



أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك، دراسة ميدانية في البنوك
العاملة في العاصمة صنعاء - اليمن

**The impact of strategic planning on improving the performance of
banks: A field study in banks operating in in Sana'a- Yemen**

**Taha Mohammad Abdullah
Al-Rahoumi**

*Researcher - Center of Business Administration
Sana'a University - Yemen*

طه محمد عبدالله الرحومي

*باحث - مركز إدارة الأعمال
جامعة صنعاء - اليمن*

**Mohammad Mohammad Hizam
Al-Qutaybi**

*Researcher - Center of Business Administration
Sana'a University - Yemen*

محمد محمد حزام القطيبي

*باحث - مركز إدارة الأعمال
جامعة صنعاء - اليمن*

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده: (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية)، في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء بأبعاده (بُعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البُعد المالي)، كما تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة البنوك للتخطيط الاستراتيجي، وقياس مستوى تحسين أدائها، وقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي بطرقها التحليلية، وتم المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتحدد مجتمع الدراسة من مراكز البنوك الرئيسية للبنوك العاملة في العاصمة صنعاء وعددها: (17 بنكاً)؛ حيث استجاب لإجراءات الدراسة الميدانية، عدد: (14 بنكاً)، ليكون مجتمع المستهدفين (401 فرداً)، وتم تسليم عدد: (401 استبانة)، استرد منها: (340)، منها: (17 استبانة)، غير قابلة للتحليل، وتم تحليل عدد: (323 استبانة) ، باستخدام برنامج: (spss26) و(AMOS26) لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى أن _ مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء بشكل عام (متوسط)، وتحسين أدائها بشكل عام (عالي) بكافة أبعاده، _ هناك أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، وتوصي الدراسة بتعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، بشكل أوسع وبكافة أبعاده والتركيز على الجوانب التي تحسن من أدائها بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تحسين الأداء، البنوك.

Abstract:

The study aimed to determine the impact of Strategic Planning in its dimensions (environmental analysis, strategic direction, strategy formulation), in improving the of banks operating in Yemen in the capital Sana'a performance its dimensions (customers dimension, internal operation, learning and growth, financial dimension). The study also aimed to determine the level of banks. practice of strategic planning and measurS the level of improvement of their performance in which the study used the descriptive approach with its analytical methods. The field survey of the study population was carried out through the study tool(Questionnaire), according to the stratified random sample method, and determine the study population from the Head quters of the main banks operating in Yemen in the capital Sana'a (17 banks), where (14banks) responded to the procedures of the field study, the target community will be (401 individuals), in which (401 questionnaires), were distributed which (340) were recovered, of which (17 questionnaires) were unanalyesble, and the (323 questionnaires) were analyzed using The program (spss26) and (AMOS26) to analyze the study data and test its hypotheses the study found that the level of strategic planning practiceD in banks operating in Yemen in Sana'a in general is (average) and improve its performance in general (high) in all its dimensions, and that there is a positive impact of strategic planning in improving the performance of banks operating in Yemen in the capital Sana'a, The study recommends strengthening the practice of strategic planning in banks operating in Yemen in the capital Sana'a, in a broader manner and in all its dimensions and focusing on aspects that improve their performance continuously.

Keywords: strategic planning, performance improvement, banking.

المقدمة:

ارتبط انتقال الإنسان لبناء الدول وإقامة الحضارات الممتدة في جذور التاريخ بسعية نحو التطلع إلى المستقبل من خلال التخطيط الآني والآتي في أغلب مفاصل حياته، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل انتقل مفهوم التخطيط إلى مجالات الدفاع عن الكيانات والدول وخاصة في الحروب العسكرية ليرتبط بالمصطلح الآخر الذي ظهر عند اليونان (Strategos)، وهو الاستراتيجية، والتي تعني فن القيادة، وقيادة الجيوش على وجه التحديد، وقد استمر استخدامها بهذا المفهوم لتقتصر على المجال العسكري حتى القرن العشرين وبالتحديد في منتصفه، عندما انتقل مفهوم التخطيط طويل الأجل وأدواته وأساليب تنفيذه (الخرزعلي: 2020)، وفي العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى عالم الأعمال، عندما سعى رئيس الولايات المتحدة الأمريكية السابق ليندون جونسون إلى تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي لمعظم الوكالات الفيدرالية الأمريكية عام 1965م، وانتشر التخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة وأوروبا وبعض البلدان النامية (الساعدي: 2016)، وتعتبر ممارسة التخطيط الاستراتيجي عن نجاح أو فشل المؤسسات المبنية على دقة بياناتها (الضمور: 2008)، ويمثل التخطيط الاستراتيجي جانبان هامين هما الأهداف والوسائل (Fred Nickols: 2016). وفي مؤسسات الأعمال في العصر الحديث بما فيها البنوك اكتسبت التخطيط الاستراتيجي أهميته القصوى بمالة من قدرة على تحقيق الأهداف طويلة المدى، كما تتحقق تلك الأهداف من خلال رسم الخطط الاستراتيجية التي تخص تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنوك

(اللواتية: 2022)، كما تتحقق الأهداف طويلة الأجل من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يشمل التحليل البيئي للبنوك، وأن يبنى توجهها الاستراتيجي على رؤيتها ورسالتها ومن ثم تحديد أهدافها المتضمنة في صياغة إستراتيجية تنفذ بما يحقق أدائها ليشمل البنوك العاملة في العاصمة صنعاء. فأن تحسين أداء البنوك يعد أمراً هاماً لنجاحها في ظل التطورات البيئية والمنافسة الشديدة التي تلعب دوراً كبيراً في استقطاب العملاء وجذب رؤوس الأموال من خلال ودائع المستثمرين بهدف المنافسة بشكل مستمر (طلال ومحاد: 2021)، ويستند نجاح البنوك بالاعتماد على المعايير والاسس التي يتم تقييم أداء الموظفين من خلالها بما ينعكس على مساعدة البنوك في تحقيق الأهداف المحددة (الديداوي: 2017)، وبما أن تحسين أداء البنوك بكافة معايير ومؤشرات يركز على بناء أساس سليم وتطبيقه على أرض الواقع بما يحقق الأهداف المخطط لها، وبناءً على ذلك فقد سعت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء .

مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، كما يمثل الرؤية التي تحدد مستقبل البنوك، ويعود ذلك إلى ممارسة أو عدم ممارسة التخطيط استراتيجي فيها، (الهاجري: 2016)، وتفرض المستجدات على بيئة البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، الداخلية والخارجية أن تتجه إدارات البنوك نحو التخطيط الاستراتيجي لمواجهة واقع مختلف عن الواقع الذي تأسست عليه عند إعدادها، وهذا يؤدي في كثير من الأحيان إلى التعثر والفشل في تحسين أدائها مما يتطلب مواكبة المتغيرات بشكل

مستمر، ومن خلال الزيارات الميدانية للبنوك العاملة في العاصمة صنعاء تم التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده، واتضح أن هناك بنوك لا تتوفر لديها وحدة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي والبنوك التي لديها وحدة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي غير مفعلة بالشكل الذي يحقق اهدافها، وما يزال وذلك القصور متفاوت بين البنوك سواء في إعداد الخطط الاستراتيجية وممارستها وينسب مختلفة سواء في تحليل بيئتها الداخلية أو الخارجية، أو توافر رؤية استراتيجية تحقق أهدافها، الأمر الذي له تأثير على أدائها، وأن معظم المؤشرات تدل على أن البنوك تمر بمراحل صعبة في ظل الحرب والحصار علي اليمن، بما ينعكس على أداء تلك البنوك، واتسم أدائها بالضعف مقارنة بفتراتها السابقة وذلك التأثير ملموس من خلال توجه الكثير من العملاء إلى قطاع الصرافة، ويرجع ذلك التأثير وضعف الأداء إلى غياب التخطيط الاستراتيجي كمنهج له آلياته وتطبيقاته لدى البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، وأن البنك المركزي اليمني في العاصمة صنعاء لم ينشر أي بيانات عن الأوضاع النقدية والمصرفية وتدني السيولة في البنوك الواقعة تحت إشرافه، بسبب تراكم الدين العام على الحكومة، مما جعل البنوك غير قادرة على تسديد التزاماتها المصرفية، وأدى ذلك إلى عدم ثقة العملاء بها وضعف موقفها في تقديم الخدمات المصرفية وتراجع ادائها سواء في تقديم الخدمات أو تلبية احتياجات عملائها(العباس:2021)، لذا يجب على البنوك الاهتمام بممارسة التخطيط الاستراتيجي بما يحقق مستويات عالية من الأداء.

وعلاوة على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن الدراسات السابقة قد أكدت على أبعاد المشكلة من

نواح مختلفة ومنها دراسة (امهني: 2021) التي تمثلت مشكلتها في أنه ليس لدى البنوك أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير والتحسين من مستوى الأداء، ودراسة (الجماعي:2015) ، والتي تم تحديد مشكلتها في ضعف التهيئة والإعداد للخطط الاستراتيجية، وفق طرق علمية في المصارف الإسلامية اليمنية، ودراسة (الجابري:2015)، ومشكلتها في أن البنوك الإسلامية تتمتع بنسبة سيولة أعلى من البنوك التجارية، بسبب توافر فوائض مالية غير مشغلة، ودراسة (Mhumbira: 2019) وجاءت مشكلتها في عدم إشراك المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك بما يتعلق بالتحليل البيئي.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن اختزال التساؤلات التالية:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء؟!
- ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء؟!
- ما مستوى ممارسة أبعاد تحسين الأداء في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء؟!

أهداف الدراسة:

- تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.
- قياس مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.
- التعرف على مستوى تحسين أداء البنوك بأبعاده في العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة: (العلمية والعملية):

- تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة، كما تمثل إضافة للمكتبة اليمنية، ومرجع يسترشد به الباحثون.

(Anzi: 2019)، و(jayawarna: 2019)، وأبعادها:(التهيئة للتخطيط الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، التحليل البيئي، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، تقييم الخطة الاستراتيجية)، فإنه تم الاعتماد على الأبعاد الأكثر استخداماً لإعداد الجزء الخاص بأبعاد التخطيط الاستراتيجي للدراسة الحالية، وهي:(التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية).

2. المتغير التابع: تحسين أداء البنوك:

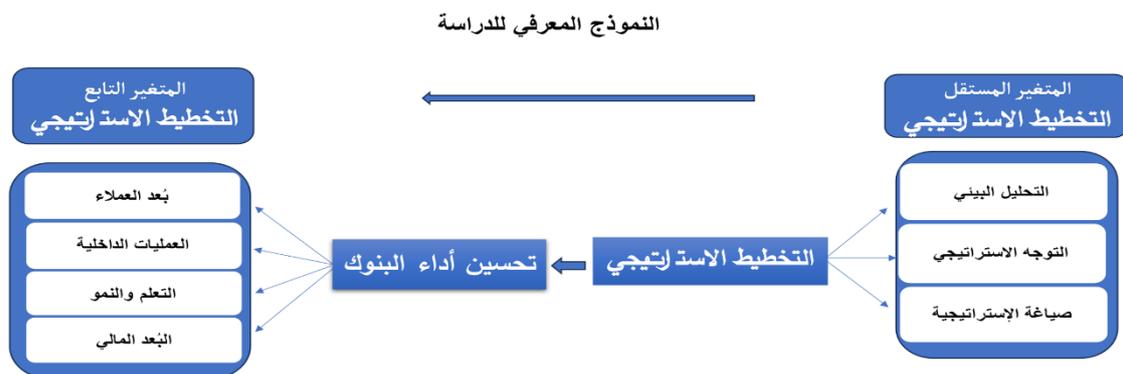
من خلال الرجوع لأبعاد الدراسات السابقة بشأن تحسين أداء البنوك، كدراسة (الجماعي:2015)، و (امهني:2021)، و (Taiwo & Idunnu:2017)، و (Mhumbira:2019)، و (Gaurna:2019)، وأبعادها: (الكفاءة، الفاعلية، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البعد المالي)، فإنه تم الاعتماد على الأبعاد الأكثر استخداماً لإعداد الجزء الخاص بأبعاد تحسين أداء البنوك للدراسة الحالية وبالاستناد إلى أبعاد بطاقة الاداء المتوازن وهي: (بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد المالي)، كونها أنسب المتغيرات لمجتمع البنوك.

- تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، كما تعتبر من المواضيع الهامة، والتي ستسهم نتائجها وتوصياتها في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحسين ادائها بفعالية.
- تقدم الدراسة تأصيلاً نظرياً علمياً للتخطيط الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.
- تمثل الدراسة محاولة لإرساء التخطيط الإستراتيجي من خلال امتلاك القائمين على البنوك رؤية واضحة لتحقيق الأهداف المرسومة بهدف تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.
- تهتم الدراسة بأن يكون التخطيط الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المجتمع بشكل عام البنوك العاملة في العاصمة صنعاء بشكل خاص.

متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي:

من خلال الاطلاع على أبعاد الدراسات السابقة المعنية بالتخطيط الاستراتيجي كدراسة الجماعي (2015)، وامهني (2021)، وهلال (2016)، (al



الشكل (1) : النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

ترتبط الفرضيات بمشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك متغيراتها، بهدف ترجمة أهداف الدراسة المراد تحقيقها في صياغة الفرضيات، وسيتم الاعتماد على الفرضية الرئيسية، وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية، والتي سيتم تناولها في الآتي:

- **الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تناولت الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء بأبعادها.

- **حدود مكانية:** يتحدد النطاق الجغرافي للدراسة في المراكز الرئيسية للبنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

- **حدود زمنية:** أجريت الدراسة الحالية في العام 2023.

- **حدود بشرية:** استهدفت الدراسة المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء البنوك،

وتمثلت بـ (الإدارات العليا، وحدات التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، خدمة العملاء، إدارة العمليات).

الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة:

1. **دراسة (امهني: 2021):** بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي"، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح اختلاف المفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، واستهدفت الدراسة معظم موظفي المؤسسة بعدد (123 فرد)، وتم استخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها أن ليس لديها أهداف محفزة لقدرات ومهارات العاملين من أجل التطوير والتحسين من مستوى الأداء، كما أوصت الدراسة بوضع آليات محددة تضمن للمجتمع الداخلي والخارجي بشكل أوسع عند صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها الإستراتيجية.

2. **دراسة (مفيدة ودنيا: 2018):** بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن" هدفت الدراسة إلى تحديد الاتجاه الاستراتيجي لرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها التعرف على التهديدات ومواجهتها، والقضاء على جوانب الضعف الداخلية لعدم تحولها إلى معوقات، كما أوصت الدراسة بوضع الإستراتيجيات التي تتلاءم مع القدرات الداخلية للمؤسسة ومواجهة التحديات الخارجية.

3. دراسة (هلال: 2016): بعنوان "تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات"، هدفت الدراسة للتعرف على رؤية المؤسسة الإستراتيجية، استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، واستهدفت الدراسة الإدارة العليا والوسطى بعدد (100 فرد)، واستعانت الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات، تتمثل أهمها بضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي إدارياً لمساعدة المؤسسات للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كما أوصت الدراسة بالعمل على إنشاء جهاز لضمان التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.
4. دراسة (الجماعي: 2015): بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بكفاءة أداء المصارف الإسلامية اليمنية"، هدفت الدراسة إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية وتأثيرها على كفاءة أداء المصارف، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالطاقم الإشرافي والقيادي في البنوك الإسلامية بعدد (354 فرد)، وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإستنتاجات، أهمها ضعف التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي وفق منهجية علمية في المصارف الإسلامية اليمنية، كما أوصت الدراسة بصياغة الخطة الإستراتيجية بناءً على منهجية علمية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للبنك من خلال صياغة الرؤية الإستراتيجية.
5. دراسة (al Anzi: 2019): بعنوان "الإدارة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية (القطاع الخاص)"، والتي هدفت إلى تحديد رؤية ورسالة واهداف ذات الصلة والتي يمكن ادارتها من خلال أداء وتقييم المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها أن هناك تحسينات وتطوير في الممارسات التي استهدفها التخطيط الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية، كما أوصت الدراسة بتعزيز الوعي لدى المؤسسات في إدارة الخطط الاستراتيجية في السعودية.
6. دراسة (jayawarna: 2019): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسة"، والتي هدفت إلى الاستفادة من الخطط الاستراتيجية وتطبيقها على أداء المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها أن التخطيط الاستراتيجي له خطوات إيجابية وأثر إيجابي أيضاً، كما أوصت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات يحتاج إرادة من الإدارة العليا ومزيد من التطوير لدى العاملين بهدف إيجابية الأثر على ادائها.
7. دراسة (Mhumbira: 2019): بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات"، هدفت الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات المستخدمة في تخطيط وتنفيذ المؤسسات، ونتجه عن الدراسة عدد من الاستنتاجات، أهمها أنه على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي كان حركة تشاركية، فإن إدارة التغيير لم تدخل مباشرة إلى جانب العملية، ودعا الباحث جميع أصحاب المصلحة وموظفي المؤسسات من أجل المشاركة على مختلف المستويات، وتحديد متغيرات

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها أن ممارسة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم اعتمدت تخطيطاً استراتيجياً سيتمكن من تقييم بيئتها، وتعديل استراتيجياتها، وبالتالي تحسين أدائها، كما أوصت الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية للتحقيق في العلاقات بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال للمؤسسات، وقد تنظر الأبحاث المستقبلية أيضاً في إجراء دراسات بشأن التخطيط الاستراتيجي.

التعقيب على الدراسات السابقة، وما تتميز به الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة جزء من متغيرات الدراسة الحالية في البنوك التجارية ومنها في البنوك الإسلامية ومنها في المشاريع الصغيرة والتمويل الأصغر، أو انحصرت في بنك واحد فقط؛ حيث تم الاعتماد في اختيار مجتمع الدراسة الحالية على المسح الشامل لكافة المراكز الرئيسية للبنوك العاملة في العاصمة صنعاء في العاصمة صنعاء وعددها: (17 بنكاً)، كما تطرقت بعض الدراسات السابقة في موضوعها من الجانب المالي ومنها في الجانب القانوني وغيرها، وتشابهت في الجانب الإداري، كما تميزت الدراسة الحالية بالتطرق إلى الجانب الإداري في جميع متغيراتها وأبعادها.

وقد تطرقت معظم الدراسات السابقة في متغير التخطيط الاستراتيجي إلى أحد الأبعاد التالية: (التحليل البيئي أو التوجه الاستراتيجي ومنها تناولت الرؤية الاستراتيجية)، أما الدراسة الحالية فشملت (التحليل البيئي والتوجه الاستراتيجي وكذلك صياغة الاستراتيجية)، أما متغير تحسين أداء البنوك فتناولت معظم الدراسات: (الفعالية والكفاءة، أو جزء من أبعاد

التخطيط الاستراتيجي وتحليلها بوضوح، كما أوصت الدراسة بجعل دور التخطيط الاستراتيجي أكثر حيوية وفعالية في تحسين أداء المؤسسات العليا العامة في تنزانيا.

8. دراسة (WANJIRU: 2018): بعنوان " عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها على أداء المؤسسات"، وقد هدفت إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، وان الدراسة توصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها ان إعداد خطط لدى المؤسسات وتنفيذها يرفع من كفاءة أدائها، كما أوصت الدراسة برفع كفاءة الأداء في التخطيط الاستراتيجي من خلال إعداد الخطط في جميع المؤسسات.

9. دراسة (Taiwo & Idunnu:2017): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي" هدفت الدراسة إلى معرفة الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسات، كما أن الدراسة توصلت إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها أن تعزيز التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء التنظيمي، كما أوصت الدراسة بوضع أهداف واقعية طويلة الأجل وتنفيذها ومتابعتها بشكل كافي.

10. دراسة (CHIKWAMA:2016): بعنوان " ممارسات التخطيط الاستراتيجي السابقة وتقييم أداء الأعمال خارج زمبابوي"، هدفت الدراسة إلى تحديد الاختلافات الكبيرة في ممارسات التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بنوع الجنس ومستوى التعليم والصناعة لمختلف تصنيفات المشاريع بحسب حجمها، وتمثل مجتمع الدراسة بعدد (150 شركة صغيرة ومتوسطة) وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم استهداف مدراءها،

تحليلها وإيجاد البدائل وتقييمها واتخاذ القرار بشأن صياغة الخطط الاستراتيجية في المؤسسات بهدف تحسين أدائها (العبيد:2019).

مفهوم تحسين الأداء:

عرف (Rick:2018) تحسين الأداء بأنه: عملية متكاملة بين الأدوار التي يقوم بها الموظفون والأدوار التنظيمية داخل البنوك، ومدى نجاحها في تطوير استراتيجية العنصر البشري لإسهامه في تحقيق أداء مؤسسي متميز (Stephane & Elisabetta:2017)، وتجاوز التعقيدات في الإجراءات التنظيمية والتغلب على مشاكل البيئة الخارجية للارتقاء والتميز عن البنوك المماثلة الأخرى (Stanley & Konstantinos:2016)، كما عرفه (العابدي:2018) بأنه المخرجات أو الأهداف التي تطمح البنوك إلى تحقيقها، كما انه يعكس الغايات والوسائل اللازمة لتحقيقها، لذا فإنه يجمع بين جوانب العمل والأهداف التي تسعى البنوك إلى تفعيلها، ويتم تمثيلها بالقدرة على إنجاز مهمة أو تحقيق نتائج محددة، وعرف شرف الدين: (2012) تحسين الأداء بأنه استخدام موارد المؤسسة المتاحة لتحسين منتجاتها وخدماتها، من خلال الترابط بين التقنيات الحديثة التي تحقق أقصى استفادة لرأس المال من خلال الوعي بتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بهدف القياس المستمر ومتابعة الأداء، وعرفه بن عودة: (2019) على أنه مشاركة كافة العاملين في البنوك من أعلى إلى أسفل الهرم في تحديد المشاكل التي تواجه البنوك وحلها من خلال المهارات المكتسبة لتحسين أنشطتها (تشغيلية، إدارية، تقنية)، وهذا يتطلب موارد بشرية تتميز بالكفاءة والخبرة في البنوك، بهدف سد الفجوات على جميع المستويات.

بطاقة الأداء المتوازن)، أما الدراسة الحالية فشملت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: (بعد العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو وكذلك البعد المالي)، كونها أبعاد تناسب مجتمع الدراسة الحالية (البنوك).

الإطار النظري.

النظريات العلمية المفسرة للنموذج:

من خلال التطورات الحديثة، وتلبية لاحتياج البنوك لممارسة الخطط الاستراتيجية وتفعيلها على مستوى البنوك وقياس أدائها، استندت الدراسة إلى نظرية المباريات باعتبارها علم يركز على المواقف الاستراتيجية وكيفية اختيار أفضل استراتيجية، كما تقدم النظرية طريقة للتعامل بشكل دقيق في المواقف الاقتصادية والاستراتيجية والسياسية، وتساعد على تصور المواقف وتفهم أبعادها في ضوء التوقعات (السكري: 2004). كما استندت الدراسة إلى نظرية النظم والتي تهدف إلى تكوين إطار تحليلي يمكن من خلاله التعرف على الظاهرة، وتحليل المشكلات المختلفة من أجل تطوير وتحسين العنصر البشري، واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة، وتتكون النظم من المدخلات ثم العمليات يليها المخرجات وكذلك التغذية العكسية، اهتمت النظرية بتحليل بيئة المؤسسات لحل المشاكل التي تواجهها، حيث تربط هذه النظرية بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المخطط لها (الجفري: 2010)، وتم الاستناد إلى نظرية اتخاذ القرار بسبب الانتقادات التي تنظم العلاقات الانسانية (بوساق:2015)، ومحاولة الوصول إلى تحقيق هدف معين، لاختيار أنسب بديل من خلال البدائل المتاحة (فتيحة:2016)، كما تعتبر عملية اتخاذ القرار حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة (العنزى:2018)، وتمر من خلال تحديد المشكلة و

الخدمات والتعرف على مستويات الإنتاجية وغيرها من أجل قياس وتحسين أدائها الداخلي (اونيس: 2016)، وهناك مقاييس للأعمال الداخلية لمستوى التنفيذ وهي الكفاءة التشغيلية والتدقيق وفاعلية العمليات الاجتماعية (TUAN:2020).

3. **3 بُعد التعلم والنمو:** يعتمد محور التعلم والنمو على التوجه نحو استخدام عمليات التعلم بمستوياته، والتطوير الذي يهدف إلى تشخيص وتحديد البنية التحتية للبنوك بهدف النمو والتحسين للمدى الطويل، ويتم تحقيق التعلم والتطور التنظيمي من خلال من خلال قدرات الموظفين ومهارات نظم المعلومات والإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والتكامل (الجماعي:2015).

4. **4. البعد المالي:** يحظى تقييم الأداء المالي للبنوك باهتمام كبير على الصعيد المحلي والدولي، وذلك لأنه يساعد في تقييم مراكزها المالية وتحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة علاجها، ويركز البعد المالي على اعتماد المؤشرات المالية مثل: الربحية والنمو، والتي تحدد مستوى نجاح المؤسسات (سعيد:2019)، وذلك لأن البنوك هي أحد اللاعبين الرئيسيين في أي اقتصاد وتؤثر على كفاية رأس المال، وظهور ارتباط بين الربحية والكفاءة (Pinto and others: 2017).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم وظائف الإدارة الاستراتيجية والذي يتميز بتحسين أداء المؤسسات من خلال تقييم الوضع الحالي لبيئتها الداخلية والخارجية المحيطة بها، يليها تحديد الرؤية

ومن خلال ما سبق، تعرف الدراسة تحسين الاداء بأنه : عبارة عن استخدام الموارد المتاحة لتحسين أداء البنوك وتحديد المعوقات التي تواجهها، وبذل الجهود لتحسين أداء ها من خلال تحقيق مستوى الكفاءة والفاعلية، كما أن تحسين أداء البنوك يتمثل في تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء وجذب أكبر عدد منهم، وتقييم العمليات الداخلية ومستوى الكفاءة التشغيلية لعملياتها، وذلك يعتمد على تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم بهدف التطوير التنظيمي، والحصول على أرباح من خلال الاستثمارات الحقيقية للبنوك.

أبعاد تحسين الأداء :

يتضمن تحسين الأداء أربعة أبعاد مترابطة لقياس وتقييم الأداء، من خلال الاستعانة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كون تلك الأبعاد ذات صلة بتحسين أداء البنوك، وسيتم توضيحها في الآتي:

1. **بُعد العملاء:** يجب على البنوك التعامل مع العملاء بأساليب تجعلهم يستمرون في التعامل معها، إذ يكون هذا التعامل جزءاً من ثقافة البنك (البنك المركزي السعودي:2023)، وان الخدمات المقدمة للعملاء تستند إلى حقوق وواجبات متبادلة بين البنك والعميل، (THE INSTITUTE OF COMPANY SECRETARIES OF INDIA:2014)، ونظراً لأهمية بُعد العملاء فقد تم ربط العوامل المؤثرة على رضا العملاء مع عوامل نجاح نشاط المؤسسات، مما يؤدي إلى تطوير استراتيجيتها وتنفيذها (زبدة:2016).

2. **بُعد العمليات الداخلية:** يُقيم البُعد مستوى نجاح البنوك وقدرتها على تلبية رغبات العملاء من خلال قياس مستوى الابتكار وطريقة تقديم

بهدف صياغة وتصميم استراتيجية حديثة، بناءً على اختيار بديل يناسب استراتيجية المؤسسات. أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: التحليل البيئي

أحد الطرق التي تستخدم لتقييم بيئة البنوك الداخلية والخارجية (Musa:2015)، وسيتم التطرق إليها فيما يلي:

1. **تحليل البيئة الداخلية:** تتضح أهمية تحليل البيئة الداخلية في قياس القدرات والمهارات البشرية والمادية المتوفرة لدى البنوك، وتحديد موقعها التنافسي بالنسبة للمؤسسات المماثلة (Sarsby : 2012)، وأنشطة البنوك التي يمكن السيطرة عليها مثل: (الإدارة، البحث والتطوير، والعمليات، وأنظمة المعلومات، وما إلى ذلك)، والتي تحدها أخلاقيات عمل الموظفين، ورضا العملاء والاستخدام الأمثل للخدمات المقدمة للعملاء (David : 2015)، وكلما تم تحديد نقاط الضعف بدقة تضاعفت نتيجة التحليل الداخلي (Team FME :2013)، حيث يشمل التحليل الداخلي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والإمكانات المالية والبشرية والمعلوماتية للمؤسسة (يحيوي:2021).

2. **تحليل البيئة الخارجية:** تهتم دراسة البيئة الخارجية بالفرص المتوفرة والتهديدات التي تواجه المؤسسة، بالتركيز على الوضع الحقيقي، كما تعتبر الفرص تأثيرات خارجية تحسن من أداء المؤسسة، أما التهديدات فهي تأثيرات خارجية تعيق تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى غياب الإجراءات وفقدان المؤسسة لمكانتها (فريدريش ايبرت:2014)، وتتكون البيئة

الاستراتيجية للبنوك كونها ركيزة أساسية للوظائف والأهداف والتوجهات والقيم الإدارية الأخرى، وانتقال البنوك إلى وضع أفضل من خلال الأهداف الاستراتيجية الموضوعة (السبيعي:2016)، كما عرف (Michael:2016) التخطيط الاستراتيجي بأنه: طريقة لتحديد الأهداف طويلة المدى وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق تلك الأهداف من خلال تقييم البيئة الداخلية للمؤسسات وتحديد مهامها وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات"، كما عرف (الفولي :2013) التخطيط الاستراتيجي بأنه : استخدام أساليب وآليات محددة لتغيير الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد كيفية تحقيق وضع مستقبلي أفضل للموظفين والمستفيدين والمؤسسة، أما (هلال:2015) فعرّفه بأنه: تشخيص سليم للغاية؛ لأنه لا تخطيط بدون تشخيص، للحصول على معلومات وتحليلها لتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الداخلية وتحليل نقاط القوة والضعف خارجياً لاتخاذ القرارات لتحديد مهمة ورسالة المؤسسة وتلبية أهدافها الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المرجوة، وأيضاً عرّفه : GENEVA: (2015) بأنه: عبارة عن التوجه العام لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، وتقييمها لقياس التقدم مع مرور الوقت.

ومما سبق، عرفت الدراسة التخطيط الإستراتيجي بأنه: عبارة عن دراسة وتقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من أجل تحديد الأهداف طويلة الأجل، بهدف تقييم نقاط قوة وضعف البيئة الداخلية والفرص والتهديدات التي تواجه البيئة الخارجية، للتعرف على وضع البنوك الحقيقي، وتحديد المبادئ التي تسعى البنوك إلى تحقيقها، وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية

الخارجية من البيئة العامة للمؤسسة والتي تم انشاؤها خارج المؤسسة، أما البيئة الخاصة للمؤسسة فإنها بيئة تنافسية للمؤسسة مع مؤسسات أخرى مماثلة (بوصالح:2016).

ثانياً: التوجه الاستراتيجية:

عملية تحدد المبادئ التوجيهية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (Burgos and others: 2019)، وتستند مرحلة التوجه الإستراتيجي للعمل الجماعي المشترك للمديرين التنفيذيين وموظفي المؤسسة، (وزارة التخطيط والتنمية والاقتصاد: 2021)، وتتضمن العملية إنشاء مخطط لمستقبل المؤسسة من خلال تطوير الاستراتيجية بهدف تحسين أدائها

(Solomon and others:2020)، حيث يهتم التوجه الاستراتيجي بتحديد رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية (العريقي:2017)، التوجه الاستراتيجي هو فلسفة المؤسسة للوصول إلى أعلى أداء (tutar: 2015)، وللتوجه الاستراتيجي مكونات متسلسلة ومتناسكة (إيبرت: 2014)، ويتم من خلالها تصميم وصياغة استراتيجية المؤسسة (جندب: 16: 2013).

ثالثاً: صياغة الاستراتيجية:

تتم صياغة الاستراتيجية من خلال تحديد رسالة المؤسسة واتخاذ القرار حول فلسفتها وغرضها ورسالتها وأهدافها وكذلك تحديد البدائل الاستراتيجية وتقييمها، كما تتم صياغة الاستراتيجية من خلال المراحل الآتية:

1. مرحلة الوضع الاستراتيجي: من أجل التعرف

على مسار التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، يتم تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المصنفة ووضعها في مصفوفة سوات (SWOT)،

بالاستناد لعوامل التحليل البيئي (الداخلية والخارجية)، ومن ثم يتم تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وكذلك المبادئ التي تبنى سياساتها على أساسها، ويتم توجيهها لكافة المستويات لتحقيق أهدافها (الحربي:2016)، حيث يتم صياغة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتنفذ من قبل الإدارة الوسطى، ويتم التعامل معها بهدف إدارة المؤسسة بكفاءة وفعالية (Kumar:2020)، ويتم فرض عقوبات لمن يخالفها بموجب لائحة الجزاءات التأديبية (البيشي:2014).

2. مرحلة معرفة الخيارات الاستراتيجية: تتمحور هذه

المرحلة في التعرف على الخيارات الاستراتيجية كونها تُساعد المؤسسات في معرفة الاستراتيجيات والخيارات المتاحة لها، وتوليد بدائل استراتيجية وفقاً للإطار العلمي من خلال الخدمات المتوفرة وتحديد الأسواق المستهدفة والبحث عن عملاء جدد، واعتماد استراتيجيات لإنشاء خدمة جديدة أو تطوير خدمة موجودة تتناسب احتياجات العملاء (الملكي:2019).

3. تحليل البدائل الاستراتيجية: تحلل المؤسسات

جوانب القوة والضعف لدى بيئتها الداخلية وفرص ومخاطر البيئة الخارجية، بهدف تقييم منتجاتها وخدماتها لتطوير مجموعة من الاستراتيجيات البديلة (طميله: 2012).

4. مرحلة الاختيار الاستراتيجي: تأتي هذه المرحلة

استناداً للمعلومات المتوفرة لدى المؤسسات وإعداد مصفوفة لتقييم نقاط القوة والضعف لدى البيئة الداخلية وفرص ومخاطر البيئة الخارجية بهدف

الإنترنت المختلفة لغرض فهم الظاهرة وبناء الجانب النظري للدراسة.

منهج الدراسة .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تحليل بياناتها بالاستعانة بالمنهج الوصفي، كونه يعتبر ركناً أساسياً من أركان البحث العلمي، والذي يصف مشكلة الدراسة بشكل دقيق ومفصل على أرض الواقع، ويدرس أثرها بين المتغيرات.

مجتمع وعينة الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لمراكز البنوك الرئيسية العاملة في العاصمة صنعاء وعددها (17 بنكا) (البنك المركزي اليمني: 2021)، حيث استجابت لإجراءات الدراسة الميدانية (الاستبانة)، عدد (14 بنكا)، ومجتمع المستهدفين (401 فرد)، وتمثلت عينة الدراسة من المستهدفين العاملين في جميع المراكز الرئيسية للبنوك العاملة في العاصمة صنعاء - اليمن، واستهدفت (الإدارات العليا، إدارة التخطيط الإستراتيجي، إدارة المخاطر، إدارة العمليات، خدمة العملاء)، إذ بلغ حجم العينة (323 فرداً)، وتم اختيار عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة العشوائية التطبيقية.

وسيتم توضيح ذلك في الجدول التالي.

الجدول (1) مجتمع وعينة البنوك العاملة العاصمة صنعاء - اليمن

تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وإعداد استراتيجية مناسبة لها (المليكي: 2019).

5. **مرحلة التقويم الاستراتيجي:** بناءً على اختيار البديل الملائم من بين البدائل الاستراتيجية للتعرف على مزايا وعيوب كل بديل لاتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة، ويمكن تقييم البدائل الاستراتيجية من خلال العديد من الاستراتيجيات وهي استراتيجية الاستقرار، والنمو، والتكشف وكذلك الاندماج (Vincent: 2019) and others)، وتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة لتجنب التهديدات الرئيسية، كما تتم صياغة الاستراتيجية على المستوى التنظيمي والقطاعي والمؤسسي (العريقي: 2018).

مصادر جمع المعلومات:

- **المصادر الأولية:** تم الاعتماد على البيانات الأولية المجمعة ميدانياً من خلال الاعتماد على أداة الاستبانة.
- **المصادر الثانوية:** استندت الدراسة الحالية إلى المراجع والأدبيات بموضوع الدراسة من كتب ودوريات متخصصة، العربية منها والأجنبية، والأبحاث والرسائل العلمية، وكذلك المجالات العلمية المحكمة، وكذلك الاطلاع في مواقع

مجتمع البنوك المستهدفة						مجتمع البنوك المستهدفة	
الإجمالي	إدارة العمليات	خدمة العملاء	المخاطر	التخطيط الاستراتيجي	الإدارات العليا	مجتمع البنوك	
31	12	4	-	-	15	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	
75	28	25	5	8	9	بنك التسليف التعاوني والزراعي	
37	15	9	2	2	9	البنك التجاري اليمني	
40	20	9	2	-	9	بنك اليمن الدولي	
6	3	2	-	-	1	مصرف الرافدين	

12	5	5	-	-	2	بنك قطر الوطني
19	9	7	-	-	3	بنك اليمن والخليج
11	5	3	-	-	3	البنك الإسلامي اليمني
42	12	10	4	7	9	بنك التضامن الإسلامي
19	7	4	1	-	7	بنك سبأ الإسلامي
29	13	4	1	-	11	مصرف اليمن والبحرين الشامل الاسلامي
28	10	4	4	2	8	بنك الكريمي الإسلامي
17	5	5	-	-	7	بنك الكريمي الإسلامي للتمويل الاصغر
35	11	16	4	2	2	بنوك الامل للتمويل الأصغر
401	155	107	23	21	95	الإجمالي

المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي ويحتوي على (27) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية))، والمتغير التابع (تحسين اداء البنوك ويحتوي على (17) فقرة موزعة على أربعة أبعاد) بُعد العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، وكذلك البعد المالي، وتم توزيع عدد(401) استبانة، استرد منها (340)، واستبعد منها (17) استبانة لعدم صلاحيتها من حيث الإجابات العشوائية والنقص في الاستجابة، وتم تحليل عدد(323) استبانة.

التحليل الوصفي للبيانات الشخصية ومتغيرات وأبعاد الدراسة.

جدول (2) البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

البيانات الشخصية		العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30	79	24.5%
	من 30 الى 40 عام	164	50.8%
	من 41 الى 51 عام	60	18.6%
	أكثر من 51 عام	20	6.2%
	الإجمالي	323	100%
النوع	ذكر	247	76.5%
	أثنى	76	23.5%
	الإجمالي	323	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية للبنوك العاملة في العاصمة صنعاء - شهر ديسمبر 2022م
إجراءات الدراسة الميدانية
صدق أداة الدراسة وثباتها .

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والاستفادة منها تم الاعتماد على اداة الاستبانة، والتي اخضعت للتعديل والتحكيم من قبل: (32) محكماً يمتلكون الخبرة والتخصص في مجال العلوم الإدارية والمصرفية والإحصائية، وتم العمل بالملاحظات التي جودت الاستبانة وأخرجتها بصورتها النهائية. وتكونت الاستبانة من جزئين، شمل الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية، أما الجزء الثاني فشمّل:

البيانات الشخصية		العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	18	5.6%
	بكالوريوس	246	76.2%
	ماجستير	57	17.6%
	دكتوراه	2	.6%
	الإجمالي	323	100%
التخصص	محاسبة	107	33.1%
	إدارة	77	23.8%
	اقتصاد	18	5.6%
	علوم مالية ومصرفية	49	15.2%
	أخرى	72	22.3%
الإجمالي	323	100%	
الجهة التي تعمل بها	بنك حكومي	75	23.2%
	بنك تجاري	94	29.1%
	بنك إسلامي	123	38.1%
	بنك تمويل أصغر	31	9.6%
	الإجمالي	323	100%
المجال الذي تعمل فيه	الإدارة العليا	61	18.9%
	وحدة إدارة المخاطر	54	16.7%
	إدارة التخطيط الاستراتيجي	16	5.0%
	خدمة العملاء	87	26.9%
	إدارة العمليات	81	25.1%
	إدارة أخرى	24	7.4%
الإجمالي	323	100%	
عدد سنوات الخدمة العملية في المجال المصرفي	أقل من 5 سنوات	57	17.6%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	110	34.1%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	79	24.5%
	من 15 سنة فأكثر	77	23.8%
الإجمالي	323	100%	

50 عام بلغ 18,6%، بينما منهم أعمارهم أكثر من 50 عام بنسبة 6,2%، ويتضح من الجدول أن أغلب عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 30 إلى 40 عام) بنسبة 50,8% وهذا دليل على أن

من الجدول (2) يتضح الآتي:

- إن عينة الدراسة وفقاً للفئات العمرية (أقل من 30 عام)، بنسبة 24,5%، والفئة العمرية من 30 - 40 عام بنسبة 50,8%، الفئة العمرية من 41-

5,6% منهم تخصص اقتصاد، وهذا الأمر الطبيعي وفقاً لعينة الدراسة بأن تكون بحسب الدرجة العلمية والمهارات والتخصصات المختلفة. وفقاً لمتغير الجهة التي تعمل بها، تمثل توزيع عينة الدراسة بنسبة 38,1% من عينة الدراسة من فئة البنوك الإسلامية، يليه نسبة 29,1% من فئة البنوك التجارية، ثم نسبة 23,2% من فئة البنوك الحكومية، بينما 9,6% منهم من فئة بنوك التمويل الأصغر، ويتضح من الجدول أن أغلب عينة الدراسة من فئة (البنوك الإسلامية بنسبة 38,1%)، والبنوك التجارية (29,1%)، وهذا يدل على أن معظم البنوك المستهدفة كانت من البنوك الإسلامية والتجارية لحجمها وعدد موظفيها، كما وجاءت أدنى نسبة 9,6% لفئة بنوك التمويل الأصغر، وهذا الأمر طبيعي بحسب عينة المستهدفين من الدراسة.

إن توزيع عينة الدراسة وفقاً للمجال الذي تعمل فيه 26,9% من فئة موظفي خدمة العملاء، و 25,1% يعملون في إدارة العمليات، و 18,9% من فئة موظفي الإدارة العليا، و 16,7% من فئة موظفي إدارة المخاطر، و 7,4% من إدارات أخرى، ونسبة 5% من فئة الموظفين في إدارة التخطيط الاستراتيجي، وهذا الأمر طبيعي في كون أغلب عينة الدراسة من فئة موظفي خدمة العملاء وإدارة العمليات، أما حصول فئة العاملين في إدارة التخطيط الاستراتيجي على نسبة أقل، فالسبب يعود إلى ضعف الاهتمام بتطوير العاملين في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء .

غالبية عينة الدراسة في العمر الذي يتسم بالتجدد والعطاء والانتاجية، كما وجاءت أدنى نسبة 6,2% للفئة العمرية أكثر من 50 عاماً، وهذا الأمر طبيعي كون سن التقاعد قريب من هذه الفئة.

إن عينة الدراسة يتوزع بين الذكور والإناث، حيث كانت نسبة 76,5% من عينة الدراسة ذكور، بينما 23,5% منهم إناث، وبالرغم من هذا الارتفاع في نسبة الذكور، فنسبة الإناث أقل من ثلث النسبة الكلية لعينة الدراسة، كون معظم موظفي البنوك من الذكور، ومعظم الإناث يعملن في مجالات أخرى غير مصرفية.

إن توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي 76,2% من عينة الدراسة مؤهلهم بكالوريوس، يليه نسبة 17,6% لمن يحملون مؤهل ماجستير، ثم نسبة 5,6% لمن يحملون مؤهل ثانوية عامة، بينما 0,6% منهم حاصلين على مؤهل الدكتوراه، وقد يكون السبب الرئيس لكون الأغلبية من عينة الدراسة هم حاملي شهادة البكالوريوس، أن نسبة الوظائف الإدارية المتوفرة في المراكز الرئيسية للبنوك العاملة في العاصمة صنعاء كبير مقارنة بالوظائف الأخرى، وأغلب الوظائف الإدارية تتطلب شهادة بكالوريوس، كما أن هناك عدداً لا بأس به من عينة الدراسة حاصلين على شهادة الماجستير.

تم توزيع عينة الدراسة حسب التخصص بنسبة 33,1% تخصصهم محاسبة، يليه نسبة 23,8% في تخصص الإدارة، ثم نسبة 22,2% في تخصصات أخرى مختلفة، ثم نسبة 15,2% منهم في تخصص علوم مالية ومصرفية، بينما

كانت صغيرة، وبكادر محدود ثم توسعت وزادت الحاجة لتوظيف أفراد جدد من حين لآخر كبنوك التمويل الأصغر، وبالنسبة للفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة، و من 15 سنة فأكثر التي جاءت بنسبة متقاربة 24,5%، 23,8% الأمر الذي يؤكد أن هناك أفراد ذوي خبرة عالية وكبيرة بنسبة لا بأس فيها.

الصدق البنائي والثبات لأداة الدراسة مقياس أداة الدراسة (الاستبانة) .

تم استخدام مقياس ليكرت السباعي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي.
جدول رقم (3): يوضح مقياس ليكرت السباعي

الاستجابة الدرجة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
	7	6	5	4	3	2	1

ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية
(Likert, R.1932).

جدول (4): يوضح الوزن النسبي

المعنى اللفظي (درجة الممارسة)	مدى نسبة المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)
ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)	0%
ضعيفة (غير موافق)	32%
متوسطة (محايد)	49%
عالية (موافق)	66%
عالية جداً (موافق بشدة)	83%

المبينة دالة عند مستوي معنوية ($\alpha=0.05$) وبذلك.
يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5): قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:
التخطيط الاستراتيجي

- وفقاً لعدد سنوات الخدمة تم توزيع عينة الدراسة في المجال المصرفي بنسبة 34,1% من عدد سنوات الخدمة لديهم من 5 وأقل من 10 سنوات، يليه نسبة 24,5% من لديهم سنوات خدمة عملية من 10 وأقل من 15 سنة، ثم نسبة 23,8% من لديهم سنوات خدمة عملية من 15 سنة فأكثر، بينما 17,6% منهم لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات، أي أن أعلى نسبة كانت 34,1% للفئة من خمس سنوات وأقل من 10 سنوات، وأدنى نسبة كانت 17,6% للفئة أقل من 5 سنوات، وهذا يشير إلى أن هناك معدل تدوير وظيفي كبير في البنوك بل قد يعود السبب لكون بعض البنوك

عند اختيار الدرجة (7) للاستجابة "موافق بشدة" بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (3) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية

نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول: المتغير
المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

يوضح جدول معامل الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط

م	أبعاد المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	بُعد التحليل البيئي: تحليل البيئة (الداخلية والخارجية)	.965	0.000
2	بُعد التوجه الاستراتيجي	.983	0.000
3	بُعد صياغة الاستراتيجية	.979	0.000

* دالة عند $\alpha=0.05$

وبذلك يتضح أن أبعاد الدراسة للمتغير التابع تتسم بالصدق البنائي.

نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول: المتغير المستقل (تحسين أداء البنوك).

جدول (6): قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: تحسين أداء البنوك

يتضح أن جميع معاملات الارتباط في التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية عند مستوى دلالة

م	أبعاد المحور الثاني: تحسين أداء البنوك	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	بُعد العملاء	.857	0.000
2	بُعد العمليات الداخلية	.898	0.000
3	بُعد التعلم والنمو	.912	0.000
	البُعد المالي	.868	0.000

* دالة عند $\alpha=0.05$

جدول (7): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة: التخطيط الاستراتيجي

التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة أولاً: المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

م	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	التحليل البيئي	2	4.57	1.63	65%	متوسطة
2	التوجه الاستراتيجي	1	4.68	1.72	67%	متوسطة
3	صياغة الاستراتيجية	3	4.55	1.77	65%	متوسطة
	التخطيط الاستراتيجي		4.60	1.65	66%	متوسطة

نقاط الضعف والقوة في بيئتها الداخلية، ومواجهة مخاطر البيئة الخارجية، بتوافر رؤية ورسالة تحقق أهدافها الإستراتيجية. كما حصل مجال: التوجه الاستراتيجي على الترتيب الأول، وبدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (4.68)، وانحراف معياري بلغ (1.72). وحصل مجال: التحليل البيئي على الترتيب

يتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بمستوى (متوسطة) بوجه عام، وبلغ المتوسط (4.60)، وانحراف معياري بلغ (1.65)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تهتم بالجانب المصرفي بشكل أكبر من الجانب الإداري بما فيه ممارسة التخطيط الاستراتيجي، لتحليل

وسيتم عرض النتائج التفصيلية على مستوى كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي وفقراتها بحسب ترتيبها التنازلي، فيما يلي:

1. التوجه الاستراتيجي

جدول (8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة: التوجه الاستراتيجي

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	يصيغ البنك رؤيته الإستراتيجية وفقاً للمتغيرات البيئية المؤثرة.	1	4.82	1.80	69%	متوسطة
2	يضع البنك مؤشرات عملية قابلة للقياس، تعطي علامات بأن الرؤية قد تحققت.	7	4.63	1.69	66%	متوسطة
3	تتوافق رسالة البنك مع رؤيته الإستراتيجية.	3	4.69	1.79	67%	متوسطة
4	تتوافر لدى البنك أهداف استراتيجية محدده يمكن من خلالها تحقيق مضمون رؤية ورسالة البنك.	2	4.72	1.85	67%	متوسطة
5	الأهداف الإستراتيجية التي يضعها البنك قابلة للتنفيذ.	6	4.65	1.85	66%	متوسطة
6	يضع البنك مؤشرات قياس للأهداف الاستراتيجية ومدى تحققها.	5	4.66	1.83	67%	متوسطة
7	تساهم غايات البنك في الاستخدام الأمثل للموارد.	8	4.59	1.86	66%	متوسطة
8	يملك البنك مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنية.	4	4.68	1.99	67%	متوسطة
	التوجه الاستراتيجي		4.68	1.72	67%	متوسطة

وبانحراف معياري بلغ (1.80)، وبدرجة (متوسطة)، ويشير ذلك إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تصيغ رؤيتها من خلال التعرف على أهدافها الاستراتيجية ومواجهة التحديات الخارجية والاستفادة من الفرص المناسبة لها، وأن أدنى قيمة لمستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي، حصلت عليها الفقرة (8) والتي تنص على: (تساهم غايات البنك في الاستخدام الأمثل للموارد)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.59) وبانحراف معياري بلغ (1.86)، وبدرجة (متوسطة)، ويشير ذلك إلى أن البنوك العاملة في العاصمة

الثاني، وبدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (4.57)، وبانحراف معياري بلغ (1.63).

وحصل مجال: صياغة الاستراتيجية على الترتيب

الثالث، وبدرجة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (4.55)، وبانحراف معياري بلغ (1.77).

يتضح من الجدول: (8) أن مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بمستوى (متوسطة) بوجه عام، وبلغ المتوسط (4.68)، وبانحراف معياري بلغ (1.72)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تسعى لوضع اهداف استراتيجية تحقق رؤيتها ورسالتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق غاياتها الاستراتيجية، وأن أعلى قيمة لمستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي، حصلت عليها الفقرة (1) التي تنص على: (يصيغ البنك رؤيته الإستراتيجية وفقاً للمتغيرات البيئية المؤثرة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.82)

صنعا تلبى غاياتها وأهدافها من خلال توافر الموارد

البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة.

الجدول (9): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتقديرات أفراد العينة: التحليل البيئي

2. التحليل البيئي

م	المجال الفرعي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	تحليل البيئة الداخلية	1	4.63	1.63	66%	متوسطة
2	تحليل البيئة الخارجية	2	4.51	1.70	64%	متوسطة
	التحليل البيئي		4.57	1.63	65%	متوسطة

وبدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (4.63)،
وبانحراف معياري بلغ (1.63)، وحصل مجال تحليل
البيئة الخارجية على الترتيب الثاني، وبدرجة
(متوسطة)، بمتوسط حسابي (4.51)، وبانحراف
معياري بلغ (1.70). وسيتم عرض النتائج التفصيلية
على مستوى كل بُعد من أبعاد مجال: التحليل البيئي
وفقراتها بحسب ترتيبها التنازلي:
أ. تحليل البيئة الداخلية.

يتضح من الجدول: (9) أن مستوى ممارسة
التحليل البيئي في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء
جاءت بدرجة (متوسطة) بوجه عام، حيث بلغ
المتوسط (4.57)، وبانحراف معياري بلغ: (1.63)،
وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء
مازالت حديثة بشأن ممارسة تحليل نقاط القوة
والضعف في البيئة الداخلية، والتعرف على فرص
وتحديات البيئة الخارجية، وهذا يعتمد على تحديد
مركزها الاستراتيجي ووضعها التنافسي بين البنوك مما
تحتاج إلى توافر كفاءات إدارية وفنية لتحسين أدائها؛
حيث حصل تحليل البيئة الداخلية على الترتيب الأول،

جدول (10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتقديرات أفراد العينة: البيئة الداخلية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	تتوافر لدى البنك الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية لتحليل البيئة الداخلية.	1	4.94	1.76	71%	عالية
2	يستند البنك في تحليل بيئته الداخلية إلى بيانات واقعية تعكس وضعه الراهن.	2	4.87	1.73	70%	عالية
3	يشرك البنك جميع المستويات الإدارية بفعالية في تحليل بيئته الداخلية.	4	4.52	1.71	65%	متوسطة
4	يتعرف البنك على نقاط القوة والضعف وفقاً لنتائج تحليل البيئة الداخلية.	5	4.57	1.78	65%	متوسطة
5	تُسند عملية تحليل البيئة الداخلية إلى الإدارة المختصة في البنك.	3	4.57	1.81	65%	متوسطة
6	يستخدم البنك أدوات تحليل مناسبة للبيئة الداخلية تتواءم مع الأعمال المصرفية، مثل تحليل (SWOT، pestle).	6	4.33	1.85	62%	متوسطة
	تحليل البيئة الداخلية		4.63	1.63	66%	متوسطة

أهدافها الاستراتيجية من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ومعالجتها، وأن أدنى قيمة لمستوى ممارسة تحليل البيئة الداخلية، حصلت عليها الفقرة (6) التي تنص على: (يستخدم البنك أدوات تحليل مناسبة للبيئة الداخلية تواءم مع الأعمال المصرفية، مثل تحليل (SWOT، pestle)، حيث بلغ متوسطها الحسابي: (4.33) وانحراف معياري بلغ (1.85)، وبدرجة (متوسطة)، ويشير ذلك إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تحلل نقاط القوة والضعف وفقاً للمخاطر المحتملة مع ندرة استخدام أدوات التحليل المناسبة لها كونها تعتبر أدوات حديثة في وجهة نظرها.

ب. تحليل البيئة الخارجية.

جدول (11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة: البيئة الخارجية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	يستند البنك في تحليل بيئته الخارجية إلى بيانات واقعية.	1	4.73	1.87	68%	متوسطة
2	لدى البنك المرونة لمواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	2	4.64	1.86	66%	متوسطة
3	تُسند عملية تحليل البيئة الخارجية إلى الإدارة المختصة في البنك.	3	4.58	1.84	65%	متوسطة
4	يشارك موظفو البنك في تحليل فرص وتهديدات البيئة الخارجية.	6	4.31	1.82	62%	متوسطة
5	يستفيد البنك من الفرص وفقاً لنتائج تحليل البيئة الخارجية.	4	4.48	1.86	64%	متوسطة
6	يستخدم البنك أدوات في تحليل البيئة الخارجية تتناسب الأعمال المصرفية مثل تحليل (SWOT، pestle).	5	4.33	1.88	62%	متوسطة
	تحليل البيئة الخارجية		4.51	1.70	64%	متوسطة

يتضح من الجدول (10) أن مستوى ممارسة تحليل البيئة الداخلية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بدرجة (متوسطة) بوجه عام، حيث بلغ المتوسط (4.63)، وانحراف معياري بلغ: (1.63)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تحلل نقاط القوة والضعف لدى بيئتها الداخلية من خلال الموارد المتاحة وفقاً لنتائج التحليل، وتحتاج إلى استخدام أحد أدوات التحليل الموائمة للخدمات المصرفية المقدمة؛ حيث إن أعلى قيمة لمستوى ممارسة تحليل البيئة الداخلية، حصلت عليها الفقرة (1) التي تنص على: (تتوافر لدى البنك الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية لتحليل البيئة الداخلية)، وبلغ متوسطها الحسابي (4.94) وانحراف معياري بلغ (1.76)، وبدرجة (عالية)، ويشير ذلك إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تهتم بالعنصر البشري ورفده بالإمكانيات المادية والتكنولوجية لتحقيق

المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة من خلال التركيز على الوضع الفعلي بناءً على بيانات واقعية؛ حيث أن أدنى قيمة لمستوى ممارسة تحليل البيئة الخارجية، حصلت عليها الفقرة (6) التي تنص على: (يشارك موظفو البنك في تحليل فرص وتهديدات البيئة الخارجية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي: (4.31) وبانحراف معياري بلغ: (1.82)، وبدرجة (متوسطة)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تحتاج إلى توسيع مشاركة ذوي الخبرة والاختصاص في تحديد الفرص ومواجهة التحديات لدى البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها.

3. صياغة الاستراتيجية

الجدول (12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة: صياغة الاستراتيجية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدالة اللفظية
1	يعتمد البنك في تحديد الخيار الاستراتيجي على نتائج التحليل البيئي.	1	4.61	1.75	66%	متوسطة
2	تدعم قيادة البنك مبدأ المشاركة في صنع القرار.	7	4.41	1.88	63%	متوسطة
3	يعتمد البنك عند صياغة الاستراتيجية على الرؤية والرسالة والأهداف.	2	4.60	1.88	66%	متوسطة
4	تدعم إدارة البنك العمل بمبدأ التخطيط الاستراتيجي.	5	4.57	1.88	65%	متوسطة
5	يراعي البنك الوضوح عند صياغة الاستراتيجية.	4	4.55	1.84	65%	متوسطة
6	يراعى عند صياغة الاستراتيجية الموازنة بين خدمات البنك وحاجات العملاء.	6	4.53	1.95	65%	متوسطة
7	يضع البنك استراتيجية لمواجهة الحالات الطارئة.	3	4.59	1.96	66%	متوسطة
	صياغة الاستراتيجية		4.55	1.77	65%	متوسطة

بيئة البنوك الداخلية والخارجية لتحديد رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية للوصول إلى عدد من الاستراتيجيات، واتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب؛ حيث إن أعلى قيمة لمستوى صياغة الاستراتيجية، حصلت عليها الفقرة (1) التي تنص على: (يعتمد البنك في تحديد الخيار الاستراتيجي على نتائج التحليل البيئي)،

يتضح من الجدول (11) أن مستوى ممارسة تحليل البيئة الخارجية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بدرجة (متوسطة) بوجه عام؛ حيث بلغ المتوسط (4.51)، وبانحراف معياري بلغ (1.70)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء لا تهتم بشكل كبير بدراسة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها لتخفيف المخاطر المحتملة وتدني الوعي بمتغيرات البيئة الخارجية. وأن أعلى قيمة لمستوى ممارسة تحليل البيئة الخارجية، حصلت عليها الفقرة (1) التي تنص على (يستند البنك في تحليل بيئته الخارجية إلى بيانات واقعية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي: (4.73) وبانحراف معياري بلغ: (1.87)، وبدرجة (متوسطة)، ويشير ذلك إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تسعى للاستفادة من الفرص

من الجدول: (12) يتضح أن مستوى صياغة الاستراتيجية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بدرجة (متوسطة) بوجه عام، حيث بلغ المتوسط: (4.55)، وبانحراف معياري بلغ: (1.77)، وهذا يشير ذلك إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء عند صياغة استراتيجيتها تسعى للتعرف على

وبانحراف معياري بلغ: (1.88)، وبدرجة (متوسطة)، ويشير ذلك إلى أن البنوك بحاجة إلى إرساء مبدأ العمل الجماعي لصياغة الاستراتيجية من خلال اختيار الموظفين المتخصصين لمساهماتهم في اتخاذ القرارات.

المتغير التابع: تحسين الأداء .

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات متغير تحسين أداء البنوك من خلال أداة الدراسة، ومن ثم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، كما يلي:

جدول (13): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة: تحسين أداء البنوك

م	المجالات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	بُعد العملاء	1	5.73	1.24	82%	عالية
2	بُعد العمليات الداخلية	2	5.55	1.36	79%	عالية
3	بُعد التعلم والنمو	3	5.45	1.37	78%	عالية
4	البُعد المالي	4	5.42	1.38	77%	عالية
	تحسين أداء البنوك		5.53	1.19	79%	عالية

حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.61) وبانحراف معياري بلغ (1.75)، وبدرجة (متوسطة)، ويشير ذلك إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تصيغ استراتيجيتها من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البنوك والاستفادة من الفرص والتهديدات وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية إلى حد ما، واتخاذ القرار حول البدائل الاستراتيجية المناسبة، واحتياجها إلى اختيار أفضل بديل استراتيجي من بين البدائل المتاحة، وأن أدنى قيمة لمستوى ممارسة صياغة الاستراتيجية، حصلت عليها الفقرة: (7) التي تنص على: (تدعم قيادة البنك مبدأ المشاركة في صنع القرار)، حيث بلغ متوسطها الحسابي: (4.41)

حسابي: (5.55)، وبانحراف معياري بلغ: (1.36).

- حصل مجال: بُعد التعلم والنمو على الترتيب الثالث، وبدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي: (5.45)، وبانحراف معياري بلغ: (1.37).
- حصل مجال: البُعد المالي على الترتيب الرابع، وبدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي: (5.42)، وبانحراف معياري بلغ (1.38).

مجال: بُعد العملاء

جدول (14): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة: بُعد العملاء

الجدول: (13) يتضح أن درجة تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بدرجة (عالية) بوجه عام؛ حيث بلغ المتوسط: (5.53)، وبانحراف معياري بلغ (1.19)، يشير ذلك إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء حققت درجة عالية في بُعد تحسين الأداء.

- حصل مجال: بُعد العملاء على الترتيب الأول، وبدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي: (5.73)، وبانحراف معياري بلغ (1.24).

- حصل مجال: بُعد العمليات الداخلية على الترتيب الثاني، وبدرجة (عالية)، بمتوسط

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	يقدم البنك أفضل الخدمات المصرفية الحديثة لجذب أكبر عدد من العملاء.	2	5.81	1.37	83%	عالية
2	يحرص البنك على إقامة علاقة طيبة مع العملاء لتلبية رغباتهم.	1	5.83	1.27	83%	عالية
3	يحرص البنك على قياس مستوى رضا العملاء عن خدماته.	4	5.63	1.43	80%	عالية
4	يحرص البنك على الاستجابة لشكاوى العملاء في أسرع وقت ممكن.	3	5.67	1.43	81%	عالية
	بُعد العملاء		5.73	1.24	82%	عالية

عوامل نجاحها، لذا تعمل على التعرف على متطلباتهم وحاجاتهم لأنها تنعكس على نجاح البنوك وبقائها واستمرارية نشاطها.

وأدنى قيمة لبُعد العملاء، حصلت عليها الفقرة: (4) التي تنص على: (يحرص البنك على قياس مستوى رضا العملاء عن خدماته) حيث بلغ متوسطها الحسابي: (5.63) وانحراف معياري بلغ: (1.43)، وبدرجة (عالية)، وهذا يشير إلى ان البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تحرص على التعرف على العملاء ومدى ملاءمة الخدمات المقدمة لهم، من خلال جودتها واسعارها، والتي تعكس رضائهم عنها.

مجال: بُعد العمليات الداخلية

جدول (15): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة: العمليات الداخلية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	يوفر البنك الخدمات المصرفية بأعلى درجة ممكنة من الجودة.	1	5.71	1.44	82%	عالية
2	يوفر البنك الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة.	2	5.63	1.40	80%	عالية
3	يمتلك البنك المرونة والاستجابة في تقديم خدماته.	3	5.45	1.51	78%	عالية
4	تلبي الخدمات التي يقدمها البنك احتياجات البيئة المحيطة.	4	5.40	1.62	77%	عالية
	بُعد العمليات الداخلية		5.55	1.36	79%	عالية

المتوسط (5.55)، وانحراف معياري بلغ: (1.36)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء توفر خدمات مصرفية بجودة عالية وبأقل تكلفة، حيث

الجدول (14) يتضح أن درجة ممارسة بُعد العملاء في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بدرجة (عالية) بوجه عام؛ حيث بلغ المتوسط: (5.73)، وانحراف معياري بلغ: (1.24)، وهذا يشير إلى اهتمام البنوك بعملائها، وحرصها بتقديم أفضل الخدمات وفي أسرع وقت ممكن وبسعر مناسب، لتلبية رغباتهم، بهدف الاحتفاظ بهم وجذب أكبر عدد لإقامة علاقة معهم، وأن أعلى قيمة لبُعد العملاء، حصلت عليها الفقرة: (1) التي نصت على: (يحرص البنك على إقامة علاقة طيبة مع العملاء لتلبية رغباتهم)؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي: (5.83) وانحراف معياري بلغ (1.27)، وبدرجة (عالية)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تعتمد على رضا العملاء كونهم أحد

الجدول (15) يوضح أن مستوى ممارسة بُعد العمليات الداخلية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بدرجة (عالية) بوجه عام، حيث بلغ

لمستوى ممارسة بُعد العمليات الداخلية، حصلت عليها الفقرة (4) التي تنص على: (تلبية الخدمات التي يقدمها البنك احتياجات البيئة المحيطة) حيث بلغ متوسطها الحسابي: (5.40) وبانحراف معياري بلغ: (1.62)، وبدرجة (عالية)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تسعى لدراسة البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المناسبة لهم وبما يلي احتياجاتهم ورغباتهم.

مجال: بُعد التعلم والنمو

جدول (16): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة: بُعد التعلم والنمو

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	يقدم البنك برامج تدريبية ملائمة للموظفين في المجال المصرفي.	1	5.72	1.46	82%	عالية
2	يؤهل البنك موظفيه لتطوير مهاراتهم المصرفية.	2	5.60	1.45	80%	عالية
3	يهتم البنك بتحفيز الموظفين ذوي المهارات العالية.	5	5.19	1.62	74%	عالية
4	يتم تدريب الموظفين على أساليب التعامل مع العملاء.	3	5.37	1.57	77%	عالية
5	يواكب البنك التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة عند تقديم خدماته.	4	5.36	1.67	77%	عالية
	بُعد التعلم والنمو		5.45	1.37	78%	عالية

الجدول (16) يوضح أن مستوى ممارسة بُعد التعلم والنمو في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بدرجة (عالية) بوجه عام؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي: (5.45)، وبانحراف معياري بلغ: (1.37)، وهذا يشير إلى أن البنوك تهيئ وتدريب موظفيها على كيفية التعامل مع العملاء، وتهتم بأن يكون التدريب متخصص في مجال عملهم، وبتطوير موظفيها لرفع مهاراتهم وذلك يؤدي إلى تحسين أدائها؛ حيث أن أعلى قيمة لمستوى ممارسة بُعد التعلم والنمو، حصلت عليها الفقرة: (1) التي تنص على: (يقدم البنك برامج تدريبية ملائمة للموظفين في المجال المصرفي)، حيث بلغ متوسطها الحسابي: (5.72) وبانحراف معياري بلغ:

يتم تقديم الخدمات بناءً على دراسة البيئة المحيطة به، وتتميز بسهولة الاستخدام. وأظهرت النتائج أن أعلى قيمة لمستوى ممارسة بُعد العمليات الداخلية، حصلت عليها الفقرة (1) التي تنص على: (يوفر البنك الخدمات المصرفية بأعلى درجة ممكنة من الجودة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي: (5.71) وبانحراف معياري بلغ (1.44)، وبدرجة (عالية)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تقدم خدمات مصرفية بجودة عالية، مما يؤدي إلى رضا عملائها من خلال تقديم الخدمات والتسهيلات بشكل مستمر، بحيث تتوافق مع توقعاتهم، وأن أدنى قيمة

مجال: البُعد المالي

جدول (17): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة: البُعد المالي

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	تسعى إدارة البنك إلى زيادة أرباح المساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	1	5.74	1.47	82%	عالية
2	تتوافر آلية فاعلة في البنك تحد من الهدر المالي.	2	5.38	1.47	77%	عالية
3	يوفر البنك سيولة نقدية مناسبة لمواجهة سحبات العملاء.	3	5.32	1.59	76%	عالية
4	تتناسب أرباح البنك مع حجم الخدمات المصرفية المقدمة.	4	5.23	1.70	75%	عالية
	البُعد المالي		5.42	1.38	77%	عالية

من العملاء واستثمار أموالهم بهدف الحصول على أرباح من خلال الاستثمارات التي تمارسها، وأن أدنى قيمة للبُعد المالي، حصلت عليها الفقرة (4) التي تنص على: (تتناسب أرباح البنك مع حجم الخدمات المصرفية المقدمة)؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (5.23) وانحراف معياري بلغ: (1.70)، وبدرجة (عالية)، ويشير ذلك إلى أن الأرباح التي تحصل عليها البنوك العاملة في العاصمة صنعاء مناسبة إلى حد ما بالنسبة لحجم الخدمات المقدمة. اختبار الفرضيات.

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء - اليمن.

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمجالات متغير: التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	أبعاد المتغير المستقل	قيمة B	مستوى الدلالة
	.547	0.30		.000	45.51	التحليل البيئي	0.208	0.021
							t	

يتضح من الجدول: (17) أن ممارسة البُعد المالي في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء جاءت بدرجة (عالية) بوجه عام، حيث بلغ المتوسط: (5.42)، وانحراف معياري بلغ: (1.38)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تركز على تقييم مراكزها المالية والوقوف على نقاط القوة والضعف ومحاولة معالجتها للحد من الهدر المالي، وتحقيق عائداً على الاستثمار، بهدف قياس أبعاد تحسين الأداء وصولاً إلى تحقيق أرباح مناسبة للخدمات المقدمة؛ حيث إن أعلى قيمة للبُعد المالي، حصلت عليها الفقرة (1) التي تنص على: (تسعى إدارة البنك إلى زيادة أرباح المساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار)، حيث بلغ متوسطها الحسابي: (5.74) وانحراف معياري بلغ: (1.47)، وبدرجة (عالية)، وهذا يشير إلى أن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء تسعى لكسب أكبر عدد

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج	
0.020	2.769	0.208	التوجه الاستراتيجي	3			
0.022	2.183	0.020	صياغة الاستراتيجية	319			تحسين أداء البنوك

(30%) من التباين في المتغير التابع. ويتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمجالات: (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة B بلغت على التوالي: (0.208، 0.020، 0.208) وأن قيمة (t) هي (2.327، 2.769، 2.183) وبمستوى دلالة (0.022، 0.020، 0.021). جدول (18): مسارات اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك

يتضح من الجدول إلى أن معامل الارتباط: ($R=0.547$) والذي يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردي موجب بين المجالات (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تحسين أداء البنوك)، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمجالات على المتغير التابع، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة: (45.51) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من: (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.30$) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن محور المجال يُفسر

النتيجة	sig	C.R	S.E	(Estimate)	المتغير التابع	المسار	المتغير المستقل
دال إحصائياً	***	9.636	0.038	0.364	تحسين أداء البنوك	<---	التخطيط الاستراتيجي

وحدة في التخطيط الاستراتيجي فإن أثره يُسهم بزيادة (36) وحدة في تحسين أداء البنوك. مما سبق، نقبل الفرضية التي تنص بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

(*** تعني دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.0001) يتضح من الجدول: (17) وجود تأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء؛ حيث بلغت قيمة (β) (0.36)، والنسبة الحرجة (C.R) بلغت قيمتها (9.636)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (***)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً، وبالتالي فإن معامل التخطيط الاستراتيجي بلغ (0.36) وهذا يعني أن زيادة (100)

جدول (19): مسارات اختبار تأثير التحليل البيئي في تحسين

أداء البنوك

المتغير المستقل	المسار	المتغير التابع	(Estimate) معامل التأثير β	S.E الخطأ المعياري	C.R النسبة الحرجة	sig	النتيجة
التحليل البيئي	<---	تحسين أداء البنوك	0.33	0.035	9.295	***	دال إحصائياً

(***) تعني دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)

يتضح من الجدول (19) وجود تأثير إيجابي بين التحليل البيئي وتحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء؛ حيث بلغت قيمة (0.33) (β)، والنسبة الحرجة (C.R) بلغت قيمتها (9.295)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (***)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً، وأن معامل التحليل البيئي بلغ (0.33) وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في التحليل

الاستراتيجي فإن أثره يُسهم بزيادة (33) وحدة في تحسين أداء البنوك.

مما سبق، نقبل الفرضية التي تنص بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي وتحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

جدول (20): مسارات اختبار تأثير التوجه الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك

المتغير المستقل	المسار	المتغير التابع	(Estimate) معامل التأثير β	S.E الخطأ المعياري	C.R النسبة الحرجة	sig	النتيجة
التوجه الاستراتيجي	<---	تحسين أداء البنوك	.29	0.30	9.566	***	دال إحصائياً

(***) تعني دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)

يتضح من الجدول (20) وجود تأثير إيجابي بين التوجه الاستراتيجي وتحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة (β) (0.29)، والنسبة الحرجة (C.R) بلغت قيمتها: (9.566)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (***)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً. وبالتالي فإن معامل التوجه الاستراتيجي بلغ (0.29). وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في التوجه

الاستراتيجي فإن أثره يُسهم بزيادة (29) وحدة في تحسين أداء البنوك.

مما سبق، نقبل الفرضية التي تنص بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

جدول (21): مسارات اختبار تأثير صياغة الاستراتيجية في تحسين أداء البنوك

المتغير المستقل	المسار	المتغير التابع	(Estimate) معامل التأثير β	S.E الخطأ المعياري	C.R النسبة الحرجة	sig	النتيجة
صياغة الاستراتيجية	<---	تحسين أداء البنوك	0.27	0.030	9.184	***	دال إحصائياً

البعد المالي)، والتي تهدف إلى تنفيذ الأهداف المحددة.

3. تهتم البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، بتقديم خدمات مصرفية بجودة عالية تلبي احتياجات عملائها واستقطاب أكبر عدد منهم، مما ينعكس على زيادة أرباحها.

4. يؤثر التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بكافة أبعاده في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

ثانياً: التوصيات.

وفقاً لنتائج واستنتاجات الدراسة الحالية، والتي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية، فقد تم التوصل إلى عدد من التوصيات، أهمها ما يلي:

1. تعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء بشكل أوسع بكافة أبعاده والتركيز على الجوانب التي تحسن من أدائها بشكل مستمر.

2. تفعيل دور وحدات التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، وأن تتوافر لديها الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية للقيام بوضع الخطط الاستراتيجية وممارستها بما يحقق أهدافها ويحسن من أدائها.

3. تحسن البنوك العاملة في العاصمة صنعاء من أدائها من خلال الاهتمام بالعملاء والخدمات المقدمة لهم وتعزيز الجهود في تدريب وتنمية موظفيها لتحقيق أرباح من عوائد الاستثمارات الناتجة عن الخدمات المصرفية.

(***) تعني دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)

يتضح من الجدول: (21) وجود تأثير إيجابي بين صياغة الاستراتيجية وتحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة: (β) (0.27)، والنسبة الحرجة (C.R) بلغت قيمتها (9.184)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (***)، وهذا يؤكد أن التأثير دال إحصائياً. وبالتالي فإن معامل الانحدار لصياغة الاستراتيجية بلغ: (0.27) وهذا يعني أن زيادة (100) وحدة في صياغة الاستراتيجية فإن أثره يسهم بزيادة: (27) وحدة في تحسين أداء البنوك.

مما سبق، نقبل الفرضية التي تنص بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

الاستنتاجات والتوصيات .

أولاً: الاستنتاجات.

من خلال دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء، والتوصل لنتائج الدراسة، وتحقيق أهدافها، واختبار فرضياتها، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها ما يلي:

1. إن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل عام (متوسط) في كافة أبعاده (التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية)، كون التخطيط الاستراتيجي حديث النشأة في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.

2. إن مستوى تحسين الأداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء بشكل عام (عالي) في كافة أبعاده (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو،

- [4] العريقي، منصور محمد. (2017). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الأمين للنشر والتوزيع، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
- [5] طميله، الهام فخري. (2012). استراتيجيات التسويق " إطار نظري وتطبيقي"، إثراء للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.
- [6] السنفي، عبدالله و العريقي، منصور. (2018). الإدارة، دار الكتب الوطنية، الطبعة العاشرة، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
- [7] السكري، احمد مجدي. (2004). نظرية المباريات" مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة" المركز الدولي للدراسات الاستراتيجية، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
- [8] السبيعي، محمد والسبيعي، إبراهيم. (2016). دليل التخطيط الاستراتيجي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- [9] الجفري، محمد الناجي. (2010). النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية، (لا يوجد دار نشر)، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
- [10] البيشي، محمد بن ناصر. (2014). التخطيط الاستراتيجي؛ مفاهيم وتطبيقات، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية.
- [11] إبيرت، فريدريش. (2014). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني، دكروب للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

الرسائل والاطروحات .

- [1] أمهني، نجوى رمضان. (2021). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا.
- [2] اونيس، سناء (2016). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- [3] بوصالحح، خديجة وخدة، زهور. (2016). دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم

4. توسيع استثمارات البنوك العاملة في العاصمة صنعاء في العديد من المجالات المتاحة كالتمول الزراعي، الإسكان، وتمويل المشاريع الصغيرة، وغيرها من الاستثمارات الحقيقية، بهدف الحصول على عائد مالي مناسب للاستثمارات التي يمولها.
5. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر لتحسين أداء البنوك العاملة في العاصمة صنعاء لما له من أثر في مواجهة التحديات التي تواجهها.
- #### المقترحات البحثية المستقبلية.

1. دراسة عن التخطيط الإستراتيجي في كافة البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية لقياس مستوى أدائها.
2. دراسة مقارنة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء على مستوى كل بنك من البنوك العاملة في العاصمة صنعاء.
3. دراسة تشمل أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تقييمها، تنفيذها)، وقياسها على أداء البنوك.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب.

- [1] الفولي، محمد مصطفى والفولي، تامر محمد. (2013). التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، دار الكتب لوثائق القومية، جمهورية مصر العربية.
- [2] فرجاني، علي. (2018). العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.
- [3] العنزي، ماجد. (2018). الإدارة التربوية والإدارة العسكرية، دار الشبل للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض.

[11] فتيحة، قناوة (2016). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة ليند غاز"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

[12] الهاجري، سعد واخرون. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، الزرانيق.

[13] هلال، فراس عصمت. (2016). تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية.

[1] بن عودة، قصير، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000، مجلة التنمية البشرية، العدد (2019/11)، جامعة وهران، غليزان.

[2] بواساق، روبينة. (2015). نظرية اتخاذ القرار، هربرت سيمون، مجلة مسار الحرية.

[3] الجابري، خالد محمد احمد، تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية" دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتجارية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد (2015/3)، السويس، مصر.

[4] الديدواوي، ايمن حسن، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد (2017/1)، غزة، فلسطين.

[5] زغبة، طلال و عريوه، محاد، أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد (2021/1)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

خيارها الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، إدارة اعمال، الجزائر.

[4] الجماعي، صادق. (2015). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بكفاءة أداء المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتنمية، جامعة الجزيرة، الخرطوم، السودان.

[5] زبدة، خالد حسن. (2016). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها "دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكرم" رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، غزة.

[6] سعيد، عمار امين احمد (2019). دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، الجمهورية اليمنية، إب.

[7] شرف الدين، مؤمن (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، سطيف.

[8] الضمور، موفق محمد. (2008). واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، المملكة الأردنية الهاشمية.

[9] العابدي، باسم حاكم كاظم. (2018). أثر التدريب الالكتروني على تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

[10] العبيد، امل. (2019). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.

[7] وزارة التخطيط والتنمية والاقتصاد. (2021). الدليل الإجرائي لعملية التخطيط الإستراتيجي، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- [1] Akinyele Samuel Taiwo & Fasogbon Olufunke Idunnu. (2017) Impact of Strategic Planning on Organizational Performance.
- [2] Alan Sarsby. (2012). A Useful Guide to SWOT, Published by Pansophix Online.
- [3] Fred Nickols. (2016). PLANNING & STRATEGIC THINKING.
- [4] Fred R. David. (2015) Strategic management: concepts & cases.13th ed.Library of Congress to Publication Paris.
- [5] Geneva. (2015). Steps towards a new strategic policy framework International Labour Office.
- [6] M Velasco Burgos & others. (2019). Strategic direction aligned with information technologies in Ocaña, Colombia. Sixth International Meeting of Technological Innovation, Colombia.
- [7] Munyao, Solomon & others. (2020). Implications of strategic direction on institutional performance in Kenya. School of Leadership, Business and Technology, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 10, Issue 3, 3, March 2020, ISSN 2250 3153.
- [8] Okah Vincent & others. STRATEGIC ALTERNATIVE AND CHOICE: ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE, Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS) Volume 2. Issue 2 Feb, 2019.p p 4-11.
- [9] Prakash Pinto & others. (2017). An Evaluation of Financial Performance of Commercial Banks. International Journal of Applied Business and Economic Research.
- [10] RAYNOLD T. CHIKWAMA. (2016). STRATEGIC PLANNING PRACTICES, UNIVERSITY OF ZIMBABWE, ZIMBABWEAN.
- [11] Rick E. (2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. Business Process Management Journal, 24 (6).
- [12] Sahan jayawarna.(2019). Strategic planning organization performance, commerce and management, University of Serlenka, Serlenka .
- [13] Stanley J. R. & Konstantinos S. (2016). Operational Excellence Assessment Framework for Manufacturing Companies.
- [14] Stephane T. & Elisabetta M. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation, Research in International Business and Finance.

[6] العباس، مطهر، البنوك اليمنية بين الأداء المتعثر والحرب المدمرة، مجلة خيوط، 2/ مارس/ 2021م، الجمهورية اليمنية، صنعاء .

[7] مفيدة، يحيوي ودنيا ساكر، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، جامعة محمد خضير بسكرة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد (1/2018)، الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية.

[8] المليكي، محمد عبدالجليل، وآخرون، آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (25/2019)، الجمهورية اليمنية، صنعاء .

[9] يحيوي، هاله. (2021). التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة افاق للبحوث والدراسات، جامعة العربي التبسي، العدد (1/2021)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

أخرى

- [1] البنك المركزي السعودي، حقوق ومسؤوليات العميل " حماية العملاء"، المملكة العربية السعودية، 31/يناير/2023م.
- [2] البنك المركزي اليمني. (2021). قطاع الرقابة على البنوك، هيكل القطاع المصرفي اليمني للبنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [3] الحربي، دلال، ما المقصود بالسياسات وأنواعها والإجراءات والقواعد وطرق العمل، مقال في النشرة الإعلامية (بيت)، تاريخ النشر: 22/03/2016، تاريخ الدخول 2022/11/13.
- [4] الخزعلي، جعفر طالب احمد. (2020). نشأة التخطيط وتطوره، إصدار تاريخ الفكر الاقتصادي، (لم يذكر اسم الدولة).
- [5] الساعدي، مؤيد، التخطيط الاستراتيجي، ورقة عمل حول القيادات العليا، الهند، نوفمبر، 2016.
- [6] اللواتية، طاهرة، التخطيط الاستراتيجي لاقتصادنا، جريدة عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، تاريخ النشر 2022 /2/28، تاريخ الدخول 2022/11/7، الساعة 10:10مساءً.

- [15] Team FME. Strategy Skills SWOT Analysis, Ansof Matrix,2013.
- [16] Terence Mhumbira. (2019). THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE PERFORMANCE OF INSTITUTIONS.
- [17] THE INSTITUTE OF COMPANY SECRETARIES OF INDIA. (2014). BANKING LAW AND PRACTICE. PROFESSIONAL PROGRAMME. New Delhi. INDIA.
- [18] Tran Trung TUAN. The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Commercial Banks Vietnamese. Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 1 (2020).
- [19] Tuncay, Musa. (2015). SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public, Universidad Azteca.
- [20] Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, D. (2015). The effects of strategic orientations on innovation capabilities and market performance: the case of ASEM, Procedia-Social and Behavioral Sciences.
- [21] Vinod Kumar. Business Policies And Management Strategies, Open University, Karnataka, Mysore, IJSART - Volume 6 Issue 7 – JULY 2020.
- [22] Yatim al, Anzi Amir. (2019). Management in Saudi Arabian Private, Jordanian University, Saudi Arabia Strategic.