على خلاف الدراسات السابقة التي تناولت بعضها فقط.
- ربط التغيير بالأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن تماشياً مع مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن كإطار لعملية التغيير.

❖ عرض النتائج وتحليلها:

- نتائج أبعاد (التغيير المنظمي)

جدول (10): خلاصة نتائج أبعاد (التغيير المنظمي)

مستوى الممارسة	تقدير مدى التوفر لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		النسبة المئوية للمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الترتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
كبيرة	%80.1	%83.4	%81.7	0.657	4.087	التكنولوجيا	1
كبيرة	%78.0	%81.0	%79.5	0.584	3.975	المهام	2
كبيرة	%76.9	%80.2	%78.6	0.654	3.929	السياسات	3
كبيرة	%71.7	%75.7	%73.7	0.798	3.684	الأفراد	4
كبيرة	%71.6	%75.6	%73.6	0.799	3.679	الهيكل التنظيمي	5
كبيرة	%70.1	%73.8	%72.0	0.730	3.598	الأهداف	6
كبير	%75.1	%77.9	%76.5	0.549	3.825	التغيير المنظمي (بشكل عام)	

الجدول السابق (10) يمثل نتائج أبعاد التغيير المنظمي حيث يلاحظ أن بعد (التغيير في التكنولوجيا) جاء في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى أنه الأكثر سهولة في التغيير مقارنة ببقية الأبعاد نظر لأهمية التكنولوجيا في تقديم الخدمة بالبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة وارتباطها برضى العملاء، أما (التغيير في الأهداف) فجاء في المرتبة الأخيرة، وقد يعود ذلك إلى أن هناك صعوبة في تغيير الأهداف بسبب التكلفة أو طبيعة الأنشطة المصاحبة.

وحصل التغيير المنظمي بشكل عام على متوسط حسابي (3.825) وانحراف معياري (0.549) ودرجة ممارسة (%76.5).

ويمكن القول إن إحداث التغيير المنظمي في أي منظمة يكون من خلال أبعاده وهي: (الأفراد، المهام، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والأهداف، والسياسات)، ومستوى ممارسة هذه الأبعاد قد يختلف من بعد إلى آخر وذلك حسب طبيعة نشاط المنظمة ودرجة أهمية البعد.

خلاصة نتائج أبعاد الأداء المنظمي

جدول (11): خلاصة نتائج أبعاد الأداء المنظمي

مستوى التحقق	تقدير مدى التوفر لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
	كبير	%80.1	%83.6	%81.8	0.687	4.091	العملاء
كبير	%76.7	%80.3	%78.5	0.716	3.923	العمليات الداخلية	2
كبير	%76.6	%80.1	%78.3	0.695	3.917	المالي	3
كبير	%74.2	%78.1	%76.1	0.786	3.807	التعلم والنمو	4
كبير	%71.7	%75.4	%73.5	0.740	3.676	الاجتماعي	5
كبير	%76.2	%79.1	%77.7	0.580	3.883	أداء المنظمة (بشكل عام)	

يتضح من خلال الجدول السابق (11) يتضح ان جميع أبعاد (الأداء المنظمي) كانت متحققة بشكل كبير وكان أكثرها تحققاً هو بعد العملاء، وأقلها تحققاً هو البعد الاجتماعي، كما أن الأداء المنظمي حصل على متوسط حسابي (3.883) وانحراف معياري (0.580) ونسبة تحقق (%77.7) وهذا يشير إلى أن الأداء متحقق بشكل كبير في جميع البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، وبذلك يمكن تعميم النتيجة على مجتمع الدراسة.

- تحليل نتائج المتغيرات وأبعادها على مستوى كل بنك

جدول (12): نتائج الاستبانة للمتغيرات والأبعاد بحسب البنك

التغيرات	الأبعاد	بنك سبأ		التضامن		الإسلامي اليمن		مصرف اليمن البحرين الشامل		الكريمي	
		للمتوسط الحسابي	النسبة المئوية	للمتوسط الحسابي	النسبة المئوية	للمتوسط الحسابي	النسبة المئوية	للمتوسط الحسابي	النسبة المئوية	للمتوسط الحسابي	النسبة المئوية
التغيير المنظمي	المهام	3.843	76.9	4.071	81.4	3.939	78.8	3.692	73.8	4.075	81.5
	الأفراد	3.528	70.6	3.926	78.5	3.572	71.4	3.404	68.1	3.688	73.8
	التكنولوجيا	3.843	76.9	4.066	81.3	3.930	78.6	3.854	77.1	4.382	87.6
	الهيكل التنظيمي	3.591	71.8	3.689	73.8	3.278	65.6	3.415	68.3	3.932	78.6
	الأهداف	3.549	71.0	3.611	72.2	3.374	67.5	3.477	69.5	3.722	74.4
	السياسات	3.911	78.2	3.900	78.0	3.774	75.5	3.715	74.3	4.086	81.7
	التغيير المنظمي بشكل عام	3.711	74.2	3.877	77.5	3.645	72.9	3.593	71.9	3.981	79.6
المناخ التنظمي مي	الاتصالات	3.970	79.4	4.291	85.8	3.913	78.3	4.015	80.3	4.327	86.5
	المشاركة في صناعة القرارات	3.677	73.5	3.620	72.4	3.548	71.0	3.523	70.5	3.862	77.2
	المناخ التنظيمي بشكل عام	3.823	76.5	3.956	79.1	3.730	74.6	3.769	75.4	4.095	81.9
	التعلم والنمو	3.855	77.1	3.743	74.9	3.739	74.8	3.715	74.3	3.886	77.7
الأداء المنظمي	العمليات الداخلية	3.851	77.0	3.903	78.1	4.009	80.2	3.685	73.7	4.039	80.8
	العملاء	3.919	78.4	3.971	79.4	3.930	78.6	4.023	80.5	4.377	87.5

81.2	4.060	72.3	3.615	68.9	3.443	83.0	4.149	74.7	3.736	المالي
77.1	3.855	72.5	3.623	72.2	3.609	71.3	3.563	72.3	3.613	الاجتماعي
80.9	4.043	74.6	3.732	74.9	3.746	77.3	3.866	75.9	3.795	الأداء المنظمي بشكل العام
80.8	4.040	74.0	3.698	74.1	3.707	78.0	3.900	75.5	3.776	المتوسط العام للاستبانة

من خلال الجدول السابق (12) سيتم استعراض نتائج تحليل متغيرات الدراسة بحسب البنوك على النحو الآتي:

• مستوى ممارسة التغيير التنظيمي والمتمثلة في أبعاده وهي:

1. المهتمات: أشارت النتائج إلى أن جميع البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية تمارس التغيير في المهتمات بدرجة كبيرة، حيث حصل بنك الكريمي للتمويل الأصغر الاسلامي على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.075) ونسبة ممارسة (81.5%) وهذا يشير إلى أن بنك الكريمي اكثر البنوك اهتماما بعملية التغيير في المهتمات ويعزى ذلك إلى أن إدارة بنك الكريمي تدرك أهمية المهتمات، ما انعكس على إجابات أفراد العينة في البنك، وجاء مصرف اليمن البحرين الشامل في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.692) ونسبة ممارسة (73.8%) حيث كان اقل البنوك اهتماما وممارسة لعملية التغيير في المهتمات، وهذا ما أشارت إليه إجابات أفراد العينة، وجاءت بقية البنوك الإسلامية اليمنية متفاوتة فيما بينها في اهتمامها بالمهتمات ودرجة الممارسة.
2. الأفراد: أشارت النتائج إلى أن جميع البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية تمارس التغيير في الأفراد بدرجة كبيرة ماعدا مصرف اليمن البحرين الشامل فقد كانت درجة الممارسة متوسطة. وقد جاء بنك التضامن الإسلامي حيث كان اعلى البنوك ممارسة للتغيير في الأفراد بمتوسط حسابي (4.071) وبنسبة (81.4%)، وهذا يشير إلى اهتمام البنك بالأفراد من حيث التأهيل والتدريب والتحفيز، وقد يعود ذلك إلى كون البنك يتبع مجموعة شركات هائل سعيد أنعم والتي لها باع وخبرة، كما أنه يوجد لديها مراكز تدريب تعمل على تأهيل وتدريب العاملين، بينما مصرف اليمن البحرين الشامل أقل البنوك ممارسة حيث حصل على متوسط (3.404) وبنسبة (68.1%) وهذا يشير إلى أن درجة الممارسة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن البنك لا يعطى اهتماما كبيرا بالأفراد وهذا ما أشارت إليه آراء أفراد العينة في مصرف البحرين الشامل.

3. التكنولوجيا: من خلال النتائج نجد أن درجة ممارسة التغيير في التكنولوجيا كبيرة جداً في جميع البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة تدرك أهمية التغيير في التكنولوجيا ودورها، في تسهيل الخدمات المصرفية وبما يحقق رضى العملاء، حيث ان هناك تطوراً هائلاً في التكنولوجيا التي تخدم العمليات المالية المصرفية في البنوك، ولذلك أصبحت البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة تدرك ذلك وتعمل على تطويرها والاستفادة منها، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة الحجى (2017، 113)، التي أشارت إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك اليمنية كان عالياً، كما أن البنوك اليمنية تولي البيانات والمعلومات أهمية كبيرة لذا فإنها تسعى دائماً إلى تحديث امكانياتها المادية والتكنولوجية.

وقد جاء بنك الكريمي اكثر البنوك ممارسة للتغيير في التكنولوجيا حيث حصل على متوسط (4.382) ودرجة ممارسة (87.6%)، بدرجة ممارسة كبيرة جداً ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن تنوع نشاط بنك الكريمي والتوسع في إنشاء فروع دفع البنك إلى الاهتمام بالتغيير في التكنولوجيا حتى يقدم خدمات متميزة ويحقق رضا لدى العملاء، وهذا ملاحظ وملحوس في واقع البنك من خلال توسعه وزيادة فروع وتطور خدماته، ومنها الخدمات الالكترونية.

أما بنك سبا فكان اقل البنوك ممارسة للتكنولوجيا حيث حصل على متوسط حسابي (3.843)، ودرجة ممارسة (76.9%).

4. الهيكل التنظيمي: أشارت النتائج إلى تفاوت درجة ممارسة التغيير في الهيكل التنظيمي ما بين الكبيرة والمتوسطة، فقد حصل بنك الكريمي على متوسط حسابي (3.932) وبنسبة (78.6%) مما يشير إلى أن درجة الممارسة للتغيير في الهيكل التنظيمي كبيرة ويعزى ذلك إلى توسع نشاط البنك وزيادة عدد فروع حيث وصلت إلى (131) فرعاً، مما جعل البنك يعطي اهتماماً كبيراً بالهيكل التنظيمي ليتناسب مع حجم التوسع، أما البنك الاسلامي اليمني فقد حصل على متوسط (3.278) وبنسبة (65.6%) أي بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يتفق مع واقع البنك حيث يعتبر أول بنك اسلامي لكن يلاحظ عدم توسعه وتطوره بل انكماشه وركود في نشاطه، وقد يكون ضعف اهتمام البنك بعملية التغيير بشكل عام والتغيير في الهيكل التنظيمي بشكل خاص أحد الأسباب. وهذا يتفق مع نتائج دراسة الحجى (2017، 116-117) حيث حصلت جميع فقرات متغيرات الهيكل التنظيمي على درجة موافقة مرتفعة كما أن دور الهيكل التنظيمي في هندسة التغيير في البنوك اليمنية كان عالياً.

ومن خلال ذلك نستطيع القول بأهمية الهيكل التنظيمي في عملية التغيير المنظمي لجميع المنظمات الخاصة والعامة ومنها البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، ولكن قد يختلف طبيعة الهيكل التنظيمي من بنك إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وكذلك النمط الإداري والقيادي لتلك المنظمة.

5. الأهداف: أشارت النتائج إلى تفاوت درجة ممارسة التغيير في الأهداف ما بين الكبيرة والمتوسطة وقد جاء بنك الكريمي أكثر البنوك ممارسة حيث حصل على متوسط حسابي (3.722) ونسبة (74.4%) أي بمستوى ممارسة كبير، وقد يعزى ذلك إلى أن البنك يعمل على ممارسة التغيير في الأهداف بناءً على توسع أنشطته حيث كانت بداية نشأته صرافة ثم مصرف ثم بنك للتمويل الأصغر ولذلك كان أكثر البنوك ممارسة لعملية التغيير في الأهداف، بينما البنك الإسلامي حصل على متوسط حسابي (3.374) ونسبة (67.5%) أي بدرجة ممارسة متوسطة وهو أقل البنوك ممارسة لعملية التغيير في الأهداف، وهذا يتوافق مع واقع البنك حيث يعتبر أول بنك إسلامي لكن يلاحظ عدم توسعه وتطوره بل انكماشه وركود في نشاطه وقد يكون عدم ضعف الاهتمام بالتغيير المنظمي بشكل عام والتغيير في الأهداف بشكل خاص أحد الأسباب.

6. السياسات: أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التغيير في السياسات جاءت بدرجة كبيرة في البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة بشكل عام وقد يعود ذلك إلى إدراك البنوك الإسلامية بأهمية التغيير في السياسات بما يتناسب مع طبيعة عملها ويحقق رضا العملاء.

وقد كان بنك الكريمي أكثر ممارسة لعملية تغيير في السياسات حيث حصل على متوسط (4.086) ونسبة (81.7%)، بينما مصرف البحرين أقلها ممارسة لعملية التغيير في السياسات حيث حصل على متوسط حسابي (3.715) ونسبة (74.3%)

• مستوى تحقق الأداء المنظمي في البنوك الإسلامية والمتمثل بأبعاده (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي، الاجتماعي).

1. التعلم والنمو:

أظهرت النتائج أن مستوى تحقق بعد (التعلم والنمو) كبير في جميع البنوك الإسلامية، وهذا يشير إلى توافق أفراد العينة على بعد التعلم والنمو وأن البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة تولي اهتماما ببعد التعلم والنمو، وقد جاء بنك الكريمي أكثر البنوك تحقيقا لبعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي (3.886) ودرجة تحقق (77.7%) وهذا يشير إلى اهتمام بنك الكريمي ببعد التعلم والنمو أكثر من غيره، يعود ذلك إلى إدراك البنك أهمية هذا البعد، بينما جاء مصرف اليمن البحرين الشامل أقل البنوك تحقيقا لبعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي (3.715) ودرجة تحقق (74.3%).

2. العمليات الداخلية:

أظهرت النتائج أن بعد العمليات الداخلية متحقق بدرجة كبيرة في جميع البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، وقد كان أكثر البنوك تحقيقا لبعد العمليات الداخلية هو بنك الكريمي حيث حصل على متوسط حسابي (4.039) ونسبة تحقق (80.8%) وهذا يشير إلى اهتمام البنك بالعمليات أكثر من غيره من البنوك الإسلامية الأخرى، أما أقل البنوك تحقيقا لبعد العمليات الداخلية فهو مصرف اليمن

البحرين الشامل، فقد حصل على متوسط حسابي (3.685) ودرجة تحقق (73.7%) وقد يعود ذلك إلى عدم اهتمام البنك ببعده العمليات الداخلية بالشكل المطلوب.

3. العملاء:

أظهرت النتائج أن بعد العملاء متحقق بدرجة كبيرة في جميع البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، وهذا يشير إلى توافق آراء العينة في البنوك الإسلامية بأهمية العملاء والاهتمام بهم وتلبية احتياجاتهم ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط البنوك الإسلامية اليمنية وخدماتها المصرفية، وقد جاء بنك الكريمي أكثر البنوك تحقيقاً لبعده العملاء بمتوسط حسابي (4.377) ودرجة تحقق كبيرة جداً بلغت (87.5%) وهذا يشير إلى اهتمام البنك ببعده العملاء بما يتوافق مع توسع البنك في أنشطته وزيادة فروع وخدماته المصرفية مما زاد في عدد العملاء ودفع البنك يزيد من اهتمامه بعملائه، أما بنك سبأ فقد كان أقل البنوك تحقيقاً لبعده العملاء بمتوسط حسابي (3.919) ودرجة تحقق (78.4%).

4. المالي:

أظهرت النتائج أن البعد المالي متحقق بدرجة كبيرة في جميع البنوك الإسلامية ماعدا البنك الإسلامي فكانت درجة التحقق متوسطة حيث كان أقل البنوك تحقيقاً للبعد المالي، فقد حصل على متوسط حسابي (3.443) ودرجة تحقق (68.9%)، ويعزى ذلك إلى قلة أنشطة البنك وهذا ملموس من خلال واقع البنك، وكان أكثر البنوك تحقيقاً للبعد المالي هو بنك الكريمي بمتوسط حسابي (4.060) ودرجة تحقق (81.2%) ويعزى ذلك إلى تنوع خدماته وتوسع أنشطته وزيادة فروع.

5. الاجتماعي:

أظهرت النتائج أن البعد المالي متحقق بدرجة كبيرة في جميع البنوك الإسلامية، وكان أكثر البنوك تحقيقاً للبعد الاجتماعي هو بنك الكريمي وحصل على متوسط حسابي (3.855) ودرجة تحقق (77.1%) ويعزى ذلك إلى نوع الخدمة التي يقدمها ومنها التمويل الأصغر الذي يستهدف أصحاب الدخل المحدود وفئات متنوعة من المجتمع، وكذلك انتشار خدماته بشكل واسع في محافظات الجمهورية من خلال فروع أو نقاط الخدمة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير المنظمي في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية اليمنية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (4-43).

جدول (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص العلاقة
*0.000	19.744	0.786	*0.000	389.813	0.618	0.786	أثر التغيير المنظمي في الأداء المنظمي

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين (التغيير المنظمي) و(الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.786) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فاتضح أن التغيير المنظمي في البنوك الإسلامية محل الدراسة، يفسر ما نسبته (0.618)، من التغيير المنظمي الحاصل فيها. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.786)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في تفعيل التغييرات المنظمية التي تم تحديدها في البنوك بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (78.6%)، في الأداء المنظمي لهذه البنوك. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (389.813) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير المنظمي في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة وبالتالي تثبت الفرضية الرئيسية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية :

والتي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهمات في أداء لبنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وكما يوضح الجدول الآتي:

جدول (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R^2	R	نص العلاقة
*0.000	9.778	0.533	*0.000	95.602	0.284	0.533	أثر المهمات في الأداء المنظمي

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التغيير في المهمات) و(الأداء المنظمي)، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.533) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فاتضح أن التغييرات المنظمية المتعلقة بالمهمات تفسر ما نسبته (0.284) من التباين أو التغييرات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة. مما يشير إلى أن (28.4%)، من أداء البنوك، ناتج من التغييرات المنظمية المتعلقة بالمهمات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.533)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في تفعيل التغييرات المنظمية المتعلقة بالمهمات التي تم تحديدها بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (53.3%)، في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (95.602) وهي دالة عند مستوى (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات المنظمية المتعلقة بالمهمات في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية. وبالتالي تثبت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية.

معرفة ووضوح المهمات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى العاملين في المنظمات من الأشياء الضرورية حتى تساعد على الإنجاز وينعكس إيجاباً على أداء المنظمة، وهذا يؤكد صحة الفرضية - اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية :

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفراد في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وكما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص العلاقة
*0.000	12.384	0.624	*0.000	153.354	0.389	0.624	أثر الأفراد في الأداء المنظمي

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد في أداء البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، فقد بلغت درجة معامل الارتباط (R) (0.624)، عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فأتضح أن التغييرات المنظمية المتعلقة بالأفراد تقسر ما نسبته (0.389) من التباين أو التغييرات في الأداء المنظمي، مما يشير إلى أن (38.9%)، من أداء البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة ناتج من التغييرات المنظمية المتعلقة بالأفراد. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.624)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في تفعيل التغييرات المنظمية المتعلقة بالأفراد التي تم تحديدها بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (62.4%)، في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (153.354)، وهي دالة عند مستوى (0.05).

إن الاهتمام بالأفراد من خلال التدريب والتأهيل والتحفيز المعنوي والمادي وصرف المكافآت ومراجعة نظام الأجور والمرتبات بما يلبي حاجات العاملين يجعل العاملين أكثر فاعلية وأكثر إنجازاً وبذلك كلما اهتمت المنظمة أكثر بالأفراد العاملين فيها كلما انعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة

وقد أشارت دراسة بامرحول (2009) إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الأفراد وبين جودة الخدمات المصرفية. وهذا يتفق مع نتائج الدراسة ويؤكد صحة الفرضية.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية:

والتي نصت على أنه "يوجد أثراً ذا دلالة إحصائية للتكنولوجيا في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وكما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية

نص العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر التكنولوجيا في الأداء المنظمي	0.657	0.432	183.348	*0.000	0.657	13.541	*0.000

يتضح من الجدول (3-49) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا في أداء البنوك الإسلامية محل الدراسة، فقد بلغت درجة معامل الارتباط (R) (0.657) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فأتضح أن التغييرات المنظمية المتعلقة بالتكنولوجيا تفسر ما نسبته (0.432)، من التباين أو التغييرات في الأداء المنظمي للبنوك ما يشير إلى أن (43.2%) من أداء البنوك ناتج من التغييرات المنظمية المتعلقة بالتكنولوجيا، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.657)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستكون الزيادة في تفعيل التغييرات المنظمية المتعلقة بالتكنولوجيا التي تم تحديدها بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (65.7%)، في الأداء المنظمي للبنوك، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (183.348) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات المنظمية المتعلقة بالتكنولوجيا في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، وبذلك تثبت الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

إن استخدام التكنولوجيا في المنظمات أياً كان نوعها أصبح شيئاً مهماً لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تساعد العاملين على إنجاز الأداء بشكل أفضل وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة بامرحول (2009) بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيير في التكنولوجيا وبين جودة الخدمات المصرفية.

ويمكن القول أن البنوك الإسلامية محل الدراسة من التكنولوجيا التي تستخدمها أثر ذلك بشكل إيجابي على أداءها وحقق رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وهذا يؤكد من صحة الفرضية السابقة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية:

والتي نصت على أنه "يوجد أثراً ذا دلالة إحصائية للهيكلة التنظيمية في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

جدول (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي	0.526	0.276	92.100	*0.000	0.526	9.597	*0.000

يتضح من الجدول السابق أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في أداء البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة بلغت درجة معامل الارتباط R (0.526) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R² فأتضح أن التغييرات المنظمة المتعلقة بالهيكل التنظيمي تفسر ما نسبته (0.276) من التباين أو التغييرات في الأداء المنظمي للبنوك، مما يشير إلى أن (27.6%) من أداء البنوك الإسلامية ناتج من التغييرات المنظمة المتعلقة بالهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.526)، وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في تفعيل التغييرات المنظمة المتعلقة بالهيكل التنظيمي التي تم تحديدها بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (52.6%)، في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (92.100)، وهي دالة عند مستوى (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغييرات المنظمة المتعلقة بالهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي للبنوك، وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الرابعة.

تهتم المنظمات بالهيكل التنظيمي وتعمل على تطويره بما يتناسب مع حجم المنظمة ونوع النشاط الذي تمارسه كما ان طبيعة الهيكل التنظيمي له تأثير في أداء المنظمة. ويمكن القول أنه كلما اتصف الهيكل التنظيمي في البنوك الإسلامية بالمرونة والبساطة وعدم التعقيد كان له تأثير إيجابي في أداء تلك البنوك.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية:

والتي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وكما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية

نص العلاقة	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر الأهداف في الأداء المنظمي	0.620	0.384	150.177	*0.000	0.620	12.255	*0.000

يتضح من خلال الجدول أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتغيير في الأهداف في أداء البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.620) عند مستوى دلالة (0.05)، أما

معامل التحديد (R^2) فأتضح أن التغييرات المنظمة المتعلقة بالأهداف تفسر ما نسبته (0.384) من التباين أو التغييرات في الأداء المنظمي للبنوك، ما يشير إلى أن (38.4%)، من أداء البنوك ناتج من التغييرات المنظمة المتعلقة بالأهداف كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.620)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في تفعيل التغييرات المنظمة المتعلقة بالأهداف التي تم تحديدها بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (62%) في الأداء المنظمي للبنوك، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (150.177) وهي دالة عند مستوى (0.05) وهذا يشير وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات المنظمة المتعلقة بالأهداف في الأداء المنظمي، وبالتالي ثبت الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

إن المنظمات الناجحة تكون لها أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها وعندما تتحقق الأهداف فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على أداء تلك المنظمة.
ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الأهداف لها تأثير في أداء البنوك الإسلامية محل الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية.

* اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية:

والتي نصت على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكما يوضح الجدول الآتي:

جدول (19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص العلاقة
*0.000	16.667	0.732	*0.000	277.788	0.535	0.732	أثر السياسات في الأداء المنظمي

يتضح من الجدول السابق أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتغيير في السياسات في أداء البنوك الإسلامية محل الدراسة)، فقد بلغت درجة معامل الارتباط R (0.732) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R^2 فأتضح أن التغييرات المنظمة المتعلقة بالسياسات تفسر ما نسبته (0.535) من التباين أو التغييرات في الأداء المنظمي للبنوك، مما يشير إلى أن (53.5%)، من أداء البنوك ناتج من التغييرات المنظمة المتعلقة بالسياسات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.732)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستكون الزيادة في تفعيل التغييرات المنظمة المتعلقة بالسياسات التي تم تحديدها بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (73.2%) في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (277.788) وهي دالة عند مستوى (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغييرات المنظمة المتعلقة

بالسياسات في الأداء المنظمي للبنوك، وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير المنظمي المتمثل في (المهام - الأفراد - التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي - الأهداف - السياسات) في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية".

وقد تفرعت منها ست فرضيات فرعية حيث تم اختيار ستة أبعاد للتغيير المنظمي وتمثلت في (المهام، الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأهداف، السياسات).

وهذه الفرضية تهدف إلى تحقيق الهدف الرئيسي الثالث الذي ينص على "تحديد أثر التغيير المنظمي والمتمثل في الأبعاد التالية: (المهام - الأفراد - التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي - الأهداف - السياسات) في أداء البنوك الإسلامية العاملة في الجمهورية اليمنية".

وقد توصلت الدراسة إلى تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية على النحو التالي:

1. المتغير المستقل (التغيير المنظمي) يفسر ما نسبة (61.8%)، من التغيير الحاصل في أداء البنوك الإسلامية محل الدراسة وما نسبته (38.2%)، من التغيير في أداء البنوك الإسلامية، ويعود إلى متغيرات وأسباب أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة، إن البنوك بحاجة إلى المزيد من التغيير المنظمي الفعال والمخطط والهادف والذي ينعكس إيجاباً على أدائها ويساهم في تحسين وتطوير الأداء حتى تستطيع أن تستمر في ظل عصر العولمة والتنافس.

ومن خلال ذلك يمكن إدراك أهمية التغيير المنظمي، والتي أصبحت كثير من المنظمات تتبناه من خلال وضع الاستراتيجيات، والخطط التنفيذية والتي بدورها تنعكس على أداء المنظمة.

2. أكثر أبعاد التغيير المنظمي تأثيراً في أداء البنوك الإسلامية هو بعد (السياسات) حيث يفسر ما نسبته (53.3%)، من التغيير في أداء البنوك الإسلامية.

ويمكن القول إن السياسات مهمة في عملية التغيير المنظمي وتأثيرها على أداء البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة، وهذا يتماشى مع طبيعة عمل وأنشطة البنوك فهي بحاجة إلى أن تكون لديها سياسات واضحة وسهلة ومبسطة يستطيع العاملين في تلك البنوك الإسلامية فهمها وتطبيقها، وكذلك تسهم في تحقيق رضا العملاء وتعطي دوراً إيجابياً في الأداء.

3. أقل أبعاد التغيير المنظمي تأثيراً في أداء البنوك الإسلامية هو بعد (المهام) حيث يفسر ما نسبته (28.4%)، من التغيير في أداء البنوك الإسلامية.

ولكن لازالت المهام تؤثر إيجاباً على أداء البنوك الإسلامية وإن كانت أقل الأبعاد إلا أن البنوك الإسلامية بحاجة إلى الاهتمام بهذا البعد وتفصيل دور الموارد البشرية والتوضيح للعاملين بمفهومها

وأهميتها بحسب طبيعة كل وظيفة ، فكلما اتضحت المهام لدى العاملين كان الإنجاز أفضل وانعكس إيجابا على الأداء بشكل عام.

4. تفاوتت درجات تأثير المتغير المستقل التغيير المنظمي على أداء البنوك الإسلامية من بنك إلى آخر حيث أظهرت النتائج أن بنك الكريمي جاء في المرتبة الأولى ، بينما جاء مصرف اليمن البحريين الشامل على المرتبة الأخيرة ، وجاءت النتائج في بقية البنوك متفاوتة ، وهذا التفاوت ناتج عن درجة اهتمام كل بنك بعملية التغيير المنظمي من خلال وجود استراتيجيات ونمط القيادة ودعمها لعملية التغيير المنظمي أو غيرها.

ومن خلال ما سبق يمكن إثبات الفرضية الرئيسية بجميع أبعادها الستة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة ، ومنها :

دراسة (Farooq & Khatoun 2016) حيث أشارت النتائج التي توصلت إليها إلى وجود علاقة

إيجابية بين التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي وأن التغيير يؤثر على الأداء المؤسسي ، كما أن إجراء عملية التغيير من قبل المؤسسات يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي ، كما أظهرت الدراسة أن التغيير التنظيمي يساعد المؤسسات على بلورة استراتيجيات عملية لتحسين أدائها المؤسسي. ودراسة (Thomas 2014) والتي توصلت إلى أن تشجيع المؤسسات على إجراء التغيير وصناعة تدابير استباقية بطريقة تضمن إدارة ناجحة لعملية التغيير يخفف من التأثير السلبي على الأداء المؤسسي ، كما أن إجراء أي تغيير حتما يؤدي إلى نمو وتحسين الأداء المؤسسي على المدى البعيد أو القريب ولو أنه يخلق نوعاً من التجاذبات والمقاومة.

وقد أشارت دراسة دوسة وحسين (2008) إلى أن الأداء التنظيمي الفاعل يتطلب إحداث تغييرات

كبيرة وشاملة ، كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي مما يعني أن الأداء الفاعل يزداد بإحداث التغيير الاستراتيجي.

ودراسة أحمد (2015) ، والتي أشارت إلى أن التزام القيادة العليا بعملية التغيير التنظيمي وإدخاله

على مراحل تؤثر على أداء العاملين نحو الأفضل بالشركة.

ودراسة الحججي (2017) التي أشارت النتائج إلى أن هندسة التغيير في مجال العمل المصرفي بلغت

درجة مرتفعة.

الاستنتاجات:

1. تبدي البنوك الإسلامية اهتماماً بالتغيير المنظمي من خلال ممارسة أبعاده الستة ولكن هناك تفاوت في ذلك، فبعد (التكنولوجيا) أكثر الأبعاد ممارسة يليه على التوالي المهمات، ثم السياسات، فالأفراد، ثم الهيكل التنظيمي وأخيراً الأهداف.
2. مستوى تحقق الأداء المنظمي عالٍ نسبياً في البنوك، وقد تفاوتت مستويات التحقق حيث جاء بعد (العملاء) أكثر الأبعاد تحققاً يليه بعد (العمليات الداخلية) ثم البعد (المالي) يليه بعد (التعلم والنمو) وأخيراً البعد (الاجتماعي).
3. للتغير المنظمي أثر في الأداء المنظمي للبنوك الإسلامية محل الدراسة ويختلف مستوى هذا الأثر باختلاف البعد فمن الأبعاد ما ليس له تأثير قوي ومن الأبعاد ما له تأثير متوسط كما يوجد تفاوت لهذا الأثر من بنك لآخر.
4. أكثر أبعاد التغيير المنظمي تأثيراً في أداء البنوك الإسلامية هو بعد (السياسات) وقد يعود ذلك إلى طبيعة نشاط البنوك الإسلامية ومن ذلك يمكن القول إنه كلما كنت السياسات واضحة ودقيقة ومفهومة لدى العاملين والعملاء كان تأثيرها الإيجابي كبيراً في الأداء المنظمي.
5. أقل أبعاد التغيير المنظمي تأثيراً في أداء البنوك الإسلامية مجتمع الدراسة هو بعد (المهام) حيث كان التأثير محدوداً، وقد يعود إلى ضعف التوعية بمفهوم المهمات وطبيعتها حسب الوظائف.
6. أظهرت اهتمام البنوك الإسلامية ببعد العملاء بشكل كبير مقارنة ببقية الأبعاد، وقد يعود ذلك إلى طبيعة نشاط البنوك الإسلامية.
7. قلة اهتمام البنوك الإسلامية بالبعد الاجتماعي بشكل عام، حيث كان أقل الأبعاد تحققاً مقارنة ببقية الأبعاد.

التوصيات:

- من خلال الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة قدمت عدد من التوصيات والتي إن طبقتها البنوك الإسلامية سوف تسهم في تطوير وتحسين أدائها ويجعلها قادرة على المنافسة في ظل العولمة والمتغيرات البيئية ومن أهم هذه التوصيات ما يأتي:
1. تطبيق عملية التغيير المنظمي بشكل أفضل بما يتلاءم مع التطورات والمتغيرات البيئية، وبما يلبي احتياجات العملاء ويعزز من قدرة البنوك الإسلامية على المنافسة في ظل الانفتاح والعولمة بشكل عام والعولمة الاقتصادية بشكل خاص.
 2. أن تسعى إلى تحديث وتطوير مقاييس الأداء، ومن ذلك تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس حديثة بحيث تستطيع تقييم أدائها تقييماً شاملاً.

3. مراجعة أهدافها من فترة إلى أخرى وتعمل على تطويرها بما يتلاءم مع المتغيرات والتطورات في البيئة ويتمشى مع احتياجات العملاء وتلبية رغباتهم.
4. المزيد من الاهتمام بالبعد الاجتماعي بشكل عام والإسهام في المحافظة على البيئة بشكل خاص بما يتلاءم مع حاجات المجتمع اليمني وبيئته.
5. تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية، بما يتواءم مع التطورات المتسارعة مراعيًا أهداف العاملين وأهداف البنك.
6. تحديث وتطوير أساليب وأدوات تقييم أداء العاملين، والاهتمام بعملية التدوير الوظيفي.
7. تطوير خدماتها وتنويعها بما يحقق رضا العملاء، ويساهم في توسيع نشاطها.

المقترحات:

- القيام بدراسات علمية وأبحاث عن بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين أداء البنوك الإسلامية.
- القيام بمثل هذه الدراسة على قطاعات أخرى مثل (الجامعات، شركات الاتصالات، شركات الأدوية، وغيرها).

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- الباز، عفاف محمد (2004). تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- بدر، حامد احمد رمضان (1999). السلوك التنظيمي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار ومكتبة حامد.
- دودين، احمد يوسف (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الأردن: دار اليازوي العلمية للنشر.
- الذخري، خلفان بن عامر (2014). الكفاءات القيادات في إدارة التغيير المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة: مركز دعم صناعة القرارات، القيادة العامة للشرطة ابوظبي.
- راوية، حسن (2003). إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الريدي، محمد علي، وبامشموس، عبدالله 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.
- الصيرفي، محمد (2006). إدارة التغيير، الإسكندرية، مصر: دار الفكر العربي.
- العديلي، ناصر محمد (1995). السلوك الإنساني، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- العريقي، منصور محمد (2017). الإدارة الاستراتيجية، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- العسكري، بهاء الدين المنجي، الحياي، انعام (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال (ط1). عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الغالبي، طاهر محسن، وادريس، وائل محمد (2007). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن (ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي، عمان: دار الشروق.
- القريوتي، محمد قاسم (2005). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- اللوزي، موسى (2010)، التطوير التنظيمي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- اللوزي، موسى سلامة، وحمود، خضير كاظم (2008)، مبادئ إدارة الأعمال (ط1)، عمان إثراء للنشر والتوزيع.
 - اللوزي، موسى سلامة، وحمود، خضير كاظم، الشهابي، أنعام (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (ط1)، عمان إثراء للنشر والتوزيع
 - مجمع اللغة العربية (2004). المجمع الوسيط (ط)، القاهرة، مصر: مكتبة الشروق الدولية.
 - المخلافي، محمد سرحان (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير (ط1)، الكويت: مكتبة النجاح للنشر والتوزيع.
 - مخيمر، عبدالعزيز جميل، وآخرون (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية (الطبعة الأولى)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
 - المنيف، إبراهيم عبد الله (1999)، تطور الفكر الإداري المعاصر (ط2)، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
 - المنيف، إبراهيم عبد الله (2006). إدارة التغيير في الإدارة العربية (ط1). الرياض: المدير للنشر.
- ب. البحوث والأوراق العلمية:
- حسين، رحيم (2012). إشكالية قياس أثر التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال - مدخل منهج جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبرج - الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (32)، 61-75.
 - دوسة، طالب أصغر، وحسين، سوسن جواد (2008). التغيير الاستراتيجي وإنعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، (69)، 60-77.
 - 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)، 1-26.
 - سعيقان تغريد صالح، والطيط، أحمد عدنان (2009). ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
 - الشعلان، فهد بن أحمد (2016). التغيير التنظيمي بين الإرادة والإدارة، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، (64)31، 3-56.

- عادل، بومجان، وعبد الناصر، موسى (2015). التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، (17)، 321-293.
 - العبادي، سعيد (2006). النشرة الإلكترونية لمعهد التنمية الإدارية، العدد السابع - مايو.
 - الكبيسي، عامر (2010). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر المعاصر (نشرة علمية)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. استرجع من <https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/59746>
 - محمد، عبد اللطيف مصلح، والغزي، نبيل علي (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، 21(4)، 158-103.
 - ملحم، يحيى سليم فرحان، والإبراهيم، محمد شاكر (2008). استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(2)، 243-216.
- ج. الرسائل العلمية:

- أبو عليان، فاطمة سميح محمد (2014). برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير (أطروحة دكتوراه)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- أحمد، مناهل أحمد (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية - بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم (الرئاسة) (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- بامرحول، مهدي سالم أحمد (2009). التغيير التنظيمي واثره في جودة الخدمات المصرفية (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.
- الحجري، لطف لطف أحمد (2017). دور القيادة التحويلية في هندسة التغيير في البنوك اليمنية (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- حسن، سالي كمال (2013). إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين أداء البنك الأهلي اليمني (من وجهة نظر العاملين) (رسالة ماجستير غير منشور)، 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 غير منشورة)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.

- رمضان، ريم (2005). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا (أطروحة دكتوراه)، جامعة دمشق، سوريا.
- شعلان، ثروة محمد احمد (2008). إطار مقترح لتقييم أداء البنوك التجارية اليمنية (أطروحة دكتوراه). جامعة عين شمس، مصر.
- العامري، عبده أحمد علي (2006). الإدارة الاستراتيجية واثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن (أطروحة دكتوراه). جامعة النيلين، السودان.
- العنزي، يوسف صالح (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة في الكويت (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 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.
- مطر، غالب صالح (2017). تقييم أداء البنوك الإسلامية (أطروحة دكتوراه)، جامعة سيدي محمد بن عبدالله، المغرب.

د. المواقع:

- اتحاد المصارف العربية (2017). الصيرفة الإسلامية.. بين النمو والتفوق. العدد 44. استرجع بتاريخ يناير 7، 2018 من <https://bit.ly/2VMUC5d>
- البنك الإسلامي اليمني (2018). نبذة عن البنك، استرجع بتاريخ أبريل 12، 2018 من <http://www.iby-bank.com/index.asp?CBT=1&BI=7&Sec=1>
- البنك المركزي اليمني (2018). تصنيف البنوك اليمنية (تقليدية وإسلامية)، استرجع بتاريخ مارس 4، 2018 من <http://centralbank.gov.ye/ar/CBY.aspx?keyid=89&pid=88&lang=2&cattype=1>
- موارد بشرية (2018). السياسات والإجراءات، استرجع بتاريخ مايو 15، 2018 من <http://www.mawaredbashareya.com/InnerPage.aspx?SID=7>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 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.
- Kanji, G., & Moura, E Sá, P. (2007). Performance measurement and business excellence: The reinforcing link for the public sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 49-56.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 70-80.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Marete, J. K. (2014). Influence of balanced scorecard on organizational performance in institutions of higher learning: A case study of University of Nairobi and Centre for Mathematics, Science and Technology Education in Africa. *European Journal of Business and Management*, 7(20), 106-116.
- Okeke, M. N., Oboreh, J. C., Nebolisa, O., Esione, U. O., & Ojukwu, C. O. (2019). Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(5), 5437-5445.
- Thomas, O. O. (2014). Change management and its effects on organizational performance of Nigerian telecoms industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 1(11), 170-179.
- Thomson Reuters. (2018). *Islamic Finance Development Report*. Eagan, Minnesota: Thomson Reuters.
- Welch, J. & Revel, P. (2000). *Business Excellence Model and the Scorecard*. Presentation to the EFQM Common Interest Day, 9th December, Eastern Group.
- Wholey, J. S., & Hatry, H. P. (1992). The case for performance monitoring. *Public Administration Review*, 52(6), 604-608.