



# جامعة الناصر AL-NASSER UNIVERSITY

## علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال بالمصارف الإسلامية اليمنية

أ.د / أبو سفيان محمد البشير \_ باحث أول

أ/ صادق حمود عبد الله الجماعي - باحث ثاني

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والتنمية الريفية - جامعة

الجزيرة - السودان

AUTHORIZED BY AL-NASSER UNIVERSITY'S RESEARCH OFFICE  
جميع حقوق النشر محفوظة لمكتب البحوث والنشر بجامعة الناصر

## علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال بالمصارف الإسلامية اليمنية

أ.د / أبو سفيان محمد البشير \_ باحث أول

أ/ صادق حمود عبد الله الجماعي - باحث ثاني

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والتنمية الريفية

- جامعة الجزيرة - السودان

### الملخص

# 1

تهدف الورقة إلى دراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال بالمصارف الإسلامية اليمنية .  
اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي . و جمع البيانات والمعلومات عن طريق الاستبيانات . واستخدام العينة الحصرية لجمع المعلومات الأولية واستخلاص بيانات ومعلومات مؤشرات كفاءة التسويق المصرفي ورأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية من القوائم المالية المنشورة للمصارف قيد الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية . تم تقديم العديد من التوصيات أهمها : يجب على المصارف الإسلامية اليمنية استخدام التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة التسويق ورأس المال . و ربط علاقة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤشرات كفاءة أداء المصارف الإسلامية المتمثلة في مؤشرات كفاءة التسويق المصرفي . ومؤشرات كفاءة رأس المال .

**المقدمة :**

التخطيط الاستراتيجي هو عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة . وكذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة. ويساعدها في ذلك عملية الاختيار الاستراتيجي المغربي، (2009م) . وضع حنفي (2009) أن التخطيط الاستراتيجي هو خريطة طريق ونمط عمليات في إطار فلسفة وعقيدة منهجية لتحقيق وتعظيم أهداف النشاط ومواجهة متغيرات البيئة الخارجية والتنبؤ بالعمليات المستقبلية لتحديد الاتجاه طويل الأجل ومن ثم يمكن توجيه الموارد إلى الفرص المستمرة وتجنب المخاطر والتغلب على أوجه الضعف والبناء على عناصر القوة . وبالتالي تحقيق مركز تنافسي متميز من خلال تحقيق الفعالية وفي ذات الوقت ضمان الكفاءة في التنفيذ . ويعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي المغربي، (1999م). وتقع مسئولية التخطيط الاستراتيجي على كل المستويات الإدارية في المنظمة ولكنها تقع في المقام الأول على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومنسقي التخطيط الاستراتيجي . ويمكن حصرها في ثلاث جهات أساسية هي الإدارة العليا والصف الثاني لها والخبراء الذين يعملون لدى المنظمة بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارج المنظمة .السيد، (1998) وذكر المغربي (2004) أن التغيرات العالمية والمحلية فرضت على منظمات الأعمال تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في كافة مجالات الأعمال التي تزاولها تلك المنظمات . والمصارف الإسلامية هي صورة من صور المنظمات الحديثة التي تسعى دائما للتحديث والتطوير والتغيير للأفضل . فهي نظم ديناميكية حية يتناسب ويتوافق معها أسلوب العمل الاستراتيجي . وهذا يلزم صناع القرار في المصارف الإسلامية أن يعملوا جاهدين على تبني رؤى مستقبلية تقوم على الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق أفضل أداء استراتيجي للمصارف الإسلامية التي تتصف بحدثة النشأة . وهذا يحتم عليها تحديد وجهتها لتحقيق أهدافها وفقاً لمنهجيتها كبديل منطقي وصحيح لتنمية المال وتثمينه . . أن تطبيق المصارف الإسلامية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، و التفاعل البيئي على المدى البعيد، وتدعيم المركز التنافسي. وتحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية والقدرة على إحداث التغيير، و تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة . وأضاف المغربي(2004 م) والزمان(2009م) أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة العليا في المصارف الإسلامية على تحقيق عدد من المزايا أهمها تحديد أهداف المصرف الإسلامي بصورة أكثر واقعية. وبتيح الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف . والمساهمة في توجيه الاهتمام نحو الموضوعات الاستراتيجية وبيان كيفية التعامل مع وحدات الأعمال الفعالة وغير الفعالة . ويسهم في تنشيط القدرات الابتكارية والإبداعية

لأعضاء الإدارة العليا. والعمل على زيادة معدل نمو المصرف وتحسين ربحيته. ويساعد على السيطرة على موارد المصرف وحسن تحقيقها وتوجيهها. وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الأفضل. والعمل على زيادة فعالية الاتصالات داخل المصرف، وتمكين المصرف من تحديد مواطن القوة والضعف مما يسهل من تقوية المركز التنافسي. والإسهام في تحديد الاتجاهات الرئيسية للتغيرات البيئية وما ينتج عنها من فرص وتهديدات، والمساعدة على إحداث التوازن الفعال بين حركة القوى البيئية الخارجية التي لا تستطيع السيطرة عليها وعناصر البيئة الداخلية التي يمكن السيطرة عليها. والمساعدة على وضع التنظيم الكفاء الذي يمكن من تحقيق رؤية ورسالة المصرف والتوصل لأهدافه. ويساعد على تدريب الموارد وإعداد كوادر جديدة. ويساعد التخطيط الاستراتيجي على تطبيق مدخل الإدارة بالنظم ويمكن من إحكام الرقابة على العمليات وحسن تقييم الأداء.

## 2- مشكلة البحث :

استحوذ موضوع التخطيط الاستراتيجي على اهتمام مختلف المؤسسات ومنها المصارف الإسلامية التي تعمل في بيئات أعمال شديدة التعقيد. وهذا يجعل ممارسة التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفاً للمصارف الإسلامية حتى تصبغ على نفسها شرعية الوجود من خلال صياغة رؤية ورسالة وقيم وأهداف واضحة لها ورسم موقفها التنافسي وإدارة العلاقات التفاعلية مع البيئة على المدى البعيد. وتعتبر المصارف الإسلامية كيانات تنظيمية حديثة النشأة كونها مازالت تؤسس قواعدها وتلمس خطاها فهي كغيرها من المؤسسات تواجه الانعكاسات الناشئة من التغيرات البيئية مثل ظهور تكتلات اقتصادية مادية، وتحالفات استراتيجية، واندماجات بين المؤسسات المالية العملاقة، وتحرير تجارة الخدمات والتقدم التكنولوجي المذهل. الأمر الذي يحتم عليها مواكبة المستجدات في الصناعة المصرفية حتى تصمد أمام مثل هذه التحديات، وبالتالي أصبحت عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي للمصارف الإسلامية أكثر أهمية حتى تتمكن من الحفاظ على معدلات أداء مرتفعة تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها ونتيجة لحدثة نشأتها وما تطلبه من اهتمام بتبني الرؤية المستقبلية واعتماد التخطيط الاستراتيجي والاهتمام بالإنجاز والتميز في الأداء. فهي تمارس أنشطتها وتقدم خدماتها المتعددة في بيئة مصرفية صعبة ومتشابكة مما يلقي عليها عبئاً كبيراً في مثل هذه البيئة التي أنشئت المصارف التقليدية فيها منذ زمن بعيد وتقدم خدماتها بناء على تجارب وخبرات متعددة المغربي (2004). وتعتبر المصارف الإسلامية اليمينية حديثة النشأة بالنسبة لهيكل النظام المصرفي اليمني فقد بدأت عملها عام 1996م وينظم عملها القانون رقم (21) لسنة 1996م بشأن المصارف الإسلامية ويتكون قطاع المصارف الإسلامية اليمينية من أربعة مصارف تستحوذ على 40% من الحصة السوقية في اليمن وهي البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار وبدأ العمل في 6- 1996م وبنك التضامن الإسلامي الدولي وبدأ العمل في 7- 1996م وبنك سبأ الغسلامي وبدأ العمل في 4- 1997م ومصرف

اليمن البحرين الشامل وبدأ العمل في 2002م. ويعمل في المصارف الإسلامية اليمنية (1851) موظف والطايم الاشرافى والقياىى (354) بحسب إفااء الموارء البشرىة فى المصارف الإسلامية اليمنية فى مارس 2013م . ووضا الزمانى (2009) أنه على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجى وأثره على كفاءة أداء المنظمة وءحقيق الميزة التنافسىة لها ومواجهة الأءىاء التى ءواجهها فإن هناك عءم إءراك بالشكل الكافى من قبل إءارة المصارف الإسلامية اليمنية بأهمىة التخطيط الاستراتيجى وءهئئة وإعداد المصارف الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجى فالاءجاه السائء فى صياغة الخطة الاستراتيجية هى إعداد الخطة الاستراتيجية من قبل فئة محدوءة جداً فلا ءشارك كل المسءوىاء الإءارىة فى صياغة الخطة الاستراتيجية الأمر الذى يؤءى إلى صياغة بعىءة عن الواقع وعءم ءجانس الفكر والممارسة للأنشطة لدى الموظفىن فالأنشطة التخطيطىة لا ءبءو واضحة ومفهومة وغير مكءوبة أو منشورة أو معممة . وانشغال إءارة المصارف الإسلامية اليمنية بالأعمال الؤومىة الرءوئىة وضعف مءابعة ءنفيذ الخطة الاستراتيجية يضعف الاءزام بءنفيذها وؤولء شعوراً بعءم أهمىءها فعلمىة ممارسة التخطيط الاستراتيجى فى المصارف الإسلامية اليمنية لا ءءصف بالاستمرارىة فلا يتم مراقبة وءقووم الخطة الاستراتيجية ولا مراءعءها بشكل ءورى مما يؤءى إلى ءقائماها وعءم مواكبءها للمسءءءاء والمءغىراء التى ءطراً فى بىءءها الءاخلىة والءارءىة . وءءءاج المصارف الإسلامية إلى خطة اسءرائىىة مءغىرة ومءءءءة وءطوور مسءمر للإءراءاء والأءهزة لءءسفن مسءوى الأداء . وإزالة المعوقاء ومواجهة الأءءى الحقىقى الذى يكمن فى القءراءءء التنافسىة لهءه الصناعة وأءء زمام المباءرة والابءءكار والءىنامىكىة والقءرة على الاءءاه بمرونة وكفاءة وسرعة لاءءىاءاء الأسواق . المكاوى (2003م) . وبنىاء على ما سبىق ءطرا الخرقة ءساؤل الاءى : هل للتخطيط الاستراتيجى علاقة بكفاءة ءسوق المصربى وكفاءة رأس المال فى المصارف الإسلامية اليمنية ؟

### 3- أهءاف البءء :

الغرض من هءا البءء ءراءة علاقة التخطيط الاستراتيجى بكفاءة أداء المصارف الإسلامية اليمنية وءلك من ءلال ءراءة الاءفاء ءفصلىة ءالىة:

- 3- 1 : ءراءة علاقة التخطيط الاستراتيجى بكفاءة ءسوق المصربى فى المصارف الإسلامية اليمنية.
- 3- 2 : ءراءة علاقة التخطيط الاستراتيجى بكفاءة رأس المال فى المصارف الإسلامية اليمنية.

### 4- فرضىاء البءء :

- 4- 1 : ءوءء علاقة بىن التخطيط الاستراتيجى و كفاءة ءسوق المصربى فى المصارف الإسلامية اليمنية.
- 4- 2 : ءوءء علاقة بىن التخطيط الاستراتيجى وكفاءة رأس المال فى المصارف الإسلامية اليمنية .

## 5-: أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً وهو التخطيط الاستراتيجي و من خلال تناوله لقطاع مهم وركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد اليمني وهو قطاع المصارف الإسلامية ويعتبر أول محاولة للربط بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء في المصارف اليمنية، كما يعتبر حجر الأساس للقيام بدراسات مستقبلية حول التخطيط الاستراتيجي وكفاءة الأداء في اليمن. و مرجعاً أساسياً في المكتبة اليمنية والمكتبات العربية.

## 6- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-6: التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية :

وضح المكاوي (2003م) بأن الأحداث الأخيرة التي شهدتها العالم أفرزت عدة تطورات أدت في مجملها إلى نتائج بدأت تظهر ملامحها واضحة على الاقتصاد الدولي بصفة عامة وعلى الجهاز المصرفي بصفة خاصة . وفي ضوء التطورات المصرفية المعاصرة فإنه من الطبيعي أن تتأثر المصارف الإسلامية وأن تواجه بمنافسة حادة تملّي عليها ضرورة بناء استراتيجيات عمل جديدة حتي تتمكن من الحفاظ على المكتسبات التي اكتسبتها خلال المرحلة السابقة حيث التخطيط الاستراتيجي بمثابة علم وفن التعامل مع المستقبل وهي مهمة لم تعد سهلة اليوم . وأضاف المكاوي أن المرحلة المقبلة تتطلب من كل مصرف اسلامي أن يضع لنفسه خطة استراتيجية فاعلة مؤثرة في السوق المحلي والإقليمي أو العالمي يسير عليها ويعمل لتنفيذها وبما يؤدي إلى التكيف مع المتغيرات من خلال حسن توظيف الموارد ونقاط القوة لاقتناص ما تهيئه البيئة من فرص وما تفرضه من تهديدات . ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التي صممت الاستراتيجية كسبيل لبلوغها، و تحتاج المصارف الإسلامية إلى خطة استراتيجية متغيرة ومتجددة وتطوير مستمر للإجراءات والاجهزة لتحسين مستوى الأداء وإزالة المعوقات ومواجهة التحدي الحقيقي الذي يكمن في القدرات التنافسية لهذه الصناعة وأخذ زمام المبادرة والابتكار والديناميكية والقدرة على الاتجاه بمرونة وكفاءة وسرعة لاحتياجات الأسواق . واهتمام المصارف الإسلامية بعملية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى وضوح التوجه الاستراتيجي، والتفاعل البيئي على المدى البعيد، وتحقيق النتائج المرجوة، وتدعيم المركز التنافسي، والقدرة على إحداث التغيير، وتخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة. ويساعد الإدارة العليا على تحديد أهداف المصرف الإسلامي بصورة أكثر واقعية. وبتيح الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف والمساهمة في توجيه الاهتمام نحو الموضوعات الاستراتيجية وبناء كيفية التعامل مع وحدات الأعمال الفعالة وغير الفعالة. ويسهم في تنشيط القدرات الابتكارية والإبداعية لأعضاء الإدارة العليا والعمل على زيادة معدل نمو المصرف وتحسين ربحيته. كمايساعد على السيطرة على موارد المصرف وحسن تخصيصها وتوجيهها وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ

القرارات الأفضل . ويعمل على زيادة فعالية الاتصالات داخل المصرف وتمكينه من تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات ويساعد على وضع التنظيم الكفاء الذي يمكن من تحقيق رؤية و رسالة المصرف والتوصل لأهدافه . ويهتم بدراسة وتحليل ردود أفعال المنافسين لمواجهةها. المغربي ( 2004م) ، ووضح المكاوي (2003) أن أهم الخطوط الرئيسية التي ينبغي أن تركز عليها الخطة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية هي تحقيق التوازن بين الأصول والالتزامات وتنوع محفظة الاستثمارات لتحسين جانب المخاطر وتحسين الربحية وبناء علاقات عميقة لحشد الموارد والجهود لتحقيق فائدة أكثر للمصرف وربحية أكبر للمساهمين ، وبدل جهد لبناء وعي بخدمات المصارف الإسلامية وذلك لاجتذاب أكبر قطاع من المتعاملين والتوسع والانتشار تطبيقاً لرؤية استراتيجية تعظم النصيب السوقي وذلك عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات التي ستزيد من نصيب المصرف في السوق والاستجابة لاحتياجات الأسواق وتطوير تلك الاحتياجات وتقديم الجديد والمبتكر من صيغ وأدوات ، وزيادة القاعدة الرأسمالية لكفاية رأس المال وذلك عن طريق توسيع قاعدة المساهمين ، وأن تكون استثمارات المصارف الإسلامية في أشياء مضمونة وتحقق عائد مجزي، وذلك عن طريق التركيز على تخفيض المخاطر، والحد منها وتعظيم العائد وتعزيز كفاية رأس المال وتجنب الخسائر بتحسين نوعية الاستثمار وتخفيف مركزية الموافقات التمويلية والاستثمارية والتركيز على المشروعات الكبرى وذلك لتحسين المخاطر الخاصة بمحفظة الاستثمار . والأخذ بالأساليب الحديثة وتطوير شبكاتها الالكترونية لاستخدام الانترنت والتجارة الالكترونية . وأهم المقومات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي ما ذكرها الضمور، (2008) والزمانى، (2009) "وعى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بأهمية المصارف الإسلامية وأهمية التخطيط الاستراتيجي، ووجود الموارد البشرية الكفؤة وذات المهارة العالية . ووجود منهجية واضحة في عملية التخطيط الاستراتيجي ومستوعبة من كافة المستويات الإدارية و الأنظمة الالكترونية وأنظمة المعلومات المناسبة واللوائح والدليل الإرشادي للخطة الاستراتيجية، والبيئة المحيطة بالمنظمة والمشجعة لعملية التخطيط، وتوفير الإمكانيات المادية والأجهزة والمعدات، وتوفير قاعدة معلومات وبيانات، و المشاركة الواسعة من كل المستويات الإدارية، ووجود الإرادة والقناعة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية". والمصارف الإسلامية تعتبر كيانات تنظيمية حديثة النشأة كونها ما زالت تؤسس قواعدها وتلمس خطاها وهذا يحتم عليها دراسة العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنها تساعد إلى حد كبير في إجراء التنبؤات اللازمة عن مسار الأموال في المستقبل. وفي هذا الإطار ذكر المغربي (2004) العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند قيام المصارف الإسلامية بإعداد الخطة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها وأداء رسالتها في المجتمع، وأهم العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي الإيمان برسالة المصارف الإسلامية. والقواعد والمبادئ والأسس الحاكمة للمصرف. والاتجاه الذاتي للمسؤولين في

البنك. والالتزام بالأوامر الشرعية. والصورة الذهنية للمصرف في المجتمع والمكانة الدينية و المالية والسوقية. و البيئة المصرفية. والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. والوعي المجتمعي. ويحتل قياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة مكانة متميزة في الوقت الحاضر لانه من أهمية في تحديد كفاءة الأداء المصرفي ومدى تحقيق المصرف لأهدافه. وأوجز جودي (2008) ومحا، (2011) أهمية قياس الأداء الاستراتيجي للمصارف بأنه يوفر مقياساً لمدى نجاح المصرف من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة ومن ثم فهو أوسع من أي منهما في تعزيز أداء المصرف بمواصلة البقاء والنمو و يؤدي إلى تحسين منتجاتها وخدماتها وعملية تقديمها للعملاء ويحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومعاملها ويوفر للمصرف معلومات لمختلف المستويات الادارية بالمصرف لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للأطراف الخارجية و يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين جميع المستويات الادارية . وهذا بدوره يدفع بالمصرف لتحسين مستوى ادائه و يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المصرف ويزيد من تأثير المصرف حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز و التأكد من درجة كفاءة الأداء المصرفي وتوضح عملية قياس الأداء المركز الاستراتيجي للمصرف ضمن اطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها .ومن ثم تحديد الاليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي وتعكس درجة الموائمة والانسجام بين الاهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمصرف. ووضحت أبو/عويلى (2008) أن التخطيط الاستراتيجي يحقق المزايا التنافسية للمؤسسة المصرفية وبالتالي يعمل على تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بجودة الخدمات، وتحقيق رغبات العملاء وهي أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرات التنافسية للمصارف . ذكرى الكردي (2010) ومعللاً (بدون تاريخ) أن التخطيط الاستراتيجي يساعد إدارة المصرف في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية . ووضح بن عبد الله، (2005م) بأنه يؤدي إلى تنمية الموارد المالية وكفاءة الاستثمارات المصرفية . فتطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى كفاءة الأداء المصرفي مما يعنى كفاءة العنصر البشري، و كفاءة الإدارة وجودة الاصول . وكفاءة الانظمة واللوائح والرضى الوظيفي للعاملين، وجودة الأداء المؤسسي للمصارف . وكفاءة الأداء التسويقي وكفاءة رأس المال . ويرى جودي والصائغ (2008م) بأن التخطيط الاستراتيجي يعمل على زيادة الحصة السوقية للمصرف . ويرى بيستول (2010) أن دور التخطيط الاستراتيجي في التسويق المصرفي يحدد مبدأ التخطيط الاستراتيجي، وتعتمد كفاءة التسويق المصرفي على دقة التخطيط الاستراتيجي . ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة ويهدف تخطيط الأنشطة التسويقية بشكل

أساسي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمصرف . وترى دراسة فوكا ورا، (1999م) بأن التزايد في الصناعة المصرفية قد أنشأ أهمية التسويق كأداة مهمة من أجل مساعدة المصارف للحصول على حصة سوقية أفضل . واكتشفت المؤسسات المصرفية بأن التسويق الاستراتيجي هو أفضل استجابة لتحقيق أهدافها المصرفية .

## 2-6: كفاءة الأداء المصرفي

### 1-2-6: مفهوم كفاءة الأداء المصرفي :

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الجوهرية في منظمات الأعمال بصورة عامة والمنشأة المصرفية بصورة خاصة لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة كاملة وشاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية فهو مفهوم واسع ونشاط شمولي مستمر بالمنظمة يهدف إلى استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلاءم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهو مؤشر النتيجة النهائية لأي منظمة إذ إنه يمثل محوراً أساسياً في قياس كفاءة منظمات الأعمال وفعاليتها لاسيما الأداء المقاس بمؤشرات التحليل المالي الاستراتيجي. الجبوري(2004). وتشير كلمة الأداء إلى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، كما تعني درجة أو مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ عباده،(2007) . ويرى محاه(2011) أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المنظمة لأهدافها على المدى البعيد من خلال قدرتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها . ويضيف عباده(2007) أن مفهوم الأداء المصرفي هو عبارة عن نشاط كامل ومستمر يسعى لتحقيق أهداف محددة وهذا يعكس قدرة المصرف على استغلال إمكانياته وقدراته على تحقيق الأهداف. ويرى سلام (2004) أن الأداء المصرفي هو الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف. ويعرف خالص (2004) كفاءة الأداء بأنه استغلال الطاقات الانتاجية على مستوى المنظمة وتوجيه الموارد الاقتصادية المتاحة نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر، أي التحكم الناجح في إمكانيات المؤسسة المادية والمالية والبشرية. وبما يضمن أداء أفضل في ظل المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي تنشط فيه . ويقصد قحف (2002) بكفاءة الأداء المصرفي مدى إنجاز إدارة المصرف لأهدافه في تنمية أصوله، وتعظيم أرباحه في الأجلين الطويل والقصير . بينما يرى (خالص، 2004) أن كفاءة الأداء المصرفي تعني تحديد مستوى معين يرغب المصرف تحقيقه وأن هذا المستوى يضمن إنجاز المهام والفعاليات والوظائف بصورة كفؤة ورشيده " ووضح الزبيدي(2009) أن تقييم الأداء المصرفي يتم من خلال تقييم مجموعة من المدخلات مثل الموارد الذاتية والودائع وخبرات وقدرات

العاملين في المصرف والهيكل التنظيمي وتحديد اختصاصاته والأنشطة والعمليات المصرفية ومخرجات تلك المدخلات مثل زيادة الأصول والخدمات المصرفية ، والأرباح. وقد عرف الغزي (2013م) كفاءة أداء المصرف الإسلامي بأنه " أداء أعمال المصرف بطريقة صحيحة مما تؤدي إلى استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن لتحقيق أفضل النتائج الممكنة". وذكر خالص (2004) أن اعتماد قياس وتقييم كفاءة الأداء من قبل إدارة المصرف يتيح لها إمكانية تحديد الانحرافات وتحديد أسبابها وكيفية معالجتها ورسم السياسات المناسبة للارتقاء وتحسين الأداء . على العكس في حالة عدم ممارسة تقييم كفاءة الأداء من قبل المصرف في ظل الظروف السائدة في اقتصاد السوق والمتمثلة بالمنافسة وعدم الاستقرار والتقلبات والأزمات . قد يؤدي إلى إفلاس هذه المؤسسة. لذلك يعتبر خالص تقييم كفاءة الأداء من الأدوات التي يستند عليها في عملية صياغة واتخاذ القرارات السليمة والصائبة التي تضمن نجاح المصرف في ممارسته لنشاطه . وذكر عبدالستار (2012م) أن تقويم كفاءة الأداء المصرفي يتم من خلال تحليل القوائم المالية للمصارف ومعرفة درجة التطور في الأداء وتحديد الإيجابيات والعمل بها وتشخيص السلبيات ومعالجتها .

#### 6-2-2: قياس كفاءة أداء المصارف الإسلامية :

تعتمد المصارف الإسلامية لقياس كفاءة أداءها على مجموعة من العوامل و المؤشرات كما بينها القرشي (2005م) وعمر (2005) وعباده (2007) وشحاتة(بدون تاريخ) . في الآتي :

أولاً: كفاءة الأداء الشرعي :

ويتحقق كفاءة الأداء الشرعي من خلال السلامة الشرعية في جانب الاستخدامات والسلامة الشرعية في جانب الموارد. ودور الهيئة الشرعية وإدارة الرقابة الشرعية في تحقيق السلامة الشرعية. ومؤشرات الأداء المتعلقة بالعامل الشرعي تتمثل بوجود هيئة شرعية ومسمياتها . وعدد أعضاء الهيئة الشرعية. وتخصصات أعضاء الهيئة الشرعية، والدور الذي تقوم به الهيئة، ومواعيد اجتماعات الهيئة وانتظامها ، وأيضاً وجود إدارة رقابة شرعية، و مراقبين شرعيين.

ثانياً: كفاءة الأداء المصرفي :

لقد أصبحت المؤشرات المالية المستنتجة من تحليل القوائم المالية من الأدوات الرئيسية في تقييم كفاءة الأداء المصرفي، حيث توفر هذه المؤشرات معلومات مهمة عن العلاقة بين البنود المختلفة للأنشطة المصرفية يمكن من خلالها دراسة هذه العلاقات والتغير الزمني لها، وكذلك إجراء عمليات مقارنة الأداء المصرفي مع أداء المصارف الأخرى للحكم على كفاءة الأداء المصرفي موضوع التقييم وتحليل أسباب الانحرافات في حال وجودها بالشكل الذي يعطي صورة واضحة عن الخلل وأسبابه وآلية علاجه (الكوزي، واخرون، 1997م) وتوجد كثير من المؤشرات المالية التي تقيس كفاءة أداء المصارف الإسلامية تم اختيار مجموعة منها و استخدامها في هذا البحث. مؤشرات تقيس كفاءة التسويق المصرفي، ومؤشرات تقيس كفاءة رأس المال .

1- كفاءة التسويق المصرفي : وتحقق كفاءة التسويق المصرفي من خلال تحسين نوعية الخدمات للعملاء، وتحسين الخدمات المصرفية في ظل المنافسة . وتوسيع قاعدة الخدمات المصرفية، وتنمية الودائع في المصارف، ورفع الثقة بالمصرف، والمحافظة على اموال المساهمين والمودعين، وسلوكيات العاملين، وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضاءهم، وسرعة تقديم الخدمة إلى الزبائن . وتقيس مؤشرات كفاءة التسويق المصرفي قدرة المصارف على تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وبأسعار مناسبة مع القدرة على التطوير والتحسين وإيجاد خدمات مصرفية جديدة ومبتكرة وهناك عدد من المؤشرات المالية التي تستخدم في قياس كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية وأهم هذه المؤشرات التي تم استخدامها في هذا البحث ما يأتي:

أ- معدل نمو الودائع :

يعكس هذا المؤشر مدى مقدرة المصرف على إرضاء الجمهور وبالتالي تنمية الموارد من خلال تنمية الودائع . وتعدد ودائع العملاء وهي أساس نشاط المصرف الإسلامي ومصدر ربحيته، فزيادة الودائع تعني رضى الجمهور عن المصرف بقدر هذه الزيادة.

ب- معدل نمو الحسابات الجارية :

يقيس هذا المؤشر مقدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية تحقق الرضى لعملاء الحسابات الجارية ويدل هذا المؤشر على كفاءة استراتيجيات التسويق والتي تم من خلالها تحديد احتياجات وتطلعات عملاء الحسابات الجارية وتم تلبيةها على شكل خدمات مصرفية تم تقديمها بجودة وتميز يفوق ما يقدمه المنافسون وتأتي أهمية هذا المؤشر من الأهمية التي تتمتع بها الحسابات الجارية كمورد هام من موارد المصرف والتي تعتبر عديمة الكلفة مقارنة بالموارد الأخرى ويعكس هذا المؤشر مدى إقبال الجمهور على هذا النوع من الودائع وهي حسابات غير مكلفة وتعكس مدى قدرة البنك على جذب الودائع الجارية غير المكلفة وتأتي هذه القدرة من حجم الثقة التي يتمتع بها البنك لدى فئات العملاء التي تستخدم الحسابات الجارية (قطاعي التجارة والصناعة، والقطاع الخدمي) بمعنى حجم الحسابات الجارية يعد مؤشراً على نوعية العملاء الذين يتعاملون مع البنك.

ج- نسبة الودائع الجارية الى الودائع :

يقيس هذا المؤشر مدى كفاءة إدارة المصرف على التسويق لجذب الودائع الجارية وينتج هذا المؤشر من الودائع الجارية / إجمالي الودائع . وارتفاع نسبة الودائع الجارية إلى مجموع الودائع يعني انخفاض التكاليف التي يتحملها المصرف مقابل حصوله على الموارد الخارجية لأن الودائع الجارية تعد من الموارد عديمة الكلفة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون. الشمام، (2002م).

ت- كفاءة رأس المال : يعتبر موضوع حجم رأس المال المصرفي . واتجاه المصارف إلى تدعيم مراكزها المالية احد الاتجاهات الحديثة في إدارة المصارف وفي إطار سعي الجهاز المصرفي في معظم دول العالم إلى تطور القدرات التنافسية في مجال المعاملات المالية وفي ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الأسواق العالمية ومع تزايد المنافسة المحلية والعالمية أصبح أي مصرف عرضة للعديد من المخاطر التي قد تنشأ من العوامل الداخلية والخارجية التي يعمل فيها المصرف . وأولى الخبراء في مجال المصارف اهتماماً كبيراً بحجم رأس المال نظراً لأنه خط الدفاع الأول في حالة تعرض المصارف لخسائر بسبب توظيف الأموال في عمليات مخاطرة . ويعتبر رأس المال مؤشراً لقياس الأمان وقابلية المصرف على رد الودائع ومعدل حقوق الملكية للأصول الخطرة وهامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار . خالص، (2004). وتقيس مؤشرات كفاءة رأس المال كفاءة درجة استخدام المصرف للمطلوبات قياساً بحقوق الملكية ضمن مزيج الهيكل المالي وكيفية الاستفادة من الرفع المالي في تحسين الربحية ومدى متانة رأس المال " الملاءة المصرفية " الشماع (2002) ويوجد كثير من المؤشرات لقياس كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية وأهم المؤشرات التي تم استخدامها في هذا البحث الآتي :

ا- معدل نمو حقوق المساهمين :

يبين هذا المؤشر معدل التطور في حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية ويبين معدل تطور حقوق المساهمين سواء بسبب الزيادة في رأس المال أو بسبب العائد عليها .

ب- معدل كفاية رأس المال :

يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المصارف الإسلامية على الإيفاء بمتطلبات لجنة بازل 2 فضلاً عن متطلبات البنك المركزي في بلدانها ويمكن تعريف معيار كفاية رأس المال بأنه أداة رقابية تحليلية تؤشر مدى كفاية رأس المال ومتانته وتهدف هذه النسبة إلى تقويم كفاءة رأس المال في مواجهة المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها أصول المصرف .

6-3: **الدراسات السابقة:** نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار البحث نحو تحقيق الهدف منه ، وتحقيق التكامل من الجهد المبذول تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث .

6-3-1: دراسة الغزي(2012) : أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية والتعرف على مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية ومعرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام SPSS في التحليل الإحصائي ومن أهم نتائج الدراسة أن البنوك الإسلامية اليمنية تمارس التخطيط الاستراتيجي

بمستوى عالى من وجهة نظر العينة بنسبة 71.7%. ومستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية كان عاليا بنسبة 68.3% هناك علاقة ارتباط إيجابية عالية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح البنوك الإسلامية بنسبة 72.6%. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة ممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي من قبل البنوك الإسلامية بشكل أوسع من الممارسة الحالية . وأن تقوم البنوك الإسلامية بنشر التوعية المستمرة بين موظفيها بأهمية ممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي وبأثر ذلك في نجاحها. وإنشاء إدارة أو وحدة إدارية تختص بالتخطيط الاستراتيجي في كل بنك.

6- 3- 2 "دراسة الناصر (2003م) : التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي الأمني في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، والكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتهم، وعن أثر معوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، والتعرف على مدى مشاركة القيادات التنفيذية في الإدارة العامة للدوريات الأمنية في وضع الخطط الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتعكس محاور البحث، وتم تطبيق البحث على جميع أفراد مجتمع البحث . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها فيما يتعلق بخصائص التخطيط الاستراتيجي المتوفرة في الإدارة العامة للدوريات الأمنية، تبين أن أكثر الخصائص توفراً، وجود رقابة وتقويم على مستوى الجهاز ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الجهاز للتأكد من أن الأنشطة تسيير وفق الخطط الاستراتيجية . وأقل الخصائص توفراً، تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الجهاز لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لحلها. أما فيما يتعلق بعبارات محور مدى مشاركة القيادات التنفيذية في الإدارة العامة للدوريات الأمنية في وضع الخطط الاستراتيجية، تبين أن الاختصاص الرئيسي لمسؤولية إعداد التخطيط الاستراتيجي مقتصره فقط على الإدارات العليا. وفيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات تبين أن أكبر المعوقات يتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وفيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة للدوريات الأمنية لرفع الكفاءة الإنتاجية، وأوصت الدراسة الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات المرورية، وتقبل دور مشاركة القيادات التنفيذية للرفع من كفاءة التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العامة للدوريات المرورية. وللحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي أوصت الدراسة، بالحد من المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ودعم الجهاز بالكفاءة والقيادات المتخصصة، والاهتمام بوضع المعايير المحددة لقياس الأداء في الجهاز.

6- 3- 3 :دراسة ميا وعلى(2007م) : الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال.

سعت الدراسة إلى تحقيق هدف إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال الصناعية العامة ، وتشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها كما أوضحت النتائج وجود قصور كبير وواضح في كيفية وضع الدعائم الاستراتيجية في المنظمات عن كيفية وضعها بالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها أهم توصيات الدراسة السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بجميع مكوناته بمفهوم علمي و بشكل جاد في المنظمات الصناعية العامة في القطر العربي السوري باعتباره مطلباً ملحاً وللإستفادة من مزاياه في رفع أداء المنظمة.

6- 3- 4: دراسة عثمان(1993م) : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج هدفت الدراسة إلى رفع كفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية في قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية وبالتالي الكفاءة والفاعلية الكلية لشركات هذا القطاع وذلك من خلال استخدام منهج شامل ومتكامل وهو منهج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأيضاً توجيه أنظار رجال الإدارة العليا في الشركات إلى ضرورة الاهتمام بمنهج التخطيط الاستراتيجي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل خاص. ومن أهم النتائج والتوصيات اتضح من الدراسة أن مشكلة الكفاءة والفاعلية أخطر من أن تناولها من خلال نظرة جزئية قصيرة المدى فهي متشعبة وتحتوي على أكثر من زاوية بعضها متعلق بالأهداف وبعضها بالبيئة الداخلية بمكوناتها المختلفة والبعض الآخر بالبيئة الخارجية بما فيها من عناصر متباينة متعددة، ومن هنا يكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي وهو المنهج الشمولي الذي يقوم على رؤية شاملة وإجمالية وتخضع أبعاد أي موقف للتحليل البيئي الداخلي والخارجي وتبحث عن الاستراتيجيات البديلة. كذلك اتضح من الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يتم على مستوى المنظمة فقط وإنما أيضاً على مستوى الإدارات الوظيفية المكونة لها. وهذه الاستراتيجيات الوظيفية تعمل دائماً في ظل الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمات واتضح أن أهم هذه الاستراتيجيات على الإطلاق هي استراتيجية الموارد البشرية فهي العنصر الرئيسي لإنجاح جميع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. وقد توصلت الدراسة لتطبيقية لموضوع البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وتم تقسيم هذه النتائج والتوصيات إلى الأقسام التالية قسم متعلق بالمفاهيم التخطيطية لدى أعضاء الإدارة العليا بشركات الغزل والنسيج. قسم متعلق بارتباط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة في شركات الغزل والنسيج. وقسم متعلق بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بشركات الغزل والنسيج والمؤثرة على مواردها البشرية. و قسم متعلق بتحليل نظام الموارد البشرية داخل شركات الغزل والنسيج. وقسم متعلق باختيار البدائل الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها

6- 3- 5: دراسة سماحة (1994م) : التخطيط الاستراتيجي للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفعالية القطاع الصناعي تسعى الدراسة إلى التعرف على مدى إتباع الشركات لمدخل التخطيط الاستراتيجي للإنتاج. اعتمد الباحث في إعداد الدراسة على أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة مع المسؤولين بقطاع الدراسة ودراسة المراجع والدوريات الأجنبية والعربية والتقارير المتاحة المتعلقة بموضوع الدراسة والتحليل المتعمق لنتائج أداء شركات هيئة القطاع العام لمواد ومستلزمات البناء وشمل مجتمع البحث جميع شركات هيئة القطاع العام لمواد ومستلزمات البناء وعددها 13 شركة. ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تعدد وتكرار وتمائل أوجه القصور والضعف في تخطيط وتنفيذ مشروعات التوسع. وانخفاض كفاءة استخدام كافة عناصر الإنتاج. وانخفاض القدرات الإنتاجية التنافسية لنظم الإنتاج بمعظم الشركات. وانحدار القدرات الإنتاجية التنافسية للقطاع ككل. وفشل استراتيجية التوسع لكافة المنتجات فيما عدا الاسمنت. وانخفاض فعالية القطاع ككل. وعدم قدرة العديد من الشركات على تحديد نوعية نتائج الأعمال القادرة على تحقيقها، وعلى ذلك أثبتت الدراسة صحة فروض البحث، وتقديم مجموعة مؤشرات عامة يسترشد بها في التعرف على مدى حاجة المنظمة إلى إتباع نظام التخطيط الاستراتيجي وتحديد ملامحه العامة. وتقديم إطار عام مقترح للعلاقة الاستراتيجية بين وظيفة الإنتاج وكل من المنظمة والوظائف الرئيسية الأخرى. وتقديم إطار عام مقترح لنظام التخطيط الاستراتيجي للإنتاج. واقتراح وتطبيق أسلوب لقياس القدرات التنافسية والجزئية والكلية لنظم الإنتاج للسوق وتحديد أوجه قوتها أو ضعفها.

3- 6: دراسة عسكر (2006م) : التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر تهدف الدراسة إلى محاولة صياغة منهجية للتخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية "محل الدراسة" تستهدف التعرف على أوجه الخلل لعوامل التخطيط الاستراتيجي في إدارة العوائد لدى البنوك التجارية وتفصيل إدارة العوائد كهدف رئيسي لديها. وتقييم استراتيجية التنوع في محفظة الإقراض والخصم لدى البنوك التجارية في مصر "قطاع عام وقطاع خاص" خلال فترة الدراسة للكشف عن نمط كفاءة متخذ القرارات. واستخدام بعض المؤشرات الرئيسية لمعيار كفاءة رأس المال كنموذج تمهيدي للحكم على مدى كفاءة البنوك التجارية محل الدراسة . وقياس مدى انعكاس عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها المختلفة على إدارة الموارد البشرية ومعالجة مشكلة معدل دوران العمالة لدى البنوك التجارية في مصر. اعتمد الباحث على الدراسة النظرية والدراسة الميدانية واستخدم أساليب التحليل الإحصائي " الوصفية والتحليلية" برنامج SPSS. وبرنامج تحليل المخاطرة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اختلاف في كفاءة إدارة استراتيجية التنوع بمحفظة الإقراض والخصم لدى البنوك التجارية من مصر وتعد متدهورة جداً حيث تراوحت كفاءتها ما بين 0.001% إلى 0.0016% أي تقرب من الصفر. وبشأن كفاءة إدارة استراتيجية كفاية رأس المال لدى البنوك التجارية في مصر فقد استخدم الباحث ثلاث مؤشرات

كـنـمـوـذـجـ لـلـدـراـسـة التمهيدية وانتهى إلى أن بنوك القطاع العام يمثل إلى البعد عن متطلبات معيار بازل 2 في حين أن بنوك القطاع الخاص التجارية يمثل إلى القرب من تطبيق ذلك المعيار استناداً إلى ثلاث مؤشرات هي: معدل التوليد الداخلي لرأس المال . مؤشر حقوق الملاك / إجمالي الأصول. مؤشر حقوق الملاك / إجمالي القروض. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: على مسئولتي التخطيط الاستراتيجي بالإدارة العليا للبنوك التجارية في مصر سرعة التنبه إلى اكتشاف الخلل الذي يعاني منه معدل العائد على حقوق الملكية في مكوناته (العائد على الاستثمار ومضاعف حق الملكية. وبذلك يوصي الباحث بتنشيط العائد على الاستثمار بزيادة تدفقات الإيرادات . وتنشيط مضاعف حق الملكية بالعمل على زيادة الأصول بنسبة أكبر من زيادة حقوق الملكية مع الالتزام بمعايير كفاية رأس المال حسب متطلبات بازل (2)، أي يجعل معدل نمو الأصول يفوق معدل نمو حق الملكية.. ولتعظيم الاستفادة من المحددات الداخلية لمعدل العائد على الاستثمار وصى الباحث بأمرين بالنسبة لبنوك القطاع العام التجارية عليها ضرورة الاهتمام بوضع استراتيجيتين أساسيتين في اتجاهات معدل العائد علي الاستثمار هي استراتيجية نمو الأصول "داخل الميزانية". واستراتيجية نمو الالتزامات العرضية" خارج الميزانية". بالنسبة لبنوك القطاع الخاص التجارية عليها ضرورة الاهتمام بوضع ثلاث استراتيجيات أساسية للتحكم في اتجاهات معدل العائد على الاستثمار استراتيجية نمو الأصول. استراتيجية نمو الوحدات "الانتشار الجغرافي للفرع". استراتيجية البحوث والتطوير للملاحقة التطورات الفكرية والتكنولوجية في الصناعة المصرفية حول العالم.

6- 3- 7: دراسة محمود (2003م): التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمدخل لتعظيم قيمة المنشأة .

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم أبعاد توجيهه بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق المؤثرة على تعظيم قيمة المنشأة في الشركات محل الدراسة والكشف عن طبيعة وجوهية ونوع العلاقة بين أبعاد التوجه بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق والمتغيرات التابعة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي وعلى منهج تناول الأشياء . والمنهج الايجابي والمنهج المعياري. ومجتمع الدراسة هي الشركة القابضة للصناعات الهندسية والتي تشرف على 24 شركة تابعة لها. اعتمد الباحث الدراسة النظرية والدراسة الميدانية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وجود فروق معنوية عند مستوى معنوية (0.05) في التوجه بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق بين الشركات المتعثرة والرابحة. اختلفت أولوية تأثير نوع التوجه بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق على مؤشرات تعظيم قيمة المنشأة باختلاف نوع المؤشر المستخدم على مستوى الشركات المتعثرة والشركات الرابحة. وعدم وجود فروق جوهرية عند مستوى معنوية (0.05) بين الشركات المتعثرة والرابحة على مدى إدارتهم لتأثير عناصر البيئة الخارجية. ووجود فروق جوهرية عند مستوى معنوية 0.05 بين الشركات المتعثرة والرابحة في مدى استخدامها لأساليب وأدوات

التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال أو النشاط أو المنتج. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي ضرورة تبني إدارة الشركات محل الدراسة التوجه بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق 6- 3- 8: دراسة الغالبي و إدريس(2009) : علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي . دراسة تطبيقية في صناعة المصارف التجارية الاردنية .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات الاتجاه الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة . والتعرف على العلاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي . تم اختيار 6 بنوك اردنية . وتكونت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية الاردنية . ومن أهم نتائج الدراسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي للبنك وكل من الأداء المالي والعملياتي . وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة البنك وكل من الأداء المالي والعملياتي وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم البنك وكل من الأداء المالي والعملياتي وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية البنك وكل من الأداء المالي والعملياتي . قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها . ضرورة الربط بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي وكل من الأداء المالي والعملياتي في البنوك الاردنية قيد الدراسة . ومن الضروري أن يدرك المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك الأردنية أهمية الاتجاه الاستراتيجي في تدعيم الموقف التنافسي للبنك من خلال الأداء المالي والعملياتي في الوقت الحاضر والمستقبل .

#### 7: منهجية البحث: تشمل منهجية البحث الآتي:

1-7: نوع البحث : يقوم البحث على المنهج الوصفي التحليلي . الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر التي يهتم بها البحث كما هي في الواقع ويعمل على شرح طبيعة العلاقات بين المتغيرات الموجودة، ويؤسس علاقة السبب والنتيجة (العريقي، 2007م) كما يهتم بمعرفة الاتجاهات الكامنة في البيانات بهدف الوصول من خلالها إلى تعميمات تمكن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ارتباط متغير معين بمتغير آخر . ومعرفة النزعة المركزية . والانحرافات في البيانات (الأديمي، 2006م)

2- 7: عينة البحث : تتمثل في عينة حصرية تضم الأفراد على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في المصارف الإسلامية اليمينة وعددهم (354) وتتمثل بالإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة /نائب رئيس مجلس إدارة /عضو مجلس إدارة/ عضو مجلس إدارة منتدب /مدير عام / ونائب مدير عام) والإدارة القطاعية (مساعد مدير عام / مدير قطاع / مساعد مدير قطاع) والإدارة الوظيفية (مدير إدارة /فرع- مساعد مدير إدارة/فرع- مدير مكتب) ورؤساء ومشرفي الأقسام والجدول (7- 1) يوضح توزيع عينة البحث

### جدول (7-1) توزيع عينة البحث حسب المصارف

م	اسم المصرف	العدد	النسبة
1	البنك الاسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	51	14%
2	بنك التضامن الاسلامي الدولي	140	40%
3	بنك سبأ الاسلامي	102	29%
4	مصرف اليمن البحريين الشامل	61	17%
	الاجمالي	354	100%

المصدر : إعداد الباحث بحسب إفادة إدارة الموارد البشرية بالمصارف (مارس : 2013م)

3-7: **مصادر جمع المعلومات والبيانات:** تم جمع المعلومات والبيانات من خلال المصادر التالية:

1-3-7: **المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاصها من المصادر الثانوية المتمثلة في التقارير والقوائم المالية في المصارف الإسلامية اليمنية ، والاطلاع على ما نشر في الكتب العلمية والدوريات المتخصصة والدراسات السابقة ومواقع الانترنت .

2-3-7: **المصادر الأولية:** تم الحصول على المعلومات والبيانات من خلال جمعها من مجتمع البحث وعينته.

4-7: **أدوات البحث:** تم جمع بيانات البحث عن طريق أسلوب الاستبانة من المصادر الأولية وأسلوب الاستخلاص من القوائم المالية وبقية المصادر الثانوية.

1-4-7: **الاستبيان:** يتكون الاستبيان من قسمين. القسم الأول البيانات الشخصية وهي (المؤهل العلمي - الجنس - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة في البنك - مكان الوظيفة - العمر - البنك) . القسم الثاني فقرات المتغير المستقل للدراسة والمتعلق بممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية وتم توزيعها على مرحلة التهيئة والأعداد للتخطيط الاستراتيجي . ومرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية . ومرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية . ومرحلة متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية . ثم مرحلة رقابة وتقويم ومراجعة الخطة الاستراتيجية

حيث بلغت عدد فقرات الاستبيان (131) فقرة والجدول (7 - 2) يوضح توزيع فقرات الاستبيان على مراحل التخطيط الاستراتيجي .

## الجدول (2-7)

### توزيع فقرات الاستبيان على مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية

عدد الفقرات	النشاط		المرحلة
	الفرعي	الرئيسي	
15 فقرة			التهيئة والاعداد للتخطيط الاستراتيجي
15 فقرة	الرؤية	تجديد الاستراتيجي	صياغة الخطة الاستراتيجية
17 فقرة	الرسالة		
6 فقرات	القيم التنظيمية		
11 فقرة	الأهداف الاستراتيجية	الاتجاه	
8 فقرات	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	التحليل الاستراتيجي للبيئة	
5 فقرات	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية		
8 فقرات	الموقف الاستراتيجي للبنك		
7 فقرات	الخطة الاستراتيجية العامة والقطاعية والوظيفية وعلى مستوى الاقسام		
13 فقرة			تنفيذ الخطة الاستراتيجية
7 فقرات			متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
19 فقرة			رقابة وتقويم ومراجعة الخطة الاستراتيجية
131 فقرة			الاجمالي

المصدر: إعداد الباحث (2013م)

تم توزيع الاستبيان خلال شهري (مارس وابريل) 2013م بعد أخذ الموافقة بالتوزيع من الإدارات المعنية بالمصارف الإسلامية اليمنية . والجدول (7- 3) يوضح توزيع الاستبيان على المصارف الإسلامية اليمنية والمرجع من الاستبيان

### جدول (3-7)

#### يوضح توزيع الاستبيان على المصارف الإسلامية اليمنية والمرجع من الاستبيان

م	اسم المصرف	مجتمع البحث	الموزع		المرجع	
			عدد	النسبة	عدد	النسبة
1	البنك الاسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	51	47	92%	42	89%
2	بنك التضامن الاسلامي الدولي	140	130	93%	122	94%
3	بنك سبا الاسلامي	102	95	93%	83	89%
4	مصرف اليمن البحرين الشامل	61	57	94%	52	91%
	الاجمالي	354	329	93%	299	91%

المصدر: إعداد الباحث بحسب الدراسة الميدانية (2013م)

يلاحظ من الجدول (7- 3) الخاص بتوزيع الاستبيان على المصارف الإسلامية اليمنية والمرجع من الاستبيان . أن مجتمع البحث (354) و الاستبيانات الموزعة (329) بنسبة 93% من مجتمع البحث حيث وجدت صعوبة للوصول لبعض اعضاء مجلس الإدارة . و الاستبيانات المرتجعة هي (299) بنسبة 91% من الاستبيانات الموزعة وأثناء إدخال البيانات تم استبعاد عدد(2) استبانة غير صالحة وبذلك يكون العدد الصحيح والسليم من الاستبيانات هو (297) بنسبة 84% من مجتمع الدراسة .

7-4-2: **صدق أداة البحث** : لضمان صدق وثبات أداة القياس تم توزيع قائمة الاستبيان على بعض المختصين في قيادات المصارف الإسلامية اليمنية بهدف التعرف على مدى وضوح الأسئلة وسهولة فهمها ودرجة شموليتها . وعرض الاستبيان على مجموعة من الأكاديميين بعد تزويدهم بمشكلة وأسئلة وأهداف وفرضية البحث وذلك لمعرفة آرائهم بفقراتها ومدى وضوحها وترابطها وملاءمتها للاستخدام من اجل الحصول على إجابات لأسئلة البحث وتحقيق أهدافه ولاختبار صدق وثبات الاستبيان .ومدى انسجام العبارات التي تحتويها مقاييس الدراسة وتطابقها مع أسئلة وأهداف البحث . وتبعاً للتغذية العكسية . تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها وإعادة ترتيب الاستبيان والمناقشة مع الاكاديميين والمختصين في الاحصاء في جامعة الجزيرة . ولمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصداقية اجابة العينة على فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ . (cronbach, s ALPHA) حيث أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ تأخذ قيما" تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح . وتعكس

مدى الارتباط بين أسئلة الاستبيان . فإذا كانت قيمة الفا صفر فإن ذلك يشير إلى حالة عدم ارتباط مطلق بين الأسئلة . أما إذا كانت قيمته الواحد الصحيح فإن ذلك يشير إلى أن الاسئلة مرتبطة تماماً وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي (0.6) فأكثر أما إذا كانت القيمة أقل من ذلك فإنها تعتبر ضعيفة

ويوضح الجدول (7- 4) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لجميع فقرات الاستبيان للتأكد من نسبة ثبات الاستبيان وصدق آراء العينة

### الجدول (7-4)

### نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لجميع فقرات الاستبيان

المرحلة	النشاط		عدد الفقرات	درجة الثبات	درجة المصدقية
	الرئيسي	الفرعي			
التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي			15	0.95	0.91
صياغة الخطة الاستراتيجية	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	الرؤية	15	0.93	0.88
		الرسالة	17	0.91	0.83
		القيم التنظيمية	6	0.90	0.81
		الأهداف الاستراتيجية	11	0.93	0.87
	الإجمالي		64	0.95	0.91
التحليل الاستراتيجي للبيئة	التحليل الاستراتيجي للبيئة	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	8	0.95	0.91
		التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية	5	0.90	0.81
	الإجمالي		13	0.93	0.88
	الموقف الاستراتيجي للبنك		8	0.91	0.84
	الخطة الاستراتيجية العامة والقطاعية والوظيفية وعلى مستوى الأقسام		7	0.88	0.79
	الإجمالي		92	0.92	0.85
تنفيذ الخطة الاستراتيجية			13	0.97	0.95
متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية			7	0.98	0.97
رقابة وتقويم ومراجعة الخطة الاستراتيجية			19	0.96	0.93
الإجمالي			131	0.97	0.96

المصدر: المحلل الإحصائي

يتضح من الجدول (7- 4) الخاص باختبار ألفا كرو نباخ لجميع فقرات الاستبيان أن قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بلغت (0.97) وهذا يعني قوة ثبات فقرات الاستبيان وأن المقياس صالح لقياس ما وضع لقياسه، كما يتضح أن نسبة المصادقية لإجابات العينة بلغت (0.96) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً أيضاً. مما يدل على قوة مساهمة كل فقرة من فقرات الاستبيان في بناء الدرجة الكلية للقياس

5-7: **طريقة تحليل البيانات** : تم ترميز البيانات والمعلومات وإدخالها في الحاسب الآلي ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخدام مستوى الدلالة النظرية (0.05) في اختبار دلالة الفرضيات . واستخدام الأدوات الإحصائية الوصفية الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري . واستخدام الأدوات الإحصائية الاستدلالية . معامل الفا كرو نباخ . ومعامل الارتباط بيرسون

5-7-1: **معامل الارتباط بيرسون**:

يعرف معامل الارتباط بأنه مقياس لدرجة قوة العلاقة الخطية واتجاهها بين متغيرين . وأنه مقياس إحصائي يستخدم لبيان نوع العلاقة بين المتغيرين (المزاح، 2013م) . لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية وبين المتغيرات التابعة وهي كفاءة التسويق المصرفي ورأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية وما هو اتجاه الارتباط في حالة وجوده (قوي . متوسط . ضعيف .) ونوع العلاقة (طردي، عكسي) تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) (نسبة للعالم كارل بيرسون) . ويعتبر من أشهر الطرق لقياس معامل الارتباط بين متغيرين نسبيين أو فئويين فيما بينهم ويستخدم عندما يكون كلا المتغيرين كمي ويقاس بمقياس فئوي . ويعتبر الأكثر كفاءة ودقة في حالة كون قيم المتغيرين كمية وهو المقياس المناسب لدراسة العلاقة بين البيانات الكمية المزاح، (2013م) فبيانات القوائم المالية كمية والاستبيان بياناته نوعية . فتم توليد متغيرات جديدة وبصورة كمية لكل محور من محاور الاستبيان وبعدها تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون .

و لدراسة قوة الارتباط بين المتغيرين (X، y) بوجود ارتباط أو علاقة بين X، y ومقياس لقوة العلاقة بين X، y . يقيس مدى تغير y حال زيادة قيمة X فهل y تزداد بزيادة X (ارتباط موجب) أو تنقص بزيادتها (ارتباط سالب) أو لا تتأثر بزيادة X (لا يوجد ارتباط). ويقاس من خلال المعادلات الآتية :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{(n-1)S_x S_y} \text{ Or}$$

$$r = \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{n(\sum X_i^2) - (\sum X_i)^2} \sqrt{n(\sum Y_i^2) - (\sum Y_i)^2}} \text{ Or}$$

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i - n\bar{X}\bar{Y}}{\sqrt{\sum X_i^2 - n\bar{X}^2} \sqrt{\sum Y_i^2 - n\bar{Y}^2}} \text{ Or}$$

$$r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{X})^2} \sqrt{\sum (Y - \bar{Y})^2}}$$

X المتغير المستقل

Y متغير التابع

r معامل ارتباط بيرسون

$\bar{X}$  الوسط الحسابي للمتغير المستقل X، 1X، 2X، ...، Xn

$\bar{Y}$  الوسط الحسابي للمتغير التابع Y، 1Y، 2Y، ...، Yn

$S_x$  الانحراف المعياري للمتغير المستقل X، 1X، 2X، ...، Xn

$S_y$  الانحراف المعياري للمتغير التابع Y، 1Y، 2Y، ...، Yn

N حجم العينة

وتقاس درجة الارتباط وفقا للجدول (7- 5)

## الجدول (7-5)

### درجة قوة ارتباط بيرسون

درجة الارتباط	قيمة R
ضعيفة	من 0 - 0.49
متوسطة	من 0.50 - 0.79
قوية	من 0.80 فأكثر

المصدر : الاحصاء للعلوم الاجتماعية

ويتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1) و (+1) وكلما اقترب معامل الارتباط من 1 كانت العلاقة قوية و من 0 - إلى اقل من 0.50 علاقة ضعيفة ومن 0.50 إلى أقل من 0.80 علاقة متوسطة. ومن 0.80 فأكثر العلاقة قوية . وتكون العلاقة طردية عندما يكون معامل الارتباط موجب والعلاقة عكسية عندما يكون معامل الارتباط سالب.

## 8- كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية

### 1-8 : مؤشرات قياس كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية:

تقيس هذه المؤشرات قدرة المصارف الإسلامية اليمنية على تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وبأسعار مناسبة وقدرتها على التطوير والتحسين وإيجاد خدمات مصرفية جديدة ومبتكرة وتوجد عدد من المؤشرات التي تستخدم في قياس كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية . تم استخدام بعض منها لقياس كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية على النحو الآتي:

### 1-1-8 : معدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية :

يعكس هذا المؤشر مدى مقدرة المصارف الإسلامية اليمنية على ارضاء الجمهور وبالتالي تنمية الموارد من خلال تنمية الودائع وتعدد وائع العملاء، فزيادة الودائع تدل على كفاءة استراتيجيات التسويق وبالتالي رضي الجمهور عن المصارف الإسلامية اليمنية بقدر هذه الزيادة و الجدول (8 - 1) والشكل (1) يبين معدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية.

## الجدول (8-1)

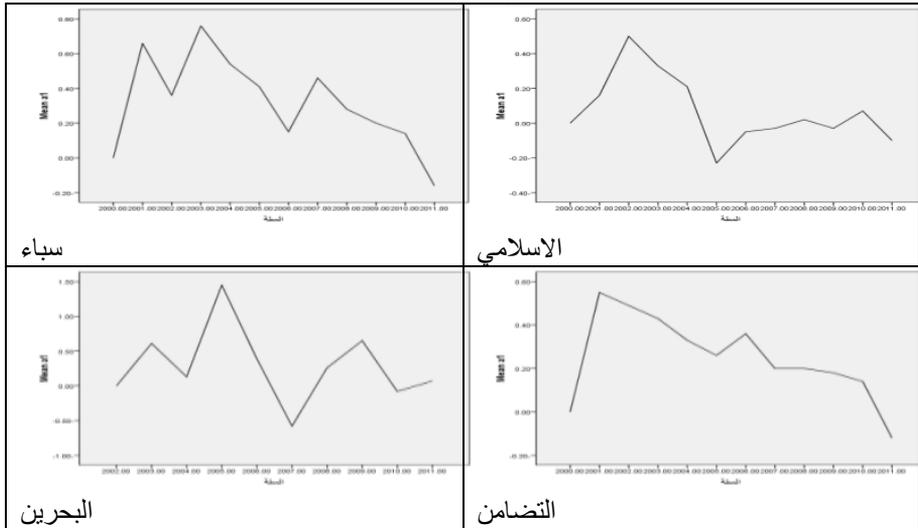
### معدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية

الموسم	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000 الأساس سنة	اسم المصرف	
	7%	-10%	7%	-3%	2%	-3%	-5%	-23%	21%	33%	50%	16%	0%	الإسلامي اليمني
	25%	-12%	14%	18%	20%	20%	36%	26%	33%	43%	49%	55%	0%	التضامن الإسلامي الدولي
	32%	-16%	14%	20%	28%	46%	15%	41%	54%	76%	36%	66%	0%	سبا الإسلامي
	24%	7%	-8%	65%	26%	-58%	39%	145%	13%	61%	0%			اليمن البحرين الشامل

المصدر : إعداد الباحث من التقارير السنوية المنشورة للمصارف الإسلامية اليمنية (2013)

## الشكل (1)

### معدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية



المصدر : إعداد الباحث (2013)

يلاحظ من الجدول (8-1) والشكل (1) الخاص بمعدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية خلال الفترة أن معدل نمو الودائع في المصارف الأربعة وفي جميع السنوات متفاوت من عام لآخر بل إن جميع المصارف

حققت تراجعاً في معدل النمو في بعض الأعوام فقد كان أعلى معدل نمو في الودائع في البنك الإسلامي اليمني عام 2002 بنسبة (50%) وأدنى معدل نمو في عام 2010م بنسبة (7%) كما أن البنك حقق تراجع في معدل النمو في بعض الأعوام كانت أعلى معدل تراجع عام 2005م بنسبة (23%-) كما يشير الجدول إلى أن أعلى معدل نمو في الودائع في بنك التضامن الإسلامي الدولي كانت عام 2001 م بنسبة (55%) وأدنى معدل نمو عام 2010م بنسبة (14%) في حين تراجع معدل النمو عام 2011م بنسبة (12%-) . ويبين الجدول أن أعلى معدل نمو في الودائع في بنك سبأ الإسلامي كانت عام 2003م بنسبة (76%) وأدنى معدل نمو عام 2010م بنسبة (14%) في حين تراجع معدل النمو عام 2011م بنسبة (16%-) . ويوضح الجدول أن أعلى معدل نمو في الودائع في مصرف اليمن البحرين الشامل كانت عام 2005 بنسبة (145%) وأدنى معدل نمو عام 2011م بنسبة (7%) كما أن المصرف حقق تراجعاً في بعض الأعوام كانت أعلى معدل تراجع عام 2007م بنسبة (58%-) . ويظهر من الجدول أن بنك سبأ الإسلامي حقق أعلى متوسط معدل نمو الودائع بنسبة (32%) . وفي المرتبة الثانية بنك التضامن الإسلامي الدولي بمتوسط معدل نمو الودائع بنسبة (25%) . ثم المرتبة الثالثة مصرف اليمن البحرين الشامل بمتوسط معدل نمو الودائع بنسبة (24%) . وفي الأخير يأتي البنك الإسلامي اليمني بمتوسط معدل نمو الودائع بنسبة (7%) . ونستنتج من السابق أن متوسط معدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية مقبول ما عدى البنك الإسلامي اليمني متدني . إلا أن التفاوت في معدل النمو من عام لآخر والتراجع في بعض الأعوام . مؤشر بأن نمو الودائع سنوياً لم يكن وفق استراتيجية تسويقية مما يعني ضعف في الأداء التسويقي في المصارف الإسلامية اليمنية.

#### 8-1-2: معدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية :

يقيس هذا المؤشر مقدرة المصارف الإسلامية اليمنية على تقديم خدمات مصرفية تحقق الرضى لعملاء الحسابات الجارية ويدل هذا المؤشر على كفاءة استراتيجيات التسويق التي تم من خلالها تحديد احتياجات وتطلعات عملاء الحسابات الجارية وتم تلبيةها على شكل خدمات مصرفية تم تقديمها بجودة وتميز وتأتي أهمية هذا المؤشر من الأهمية التي تتمتع بها الحسابات الجارية كمورد هام من موارد المصارف الإسلامية اليمنية التي تعتبر عديمة الكلفة مقارنة بالموارد الأخرى ويعكس هذا المؤشر مدى إقبال الجمهور على هذا النوع من الودائع وهي حسابات غير مكلفة و مدى قدرة المصارف الإسلامية اليمنية على جذب الودائع الجارية غير المكلفة وتأتي هذه القدرة من حجم الثقة التي تتمتع بها المصارف الإسلامية اليمنية لدى فئات العملاء التي تستخدم الحسابات الجارية (قطاعي التجارة والصناعة، والقطاع الخدمي) بمعنى حجم الحسابات الجارية يعد مؤشراً على نوعية العملاء الذين يتعاملون مع المصارف الإسلامية اليمنية، والجدول (8 - 2) والشكل (2) يبين معدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية.

## الجدول (2-8)

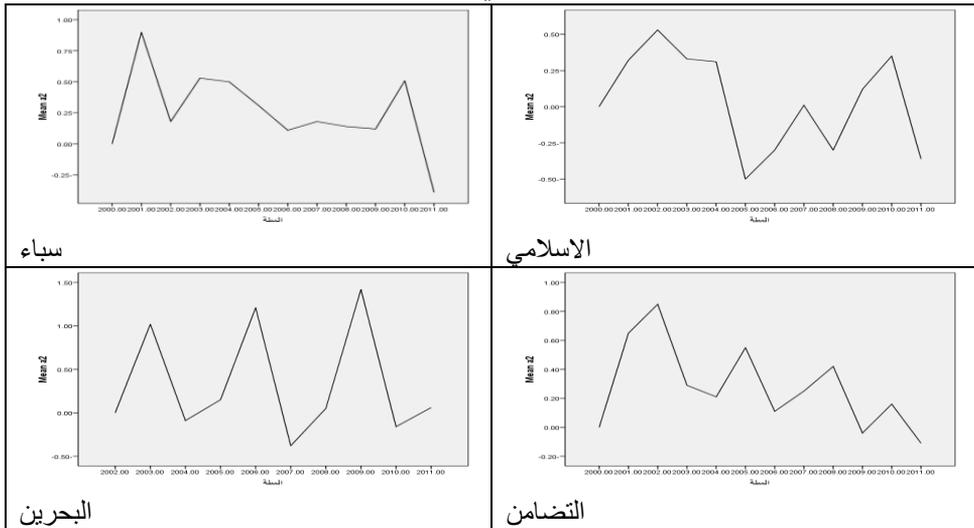
### معدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية

اسم المصرف	2000 سنة الأساس	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	المتوسط
الإسلامي اليمني	0%	32%	53%	33%	31%	-50%	-30%	1%	-30%	12%	35%	-36%	4%
التضامن الإسلامي الدولي	0%	65%	85%	29%	21%	55%	11%	25%	42%	-4%	16%	-11%	28%
سبا الإسلامي	0%	90%	18%	53%	50%	31%	11%	18%	14%	12%	51%	-39%	26%
اليمن البحرين الشامل			0%	102%	-9%	15%	121%	-38%	5%	142%	-16%	6%	33%

المصدر : إعداد الباحث من التقارير السنوية المنشورة للمصارف الإسلامية اليمنية(2013)

## الشكل (2)

### معدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية



المصدر : إعداد الباحث(2013)

من الجدول (8 - 2) و الشكل (2) الخاص بمعدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية خلال الفترة يلاحظ وجود تذبذب في معدل نمو الحسابات الجارية من عام لآخر وتراجع في معدل النمو في بعض الاعوام حيث حصل البنك الاسلامي اليمني على اعلى معدل نمو في الحسابات الجارية عام

2002 بنسبة 53% وادنى معدل نمو عام 2007م بنسبة (1%) كما أن البنك حقق تراجعاً في بعض الاعوام كأن اعلى معدل تراجع عام 2005م بنسبة (50%-) ويشير الجدول إلى أن اعلى معدل نمو للحسابات الجارية في بنك التضامن الاسلامي الدولي عام 2002 بنسبة (85%) وادنى معدل نمو عام 2006م بنسبة (11%) في حين كأن اعلى معدل تراجع عام 2011م بنسبة (11%-) و يبين الجدول أن اعلى معدل نمو في الحسابات الجارية في بنك سباء الاسلامي عام 2001 بنسبة (90%) وادنى معدل نمو عام 2006م بنسبة (11%) في حين تراجع عام 2011م بنسبة (39%-) ويوضح الجدول أن اعلى معدل نمو للحسابات الجارية في مصرف اليمـن البحريـن الشامل عام 2006م بنسبة (121%) وادنى معدل نمو عام 2008م بنسبة (5%) في حين كأن اعلى معدل تراجع عام 2007م بنسبة (38%-) . و يظهر من الجدول أن بنك التضامن الاسلامي الدولي حقق اعلى متوسط معدل نمو الحسابات الجارية بنسبة (28%) ويأتي في المرتبة الثانية مصرف اليمـن البحريـن الشامل بمتوسط معدل نمو الحسابات الجارية بنسبة (27%) . ثم بنك سباء الاسلامي بمتوسط معدل نمو الحسابات الجارية بنسبة (26%) ويأتي في الاخير البنك الاسلامي اليمني بمتوسط معدل نمو الحسابات الجارية بنسبة (4%) . ونستنتج من السابق أن متوسط معدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الاسلامية اليمنية مقبول ما عدى البنك الاسلامي اليمني متدني . الا أن التذبذب في معدل نمو الحسابات الجارية من عام لآخر والتراجع في معدل النمو في بعض الأعوام . مؤشـر بأن معدل النمو في الحسابات الجارية سنويا" لم يكن وفق استراتيجية تسويقية مما يعني ضعف الاداء التسويقي في المصارف الاسلامية اليمنية .

### 8-1-3: نسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية

ينتج هذا المؤشر من الودائع الجارية / مجموع الودائع ويقيس مدى كفاءة إدارة المصارف الإسلامية اليمنية على التسويق لجذب الودائع الجارية . وارتفاع نسبة الودائع الجارية إلى مجموع الودائع يعني انخفاض التكاليف التي تتحملها المصارف الإسلامية اليمنية مقابل حصولها على الموارد الخارجية لأن الودائع الجارية تعد من الموارد عديمة الكلفة الامر الذي يؤدي الى زيادة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون في حالة تم توظيفها في القطاعات الاستثمارية المختلفة والجدول (8- 3) والشكل (3) يبين نسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية.

### الجدول (8\_3)

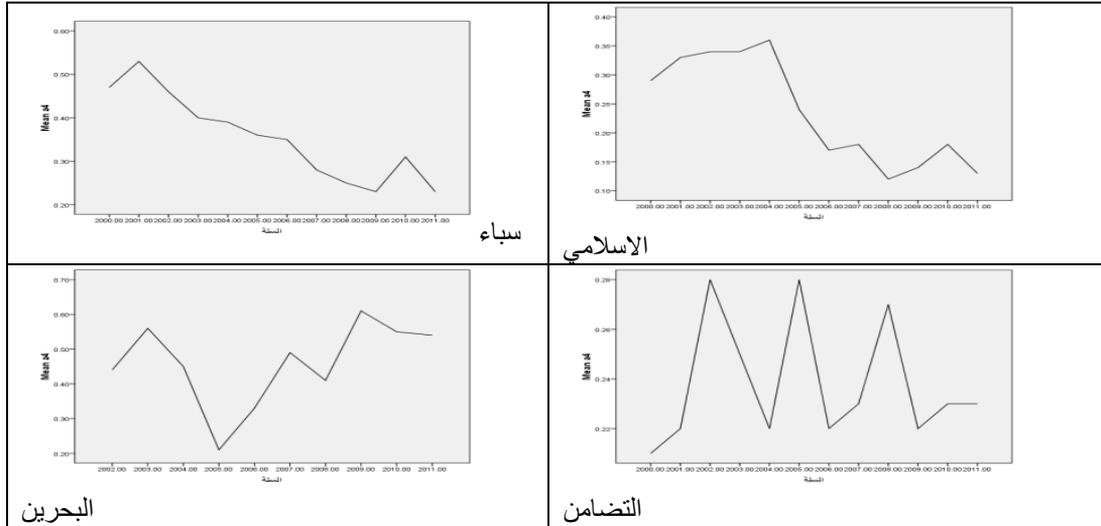
#### مؤشر نسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية

اسم المصرف	2000 الأساس	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	المتوسط
الإسلامي اليمني	29%	33%	34%	34%	36%	24%	17%	18%	12%	14%	18%	13%	24%
التضامن الإسلامي الدولي	21%	22%	28%	25%	22%	28%	22%	23%	27%	22%	23%	23%	24%
سبأ الإسلامي	47%	53%	46%	40%	39%	36%	35%	28%	25%	23%	31%	23%	36%
اليمن البحرين الشامل			44%	56%	45%	21%	33%	49%	41%	61%	55%	54%	46%

المصدر : إعداد الباحث من التقارير السنوية المنشورة للمصارف الإسلامية اليمنية (2013)

### الشكل (3)

#### نسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية



المصدر : إعداد الباحث (2013)

يلاحظ من الجدول (8-3) والشكل (3) الخاص بنسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية خلال الفترة أن أعلى نسبة للودائع الجارية إلى الودائع في البنك الإسلامي اليمني عام

2004م (36%) وأدنى نسبة عام 2008م (12%) و أعلى نسبة للودائع الجارية إلى الودائع في بنك التضامن الإسلامي الدولي عامي 2002م 2005م (28%) وأدنى نسبة عام 2000م (21%) وأعلى نسبة للودائع الجارية إلى الودائع في بنك سبأ الإسلامي عام 2001م (53%) وأدنى نسبة عامي 2009م 2011م (23%) وأعلى نسبة للودائع الجارية إلى الودائع في مصرف اليمن البحرين الشامل عام 2009م (61%) وادني نسبة عام 2005م (21%) ويظهر من الجدول أن مصرف اليمن البحرين الشامل حقق أعلى متوسط لنسبة الودائع الجارية إلى الودائع (46%) وفي المرتبة الثانية يأتي بنك سبأ الإسلامي متوسط نسبة الودائع الجارية إلى الودائع (36%) . ثم بنك التضامن الإسلامي الدولي والبنك الإسلامي اليمني متوسط نسبة الودائع الجارية إلى الودائع (24%) ومن السابق نستنتج أن متوسط نسبة الودائع الجارية إلى الودائع مقبولة. إلا أن التفاوت في النسبة من عام لآخر هبوطاً وصعوداً . مؤشر بأن نمو نسبة الودائع الجارية إلى الودائع سنوياً لم يكن وفق استراتيجية تسويقية . مما يعني ضعف في الأداء التسويقي في المصارف الإسلامية اليمنية .

ويلاحظ من الجدول (8 - 1) وحتى الجدول (8 - 3) الخاصة بمؤشرات قياس كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية أن نسب متوسطات المؤشرات مقبولة . إلا أن التفاوت، والتذبذب، والصعود والهبوط في المؤشرات من عام لآخر والتراجع في بعض المؤشرات في بعض الأعوام . مؤشر بأن معدلات النمو السنوية لم تكن وفق استراتيجية تسويقية . مما يعني أن الأداء التسويقي لم يكن وفق استراتيجية تسويقية وهذا ضعف في كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية.

## 2-8: علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية:

لتحقيق هدف البحث بدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية . وللتأكد من مدى تحقق الفرضية الأولى وهي " يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية." تم إجراء التحليلات الإحصائية من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ،، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات قياس كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية ومعامل الارتباط " بيرسون" ومستوى الدلالة لمعامل الارتباط وذلك على النحو الآتي :

## 2-8-1: علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية

يوضح الجدول (8 - 4) علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية

### الجدول (4-8)

## علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية

المتغيرات البنك	السلسلة الزمنية	مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية		معدل نمو الودائع		معامل الارتباط "بيرسون"	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
البنك الإسلامي اليمني	2011-2000	1.35	0.453	0.07	0.219	0.13	0.71	غير دالة
بنك التضامن الإسلامي الدولي	2011-2000	1.91	0.426	0.25	0.246	0.42	0.17	غير دالة
بنك سبأ الإسلامي	2011-2000	2.62	0.539	0.32	0.272	0.44	0.15	غير دالة
مصرف اليمن البحرين الشامل	2011-2002	1.45	0.464	0.24	0.442	0.04	0.90	غير دالة

المصدر: اعداد الباحث بمساعدة المحلل الإحصائي(2013)

يلاحظ من الجدول (8 - 4) والخاص بدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية. أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الإسلامي اليمني هو (1.35) وانحراف معياري(0.453) والوسط الحسابي لمعدل نمو الودائع هو(0.07) بانحراف معياري(0.219) في حين أن معامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الودائع هو (0.13) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى دلالة إحصائية هي (0.71) وهي أكبر من (0.05).

كما يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك التضامن الإسلامي الدولي هو (1.91) بانحراف معياري هو(0.426) والوسط الحسابي لمعدل نمو الودائع هو (0.25) بانحراف معياري(0.246) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الودائع هو (0.42) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى الدلالة الإحصائية (0.17) وهي أكبر من (0.05).

ويبين الجدول أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي هو (2.62) وانحراف معياري (0.539) والوسط الحسابي لمعدل نمو الودائع هو(0.32) بانحراف معياري (0.272) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الودائع هو (0.44) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى دلالة إحصائية (0.15) وهي أكبر من (0.05).

ويوضح الجدول أيضاً أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مصرف اليمن البحرين

الشامل هو (1.45) بانحراف معياري (0.464) والوسط الحسابي لمعدل نمو الودائع هو (0.24) بانحراف معياري (0.442) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الودائع هو (0.04) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى الدلالة الإحصائية (0.90) وهي أكبر من (0.05).

ومما سبق يلاحظ عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية. حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) والذي يعتبر أقل منها دال إحصائياً. وضعف الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة التسويق المصرفي مقاسة بمعدل نمو الودائع يرجع إلى ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة التسويق المصرفي مقاسة في معدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية.

## 2-2: علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية

يوضح الجدول (8 - 5) علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية

### الجدول (8-5)

## علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية

المتغيرات هذه	السلسلة الزمنية	مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية		معدل نمو الحسابات الجارية		معامل الارتباط "بيرسون"	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
البنك الإسلامي اليمني	2011-2000	1,35	0,453	04	.147	.01	.97	غير دالة
بنك التضامن الإسلامي الدولي	2011-2000	1,91	0,426	.28	.312	.42	.18	غير دالة
بنك سباء الإسلامي	2011-2000	2,62	0,539	.26	.299	.06	.85	غير دالة
مصرف اليمن البحرين الشامل	2011-2002	1,45	0,464	.33	.442	.22	.55	غير دالة

المصدر: اعداد الباحث بمساعدة المحلل الإحصائي (2013)

يلاحظ من الجدول (8 - 5) الخاص بدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الاسلامي اليمني هو (1.35) بانحراف معياري (0.453) والوسط الحسابي لمعدل نمو الحسابات الجارية هو (0.04) بانحراف معياري (0.147) في حين أن معامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الحسابات الجارية هو (0.01) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى دلالة إحصائية هي (0.97) وهي أكبر من (0.05).

كما يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك التضامن الإسلامي الدولي هو (1.91) بانحراف معياري هو (0.426) والوسط الحسابي لمعدل نمو الحسابات الجارية هو (0.28) بانحراف معياري (0.312) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الحسابات الجارية هو (0.42) وهي علاقة طردية ضعيفة بمستوى الدلالة الإحصائية (0.18) وهي أكبر من (0.05).

ويوضح الجدول أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي هو (2.62) وبانحراف معياري (0.539) والوسط الحسابي لمعدل نمو الحسابات الجارية (0.26) وبانحراف معياري (0.299) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الحسابات الجارية هو (0.06) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى دلالة إحصائية (0.85) وهي أكبر من (0.05).

ويبين الجدول أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مصرف اليمن البحرين الشامل هو (1.45) بانحراف معياري (0.464) والوسط الحسابي لمعدل نمو الحسابات الجارية هو (0.33) بانحراف معياري (0.442) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الحسابات الجارية هو (0.22) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى الدلالة الإحصائية (0.55) وهي أكبر من (0.05).

ومما سبق يلاحظ عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية. حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) الذي يعتبر أقل منها دال إحصائياً وضعف الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة التسويق المصرفي مقاسة بمعدل نمو الحسابات الجارية يرجع إلى ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة التسويق المصرفي مقاسة في معدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية.

## 2-8-3: علاقة التخطيط الاستراتيجي في نسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف

### الإسلامية اليمنية .

والجدول (8 - 6) يوضح علاقة التخطيط الاستراتيجي في نسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية.

### الجدول (6-8)

## علاقة التخطيط الاستراتيجي في نسبة الودائع الجارية الى الودائع

### في المصارف الإسلامية اليمنية

المتغيرات البنك	السلسلة الزمنية	مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية		نسبة الحسابات الجارية إلى الودائع		معامل الارتباط "بيرسون"	مستوى الدلالة الاحصائية	الدلالة اللفظية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
البنك الإسلامي اليمني	2011-2000	1.35	0.453	.23	.095	.43	.19	غير دالة
بنك التضامن الإسلامي الدولي	2011-2000	1.91	0.426	.24	.025	.29	.37	غير دالة
بنك سباء الإسلامي	2011-2000	2.62	0.539	.36	.099	.46	.13	غير دالة
مصرف اليمن البحرين الشامل	2011-2002	1.45	0.464	.46	.120	.23	.53	غير دالة

المصدر: اعداد الباحث بمساعدة المحلل الاحصائي(2013)

يلاحظ من الجدول (8 - 6) الخاص بدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي في نسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الإسلامي اليمني هو (1.35) بانحراف معياري(0.453) والوسط الحسابي لنسبة الودائع الجارية إلى الودائع هو(0.23) بانحراف معياري(0.095) في حين أن معامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي و نسبة الودائع الجارية وإلى الودائع هو (0.43) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى دلالة إحصائية هي (0.19) وهي أكبر من (0.05)

كما يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك التضامن الإسلامي الدولي هو (1.91) بانحراف معياري هو(0.426) والوسط الحسابي لنسبة الودائع الجارية إلى الودائع هو (0.24) بانحراف معياري(0.025) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ونسبة الودائع الجارية إلى الودائع هو (0.29) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى الدلالة

الإحصائية (0.37) وهي أكبر من (0.05).

ويوضح الجدول إلى أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي هو (2.62) وبانحراف معياري (0.539) والوسط الحسابي لنسبة الودائع الجارية إلى الودائع (0.36) وبانحراف معياري (0.099) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ونسبة الودائع الجارية إلى الودائع هو (0.46) وهي علاقة طردية ضعيفة وبمستوى دلالة إحصائية (0.13) وهي أكبر من (0.05)

ويبين الجدول أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مصرف اليمن البحرين الشامل هو (1.45) بانحراف معياري (0.464) والوسط الحسابي لنسبة الودائع الجارية إلى الودائع هو (0.46) بانحراف معياري (0.120) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ونسبة الودائع الجارية إلى الودائع هو (0.23) وهي علاقة طردية ضعيفة بمستوى الدلالة الإحصائية (0.53) وهي أكبر من (0.05).

ومما سبق يلاحظ عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ونسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية . حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) الذي يعتبر أقل منها دال إحصائيا. وضعف الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة التسويق المصرفي مقاسة بنسبة الودائع الجارية إلى الودائع يرجع إلى ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة التسويق المصرفي مقاسة بنسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية.

ومن الجدول (8- 1) وحتى الجدول (8- 3) الخاصة بمؤشرات قياس كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية يلاحظ أن نسبة متوسطات القياس نسب مقبولة إلا أن التفاوت والتذبذب والصعود والهبوط في المؤشرات من عام لآخر والتراجع في المؤشرات في بعض الأعوام . مؤشر بأن معدلات النمو السنوية لم تكن وفق استراتيجية تسويقية مما يعني أن الأداء التسويقي لم يكن وفق استراتيجية تسويقية وهذا ضعف في كفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية .

ومن الجدول (8- 4) وحتى (8- 6) يلاحظ عدم وجود علاقة للتخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية وبذلك يتم رفض الفرضية وهي "يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمنية"

## 9- كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية

### 9-1: مؤشرات قياس كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية

هي مجموعة من المؤشرات تقيس مدى اعتماد المصارف الإسلامية اليمنية على حقوق المساهمين كمصدر أساسي لتمويل استثماراته وأيضاً مدى قدرة المصارف على مواجهة التزاماته من خلال الأموال المملوكة ويوجد كثير من المؤشرات لقياس كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية تم اخذ بعضها في هذا البحث لقياس كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية وهي على النحو التالي :

#### 9-1-1: معدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية

يبين هذا المؤشر معدل التطور في حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية ويبين معدل تطور حقوق المساهمين سواء بسبب الزيادة في رأس المال أو بسبب العائد عليها والجدول (9-1) والشكل (4) يبين معدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية.

### الجدول (9-1)

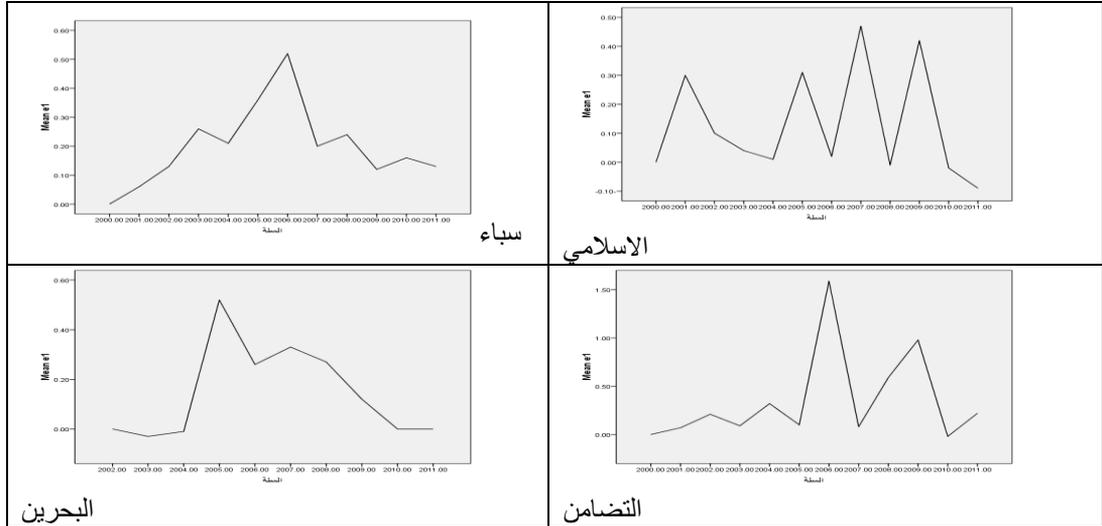
#### معدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية

اسم المصرف	2000 الأساس	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	المتوسط
الإسلامي اليمني	0%	30%	10%	4%	1%	31%	2%	47%	-1%	42%	-2%	-9%	13%
التضامن الإسلامي الدولي	0%	7%	21%	9%	32%	10%	159%	8%	59%	98%	-2%	22%	35%
سبأ الإسلامي	0%	6%	13%	26%	21%	36%	52%	20%	24%	12%	16%	13%	20%
اليمن البحرين الشامل			0%	-3%	-1%	52%	26%	33%	27%	12%	0%	0%	15%

المصدر : إعداد الباحث من التقارير السنوية المنشورة للمصارف الإسلامية اليمنية (2013)

الشكل (4)

معدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية



المصدر: اعداد الباحث(2013)

يلاحظ من الجدول (9- 1) والشكل (4) الخاص بمعدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية خلال الفترة أن أعلى معدل نمو لحقوق المساهمين في البنك الإسلامي اليمني عام 2007م بنسبة (47%) وأدنى معدل نمو عام 2004م بنسبة (1%) في حين كأن أعلى تراجع في معدل النمو عام 2011م بنسبة (9- ) و يشير الجدول إلى أن أعلى معدل نمو لحقوق المساهمين في بنك التضامن الإسلامي الدولي عام 2006م بنسبة (159%) وأدنى معدل نمو عام 2001م بنسبة (7%) في حين تراجع معدل النمو عام 2010م بنسبة (2- ) و يبين الجدول أن اعلى معدل نمو لحقوق المساهمين في بنك سبأ الاسلامي عام 2006م بنسبة (52%) وادني معدل نمو عام 2001م بنسبة (6%) ويوضح الجدول أن أعلى معدل نمو لحقوق المساهمين في مصرف اليمن البحرين الشامل عام 2005م بنسبة (52%) وأدنى معدل نمو في ثلاث سنوات بنسبة (0%) في حين تراجع معدل النمو عام 2003م بنسبة (3- ) و يظهر من الجدول أن بنك التضامن الإسلامي الدولي حقق أعلى متوسط لمعدل نمو حقوق المساهمين بنسبة (35%) وهي وفي المرتبة الثانية بنك سبأ الإسلامي متوسط معدل نمو حقوق المساهمين بنسبة (20%) ثم مصرف اليمن البحرين الشامل متوسط معدل نمو

حقوق المساهمين بنسبة (15%) ويأتي في الأخير البنك الإسلامي اليمني متوسط نمو معدل حقوق المساهمين بنسبة (13%) و .ومما سبق نستنتج أن متوسط معدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية مقبولة في بنك التضامن الإسلامي الدولي وبنك سبأ الإسلامي .ومتدنية في البنك الإسلامي اليمني ومصرف اليمن البحرين الشامل . إلا أن التفاوت في معدل النمو من عام لآخر والتراجع في بعض الأعوام . مؤشراً بأن معدل نمو حقوق المساهمين سنوياً لم يكن وفق استراتيجية لنمو حقوق المساهمين

### 9-1-2: معدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية :

يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المصارف الإسلامية اليمنية على الإيفاء بمتطلبات لجنة بازل 2 فضلاً عن متطلبات البنك المركزي وتهدف هذه النسبة إلى تقويم كفاءة رأس المال في مواجهة المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها أصول المصارف الإسلامية اليمنية وتوجد نسبة معيارية لمعدل كفاية رأس المال بحسب متطلبات بازل 2 (12%) ومتطلبات البنك المركزي (8%) والجدول (9- 2) والشكل (5) تبين معدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية.

### الجدول (9-2)

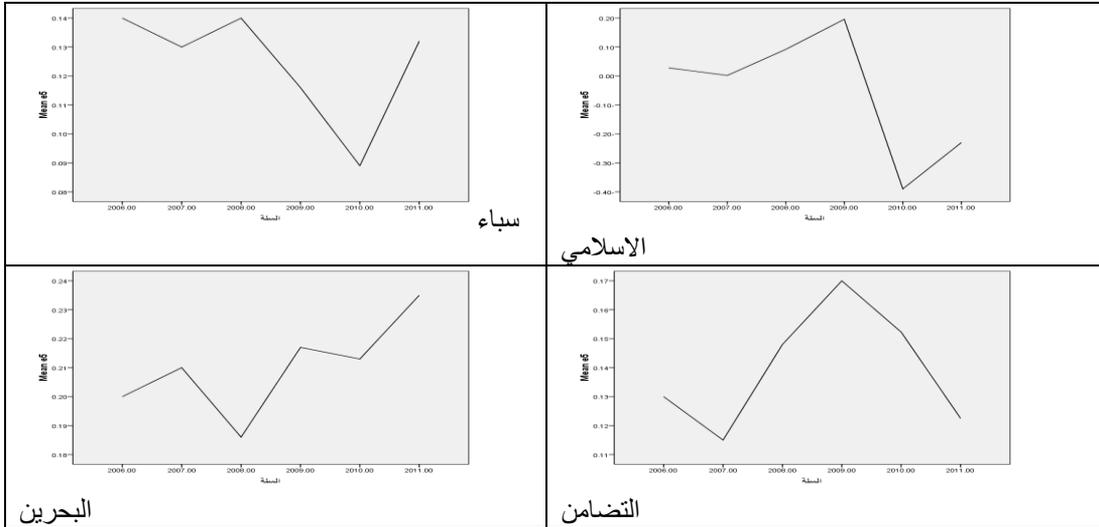
### معدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية

اسم المصرف	2006	2007	2008	2009	2010	2011	المتوسط
الإسلامي اليمني	2.80%	0.20%	9.20%	19.60%	-39.30%	-22.70%	-5.03%
التضامن الإسلامي الدولي	12.50%	11.50%	14.80%	17.00%	15.23%	12.25%	13.88%
سبأ الإسلامي	14.00%	13.00%	14.00%	11.60%	8.9%	13.2%	8.77%
اليمن البحرين الشامل	20.20%	20.50%	18.60%	21.70%	21.30%	23.50%	20.97%

المصدر : إعداد الباحث من التقارير السنوية المنشورة للمصارف الإسلامية اليمنية (2013)

### الشكل (5)

### معدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية



المصدر : اعداد الباحث(2013)

يلاحظ من الجدول(9- 2) والشكل (5) الخاص بمعدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية خلال الفترة أن أعلى معدل كفاية رأس المال في البنك الإسلامي اليمني عام 2009م بنسبة (19.60%) وأدنى معدل عام 2008م بنسبة (9.20%) في حين كان أعلى تراجع عام 2010م بنسبة (39.30% -) وأعلى معدل كفاية رأس المال في بنك التضامن الاسلامي الدولي عام 2009م بنسبة (17%) وأدنى معدل عام 2007م بنسبة (11.50%) . وأعلى معدل كفاية رأس المال في بنك سبأ الإسلامي عامي 2006م و2008م بنسبة (14%) وأدنى معدل عام 2010م بنسبة (8.9%) و أعلى معدل كفاية رأس المال في مصرف اليمن البحرين عام 2011م بنسبة (23.50%) وأدنى معدل عام 2008م بنسبة (18.60%) . ويظهر من الجدول أن مصرف اليمن البحرين الشامل حقق أعلى متوسط لمعدل كفاية رأس المال بنسبة (20.97%) وفي المرتبة الثانية بنك التضامن الإسلامي الدولي متوسط معدل كفاية رأس المال بنسبة (13.88%) ثم بنك سبأ الإسلامي متوسط معدل كفاية رأس المال بنسبة (8.77%) ويأتي في الاخير البنك الاسلامي اليمني متوسط معدل كفاية رأس المال بنسبة (5.03% -) .

ونستنتج من متوسط معدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية أنها تفي بمتطلبات بازل 2 ومتطلبات البنك المركزي اليمني ما عدي البنك الإسلامي اليمني .

ويلاحظ من الجدول (9- 1) وحتى الجدول (9- 2) الخاصة بمؤشرات قياس كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية ، أن نسب متوسطات مؤشرات القياس نسب مقبولة . إلا أن التذبذب والتفاوت في النسبة

من عام لأخر . مؤشراً بأن النمو لم يكن وفق استراتيجية . وأن معدل كفاءة رأس المال مقبول في المصارف الإسلامية اليمنية وتمدني جدا في البنك الإسلامي اليمني .

## 9-2: علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية :

لتحقيق هدف البحث بدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي في كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية . وللتأكد من مدى تحقق الفرضية الثانية وهي " يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي و كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية " . تم إجراء التحليلات الإحصائية من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ،، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية ومعامل الارتباط " بيرسون" ومستوى الدلالة لمعامل الارتباط وذلك على النحو الآتي :

## 9-2-1: علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية

يوضح الجدول (9- 3) علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو حقوق المساهمين في المصارف

الإسلامية اليمنية

### الجدول (9-3)

## علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية

المتغيرات البنك	السلسلة الزمنية	مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية		معدل نمو حقوق المساهمين		مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة اللفظية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
البنك الإسلامي اليمني	2011-2000	1.35	0.453	.13	.295	.60	غير دالة
بنك التضامن الإسلامي الدولي	2011-2000	1.91	0.426	.35	.500	.59	غير دالة
بنك سبأ الإسلامي	2011-2000	2.62	0.539	.20	.257	.83	غير دالة
مصرف اليمن البحرين الشمائل	2011-2002	1.45	0.464	.15	.315	.25	غير دالة

المصدر: اعداد الباحث بمساعدة المحلل الإحصائي(2013)

من الجدول (9- 3) الخاص بدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية . يلاحظ أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك

الإسلامي اليمني هو (1.35) بانحراف معياري (0.453) والوسط الحسابي لمعدل نمو حقوق المساهمين هو (0.13) بانحراف معياري (0.295) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي و معدل نمو حقوق المساهمين هو (0.17) وهي علاقة طردية ضعيفة بمستوى دلالة إحصائية هي (0.60) وهي أكبر من (0.05).

كما يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك التضامن الإسلامي الدولي هو (1.91) بانحراف معياري هو (0.426) و الوسط الحسابي لمعدل نمو حقوق المساهمين هو (0.35) بانحراف معياري (0.500) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو حقوق المساهمين هو (-0.17) وهي علاقة عكسية ضعيفة بمستوى الدلالة الإحصائية (0.59) وهي أكبر من (0.05).

ويوضح الجدول أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي هو (2.62) وبانحراف معياري (0.539) والوسط الحسابي لمعدل نمو حقوق المساهمين هو (0.20) بانحراف معياري (0.275) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو حقوق المساهمين هو (0.07) وهي علاقة طردية ضعيفة بمستوى دلالة إحصائية (0.83) وهي أكبر من (0.05).

ويبين الجدول أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مصرف اليمن البحرين الشامل هو (1.45) بانحراف معياري (0.464) والوسط الحسابي لمعدل نمو حقوق المساهمين هو (0.15) بانحراف معياري (0.315) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي و معدل نمو حقوق المساهمين هو (0.40) وهي علاقة طردية ضعيفة بمستوى الدلالة الإحصائية (0.25) وهي أكبر من (0.05).

ويظهر من الجدول (9-1) الخاص بدراسة معدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية أن متوسط معدل نمو حقوق المساهمين في بنك التضامن الاسلامي الدولي مرتفع رغم ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك وهذا يفسر العلاقة العكسية لمعامل الارتباط .

ومما سبق يلاحظ عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي و معدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية .حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة اكبر من (0.05) الذي يعتبر اقل منها دال احصائيا وضعف الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة رأس المال مقاسة بمعدل نمو حقوق المساهمين يرجع إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية . مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة رأس المال مقاسة بمعدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية.

9-2-2: علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية  
ويبين الجدول (9-4) علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية

#### الجدول (9-4)

#### علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية

المتغيرات البنك	السلسلة الزمنية	مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية		نسبة كفاية رأس المال		معامل الارتباط "بيرسون"	الدالة الإحصائية مستوى	الدالة اللفظية
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
البنك الإسلامي اليمني	2011-2006	1.35	0.453	0.01	0.146	0.12	0.83	غير دالة
بنك التضامن الإسلامي الدولي	2011-2006	1.91	0.426	0.14	0.021	0.49	0.32	غير دالة
بنك سبأ الإسلامي	2011-2006	2.62	0.539	0.09	0.019	0.26	0.61	غير دالة
مصرف اليمن البحرين الشامل	2011-2006	1.45	0.464	0.21	0.017	0.20	0.71	غير دالة

المصدر: اعداد الباحث بمساعدة المحلل الإحصائي(2013)

من الجدول (9-4) الخاص بدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بمعدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية يلاحظ أن الوسط الحسابي ومدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الإسلامي اليمني هو (1.35) بانحراف معياري (0.453) والوسط الحسابي لمعدل كفاية رأس المال هو (0.01) بانحراف معياري (0.146) في حين أن معامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل كفاية رأس المال هو (0.12) وهي علاقة طردية ضعيفة بمستوى دلالة إحصائية هي (0.83) وهي أكبر من (0.05).

كما يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي ومدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك التضامن الإسلامي الدولي هو (1.91) بانحراف معياري (0.426) والوسط الحسابي لمعدل كفاية رأس المال هو (0.14) بانحراف معياري (0.021) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل كفاية رأس المال هو (0.49) وهي علاقة طردية ضعيفة بمستوى الدلالة الإحصائية (0.32) وهي أكبر من (0.05).

ويوضح الجدول أن الوسط الحسابي ومدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي هو

(2 . 62) وبانحراف معياري (0 . 539) والوسط الحسابي لمعدل كفاية رأس المال هو (0.09) بانحراف معياري (0 . 019) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي و معدل كفاية رأس المال هو (0 . 26) وهي علاقة طردية ضعيفة بمستوى دلالة إحصائية (0 . 61) وهي أكبر من (0 . 05) .

ويبين الجدول أن الوسط الحسابي لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مصرف اليمن البحرين الشامل هو (1 . 45) بانحراف معياري (0 . 464) والوسط الحسابي لمعدل كفاية رأس المال هو (0 . 21) بانحراف معياري (0 . 017) ومعامل الارتباط "بيرسون" بين مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي و معدل كفاية رأس المال هو (0 . 20) وهي علاقة طردية ضعيفة بمستوى الدلالة الإحصائية (0 . 71) وهي أكبر من (0 . 05) .

ومما سبق يلاحظ عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي و معدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية . حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من (0 . 05) الذي يعتبر أقل منها دال إحصائياً وضعف الارتباط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين كفاءة رأس المال مقاسة بمعدل كفاية رأس المال يرجع إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية. مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة رأس المال مقاسة بمعدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية.

ويلاحظ من الجدول (9 - 1) وحتى الجدول (9 - 2) الخاص بمؤشرات كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية أن نسب متوسطات مؤشرات قياس كفاءة رأس المال نسب مقبولة. إلا أن التذبذب والتفاوت في النسبة من عام لآخر. مؤشراً بأن نمو المؤشرات لم يكن وفق استراتيجية وأن معدل كفاءة رأس المال مقبولة في المصارف الإسلامية اليمنية وضعيفة جداً في البنك الإسلامي اليمني ومن الجدول (9 - 3) وحتى الجدول (9 - 4) يلاحظ عدم وجود علاقة للتخطيط الاستراتيجي بكفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية وهذا رفض للفرضية " يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية "

## 10- : المناقشة:

الدراسة وضحت تفاوت وتراجع في معدل نمو الودائع ، وتذبذب في معدل نمو الحسابات الجارية وعدم استقرار نسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية ، وهذا مؤشر على أن الأداء التسويقي في المصارف الإسلامية اليمنية لم يتم وفقاً لاستراتيجية تسويقية . وقد أثبتت الدراسة انه لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات قياس كفاءة التسويق المتمثلة في معدل نمو الودائع

ومعدل نمو الحسابات الجارية ونسبة الودائع الجارية إلى مجموع الودائع ، هذه النتائج تختلف مع ما ذكره عباده (2007) بأن مؤشر معدل نمو الودائع يعكس مدى مقدرة المصرف على إرضاء الجمهور وبالتالي تنمية الودائع وتعدد العملاء وهي أساس نشاط المصرف الإسلامي ومصدر ربحيته. فزيادة الودائع تعني رضى الجمهور عن المصرف بقدرهذه الزيادة . وعليه نخلص إلى أن المصارف الإسلامية اليمينية لا تمارس التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية علمية خاصة فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي البيئي مما أدى إلى ضعف وتذبذب نمو الودائع

نتائج الدراسة لا تتسق مع ما أوردته أدبيات الإدارة في الكفاءة التسويقية وممارسة التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمينية . فقد وضع الشماع (2002) أن نسبة الودائع الجارية إلى الودائع يقيس كفاءة إدارة المصرف على التسويق لجذب الودائع الجارية وأضاف عبادة (2007) أن كفاءة التسويق المصرفي تتحقق من خلال تحسين نوعية الخدمات للعملاء وتحسين الخدمات المصرفية في ظل المنافسة . وتوسيع قاعدة الخدمات المصرفية وتنمية الودائع في المصارف ورفع الثقة بالمصرف . والمحافظة على أموال المساهمين والمودعين وسلوكيات العاملين . وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضاءهم . واستطرد عبادة أن مؤشرات كفاءة التسويق المصرفي تقيس قدرة المصارف على تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وبأسعار مناسبة مع القدرة على التطوير والتحسين وإيجاد خدمات مصرفية جديدة ومبتكرة . وبينت الأدبيات أن التخطيط الاستراتيجي يحقق المزايا التنافسية للمصارف . فقد وضع أبو عويلى (2008) أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بجودة الخدمات . وتحقيق رغبات العملاء وهي أحد المدخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرات التنافسية للمصارف . وعلى ذات النسق افاد الكردي (2010) ومعللا (بدون تاريخ) وجودي والصائف (2008) أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على زيادة الحصة السوقية للمصرف . ويرى بيستول (2010) أن كفاءة التسويق المصرفي تعتمد على دقة التخطيط الاستراتيجي . ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة ويهدف تخطيط الأنشطة التسويقية بشكل أساس إلى تعزيز الوضع التنافسي للمصرف . وتري فوكا ورا (1999) بأن التزايد في الصناعة المصرفية قد أنشاء أهمية التسويق كأداة مهمة من أجل مساعدة المصارف للحصول على حصة سوقية أفضل . وأضافت أن المؤسسات المصرفية اكتشفت أن التسويق الاستراتيجي هو أفضل استجابة لتحقيق أهدافها المصرفية . وعليه نخلص إلى أن ضعف الكفاءة التسويقية للمصارف الإسلامية اليمينية نتيجة لضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية علمية .

وضحت الدراسة ضعف كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمينية . حيث وجدت أن معدل نمو حقوق المساهمين مقبول في بعض المصارف وضعيف في مصارف اخرى وانه غير مستقر . كذلك وضحت أن معدل

كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمينية مقبولاً" لحدما وتفاوتت نسبته من عام لآخر . أن ضعف كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمينية يعتبر مؤشراً بأن المصارف الإسلامية اليمينية لا تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي . واثبتت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمينية وكذلك عدم وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمينية .

النتائج التي توصل إليها البحث تؤكد ضعف كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمينية وضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية علمية . هذه النتائج لا تتسق مع ما أوردته الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال . فقد ذكر عباده (2007) أن مؤشر معدل حقوق المساهمين يبين التطور في حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية ويبين معدل تطور حقوق المساهمين سواء بسبب الزيادة في رأس المال أو بسبب العائد عليها . وأضاف عباده بأن مؤشر كفاية رأس المال يعكس مدى قدرة المصارف الإسلامية على الإيفاء بمتطلبات لجنة بازل 2 فضلاً عن متطلبات البنك المركزي ومدى كفاية رأس المال ومتانته في مواجهة المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها أصول المصرف . وفي ذات السياق ذكر خالص (2004) بأن حجم رأس المال . وقابلية المصرف على رد الودائع . ومعدل حقوق الملكية للأصول يعتبر مؤشراً لقياس الأمان مقابل مخاطر الاستثمار . وقد أكد الشماع (2002) بأن مؤشرات كفاءة رأس المال تقيس كفاءة درجة استخدام المصرف للمطلوبات قياساً بحقوق الملكية ضمن مزيج الهيكل المالي وكيفية الاستفادة من الرفع المالي في تحسين الربحية ومدى متانة رأس المال "الملاءة المصرفية" . وعليه نخلص إلى ضعف كفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمينية وضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية علمية

#### 11 - النتائج والتوصيات : استناداً على ما تم تغطيته في الإطار النظري والدراسات السابقة. وما تم

دراسته عن علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي وكفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمينية توصل البحث إلى النتائج والتوصيات الآتية:

#### 11-1: النتائج :

#### 11-1-1 : عدم وجود علاقة للتخطيط الاستراتيجي بكفاءة التسويق المصرفي في المصارف الإسلامية اليمينية من خلال:

أولاً: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمينية . مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة التسويق المصرفي مقاسة في معدل نمو الودائع في المصارف الإسلامية اليمينية.

ثانياً: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية . مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة التسويق المصرفي مقاسة في معدل نمو الحسابات الجارية في المصارف الإسلامية اليمنية.

ثالثاً: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي و نسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية . مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة التسويق المصرفي مقاسة بنسبة الودائع الجارية إلى الودائع في المصارف الإسلامية اليمنية.

### 11-1-2: عدم وجود علاقة للتخطيط الاستراتيجي بكفاءة رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية من خلال:

أولاً: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي و معدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة رأس المال مقاسة بمعدل نمو حقوق المساهمين في المصارف الإسلامية اليمنية.

ثانياً: عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي و معدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية . مما يعني عدم وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة رأس المال مقاسة بمعدل كفاية رأس المال في المصارف الإسلامية اليمنية

### 11-2: التوصيات: بناءً على النتائج السابقة توصي الدراسة بالآتي :

11- 2- 1: يجب علي المصارف الاسلامية اليمنية ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية علمية لرفع كفاءة التسويق .

11- 2- 2: يجب على المصارف الإسلامية اليمنية ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمنهجية علمية لرفع كفاءة رأس المال .

11- 2- 3: يجب ربط ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات كفاءة التسويق المصرفي مقاسة في معدل نمو الودائع . ومعدل نمو الحسابات الجارية. ومؤشر نسبة الودائع الجارية إلى الودائع .

11- 2- 4: يجب ربط ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات كفاءة رأس المال مقاسة في معدل نمو حقوق المساهمين . ومعدل كفاية رأس المال .

## قائمة المصادر والمراجع

### أولا/ الكتب :

1. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004) :- الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية- جدة.
2. سلام، عماد صالح (2003) :- البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية: اتحاد المصارف- الطبعة العربية- بيروت- لبنان.
3. المكاوي، محمد محمود(2003م) : مستقبل البنوك الإسلامية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية - مصر.
4. المزاح، محمد محمد (2013م): مبادئ الإحصاء والاحتمالات للعلوم الادارية والتطبيقية - الطبعة الثالثة- مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي - صنعاء اليمن .
5. الكوزي، واخرون، احمد الكوزي. مهدي حسن زويلف، مدحت طراونة(1997م) :ادارة البنوك -دار الفكر-عمان .
6. العريقي، منصور محمد اسماعيل (2007م):- طرق البحث، الطبعة الاولى -الامين للنشر والتوزيع -صنعاء اليمن .
7. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) :- الاستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر.
8. حنفي .محمد ناظم(2009م):- التخطيط الاستراتيجي - مطبعة جامعة طنطا -مصر.
9. السيد، اسماعيل(1998م) :- الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية - مركز التنمية الادارية - جامعة الاسكندرية - مصر.
10. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009) :- الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن -المنصورة. مصر.

### ثانيا: الدراسات والدوريات :

1. الناصر، ناصر بن فهد: التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية. السعودية 2003م.
2. ميا، على- زاهر، بسام- سلطين، سوما : الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري 2007م مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1).
3. الزماني ، أنور عبد المجيد محمد سلام : التخطيط الاستراتيجي في بنك التضامن الإسلامي الدولي دراسة ميدانية .رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة العلوم والتكنولوجيا 2009م.
4. دراسة الزبيدي، عبد الفتاح ناجي: التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية اليمنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير . غير منشورة جامعة العلوم والتكنولوجيا 2009م.
5. عبادة إبراهيم عبد الحليم : مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، رسالة دكتوراه منشورة جامعة اليرموك 2007م.
6. عثمان ، أماني درويش: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عين شمس 1993م.

7. سماحة، السيد محمود: التخطيط الاستراتيجي للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية القطاع الصناعي . دراسة تطبيقية على قطاع إنتاج مواد ومستلزمات البناء، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لجامعة عين شمس 1994م.
8. عسكر . أمين بخيت: التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر. دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة قناة السويس 2006م.
9. محمود، محمد رجب زقزوف : التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمدخل لتعظيم قيمة المنشأة، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس 2003م.
10. خالص، صالح: تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي ورقة عمل قدمت في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - الواقع والتحديات، 2004م.
11. محاه، عربوة: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة .رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة فرحان - الجزائر 2011م.
12. الجبوري، مهدي عطية : الأداء المالي الاستراتيجي للمنشآت المصرفية، دراسة تطبيقية مقارنة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة القادسية - العراق - 2004م.
13. الضمور، موفق محمد: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، رسالة دكتوراه غير منشورة . الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - عمان الاردن 2008م.
14. جودي، حيدر حمزة : - علاقة القرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي دراسة تحليلية . مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 68 عام 2008م الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد .
15. الغزي، نبيل على :- أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية . رسالة ماجستير غير منشورة - الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - صنعاء - اليمن - 2012م.
16. عبدالستار، رجا رشيد (2012م): تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد واهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية . مجلة كلية بغداد للعلوم والاقتصاد الجامعة العدد 131 - 2012م.
17. الغالبي، إدريس. طاهر محسن منصور، وائل محمد(2009م): دراسات في الاداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن -علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية -دار زهران -عمان الاردن.
18. الكردي، احمد(2010م) : التخطيط الاستراتيجي واهميته للمصرف - بحث مقدم لجامعة بنها .
19. معل، ناجي ذيب(بدون تاريخ): إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي (نموذج متكامل) جامعة الزيتونة الاردنية .
20. بن عبدالله، عبد العظيم يحي(2005م): اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المؤسسات المصرفية .دراسة ماجستير غير منشورة على بنك تنمية الصادرات -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
21. عمر، عبدالحليم (2005م): معايير تقويم الاداء في المصارف الاسلامية - ورقة عمل مقدمة الى الملتقى العلمي السابع المصارف الاسلامية - واقع وافاق - المنعقد في جامعة الجزائر ز كلية الدراسات الاسلامية خلال الفترة من 26 - 2005/4/28م.
22. جودي، الصانع، حيدر حمزة ونغم على (2008م) : اثر استراتيجيات استهداف السوق في الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على احد المصارف العراقية الاهلية . مجلة الادارة والاقتصاد . العدد التاسع والستون /2008م الجامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد -.

23. ابو عويلى، غادة محمود سلامة (2008م) : مدى تبني مكونات الاستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية غزة.

24. شحاته، حسين حسين (بدون تاريخ) : الاطار العام لمعايير تقييم اداء المصرف الاسلامي، جامعة الازهر، قسم المحاسبة .

### ثالثاً: الدورات:

1. الشماع، خليل : تحليل و تقييم أداء المصرف الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية بالتعاون مع البنك المركزي اليمني، دورة تدريبية خلال الفترة من 4/20 - 2002/5/2م.

2. القرشي . سعيد : تحليل وتقييم أداء المصرف الاسلامي . دورة تدريبية خلال الفترة من 9 - 2005 /5/13 م .

### رابعاً: مواقع الكترونية و بحوث على الانترنت:

1. منذر قحف(2002م): عوامل نجاح المصارف الإسلامية WWW.KAHF.NET

2. Kenana online.com

### خامساً: تقارير

1- تقارير الأداء السنوي للبنك الاسلامي اليمني للتمويل والاستثمار من عام 2000م. وحتى عام 2011م

2- تقارير الأداء السنوي لبنك التضامن الاسلامي الدولي من عام 2000م. وحتى عام 2011م

3- تقارير الأداء السنوي لبنك سباء الاسلامي من عام 2000م. وحتى عام 2011

4- تقارير الأداء السنوي لمصرف اليمن البحرين الشامل من عام 2002م. إلى عام 2011م

### سادساً مراجع اجنبية :

1-Fukaura , A ( 1999 ) On the Strategic Planning for Bank Marketing , Blanca Rosa Mou Su

2- PISTOL ,G (2010) THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE STRATEGIC PLANNING IN BANK MARKETING, Faculty of Finance and Banks, Bucharest, Spiru Haret Universit