

اثر التخطيط الاستراتيجي في تقويم الأداء المالي لبعض المصارف الإسلامية

ثائر عبد الأمير البهادلي
thairalbhadley30@gmail.com
 مجلس محافظة بغداد

أ. م. د. مصطفى الكاظمي نجف ابادي
mostafakazemi@rihu.ac.ir
 جامعة المصطفى العالمية - مركز بحوث الحوزة

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على التخطيط الاستراتيجي، وتقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف الاسلامية من حيث (المفهوم والمنطلقات) وتحديد أهم العوامل المؤثرة فيها، وتحليل آراء أفراد العينة لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي وتقويم الأداء المالي والشرعي للمصارف عينة الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر (مستقل وتابع)، وقياس وتحليل علاقات الارتباط والتأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) كمتغيرات مستقلة في أبعاد تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف الاسلامية عينة الدراسة متمثلة في (رضا الزبون عن جودة الخدمة المصرفية، والكفاءة والفاعلية في ظل التخطيط الاستراتيجي، ومعايير الاداء المالي، ومعايير الأداء الشرعي) كمتغيرات تابعة، وفق فرضية مفادها توجد علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية معنوية في أبعاد تقويم الأداء المالي والشرعي للمصارف عينة الدراسة.

وقد تمت الاستعانة بالدراسات السابقة التي اهتمت بهذا المجال والكتب والدوريات في تصميم المخطط الافتراضي للدراسة والمنهجية والإطار النظري واستخدم الباحث المنهج الوصفي والكمي للوصول الى نتائج الدراسة من خلال تصميم استبانة تتكون من ثلاثة محاور، تضمن المحور الاول: معلومات عامة عن عينة الدراسة، أما المحور الثاني فقد تضمن: مؤشرات التخطيط الاستراتيجي (كمتغيرات مستقلة)، فيما تضمن المحور الثالث: أبعاد تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف عينة الدراسة (كمتغيرات تابعة). كما تم استخدام المعايير الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والمتوسطات والتوزيعات التكرارية، والانحدار البسيط والمتعدد) وفق التحليل الاحصائي (SPSS.V.17)، لمعالجة البيانات وتحديد معنوية علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال بناء نماذج قياسية واختبارها.

الكلمات المفتاحية: المصارف الاسلامية، تقويم الأداء، التخطيط الإستراتيجي

The Effect of Strategic Planning in Evaluating the Financial Performance of Some Islamic Banks

Assist. Prof Dr. Mustafa A. Najaf Abadi
mostafakazemi@rihu.ac.ir

Al-Mustafa International University
 Alhawza Research Center

Thair A. Al-Bahadly
thairalbhadley30@gmail.com

Baghdad Provincial Council

Abstract: The study aimed at identifying the strategic planning, evaluating the financial and Shari'a performance of the Islamic banks in terms of concepts and principles, identifying the most important factors affecting them, analyzing the views of the sample members of the strategic planning indicators, evaluating the financial and Shari'a performance of the study sample banks, (Strategic vision, strategic message, strategic objectives, strategic analysis, strategic choice) as independent variables in the financial and Shari'a financial performance dimensions of the strategic planning indicators. The study indicators are represented in (customer satisfaction with the quality of banking service, efficiency and effectiveness in the light of strategic planning,

financial performance standards, and performance standards) as dependent variables, according to the hypothesis that there are significant correlation and impact of statistical significance in the dimensions of evaluating the financial performance and legitimacy of study sample banks.

The researcher used the descriptive and quantitative approach to reach the results of the study by designing a questionnaire consisting of three axes. The first axis included general information about the sample of the study. The second axis included: Indicators of strategic planning (as independent variables), while the third axis: the dimensions of financial and legal performance evaluation of the banks sample study (as dependent variables).

Statistical parameters (mean, standard deviation, averages, frequency distributions, and simple and multiple regression according to statistical analysis (SPSS.V.17) were used to process data and to determine the significance of correlation and influence relationships between independent and dependent variables by constructing and testing standard models.

Keywords: Islamic banks, performance evaluation, strategic planning

مقدمة

ان التسارع والتطور الهائل في المؤسسات المصرفية التقليدية والاسلامية والمنافسة الشديدة بينها دفع العديد منها اعتماد التخطيط الاستراتيجي باعتباره الركن الاساس في ديمومة هذه المؤسسات وتطور فاعليتها من خلال تحليل مؤشرات وانعكاسها على الاداء المالي لهذه المصارف متمثلة بالرؤيا الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي وتحديد الاهداف الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية التي تعد اهم المؤشرات لرسم السياسات والاجراءات لتفعيل الاداء الاستراتيجي لهذه المؤسسات المصرفية والتنبؤ بمستقبلها.

يعد العراق واحدا من البلدان الاسلامية التي تعاني فيها المصارف الاسلامية من ضعف استخدام الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي في المصارف الاسلامية لكونها حديثة في العراق اسست سنة 1996 والبنك المركزي اصدر تعليماته بشأن الصيرفة الاسلامية عام 2011 ولا زال العاملين في هذه المصارف لديهم ثقافة المصارف التقليدية فضلا عن ان الهيئة الرئيسية لا زالت مع بداية نشأتها وعدم تضمين هيكلها التنظيمي هيئة الرقابة الشرعية سواء في الامور المالية والمحاسبية والشرعية، ان الاجراءات والسياسات الصلاحيات غير محددة الابعاد لذلك استهدف هذا البحث التعرف على التخطيط الاستراتيجي وابعاده والعوامل المؤثرة فيه ومدى انعكاسها على اداء المصارف الاسلامية عينة البحثوقياس وتحليل علاقات الارتباط والتأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الاداء المالي لبعض المصارف الاسلامية عينة البحث باستخدام المعايير الاحصائية الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وفق معطيات نظام SPSS وفق فرضية مفادها ان هناك علاقات ارتباط وتأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في تقييم الاداء المالي للمصارف الاسلامية عينة البحث ولأجل التحقق من الفرضية والوصول الى الهدف فقد تم توزيع استبانة عدد (70) لمجتمع البحث وكان الصالح منها 60 اي بنسبة (86%) تتألف من ثلاث محاور: المحور الاول يتضمن معلومات عامة عن العينة والمحور الثاني مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والمحور الثالث ابعاد ومؤشرات الاداء المالي للمصارف الاسلامية عينة البحث.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

- ما مدى اعتماد الادارات العليا للتخطيط الاستراتيجي في الارتباط والتأثير في مستوى الاداء المالي للمصارف عينة البحث. ويتفرع من هذا عدة تساؤلات فرعية:
- هل ان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ترتبط بعلاقات ايجابية مع مؤشرات الاداء المالي للمصارف عينة البحث.
- هل ان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لها تأثير مباشر في الاداء المالي للمصارف عينة البحث.

ثانيا: فرضيات البحث

تم صياغة فرضية مفادها: ان هناك علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الاداء المالي للمصارف الاسلامية عينة البحث. ويتفرع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية:

- أ. ان هناك علاقات ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمة المقدمة لعينة البحث.
- ب. ان هناك علاقات ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية معنوية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الربحية لعينة البحث.
- ج. ان هناك علاقة ارتباط وتأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الكفاءة والفاعلية للمصارف الإسلامية لعينة البحث.

ثالثاً: اهداف البحث

بغية التحقق من الفرضية استهدف البحث:

- أ. التعرف على التخطيط الاستراتيجي وابعاده من حيث الاطار العام والمنطلقات.
- ب. التعرف على التحليل للأداء المالي وتحليل مؤشرات الاداء المالي للمصارف الإسلامية لعينة البحث.
- ج. قياس وتحليل علاقات الارتباط والتأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في ابعاد الاداء المالي للمصارف الإسلامية باعتماد المعايير الاحصائية وفق معطيات نظام (SPSS).

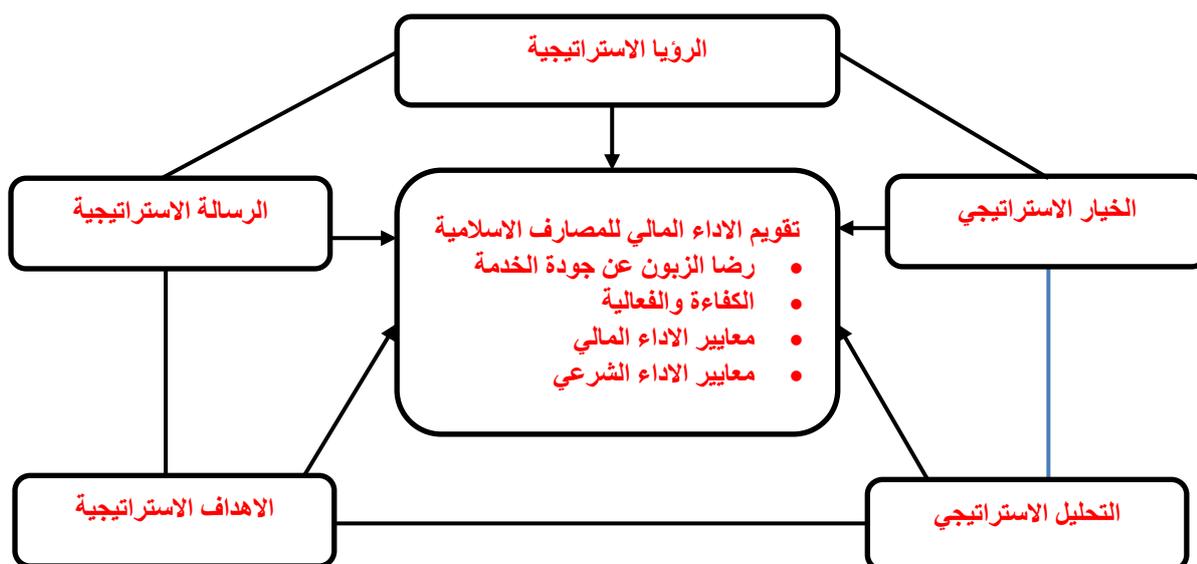
رابعاً: ابعاد البحث

- **البعد المكاني:** حاول الباحث دراسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وتقييم الاداء المالي في المصارف الإسلامية الاتية:
 - أ. مصرف النهرين الإسلامي / الفرع الرئيسي / العراق.
 - ب. المصرف الوطني الإسلامي / بغداد / العراق.
 - ج. المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية / بغداد / العراق.
- **البعد الزمني:** حاول الباحث تحليل تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الاداء المالي للمدة (2010-2017) فضلا عن اعداد استبيان شهر اب وايلول لعام 2018 وتوزيعها على العاملين في المصارف اعلاه.

خامساً: اسلوب البحث

اعتمد الباحث اسلوبين: الاول هو الاسلوب الوصفي التحليلي من خلاله تم تناول التخطيط الاستراتيجي والاداء المالي من حيث المعاني والمنطلقات والعوامل المؤثرة والنظريات المفسرة لها مستندا على المراجع العربية والاجنبية وعلى البيانات لمصرف النهرين الإسلامي ومصرف حي الجهاد الإسلامي والمصرف العراقي للاستثمار والتنمية فضلا عن الرسائل والاطاريح التي لها علاقة بموضوع الدراسة والبحوث والدوريات والانترنت.

اما الاسلوب الثاني فهو الاسلوب الكمي الذي من خلاله تم تناول علاقات الارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وابعاد الاداء المالي للمصارف الإسلامية لعينة الدراسة وتقدير تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وابعاد الاداء المالي استرشادا بالدورات الخطية واللوغاريتمية والمعايير الاحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبناء نماذج قياسية لمعرفة الاثار واختيار هذه النماذج باعتماد الاختبارات الاحصائية (T-test، F-test، التحديد R، الارتباط R^2 ، و الارتباط الذاتي D.W).



الشكل من عمل الباحث

شكل (1): المخطط الافتراضي للبحث

سادساً: المخطط الافتراضي للبحث

حاول الباحث بناء مخطط افتراضي كما مبين في الشكل (1) يشمل اهم المتغيرات المستقلة والتابعة التي بموجبها تم بناء نماذج قياسية والتي تبين حركة واتجاهات التأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي متمثلة (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة

الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاهداف الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي) كمتغيرات مستقلة وابعاد الاداء المالي (رضا الزبون، الكفاءة والفاعلية، معايير الاداء المالي والشرعي) كمتغيرات تابعة للمصارف الاسلامية عينة الدراسة وكما مبين بالمخطط الافتراضي للبحث شكل (1).

المبحث الثاني: أساسيات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

تطرق العديد من الكتاب والباحثين الى تعريف التخطيط الاستراتيجي ووظيفته في تحسين الاداء للمنظمات المعاصرة، ورغم تبان هذه التعاريف، إلا أنه تم التوافق على المعنى العام للتخطيط الاستراتيجي اذ يعد الاطار الذي يتضمن بناء الأفكار وصياغة الرؤى لغرض توظيف الموارد المتاحة واستثمارها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning بمعناه الحديث وخصائصه المميزة الى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط بعيد المدى، ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم بوسائله وأدواته بالتطور والانتشار مما دعا الى اعتماده من قبل الكثير من المنظمات بغض النظر عن أحجامها) في العديد من دول العالم. وأصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع المهمة والمتجددة في علم الادارة، ولعل أحد أهم أسباب انتشار هذا النوع من التخطيط هي الدلائل الواقعية التي أثبتت أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه.

كما يعد التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية للإدارة الاستراتيجية، وذلك لأن المعنى الاصطلاحي للإدارة الاستراتيجية هو "أنها عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الاستراتيجية، وخطط تخصيص وتوظيف الامكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير النظم والاجراءات الداخلية بالمنظمة، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات".

ويعد التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة في بناء نظم وتقييم الاداء للمنظمات في بيئات الأعمال الحديثة التي تتصف بالحاجة الملحة والمستمرة لتطوير الأداء ليس فقط الأداء الحالي بل الأداء المستقبلي فضلاً عن تزايد أهمية تطوير استراتيجيات التحليل وقياس الانحرافات في الأداء لترشيد وتطوير عمليات صنع القرار سواء أكان إدارياً أم مالياً.

إذ تم تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه (عملية مركزية تقوم بها الإدارة العليا لأجل مساعدة المديرين بمستوياتها المختلفة لوضع البرامج الحيوية لأقسام المنظمة، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يعد أمراً مهماً للغاية في الإدارة الاستراتيجية كونه يحدد المسؤوليات بوضوح لتحقيق الأهداف (الموضوعة)⁽⁴⁾. وكذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي: (بأنه عملية منظمة توضح وتضيء الطريق نحو ضمان دائم للإنجاز في المنظمات ولتحقيق المرامي والأهداف بطريقة تؤدي الى تقدمها)⁽²⁾. بينما عرف (برايسون) التخطيط الاستراتيجي: بأنه الجهد المنظم من أجل صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وما تفعله؟ ولماذا تفعله؟ للحصول على أفضل النتائج)⁽³⁾.

ويرى الباحث مما تقدم أن التخطيط الاستراتيجي: هو الوظيفة الادارية الأساسية التي تؤدها الإدارة العليا للمنظمة، وتتمثل بناء الأفكار ورسم المسارات التي تعتمد عليها المنظمة وصولاً الى تحقيق أهدافها وغاياتها بما يؤدي الى نجاح المنظمة وتطورها.

ثانياً: مكونات التخطيط الاستراتيجي The Strategic Planning Contents

(أ) الرؤية Vision: هي صورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول اليها في الأمد البعيد، وهي فكرة عادة مجردة قريبة من الحلم الانساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً⁽⁴⁾.

(ب) الرسالة Message: وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية⁽⁵⁾. والفرق بين رؤية المنظمة ورسالتها هو: ان الرؤية خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة، بينما يركز مضمون الرسالة في أية منظمة على مجالها التجاري الحالي⁽⁶⁾.

(ج) تحليل البيئة الداخلية والخارجية The external and the internal environment analysis: ان الفلسفة الحقيقية التي تقوم عليها المنظمات الاقتصادية أياً كانت طبيعتها هي بانفتاحها على المحيطات التي تشكل الحاضنة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية... الخ، لها. لذا فإن المقصود بالتحليل البيئي هو قيام المؤسسة بتحليل نوعين من المحيطات، تحليل محيطها الخارجي أي بيئتها الخارجية، وتحليل محيطها الداخلي، أي بيئتها الداخلية، وفيما يأتي توضيحاً لتحليل البيئة الخارجية والداخلية:

- تحليل البيئة الداخلية The internal environment analysis⁽⁷⁾.
- تحليل البيئة الخارجية The external environment analysis⁽⁸⁾.

1) Steiner, G. Strategic Planning: whatever manager most know? New York, The free Press, 1977, P.9.

2) Grunig, Rudolf, Process-based strategic Planning (Springer p.p: Berlin, 2001), P.9.

3) جون برايسون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ترجمة محمد عزت (مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص41.

4) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2998، ص11.

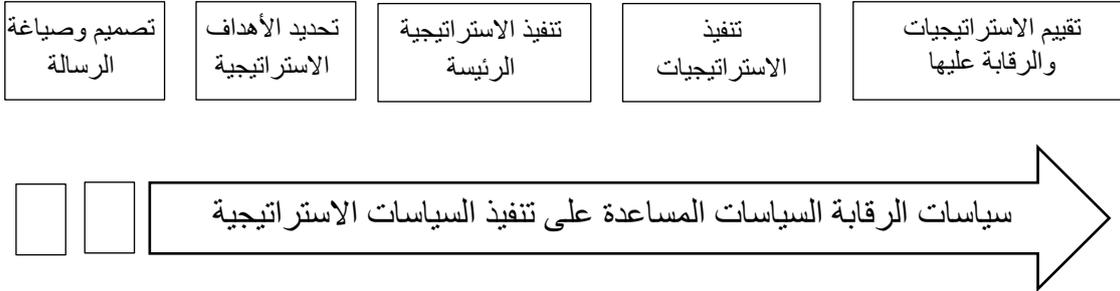
5) التخطيط الاستراتيجي، الأسس الاستراتيجية العامة للخطة الخمسية السابعة، المملكة العربية السعودية.

6) آرثر، آيه، تومسون وايه جي. ستريكلاندر، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العلمية، المصدر السابق، ص9.

7) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، المصدر السابق، ص19.

8) عبدالسلام أبو قحف، أساسيات ادارة الاعمال الدولية الاصولية العملية والدلة التطبيقية، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص289.

(د) تنفيذ الاستراتيجية Implementation of the strategy: كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم، ويتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وسياسات وبرامج وموازنات، تعد كل منها على انشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والسياسات والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه ودرجة الشمول.⁽¹⁾ كما يتضح موقع عملية تنفيذ الاستراتيجية في الشكل الآتي:



شكل (2) موقع الاستراتيجية والرقابة عليها في عملية الادارة الاستراتيجية⁽²⁾

(هـ) متابعة وتقييم الاستراتيجية Monitoring and evaluation strategy: تباينت آراء الباحثين والكتاب بشأن مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي، وربما يرد هذا التباين الى اختلاف الباحثين والكتاب في خلفياتهم النظرية أو بسبب الاختلاف في تركيزهم على بعض الجوانب دون الأخرى. وهنا يرى الباحث ضرورة طرح آراء بعض الكتاب لتحديد العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، ان الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو نتاج مستمر ومنظم للمعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يأتي من عملية تنفيذ الاستراتيجية، وضع الحلول البديلة للوصول الى مستوى التنفيذ المستهدف للأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها. مقارنة الاداء الفعلي للمستويات المخططة لها أو المستهدفة للأداء وبيان الانحرافات بين الانجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادره. تأخذ عملية المتابعة والتقييم الاستراتيجية المستويات التنظيمية الآتية⁽³⁾: الرقابة الاستراتيجية Strategic control، الرقابة التكتيكية Tactic control، الرقابة التشغيلية Operation control.

(و) تحديد الأهداف الاستراتيجية The strategy objectives locate⁽⁴⁾: يعرف الهدف بأنه: بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويمكن قياسها⁽⁵⁾، ويعرفه (أبو قحف) على أنه أمل تسعى له المنظمة لتحقيقه في الأجل الطويل أي بمعنى آخر الهدف هو (ما تريد المنظمة تحقيقه)⁽⁶⁾. إذ فالأهداف في النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في فترة تزيد على عام، والتي توضع بالاسترشاد برسالة المنظمة من خلال أسلوب اتخاذ القرارات الادارية وتحويل البيانات الادارية للرؤية الاستراتيجية⁽⁷⁾

(ز) صياغة الاستراتيجية Formulation strategy: إن صياغة الاستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بفرض استثمار الفرص المتاحة في المحيطات والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة. وتعد الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة General plan للمنظمة.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي Importance of Strategic Planning

بناءً على الأهمية الكبيرة للقطاع المصرفي في التنمية الاقتصادية وفي زيادة العوائد الاقتصادية من دون ظهور أي مشكلات اقتصادية، وبيئية وثقافية، وظهور نتائج سلبية عن النشاطات المختلفة، أصبح الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي السليم في المستويات كافة، ضرورة قصوى. لذلك يهدف التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق تنمية شاملة، ومتكاملة ومستدامة في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال الاستعمال الأمثل للموارد ومقوماتها فضلاً عن عوامل جذب الزبائن، وبمكنا أن نحصر هذه الأهمية في جوانب عديدة، نذكر منها:

- (أ) يعد التخطيط الوظيفة الادارية الاولى لأي منظمة مصرفية.⁽⁸⁾
- (ب) يساعد التخطيط المصرفي على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.⁽⁹⁾
- (ج) يساعد على وضع الأسس المناسبة لتنفيذ الخطط والسياسات والبرامج التنموية المستمرة.⁽¹⁾

(1) علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص87.

(2) عبدالسلام أبو قحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية، أعاد الباحث تصميم الشكل الى ثلاثي الأبعاد، المصدر السابق، ص320.

(3) عبدالسلام أبو قحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية، أعاد الباحث تصميم الشكل الى ثلاثي الأبعاد، المصدر السابق، ص320.

(4) عبدالسلام أبو قحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية، المصدر السابق، ص113.

(5) كامل البربر، الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، المصدر السابق، ص160.

(6) عبدالسلام أبو قحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية، المصدر السابق، ص29.

(7) سعد غالب ياسين، المصدر السابق، ص20.

(8) محمد الصيرفي، مهارات التخطيط السياحي، المصدر السابق، ص156.

(9) حميد عبدالنبي الطائي، أصول صناعة السياحة، المصدر السابق، ص244.

- (د) يمكن التخطيط المصرفي المحافظة على المعطيات الثقافية والطبيعية في البناء الاقتصادي.(2)
 (هـ) يوافر المعلومات والبيانات والاحصائيات والخرائط والمخططات والتقارير والاستبانات.(3)
 (و) يقدم أسساً عقلانية لعملية اتخاذ القرار، سواء في القطاع العام أو الخاص بعملية التنمية المصرفية.(4)
 (ز) إعداد السياسات ووضع الأهداف التي تسعى المصارف لتحقيقها وكذلك وضع الآليات اللازمة لذلك.(5)
 (ح) يهيئ التخطيط جميع الموارد البشرية والمادية والطبيعية والإدارية ويضمن تحقيق الأهداف.(6)

ان إحدى المشكلات الرئيسية التي تواجه إدارة المنظمات هي زيادة عدم التأكد البيئي بسبب تغير الظروف الخاصة والعامّة، وتعقدّها وتأثيرها في القوى الخمس التي أشار اليها Porter في نموذجها الداخلي الجدد، قوة المجهزين، قوة المشترين، المنافسين في الصناعة السلع البديلة(7). ان المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تحقق أكبر نجاح وأقل أخفاق في إنجاز أهدافها(8). ويتصدى لأهمية منظمات الأعمال بوصفه يحقق تطوير المركز التنافسي للمنظمة في المستقبل(9). أما Thompson فيحدد قيمة التخطيط الاستراتيجي في منح المنظمة القدرة على استقصاء الأعمال التي تسير أغوارها، مثلما يمنح المنظمة القابلية على تشخيص نقاط القوة والضعف، فضلاً عن تحديد الفرص والتهديدات لتحقيق الفاعلية الأحسن في تخصيص واستخدام الموارد(10)، رغم تلك الأهمية إلا أن بعض المنظمات تتجنب تطبيقه للصعوبات التي تواجهها عن استخدامه(11).

رابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

لا بد أن ترتبط أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مع الرؤية والرسالة والقيم التي تعمل عليها وتتسم بها هذه المنظمة، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومفهومة وواقعية وقابلة للقياس وتتميز بالقبول والمرونة وتعطي منظوراً واضحاً لأولويات العمل. وهنا يورد (السكران) ان عملية التخطيط الاستراتيجي تهدف الى:

1. مواجهة عدم التأكد البيئي.
2. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
3. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
4. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنوع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

أشار بعض الباحثين في كتاباتهم الى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يرتبط (الى حد كبير) بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية وأكدوا على ان الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل والمستمر لتطوير العمليات الناتجة عنها (أي الخطة).

ويشير (Bean) أن عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص، ومن أهمها(12):

1. تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
2. بأنها عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
3. إن عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهاً وتوضح مساراً، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
4. إن عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.

ويتبين أن أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي هي أن تكون عملية تشاركية، أي أن يشترك فيها العاملون والإدارة، وكذلك يجب أن تؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج.

1) نور الدين هرمز، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 53، 2006، ص13.

2) عثمان محمد غنيم، وبنيتا نبيل، التخطيط السياحي في سبيل تخطيط مكاني شامل، المصدر السابق، ص56.

3) نور الدين هرمز، المصدر السابق، ص15.

4) عثمان محمد غنيم، وبنيتا نبيل، المصدر السابق، ص56.

5) World Tourism Organization (W.T.O) National and Regional.

نقلاً عن عثمان محمد غنيم وبنيتا نبيل، المصدر السابق، ص62.

6) أحمد الجراد، التخطيط السياحي والبحث بين النظرية والتطبيق، المصدر السابق، ص62.

7) Johnson & Sholos & Porter.104، ص1998، عمان، الاردن، ط1، عمان، العلمي، دار اليازوري العلمية، ص62.

8) Vinzant J & Vinzant D., Strategic management and total quality management challenges and choices, Public Administrative Quarterly, 1996, Vol.20, No.2.

9) Spanos, Yiannis, Zaralis, G, & Liokas S., Strategy and industry effects on

10) Thompson, John, Strategic management. Awareness and change, 1997, 3rd ed. International Publishing Co. P.22.

11) كريم خلف الهبيبي، تقييم عملية تكوين الخطة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في منشأة القادسية للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

12) William C. Bean, Strategic Planning, Human Resources Development Press, 1993, P.21.

المبحث الثالث: تقويم الاداء المالي في المصارف الاسلامية

يتضمن هذا المبحث ماهية تقويم الاداء المالي للمصارف الاسلامية وأهم مجالاته والعوامل المؤثرة فيه، وأهم المعايير في تقويم الاداء المالي للمصارف الاسلامية:

أولاً: تقويم الاداء المالي وأركانه

يمكن معرفة الاداء المالي وأركانه من خلال الآتي:

تقويم الاداء المالي وأركانه⁽¹⁾: يقصد بتقويم الاداء المالي تلك العمليات التي تقيس الاداء الجاري وتقوده الى أهداف معينة محددة مسبقاً، فهذه العملية تتطلب وجود أهداف محددة لقياس الاداء الفعلي، لأنه على أساس نتائج المقارنة يوجه الاداء بحيث يتفق مع الهدف أو المعيار المحدد لهذا الاداء من قبل، وهذا النوع من الرقابة لا يحقق الاهداف المرجوة منه دون رقابة مستندية تؤكد صحة وسلامة البيانات المستخدمة كأدوات للتحليل، فهذه الرقابة الاقتصادية بجانب اهتمامها بالأدوات المحاسبية كالموازنات والتكاليف النمطية تهدف مراجعة نشاط السلطات العامة بقصد متابعة ما تم تنفيذه من أعمال، وما قد يكون صاحب التنفيذ من إسراف، ومدى تحقيق النتائج المستهدفة. ويمكن القول بأن عملية تقويم الاداء تركز على الأركان الأساسية الآتية:

1. **وجود أهداف محددة مسبقاً (المعايير):** من المؤكد أن عملية تقويم الاداء لا توجد الا حيث توجد أهداف محددة مسبقاً، وقد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط أو قرار حكم، فاللوائح المالية وقوانين ربط الموازنة وما تتضمنه من قواعد وضوابط، وكذلك التكاليف النمطية ومعدلات الاداء المعيارية، أهداف محددة مسبقاً يتم على أساسها عملية تقييم الاداء.
2. **قياس الاداء الفعلي:** يتم قياس أو تقدير الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الاحصائية من بيانات ومعلومات، ويجب توفر عاملين مدربين للقيام بهذه الأعمال، مع استعمال الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسباً، لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدير، واتخاذ القرارات الخاصة بها.
3. **مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير:** يتم مقارنة الاداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء أكانت ايجابية أم السلبية، ولتمكين الادارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من أجل اتخاذ الاجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها، ويجب أن تركز الرقابة على الانحرافات الهامة، وان وجود صفوف مدربة على المحاسبة والاحصاء يؤدي الى سرعة كشف الانحرافات، وتسهيل المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية
4. **اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات:** ان اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الاهداف المحددة مسبقاً وقياس الاداء الفعلي، ومقارنة ذلك الاداء المحقق بالهدف المخطط. لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، ومحدداً بوضوح التصحيح المطلوب، أخذاً في العد جميع الظروف المحيطة بالقرار. وبذلك يمكن القول بأن عملية تقييم الاداء تهدف للتعرف على مدى تحقيق الوحدات الادارية للأهداف الموضوعية لها، كما انه بواسطتها تتوفر لدى الأجهزة المختصة المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية للتخطيط الجيد مستقبلاً.

ثانياً: أهمية تقويم الاداء المالي والجهات المستفيدة منه

ان التوسع في حجم أنشطة المصارف الاسلامية واستقطابها العديد من المتعاملين واستخدامها للعديد من وسائل الاستثمار، يستوجب تحليل وتقويم أداء تلك الوسائل، فالقوائم المالية لوحدها لا تمكن ادارة المصرف من رقابة الاداء- الا بعد صياغتها على شكل مؤشرات ذات مغزى محدد، ودلالة معينة في تشخيص سمات ومتغيرات الاداء دورياً، كما ان هناك جهات عديدة أخرى تحتاج الى التحليل المالي وتطلبه، وبشكل خاص ادارة المصرف والمصرف المركزي والمودعون والمالكون والسوق المالي والسلطة الضريبية والجمهور بوجه عام. وقد تم ترتيب عناصر الأهمية على النحو الآتي⁽²⁾:

1. **معرفة مدى تلبية وسائل الاستثمار لاحتياجات العملاء:** من المهم معرفة مدى تلبية صيغة الاستثمار لاحتياجات العملاء، فيما كانت الصيغة تلبية تلك الاحتياجات فعلى المصرف التوسع في تقديمها والعكس صحيح.
2. **معرفة مخاطر هذه الصيغة:** لا بد قبل تقديم هذه الصيغة للزبائن من التعرف على مخاطرها وهل هي مخاطر عالية أو متوسطة أو منخفضة.
3. **معرفة مدى تليبيتها لاحتياجات المصرف:** إن من أهمية تقويم اداء الصيغة معرفة مدى تليبيتها لاحتياجات المصرف وهل تحقق هذه الصيغة عائدات مناسبة أم لا في ضوء مخاطر التطبيق.
4. **معرفة مشكلات ومعوقات تطبيقها:** فالمصرف يريد معرفة المشكلات والمعوقات التي تصادفه عند تطبيق هذه الصيغة.
5. **معرفة مدى منافستها للصيغ التقليدية:** حيث يهدف المصرف من تقويم اداء وسائل الاستثمار للتعرف على مدى إمكانية منافسة هذه الصيغة للصيغ التقليدية المتقدمة.

(1) محمد سويلم، ادارة المصارف التقليدية والمصارف الاسلامية، (مدخل مقارنة) جامعة المنصورة، مصر، 1998، ص477-479.

(2) www.bltagi.com, op-cit.

ثالثاً: مجالات تقويم الاداء المصرفي والعوامل المؤثرة فيه

تمثل عمليات تقييم الاداء المصرفي السياسات التي تتخذها المصارف لتقدير مدى تحقيق الادارات المختلفة ومراكز المسؤولية للأهداف المرسومة، والوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة، والحيلولة دون وقوعها مستقبلاً، وتشمل عمليات تقييم الاداء في المصارف المجالات الآتية⁽¹⁾:

أ. **تقويم أداء المصرف كوسيط مالي:** ويشمل هذا المجال تقييم نشاط المصرف وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماتها، أي انه يتضمن ما يأتي:

1. تقييم كفاءة المصرف في تجميع الأموال: ويتم تقييم كفاءة المصرف في هذا المجال من خلال المعايير الآتية:

- مدى قيام المصرف بدعم موارده الذاتية خلال السنة محل التقييم.
- مدى مساهمة المصرف في تجميع الودائع التي تشكل أهم الموارد.
- مدى مساهمة المصرف في تجميع مدخرات الافراد.
- مدى نشاط المصرف في نشر الوعي الادخاري واجتذاب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار.

2. تقييم كفاءة المصرف في استخدام الأموال: ويتم الحكم على كفاءة المصرف في هذا المجال من خلال المعايير الآتية:

- مدى التغيير في البنود التي تمثل استخدامات وتوظيف الأموال في المصرف.
- نسبة كل نوع من الأنشطة المصرفية الى مجموع أنشطة المصرف.
- مدى كفاءة المصرف في تحقيق الأهداف الأساسية من خلال استخدام وتوظيف الأموال وهي:

- ✓ تحقيق أكبر عائد ممكن.
- ✓ المحافظة على السيولة، وسلامة المركز المالي للمصرف.
- ✓ تخفيض حجم المخاطر الى أدنى حد ممكن.

ب. تقويم أداء المصرف كوحدة إنتاجية: ويتناول التقييم في هذا المجال نشاط المصرف كمنشأة إنتاجية يحقق عائداً من خلال

العمليات والأنشطة التي يمارسها، أي أن التقييم في هذا المجال يضم المعايير الآتية:

- مدى كفاءة المصرف في تأدية أنشطته المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية في المصرف، إيرادات العمولات.
- مدى كفاءة المصرف في استخدام مدخلاته، ويشمل هذا الجانب نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات.
- معدلات الاستثمار المباشر والاستثمار في المشروعات الإنتاجية.
- مدى مساهمة المصرف في توليد المدخرات.

ج. تقويم أداء المصرف من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال: إن طبيعة العمل المصرفي تقتضي السرعة في

العمليات، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة للمستويات الدنيا من العاملين، لذا تعتبر الرقابة خط دفاع أساسياً تستخدمه إدارة المصرف في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق السياسات المصرفية التي تتبناها، لذا تلجأ الإدارة الى اتباع العديد من الاجراءات الوقائية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس أو التقصير، وتعمل على استخدام سياسات فعالة في ادارة الموارد البشرية تتمثل في الاعتناء بعملية الاختيار والتعيين، واستخدام أنظمة تدريبية خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات المصرفية كافة. وتقوم المصارف أيضاً بإعداد كتيبات تتضمن خطوات العمل لمختلف العمليات، حيث تتضمن هذه الكتيبات وصفاً للإجراءات التي تتبع في كل عملية من عمليات المصرف لتكون بذلك معايير للمراجعة الداخلية في المصرف، ومنثم تصبح أدوات لتقييم أداء العاملين وعمليات مراجعة الأعمال في المصرف.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي⁽²⁾

يتأثر الاداء المصرفي بعدة عوامل منها ما هو داخلي (العوامل المنظمية) ومنها ما هو خارجي (العوامل البيئية)، وفيما

يأتي أهم هذه العوامل:

أ. العوامل المنظمية: يقصد بالعوامل المنظمية العوامل الداخلية والخاصة بالمصرف ذاته، كحجم الأعمال أو الأنشطة في المصرف، والتكنولوجيا المستخدمة، وكفاءة الإدارة.

1. حجم الأعمال: ان حجم الموارد التي يمتلكها المصرف وطبيعة تراكيبها وحركتها تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة المصرفية، فكلما ازداد حجم هذه الموارد، وانخفضت التكاليف الاجمالية لها، وقلت كمية المسحوبات منها، ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة في المصرف، الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية المصرف وربحيته.

2. التكنولوجيا المستخدمة: وهي الأساليب المستخدمة في إنجاز العمل المصرفي، ودرجة الأتمتة في هذا العمل، فكلما ازداد استخدام التكنولوجيا وارتفعت درجة الأتمتة في العمل المصرفي، أدى ذلك الى رفع جودة الخدمات المصرفية، وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

(1) سليمان الحمد، تقييم كفاءة المصارف التجارية في ادارة التدفقات النقدية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، 2005، ص84-86.
 (2) فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبدالرحمن الدوري، ادارة البنوك، مدخل كمية واستراتيجي معاصر، داروائل للنشر، عمان، 2000، ص229-231.

3. الكفاءة الادارية: أي كفاءة الادارة في اتخاذ القرارات، ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل المصرف، وتطوير عمليات التعاون والعمل الجماعي، ومدى قدرتها على دفع فريق العمل للتعامل مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس الجودة في الخدمات المصرفية، وسمعة حسنة في المصرف.
- ب. العوامل البيئية: وهي العوامل الخارجية التي تؤثر في الاداء المصرفي وتقسّم الى:
1. العوامل القانونية والسياسية: أي الظروف السياسية للبلد الذي يقيم فيه المصرف، والقوانين الناظمة للعمل المصرفي في هذا البلد.
 2. العوامل الاقتصادية: وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي والموارد المتاحة في البلد، وكذلك المناخ الاستثماري والفرص الاستثمارية المتوفرة.
 3. العوامل الاجتماعية: وهي العادات والتقاليد والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، ومستوى الوعي والثقافة التي تؤثر في قرارات الأفراد الخاصة بالتعامل مع طبيعة الأنشطة المصرفية، والخدمات التي تقدمها المصارف.

المبحث الرابع: قياس وتحليل علاقات الارتباط والتأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف عينة البحث

أولاً: وصف المصارف الإسلامية عينة البحث وعلاقات الارتباط والمؤشرات ورموزها

أ. وصف المصارف الإسلامية عينة البحث

1. مصرف النهرين الاسلامي:

تأسس بموجب القانون رقم (95) لسنة 2012 وهو مصرف حكومي يرتبط بوزارة المالية برأسمال قدره (150) مليار دينار عراقي. ويتمتع المصرف بشخصية معنوية واستقلال مالي وإداري، والهدف من تأسيس المصرف حسب ما نص القانون عليه فهو (تقديم الخدمات المالية والمصرفية المتفقة مع أحكام الشريعة الاسلامية وتنمية الاقتصاد العراقي). وللمصرف اربعة فروع موزعة على ثلاث محافظات هي:

- محافظة بغداد (فرعين) - الفرع الرئيسي في جانب الرصافة، وفرع حي الجهاد في جانب الكرخ.
 - محافظة النجف: فرع واحد (السلام)
 - محافظة البصرة: فرع واحد (الفرايدي)
- ومن المؤمل توسع نشاط المصرف ليشمل محافظات أخرى.

2. المصرف العراقي الاسلامي للاستثمار والتنمية (BIIB)

تأسس بتاريخ 1992/12/19 برأسمال (250) مليار دينار عراقي. وهو مؤسسة تجارية مساهمة عامة ويعمل بصفة رئيسية في مجال الاقراض التجاري وله نشاط كبير في مجال أعمال التجزئة المصرفية وإقراض الشركات الصغيرة والمتوسطة فضلاً عن العمليات المصرفية التجارية والمالية وعمليات الاستثمار وذلك باتباعه أحكام الشريعة والقواعد الاسلامية في التعاملات. وللمصرف (17) فرع موزعة على عدد من المحافظات العراقية.

3. المصرف الوطني الاسلامي:

تأسس بموجب اجازة التأسيس المرقمة م.ش/26073 في 2005/5/5 شركة مساهمة خاصة برأسمال قدره (251) مليار دينار عراقي. بدأ النشاط المصرفي الفعلي عام 2010 متضمناً كافة الأعمال المصرفية التي تمارسها المصارف الاسلامية المعاصرة التي تتبع أحكام الشريعة الاسلامية وذلك في كافة المجالات.

- أ- معلومات عامة عن عينة البحث: حاول الباحث تحديد المعلومات العامة عن العاملين في البحث، وكما مبين في الجدول (1) والذي يمثل تفاصيل عينة البحث.

جدول (1): تفاصيل عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة المستخدمة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	44%
	انثى	28	56%
المجموع			
العمر	20 - 30	12	24%
	31 - 40	20	40%
	41 - 50	11	22%
	51 فأكثر	7	14%
المجموع			
		50	100%

شهادة ثانوية	2	4%
دبلوم	8	16%
بكالوريوس	32	64%
دبلوم عالي	2	4%
ماجستير	4	8%
دكتوراه	2	4%
المجموع	50	100%
أقل من 5 سنوات	7	14%
6 – 10 سنة	20	40%
11 – 15 سنة	16	32%
أكثر من 15 سنة	7	14%
المجموع	50	100%
مدير عام	1	2%
معاون مدير عام	3	4%
رئيس قسم	14	28%
رئيس شعبة	10	20%
موظف مالي	11	22%
موظف	12	24%
المجموع	50	100%

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة

ب- المؤشرات المستخدمة في البحث ورموزها: حدد الباحث أهم المؤشرات المستعملة في التحليل وكما مبين في الجدول (2):

جدول (2) المؤشرات المستخدمة في التحليل ورموزها

الرمز	المؤشرات المستخدمة في التحليل المستقلة والتابعة	ت
	المتغيرات المستقلة	أولاً:
Xi	إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي	أ.
X ₁	- الرسالة الاستراتيجية	1
X ₂	- الرؤية الاستراتيجية	2
X ₃	- الأهداف الاستراتيجية	3
X ₄	- التحليل الاستراتيجي	4
X ₅	- التحليل الاستراتيجي	5
	المتغيرات التابعة	ثانياً:
Y _i	إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي	ب
Y ₁	- رضا الزبون عن جودة الخدمة المصرفية	1
Y ₂	- الكفاءة والفاعلية في ظل التخطيط الاستراتيجي	2
Y ₃	- معايير الاداء المالي للمصارف	3
Y ₄	- معايير الاداء الشرعي للمصارف الإسلامية	4

ثانياً: تقدير وتحليل تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في أبعاد تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف الإسلامية عينة البحث

تناول هذا المبحث تقدير وتحليل تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي (كمتغيرات مستقلة) متمثلة برسالة الاستراتيجية X₁، والرؤية الاستراتيجية X₂ والأهداف الاستراتيجية X₃، والتحليل الاستراتيجي X₄، والخيار الاستراتيجي X₅ في أبعاد تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف الإسلامية عينة الدراسة متمثلة (برضا الزبون عن جودة الخدمة المصرفية Y₁، والكفاءة والفاعلية في ظل التخطيط الاستراتيجي، ومعايير الاداء المالي، ومعايير الاداء الشرعي للمصارف عينة البحث (كمتغيرات تابعة) باستعمال المعايير الاحصائية والانحدار الخطي البسيط والمتعدد وبناء نماذج قياسية وتقديرها واختبارها لمعرفة مدى معنوية علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

أ. أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون عن جودة الخدمة المصرفية للمصارف عينة البحث.

خصص هذا البعد لتقدير وتحليل مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون عن جودة الخدمة وكما مبين في النموذج المقدر في الجدول (3).

$$\hat{Y}_1 = 4.90 + 0.13 X_1 + 0.29 X_2 - 0.20 X_3 - 0.01 X_4 + 0.71 X_5$$

جدول (3): أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون عن جودة الخدمة المصرفية للمصارف عينة البحث

المتغير	قيمة الثابت B ₀	معامل بيتا B ₁	t المحسوبة	Sig.	F المحسوبة	Sig.	الارتباط r	معامل التحديد R ²	D.W.
X ₁	4.90	0.13	0.67	0.50	59.53	0.00	0.93	0.87	2.53
X ₂		0.29	1.44	0.16					
X ₃		-0.20	0.71	0.48					
X ₄		-0.01	0.12	0.91					
X ₅		0.71	4.32	0.00					

يتضح من الانموذج المقدر في الجدول (3) الآتي:

- تشير نتائج التقدير للانموذج المقدر في الجدول (3) أنه عند زيادة X₁ سيؤدي الى زيادة Y₁ رضا الزبون عن جودة الخدمة بمقدار الاثر (0.13) مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة، أما عند زيادة الرؤية الاستراتيجية فإن ذلك سيؤدي الى زيادة (Y₁) بمقدار (0.29) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، أما عند تفعيل X₃ الاهداف الاستراتيجية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى انخفاض جودة الخدمة (Y₁) بمقدار (-0.20) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بينما اذا فعلنا التحليل الاستراتيجي X₄ بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى انخفاض رضا الزبون عن جودة الخدمة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة في حين اذا فعلنا الخيار الاستراتيجي بوحدة واحدة سيؤدي الى زيادة (Y₁) بمقدار الأثر (0.71) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.
- أما من ناحية معنوية المعلمات المقدره يلاحظ أن (X₅) الخيار الاستراتيجي المتغير الوحيد المعنوي له تأثير كبير في رضا الزبون عن جودة الخدمات المصرفية وذلك لأن P. value لقيمة t المحسوبة (4.32) وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 مما يعني أننا نرفض فرضية العدم (H₀) القائل بأن X₅ ليس له تأثير ونقبل الفرضية البديلة (H₁) القائل بأن X₅ له تأثير معنوي في Y₁ رضا الزبون. أما المتغيرات المستقلة (X₁, X₂, X₃, X₄) فهي ليست معنوية إذ بلغت P. value لها (0.91, 0.48, 0.16, 0.50) على التوالي وهذه النسبة أكبر من المستوى المعنوي (0.05) مما يعني أن هذه المتغيرات لا تمارس تأثيراً كبيراً في رضا الزبون (Y₁).
- أما المعنوية الاجمالية للمتغيرات المستقلة والتي يعكسها اختبار F=59.53 وأن (P. value) تساوي (0.00) وهي أقل من المستوى المعنوي 0.05 وهذا يعني ان الانموذج المقدر معنوي من الناحية الاحصائية، وعليه نرفض فرضية العدم (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁) التي تؤكد أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي لها تأثير رضا الزبون عن جودة الخدمة المصرفية.
- ان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته 87% وكما بينها معامل التحديد (R²) من التباين الكلي في المتغير التابع (Y₁) رضا الزبون، أما التباين المتبقي والبالغ 13% فهي متغيرات مستقلة غير موضحة تعود الى حد الخطأ (U_i).
- يشير معامل الارتباط المتعدد (0.93) الى وجود علاقة قوية وموجبة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون عن جودة الخدمة المصرفية (Y₁).
- وليبيان فيما اذا كان الانموذج يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي (Auto correlation) ما بين المتنبقات العشوائية نجد أن قيمة D.W والبالغة (2.53) تقع في منطقة الحسم بمستوى معنوي 0.05 ولخمسة متغيرات مستقلة، وهذا يعني أن الانموذج المقدر لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي.
- نستنتج مما سبق أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون، وان أكثر المتغيرات تأثيراً الخيار الاستراتيجي (X₅).

ب. أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الكفاءة والفاعلية للمصارف عينة الدراسة:

تناول هذا الانموذج المقدر تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الكفاءة والفاعلية (Y₂) للمصارف عينة الدراسة وكما مبين في الانموذج المقدر في الجدول (4).

جدول (4): أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الكفاءة والفاعلية في ظل التخطيط الاستراتيجي للمصارف عينة الدراسة

المتغير	قيمة الثابت B ₀	معامل بيتا B ₁	t المحسوبة	Sig.	F المحسوبة	Sig.	الارتباط r	معامل التحديد R ²	D.W.
X ₁	5.51	0.12	0.65	0.48	77.32	0.00	0.95	0.90	2.19
X ₂		0.44	2.19	0.00					
X ₃		0.03	0.12	0.91					
X ₄		-0.15	1.62	0.18					
X ₅		0.81	4.80	0.00					

المصدر: الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة ومعطيات نظام (SPSS)

يتضح من الانموذج المقدر في الجدول (4) الآتي:

- إذا أضفنا X1 الرسالة الاستراتيجية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى تطوير الكفاءة والفاعلية في المصارف بمقدار الأثر (9.12) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، وعند تفعيل X2 الرؤية الاستراتيجية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى تطوير الكفاءة والفاعلية بمقدار الأثر (0.44)، أما إذا أضفنا الأهداف الاستراتيجية X3 بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى زيادة الكفاءة والفاعلية في المصارف بمقدار الأثر (0.03) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، وعند تطوير التحليل الاستراتيجي X4 بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى انخفاض الكفاءة والفاعلية بمقدار (-0.15) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بينما إذا أضفنا الخيار الاستراتيجي X5 بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى تطوير الكفاءة والفاعلية بمقدار الأثر (0.81) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.
- أما من ناحية المعاملات المقدرة يلاحظ ان المتغيرات (X2 ، X5) معنوية في التأثير في (Y2) الكفاءة والفاعلية وذلك لأن P. value لقيم t المحسوبة (2.19 ، 4.8) على التوالي أقل من المستوى المعنوي 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة تأثير للرؤية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي في (Y2). أما المتغيرات (X1 ، X3 ، X4) غير معنوية في التأثير في (Y2) الكفاءة والفاعلية وذلك لأن P. value لهذه المتغيرات أكبر من المستوى المعنوي 0.05 وعليه نقبل فرضية العدم (H0) التي تشير الى عدم وجود تأثير للرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي في Y2 الكفاءة والفاعلية، ونرفض الفرضية البديلة التي تؤكد وجود العلاقة.
- يشير معامل الارتباط المتعدد (0.95) الى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والكفاءة والفاعلية Y2 للمصارف عينة الدراسة.
- أما المعنوية الاجمالية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي والتي يعكسها اختبار (F) = 77.32 بأنها معنوية لأن P. value لها أقل من المستوى المعنوي 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد معنوية الانموذج المقدر، وان هناك تأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في Y2 الكفاءة والفاعلية.
- من خلال قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.90$ التي تشير الى أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته 90% من التباين الكلي Y2 الكفاءة والفاعلية وما تبقى 10% تعود لمتغيرات مستقلة غير موضحة تعود الى حد الخطأ.
- وليبيان فيما اذا كان الانموذج يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي (Auto correlation) ما بين المتبقيات العشوائية نجد أن القيمة (D.W = 2.19) تقع ضمن منطقة الحسم، وعليه فإن الانموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي.
- نستنتج من الانموذج المقدر أن أكثر المتغيرات معنوية وتأثيراً هو الرؤية الاستراتيجية X1، والخيار الاستراتيجي في (Y2) الكفاءة والفاعلية للمصارف الاسلامية عينة الدراسة.

ج. أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في معايير الأداء المالي للمصارف عينة الدراسة

خصص الانموذج المقدر في الجدول (5) لتقدير وتحليل تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في معايير الأداء المالي للمصارف عينة البحث.

$$\hat{Y}_1 = 9.36 + 0.42 X_1 - 0.52 X_2 - 0.80 X_3 + 0.61 X_4 + 0.76 X_5$$

جدول (5): أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في معايير الاداء المالي للمصارف عينة البحث

المتغير	قيمة الثابت B ₀	معامل بيتا B _i	t المحسوبة	Sig.	F المحسوبة	Sig.	الارتباط r	معامل التحديد R ²	D.W.
X ₁	9.36	0.42	0.86	0.39	17.66	0.00	0.82	0.67	2.09
X ₂		-0.52	0.99	0.33					
X ₃		-0.80	1.09	0.28					
X ₄		0.61	2.47	0.02					
X ₅		0.76	1.74	0.03					

المصدر: الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة ومعطيات نظام (SPSS)

يتضح من الانموذج المقدر في الجدول (5) الآتي:

- إذا أضفنا X1 الرسالة الاستراتيجية للمصارف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى زيادة الاداء المالي للمصارف عينة الدراسة بمقدار الأثر (0.42) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، وعند تفعيل الرؤية الاستراتيجية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى انخفاض الاداء المالي (Y3) بمقدار (-0.52) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. أما إذا فعلنا الأهداف الاستراتيجية X3 بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى انخفاض الاداء المالي بمقدار (-0.80) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة في حين إذا طورنا التحليل الاستراتيجي (X4) بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى زيادة (Y3) الاداء المالي بمقدار (0.61) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. أما إذ فعلنا الخيار الاستراتيجي بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى زيادة (Y3) الاداء المالي بمقدار الأثر (0.76) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.
- أما من ناحية المعاملات المقدرة يلاحظ من الانموذج المقدر أن المتغيرات (X4) التحليل الاستراتيجي و (X5) الخيار الاستراتيجي معنوية في التأثير في الاداء المالي (Y3) وذلك لأن P. value لقيم t المحسوبة (2.47 ، 1.74) على التوالي

- للمتغيرات (X4 ، X5) أقل من المستوى المعنوي 0.05 وتقدر (0.02) للمتغير (X4) (0.03) للمتغير (X5)، وعليه نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة تأثير (X4)، (X5) في الاداء المالي (Y3). أما المتغيرات (X1 ، X2 ، X3) غير معنوية في التأثير في (Y3) وذلك لأن (P. value) لقيم t المحتسبة (0.39 ، 0.33 ، 0.23) على التوالي، وعليه نقبل فرضية العدم (H0) التي تشير الى عدم وجود علاقة تأثير من (Y3) ونرفض الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة.
- تشير قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.82) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والاداء المالي (Y3).
- أما المعنوية الاجمالية للمتغيرات المستقلة والتي يعكسها اختبار (F) = 17.66 وأن (P.value) لها أقل من المستوى المعنوي 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تشير الى وجود علاقة تأثير لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الاداء المالي (Y3).
- تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.67$ ان متغيرات التخطيط الاستراتيجي تقس ما نسبته 67% من التباين الكلي للأداء المالي لعينة الدراسة وما تبقى 33% يعود لعوامل غير موضحة في الانموذج المقدر تعود الى حد الخطأ.
- وليبيان فيما اذا كان الانموذج يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي فإن قيمة $D.W = 2.09$ تقع في منطقة الحسم وهذا يعني ان الانموذج المقدر لا يعاني من مشكلة ارتباط ذاتي.
- نستنتج مما سبق أن التحليل الاستراتيجي (X4)، والخيار الاستراتيجي لها تأثير معنوي في (Y3) أما الرسالة الاستراتيجية (X1)، والرؤية الاستراتيجية (X2)، والأهداف الاستراتيجية غير معنوية في (Y3) وبشكل عام فإن الانموذج المقدر معنوي من الناحية الاحصائية.

د. أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في معايير الاداء الشرعي للمصارف الإسلامية عينة البحث
تناول هذا البعد الانموذج المقدر لتأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في معايير الاداء الشرعي للمصارف عينة الدراسة وكما مبين في الجدول (6).

$$\hat{Y}_1 = 7.09 + 0.10 X_1 - 0.23 X_2 - 0.11 X_3 + 0.01 X_4 + 0.96 X_5$$

جدول (6): أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في معايير الاداء الشرعي للمصارف الإسلامية عينة البحث

المتغير	قيمة الثابت B ₀	معامل بيتا B _i	t المحتسبة	Sig.	F المحتسبة	Sig.	الارتباط r	معامل التحديد R ²	D.W.
X ₁	7.09	0.10	0.42	0.67	53.65	0.00	0.93	0.86	2.27
X ₂		0.23	0.89	0.38					
X ₃		-0.11	0.31	0.67					
X ₄		-0.01	0.06	0.95					
X ₅		0.96	4.37	0.00					

المصدر: الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة ومعطيات نظام (SPSS)

يتضح من الانموذج المقدر في الجدول (6) الآتي:

- اذا فعلنا الرسالة الاستراتيجية (X1) بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى زيادة الاداء الشرعي (Y4) بمقدار الأثر (0.10) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. أما اذا فعلنا الرؤية الاستراتيجية فإن ذلك سيؤدي الى تطوير الاداء الشرعي بمقدار (0.23) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة في حين اذا فعلنا الأهداف الاستراتيجية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى انخفاض الاداء الشرعي بمقدار (-0.11) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. أما اذا فعلنا التحليل الاستراتيجي (X4) بوحدة واحدة سيؤدي الى انخفاض الاداء الشرعي بمقدار الأثر (-0.01) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بينما اذا فعلنا الخيار الاستراتيجي (X5) بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى زيادة الاداء الشرعي (Y4) بمقدار (0.96) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.
- أما من ناحية المعلمات المقدرة يلاحظ من الانموذج المقدر ان المتغير الخيار الاستراتيجي (X5) الوحيد الذي لديه تأثير معنوي في الاداء الشرعي (Y4) لأن P. value لقيمة t المحتسبة 4.37 أقل من المستوى المعنوي 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة تأثير معنوية في الاداء الشرعي للمصارف الإسلامية، أما المتغيرات (X1 ، X2 ، X3 ، X4) ليس لها علاقة تأثير في (Y4) وذلك لأن P. values لقيم t المحتسبة (0.67 ، 0.38 ، 0.76 ، 0.95) على التوالي أكبر من المستوى المعنوي 5% وعليه نقبل فرضية العدم (H0) والتي تشير الى عدم وجود تأثير معنوي، ونرفض الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود علاقة تأثير.
- قدر معامل الارتباط المتعدد نحو (0.93) وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والاداء الشرعي للمصارف عينة الدراسة.

- أما المعنوية الاجمالية للمتغيرات المستقلة والتي يعكسها اختبار $F = 53.65$ فإن P.value لها أقل من المستوى المعنوي 5% وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة التي تشير الى معنوية الانموذج المقدر وان متغيرات التخطيط الاستراتيجي معنوية في التأثير في (Y_4) الاداء الشرعي لعينة المصارف.
 - ان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من خلال معامل التحديد R^2 تفسر ما نسبته 86% من التباين الكلي للاداء الشرعي وما تبقى 14% يعود الى عوامل مستقلة غير موضحة تعود الى حد الخطأ.
 - وليبيان فيما اذا كان الانموذج المقدر يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي فإن $D.W = 2.27$ وهذا يعني أن قيمة D.W تقع ضمن منطقة الحسم أي لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي.
 - نستنتج مما سبق أن مؤشر الخيار الاستراتيجي له تأثير كبير في الاداء الشرعي (Y_4)، وان الانموذج المقدر لديه قوة تفسيرية عالية، وان هناك علاقة ارتباط معنوية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الاداء الشرعي للمصارف عينة الدراسة.
- هـ. أثر التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي والشرعية:
- خصص هذا الانموذج المقدر الى تقدير وتحليل تأثير مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي والشرعي (Y_i) للمصارف عينة الدراسة وكما مبين في الانموذج المقدر في الجدول (7).

جدول (7): أثر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف الإسلامية عينة الدراسة

المتغير	قيمة الثابت B_0	معامل بيتا B_i	t المحتسبة	Sig.	F المحتسبة	Sig.	الارتباط r	معامل التحديد R^2	D.W.
X_1	26.9	0.77	0.80	0.43	50.99	0.00	0.92	0.85	2.10
X_2		0.45	0.43	0.67					
X_3		-1.08	0.75	0.46					
X_4		0.44	0.90	0.37					
X_5		3.24	3.78	0.00					

المصدر: الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة ومعطيات نظام (SPSS)

يتضح من الانموذج المقدر في الجدول (7) الآتي:

- عند تفعيل X_1 الرسالة الاستراتيجية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى تطوير الاداء المالي والشرعي للمصارف بمقدار الأثر (0.77) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، وعند تفعيل X_2 الرؤية الاستراتيجية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى تطوير الاداء المالي والشرعي بمقدار (0.45) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بينما اذا فعلنا الأهداف الاستراتيجية X_3 بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى تخفيض الاداء المالي والشرعي بمقدار (-1.08) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بينما اذا فعلنا التحليل الاستراتيجي X_4 بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى تطوير الاداء المالي والشرعي بمقدار (0.44) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. أما اذا فعلنا الخيار الاستراتيجي X_5 بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى تطوير الاداء المالي والشرعي بمقدار (3.24) وحدة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.
- أما من ناحية المعلمات المقدر فإن الانموذج المقدر يشير الى أن X_5 الخيار الاستراتيجي الوحيد معنوي في التأثير في الاداء المالي والشرعي وذلك لأن P. value لقيمة t المحتسبة (3.78) أقل من المستوى المعنوي 5% وهذا يعني رفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة تأثير بين X_5 والاداء المالي والشرعي (Y_1) معنوية. أما المؤشرات X_1 الرسالة الاستراتيجية، X_2 الرسالة الاستراتيجية، X_3 الأهداف الاستراتيجية، X_4 التحليل الاستراتيجي ليس لها تأثير معنوي في الاداء المالي والشرعي (Y_i) وذلك لأن P. values لقيمة t المحتسبة أكبر من المستوى المعنوي 5% إذ بلغت (0.43 ، 0.67 ، 0.46 ، 0.37) على التوالي وهذا يعني قبول فرضية العدم (H_0) التي تؤكد عدم وجود علاقة تأثير في (Y_i) الاداء المالي والشرعي، ونرفض الفرضية البديلة (H_1).
- يشير معامل الارتباط المتعدد ($r = 0.92$) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وتقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف عينة البحث.
- أما المعنوية الاجمالية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الاداء المالي والشرعي والتي يعكسها اختبار $F = 50.99$ بأنها معنوية وذات دلالة احصائية لأن P. value لقيمة F المحتسبة أقل من المستوى المعنوي 5% وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
- من خلال معامل التحديد R^2 فإن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته 85% من التباين الكلي للاداء المالي والشرعي وما تبقى 15% يعود لعوامل مستقلة غير موضحة تعود الى حد الخطأ.
- وليبيان فيما اذا كان الانموذج المقدر يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي نجد أن قيمة $D.W = 2.10$ تقع في منطقة الحسم وهذا يشير الى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي.
- نستنتج مما سبق أن المؤشر الوحيد الذي له تأثير معنوي الخيار الاستراتيجي في الاداء المالي والشرعي فضلاً عن أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والاداء المالي والشرعي وان الانموذج ككل معنوي من الناحية الاحصائية.

و. أثر إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف عينة البحث تناول هذا الانموذج تأثير إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي (Xi) في تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف الاسلامية عينة الدراسة وكما مبين في الانموذج المقدر في الجدول (8).

جدول (8): أثر إجمالي التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف الاسلامية عينة البحث

المتغير	قيمة الثابت B ₀	معامل بيتا B _i	t المحتسبة	Sig.	F المحتسبة	Sig.	الارتباط r	معامل التحديد R ²	D.W.
إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي X _i	28.63	0.68	14.51	0.00	210.6	0.00	0.90	0.80	1.83

المصدر: الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة ومعطيات نظام (SPSS)

يتضح من الانموذج المقدر في الجدول (8) الآتي:

- عند تفعيل Xi إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي الى تطوير الاداء المالي والشرعي للمصارف عينة الدراسة بمقدار الأثر (0.68) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.
- من خلال اختبار (t) المحتسبة = 14.51 فهي أكبر من t الجدولية (2.39) عند مستوى دلالة 1% ودرجة حرية (1، 48) وهذا يعني أن إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي معنوي في التأثير في الاداء المالي والشرعي (Yi) وعليه نرفض فرضية العدم (H0) ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة تأثير معنوي لـ (Xi) في (Yi).
- توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي (Xi) وتقويم الاداء المالي والشرعي (Yi) إذ بلغ معامل الارتباط نحو (0.90).
- من خلال اختبار (F) المحتسبة (210.6) وهي أكبر من F الجدولية 7.08 بمستوى معنوية 1% ودرجات حرية (1، 48) وهذا يعني ان الانموذج المقدر معنوي وان هناك تأثير إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي (Yi). نستنتج مما سبق أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية لإجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف الاسلامية عينة البحث.

يستنتج الباحث من تقدير وتحليل تأثير مؤشرات التخطيط في تقويم الاداء المالي والشرعي للمصارف عينة البحث:

- أ. إن آراء العينة للمصارف الاسلامية عينة الدراسة تشير الى أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ذات فاعلية عالية من خلال الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومستوى الاجابة.
- ب. أظهرت النتائج أن آراء أفراد العينة لأبعاد تقويم الأداء المالي جيدة من خلال المتوسطات ومعدل الانحراف المعياري ومستوى الاجابات للمصارف عينة البحث.
- ج. تشير مصفوفة معاملات الارتباط بأن معظم مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ترتبط بأبعاد تقويم الاداء المالي والشرعي بعلاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية، وان أكثر المؤشرات ارتباطاً مؤثر الخيار الاستراتيجي لعينة البحث.
- د. تشير نتائج اختبار R²، F الى وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة احصائية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون، والكفاءة والفاعلية، وفي أبعاد تقويم الاداء المالي والشرعي وذلك لأن P. value لقيم t، F أقل من المستوى المعنوي 5%.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. يعد التخطيط الاستراتيجي، عمليات منتظمة تركز على المستقبل، ابتداءً من تحديد الرؤية الاستراتيجية وتحديد رسالة المصرف، وتحليل الفرص والتحديات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغة الخطة المصرفية وتنفيذها واختيار البدائل الاستراتيجية المثلى للحصول على الميزة التنافسية وتحسين وتطوير أداء المصرف من خلال التعامل مع الزبائن.
2. ان تبني المصارف فلسفة التوعية نحو جذب الزبائن بالتركيز على خدمة السوق، دفع العديد من المصارف الاسلامية الى تبني الخطط الاستراتيجية المتكاملة لغرض إشباع حاجات ورغبات الزبائن فضلاً عن تطوير كفاءة وفاعلية هذه المصارف.
3. إن أهم ما يميز النظام المصرفي الاسلامي عن النظام المصرفي التقليدي هو التزامها بأحكام الشريعة الاسلامية قوياً وفعالاً وتتميز بأنها مصارف تؤدي دور المصارف التجارية والمتخصصة والعامة، ولا تتعامل مع الائتمان الا بحدود البيوع الشرعية التي تمارسها فهي ليست مقرضة أو مقترضة فقط، بل تقدم التمويل وفقاً لصيغ مشروعة كالمضاربة، والمرابحة والمشاركة على أساس تحمل المخاطر والمشاركة في النتائج ربحاً وخسارة، ولا تتعامل بالفائدة.
4. هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه النظام المصرفي الاسلامي منها عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة لقرار نظام متكامل للمصارف الاسلامية بل ان البعض منها تمارس الثقافات من المصارف التقليدية.

5. ضعف الاعلان والترويج لخدماتها فضلاً عن توخي الحذر في اتخاذ القرارات الاستثمارية في المشاريع التنموية والتي تخدم عملية التنمية وتوظيف الأموال في خدماتها.
6. إن معظم المصارف الاسلامية في العراق تحتاج الى اجراءات وسياسات تنسجم مع نشاطها مع تفعيل دور الرقابة الشرعية والمالية وفق أحكام شاملة ومتوازنة لجميع فئات المجتمع.
7. تشير آراء أفراد العينة للمصارف الاسلامية عينة الدراسة أن جميع مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ذات فاعلية عالية لجميع المتوسطات لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي وهذا يعكس اهتمام المصارف بالتخطيط الاستراتيجي.
8. يشير اختبار (F)، R2 معامل التحديد بأن هناك تأثير معنوي وذو دلالة احصائية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي في أبعاد تقويم الأداء المالي والشرعي، وإن أكثر العوامل تأثيراً مؤثر الخيار الاستراتيجي في رضا الزبون عن الخدمة والكفاءة والفاعلية وفي الأداء المالي والشرعي في المصارف الاسلامية عينة الدراسة.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث وما تم عرضه من استنتاجات يتقدم الباحث ببعض التوصيات التي من شأنها تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي وتقويم الأداء في المصارف الاسلامية منها:
1. اهتمام إدارات المصارف الاسلامية عينة الدراسة بمؤشرات التخطيط الاستراتيجي لما لها من دور في تحجيم المخاطر المصرفية وبلوغ أهدافها بما ينسجم والأحكام الشرعية.
 2. إعطاء الفرصة لجميع أقسام المصرف ووحداته بالمشاركة في عملية التخطيط المستقبلي مع الوضوح في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية المبنية على التحليل للفرص والتهديدات واختيار البدائل المثلى للوصول الى الأهداف الاستراتيجية المادية وغير المادية.
 3. على إدارات المصارف تنمية مواردها المالية وتوظيفها في استثمارات من خلال الاستعانة بمصادر تمويل متعددة تتوافق ومنهجها وأحكام الشريعة الاسلامية لتجنب المخاطر المصرفية فضلاً عن تشجيعها في الكسب الحلال بعيداً عن الفائدة والربا.
 4. اعتماد المصرف الاسلامي على التحليل البيئي الشمولي بعواملها وأبعادها الداخلية والخارجية وهذا يقوي الفرص المتاحة وتجنب المصرف المخاطر، لأن أساس عملية التخطيط الاستراتيجي تبنى على أساس عمليات التحليل البيئي.
 5. على إدارات المصارف الافادة من تقدم تقانة المعلومات والاتصالات واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتقديم الخدمات المصرفية من خلال:
 - أ- ربط المصرف بشبكة اتصال تضمن سرعة تبادل المعلومات والمقترحات مع الزبائن مع توحيد المعلومات للزبائن المتعاملين معه.
 - ب- استخدام شبكة الصراف الآلي في بعض الفروع وإصدار البطاقات البلاستيكية مثل (بطاقة الائتمان، بطاقة الدفع... وغيرها).
 6. الاطلاع على تجارب البلدان الاسلامية في مجال دور هيئة الرقابة الشرعية وتحديد الأنشطة بشكل دقيق وذلك لتحجيم المخاطر والتحقق من المخالفات الشرعية وغير الشرعية في المصارف الاسلامية ومعاقبة المسيء لمنع الاحتيال المالي.

المصادر

أ. المصادر العربية

- [1] أبو قحف، عبدالسلام، أساسيات ادارة الاعمال الدولية الاصولية العملية والادلة التطبيقية، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2003.
- [2] برايسون، جون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ترجمة محمد عزت، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
- [3] الحسيني، فلاح، الادارة الاستراتيجية ومفاهيمها من مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2000.
- [4] سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 1998.
- [5] السلمي، علي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- [6] سويلم، محمد سويلم، ادارة المصارف التقليدية والمصارف الاسلامية، مدخل مقارنة، جامعة المنصورة، مصر، 1998.
- [7] الشماع، خليل، المحاسبة الادارية في المصارف، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
- [8] الصيرفي، محمد، مهارات التخطيط السياحي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، مصر، 2009.
- [9] الطائي، حميد، أصول صناعة السياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2006.
- [10] الجلاد، احمد، التخطيط السياحي والبيئي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط1، 1998.
- [11] Johnson & Sholos & Porter نقلاً عن سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الاردن، 1998، ص104.

- [12] البربر، كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 2006.
- [13] محمد غنيم، عثمان، وبنيتا نبيل، التخطيط السياحي في سبيل تخطيط مكاني شامل، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، 2008.
- [14] الحمد، سليمان، "تقييم كفاءة المصارف التجارية في ادارة التدفقات النقدية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، 2005.
- [15] اللهيبي، كريم خلف، "تقييم عملية تكوين الخطة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في منشأة القادسية للصناعات الكهربائية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 1991.
- [16] هرمز، نورالدين، " التخطيط السياحي والتنمية السياحية"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 3، 2006.
- [17] البلتاجي، محمد، "مصادر الأموال في المصارف الإسلامية"، متوفر على الموقع الإلكتروني: (www.bltagi.com/portal/articles).
- [18] المملكة العربية السعودية، التخطيط الاستراتيجي، الأسس الاستراتيجية العامة للخطة الخمسية السابعة.

ب. المصادر الاجنبية

- [1] G., Rudolf, and G., Richard, Process-Based Strategic Planning, 3rd ed., Springer, Berlin, 2002.
- [2] World Tourism Organization (W.T.O), National and Regional Tourism Planning: Methodologies and Case Studies, 1994.
- [3] Yiannis E. Spanos, George Zaralis and Spyros Lioukas, "Strategy and industry effects on Profitability: Evidence from Greece", Strategic Management Journal, Vol. 25, No. 2 (Feb., 2004), pp. 139-165
- [4] Steiner, G., Strategic Planning: Whatever Manager Most Know?, New York, The free Press, 1977.
- [5] Thompson, John L., Strategic Management: Awareness and Change, 3rd ed., International Thompson Publishing Co. UK, 1997.
- [6] Vinzant J & Vinzant D., "Strategic Management and Total Quality Management Challenges and Choices", Public Administrative Quarterly, Vol.20, No.2, 1996.
- [7] William C. Bean and Ellen Domb, Strategic Planning That Makes Things Happen, Human Resources Development Press, 1995.