

دراسة تحليلية لواقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر

An Analytical Study Of The Reality Of Strategic Planning Banking At Algerian Al Salam Bank

هنان فاطمة زهرة^{1*}، يدو محمد²

¹ مخبر الإبداع و تغيير المنظمات و المؤسسات، جامعة لونيبي علي، البلدة 02، الجزائر، Hennane_fz@yahoo.fr

² جامعة لونيبي علي، البلدة 02، الجزائر، Yedou_m@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/10/27

تاريخ الاستلام: 2021/09/10

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر، وذلك من خلال تحليل وتقييم مستوى نجاعة التخطيط داخل المصرف، حيث إتبع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإعتماد على أداة المقابلة عن طريق إستمارة المعلومات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى نجاعة التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر جاء بدرجة (مرتفعة) نسبيا بلغت 60%، نتيجة تفوق الفقرات (المتوفرة) على الفقرات (غير متوفرة) في إستمارة معلومات المقابلة. كما تم تقديم العديد من التوصيات، من أهمها: ضرورة الإهتمام بتصميم نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي بالمصرف يتضمن جميع الخطوات المتبعة في عملية التخطيط الإستراتيجي، مع ضرورة توثيقه في شكل دليل عمل (أو لائحة داخلية) يتم نشره في المصرف بعد المصادقة عليه من قبل مجلس الإدارة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط إستراتيجي، تحليل إستراتيجي، رسالة، رؤية إستراتيجية، أهداف إستراتيجية.

تصنيف JEL: M15, G210

Abstract:

This study aims to analyze the reality of banking strategic planning at Al Salam Bank Algeria, by analyzing and evaluating the level of planning efficiency within the bank, as it followed the descriptive analytical approach and the case study approach based on the interview tool through the information form

The results of the study showed that the level of efficiency of strategic banking planning at Al Salam Bank Algeria came to a relatively (high) degree of 60%, as a result of the superiority of the (available) items over the (unavailable) items in the interview information form. Accordingly, many recommendations were made, the most important of which are: the need to pay attention to designing an integrated system for strategic planning in the bank that includes all the steps followed in the strategic planning process, with the need to document it in the form of a work guide (or internal regulation) to be published in the bank after approval by the Board of Directors.

Key Words: Strategic Planning ,Strategic Analysis ,Mission ,Strategic Vision ,Strategic Goals.

JEL Classification: G210 ,M15

1. مقدمة:

إن التخطيط الإستراتيجي ليس غاية بحد ذاتها، وإنما هو مجموعة من الأساليب المتداخلة والمتكاملة لعمليات مترابطة ومتفاعلة، هدفها الأساسي توجيه المنظمة للوصول إلى ما تسعى إليه في المدى البعيد، وفي الوقت نفسه يحدد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

فإذا كانت المهمة الأساسية للمصارف الإسلامية هي ممارسة عمليات التمويل والإستثمار، فضلا عن تقديم الخدمات المصرفية والتكافلية، فإن التخطيط الإستراتيجي المصرفي هو الأداة التي يتم بمقتضاها التوجيه والتحكم في مجريات هذه العمليات وضبطها وفقا لأولويات وبدائل .

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحيوية والمستمرة التي تعمل على استشراف المستقبل وتحديد أبعاده بما يتعلق بإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعة عمليات التنفيذ . وترتبط عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة إلى حد كبير بما تملكه الإدارة العليا من متطلبات أساسية تساعد في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، ومدى امتلاكها للمهارات العالية في مجال التخطيط و كل الفروع المتعلقة به، وخاصة المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع البيئة الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو تهديدات من جهة، وخصائص البيئة الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة أو أوجه ضعف من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى نجاعة التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر؟

1.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التخطيط الإستراتيجي المصرفي، حيث يعتبر من بين المفاهيم الإدارية المهمة والقادرة على مساعدة مصرف السلام الجزائر على الإستفادة من نواحي القوة والحد من نواحي الضعف، فالتخطيط الإستراتيجي المصرفي هو أسلوب يسعى إلى توجيه قوى المنظمة نحو تحديد التوجه الإستراتيجي الصحيح في المستقبل، وبالتالي يسهل عليه مواجهة التهديدات المحتملة وإقتناص الفرص المتاحة، ومواكبة التطور الذي تمليه عليه ظروف التغير بجميع مجالاته الإجتماعية أو الإقتصادية أو السياسية .

2.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

- قياس مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر.
- قياس درجة توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر.
- قياس مدى توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي ومدى استخدامها من قبل الجهة المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي في مصرف السلام الجزائر .
- قياس مدى قدرة الجهة المختصة في التخطيط الإستراتيجي على التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمصرف .

- قياس درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي وفق منهجية علمية .

3.1 منهجية و أداة الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع البحث فقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نهدف من خلاله إلى وصف وتحليل ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر كما هي في الواقع، وكذلك تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة بالاعتماد على المقابلة الشخصية عن طريق استمارة المعلومات.

4.1 خطة الدراسة:

للإمام بجوانب الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى نقطتين أساسيتين:

1. التأصيل النظري للتخطيط الإستراتيجي المصرفي

2. تحليل واقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر

1. التأصيل النظري للتخطيط الإستراتيجي المصرفي:

1.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي:

عُرف التخطيط الإستراتيجي بشكل عام بالكثير من التعريفات، فقد عرّفه (بسام، 2010، صفحة 20) بأنه "عملية نظامية لتحديد كيفية إنتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الإستراتيجي عملية إتخاذ القرارات تستند على مجموعة من التساؤلات، وهي: ما الذي تقوم به منظمة الأعمال؟ أين هي المنظمة الآن؟ أين ترغب منظمة الأعمال الوصول إليه؟ كيف ستصل المنظمة إلى هناك؟ كيف تقيس منظمة الأعمال مدة تقدمها؟".

وعرفه (ماهر، 2007، صفحة 23) بأنه "ذلك التخطيط المستند على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات، و دراسة البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف)".

في حين عرفه (القطروني، 2014، صفحة 59) بأنه "عملية نظامية ترشد إدارة المصرف إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المسطرة".

وإذا تم تناول هذا المفهوم في إطار التخطيط الإستراتيجي المصرفي فيعرفه (عبد الفتاح، 2004، صفحة 234) بأنه "تلك العملية التي يتم من خلالها صياغة رسالة المصرف الإسلامي في ضوء رؤيته الجوهرية، وبناء غاياته وأهدافه المستقبلية، وإعداده لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنه من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، كذلك نقاط القوة والضعف التي يتميز بها المصرف، ويساعده ذلك في عملية الاختيار الإستراتيجي".

وبناء على التعريفات السابقة وغيرها في مجال التخطيط الإستراتيجي يمكننا تعريف التخطيط الإستراتيجي المصرفي على أنه: عملية إدارية منظمة ومتكاملة لها متطلباتها ومراحلها ومقوماتها وتقنياتها، يتم من خلالها تحديد التوجه الإستراتيجي للمصرف، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئته الداخلية بما يسمح من الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات القائمة والمتوقعة في بيئة الخارجية بصورة تمكن من تحديد أهدافه الإستراتيجية وبناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ، مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، وذلك بغية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المستهدف. ويتم التعبير عن عملية التخطيط الاستراتيجي توثيقا بـ "الخطة الإستراتيجية" وذلك كبرنامج عمل مقسم إلى برامج سنوية مفصلة .

2.2 أهمية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية:

تنبع أهمية التخطيط الإستراتيجي المصرفي من أهمية المزايا والمنافع التي يقدمها للمصارف الإسلامية، والتي يمكن أن نجملها فيما يلي (رضوان و عاطف، 2012، صفحة 304):

- توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المصرف نحو غاية واحدة .
- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المصرف ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمصرف على المدى البعيد .
- جعل المديرين بإستمرار أكثر إستجابة ووعيا بظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية للمصرف وتغييراتها .
- تنمية عادات التفكير في المستقبل، مما يوفر للمصرف إمكانية أفضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة والضعف .
- توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وهذا له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- يساعد في توفير كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية و كذلك المشكلات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد توجهات المصرف في المستقبل... إلى أين يتجه؟.

3.2 عناصر التخطيط الإستراتيجي المصرفي:

يمكن إجمال عناصر التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي ضمن مجموعة من النقاط على النحو التالي (السكرانة، 2015، صفحة 79):

- تحديد رؤية ورسالة وقيم المصرف .
- تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمصرف وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهه .
- تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمصرف وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة به.
- تحديد الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها في الفترة المقبلة .
- وضع البدائل الإستراتيجية واختيار البديل أو البدائل التي تعظم من تحقيق الأهداف .
- صياغة الخطة الإستراتيجية العامة والخطط الإستراتيجية الخاصة بالقطاعات والمجالات الوظيفية المختلفة.

4.2 متطلبات فعالية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية:

تحتاج المصارف الإسلامية إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل البدء في وضع استراتيجياتها، وهذه المتطلبات تعتبر كمداخل مهمة تؤثر في فعالية التخطيط الإستراتيجي، ومن أهمها ما يلي:

1.4.2 وجود إدارة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء:

لابد أن يتضمن الهيكل التنظيمي للمصرف الإسلامي إدارة متخصصة في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء تتولى مسؤولية القيام بالمهام التالية (بحيري، 2009، صفحة 293):

- تحديد الأدوار والمسؤوليات في عمليات التخطيط.
- تشكيل هيئة تخطيط متابعة مستوى التقدم وإجراءات العملية التخطيطية .
- توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة للعملية التخطيطية (الغالي وإدريس، 2007، صفحة 132).
- تسهيل عملية التخطيط بوضع الجداول الزمنية اللازمة لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.
- دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص آثارها الحالية والمحتملة على المصرف، والربط بين أهداف المصرف وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة له.
- تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.
- المراجعة الدورية لكافة الخطط والبرامج.
- الاهتمام بتدريب القيادات حتى تكون مناسبة مع الظروف المتغيرة.
- تشكيل ثقافة المصرف بما يدعم تنفيذ الإستراتيجيات.
- البحث عن أحدث الأساليب الفنية والنماذج العلمية في التخطيط.
- متابعة أداء الخطة الإستراتيجية وتحديد انحرافات التنفيذ .

2.4.2 تصميم نظام للتخطيط الإستراتيجي المصرفي:

تتطلب عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة في المصرف الإسلامي وجود نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي يتضمن جميع الخطوات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي و المناسبة للمشروع، كما يحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين إضافة إلى توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيات وهيكل تنظيمي يساعد في تنفيذ الإستراتيجية ولا يتعارض معها أو يعرقلها، مع ضرورة أن يكون هذا النظام مرنا لمواجهة الفرص والتحديات المتاحة أمام المصرف.

3.4.2 موارد مالية للتخطيط :

تتطلب فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي ضرورة توفر بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية، والمستشارين الخارجيين، والمتخصصين.

4.4.2 مهارات إدارية للتخطيط :

يجب أن يكون المديرون في الإدارة العليا (ويفضل المستويات الأدنى أيضا) ذوي مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى لضمان تحقيق الأهداف المسطرة (ماهر، 2007، صفحة 45، 421).

5.2 مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في المصرف الإسلامي:

لا يوجد مراحل محددة لعملية التخطيط الإستراتيجي يتطلب الأخذ بها من قبل كافة المنظمات، وذلك نظرا لاختلاف نظم العمل بالمنظمات واختلاف البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي فإن مراحل التخطيط الإستراتيجي يتم تصميمها وفقا لخصائص وطبيعة كل منظمة. وعلى الرغم من هذا التنوع إلا أنه يمكن تلخيص أهم مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي المصرفي على النحو التالي :

1.5.2 الإعداد للتخطيط الإستراتيجي:

تعتبر هذه العملية ضرورية جدا في طريق الوصول إلى إستراتيجية جيدة، فكلما كان الإعداد جيدا ومتناسقا مع رسالة المصرف ورؤيته وأهدافه كلما كانت الإستراتيجية الناتجة تعمل في مناخ ملائم ومدعم يؤدي إلى فعالية أداء المصرف (مصطفى، 2015، صفحة 22). وتتم هذه المرحلة من خلال قيام مدير التخطيط في المصرف بتنفيذ المهام الموكلة إليه، والتي تم توضيحها سابقا (أنظر متطلبات التخطيط الإستراتيجي).

2.5.2 التحليل الاستراتيجي:

يعد التحليل الإستراتيجي أحد العمليات الهامة للإدارة الإستراتيجية، ويقصد به مجموعة من التقنيات التي تستخدمها الإدارة في اكتشاف نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة (المصرف)، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي (محمد سعيد، 2012، صفحة 146). كما تتضمن مرحلة التحليل الاستراتيجي مرحلتين أساسيتين تعتمدان على استنتاجات المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي) وهما: مرحلة تقييم قدرة المصرف الحالية، مرحلة بلورة النظرة المستقبلية للمصرف .

3.5.2 تحديد الرؤية الإستراتيجية :

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة للمصرف الإسلامي بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ و الشعارات و العبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المصرف ونوعية أنشطته المرغوبة، و مكانته السوقية المتوقعة (أسامة، مدى استخدام الجامعات الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها، 2012، صفحة 237). وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها "التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة (المصرف) حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الإستراتيجية" (البدواني، 2015، صفحة 145).

4.5.2 تحديد الرسالة الإستراتيجية :

تعتبر رسالة المصرف على الدور الأساسي الذي أنشئ المصرف لأجله، وتمثل الخصائص الفريدة والمميزة للبنك الإسلامي عن غيره من المنظمات، إذ تكشف رسالة البنك الإسلامي عن السبب في وجوده وتدل على منتجه الأساسي أو الأسواق التي يخدمها والحاجات الأساسية التي يحاول إشباعها والمنافع التي يسعى إلى تحقيقها (عبد الفتاح، 2004، صفحة 240).

5.5.2 تحديد منظومة القيم :

تحرص المصارف المتميزة والتي تضع خططا إستراتيجية مرموقة أن تتضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها. والمقصود بالقيم هي ما يحمله المصرف الإسلامي من قناعات، وهي تمثل المبادئ و المحركات والدوافع الرئيسية الكلية الشاملة لمسيرته، وليس هذا فقط، بل تمثل المنارة و الهدي والدستور الأخلاقي الذي يسترشد به أعضاء المصرف، وعلى أساسها تبنى عناصر الخطة الاستراتيجية والغايات الكلية في المصرف (التميمي إ.، 2019، صفحة 78).

6.5.2 تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تمثل الأهداف الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، وتعرف على أنها "مخرجات ونتائج معينة تسعى المنظمة (المصرف) إلى تحقيقها، كما أنها النتائج التي تسعى المنظمة (المصرف) بجهودها ومواردها المختلفة إلى تحقيقها، كما عليها ترجمة هذه النتائج إلى أشكال رقمية وكمية ونوعية كلما كان ذلك ممكنا مع تحديد مواعيد وتواريخ الإنجاز والتحقق، وهناك ثلاثة أنواع للأهداف الإستراتيجية وهي: أهداف إستراتيجية، أهداف تنفيذية، أهداف تشغيلية (محمد سعيد، 2012، صفحة 144)

7.5.2 تحديد البدائل الإستراتيجية:

وهي عبارة عن ناتج لعملية المفاضلة – المستندة على معايير محددة - بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المصرف الإسلامي و الأطراف المرتبطة به خلال استغلاله لنقاط القوة واقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة (باكير، 2013، صفحة 33).

8.5.2 تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

تعد عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويتم من خلالها ترجمة الخطط الإستراتيجية التي تم صياغتها في المراحل السابقة إلى إجراءات عمل في إطار نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم للأفراد والحوافز، والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة، ونظام تقويم الأداء الإستراتيجي (البشير وصادق، 2013، صفحة 68).

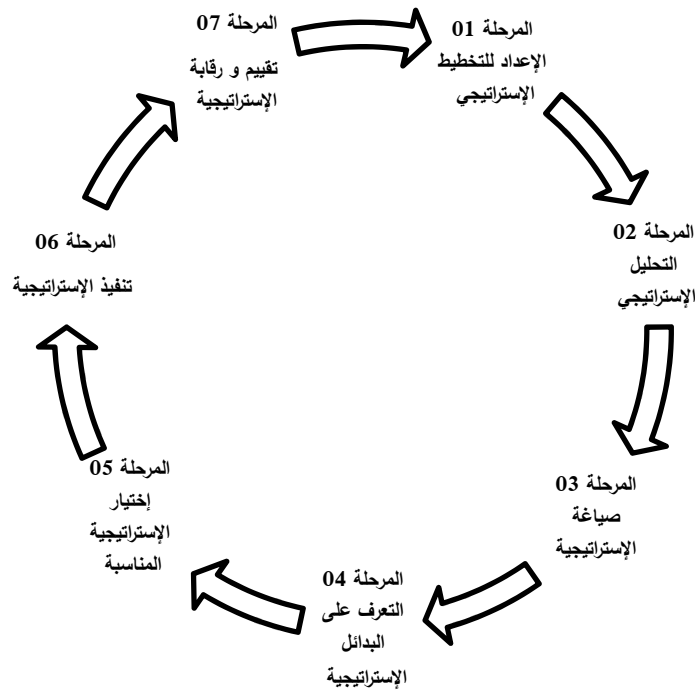
9.5.2 التقييم والرقابة الإستراتيجية :

بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية تأتي مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتضطلع هذه العملية بنشاطين أو مهمتين أساسيتين، هما: تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر، وتكمن أهمية هذه العملية كونها تهدف إلى التأكد من أن عمليات التخطيط الإستراتيجي السابقة تتوافق مع بعضها البعض بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المصرف بفعالية وكفاءة. وتقوم هذه المرحلة على أساس مقارنة النتائج التي تحققت فعلا، والأهداف التي تم التخطيط لها، أي

أن هذه المرحلة هي التي تبين مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها (عبد البارئ و جرادات، 2014، صفحة 274).

ومن خلال ما سبق، تجدر الإشارة هنا إلى تلك العلاقة العضوية والتفاعلية بين مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث لا بد من وجود تغذية راجعة Feedback بين هذه المراحل (أنظر الشكل 1 أدناه)، كما تجدر الإشارة أيضا إلى الطبيعة الدائرية في هذا الشكل، حيث يتم التحرك بحركة دائرية، فالتقييم والحكم على إنجازات الخطط يفضي بنا إلى مزيد من التحليل الإستراتيجي ثم إعادة التخطيط و بدء حلقات جديدة من حلقات التطوير (عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي: معناه، فحواه، جدواه، 2013، صفحة 31).

الشكل 1: دورة مراحل التخطيط الإستراتيجي المصرفي



المصدر : من إعداد الباحثان

6.2 شروط فعالية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي مجرد أداة من أدوات الفعالية ولا بد من توفر شروط أخرى لضمان نجاحه وبلوغ الفعالية المرجوة، ومن بين أهم هذه الشروط (أوهلال، 2014، صفحة 34):

- الإرادة في التغيير والتطوير والتي تعبر عن وجود القناعة الصادقة والنهج الواضح بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي والابتعاد عن العشوائية؛
- اقتناع الإدارة العليا للمصرف بأن التخطيط الإستراتيجي سيساهم من نجاحه؛
- أن يكون المصرف مفتوح للآراء والرؤى الجديدة؛
- أن يقوم المصرف بتشجيع المبادرة والابتكار؛
- أن يقوم المصرف بتشجيع التفكير الإستراتيجي؛

- وجود قنوات اتصال وتواصل واضحة وفعالة داخل المصرف؛
- ألا يكون المصرف مدفون بأنظمة وتعليمات جامدة وبيروقراطية قاتلة؛
- وضوح المسؤوليات ووضوح الأهداف وتكاملها وواقعيتها؛
- وجود نظام الحوافز؛
- توفير نظام معلومات متكامل وديناميكي؛
- وجود التمويل؛
- وجود شراكات إستراتيجية مع منظمات أخرى.

3. تحليل واقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر

1.3 إستمارة معلومات المقابلة:

لتحقيق هدف البحث بدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر، وللإجابة على إشكالية الدراسة " ما مدى نجاعة التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر؟"، قام الباحثان بإجراء مقابلة شخصية مع مديرة مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع وتطوير المنتجات، ومدير خلية التسويق والاتصال بمصرف السلام الجزائر. ولتسهيل عملية التحليل والتقييم قام الباحثان بتصميم إستمارة معلومات تضمنت 04 محاور أساسية وهي:

- مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر؛
 - مدى استخدام عناصر التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر؛
 - مدى قدرة مصرف السلام الجزائر على التحليل الإستراتيجي؛
 - مدى تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي المصرفي وفق منهجية علمية لدى مصرف السلام الجزائر.
- بحيث تكون كل محور من 05 فقرات متعلقة بالمتغير المستقل للدراسة، وتم استخلاص فقرات الاستمارة من الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- وقد قام الباحثان بإجراء التحليلات الإحصائية لمحاور إستمارة المعلومات الخاصة بقياس مدى نجاعة التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر بالاعتماد على الوسط الحسابي، وتم تحديد مستوى النجاعة وفق ثلاثة مستويات للإجابة هي :

- متوفر مع العمل به .
- متوفر مع عدم العمل به .
- غير متوفر .

2.3 عرض وتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر:

يوضح الجدول 1 نتائج توزيع فقرات إستمارة معلومات المقابلة على محاور الدراسة كما يلي:

الجدول 1: نتائج توزيع فقرات استمارة معلومات المقابلة على محاور الدراسة

ر.م	المحاور	عدد الفقرات	النسب المئوية لمقاييس الاستمارة					
			مع العمل به		مع عدم العمل به		غير متوفر	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
1	مدى توفر ووضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر	05 فقرات	03	%15	00	%0	02	%10
2	مدى استخدام عناصر التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر	05 فقرات	03	%15	00	%0	02	%10
3	مدى قدرة مصرف السلام الجزائر على التحليل الإستراتيجي .	05 فقرات	02	%10	00	%0	03	%15
4	مدى تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر	05 فقرات	03	%15	00	%0	02	%10
الإجمالي		20 فقرة	11	%55	00	%0	08	%45
			%55				%45	
			%100					

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معلومات الدراسة الميدانية

ولتسهيل عملية تحليل ومناقشة نتائج الجدول 1، سوف يتم عرضها بالطريقة التالية :

1.2.3 عرض وتحليل نتائج مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر:

والجدول رقم 2 يوضح ذلك :

الجدول 2: نسب وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر

رقم	الفقرات	متوفر		غير متوفر
		مع العمل به	مع عدم العمل به	
01	الإدارة العليا لمصرف السلام مقتنعة بضرورة ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي لزيادة فرص نجاحها مستقبلا .	X		
01	يتضمن الهيكل التنظيمي للمصرف إدارة متخصصة للتخطيط	X		
02	يملك المصرف نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي			X
	يقوم المصرف بتخصيص الموارد المالية الكافية للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي	X		
04	يملك المصرف مهارات إدارية عالية تساهم في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي			X
الإجمالي	05 فقرات	03	02	
النسبة	%100	%60	%40	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معلومات الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول 2 بأن المحور الأول تضمن 05 فقرات تقيس مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر، و من خلال النتائج نلاحظ بأن بأن نسبة الفقرات المتوفرة (مع العمل بها، مع عدم العمل بها) تشكل 60% من إجمالي فقرات المحور الأول، أما نسبة الفقرات غير متوفرة فقد سجلت نسبة 40% من إجمالي فقرات المحور الأول. و نخلص من ذلك إلى إرتفاع درجة توفر وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر.

2.2.3 عرض وتحليل مدى استخدام عناصر التخطيط الاستراتيجي المصرفي:

والجدول رقم 3 يوضح ذلك:

الجدول 3: نسب توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر

رقم	الفقرات	متوفر		غير متوفر
		مع العمل به	مع عدم العمل به	
01	يملك المصرف هوية إستراتيجية واضحة تصب في إطار استراتيجية التنمية الوطنية .	X		
02	يملك المصرف خطة إستراتيجية تتضمن أهداف إستراتيجية محددة .	X		
03	يقوم المصرف بتحديد أهدافه الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل بيئته الداخلية و الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المجتمع المحلي.	X		
04	يملك المصرف لوائح واجراءات تنظم خطوات التخطيط الاستراتيجي في المصرف .			X
05	يملك المصرف خطط تشغيلية على مستوى الوحدات والأقسام موثقة وفق أهداف و مسؤوليات محددة بوضوح			X
الاجمالي	05 فقرات	03	02	
النسبة	%100	%60	%40	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معلومات الدراسة الميدانية

يلاحظ من خلال الجدول 3 بأن المحور الثاني قد تضمن 05 فقرات تقيس مدى وجود عناصر التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر، ويلاحظ من خلال النتائج بأن نسبة الفقرات المتوفرة (مع العمل بها، مع عدم العمل بها) تشكل 60% من إجمالي فقرات المحور الثاني، أما الفقرات (غير متوفرة) فقد سجلت 40% من إجمالي فقرات المحور الثاني. ونخلص من ذلك الى إرتفاع درجة وجود عناصر التخطيط الإستراتيجي لدى إدارة مصرف السلام الجزائر .

3.2.3 عرض وتحليل مدى قدرة المصرف على الشخيص الاستراتيجي :

والجدول رقم 4 يوضح ذلك :

الجدول (04): نسب مدى قدرة مصرف السلام على التشخيص الاستراتيجي

رقم	الفقرات	متوفر		غير متوفر
		مع العمل به	مع عدم العمل به	
01	تقوم الإدارة العليا بجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية من مصادر موثوقة .	x		
02	تقوم الإدارة العليا للمصرف باستخدام طرق حديثة وفعالة لاكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف المتعلقة بالبيئة الداخلية للمصرف.			x
03	تقوم الإدارة العليا للمصرف باستخدام طرق حديثة وفعالة لاكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمصرف .			x
04	تملك الإدارة العليا للمصرف موارد بشرية ذات قدرة عالية على التنبؤ ووضع الافتراضات للمستقبل في ظل عدم التأكد .			x
05	يملك المصرف نظام معلومات يساعده في عملية التخطيط الإستراتيجي .	x		
الاجمالي	05 فقرات	02		06
النسبة	100%	40%		60%

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معلومات الدراسة الميدانية

يلاحظ من خلال الجدول 4 بأن المحور الثاني قد تضمن 05 فقرات تقيس مدى قدرة المصرف على التحليل الإستراتيجي، ويلاحظ من خلال النتائج بأن نسبة الفقرات المتوفرة (مع العمل بها، مع عدم العمل بها) تشكل 40 % من إجمالي فقرات المحور الثالث، أما الفقرات غير متوفرة فتمثل نسبة 60%. ونخلص من ذلك إلى أن مستوى قدرة المصرف على التحليل الإستراتيجي حسنة.

4.2.3 عرض و تحليل مدى تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي :

والجدول 5 يوضح ذلك:

الجدول 5: نسب مدى تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي المصرفي

رقم	الفقرات	متوفر	
		مع العمل به	مع عدم العمل به
01	تقوم الإدارة العليا بالمصرف بتهيئة المصرف قبل البدء في صياغة الخطط الإستراتيجية .		X
02	تقوم الإدارة العليا بالمصرف بعقد إجتماعات دورية مع المديرين لمناقشة و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمصرف .	X	
03	بعد عملية التحليل الإستراتيجي يتم تحديد توجه المصرف و صياغة الأهداف الإستراتيجية .	X	
04	بعد تحديد الإستراتيجية العامة يتم تحديد الإستراتيجيات الخاصة بوحدة الأعمال و الأقسام	X	
05	يتم توفير المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية و متابعتها و تقويمها		x
الاجمالي	05	03	02
النسبة	100%	60%	40%

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معلومات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول 5 بأن المحور الاول يتضمن 05 فقرات تقيس درجة تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر، و من خلال النتائج نلاحظ بأن بأن نسبة الفقرات المتوفرة (مع العمل بها، مع عدم العمل بها) تمثل 60 % من إجمالي فقرات المحور الرابع، أما الفقرات غير المتوفرة فقد سجلت 40%. ونخلص من ذلك إلى إرتفاع درجة تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر.

4. تحليل النتائج:

1.4 السؤال الأول: ما درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر؟

بالنظر إلى الجدول (1) الذي يوضح نسب الفقرات المتوفرة (مع العمل بها، مع عدم العمل بها) ونسب الفقرات (غير المتوفرة) لدرجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر، نلاحظ تفوق الفقرات (المتوفرة مع العمل) بها بنسبة 60% على الفقرات (غير المتوفرة) والتي بلغت نسبة 40%، ويرجع الباحثان الإرتفاع في وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى إدارة مصرف السلام إلى ترسخ هذا المفهوم لديهم وإقتناعهم الكبير بضرورة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتطوير معارفهم في هذا المجال والعمل على نشر هذا المفهوم بين الموظفين، وذلك بهدف زيادة فرص نجاحهم مستقبلا، خاصة مع المنافسة التي تشهدها المصارف الإسلامية الجزائرية حاليا إثر التوجهات الأخيرة للسلطات الجزائرية نحو زيادة الإهتمام بالصيرفة الإسلامية، عبر التحول الجزئي للبنوك التقليدية بفتح نوافذ إسلامية تابعة لها.

كذلك يرجع الباحثان سبب قوة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عند الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر، إلى تضمن الهيكل التنظيمي لمصرف السلام مكتب للإستراتيجية، و الذي تم إستحداثه نهاية عام 2018 بهدف التأسيس لعملية وضع الخطط الاستراتيجية وإدارة المشاريع وتطوير المنتجات المصرفية، مما ساهم ذلك في وضوح المفهوم و ما يشمله من خطوات و عمليات و ممارسات للعاملين فيه .

2.4 السؤال الثاني: ما درجة استخدام عناصر التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر؟

بالنظر إلى الجدول (2) نجد أن الفقرات (المتوفرة مع العمل بها) لعناصر التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر حصلت على نسبة مرتفعة بلغت 60% من إجمالي فقرات المحور الثاني، و يرجع الباحثان سبب إرتفاع هذه النسبة إلى وضوح التوجه الإستراتيجي لمصرف السلام والذي يصب في إطار التنمية الوطنية، فمن خلال حديثنا مع مديرة مكتب الإستراتيجية وإطلاعنا على ملخص وثيقة الخطة الإستراتيجية تبين بأن إدارة المصرف تقوم بعقد إجتماعات دورية مع المديرين لتحليل البيئة المحيطة بالمصرف وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن خلال نتائج التحليل يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية ووضع برامج عمل لتنفيذها. كذلك يتم عقد إجتماعات مع المدراء المركزيين ومدراء الفروع لتقييم الخطة الاستراتيجية وإجراء التعديلات عليها حسب المتغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمصرف وذلك على أساس سنوي و ربع سنوي.

3.4 السؤال الثالث: ما مدى قدرة مصرف السلام الجزائر على التحليل الإستراتيجي لبيئته الداخلية و الخارجية ؟

فعلى الرغم من ارتفاع مستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى الإدارة العليا بمصرف السلام الجزائر، وكذلك ارتفاع توفر عناصره، الجدول (1) و(2) بين ذلك، إلا أن مستوى قدرة الإدارة العليا لمصرف السلام على التحليل الإستراتيجي متوسطة، بحيث بلغت نسبة (الفقرات المتوفرة مع العمل بها) في هذا المحور 40% مقارنة بنسبة (الفقرات غير متوفرة)، و التي حصلت على نسبة 60%.

و يرجع الباحثان سبب انخفاض قدرة مصرف السلام على التحليل الإستراتيجي إلى نقص الكوادر البشرية المؤهلة لإجراء التنبؤات ووضع الافتراضات و السيناريوهات المتوقعة في المستقبل، وكذلك استخدام الإدارة العليا للمصرف لأساليب وطرق متقدمة في عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة المحيطة بالمصرف .

4.4 السؤال الرابع: ما درجة تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي المصرفي وفق منهجية علمية لدى مصرف السلام الجزائر؟

بالنظر إلى الجدول (4) الذي يوضح مدى درجة تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي المصرفي وفق منهجية علمية لدى مصرف السلام، نجد بأن نسبة الفقرات (المتوفرة مع العمل بها) في هذا المحور تمثل 60%، وهي نسبة مرتفعة، و قد يعزى السبب في ذلك إلى أن القائمين على عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام يمتلكون ثقافة لا بأس بها عن التخطيط الإستراتيجي ومراحل ومتطلباته الأساسية، وقد تبين ذلك من خلال حديثنا مع مديرة مكتب الإستراتيجية و التي تعتبر المسؤولة عن كل ما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الإستراتيجية، إذ تبين بأن عملية صياغة الخطط الإستراتيجية في المصرف تتم من خلال تشكيل لجنة تتضمن

مجموعة من مدراء المصرف وعلى رأسهم مديرة مكتب الإستراتيجية، بحيث تقوم هذه اللجنة بعقد إجتماعات دورية خلال مدة التخطيط لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية وتحديد نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات عن طريق تحليل SWOT الإستراتيجي، و بناء على نتائج هذا التحليل تقوم اللجنة بصياغة الخطة الإستراتيجية الكلية الخاصة بالمصرف، ثم بعد ذلك يتم إرسال تعليمات مرفقة بملخص الخطة الإستراتيجية الى جميع المدراء المركزيين و الفرعيين و من أجل إعداد خطط لكل القطاعات و الوحدات و الأقسام الخاصة بالمصرف، وإرسالها إلى مديرة مكتب الإستراتيجية لتقييمها وإعداد برامج عمل خاصة بتنفيذها .

5. خاتمة:

قدمت هذه الدراسة المزايا التي يحققها التخطيط الإستراتيجي للمصارف الإسلامية، كما بينت المتطلبات و الشروط الضرورية لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية عامة و مصرف السلام الجزائر خاصة، كما قامت هذه الدراسة بتحليل واقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر من خلال قياس درجة نجاعته داخل المصرف، و قد أظهرت النتائج إرتفاع في مستوى نجاعة التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام ب نسبة 60% و هي تعتبر نسبة جيدة .

وتوصلنا أيضا من خلال هذه الدراسة إلى الإستنتاجات و التوصيات التالية :

1.5 الإستنتاجات:

- إستنادا على ما تم تغطيته في الإطار النظري، و ما تم دراسته عن واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر، يرى الباحثان بأنه على الرغم من ارتفاع مستوى نجاعة التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر، إلا أن تلك الممارسة تشوبها بعض النقائص، والتي يمكن إجمالها فيما يلي :
- عدم توفر نظام شامل و متكامل يوضح خطوات إعداد الخطط و تطبيق الاستراتيجية وطرق إدارتها؛
- عدم توفر منهجية واضحة توضح آلية عمل فريق التخطيط الإستراتيجي؛
- وجود نقص كبير في الموارد البشرية المتخصصة والتي تدعم عملية التخطيط الإستراتيجي وخاصة في عمليات التحليل الإستراتيجي ومتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛
- إستخدام أساليب متقدمة في إعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها؛
- صعوبة جمع بعض المعلومات من البيئة الخارجية، مما يدل على أن فعالية نظام معلومات المصرف محدودة ولا تساعد في عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف؛
- عدم مشاركة جميع مدراء المصرف في صياغة الخطة الإستراتيجية، وربما يعود هذا الأمر إلى إعتقاد بعض المديرين العاملين في المصرف بأن عملية التخطيط الإستراتيجي هي من مسؤولية الإدارة المتخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة مستوياتها، وربما عدم شعور بعض المديرين العاملين في المصرف بالحاجة الى التخطيط الإستراتيجي، و كذلك لإنشغالهم بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية؛
- عدم مشاركة كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
- الثقافة التنظيمية الحالية لمصرف السلام لا تسمح بممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بطريقة أكثر فاعلية؛

- صعوبة متابعة أداء الخطة الاستراتيجية الشاملة والخطط الفرعية على الرغم من استخدام إدارة المصرف ل بطاقة الأداء المتوازن BCS، وهذا راجع ربما إلى عدم قدرة إدارة المصرف من استخدام تلك المداخل و الأساليب الحديثة في صياغة وتنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية المعتمدة بطريقة صحيحة .
- 2.5 التوصيات :

- وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تساهم في الزيادة من فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر، وهي كالاتي:
- ضرورة إهتمام مكتب الإستراتيجية بكافة الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ومنحها الكثير من العناية، باعتبار أن هذا النشاط يعتبر رافدا أساسيا في خدمة النمو والتطور بمسيرة المصرف، ويمكن أن يشتمل نشاط مكتب الإستراتيجية على الأنشطة الرئيسية التالية: نشاط التخطيط الإستراتيجي ومتابعة أداء الاستراتيجية، إجراء بحوث و دراسات تنمية الأعمال المتعلقة بالمصرف، نشاط التنمية الإدارية، نشاط إدارة المعلومات والمعرفة، نشاط الابتكار وتطبيق برامج الجودة الشاملة و التميز في المصرف ...الخ؛
- لابد من تأسيس نظام شامل و متكامل و مفصل للتخطيط الإستراتيجي يوثق في شكل دليل (أو لائحة داخلية) ينشر على مستوى المصرف، يحتوي جميع الخطوات المتبعة في التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى أسلوب مشاركة المديرين في وضع الخطط و مدى الإستعانة بخبراء خارجيين؛
- إعداد وثيقة تتضمن تفاصيل الخطة الإستراتيجية ونشرها وتوضيحها لكافة المستويات الإدارية بالمصرف، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء منفصلة، وذلك على النحو التالي :
- ✓ الخلاصة العامة للخطة وتشمل: بيان الرسالة الإستراتيجية، بيان الرؤية الإستراتيجية، منظومة القيم، التنبؤات المالية للمصرف خلال (3 سنوات القادمة).
- ✓ خلاصة فحص البيئة الخارجية وتقييمها؛ خلاصة فحص النظام المصرفي (المنافسة)، خلاصة تقييم البرامج، خلاصة الفحص والتقييم الداخلي للمصرف .
- ✓ الأهداف الإستراتيجية، خطط العمل والأولويات، الخطط المالية (الميزانية)، خطط الطوارئ .
- العمل على رفع قدرات المديرين وتدريبهم على إعداد الخطط الإستراتيجية وكل ما يتعلق بمجال التخطيط الإستراتيجي، لكون مشاركتهم في صياغة الخطط الإستراتيجية فاعلة ومؤثرة؛
- استخدام أساليب وتقنيات حديثة لإعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى أتمتة متابعة أداء الخطة الإستراتيجية؛
- العمل على تطوير نظام المعلومات لتوفير المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي؛
- الإستعانة ببيوت الخبرة والمختصين بشؤون الإستراتيجيات والتخطيط الإستراتيجي ضمن لجنة التخطيط وذلك للإستفادة من خبراتهم وإعداد الخطط الاستراتيجية المناسبة وفقا لموارد المصرف وأهدافه الإستراتيجية؛
- إشراك عدد أكبر من كوادر المصرف ضمن لجنة التخطيط لصياغة الإستراتيجية، وذلك لضمان التطبيق الجيد والسليم للإستراتيجية؛

- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية للمصرف وسياسات العمل لتتسجم وتدعم التوجه الإستراتيجي للمصرف عن طريق نشر التوعية الإستراتيجية؛
 - الإهتمام بعلم المؤشرات وأنواعه لتكون عملية قياس الأهداف فعالة.
- قائمة المراجع:
- المراجع باللغة العربية:

- الأمين عبد الرحمان رضوان، و عبد اعيد الحميد عثمان الشويخ عاطف. (2012). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية- دير البلح، رسالة ماجستير، فلسطين.
- إبراهيم درة عبد البارئ، و ناصر محمد سعود جرادات. (2014). الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان .
- إبراهيم يونس التميمي. (2019). الإدارة الإستراتيجية في المصرف الإسلامي: كفاءة إستخدام الموارد بين المنهج و الممارسة، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن.
- ابو سفيان محمد البشير، و حمود عبد الله صادق. (2013). واقع التخطيط الاستراتيجي في المصارف الاسلامية اليمنية. مجلة شؤون العصر، المجلد 18، العدد 51، ص 57-126.
- أحمد ماهر. (2007). الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، مصر.
- إدريس أوהלلال. (2014). فقه الإستراتيجية (الجزء الاول) : المفاهيم و المبادئ، الطبعة الثانية، الطبعة الثانية، مجموعة الأكاديميات الدولية.
- المغربي عبد الفتاح. (2004). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الاسلامي للتنمية (المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب). كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- إيمان عبد محمد أحمد البدراني. (2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة دراسات إدارية، المجلد 7، العدد 14، ص 133-189.
- بلال خلف السكارنة. (2015). الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- زينب حسن اجباره القطروني. (2014). التخطيط الإستراتيجي: الفلسفة و آليات التطبيق: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات الأعمال و الإقتصاد، المجلد 1، العدد 1، ص 57-75.
- سعد بحيري. (2009). مداخل تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي. أعمال ملتقيات و ندوات: قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- سمير صابر باكير. (2013). بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الإستراتيجية على نجاح إستراتيجية الابتكار: دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الله محمد سعيد. (2012). العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الاستراتيجية و مدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في محافظة الموصل. مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 110، ص 139-157.
- عبد المنعم أسامة. (2012). مداخل تحت عنوان مدى إستخدام الجامعات الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، عمان، الأردن.

- محمد أبو خضير بسام. (2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان، الأردن .
- محمد عزت عبد الموجود. (2013). التخطيط الإستراتيجي: معناه، فحواه، جدواه. *المجلة العربية للعلوم الإجتماعية* ، المجلد 1، العدد 3 ، 21-53.
- محمد كمال مصطفى. (2015). كيف يتم وضع إستراتيجية المنظمة؟: التخطيط الإستراتيجي. *مجلة المدير الناجح*، العدد 151 ، 27-20.