



## أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية

د. نبيل علي الغزي

مصرف اليمن البحرين الشامل

اليمن

عنوان المراسلة: [paga@ust.edu](mailto:paga@ust.edu)

د. عبداللطيف مصلح محمد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية، وكذلك مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية، إضافة إلى معرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع البنوك الإسلامية اليمنية، وشملت عينة الدراسة جميع هذه البنوك ممثلة بالإدارات العامة والفروع الرئيسية بأمانة العاصمة، حيث 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 تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة تم بناؤها وتطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي من أهمها أن 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، حيث يوجد أثر إيجابي لممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي في زيادة نجاح البنوك الإسلامية اليمنية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.

وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها.

### الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية، البنوك الإسلامية اليمنية، نجاح البنوك الإسلامية، الكفاءة، الفاعلية.



## The Impact of Strategic Planning on the Success of the Yemeni Islamic Banks

### Abstract

This study aimed at investigating the implementation of strategic planning in the Yemeni Islamic banks and the success of the Yemeni Islamic banks. It also aimed to identify the impact of strategic planning implementation in the level of the success of the Yemeni Islamic banks.

The population of the study consisted of all the Yemeni Islamic banks. The sample of the study included all of these banks, particularly the their general administrations and headquarters in the capital Sana'a. The researcher has purposefully chosen a thorough sample from the employees of these banks by (150) items which involved all the managers and their deputies and the heads of the departments in the headquarters and branches of the Yemeni Islamic banks.

The researcher gathered the data by developing a questionnaire to examine the objectives of this study and test its hypotheses. Data were analyzed by using SPSS and the method used was the statistical descriptive method and the inferential statistics.

This study has come up with certain findings, foremost of which is that the level of the adoption of the Yemeni Islamic banks for the strategic planning was high and the level of success was also high. In addition, there was a positive correlation between the implementation of the Yemeni Islamic banks for all the strategic planning activities and the level of success of these banks. The study also showed that there is a positive impact on the implementation of the strategic planning activities in increasing the success of the Islamic banks in Yemen and improving their efficiency and effectiveness.

The study suggested certain recommendations in light of the findings concluded.

**Keywords:** Strategic planning, strategy, Yemeni Islamic banks, success of the Islamic banks, efficiency, effectiveness.





## المقدمة:

منظمات الأعمال المختلفة دور واضح وكبير في تقدم المجتمعات وازدهارها، وكلما كانت تلك المنظمات أكثر نجاحاً زاد دورها في تقدم المجتمعات وتطورها، وهذا ما نلمسه ونشاهده سواء كان على مستوى الدول المتقدمة أم دول العالم الثالث، ولعل من أهم أسباب نجاح تلك المنظمات في الدول المتقدمة وفشل الكثير منها في دول العالم الثالث هو الإدارة، إذ إن نجاح المنظمات ومنها البنوك يتطلب منها ممارسة الإدارة بوظائفها المختلفة، لاسيما التخطيط الاستراتيجي وفق أسس علمية، فالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات ومنها البنوك أصبحت معقدة بشكل كبير والعوامل المحيطة بها تتغير بصورة سريعة ومطرده، خصوصاً مع انفتاح السوق العالمية وظهور منافسين جدد على المستوى المحلي والإقليمي، الأمر الذي يتطلب منها أن تهتم ببيئتها الداخلية والخارجية من خلال إدارة كفؤة وفاعلة مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي، حتى تدرك نقاط القوة التي يمتلكها البنك ونقاط الضعف في بيئته الداخلية، إضافة إلى معرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة على مستوى البيئة الخارجية، وهذا سيساعد البنوك في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

إن أنشطة التخطيط الاستراتيجي تتناول كل هذه الأمور بدءاً بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص لاستغلالها، والتعرف على التهديدات لتجنبها والتقليل من آثارها، وكذلك التعرف على نقاط القوة لتعزيزها والاستفادة منها، والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها وتقليلها، وفي ضوء التحليل للبيئة يتم تحديد رؤية البنك ورسالته وصياغة أهدافه، وبعدها يتم توليد مجموعة من الاستراتيجيات والمبادرات عن طريق مقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات، ومن ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة للبنك، بما يضمن تحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه.

وحسب علم الباحثين لم يتم إجراء دراسة حول التخطيط الاستراتيجي في البنوك اليمنية سواء كانت إسلامية أو تقليدية، وكانت أقرب دراسة حول هذا الموضوع هي دراسة (العامري، 2006) حول الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطور



الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن، ولكنها تطرقت إلى الإدارة الاستراتيجية بشكل عام، كما أنها لم تتطرق إلى نجاح البنوك الإسلامية سواء من حيث الكفاءة أو الفاعلية، ولذا فإن الدراسة الحالية التي أجراها الباحثان تطرقت إلى موضوع لم يتم دراسته من قبل في البيئة اليمنية، ولذا فإنها ستحقق إضافة جديدة على المستوى النظري والعملي، حيث إنها طورت مجموعة من المعايير لقياس كل من الكفاءة والفاعلية، وشخصت واقع البنوك الإسلامية اليمنية في ضوءها.

### 1- المنهجية والدراسات السابقة:

#### 1-1- مشكلة الدراسة:

لقد زاد اهتمام منظمات الأعمال بالتخطيط الاستراتيجي في الآونة الأخيرة لما له من أثر كبير في نجاح تلك المنظمات، لا سيما مع ظهور العديد من المتغيرات البيئية والمستجدات العالمية، فالتنافس الشديد بين المنظمات وانفتاح السوق العالمية، ومحدودية الموارد المتاحة، وكذلك المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية، يحتم على منظمات الأعمال ومنها البنوك زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، لكن المنظمات اليمنية- ومنها البنوك الإسلامية- لم تعط اهتماماً كافياً لعملية التخطيط الاستراتيجي، فقد أظهرت دراسة (العامري، 2006:216) عدم اهتمام البنوك الإسلامية اليمنية بالتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى قلة كوادرها المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن عدم وجود إدارات متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي فيها.

إن الكثير من منظمات الأعمال التي لا تعتمد التخطيط الاستراتيجي في إدارتها قد فشلت في ظل هذه الظروف والمتغيرات، وهذا يحتم على منظمات الأعمال اليمنية وعلى رأسها البنوك الإسلامية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وكسب المزيد من الحصة السوقية، أو على الأقل المحافظة على حصتها الحالية، خصوصاً مع احتمال دخول بنوك إسلامية إقليمية إلى السوق اليمنية تتصف بتفوقها في رأس مالها، وفي إمكاناتها الكبيرة، وفي جودة خدماتها المقدمة، ومن ثم يمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة في





التساؤل الآتي:

ما مدى قدرة البنوك الإسلامية اليمنية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ؟  
1-2- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كون مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في الدول النامية وأحد الأساليب الإدارية المتقدمة في مواجهة المشكلات الإدارية التي تواجه منظمات الأعمال ومنها البنوك الإسلامية، كما أن هذه الدراسة طورت مجموعة من المعايير لقياس كل من الكفاءة والفاعلية في البنوك والتي تم الإشارة إليها في الجانب النظري، إضافة إلى أنها تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية وهذا الموضوع لم تتطرق إليه الدراسات السابقة حسب علم الباحثين، إضافة إلى أن هذه الدراسة ستشكل مرجعاً للمكاتب والباحثين في هذا الموضوع خصوصاً مع ندرة مثل هذه الدراسة في البيئة المصرفية اليمنية.

كما أن تطبيق مثل هذه الدراسة على البنوك الإسلامية اليمنية سيكشف واقع التخطيط الاستراتيجي في تلك البنوك، وأثره في نجاحها، مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن ثم تقديم التوصيات التي ستفيد متخذي القرارات وصانعي السياسات، إضافة إلى الموظفين في تلك البنوك.  
1-3- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي :

- 1 - التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية.
- 2 - التعرف على مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية.
- 3 - معرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية.



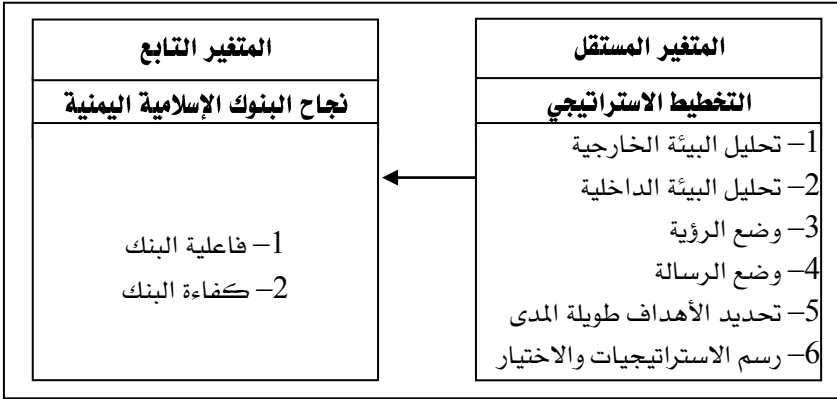
#### 1-4- فرضيات الدراسة:

- 1- توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية قياسا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية.
- 2 - يوجد نجاح للبنوك الإسلامية اليمنية قياسا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية.
- 3 - يوجد أثر لممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي في مستوى نجاح تلك البنوك.

#### 1-5- أنموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من المتغير المستقل، إضافة إلى المتغير التابع كما يوضح ذلك الشكل (1).

شكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين ، صنعاء ، 2013م.

#### 1-6- حدود الدراسة:

- 1 - الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية.
- 2 - الحدود المكانية: شملت الدراسة جميع البنوك الإسلامية اليمنية والمتمثلة في بنك التضامن الإسلامي الدولي، وبنك سبأ الإسلامي، ومصرف اليمن البحرين الشامل، والبنك الإسلامي اليمني.





- 3 - الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال العام 2013م.
- 4 - الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع المدراء ونوابهم، ورؤساء القطاعات، وكذلك رؤساء الأقسام في البنوك الإسلامية اليمنية في أمانة العاصمة.
- 1-7- منهج الدراسة:  
اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الذي يناسب هذه الدراسة.
- 1-8- مصادر جمع البيانات:  
اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات على مصدرين هما:
  - 1 - المصادر الأساسية: حيث تم من خلالها جمع البيانات الأولية من الميدان عن طريق توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.
  - 2 - المصادر الثانوية: وقد تم من خلالها جمع البيانات الثانوية للدراسة عن طريق الاستعانة بعدد من المراجع العلمية والكتب، ومواقع الإنترنت والمجلات والدوريات، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- 1-9- مجتمع الدراسة وعينتها:  
يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري العموم ونوابهم ورؤساء القطاعات ومديري الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الإدارات العامة في البنوك الإسلامية اليمنية، إضافة إلى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك وبنسبة ( 15.24%) من إجمالي عدد العاملين في أمانة العاصمة في هذه البنوك والبالغ عددهم (984) موظفاً وموظفة، حيث إن هذه الشرائح هي المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية، والجدول (1) يوضح عدد العاملين في تلك البنوك.



**جدول (1) عدد العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية موزعاً حسب البنك**

النسبة إلى إجمالي المجتمع	عدد الموظفين	البنك
42.48%	418	بنك التضامن الإسلامي الدولي
33.94%	334	بنك سبأ الإسلامي
14.43%	142	مصرف اليمن البحرين الشامل
9.15%	90	البنك الإسلامي اليمني
100%	984	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على بيانات إدارات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، صنعاء، 2013م.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية شملت مجتمع الدراسة كاملاً بنسبة (100%)، والجدول (2) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها بحسب البنك.

**جدول (2) مجتمع الدراسة وعينتها حسب البنك**

النسبة إلى إجمالي العينة	العدد	البنك
33.3%	50	بنك التضامن الإسلامي الدولي
30%	45	بنك سبأ الإسلامي
23.3%	35	مصرف اليمن البحرين الشامل
13.4%	20	البنك الإسلامي اليمني
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على بيانات إدارات الموارد البشرية في البنوك الإسلامية اليمنية، صنعاء، 2013م.







## 1-10- متغيرات الدراسة ومصطلحاتها:

### التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "دراسة وتحليل وتقييم للبيئة وصياغة الاستراتيجيات" (العريقي، 2006: 308)، كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحديد توجه مستقبل المؤسسة بناء على نتائج التفكير الاستراتيجي" (أحسن، جلولي، 2013: 648)، كما يعرف بأنه "الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد الموارد المتاحة وتوظيفها وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة" (أبو زقي، 2011: 368)، كذلك يعرف بأنه "أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، أخذاً في الحسبان نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة" (محمد، 2011: 955)، ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الأساسية والمتداخلة، التي تتمثل في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنك الإسلامي وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتوليد عدة خيارات استراتيجية بديلة، ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب للبنك الإسلامي".

### الاستراتيجية:

"تشكل استراتيجية البنك خطة شاملة تحدد كيف يحقق البنك كلا من مهمته وأهدافه" (Wheelen, Hunger, 1986: 37)، ويعرف الفرد شاندلر الاستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ الأهداف" (اللوحي، 2007: 8)، بينما يعرفها (الحميري، 2012: 55) بأنها المسار الذي تختاره المنشأة لتحقيق أهدافها من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف في البيئة في ضوء الرؤية والرسالة"، ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها "الوسيلة أو الطريقة التي سيتبعها البنك الإسلامي لتحقيق رؤيته ورسالته وأهدافه الاستراتيجية".



### البنوك الإسلامية اليمنية:

هي البنوك الإسلامية اليمنية العاملة في اليمن والمتمثلة في بنك التضامن الإسلامي الدولي، وبنك سبأ الإسلامي، ومصرف اليمن البحريين الشامل، والبنك الإسلامي اليمني.

### نجاح البنوك الإسلامية:

يرى كل من (الشماع وحمود، 2005: 333) أن نجاح المنظمة هو "مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما"، ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف نجاح البنوك الإسلامية بأنه " قدرة البنك الإسلامي على ممارسة أنشطته وأداء أعماله بكفاءة وفاعلية".

### الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها "أداء الأعمال بدقة وبصورة (بطريقة) صحيحة" (شريف وآخرون، 1989: 246)، (السنفي، العريقي، 2009: 37)، كما تعرف بأنها "أقصى كمية مخرجات ممكنة بالنسبة إلى كمية معينة من المدخلات" (عمامرة، 2005: 37)، ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف كفاءة البنك الإسلامي بأنها "قدرة البنك الإسلامي على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن من أجل الحصول على أكبر قدر من النتائج".

### الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" (الشماع وحمود، 2005: 327)، كما تعرف بأنها "إنجاز الأعمال الصحيحة المفروض إنجازها" (المرهضي، 2006: 26) (شريف وآخرون، 1989: 67)، وقد عرفها (برنارد) على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" (إيمان وصورية، 2008: 12)، وأشار Alvar إلى أن الفاعلية تعني "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" (الشماع وحمود، 2005: 327) (القرشي، 2009: 42)، ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف فاعلية البنك الإسلامي بأنها "الدرجة التي يستطيع فيها البنك الإسلامي تحقيق أهدافه وبما يمكنه من التكيف مع المتغيرات البيئية والاستمرار والنمو والتطور".





### 1-11- الدراسات السابقة:

لقد تم استعراض الدراسات السابقة على أساس تاريخي بحسب زمن الدراسة من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

(1) **دراسة (بشر، 2012)** بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا"، أجريت هذه الدراسة في جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن وشملت الدراسة جميع موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا.

(2) **دراسة (سويدان، 2010)** بعنوان "العوامل المؤثرة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في بعض البنوك العاملة في اليمن"، أجريت هذه الدراسة في اليمن وشملت أعضاء الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، وبعض العاملين في الإدارة التنفيذية في (12) بنكاً في اليمن منها البنوك الإسلامية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على صياغة الاستراتيجية في البنوك، وقد أظهرت النتائج أن إدارة البنك تضع رسالة ورؤية واضحتين وتضع أهدافاً استراتيجية للبنك، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات أبرزها أن على البنوك إعطاء المزيد من الاهتمام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وإقناع الإدارة العليا في البنوك بأهمية وضع خطة استراتيجية، كما أوصت بأهمية إعادة النظر من قبل بعض البنوك في رؤيتها ورسالتها، والتأكد من وضوحهما بالنسبة للعاملين.

(3) **دراسة (العامري، 2006)** بعنوان "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن"، أجريت هذه الدراسة في اليمن وشملت أعضاء الإدارة العليا ومديري الإدارات المتخصصة في الأربعة البنوك الإسلامية اليمنية، وهدفت الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في اليمن، وقد أشارت النتائج إلى أن البنوك الإسلامية في اليمن تهتم بممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وأن هناك عوامل تحد من ممارسة الإدارة



الاستراتيجية في البنوك الإسلامية منها: قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط للاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في بعض البنوك الإسلامية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تأهيل القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية وتدريبهم على ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وإلى ضرورة وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية ورفدها بالكوادر المتخصصة.

**4) دراسة ( نورالدين، 2008 )** بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، أجريت هذه الدراسة في غزة وشملت جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية، وهدفت الدراسة إلى مجموعة أهداف أهمها التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية الإدارة المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تأييد عينة الدراسة بدرجة عالية لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

**5) دراسة (يزبك، 2003)** بعنوان "الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية"، أجريت هذه الدراسة في لبنان على مصرفين تجاريين: أحدهما حاصل على شهادة الجودة، والبنك الآخر غير حاصل عليها، وهدفت الدراسة إلى تقديم نظرة متكاملة حول كيفية مواجهة التحديات المعاصرة للقطاع المصرفي في لبنان من خلال تقديم دليل منهجي حول الإدارة الاستراتيجية وبيان أبعادها التنفيذية والرقابية وأهمية تكاملها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مواجهة المنافسة لا يمكن أن تحصل بدون اعتماد أساليب إدارية حديثة كالإدارة الاستراتيجية التي تساعد بدرجة كبيرة في رصد واكتشاف الفرص والتهديدات البيئية من جهة وتطويعها لخدمة الداخل من خلال الاعتماد على نقاط القوة الداخلية وتغيير نقاط الضعف إلى نقاط قوة من خلال رسم استراتيجيات مناسبة.

**6) دراسة (العمر، 2000)** بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في البنوك التجارية الأردنية"، أجريت هذه الدراسة في الأردن وشملت (51) مديراً من مدراء الإدارة العليا في (14) بنك تجاري في الأردن، ومن أهم أهداف هذه الدراسة قياس أثر التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به





الإدارة العليا في البنوك التجارية العاملة في الأردن على تطوير خدمات مصرفية جديدة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة البنوك للتخطيط الاستراتيجي، وتطوير خدمات مصرفية جديدة.

**(7) دراسة (الجندي، 1999)** بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاءة وفعالية النظم التعليمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الإفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزود المنظمات التعليمية بالفكر الرئيسي الذي يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة، وأنه يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية (اللوحي، 2007: 50).

**(8) دراسة (أيوب، 1997)** بعنوان "ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة"، أجريت الدراسة على (53) منشأة سعودية تعمل في الرياض، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وتصنيف تلك المنشآت تبعاً لدرجة ممارسة مكونات الإدارة الاستراتيجية ويرتبط بهذا الهدف تحديد مدى العلاقة الموجودة بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وخصائص تلك المنشآت مثل: عمر المنشأة، وطول الفترة الزمنية التي مضت على ممارسة الإدارة الاستراتيجية فيها، الجهة التي تشارك في التخطيط الاستراتيجي، خبرة الإدارة، وحجم المنشأة مقاساً بقيمة مبيعاتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن معظم المنشآت تمارس الإدارة الاستراتيجية وبنسب متفاوتة، وأن ازدياد الخبرة الإدارية وعمر المنشأة ومدة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها له أثر واضح على زيادة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في منشآت العينة، كما أن لدرجات ممارسة الإدارة الاستراتيجية أثراً واضحاً على قدرات المنشأة المتميزة بالنسبة لمنافسيها حسب تقويم الإدارة العليا لها.



9) دراسة (Gatingnon & Xureb,1997) بعنوان "التوجه الاستراتيجي للمنشأة وأداء المنشأة الجديدة"، وقد عرف الباحثان ثلاثة توجهات استراتيجية تقوم بها منشآت الأعمال المشاركة في هذه الدراسة التي وصلت لثلاثة آلاف منشأة خدمية وسلعية، وهذه التوجهات الاستراتيجية هي التوجه الاستراتيجي نحو العملاء، والتوجه الاستراتيجي نحو التكنولوجيا، والتوجه الاستراتيجي نحو المنافسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تبني التوجه الاستراتيجي نحو العملاء والتكنولوجيا في منشآت الأعمال يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي لهذه المنشآت (العمر، 2000: 9).

10) دراسة (Ramanufam,1987) بعنوان "وجهات نظر في التخطيط الاستراتيجي"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر المديرين في مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق النجاح لمنظمتهم، وقد شملت الدراسة استطلاع آراء 1500 مسؤول في كبريات الشركات الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن (78.7%) من المسؤولين يرون أن ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى التأثير الضار على الأداء المستقبلي للمنظمة، كما أن (62%) من عينة الدراسة يرون أن أنظمتهم التخطيطية ساعدت على الابتكار الاستراتيجي أكثر من أي وقت مضى (الدجني، 2005: 20).

## 2- التخطيط الاستراتيجي:

### 2-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يسمى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب في الوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكل شمولي (سونيا، 2013: 671).

### 2-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده في البنوك الإسلامية:

للتخطيط الاستراتيجي الكثير من الفوائد التي تساعد البنوك على النجاح والتطور وقد أشار (يزبك، 2003: 15) أنه بالإضافة إلى تأثيره على المؤشرات المالية





للبنك كزيادة مبيعات الخدمات والأرباح وتخفيض التكاليف وغيرها، فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال يحقق للبنوك الفوائد الآتية:

- 1- توفير نظرة موضوعية للمشاكل الإدارية وكيفية حلها.
- 3- ترتيب أولويات تطبيق الاستراتيجيات وتنفيذ البرامج الموضوعية.
- 4- تعريف البنوك على المتغيرات التي تحصل في محيطها، والتحكم النسبي بها.
- 6- إعطاء البنوك ميزة استراتيجية على منافسيها.
- 7- تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- 8- خفض الموارد التي تهدر لتصحيح الخلل الناشئ عن القرارات المتخذة.
- 9- رفع الروح المعنوية للأفراد المشاركين في التخطيط.
- 10- التخفيف من حالات عدم التأكد والمخاطرة.

وعموماً فإن التخطيط الاستراتيجي في البنك يهدف إلى تكييف البنك مع التغييرات الجارية في البيئة المحيطة لضمان تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، وبالتالي تحقيق نجاح ذلك البنك.

### 2-3- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

هناك وجهات نظر متعددة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، ولكن معظمها تتفق حول المراحل الآتية:

#### أولاً: التحليل البيئي:

يقصد بالتحليل البيئي "جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها والتهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل البنك، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف البنك والقضايا المرتبطة بها بهدف تطوير عناصر القوة وإصلاح جوانب الضعف، فالتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية" (العريقي، 2006: 49)، وتقسم البيئة المحيطة بالبنك إلى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

أ- **البيئة الخارجية:** يرى كل من (Pearce & Robinson, 1991: 53) أن البيئة الخارجية لأي منظمة هي "جميع المتغيرات التي تؤثر على خياراتها



الاستراتيجية وعادة ما تكون خارجه عن سيطرتها"، كما تعرف بأنها "المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة بعيداً عن سيطرة إدارتها" (أحسن، جلولي، 2013: 650)، ويمكن تعريف البيئة الخارجية للبنك الإسلامي بأنها جميع العوامل والمتغيرات التي تقع خارج البنك الإسلامي وتؤثر عليه ولا يستطيع السيطرة عليها، ولكنه يستطيع التأثير في بعضها"، وتنقسم البيئة الخارجية إلى نوعين هما:

1 - **البيئة العامة:** يقصد بالبيئة العامة "العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات في المجتمع ولا تخضع لسيطرة البنك الإسلامي، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية" (المغربي، 2004: 246).

2- **البيئة الخاصة:** لقد عرفها (المغربي، 2004: 246) بأنها "مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات البنك، ويختلف تأثيرها من بنك لآخر، ويمكن للبنك - نسبياً - الرقابة عليها والتأثير فيها"، وبالنسبة للبنك الإسلامي فإن بيئته الخاصة تتكون من مجموعة من العوامل، وقد أورد (يزيك، 2003: 19) بعض هذه العوامل كالأسواق والمنافسة . وهناك مجموعة أخرى من العوامل والمتغيرات المتعلقة بالبيئة الخاصة والمؤثرة في البنك الإسلامي، كالبنك المركزي، والمؤسسات المالية، والحكومة، وتكنولوجيا الصناعة المصرفية وغيرها.

وبعد جمع المعلومات عن عوامل البيئة الخارجية ودراستها وتحليلها وتقييمها فإن البنك سيكتشف مجموعة من الفرص السانحة في السوق التي يجب استغلالها أو الاستفادة منها ومجموعة من التهديدات التي قد تواجه البنك في المستقبل والتي يجب تجنبها أو التخفيف منها، وكل ذلك يوضع في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية للبنك وعند صياغة استراتيجياته.

ب- **البيئة الداخلية:** يعرف (رشيد وجلاب، 2008: 104) البيئة الداخلية بأنها "مجموعة العوامل والإمكانات التشغيلية للمنظمة"، كما يعرفها (العريقي، 2009: 63) بأنها "كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، والتي يمكن السيطرة عليها بنسبة عالية"، وعند إجراء عمليات التحليل والتقييم







الداخلي يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانيات المتاحة للبنك الإسلامي سواءً أكانت هذه القدرات والإمكانيات مادية، أم كانت بشرية، إضافة إلى العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ومدى حرصهم على منظماتهم والتزامهم التنظيمي، وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة للاستفادة منها، ومعرفة نقاط الضعف لمعالجتها وتقليل أثرها السلبي على البنك.

### ثانياً: وضع الرؤية والرسالة والأهداف:

لقد عرف كل من (رشيد، جلاب، 2008: 167)، (يحياوي، حرنان، 2013: 679) الرؤية "بأنها طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة"، كما تعرف الرؤية أيضاً "بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لها" (اللوحي، 2007: 22)، ويمكن تعريف رؤية البنك بأنها "المكانة التي يطمح البنك الإسلامي في الوصول إليها في المدى البعيد، والتي تعبر عن طموحاته المستقبلية التي لا يستطيع تحقيقها في ظل إمكاناته الحالية"، وتتم عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية بمجموعة خطوات تتمثل في الآتي (العارف، 2005: 72):

- 1- دراسة الوضع الحالي للبنك.
- 2- إشراك أصحاب المصالح في صياغتها.
- 3- استشراف المستقبل بالتعرف على البيئة المحيطة بالبنك من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل البنك.
- 4- توليد الرؤى البديلة.
- 5- اختيار الرؤية النهائية.

أما الرسالة فتعرف بأنها "الغرض الأساسي الذي يميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال، وتحدد نطاق عملياتها في المنتجات والأسواق" (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2005: 22)، كما يعرفها (العريفي، 2006: 127) بأنها "الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة"، ويمكن



تعريف رسالة البنك الإسلامي بأنها "الغرض الجوهرى لوجود البنك الإسلامي الذي يميزه عن غيره من البنوك الإسلامية الأخرى من حيث مجال نشاطه ومنتجاته وأسواقه وعملائه".

وبعد وضع الرؤية وصياغة الرسالة للبنك فإنه يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية في ضوء كل من الرؤية والرسالة، بهدف الاسهام في تحقيقهما، وتعرف الأهداف بأنها "النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبّر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف" (القطامين، 2002: 92)، وعند تحديد الأهداف الاستراتيجية فإنه ينبغي أن تتصف بمجموعة من الخصائص، بحيث تكون (رشيد، جلاب، 2008: 222):

- 1- شاملة.
- 2- مرتبطة مباشرة برسالة المنظمة.
- 3- متوافقة مع المبادئ المرشدة للمنظمة.
- 4- مبينة بوضوح ما ترغب المنظمة تحقيقه.

### ثالثاً: تطوير استراتيجيات بديلة:

على إدارة البنك أن تسعى إلى تطوير أو توليد واقتراح مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق، وفي هذه المرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي تقوم إدارة البنك بتطوير أو توليد الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق معتمدة على نتائج التحليل البيئي الذي تم التوصل إليه في مرحلة التحليل البيئي، ويتم ذلك عن طريق مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف، وفي هذه المرحلة يجب إشراك عدد كبير من مديري الإدارة العليا والوسطى، وكذلك مديري الإدارات التنفيذية وذلك للاستفادة من خبراتهم من ناحية، ولتحفيزهم وإشعارهم بأن البنك يرسم استراتيجياته ويخطط لمستقبله بناء على مشاركاتهم ومقترحاتهم من ناحية أخرى، وذلك سيجعلهم أكثر تحمساً لتبني وتطبيق هذه الاستراتيجيات.





### رابعاً: اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب:

هذه المرحلة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث يقوم البنك باختيار بديل أو عدة بدائل من الاستراتيجيات التي تم توليدها في المرحلة السابقة وذلك لتطبيقها، وهناك مجموعة من المعايير النوعية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي سيتم تطبيقها، وأهم هذه المعايير الآتي (الدوري، 2005: 213):

- 1 - تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة أو الحالية.
- 2 - اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة.
- 3 - معيار المخاطرة.
- 4 - عامل الوقت والاختيار الاستراتيجي.
- 5 - موارد المنظمة.

ويمكن القول إن الأسلوب الكمي المستخدم في تقييم البدائل الاستراتيجية عند القيام بعملية الاختيار الاستراتيجي هو مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (QSPM) والتي تعتمد على تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تمت في مرحلة تحليل البيئة الخارجية والخارجية وفي هذه المصفوفة يتم فقط تقييم الاستراتيجيات في إطار كل مجموعة وعندما يتم اختيار بديل في إطار المجموعة الواحدة فإننا عادة ما نستبعد البدائل الأخرى (العريقي، 2006: 217)، وتعد مرحلة اختيار الخيار الاستراتيجي هي آخر مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وبعد أن يتم الانتهاء منها ويتم اختيار الاستراتيجية التي سيتم تطبيقها، فإن البنك يكون بذلك قد أعد خطته الاستراتيجية.

### 3- البنوك الإسلامية:

#### 3-1 مفهوم البنوك الإسلامية:

يعرف (الشمري، 2008: 33) البنك الإسلامي بأنه "مؤسسة مصرفية لا تتعامل بالفائدة (الربا) أخذاً وعتاءً ويلتزم في معاملاته وأنشطته المختلفة بقواعد الشريعة الإسلامية، أي وفق قاعدة الغنم بالغرم ويكون هناك طرف بماله والآخر بجهده لخدمة التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البلد"، كما يعرفه



(الرفاعي، 2007: 20) بأنه "مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطاتها الاستثمارية وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها، وكذلك بأهداف المجتمع المسلم داخليا"، أما (الريدي 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"، ويمكن القول إن البنك الإسلامي هو "منظمة مالية، ومصرفية، تسعى إلى جذب الأموال من المودعين واستخدامها الاستخدام الأمثل من خلال تقديم الخدمات المصرفية والأنشطة الاستثمارية المختلفة وفق الشريعة الإسلامية وبما يحقق المنفعة للأطراف المختلفة ويسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية".

### 3-2- أهداف البنوك الإسلامية:

تهدف البنوك الإسلامية كغيرها من منظمات الأعمال إلى تحقيق الأرباح، كما أن للبنوك الإسلامية أهدافا أخرى بالإضافة إلى الربحية وذلك على النحو الآتي (المغربي، 2004: 86-89):

- 1- إحياء المنهج الإسلامي في المعاملات المالية والمصرفية.
- 2- تحقيق آمال وطموحات أصحاب البنك والعاملين فيه.
- 3- إشباع حاجات الأفراد المالية.
- 4- رعاية متطلبات ومصالح المجتمع.

### 3-3- الأنشطة والخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية:

إن الأنشطة والخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية كثيرة ومتنوعة وتغطي احتياجات العملاء كاملة سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات، وفيما يلي أهم أنشطة وخدمات البنوك الإسلامية (الوادي وسمحان، 2008: 70-74)، (طوقان، 2007: 22-25):

- 1- قبول ودائع العملاء.
- 2- الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الإسلامية.
- 3- أعمال التمويل والاستثمار.





### 3-4- نشأة البنوك الإسلامية اليمنية وتطورها:

"بدأت فكرة إطلاق بنوك إسلامية يمنية في عام 1980، وتحولت الفكرة إلى مشروع قانون في عام 1987، ولكن المشروع لم يتم تنفيذه، وظل ميلاد بنوك إسلامية يمنية حُلماً يراود عدداً من رجال الأعمال إلى منتصف التسعينات، حتى تم إصدار أول قانون لإنشاء البنوك الإسلامية في عام 1996 بعد الاطلاع على التجارب الخليجية" (القبلي، 2011: 47)، حيث صدر قانون البنوك الإسلامية رقم (21) لسنة 1996م، وعلى أثر هذا القانون نشأت ثلاثة بنوك إسلامية هي: بنك التضامن الإسلامي الدولي، بنك سبأ الإسلامي، البنك الإسلامي اليمني، وفي عام 2002م نشأ بنك إسلامي جديد هو مصرف اليمن البحرين الشامل ... وقد حدد قانون البنوك الإسلامية اليمني إطار عملها، حيث نصت المادة رقم (5) الفقرة (أ) من القانون بأنه يحق للبنوك الإسلامية القيام بجميع أعمال التمويل والاستثمار في مختلف المشاريع والأنشطة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية" (العامري، 2006: 154-155).

### 3-5- نجاح البنوك الإسلامية:

يتم إطلاق لفظ النجاح على منظمات الأعمال ومنها البنوك سواء التقليدية أو الإسلامية عندما تستطيع تحقيق أهدافها وتحقق نسب أرباح عالية، وتستطيع النمو والاستمرار، والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، ولكن يبرز سؤال هنا وهو: كيف نعرف هل هذه المؤسسة ناجحة أم لا؟ ويمكن الإجابة عن هذا السؤال من خلال قياس كلا من كفاءة البنك وفاعليته، حيث إن مؤشرات الفاعلية والكفاءة معاً هي معايير لقياس درجة نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها والنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما (الشماع وحمود، 2000: 333)، وسنتناول فيما يأتي مفهومي الكفاءة والفاعلية.

### 3-5-1- الكفاءة:

يقصد بالكفاءة عمل الأشياء بصورة صحيحة وتركز الكفاءة على مقارنة كمية المخرجات بالنسبة للمدخلات، وعلى حسن استغلال الموارد المتاحة.



وهناك العديد من المعايير والمؤشرات لقياس كفاءة أداء المنظمة نذكر منها الآتي (الشماع وحمود، 2000: 327) :

#### أ- المعايير المباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع و الخدمات ) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة، وتشمل المقاييس الكلية للكفاءة، المقاييس الجزئية للكفاءة، المقاييس النوعية للكفاءة.

#### ب- المعايير غير المباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات لأسباب الآتية (الشماع وحمود، 2000: 327):

أ- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

ب- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس كفاءة الأداء، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين والروح المعنوية، وغير ذلك.

ولأغراض هذه الدراسة، فقد تم اعتماد المعايير الآتية لقياس كفاءة

البنوك الإسلامية اليمنية:

- 1- تحقيق الأهداف بدون تجاوز الموارد المتاحة.
- 2- استخدام الموارد.
- 3- الرغبة في العمل.
- 4- الرضا الوظيفي.
- 5- الولاء التنظيمي.
- 6- القدرة على توظيف أموال البنك.
- 7- تحسن عملية استخدام الموارد بمرور الزمن.
- 8- توفر المعلومات بالدقة المطلوبة.





9- توفر المعلومات في الوقت المناسب.

10- قلة الأخطاء التي يرتكبها الموظفون.

### 3-5-2- الفاعلية:

يرتبط مفهوم الفاعلية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مع قدرتها على البقاء والنمو والتطور وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، ولذا فإن المنظمات التي تمارس نشاط التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر فاعلية من التي لا تهتم بالتخطيط الاستراتيجي؛ لأن أنشطة التخطيط الاستراتيجي تهتم بدراسة المتغيرات البيئية المحيطة، وترسم الاستراتيجيات التي تجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومواصلة نموها واستقرارها.

ولقياس الفاعلية فلا بد من تحديد عدة معايير يتم من خلالها قياس الفاعلية، وقد أشار ( الشماع وحمود، 2000 : 328-329) إلى نوعين من هذه المعايير كالآتي:

أ- **تحديد نوع الأهداف وقياس تحقيقها:** هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فاعلية المنظمة: أولهما الأهداف الرسمية التي يمكن معرفتها والاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية كعقد التأسيس وغيره، أما الثاني فيمثل الأهداف الفعلية التي تتمثل في مؤشرات الإنتاج والإنتاجية، وكمية ونوعية وحجم المخرجات السلعية والخدمية التي تقدمها، وذلك خلال مدة زمنية معينة، ويمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعها صورة حقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، خاصة بعد إخضاعها للتحليل.

ب- **قياس القدرة على التكيف:** أشار (موت) إلى أن التكيف مؤشر مهم في قياس الفاعلية، وهو يعني "درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان" ( الشماع وحمود، 2000 : 329).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم اعتماد المعايير الآتية لقياس فاعلية البنوك الإسلامية اليمنية:

### 1 - تحقيق الأهداف.



- 2 - قدرة البنك على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- 3 - تحسن أرباح البنك مع مرور الزمن.
- 4 - جودة الخدمة المصرفية.
- 5 - وقت تقديم الخدمة.
- 6 - التوازن في جلب الأموال واستخدامها.
- 7 - قدرة البنك على المنافسة.
- 8 - حجم الديون المتعثرة.

#### 4- عرض النتائج وتحليلها:

##### 4-1- إجراءات الدراسة:

##### 4-1-1- أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وقد تم بناء الاستبانة في ضوء الجانب النظري، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، لا سيما دراسة (القرشي، 2010) التي تناولت العلاقة بين تفويض السلطة ونجاح منظمات المجتمع المدني، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام يمثل الأول منها البيانات الشخصية والوظيفية وهي: (العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، مدة الخدمة في البنك)، فيما يمثل القسم الثاني منها فقرات المتغير المستقل للدراسة والمتعلق بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية والبالغ عددها (32) فقرة، موزعة على ستة محاور، كما يوضح ذلك الجدول (3)، أما القسم الثالث فقد تضمن فقرات المتغير التابع للدراسة والمتعلق بمدى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية والبالغ عددها (18) فقرة، وقد تم توزيعها على محورين، كما يوضح ذلك الجدول (3).







جدول (3) توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

النسبة	عدد الفقرات	المحور	القسم
16%	8	تحليل البيئة الخارجية	التخطيط الاستراتيجي
22%	11	تحليل البيئة الداخلية	
6%	3	وضع الرؤية	
6%	3	وضع الرسالة	
8%	4	تحديد الأهداف طويلة المدى	
6%	3	رسم الاستراتيجيات واختيار البديل الاستراتيجي المناسب	
16%	8	كفاءة البنك	نجاح البنوك
20%	10	فاعلية البنك	
100%	50	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م. وقد قام الباحثان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة والذي يتكون من خمس درجات هي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وأعطيت الفقرات 5 درجات لموافق بشدة، و 4 لموافق و 3 لموافق إلى حد ما و 2 لغير موافق، ودرجة واحدة لغير موافق بشدة.

وللحكم على فقرات الاستبانة فقد تم استخدام الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري، وذلك من خلال مقارنة المتوسط الفعلي لكل فقرة مع المتوسط النظري (3)، حيث اعتبر هذا المتوسط كمحك (Criteria)، فإذا كان المتوسط الفعلي للفقرة أقل من المتوسط النظري ودال إحصائياً فإن تحقق الخاصية محل الدراسة (محتوى الفقرة) منخفض، وإذا كان المتوسط الفعلي للفقرة أقل أو أكبر من المتوسط النظري وغير دال إحصائياً فإن تحقق الخاصية محل الدراسة، متوسط، أما إذا كان المتوسط الفعلي أكبر من المتوسط النظري ودال



إحصائياً فإن تحقق الخاصية محل الدراسة عالٍ ويتحدد مستواه عن طريق حساب النسبة المئوية للخاصية محل الدراسة.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة فقد قام الباحثان بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملحوظاتهم حول فقرات أداة الدراسة ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي وضعت من أجلها، وكذلك مدى وضوح صياغتها اللغوية، وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء الملحوظات المقدمة.

وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، حيث تم توزيعها على (150) مديراً ونائب مدير ورئيس قسم، وقد تم استرجاع (133) استبانة بنسبة استرجاع (88%)، وتم استبعاد (4) استبانات وذلك لعدم اكتمال البيانات فيها، والجدول (4) يوضح الاستبانات الموزعة والمسترجعة حسب مجتمع الدراسة.

جدول (4) الاستبانات الموزعة والمسترجعة حسب مجتمع الدراسة

الاستبانات المسترجعة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات اسم البنك
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
33%	44	33.3%	50	بنك التضامن الإسلامي الدولي
31%	41	30%	45	بنك سبأ الإسلامي
25%	33	23.3%	35	مصرف اليمن البحرين الشامل
11%	15	13.4%	20	البنك الإسلامي اليمني
100%	133	100%	150	المجموع

المصدر : إعداد الباحثين، بالاعتماد على البيانات الميدانية، صنعاء، 2013م.

ولمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة، فقد تم استخدام اختبار كرونباخ (ألفا)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة، كما يوضح ذلك الجدول (5).





جدول (5) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لجميع فقرات الاستبانة

الجانِب	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\frac{1}{2}$ Alpha
تحليل البيئة الخارجية	8	91.9%	95.9%
تحليل البيئة الداخلية	11	91.8%	95.8%
وضع الرؤية	3	78.2%	88.4%
وضع الرسالة	3	84.8%	92.1%
تحديد الأهداف طويلة المدى	4	87.3%	93.4%
رسم الاستراتيجيات واختيار البديل الاستراتيجي المناسب	3	88.8%	94.2%
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>	<b>32</b>	<b>96.4%</b>	<b>98.2%</b>
كفاءة البنك	10	81.9%	90.5%
فاعلية البنك	8	79.0%	88.9%
<b>نجاح البنك</b>	<b>18</b>	<b>88.5%</b>	<b>94.1%</b>
<b>جميع محاور الاستبانة</b>	<b>50</b>	<b>96.6%</b>	<b>98.3%</b>

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة بلغت (96.6%) وهذا يعني قوة ثبات فقرات الاستبانة وأن المقياس صالح لقياس ما وضع من أجله، كما يتضح من الجدول (5) أن نسبة المصادقية لإجابات العينة بلغت (98.3%) وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات مرتفعة جداً أيضاً، مما يدل على قوة مساهمة كل فقرة من فقرات الاستبانة في بناء الدرجة الكلية للمقياس.



#### 4-1-2 الأساليب الإحصائية:

لقد تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام مستوى الدلالة النظرية 0,05 في اختبار دلالة فرضياته، فضلاً عن استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة بلغت (96.6%) وهذا يعني قوة ثبات فقرات الاستبانة وأن المقياس صالح لقياس ما وضع من أجله، كما يتضح من الجدول (5) أن نسبة المصدقية لإجابات العينة بلغت (98.3%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً أيضاً، مما يدل على قوة مساهمة كل فقرة من فقرات الاستبانة في بناء الدرجة الكلية للمقياس.

#### 4-2- خصائص عينة الدراسة:

الجدول (6) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية

والوظيفية.

#### الجدول (6) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	29	22.5%
	من 30 - 40 سنة	75	58.1%
	من 41 - 50 سنة	16	12.4%
	أكبر من 50 سنة	9	7%
	<b>المجموع</b>		<b>129</b>
المؤهل الدراسي	ثانوية فأقل	3	2.3%
	بكالوريوس	83	64.3%
	دراسات عليا	41	31.8%
	أخرى	2	1.6%
	<b>المجموع</b>		<b>129</b>





المتغير	الفئة	العدد	النسبة
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	13.9%
	من 5 - 10 سنوات	56	43.4%
	من 11 - 15 سنة	30	23.3%
	أكثر من 15 سنة	25	19.4%
	<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100.0%</b>
مدة الخدمة في البنك	أقل من 4 سنوات	40	31.0%
	من 4 - 8 سنوات	43	33.3%
	أكثر من 9 سنوات	46	35.7%
	<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100.0%</b>

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.  
يتضح من الجدول (6) أن عينة الدراسة توزعت على متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

**أولاً: العمر:** يتضح من الجدول (6) أن أغلبية العينة كانت من فئة (من 30-40 سنة)، حيث بلغت نسبتها (58.1%) من إجمالي عينة الدراسة، يليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (22.5%)، ثم الفئة (من 41-50 سنة) بنسبة (12.4%)، وأخيراً جاءت فئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة (7%) من عينة الدراسة، وقد يعود ارتفاع نسبة الذين أعمارهم من 30-40 سنة إلى أن غالبية العينة هم رؤساء الأقسام، حيث إن عددهم أكثر من عدد المديرين الآخرين الأعلى مستوى إدارياً منهم، وهذا العمر هو العمر المناسب لهذه الدرجة الوظيفية، كما قد يعود انخفاض نسبة الذين أعمارهم 50 سنة فما فوق إلى المستويات الوظيفية أيضاً، حيث إن مديري العموم ونوابهم هم أقل عدداً من المستويات الإدارية الأدنى منهم وهذا العمر هو العمر المناسب أيضاً لهذا المستوى الإداري.



**ثانياً: المؤهل الدراسي:** يتضح من الجدول (6) أن أغلبية العينة كانت من فئة (بكالوريوس)، حيث بلغت نسبتها (64.3%) من إجمالي عينة الدراسة، يليها الفئة (دراسات عليا) بنسبة (31.8%)، ثم الفئة (ثانوية فأقل) بنسبة (2.3%)، وأخيراً جاءت نسبة فئة (أخرى) بنسبة (1.6%) من العينة، وقد يعود ارتفاع نسبة الذين لديهم درجة البكالوريوس إلى أنه من شروط شغل الوظائف الإدارية أن يكون لدى الموظف شهادة بكالوريوس فأعلى، وبالتالي جاءت نسبة الذين ليس لديهم شهادات جامعية منخفضة جداً.

**ثالثاً: عدد سنوات الخبرة:** يتضح من الجدول (6) أن أغلبية العينة كانت من فئة (من 5-10 سنوات)، إذ بلغت نسبتها (43.4%) من إجمالي العينة، يليها الفئة (من 11-15 سنة) بنسبة (23.3%)، ثم الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (19.4%)، وأخيراً جاءت نسبة فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (13.9%) من إجمالي العينة، وقد يعود ارتفاع نسبة الذين عدد سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات إلى حداثة نشأة البنوك الإسلامية اليمنية التي انعكست على عدد سنوات الخبرة لدى العينة، كما أن انخفاض نسبة الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات قد يعود كذلك إلى شروط شغل الوظيفة، حيث إن من شروط شغل الوظائف التي في مستوى رئيس قسم فأعلى أن يكون لديه سنوات خبرة تزيد عن 5 سنوات.

**رابعاً: مدة الخدمة في البنك:** يتضح من الجدول (6) أن أغلبية العينة كانت من فئة (أكثر من 9 سنوات)، حيث بلغت نسبتها (35.7%) من إجمالي العينة، يليها الفئة (من 4-8 سنوات) بنسبة (33.3%)، وأخيراً جاءت نسبة فئة (أقل من 4 سنوات) (31%) من العينة، وقد يعود ارتفاع نسبة الذين مدة خدمتهم في البنوك الإسلامية أكثر من 9 سنوات إلى قلة عدد البنوك الإسلامية اليمنية التي يمكن للموظفين التنقل بينها، كما يدل انخفاض نسبة الموظفين الذين مدة خدمتهم أقل من أربع سنوات إلى الاستقرار الوظيفي الموجود لدى الموظفين في البنوك الإسلامية بسبب ارتفاع المرتبات التي يتقاضاها موظفو البنوك الإسلامية اليمنية، إضافة إلى الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها شاغلو هذه المناصب مقارنة بالمنظمات الأخرى في المجتمع اليمني.





#### 3-4 تحليل النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والتي تتمحور حول السؤال الرئيس لهذه الدراسة والمتمثل في "ما مدى قدرة البنوك الإسلامية اليمنية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؟"، وقد تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الأولى :

لقد نصت الفرضية الأولى على "وجود ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية قياسا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية"، وللتعرف على مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي فقد تم استخدام تحليل التباين T الأحادي (One Sample T Test) حول المتوسط النظري (3) والجدول (7) يوضح ذلك.

#### جدول (7) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي

الرقبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	الدالة عند 0.05	مستوى الممارسة
2	تحليل البيئة الخارجية	3.715	0.895	74.3%	11.330	* 0.000	عالٍ
1	تحليل البيئة الداخلية	3.727	0.874	74.5%	12.716	0* 0.00	عالٍ
3	وضع الرؤية	3.561	0.956	71.2%	7.979	* 0.000	عالٍ
3	وضع الرسالة	3.561	0.964	71.2%	7.539	* 0.000	عالٍ
4	تحديد الأهداف طويلة المدى	3.500	0.962	70.0%	6.933	* 0.000	عالٍ
5	رسم الاستراتيجيات والاختيار	3.460	0.971	69.2%	5.956	* 0.000	عالٍ
	متوسط التخطيط الاستراتيجي	3.587	0.937	71.7%	10.027	* 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية



يتضح من الجدول (7) أن البنوك الإسلامية اليمنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.587) ونسبة (71.7%)، وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، وهذا يعني قبول الفرضية الأولى، كما يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي يتراوح بين (74.5%) و(69.2%) وأن جميع المحاور حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائياً، وأن محور تحليل البيئة الداخلية جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لتحليل بيئتها الداخلية (74.5%)، وقد يعود ذلك إلى إدراك البنوك الإسلامية اليمنية لأهمية تحليل بيئتها الداخلية، فمن خلال تحليل البيئة الداخلية تتعرف البنوك على نقاط قوتها التي ستطلق من خلالها ونقاط الضعف من أجل معالجتها، وبدون تحليل البيئة الداخلية لن تستطيع البنوك الإسلامية اليمنية وضع رسالتها ورؤيتها وأهدافها بشكل صائب، وذلك لأنها ستجهل واقعها، بينما جاء في المرتبة الأخيرة محور ممارسة رسم الاستراتيجيات واختيار البديل المناسب، حيث بلغ مستواه (69.2%)، وقد يعود ذلك إلى أن البنوك الإسلامية اليمنية عادة ما تتبع استراتيجية النمو المستقر، حيث إنها تنمو بنسبة مئوية شبه ثابتة تحدد بحسب الأرقام المحققة في الأعوام السابقة، وأيضا فإن ذلك يعود إلى تركيز كبار المدراء في هذه البنوك على المخاطر الناتجة عن ضعف الاستقرار في البيئة المصرفية اليمنية، مما يحد من نشاط توليد خيارات استراتيجية عديدة مقارنة مع أنشطة التخطيط الاستراتيجي الأخرى، ويمكن العودة إلى الجدول (7) لمعرفة المتوسط الحسابي ونسبة الممارسة لكل محور من المحاور الأخرى.

ولمعرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، من قبل البنوك الإسلامية اليمنية على مستوى كل محور من محاور التخطيط الاستراتيجي، فقد تم استخدام الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري (3) وذلك على النحو الآتي :







أولاً: تحليل البيئة الخارجية:

جدول (8) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى ممارسة تحليل البيئة الخارجية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
3	تحليل العوامل الاقتصادية	3.767	0.923	75.3%	9.445	* 0.000	عالٍ
4	تحليل العوامل القانونية	3.705	0.896	74.1%	8.940	* 0.000	عالٍ
5	تحليل المتغيرات التقنية	3.628	0.911	72.6%	7.832	* 0.000	عالٍ
7	تحليل العوامل الاجتماعية	3.264	0.988	65.3%	3.029	* 0.003	عالٍ
6	تحليل العوامل السياسية	3.589	0.898	71.8%	7.451	* 0.000	عالٍ
1	تحليل العوامل التنافسية	3.984	0.857	79.7%	13.050	* 0.000	عالٍ
2	تحليل العوامل المتعلقة بالملاء	3.798	0.851	76.0%	10.653	* 0.000	عالٍ
1	تحليل عوامل مخاطر الاستثمار	3.984	0.838	79.7%	13.337	* 0.000	عالٍ
	<b>المتوسط</b>	3.715	0.895	74.3%	11.330	* 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (8) أن البنوك الإسلامية اليمنية تمارس تحليل البيئة الخارجية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.715) ونسبة (74.3%) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لتحليل البيئة الخارجية يتراوح بين (79.7%) و(65.3%) وأن جميع الفقرات حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائياً، وأن فقرتي تحليل العوامل التنافسية وتحليل عوامل مخاطر الاستثمار جاءتا في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبنفس المستوى، حيث بلغ مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لكل منهما (79.7%)، وقد يعود ذلك



إلى تأثير كل من هذين العاملين في البيئة الخارجية أكثر من غيرهما على نجاح البنوك الإسلامية اليمنية لأن الحصول على حصة سوقية مناسبة لأي بنك يعتمد على قوة وضعف البنوك الأخرى المنافسة، وكذلك يعتمد نجاح مشاريع البنك على قدرة البنك في توقع مخاطر الاستثمار والتقليل منها قدر الإمكان، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة ممارسة تحليل العوامل الاجتماعية، حيث بلغ مستواه (65.3%)، وقد يعود ذلك إلى انخفاض الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية مقارنة بالعوامل الأخرى في تأثيرها على أداء البنوك، ويمكن العودة إلى الجدول (8) لمعرفة المتوسط الحسابي ونسبة الممارسة لكل فقرة من الفقرات الأخرى.

### ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:

جدول (9) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى ممارسة تحليل البيئة الداخلية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
9	تحليل إمكانات البنك البشرية	3.535	0.969	70.7%	6.272	* 0.000	عالٍ
1	تحليل إمكانات البنك المالية	4.070	0.772	81.4%	15.730	* 0.000	عالٍ
5	تحليل إمكانات البنك التقنية	3.752	0.902	75.0%	9.472	* 0.000	عالٍ
7	تحليل إمكانات البنك المعلوماتية	3.605	0.833	72.1%	8.243	* 0.000	عالٍ
10	دراسة جودة الخدمات المصرفية المقدمة	3.450	1.000	69.0%	5.108	* 0.000	عالٍ
4	دراسة تكلفة الخدمة المصرفية	3.760	0.864	75.2%	9.987	* 0.000	عالٍ
6	تحليل نصيب البنك من الحصة السوقية	3.729	0.891	74.6%	9.294	* 0.000	عالٍ





الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
2	تحليل شبكة التوزيع للبنك	3.899	0.759	78.0%	13.461	* 0.000	عالٍ
6	تحليل صيغ التمويل الإسلامي المستخدمة في البنك	3.729	0.882	74.6%	9.387	* 0.000	عالٍ
3	تحليل مجالات الاستثمار المستخدمة في البنك	3.876	0.800	77.5%	12.429	* 0.000	عالٍ
8	تحليل إمكانات البنك الإدارية	3.597	0.940	71.9%	7.214	* 0.000	عالٍ
	<b>المتوسط</b>	3.727	0.874	74.5%	12.716	* 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (9) أن البنوك الإسلامية اليمنية تمارس تحليل البيئة الداخلية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.727) ونسبة (74.5%) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لتحليل البيئة الخارجية يتراوح بين (81.4%) و(69%) وأن جميع الفقرات حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائياً، وأن فقرة تحليل إمكانات البنك المالية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لتحليل إمكانات البنك المالية (81.4%)، وقد يرجع ذلك إلى أن البنوك الإسلامية هي في الأصل مؤسسات مالية، ولذلك تهتم كثيراً بتحليل إمكاناتها المالية، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة ممارسة دراسة جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حيث بلغ مستواها (69%)، وقد يعود ذلك إلى اهتمام البنوك الإسلامية اليمنية بتكلفة الخدمة المصرفية أكثر من جودتها وهذا يتوافق مع الوضع الحالي للسوق المحلية،



ويمكن العودة إلى الجدول (9) لمعرفة المتوسط الحسابي ونسبة الممارسة لكل فقرة من الفقرات الأخرى.

وبالنظر إلى نسب تحليل البيئة الداخلية ونسب تحليل البيئة الخارجية نجد أنها نسب متقاربة وهذا يعني أن البنوك الإسلامية اليمينية تعطي اهتماماً متقارباً لتحليل العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والعوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية من وجهة نظر العينة، وهذا يزيد من قدرة هذه البنوك على استغلال الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر المحيطة، وذلك بالاستفادة من نقاط قوتها الداخلية والتقليل من جوانب ضعفها الداخلي.

### ثالثاً: وضع الرؤية:

جدول (10) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى ممارسة وضع الرؤية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
1	يوجد لدى البنك رؤية واضحة	3.729	0.925	74.6%	8.948	* 0.000	عالٍ
3	رؤية البنك معروفة لدى جميع العاملين	3.256	0.929	65.1%	3.126	* 0.002	عالٍ
2	رؤية البنك مكتوبة	3.698	1.012	74.0%	7.827	* 0.000	عالٍ
	<b>المتوسط</b>	3.561	0.956	71.2%	7.979	* 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (10) أن البنوك الإسلامية اليمينية تقوم بوضع الرؤية بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.561) وبنسبة (71.2%) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمينية لوضع الرؤية يتراوح بين (74.6%) و(65.1%)، وأن جميع





الفقرات حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائياً، وأن فقرة يوجد لدى البنك رؤية واضحة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ مستوى ممارستها (74.6٪)، وقد يرجع ذلك إلى التزام البنوك الإسلامية اليمنية بشروط وضع الرؤية، والتي من أهمها أن تكون واضحة، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة رؤية البنك معروفة لدى جميع العاملين، حيث بلغ مستواها (65.1٪)، وقد يعود ذلك إلى عدم حرص بعض موظفي البنك في التعرف على رؤية بنكهم خاصة الموظفين الذين مناصبهم الإدارية ليست عالية، حيث يتركز اهتمامهم على أعمالهم اليومية التشغيلية.

رابعاً: وضع الرسالة:

جدول (11) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى ممارسة وضع الرسالة

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
1	يوجد لدى البنك رسالة واضحة	3.798	0.987	76.0%	9.186	* 0.000	عالٍ
3	رسالة البنك معروفة لدى جميع العاملين	3.217	0.910	64.3%	2.710	* 0.008	عالٍ
2	رسالة البنك مكتوبة	3.667	0.995	73.3%	7.612	* 0.000	عالٍ
	المتوسط	3.561	0.964	71.2%	7.539	* 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (11) أن البنوك الإسلامية اليمنية تقوم بوضع الرسالة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.561) ونسبة (71.2٪) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لوضع الرسالة يتراوح بين (76٪) و(64.3٪)، وأن جميع



الفقرات حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائية، وأن فقرة يوجد لدى البنك رسالة واضحة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ مستوى وجود رسالة واضحة لدى البنك (74.6%)، وقد يعود ذلك إلى مهنية البنوك الإسلامية اليمنية في صياغة الرسالة للبنك، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة رسالة البنك معروفة لدى جميع العاملين، حيث بلغ مستواها (64.3%)، وقد يعود ذلك إلى ضعف اهتمام بعض موظفي البنوك الإسلامية اليمنية بالتعرف على رسالة بنكهم، وذلك لتركز اهتمامهم على ما يتعلق بإجراءات عملهم اليومي.

خامساً: تحديد الأهداف طويلة المدى:

جدول (12) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى ممارسة تحديد الأهداف طويلة المدى

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
3	يتم وضع أهداف البنك في ضوء رؤيته	3.574	0.925	71.5%	7.043	* 0.000	عالٍ
4	يتم وضع أهداف البنك لمدة تزيد عن أربع سنوات	3.147	1.039	62.9%	1.610	* 0.110	متوسط
1	أهداف البنك واضحة	3.690	0.934	73.8%	8.392	* 0.000	عالٍ
2	أهداف البنك مكتوبة	3.589	0.949	71.8%	7.053	* 0.000	عالٍ
	<b>المتوسط</b>	3.500	0.962	70.0%	6.933	* 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (12) أن البنوك الإسلامية اليمنية تقوم بتحديد





الأهداف طويلة المدى بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.500) ونسبة (70%) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لتحديد الأهداف طويلة المدى يتراوح بين (73.8%) و(62.9%)، وأن جميع الفقرات حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائياً، وأن فقرة أهداف البنك واضحة جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لوضع أهداف واضحة للبنك (73.8%)، وقد يعود ذلك إلى التزام البنوك الإسلامية اليمنية بشروط وضع الأهداف والتي من أهمها الوضوح، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة وضع أهداف البنك لمدة تزيد عن أربع سنوات، حيث بلغ مستواها (62.9%)، وقد يعود ذلك إلى أن البنك الإسلامي اليمني يسعى إلى عدم نشر أهدافه طويلة المدى حتى عند بعض موظفيه خشية من المنافسة.

سادساً: رسم الاستراتيجيات واختيار البديل الاستراتيجي المناسب:

جدول (13) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى ممارسة

رسم الاستراتيجيات واختيار البديل الاستراتيجي المناسب

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
1	يتم مقابلة نقاط القوة والضعف للبنك مع الفرص والتحديات الخارجية	3.566	0.959	71.3%	6.703	* 0.000	عالٍ
3	يتم تطوير عدة استراتيجيات بديلة لتحقيق أهداف البنك	3.395	0.980	67.9%	4.584	* 0.000	عالٍ
2	يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة للبنك في ضوء نتائج تقييم البدائل الاستراتيجية	3.419	0.974	68.4%	4.882	* 0.000	عالٍ
	<b>المتوسط</b>	3.460	0.971	69.2%	5.956	* 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية



يتضح من الجدول (13) أن البنوك الإسلامية اليمنية تمارس عملية رسم الاستراتيجيات، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.460) ونسبة (69.2%) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لرسم الاستراتيجيات واختيار البديل الاستراتيجي الأنسب يتراوح بين (71.3%) و(67.9%)، وأن جميع الفقرات حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائياً، وأن فقرة مقابلة نقاط القوة والضعف للبنك مع الفرص والتهديدات الخارجية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ مستوى ممارستها (71.3%)، وقد يعود ذلك إلى أهمية هذا النشاط، حيث يعد هو الأساس لتوليد عدة خيارات استراتيجية بديلة ولن تستطيع البنوك الإسلامية اليمنية توليد عدة استراتيجيات واختيار البدائل المناسبة إذا لم تقابل نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة يتم تطوير عدة استراتيجيات بديلة لتحقيق أهداف البنك (67.9%)، وقد يعود ذلك كما أوردنا سالفاً إلى محدودية الاستراتيجيات التي يمكن توليدها في ظل ظروف عدم التأكد التي يعاني منها السوق المصري في اليمن حالياً.

#### الفرضية الثانية:

لقد نصت الفرضية الثانية على أنه "يوجد نجاح للبنوك الإسلامية اليمنية قياساً بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية"، وللتعرف على مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية، فقد تم استخدام تحليل التباين T الأحادي (One Sample T Test) حول المتوسط النظري (3) والجدول (14) يوضح ذلك.







جدول (14) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية

الرتبة	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
2	كفاءة البنك	3.450	0.902	69.0%	7.068	❖ 0.000	عالٍ
1	فاعلية البنك	3.483	0.868	69.7%	9.805	❖ 0.000	عالٍ
متوسط نجاح البنك		3.466	0.885	69.3%	9.074	❖ 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (14) أن مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.466) ونسبة (69.3%) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، وهذا يعني قبول الفرضية الثانية، كما يتضح من الجدول نفسه أن محور فاعلية البنك جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق، حيث بلغ مستوى تحقق فاعلية البنوك الإسلامية اليمنية (69.7%)، بينما جاء في المرتبة الثانية والأخيرة محور كفاءة البنك وبمستوى متقارب من مستوى تحقق الفاعلية، حيث بلغ مستواه (69.0%)، وقد يعود ذلك إلى أن الفاعلية أهم من الكفاءة من وجهة نظر العملاء، ومن ثم فقد ركزت البنوك الإسلامية اليمنية على تحقيقها بدرجة أكبر من تحقيق الكفاءة على أساس تقديم مصلحة وأهداف العملاء على مصلحة وأهداف البنك، باعتبار أن تحقيق مصالح العملاء وإرضائهم يقود حتماً إلى تحقيق أهداف البنك، فضلاً عن وجود منافسة من قبل البنوك الأخرى، الأمر الذي يتطلب التركيز على الفاعلية بدرجة أكبر من الكفاءة.

ولمعرفة مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية على مستوى محوري الكفاءة والفاعلية لتلك البنوك فقد تم استخدام الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري (3) وذلك على النحو الآتي:



أولاً: كفاءة البنوك الإسلامية اليمنية:

الجدول (15) يبين نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى كفاءة البنوك الإسلامية اليمنية.

جدول (15) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى كفاءة البنوك الإسلامية اليمنية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
2	يتم تحقيق أهداف إدارتكم بدون تجاوز للموارد المخصصة لكم	3.581	0.863	71.6%	7.649	* 0.000	عالٍ
1	يقوم الموظفون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة	3.674	0.752	73.5%	10.190	* 0.000	عالٍ
3	لدى البنك قدرة عالية على توظيف أمواله	3.535	0.857	70.7%	7.086	* 0.000	عالٍ
4	نسبة الأخطاء التي يرتكبها موظفيك منخفضة	3.473	0.801	69.5%	6.704	* 0.000	عالٍ
2	تتحسن عملية استخدام موارد البنك المتاحة بصورة مستمرة	3.581	0.854	71.6%	7.731	* 0.000	عالٍ
5	عند اتخاذك للقرارات تتوفر لديك المعلومة في الوقت المناسب	3.426	0.864	68.5%	5.605	* 0.000	عالٍ
7	عند اتخاذك للقرارات تتوفر لديك المعلومة بالدقة المطلوبة	3.357	0.837	67.1%	4.841	* 0.000	عالٍ
6	نسبة الرضا الوظيفي مرتفعة في البنك	3.372	1.119	67.4%	6.376	* 0.000	عالٍ
7	يوجد اندفاع ذاتي ومبادرة من مرؤوسيك لتأدية العمل	3.357	0.900	67.1%	4.502	* 0.000	عالٍ
8	الولاء التنظيمي مرتفع في البنك	3.140	1.178	62.8%	1.346	* 0.181	متوسط
	<b>المتوسط</b>	3.450	0.902	69.0%	7.068	* 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية





يتضح من الجدول (15) أن مستوى تحقق كفاءة البنوك الإسلامية اليمنية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.450) ونسبة (69%) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، كما يتضح من الجدول أن مستوى تحقق كفاءة البنوك الإسلامية اليمنية يتراوح بين (73.5%) و(62.8%) وأن جميع الفقرات حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائياً، وأن فقرة قيام الموظفين بإنجاز المهام الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة جاءت في المرتبة الأولى من حيث التحقق، حيث بلغ مستوى تحققها (73.5%)، وقد يعود ذلك إلى أن العمليات التي يؤديها موظفو البنوك هي عمليات مالية ولا بد أن تكون ذات جودة عالية لأن الأخطاء في هذه العمليات غير مقبولة إلا في إطار ضيق جداً، وذلك لأن كثرة الأخطاء ستؤثر على أرصدة العملاء وأرصدة البنك وهذا غير مقبول، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة الولاء التنظيمي مرتفع في البنك، حيث بلغ مستواها (62.8%)، وقد يعود ذلك إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في البيئة اليمنية بشكل عام نظراً لانخفاض دخل الموظفين في اليمن مقارنة مع الدول الأخرى، ويمكن القول إن هذا المستوى من الولاء التنظيمي يعد في مستواه الطبيعي، ويمكن العودة إلى الجدول (15) لمعرفة المتوسط الحسابي ونسبة الممارسة لكل فقرة من الفقرات الأخرى.

#### ثانياً: فاعلية البنوك الإسلامية اليمنية:

الجدول (16) يوضح نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى فاعلية البنوك الإسلامية اليمنية.



جدول (16) نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى فاعلية البنوك الإسلامية اليمنية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى الممارسة
3	لدى البنك قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات البيئية	3.659	0.702	73.2%	10.668	* 0.000	عالٍ
4	نسبة أرباح البنك تتحسن بمرور الزمن	3.643	0.925	72.9%	7.897	* 0.000	عالٍ
1	يتم تحقيق الحجم المستهدف من الودائع	3.891	0.803	77.8%	12.613	* 0.000	عالٍ
8	حجم الديون المتعثرة ينمو بنسبة أقل من عام إلى آخر	3.008	0.824	60.2%	0.107	* 0.915	متوسط
2	يتم تحقيق الأرقام المستهدفة من إيرادات التشغيل	3.713	0.742	74.3%	10.923	* 0.000	عالٍ
7	درجة جودة الخدمة المقدمة من البنك لعملائه تعد الأفضل بين البنوك المنافسة	3.093	1.049	61.9%	1.007	* 0.316	متوسط
6	يقدم البنك خدماته المصرفية للزبائن في وقت مناسب	3.411	0.981	68.2%	4.756	* 0.000	عالٍ
5	حجم الاستخدامات للأموال يتناسب مع حجم مصادرها	3.442	0.918	68.8%	5.468	* 0.000	عالٍ
	<b>المتوسط</b>	3.483	0.868	69.7%	9.805	* 0.000	عالٍ

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (16) أن مستوى تحقق فاعلية البنوك الإسلامية اليمنية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.483) ونسبة (69.7%) وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، كما يتضح من الجدول نفسه أن مستوى تحقق فاعلية البنوك الإسلامية اليمنية يتراوح بين (77.8%) و(60.2%) وأن جميع الفقرات حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائياً،





وأن فقرة تحقيق الحجم المستهدف من الودائع جاءت في المرتبة الأولى من حيث التحقق، حيث بلغ مستوى تحققها (77.8٪)، وقد يعود ذلك إلى أن عمل البنك الإسلامي يعتمد بشكل كبير على تحقيق الأرقام المستهدفة من الودائع، حيث إن البنك يعد وسيطاً بين المودعين والمستثمرين، ولذلك تعتمد فاعلية البنوك الإسلامية اليمنية بشكل كبير في قدرتها على استقطاب حجم كاف من الودائع، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة حجم الديون المتعثرة ينمو بنسبة أقل من عام إلى آخر، حيث بلغ مستواه (60.2٪)، وقد يعود ذلك إلى الظروف التي مرت بها اليمن خلال العامين الأخيرين والتي أثرت على قدرة المتعاملين مع البنوك في الوفاء بالتزاماتهم بشكل أفضل من السابق، ويمكن العودة إلى الجدول (16) لمعرفة المتوسط الحسابي ونسبة الممارسة لكل فقرة من الفقرات الأخرى.

### الفرضية الثالثة:

لقد نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه "يوجد أثر لممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي (بوصفه متغيراً مستقلاً) في مستوى نجاح تلك البنوك (بوصفه متغيراً تابعاً)"، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، كما تم استخدام اختبار الانحدار الخطي لمعرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل البنوك الإسلامية اليمنية في نجاح تلك البنوك وذلك على النحو الآتي:

### 1- طبيعة العلاقة بين ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي ونجاح تلك البنوك:

الجدول (17) يوضح طبيعة العلاقة بين ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي ونجاح تلك البنوك.



جدول (17) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة البنوك الإسلامية اليمينية للتخطيط الاستراتيجي ومستوى نجاحها

التفسير اللفظي	معامل ارتباط بيرسون		متغيرات الارتباط	
	مستوى الدلالة عند 0.05	درجة الارتباط		
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	58.1%	تحليل البيئة الخارجية	كفاءة البنك
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	64.3%	تحليل البيئة الداخلية	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	56.6%	وضع الرؤية	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	56.2%	وضع الرسالة	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	64.0%	تحديد الأهداف طويلة المدى	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	62.4%	رسم الاستراتيجيات والاختيار	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	71.0%	التخطيط الاستراتيجي	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	60.9%	تحليل البيئة الخارجية	فاعلية البنك
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	68.8%	تحليل البيئة الداخلية	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	40.3%	وضع الرؤية	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	38.7%	وضع الرسالة	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	60.6%	تحديد الأهداف طويلة المدى	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	59.9%	رسم الاستراتيجيات والاختيار	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	64.0%	التخطيط الاستراتيجي	
ارتباط إيجابي دال	* 0.000	72.6%	التخطيط الاستراتيجي	نجاح البنك

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (17) وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح البنوك الإسلامية اليمينية، حيث بلغ معامل





ارتباط بيرسون (72.6%)، وهو دال إحصائياً وموجياً، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية يسهم في نجاح تلك البنوك، كما يتضح من الجدول (20) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية وموجبة، حيث تراوحت ما بين (64.3%) لنشاط تحليل البيئة الداخلية، و (56.2%) لنشاط وضع الرسالة، وذلك على مستوى كفاءة البنك، وقد يرجع ذلك إلى أن أنشطة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بعلاقة طردية موجبة مع كفاءة البنوك الإسلامية اليمنية، حيث إن أنشطة التخطيط الاستراتيجي تساعد البنوك على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن، كما تراوحت ما بين (68.8%) لنشاط تحليل البيئة الداخلية، و (38.7%) لنشاط وضع الرسالة على مستوى فاعلية البنك، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العلاقة بين أنشطة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية البنوك الإسلامية اليمنية، حيث إن أنشطة التخطيط الاستراتيجي تسهم في قدرة البنوك الإسلامية اليمنية على تحقيق أهدافها، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين ممارسة كل نشاط من أنشطة التخطيط الاستراتيجي ومستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية.

2- أثر ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي في نجاح تلك البنوك: الجدول (18) يبين أثر ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي في نجاح تلك البنوك.



جدول (18) نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة أثر ممارسة البنوك الإسلامية اليمينية للتخطيط الاستراتيجي في مستوى نجاحها

التفسير اللفظي	الانحدار		متغيرات الانحدار	
	مستوى الدلالة عند 0.05	درجة التأثير		
	0.954	-0.007	تحليل البيئة الخارجية	كفاءة البنك
تأثير إيجابي دال	* 0.003	0.346	تحليل البيئة الداخلية	
	0.638	0.067	وضع الرؤية	
	0.534	0.092	وضع الرسالة	
	0.103	0.196	تحديد الأهداف طويلة المدى	
	0.153	0.149	رسم الاستراتيجيات والاختيار	
تأثير إيجابي دال	* 0.000	0.480	<b>التخطيط الاستراتيجي</b>	
	0.719	0.040	تحليل البيئة الخارجية	فاعلية البنك
تأثير إيجابي دال	* 0.000	0.430	تحليل البيئة الداخلية	
	0.615	-0.070	وضع الرؤية	
	0.238	-0.171	وضع الرسالة	
تأثير إيجابي دال	* 0.001	0.380	تحديد الأهداف طويلة المدى	
	0.126	0.155	رسم الاستراتيجيات والاختيار	
تأثير إيجابي دال	* 0.000	0.464	<b>التخطيط الاستراتيجي</b>	
تأثير إيجابي دال	* 0.000	0.496	<b>التخطيط الاستراتيجي</b>	نجاح البنك

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي، صنعاء، 2013م.

❖ ذات دلالة إحصائية

يتضح من الجدول (18) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على نجاح البنوك الإسلامية اليمينية، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي (0.496)، وهو دال إحصائياً وموجباً، وهذا يعني أن زيادة ممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي ستؤدي إلى زيادة نجاح تلك البنوك كما يتضح من الجدول (18)، وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة، وبالنظر إلى التفاصيل







نجد أن زيادة التخطيط الاستراتيجي ستؤدي إلى زيادة قدرها (48%) في كفاءة البنك وكذلك ستؤدي إلى زيادة قدرها (46.4%) في فاعلية البنك، وقد يرجع ذلك إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي بنجاح البنوك الإسلامية اليمنية الذي يزيد من قدرة هذه البنوك على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ونلاحظ من الجدول (18) أن زيادة نشاط تحليل البيئة الداخلية سيؤدي إلى زيادة قدرها (34.6%) في كفاءة البنك، وإلى زيادة قدرها (43%) في فاعلية البنك، وقد يعود ذلك إلى دور نشاط تحليل البيئة الداخلية للبنك الإسلامي في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، فمن خلال ذلك يستطيع البنك استغلال نقاط قوته واستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن، وبالتالي تحقيق أهداف البنك بكفاءة وفاعلية، كما نلاحظ من الجدول (18) أن زيادة نشاط تحديد الأهداف طويلة المدى سيؤدي إلى زيادة قدرها (38%) في فاعلية البنك، وقد يعود ذلك إلى أن تحديد الأهداف طويلة المدى للبنوك الإسلامية اليمنية يساعدها على تحديد الموارد المطلوبة ويساعدها على توزيع هذه الموارد واستخدامها بطريقة تحقق أفضل النتائج، وبما يؤدي إلى زيادة كفاءتها. أما بقية أنشطة التخطيط الاستراتيجي فلم تكن ذات دلالة إحصائية وتبين أنه لا يوجد لها تأثير من وجهة نظر العينة على نجاح البنوك الإسلامية اليمنية وذلك عندما تمارس بصورة منفردة، أما عند ممارسة جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي كاملة فإنها تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية كما تم توضيح ذلك أعلاه، وبناء على ذلك فإن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثالثة.

#### 5- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

##### 5-1- الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي تم مناقشتها تتمثل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

- 1- أن البنوك الإسلامية اليمنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بمستوى عالٍ، حيث بلغت نسبة ممارستها للتخطيط الاستراتيجي 71.7%.
- 2- أن أكثر أنشطة التخطيط الاستراتيجي ممارسة من قبل البنوك الإسلامية



اليمنية هو نشاط تحليل البيئة الداخلية، إذ بلغ مستوى ممارستها 74.5% وهو مستوى عالٍ.

3- أن أقل أنشطة التخطيط الاستراتيجي ممارسة من قبل البنوك الإسلامية اليمنية كان نشاط رسم الاستراتيجيات واختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بينها، حيث بلغت نسبة ممارستها لهذا النشاط 69.2% وهو مستوى عالٍ أيضاً.

4- أن مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية كان عالياً، إذ بلغت نسبة نجاح البنوك الإسلامية اليمنية 69.3%.

5- أن مستوى تحقق كل من الفاعلية والكفاءة في البنوك الإسلامية اليمنية كان عالياً وبمستوى متقارب، حيث بلغ مستوى الفاعلية 69.7%، ومستوى الكفاءة 69%.

6- أن أكثر معايير الفاعلية تحققاً هو معيار قدرة البنوك الإسلامية اليمنية على تحقيق الحجم المستهدف من الودائع، حيث جاء بمستوى عالٍ بنسبة ممارسة 77.8%.

7- أن أقل معايير الفاعلية تحققاً هو معيار نمو حجم الديون المتعثرة بنسبة أقل من عام لآخر، حيث جاء بمستوى متوسط وبنسبة 60.2%.

8- أن أكثر معايير الكفاءة تحققاً هو معيار قيام موظفي البنوك الإسلامية اليمنية بإنجاز المهام الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة، حيث جاء بمستوى عالٍ وبنسبة 73.5%.

9- أن أقل معايير الكفاءة تحققاً في البنوك الإسلامية اليمنية هو معيار الولاء التنظيمي، حيث جاء بمستوى متوسط بنسبة تحقق 62.8%.

10- وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية بين ممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي ونجاح البنوك الإسلامية اليمنية بنسبة 72.6%، حيث إن ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لأنشطة التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجاباً في تحسين نجاح هذه البنوك، وبدرجة 0.496.

11- أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل البنوك الإسلامية اليمنية يؤثر في





مستوى كفاءتها بدرجة 0.48.

12- أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل البنوك الإسلامية اليمنية يؤثر في

مستوى فاعليتها بنسبة 0.464.

## 5-2- التوصيات والمقترحات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات

والمقترحات الآتية:

1- ضرورة ممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي من قبل البنوك الإسلامية

اليمنية بشكل أوسع من الممارسة الحالية، و لاسيما نشاط توليد عدة خيارات

استراتيجية واختيار الخيارات الاستراتيجية المناسبة للبنوك التي ستؤدي إلى نمو

هذه البنوك وتطورها.

2- ضرورة زيادة ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية لنشاط تحليل البيئة الخارجية

أكثر مما هي عليها الآن، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة قدرة تلك البنوك على

التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، وإلى توقع التهديدات المحتملة لتجنبها أو

التخفيف منها وإلى التعرف على الفرص المتاحة واستثمارها.

3- ضرورة الاهتمام بتحصيل الديون لدى عملاء البنوك الإسلامية اليمنية أولاً

بأول، حتى لا تتحول إلى ديون مشكوك فيها أوديون متعثرة، ووضع آلية للحد من

حجم الديون المتعثرة، بطريقة تسهم في نجاح تلك البنوك.

4- أن تركز البنوك الإسلامية اليمنية على تحسين جودة خدماتها المصرفية

بشكل أفضل مما هي عليه الآن، حيث إن زيادة جودة الخدمات المصرفية

سيزيد من فاعلية هذه البنوك.

5- ضرورة زيادة التركيز من قبل البنوك الإسلامية اليمنية على رفع الولاء

التنظيمي لموظفي هذه البنوك أكثر مما هو عليه الآن، لأن الولاء التنظيمي

يؤثر في كفاءة كل من الموظفين والبنك بشكل كبير.

6- ضرورة الاستفادة من العلاقة الإيجابية بين أثر ممارسة البنوك الإسلامية

اليمنية للتخطيط الاستراتيجي ومستوى نجاح تلك البنوك، من خلال زيادة

الاهتمام بممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي الذي سيؤدي بشكل أكيد



- إلى زيادة كفاءة البنوك الإسلامية اليمنية وفعاليتها ونجاحها.
- 7- أن تقوم البنوك الإسلامية اليمنية بنشر التوعية المستمرة بين موظفيها بأهمية ممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي وأثر ذلك في نجاحها، وأيضا توعية الموظفين بمعايير الكفاءة والفاعلية والعمل على تحقيقها.
- 8- أهمية توضيح رسالة البنوك الإسلامية اليمنية ورؤيتها للعاملين لديها، لأن الرؤية والرسالة هما الإطار العام الذي يحدد مكانة البنوك التي تريد أن تصل إليها مستقبلا، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى توجيه جهود الموظفين وتكاتفها للوصول بالبنك إلى تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.
- 9- إنشاء إدارة أو وحدة إدارية تختص بالتخطيط الاستراتيجي في كل بنك من البنوك الإسلامية اليمنية، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة اهتمام هذه البنوك بممارسة التخطيط الاستراتيجي، وستقوم هذه الإدارة بمتابعة إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.
- 10- أن يتم تدريب الموظفين في البنوك الإسلامية اليمنية بشكل جيد على التخطيط الاستراتيجي من خلال تنفيذ برامج تدريبية تخصصية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وإشراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية.
- 11- يقترح الباحثان إجراء دراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك اليمنية التقليدية لمعرفة مدى توافق نتائج هذه الدراسة مع الدراسة الحالية.





## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

#### أ- الكتب :

- 1 - الحميري، عبد الجليل سعيد، الإدارة الاستراتيجية، بطاقة الأهداف المتوازنة، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، صنعاء، 2012م.
- 2 - الدوري زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2005م.
- 3 - الريبيدي محمد علي، بامشموس عبد الله أحمد، المحاسبة في البنوك التقليدية والإسلامية، الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، صنعاء، 2007م.
- 4 - رشيد صالح عبدالرحمن، جلاب إحسان دهش، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، 2008م.
- 5 - الرفاعي فادي محمد، المصارف الإسلامية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007م.
- 6 - الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2005م.
- 7 - الشمري صادق راشد، أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية أنشطتها التطلعات المستقبلية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
- 8 - طوقان عامر عزة، المصارف الإسلامية، مطابع مؤسسة يمن تاييمز، الجزء الأول، اليمن، 2007م.
- 9 - العارف نادية، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
- 10 - العريقي منصور محمد، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، صنعاء، 2006م.
- 11 - علي شريف وآخرون، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، لبنان، بيروت، 1989م.
- 12 - القطامين أحمد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002م.
- 13 - المرهضي، سنان غالب، نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي، مركز الأمين للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، صنعاء، 2006م.
- 14 - الوادي محمود حسين، سحمان حسين محمد، النظرية والتطبيقات المصارف الإسلامية الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008م.



15 - وهيلن توماس، هنجر دافيد، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباح، معهد الإدارة الع، السعودية، 1990م.

**ب- البحوث:**

- 1 - أبو زقي، خديجة منصور، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 10-12/5/2011م، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 2 - أحسن جميلة، جلولي سهام، أهمية التسيير الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 2-4/4/2013م، جامعة الزيتونة، الأردن.
- 3 - إيمان نورالدين، صورية كحول، الكفاءة والفعالية، أخلاقيات المؤسسة: وجهة نظر أصحاب المصلحة"، بحث غير منشور، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008 م.
- 4 - أيوب ناديا حبيب، ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، نوفمبر 1997م.
- 5 - بشر عادل محمد أحسن، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2012م.
- 6 - الدجني إياد علي يحي، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م.
- 7 - سونيا عمر، حرنان نجوى، واقع التخطيط الاستراتيجي في ظل إدارة الجودة الشاملة "جامعة القدس المفتوحة أنموذجا"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 2-4/4/2013م، جامعة الزيتونة، الأردن.
- 8 - سويدان ريم ابراهيم، العوامل المؤثرة لنجاح التخطيط الاستراتيجي في بعض البنوك العاملة في اليمن، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2010م.
- 9 - العامري عبده أحمد، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطور الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم،





2006م.

- 10 - عميرة، خالد عبد المصلح، أثر أداء المصارف وهيكل السوق على الكفاءة المصرفية، دراسة تحليلية للمصارف التجارية العاملة في الأردن (1994) - (2003)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2005م.
- 11 - العمر خضر محمود محمد، أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2000م.
- 12 - القرشي، أفراح أحمد، العلاقة بين تفويض السلطة ونجاح منظمات المجتمع المدني، دراسة ميدانية لجمعيات ومؤسسات واتحادات أهلية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا والبحوث، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2009م.
- 13 - القبلي محمود محمد، دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية، بحث ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - صنعاء، 2011م.
- 14 - اللوح عادل منصور سليمان، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2007م.
- 15 - محمد سليمان عبد ربه، دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية والإفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 10-12/5/2011م، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 16 - المغربي عبد الحميد عبدالفتاح، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث منشور رقم 66، المعهد الإسلامي للبحوث والتطوير، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2004م.
- 17 - نورالدين مازن سليم محمود، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
- 18 - يزبك حسن راغب، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمصارف اللبنانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في لبنان، 2003م.
- 19 - يحيى نعيم، حرنان نجوى، خلايا ضمان الجودة كآلية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الجزائرية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي المنعقد خلال الفترة 2-4/4/2013م، جامعة الزيتونة، الأردن.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Hitt Micheal A, Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E. , Strategic Management: Competitiveness And Globalization Concepts and Cases , Thomson South Western, 6<sup>th</sup> edition U.S.A. , 2005.
- 2- Pearce John A., Robinson Richard B., Strategic Management, Strategy Formulation And Implementation, 3<sup>rd</sup> edition , U.S.A., 1991.
- 3- Thomas Wheelen, Hunger,J. , Strategic Management , 2<sup>nd</sup> edition , Addison Wesley Publishing Company ,1986.

