وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـــامعة البليدة2– لونيسي علي
كليّة العلوم الاقتصـاديّة والتّجـاريّة وعلوم التّسيير
قسم العلوم الاقتصادية

نحو تفعيل التّخطيط لدى المصارف الإسلاميّة الجزائرية

أطروحة مقدّمة لِنيل شهادة الدكتوراه للطّور الثّالث في فرع العلوم الإقتصادية
تخصص: بنوك ومالية

إعداد الطالبة:
هنّان فاطمة زهرة

إشراف الأستاذ الدكتور:
يدو محمد

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـــامعة البليدة2– لونيسي علي
كليّة العلوم الاقتصـاديّة والتّجـاريّة وعلوم التّسيير
قسم العلوم الاقتصادية

نحو تفعيل التّخطيط لدى المصارف الإسلاميّة الجزائرية

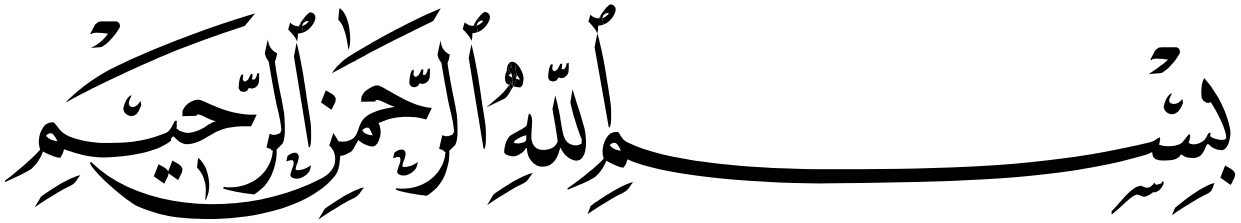
أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه للطّور الثّالث في فرع العلوم الاقتصادية
تخصص: بنوك ومالية

إعداد الطالبة:
هنّان فاطمة زهرة

أمام اللّجنة المشكلة من:

ساحل محمد	**أستاذ**	**جامعة البليدة (2)**	**رئيسًا**
يدو محمد	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة (2)**	**مشرفًا ومقررًا**
القنيعي عبد الحق	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة (2)**	**عضوًا مناقشًا**
بوخاري صبرينة	**أستاذة محاضرة "أ"**	**جامعة البليدة (2)**	**عضوًا مناقشًا**
بوعافية رشيد	**أستاذ التعليم العالي**	**المركز الجامعي تيبازة**	**عضوًا مناقشًا**
شخار نعيمة	**أستاذة محاضرة "أ"**	**المركز الجامعي تيبازة**	**عضوًا مناقشًا**

السنة الجامعية: 2023/2022



﴿ وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ
فَأُولَٰئِكَ كَانَ سَعْيُهُم مَّشْكُورًا﴾

[الآية 19: سورة الإسراء]

الإهداء

إلى أمّي الحبِيبة، ووالدي الغَالي... رزَقهما الله الصحة

والعافية وطول العمر

إلى من صبَر معي وأعانني... زوجِي سندِي

إلى أخي العزيز، وأخواتي الغاليات رفيقات دربي

إلى جميع أفراد عائلتي

لكم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

فاطمة زهرة

شكر وعرفان

الشكر والحمد لله رب العالمين الذي منّ عليَّ بفضله وأعانني على إنجاز هذا العمل، كما أسأله التوفيق في جميع أعمالي مستقبلا.

وبعد الشكر لله سبحانه وتعالى، أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرف الأستاذ الدكتور "**يدو محمد**"، لإشرافه على هذا العمل والإرشاد الذي قدمه لي.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى السيدة "**موساوي سميرة**"، مديرة مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع وتطوير المنتجات بمصرف السلام الجزائر/ فرع البليدة؛ على كل المعلومات القيمة التي أعانتني بها لإستكمال متطلبات هذه الدراسة.

والشكر موصول للسيد "**محمد هشام القاسمي الحسني**"، المراقب الشرعي بمديرية مصرف السلام الجزائر بدالي براهيم؛ وإلى كل من سهل أمري؛ شجعني؛ حفزني وساعدني ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مصرف السلام الجزائر – كحالة من المصارف الإسلامية الجزائرية– للتخطيط الإستراتيجي في ضوء مفاهيمه وأسسه العلمية الفعّالة، وكذا الوقوف على أهم الصعوبات وأوجه القصور الكامنة في تلك الممارسة، قصد تقديم نموذج مقترح عِلمي وعَملي يتضمن مجموعة من متطلبات وآليات التفعيل؛ حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة بالإستعانة بأداة تحليل المحتوى لبعض الوثائق المتعلقة بإستراتيجية المصرف، إضافة لأداة المقابلة الشخصية عن طريق الإستمارة والتي تم توجيهها للجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر.

وأهم ما خلصت إليه الدراسة تمثل في وجود " توافق كبير" بين التخطيط الإستراتيجي المطبق لدى مصرف السلام الجزائر وبين المفاهيم العلمية للتخطيط الإستراتيجي والتي تم استعراضها في الجانب النظري من الدراسة؛ وأنه رغم التوافق الموجود إلا أن هذه الممارسة تشوبها بعض النقائص ولا تزال تحتاج إلى المزيد من التحسين والتطوير؛ كما خلصت هذه الدراسة أيضا إلى أن تفعيل التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية على غرار إعتماد نظام للتخطيط الإستراتيجي مبني على أسس علمية مدروسة بعناية مع مراعاة المعايير والمواصفات العلمية عند تحديد بعض عناصر الخطة الإستراتيجية (الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف)، وكذا نشر الوعي التخطيطي، إضافة إلى تدريب وتأهيل مدراء المصرف على الآليات المستحدثة في مجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي؛ الخطة الإستراتيجية؛ مصرف السلام الجزائر.

قائمة المحتويات

العنوان **الصفحة**

الإهداء

شكر وعرفان

ملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة ..... أ- ق

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية..... **20**

تمهيد 21

المبحث الأول: أساسيات عامة حول التخطيط الإستراتيجي..... **22**

المطلب الأول: مفهوم التخطيط..... 22

المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي..... 32

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالمفاهيم الأخرى ذات العلاقة 57

المبحث الثاني: مدارس ومناهج ونماذج التخطيط الإستراتيجي **68**

المطلب الأول: مدارس التخطيط الإستراتيجي 69

المطلب الثاني: مناهج التخطيط الإستراتيجي..... 74

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي..... 76

المبحث الثالث: ماهية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية **94**

المطلب الأول: مدخل للتعريف بالمصارف الإسلامية..... 94

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية 105

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية 107

خلاصة الفصل..... 115

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المصارف الإسلامية **116**

تمهيد 117

قائمة المحتويات

المبحث الأول: الإطار العام للأداء في المصارف الإسلامية..... 118
المطلب الأول: مفهوم الأداء في المصارف الإسلامية 118
المطلب الثاني: فلسفة وخصائص الأداء في المصارف الإسلامية..... 120
المطلب الثالث: إدارة الأداء في المصارف الإسلامية..... 123
المبحث الثاني: مرتكزات عملية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية..... 130
المطلب الأول: بيئة المصارف الإسلامية وأثرها في عملية التخطيط الإستراتيجي..... 130
المطلب الثاني:عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية،متطلباتها والقائمين عليها 135
المطلب الثالث: مراحل وأدوات عملية التخطيط الإستراتيجي..... 150

المبحث الثالث: علاقة عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي بأداء المصارف الإسلامية... 192
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المصرفي الإسلامي 193
المطلب الثاني: مفهوم عملية تطوير الأداء المصرفي الإسلامي..... 197
المطلب الثالث:مساهمة عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المصرف الإسلامي 206
خلاصة الفصل..... 210
الفصل الثالث: تحليل وتقييم واقع التخطيط المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر 211
تمهيد 212
المبحث الأول: نظرة عامة حول الصيرفة الإسلامية في الجزائر..... 213
المطلب الأول: تطور النظام المصرفي في الجزائر..... 213
المطلب الثاني: نشأة الصيرفة الإسلامية في الجزائر..... 220
المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه المصارف الإسلامية في الجزائر..... 222
المبحث الثاني: تقديم عام لمصرف السلام الجزائر..... 225
المطلب الأول: ماهية مصرف السلام الجزائر..... 226
المطلب الثاني: المعاملات المالية والمصرفية بمصرف السلام الجزائر..... 230

المطلب الثالث: تطور مؤشرات النشاط الرئيسية لمصرف السلام الجزائر..... 236
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائر 238
المبحث الثالث: تحليل وتقييم تجربة التخطيط المصرفي بمصرف السلام الجزائر..... 241
المطلب الأول: ملامح تطور ممارسة التخطيط المصرفي بمصرف السلام الجزائر..... 242

المطلب الثاني: الإطار المنهجي والوصفي للدراسة..... 260
المطلب الثالث:قياس وتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي المصرفي بمصرف السلام الجزائر 267
خلاصة الفصل..... 301

قائمة المحتويات

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر.. **302**

تمهيد 303

المبحث الأول: الإطار العام للنموذج المقترح 304

المطلب الأول: المعايير المعتمدة في تصميم النموذج المقترح 304

المطلب الثاني: التعريفات الإجرائية لمصطلحات النموذج المقترح..... 305

المطلب الثالث: مكونات النموذج المقترح 308

المبحث الثاني: آليات تطبيق النموذج المقترح لدى مصرف السلام الجزائر 310

المطلب الأول: اصلاحات خاصة ببيئة مصرف السلام الجزائر..... 310

المطلب الثاني: إجراءات تطوير مشروع الخطة الاستراتيجية بمصرف السلام الجزائر 319

المطلب الثالث: إجراءات تنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية بمصرف السلام الجزائر 374

خلاصة الفصل 382

الخاتمة..... 383

قائمة المراجع..... 399

الملاحق..... 421

الملخص باللغة الأجنبية..... 434

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	وظائف العملية الإدارية	25
(2-1)	أنواع التخطيط	31
(3-1)	مقارنة بين السياسة والإستراتيجية	38
(4-1)	فوائد وإشكالات التخطيط الإستراتيجي	49
(5-1)	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية	59
(6-1)	الفرق بين التخطيط العادي والتخطيط الإستراتيجي	63
(7-1)	الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى	64
(8-1)	أهم الفروقات بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي	66
(9-1)	المدارس المعيارية	70
(10-1)	المدارس الوصفية	71
(11-1)	المدارس المعيارية الوصفية	73
(12-1)	المنهجية المعتمدة في المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة لنماذج التخطيط الإستراتيجي	77
(13-1)	مصفوفة تحليل SWOT	81
(1-2)	أنواع الأداء المصرفي الإسلامي	120
(1-2)	مجموعة العوامل البيئية المؤثرة في عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف الإسلامي	133
(2-2)	مقارنة بين الرسالة والرؤية	159
(3-2)	عناصر وثيقة الخطة الإستراتيجية	178
(4-2)	أهم الفروقات بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي	181
(5-2)	مستويات الرقابة الإستراتيجية	182
(6-2)	تصنيف أدوات التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي	190
(1-3)	تطور المؤشرات المالية الرئيسية مصرف السلام الجزائر (2013-2021)	237
(1-3)	المنظومة القيمية لمصرف السلام الجزائر	249
(3-3)	درجة إهتمام إدارة مصرف السلام الجزائر بأنشطة التخطيط الاستراتيجي المصرفي بمختلف مكوناته	268

قائمة الجداول

(3-4)	المتطلبات الأساسية لفعالية التخطيط الاستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر	272
(3-5)	عناصر التخطيط الإستراتيجي المصرفي الناجح المتوفرة بمصرف السلام الجزائر	278
(3-6)	نسبة توظيف الأدوات والتقنيات التخطيطية في عملية التخطيط الاستراتيجي المصرفي بمصرف السلام الجزائر	280
(3-7)	المراحل الصحيحة لعملية التخطيط الاستراتيجي المصرفي المطبقة من قبل مصرف السلام الجزائر	284
(3-8)	المعايير الجيدة المتوفرة في بيان رسالة مصرف السلام الجزائر	292
(3-9)	المعايير الجيدة المتوفرة ببيان الرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر	294
(3-10)	المعايير الجيدة المتوفرة بالمنظومة القيمية بمصرف السلام الجزائر	296
(3-11)	المعايير الجيدة المتوفرة في الأهداف العامة والمتخصصة بمصرف السلام الجزائر	297
(4-1)	أهم مصطلحات التخطيط الإستراتيجي الواردة في النموذج المقترح	306
(4-2)	نموذج توثيق المعلومات الخاصة بصناع القرار وأصحاب المصالح بمصرف السلام الجزائر.	324
(4-3)	نموذج لميثاق مشروع خطة استراتيجية	332
(4-4)	نموذج تفصيلي للأنشطة والبرامج	333
(4-5)	تمرين مساعد لتحليل الرسالة	335
(4-6)	تقنية الأسئلة الخمسة لتحديد الرسالة	337
(4-7)	خطوات مراجعة وتعديل رسالة مصرف السلام الجزائر	338
(4-8)	تمرين لتحليل الرؤية الإستراتيجية لمصرف السلام الجزائر	341
(4-9)	تقنية الأسئلة الأربعة لتحديد الرؤية الإستراتيجية	342
(4-10)	شبكة القيم	344
(4-11)	بوصلة القيم	346
(4-12)	نموذج تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة حسب أداة PESTLE	350
(4-13)	أساليب نسب الكفاءة	355
(4-14)	نموذج أسئلة لتحليل SWOT	362
(4-15)	نموذج مقترح لتحليل SWOT	363

قائمة الجداول

(4-16)	التمييز بين مستويات الأهداف	365
(4-17)	آلية تحليل الفجوات	367
(4-18)	نموذج لصياغة الخطة الإستراتيجية	370
(4-19)	وثيقة الخطة التشغيلية	372

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	سيادة التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى	25
(2-1)	فوائد التخطيط	27
(3-1)	خصائص الإسترتيجية الفعالة	36
(4-1)	هيكل تسلسل الوسائل التخطيطية	39
(5-1)	مستويات (تدرج) الإستراتيجية في المنظمة	39
(6-1)	استراتيجيات النمو والإستقرار والإنكماش	43
(7-1)	عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي	47
(8-1)	عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية	55
(9-1)	نموذج شامل لعملية الإدارة الإستراتيجية	57
(10-1)	علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية والإستراتيجية	59
(11-1)	التخطيط الإستراتيجي سابق ومسبوق	60
(12-1)	خصائص التفكير الإستراتيجي	61
(13-1)	نموذج كوفمان Kaufman (1996)	85
(14-1)	نموذج ستينر Steiner (1979)	88
(15-1)	نموذج فايفر Pfieffer	91
(16-1)	نموذج التشخيص القصير المطبق DCA	93
(17-1)	دورة حياة المصرف الإسلامي	109
(1-2)	خطوات مرحلة التخطيط للتخطيط	151
(2-2)	مكونات التوجه الإستراتيجي في المنظمة	154
(3-2)	مصادر الرؤية الإستراتيجية	158
(4-2)	أنواع القيم	160
(5-2)	مصادر القيم في المنظمة (المصرف الإسلامي)	161
(6-2)	مستويات التشخيص الإستراتيجي	165
(7-2)	هرمية الأهداف على مستوى المصرف الإسلامي	173
(8-2)	عناصر الخطة الإستراتيجية	177
(1-3)	الهيكل التنظيمي العام لمصرف السلام الجزائر	240
(1-4)	نموذج مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر	309

قائمة الأشكال

(2-4)	مراحل تطوير مشروع خطة إستراتيجية بصرف السلام الجزائر	319
(3-4)	تصنيف أصحاب المصالح بمصرف السلام الجزائر حسب معياري الإهتمام والتأثير	322
(4-4)	مخطط مقترح خاص بمشروع عملية تطوير الخطة الإستراتيجية بمصرف السلام الجزائر	324
(5-4)	مصفوفة تحليل الرؤية الاستراتيجية	340
(6-4)	القوى التنافسية الخمس لـ Porter	351
(7-4)	مخطط هيكل السمكة	357
(8-4)	شجرة التفريغ المنطقي	369
(9-4)	المراحل الخاصة بتنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية بمصرف السلام الجزائر	375

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	إستمارة معلومات المقابلة	**423**
02	طلب تسهيل إجراءات البحث العلمي بالمديرية العامة لمصرف السلام الجزائر	**437**

مقدمـــة

تمهيد

أصبحت المنظمات في عالم اليوم على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأهدافها، تعمل ضمن بيئة تتميز بكثرة التقلبات والتغييرات المتسارعة، الأمر الذي جعل الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لديها كمنهج إداري حديث لزامًا من أجل أن تنسجم مع البيئة الجديدة والتحديات الكبيرة، وبالتالي ضمان استمرايتها في السوق وزيادة قدراتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق أصبح التخطيط الإستراتيجي بمثابة البوصلة المساعدة على تحديد التوجهات الرئيسية للمنظمة في المستقبل، وذلك من خلال تحديد رسالة ورؤية وأهداف إستراتيجية واضحة، اضافة إلى دوره الفعّال في التحليل الشامل والمعمّق لِلواقع الحالي والمستهدف للمنظمة، وكذا التّنبؤ بالعوامل المؤثرة مستقبلاً وتقديرها، واستشراف كل المخاطر والتهديدات وإيجاد الحلول التي ترشد المدراء في مسألة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتنسيق الموارد المحدودة للمنظمة مع الفرص المتوفرة لديها في السّوق، لتحقيق أكبر فوائد ممكنة.

ولقد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بوظيفة التخطيط عامة بالرغم من أن هذه العملية تتم في المسقبل وهذا الأخير علمه بيد الله وحده؛ حيث يمكن ملاحظة ذلك من خلال ماذكره الله جل جلاله في الكثير من آيات القرآن الكريم ومن بينها قوله تعالى: ﴿ **وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ كَانَ سَعْيُهُم مَّشْكُورًا**﴾ (**الآية 19: سورة الإسراء**)، ومن هذه الآية يتضح أن المقصودة " بالإرادة " هو ضرورة المبادرة بالتفكير والتخطيط على المدى البعيد، أما " السعي" فهو القيام بعملية تنفيذ ما تم التخطيط له ليصبح واقعا ملموسا.

وحتى تستطيع المنظمة أن تنجح في تطبيق هذا المنهج وبلوغ الفعالية المرجوة منه، فهي في حاجة إلى توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية أو عناصر التفعيل، بحيث يجب أن يكون

لديها قيادة لها قدرة على التفكير الإستراتيجي؛ داعمة ومؤيدة لفكرة إدارة المنظمة استراتيجيا، بآلية تشاركية وحوكمة، اضافة إلى منهجية واضحة في رسم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها.

والمصارف الإسلامية كغيرها من المنظمات المتميّزة، تعمل اليوم جاهدةً لتبني منهج التخطيط الإستراتيجي، ليس من باب تطوير أدائها وإثبات وجودها في السوق والمجتمع والاقتصاد المحلي فقط، وإنما لمواجهة التحديّات والتّهديدات والمخاطر وخاصة الخارجية منها.

فبالرغم من الإنجازات المحلية والدولية الكبيرة التي حقّقتها هذه المصارف في المسيرة التي قطعتها منذ العقد السّابع من القرن الماضي، إلّا أنّه لَا زالت هناك مجموعة من التّحديات والتّهديدات قائِمة أمام قيادة هذه المصارف، والتي تتطلب الجديّة في معالجتها وفق رؤية استشرافية واستراتيجية.

وفي هذا الخصوص أشار المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية (CIBAFI) من خلال ما ورد في الاستبيان العالمي للمصرفيّين الإسلاميّين لسنة 2022 إلى أهم التّحديات التي تشهدها المصارف الإسلامية اليوم بعد أن تعافت من تبعات تفشي وباء كورونا، ولعل أبرزها تمثل في إرتفاع معدلات التضخم، التّقلبات الجيوسياسية والسياسات النقدية المتشدّدة، بالإضافة إلى عدد من العوامل المؤثّرة، ناهيك طبعًا عن القضايا الأخرى بما فيها قضية التحول الرقمي، تغيُّر المناخ، وكذا تعقيدات الصناعة المصرفية وتطورها عالميًا، فضلا عن زيادة حِدة المنافسة إثر دخول الوحدات المصرفية الأجنبية إلى السوق المحلية والإقليمية، وبالتالي فإن كل تلك التحديات مجتمعة ستشكل خطرًا كبيرًا أمام المصارف الإسلامية وخاصة صغيرة الحجم وحديثة الّنشأة منها في حين لم تُحسن التعامل مع تلك التحديات.

ولقد انتبهت المصارف الإسلامية في الجزائر مؤخرا من خلال التّغذية الرّاجعة من المصارف الإسلامية الرّائدة دوليا، وكذا المؤسسّات الدولية الهادفة لدعم صناعة الخدمات المالية الإسلامية

(CIBAFI)، (AAOFI) وغيرهما، إلى حاجتها الماسة لإعادة هيكلة إداراتها، مع ضرورة الانتقال من الممارسات العشوائية إلى الإدارة المنظّمة المبنيّة على رؤية إستراتيجية واقعيّة، واضحة المعالم في فلسفتها وسياساتها.

وبناءً على ما سبق تبادر إلى أذهاننا طرح **الإشكالية الظاهرة أدناه،** والتي ارتأتينا التّركيز من خلال طرحها على "مصرف السّلام الجزائر" كحالة لتجربة التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية الجزائرية، نظرا لإعتباره– أي مصرف السلام الجزائر– واحدا من بين أهم المصارف الإسلامية في الجزائر التي تسعى لمواكبة متطلبّات الإدارة الحديثة والإلتزام بالجودة والتميز.

وفي هذا الخصوص كان مصرف السلام الجزائر أول من بادر في استخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب رسمي في إدارة عملياته ومعاملاته المالية والمصرفية، فقد قام سنة 2018 بإستحداث مكتب خاص بالإستراتيجية وإدارة المشاريع والإشراف على الجودة وذلك بهدف التأسيس لعملية وضع الخطط الإستراتيجية، حيث قام مجلس الإدارة باعتماد ثلاث (03) خطط إستراتيجية ثلاثية خلال الفترة (2016–2024)، يتولى مكتب الإستراتيجية صياغتها، متابعتها وتقويمها. وبناء على ما سبق تمثلت هذه "الإشكالية" في:

ما مدى ممارسة مصرف السلام الجزائر منهج التخطيط الإستراتيجي في ضوء مفاهيمه وأسسه العلمية الفعّالة؟

أولا: الأسئلة الفرعية

إضافة إلى الإشكالية الرئيسية للدارسة، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

– هل يوجد فرق بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي والمفاهيم الأخرى ذات العلاقة؟

– كيف يمكن للمصارف الإسلامية أن تفعّل التخطيط الإستراتيجي لديها؟

– هل يملك مصرف السلام الجزائر المرتكزات اللازمة التي تضمن له النجاح في التخطيط الإستراتيجي؟

– ماهي أهم الصعوبات والمعوقات التي يواجهها مصرف السلام الجزائر في التخطيط الإستراتيجي؟

– فيما تتمثل آليات تفعيل التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر؟

ثانيا: فرضية الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة المطروحة وبقصد تحقيق أهدافها، انطلقنا من فرضية رئيسية مفادها أن: **إدارة مصرف السلام الجزائر تمارس مفاهيم التخطيط الإستراتيجي بطريقة رسمية، مهيكلة ومنتظمة، إلا أن هذه الممارسة غير كاملة ولا تزال تحتاج إلى تطوير أكثر.**

كما تم دعم الفرضية الرئيسية ببعض الفرضيات الفرعية، تمثلت بالآتي:

– نعم، يوجد العديد من الفروقات التي تميز مفهوم التخطيط الإستراتيجي عن باقي المفاهيم الأخرى ذات العلاقة؛

– يمكن للمصارف الإسلامية أن تفعّل التخطيط الإستراتيجي لديها من خلال توفير جميع مرتكزاته الأساسية؛

– يمتلك مصرف السلام الجزائر نسب مقبولة من مرتكزات التخطيط الإستراتيجي (متطلبات التخطيط الإستراتيجي، عناصره، أدوات التشخيص الاستراتيجي (القدرة على التشخيص)، المراحل التخطيطية) والتي تضمن له النجاح في عملية التخطيط الإستراتيجي؛

– إن أهم عوائق التخطيط الإستراتيجي المصرفي الفعّال لدى مصرف السلام الجزائر تلك المرتبطة بالبيئة الخارجية خاصة نقص الشفافية وعدم إستقرار البيئة القانونية والإقتصادية في الجزائر،

وهناك أيضا إنشغال الإدارة العليا بضغوطات العمل اليومي الروتيني، ومحاولة الإبتعاد عن التحيز المعرفي عند مدراء الإدارة الوسطى.

– تتطلب عملية تفعيل التخطيط الإستراتيجي لدى المصارف الإسلامية الجزائرية عامة الإهتمام بتدريب المدراء على الآليات المستحدثة في مجال التخطيط الإستراتيجي والعمل على نشر الوعي التخطيطي بالبيئة الداخلية للمصرف، إضافة إلى سعي السلطات المعنية لتوفير البيئة المناسبة والتي تراعي خصوصية وطبيعة العمل المصرفي الإسلامي.

ثالثا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع التخطيط الإستراتيجي ذاته كعلم حديث نسبيا خاصة في مجال المصارف الإسلامية؛ ويمكن تلخيص أهمية هذا البحث حسب الآتي:

أ. أهمية علمية: وتتلخص في الآتي:

– إثراء مكتبة الجامعات الجزائرية بالدراسات التي تعنى بالتخطيط الإستراتيجي وأدبيات التفكير الإستراتيجي في قطاع المصارف الاسلامية؛

– جعل هذه الدراسة مرجعًا موثوقا به لتوضيح المراحل والخطوات الأساسية الصحيحة التي تمر بها عمليتي التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي؛

– تعزيز المعارف والمهارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لدى المهتمين بهذا المجال.

ب. أهمية موضوعية: وتتلخص في الآتي:

تُستمد الأهمية الموضوعية لهذه الدراسة من مضمونها الذي اشتمل في جزئه النظري على أغلب المفاهيم الأساسية والأدوات والمناهج المتعلقة بمجال التخطيط الإستراتيجي والتي تم تسردها بطريقة مبسطة ومفهومة، إضافة إلى الجانب التطبيقي الذي تم من خلاله توفير مقترح مبني على

دراسة وتحليل واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر يتضمن شروحات مباشرة وعملية يمكن لأصحاب القرار والمعنيين بالتخطيط الإستراتيجي بالمصرف محل الدراسة استخدامها مباشرة دون أي تنظير وغموض في المفاهيم والخطوات الخاصة بعمليتي التخطيط والتنفيذ التي أشبعت شرحا وتفصيلا.

رابعا: أهداف الدراسة

تتلخص أهداف هذه الدراسة في مجموعة النقاط التالية:

- تعزيز المفاهيم الأساسية المتعلقة بمجال الفكر والتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة مصرف السلام الجزائر بمختلف مستوياتها حسب انخراط كل منهم في مراحل التخطيط، وكذلك بالنسبة لجميع المهتمين بالعمل في هذا المجال؛
- التعرف على آليات استخدام أهم مناهج التخطيط والتشخيص الإستراتيجي الحديثة؛
- تقديم عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل مناسب بالاستعانة بنماذج وأدوات التخطيط الاستراتيجي المناسبة والممارسات المثلى المتبعة في هذا المجال؛
- تقييم تجربة المصارف الإسلامية الجزائرية في ميدان التخطيط الاستراتيجي من خلال تجربة مصرف السلام الجزائر، وذلك في ضوء معايير ومواصفات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعّال؛
- الوقوف على أهم العقبات والصعوبات الحالية التي تواجه عملية التخطيط بمصرف السلام الجزائر وتحد من فعاليتها؛
- تقديم تصور مقترح عِلمي وعَملي لعملية التخطيط الإستراتيجي يمكن لمصرف السلام الجزائر تطبيقها بكل سهولة ويسر.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع التخطيط الإستراتيجي في المصارف الاسلامية لعدة أسباب يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسين هما:

أ- أسباب ذاتية

- إثراء رصيدنا المعرفي في مجال التخطيط الإستراتيجي نظرا لأهميته البالغة على المستوى الشخصي وعلى مستوى المنظمات عامة والمصارف الإسلامية خاصة.

ب- أسباب موضوعية

- معرفة أهم نماذج ومعايير ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعّال؛
- معرفة أهم الأدوات والمناهج المعاصرة المستخدمة في التشخيص الاستراتيجي الفعّال؛
- محاولة تسليط الضوء على تجربة مصرف السلام الجزائر في مجال التخطيط الإستراتيجي؛
- محاولة ايجاد الآليات المناسبة لتفعيل التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر بما يتلائم مع خصوصة المصرف.

سادسا: حدود الدراسة

إن معالجة الموضوع استوجب إلزامية ضبط الحدود الزمانية، المكانية والموضوعية وتحديدها كما يلي:

1- الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من (2008-2024) فيما يخص تجربة مصرف السلام الجزائر في مجال التخطيط الإستراتيجي.

2- الحدود المكانية:

تغطي هذه الدراسة المصرف الإسلامي " مصرف السلام الجزائر" كحالة لتجربة التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية الجزائرية الخاصة.

3- الحدود الموضوعية:

تنحصر هذه الدراسة في نطاق التخطيط والتنفيذ، من خلال دراسة وتحليل وتقييم المنهجية التخطيطية لدى مصرف السلام الجزائر والآليات المعتمدة في التنفيذ، ومحاولة وضع مقترح عَملي تفصيلي لعملية التخطيط الإستراتيجي يراعي خصوصية الهيئة محل الدراسة.

سابعا: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

تماشيا مع طبيعة موضوع الدراسة تم استخدام "المنهج الوصفي التحليلي" الذي يتلاءم مع الجانب النظري والجانب التطبيقي لهذه الدراسة، والذي يسمح بتوفير البيانات والحقائق حول مشكلة الدراسة؛ كما تم أيضا الإعتماد على "أسلوب دراسة حالة" في الفصل التطبيقي من الدراسة، أين تم دراسة حالة التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر بالإستعانة بمجموعة من الأدوات أهمها " أداة المقابلة عن طريق إستمارة المعلومات"، و" أداة تحليل المحتوى" للخطط الاستراتيجية والتقارير المنشورة على الموقع الرسمي للمصرف محل الدراسة؛ وكل ذلك كان لدعم الدراسة واستخلاص نتائج ذات مصداقية عالية بعيدة عن إنطباعاتنا الشخصية.

ثامنا: الدراسات السابقة

فيما يلي سيتم عرض لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة مع موضوع هذه الدراسة، مع توضيح أهم ملامحها وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة الحالية كما يلي:

- **دراسة (علوان حميد، 2001)**، بعنوان " فعالية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صايدال"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر، الجزائر.

لقد تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة لإشكالية مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في زيادة الفعالية وتحسين مستوى الأداء في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر لا تأخذ في الحسان التخطيط الإستراتيجي وفق أسسه العلمية، وذلك راجع لعدم وضوح الرؤية المستقبلية، وعدم وضع خطط استراتيجية فعالة وناجعة، أما فيما فيما يخص تجربة صايدال في مجال التخطيط الإستراتيجي، فقد توصل الباحث الى أن مؤسسة صايدال قامت بتحسين خدماتها والرفع نسبيا من مردوديتها وذلك راجع إلى استعمال هذه الأخيرة للوسائل الحديثة في ميدان التحليل الإستراتيجي والمنبثق من الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وتطوير مختلف الوحدات على المستوى الوطني.

وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة استعمال الوسائل الحديثة في التسيير داخل المؤسسات الإقتصادية بهدف تحسين نوعية التحليل الإستراتيجي.

- **دراسة (بن حاج مونير، 2006)**، بعنوان " التخطيط الإستراتيجي في الهيئات العمومية: واقع وآفاق دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

لقد تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة لإشكالية مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الهيئات العمومية وماهي آفاقه المستقبلية؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المركز الإستشفائي الجامعي يعتمد على أسلوب الإدارة بالأزمات بدلا من أسلوب التخطيط الإستراتيجي، وأن التخطيط المعتمد هو عبارة عن تخطيط تنفيذي ووظيفي ولا يرقى إلى مستوى

التخطيط الإستراتيجي، وكذلك مشكل الترسانة القانونية المفروضة على إدارة المستشفى لا تترك هامش للمبادرة لوضع وتطوير استراتيجية لتسيير المستشفى.

وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة إعطاء أهمية أكبر لعملية التخطيط داخل المستفى وخاصة التخطيط الإستراتيجي.

- **دراسة (طرفاني عتيقة، 2007)**، بعنوان " الإنتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن حقيقة الإختلافات بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وتدارك نقائص النظام الأول والإنتقال للنظام الثاني كنظام شامل، وقد تم ذلك من خلال دراسة وتحليل واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية على المستوى العام، من خلال مقارنة ذلك بواقع المنظمات الجزائرية من بينها استراتيجية مجمع صايدال، والتي ركزت الباحثة من خلالها على دراسة الهيكل التنظيمي، الخطوات الاستراتيجية لصايدال، التحليل الداخلي والخارجي للمجمع، عناصر الخطة الاستراتيجية للمجمع، وكان ذلك خلال فترتين زمنيتن مختلفتين وهما فترة ماقبل وبعد العشرية السوداء التي مرت بها الجزائر والفترة أثناء العشرية السوداء.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن فعالية الخطة الإستراتيجية لمجمع صايدال تحققت في ظل بيئة تتسم بالاستقرار النسبي (فترة ما قبل وبعد العشرية)، وأن المجمع يتجه بخطوات ملحوظة نحو أساسيات تطبيق الإدارة الاستراتيجية الا أن هذا التوجه تشوبه بعض النقائص مثل استعمال أساليب بسيطة في التحلبل الإستراتيجي وعدم استعمال السيناريوهات خاصة القطاعية منها.

وبناء على ذلك أوصت الباحثة بضرورة الإقتداء بالتجارب العالمية في مجال التخطيط الإستراتيجي واستنباط المواعظ ومحاولة إسقاطها على واقع المنظمات الجزائرية وما يلائمها.

– **دراسة (رشدي عبد اللطيف وادي، ابراهيم يوسف الأشقر، 2009)، بعنوان** "واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، فلسطين.

لقد تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة لإشكالية واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة من حيث مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري تلك المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، إلى جانب التعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون والتعرف على بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم؛ وقد أظهرت النتائج أن أغلب مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، وقد أشارت النتائج أيضا إلى وجود بعض المعوقات في عملية التخطيط الاستراتيجي من أهمها مشكلة تغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة زيادة الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الإستراتيجي خاصة.

– **دراسة (البشير أبو سفيان محمد، صادق حمود عبد الله الجماعي، 2013)**، بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية"، مجلة شؤون العصر، اليمن.

لقد تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة إشكالية واقع التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمينة، وذلك من خلال دراسة وتحليل الأنشطة والمراحل التخطيطية التي تم على أساسها بناء الخطة الإستراتيجية للمصرف قيد الدراسة، إضافة إلى تحليل مراحل الإدارة الإستراتيجية المتبعة؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى ضعف ممارسة أنشطة ومراحل التخطيط

الإستراتيجي وفق منهجية علمية في المصارف الإسلامية اليمينة، وذلك بضعف التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي، وضعف عملية التحليل الإستراتيجي البيئي، وضعف صياغة الخطة الإستراتيجية بمكوناتها (الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف العامة والتفصيلية) وضعف تنفيذها وضعف متابعة تنفيذها، إضافة إلى ضعف رقابة ومراجعة الخطة الإستراتيجية.

وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة إعداد الخطة الإستراتيجية للمصارف الإسلامية وفق منهجية علمية.

- **دراسة (عبد المولى أبو خطوة، 2013)، بعنوان** " تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي في الجامعات العربية"، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

لقد قام الباحث من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية واقع البحث العلمي العربي، والتعرف على معوقاته، وواقع التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي في بعض الجامعات العربية، وذلك قصد محاولة وضع تصور مقترح لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية للبحث العلمي؛ وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن سبب انخفاض جودة البحث العلمي العربي يعود إلى غياب التخطيط الإستراتيجي الدقيق والواضح. وعلى ضوء ذلك وضع تصورا مقترحا للتخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي تضمن مجموعة من المراحل تمثلت في: التحليل، التخطيط، الاستشارات، التنفيذ، المتابعة والتقويم.

- **دراسة (صالحة حامد الحربي، 2014)**، بعنوان " واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الاستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربيوية، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية.

لقد تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة لإشكالية واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الاستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم، وذلك من خلال تحليل واقع تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي وكذلك على مستوى المجالات (اعداد الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تقييم الخطة الإستراتيجية)، اضافة إلى تحليل معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى المجالات (ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العلملين، ضغوط العمل اليومية)؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية للتخطيط الاستراتيجي ككل وللمجالات جاء بدرجة متوسطة.

وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية لتنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لديهم.

- **دراسة (ناظور حفيظة، 2019)**، بعنوان" التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الإقتصادية:دراسة حالة مؤسسة سوناطراك الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تخطيط، جامعة الجزائر3، الجزائر.

لقد تطرقت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إشكالية دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير المؤسسة الإقتصادية من خلال تجربة سوناطراك الجزائر، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية الدولية للمؤسسة الإقتصادية يلعب دورا أساسيا في تفعيل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة.

وبناء على ذلك أوصت الباحثة بضرورة تبني المؤسسات الإقتصادية استراتيجية فعالة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

- تعقيبنا على الدراسات السابقة:

من خلال إلقاء نظرة على الدراسات السابقة الموضحة أعلاه، نجد أن منها من اهتم بدراسة واقع عملية التخطيط الإستراتيجي، ومنها من اهتم بوضع مقترح لتفعيل تلك العملية وذلك بالاعتماد على واحدة من الأداوات التحليلية والمتمثلة في الإستبيان أو المقابلة.

أما هذه الدراسة الحالية فتلتقي مع هذه الدراسات السابقة إلى حد ما في بعض المجالات كموضوع المفاهيم المتعلقة بالتخطيط والتخطيط الإستراتيجي، ومجال دراسة الواقع والنموذج المقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي، ولكنها تختلف معها من حيث القطاع ومجتمع الدراسة التي اهتمت به، إلى جانب اهتمام هذه الدراسة الحالية بكل من تحليل واقع عملية التخطيط الإستراتيجي بجميع تفاصيلها مع تخصيص فصل كامل لوضع تصور مقترح تفصيلي لعملية التخطيط الإستراتيجي يراعي خصوصية الهيئة محل الدراسة.

- اضافتنا في هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو محاولتها تحليل جميع المراحل والخطوات التفصيلية لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى الهيئة قيد الدراسة، وكذلك محاولة معرفة أغلب العقبات التي تعيق تطبيق العملية التخطيطية وفق أسسها العلمية، وذلك بالاستعانة بالمقابلة الشخصية مع عينة الدراسة بدل الاستبيان الذي تم اعتماده في أغلب الدراسات السابقة، حيث رأينا بأن استخدام المقابلة في مثل هذه المواضيع تولد نتائج أكثر دقة خاصة وأن العينة صغيرة الحجم.

وما يميز هذه الدراسة أيضا هو اقتراح نموذج عملي ومفصل يأخذ بعين الاعتبار خصوصية بيئة الهيئة قيد الدراسة، ويضم مجموعة من الآليات التي من شأنها أن تفعل عملية التخطيط الإستراتيجي لديها، والتي يمكن لمدراء الهيئة قيد الدراسة وكذلك جميع المهتمين بهذا المجال تطبيقها ببساطة دون أي تنظير أو غموض.

تاسعا: هيكل الدراسة

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، وكذا تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة (04) فصول كالآتي:

تمحور الفصل الأول حول " **الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية**"، أين تم التطرق في مبحثه الأول إلى أساسيات عامة حول التخطيط الإستراتيجي من خلال عرض مفهوم التخطيط، وكذا ماهية التخطيط الإستراتيجي، ثم استعراض مختلف المفاهيم ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي وذلك بهدف فك التشابه والتشابك بين المصطلحات؛ أما المبحث الثاني فقد تضمن ثلاثة مطالب تم تقسيمها على مدارس ومناهج ونماذج التخطيط الإستراتيجي؛ في حين تعرض المبحث الثالث إلى دراسة ماهية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية، حيث تم التطرق من خلاله إلى التعريف بالمصارف الإسلامية، ثم التطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية، إضافة لتوضيح أهمية استخدامه في المصارف الإسلامية.

وقد تم تخصيص الفصل الثاني لدراسة " **أهمية تحليل عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المصارف الإسلامية**"، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تم من خلال المبحث الأول التطرق إلى الإطار العام للأداء في المصارف الإسلامية، وذلك من خلال استعراض كل من مفهومه، فلسفته وخصائصه، إضافة إلى تخصيص مطلب خاص لدراسة إدارة الأداء في المصارف الإسلامية؛ أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة مرتكزات عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية، حيث تم ذلك من خلال التطرق بداية إلى بيئة المصارف الإسلامية وأثرها على عملية التخطيط الإستراتيجي، وبعدها تم تناول عملية متطلبات

عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية وكذا استعراض القائمين على هذه العملية، وإضافة لذلك تم دراسة جميع المراحل التي يجب أن تمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف الإسلامي وكذا استعراض مجموعة من الأدوات التخطيطية المساعدة في فعالية تلك العملية. والهدف من الفصل والأول والفصل الثاني يكمن في محاولة تشكيل فكرة عامة حول أغلب المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بغية تطوير فهم الطالبة والقارئ أيضا.

أما الفصل الثالث، فقد تم من خلاله " **تحليل وتقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر**"، وتم اختيار هذا الأخير كحالة لتجربة التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية الجزائرية؛ حيث تم من خلال هذا المبحث اعطاء نظرة عامة عن المصارف الإسلامية في الجزائر من حيث تطور النظام المصرفي في الجزائري والذي انتهى بظهور قانون النقد والقرض (90-10)، أين تم سماح السلطات العمومية بإقامة مصارف خاصة وبناء على ذلك تم انشاء أول مصرف تمثل في بنك البركة الجزائري والذي يعتبر كبداية لنشأة المصارف الإسلامية في الجزائر، تلاه مصرف السلام الجزائر وبعد فترة النوافذ الإسلامية؛ كما تم التطرق أيضا في هذا الخصوص إلى مجموعة الصعوبات التي تواجه هذه المصارف الإسلامية في الجزائر والتي أجبرت هذه الأخيرة الى إعادة النظر في أساليبها الإدارية بهدف مواجهتها أو التكيف معها؛ ولمعرفة تفاصيل أكثر حول المصرف محل الدراسة، تم من خلال المبحث الثاني تقديم عام لمصرف السلام الجزائر، من خلال التطرق إلى ماهيته، معاملاته المالية والمصرفية، إضافة إلى دراسة تطور مؤشرات أنشطته الرئيسية خلال الفترة (2015-2021)؛ في حين تم تخصيص المبحث الثالث لتحليل تجربة مصرف السلام الجزائر في التخطيط الإستراتيجي، وكان ذلك من خلال دراسة ملامح تطور

ممارسته للعملية التخطيطية، كما تم استعراض الإطار العام للدراسة التطبيقية، وأخيرا قياس وتقييم هذه العملية.

وأخيرا الفصل الرابع، والذي ركز على وضع " **تصور مقترح لتفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر**" يتناسب مع خصوصة المصرف، والذي تم بناءه بالإعتماد على ماورد في الجانب النظري من هذه الدراسة، وكذا استنادا إلى نتائج الدراسة التطبيقية، حيث تضمن هذا الفصل مبحثين (02)، قامت الطالبة من خلال المبحث الأول بإستعراض الإطار العام العام للنموذج المقترح من خلال توضيح المعايير المعتمدة في تصميمه، وكذا التعريفات الإجرائية المستخدمة في النموذج، اضافة إلى شرح مكونات النموذج؛ أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة آليات التفعيل والتي تمثلت في مجموعة من الإصلاحات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمصرف، وكذا مجموعة من المراحل والخطوات العملية المفصلة الخاصة بتطوير مشروع الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى مجموعة المراحل الخاصة بتنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية، وذلك بهدف تعزيز عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف إلى جانب معالجة أوجه القصور التي تمت ملاحظتها في تلك العملية من خلال الدراسة التطبيقية.

عاشرا: صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي من مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تعيق انجازه، وكذلك واجه هذا البحث مجموعة من الصعوبات خلال فترة إنجازه والتي تمثلت في قلة الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي وفق خطوات عملية تفصيلية عامة وفي الجانب المصرفي خاصة، وإذا توفرت تجد أغلبها في شكل دورات مدفوعة الثمن وبأسعار جد مرتفعة.

أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد كانت الصعوبة في الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية خاصة وأن عينة الدراسة تمثلت في الإدارة العليا للمصرف، مما صادفنا صعوبة في تفهم بعض الإطارات لضرورة إجراء مقابلة معهم للحصول على معلومات تفصيلية أكثر حول واقع عملية التخطيط الاستراتيجي بالمصرف وقوبلت أغلب الطلبات بالمماطلة في الرد.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية

تمهيد

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من بين المفاهيم المستحدثة التي راجت في العقود الأخيرة في مجال إدارة المنظمات ومن بينها المصارف الإسلامية، وذلك نتيجة التحديات التي يفرضها عالم اليوم والتي تستوجب استخدام آليات معاصرة لفهم وإدراك تداعياتها المختلفة.

وهو يعد أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية القائمة على التفكير الإستراتيجي الخلاق، حيث يعمل التخطيط الإستراتيجي عموما على تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة والذي يعنى بتحديد هويتها وطبيعة عملها وسبب وجودها، فضلا عن توفيره لمجموعة من الأدوات التحليلية التي تساعد متخذي القرارا على فهم بيئة منظماتهم الداخلية وما يتعلق بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، إلى جانب فهمهم للبيئة الخارجية وما يتعلق بها من فرص وتهديدات، وذلك بهدف تسهيل عملية اختيار الاستراتيجية الأفضل من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية المتاحة، الأمر الذي سيساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وبهدف الإلمام بجميع الجوانب المهمة في هذا الموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي من خلال الدراسة التفصيلية للمباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات عامة حول التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني: مدارس ومناهج ونماذج التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثالث: ماهية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية

المبحث الأول: أساسيات عامة حول التخطيط الإستراتيجي

شكل موضوع التخطيط الإستراتيجي محور الكثير من الدراسات، نظرا لأهميته القصوى في إحداث نقلة نوعية في العملية الإدارية لدى المنظمات؛ ومن خلال هذا المبحث سنحاول إستعراض أغلب المفاهيم الأساسية المرتبطة بمجال التخطيط الإستراتيجي عموما.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط

قبل الولوج في المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، ومن أجل الفهم الدقيق لهذا المصطلح، سنتطرق بداية من خلال هذا المطلب لمفهوم التخطيط بشكله العام ومن خلال المطلب الموالي سنتطرق لمفهوم الإستراتيجية وصولا لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.

الفرع الأول: تعريف التخطيط

سيتم التطرق لبعض المفاهيم حول التخطيط كما يلي:

1. التخطيط لغة:

" يُقال خط على الشيء إذا رسم علامة ليعلم أنه قد حازه لنفسه، ويقال فلان يخط على الأرض إذا كان يفكر في أمره ويديره".[1] وكلمة **تخطيط** هي" مصدر خطط، أي رسم خطوط الخريطة "[2].

أما **خطة:** ج خطط فهي " منهج، طريقة، أسلوب – خطة عمل–"[3]

---

[1] محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، وآخرون، **لسان العرب**، الطبعة 03، دار صادر، بيروت، 1995، ص 858.

[2] يوسف محمد رضا، **معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة**، الطبعة 01، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006، ص332.

[3] أنطوان نعمة، عصام مدور، وآخرون، **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، الطبعة 01، دار المشرق، لبنان، 2000، ص 399.

2. التخطيط اصطلاحا:

وردت عدة تعريفات لمصطلح التخطيط تعود إلى الكثير من الكتاب والباحثين العرب منهم والأجانب، ومن بين أهم تلك التعريفات نذكر ما يلي:

- " التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل"[1].

- التخطيط هو "عملية تتضمن وضع الأهداف والسياسات والإستراتيجات، تحديد الإجراءات، عمل التنبؤات والموازنات التخطيطية، ووضع برامج العمل والجداول الزمنية الخاصة بالمنظمة كلها أو جزء منها"[2]. نلاحظ أن هذين التعريفين يركزان على عنصر مهم وهو " **تنبؤ التخطيط بالتوجهات المستقبلية** "، حيث يعتبر هذا العنصر هام جدا في أي عملية تخطيطية.

- التخطيط هو "عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع المعرفة المحتملة بالمستقبل، وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة مع التوقعات وذلك من خلال تغدية عكسية منتظمة"[3]. نلاحظ أن هذا التعريف ركز على "**عملية اتخاذ القرارات**" في التخطيط ومدى تأثير هذه القرارات على مستقبل المنظمة.

- التخطيط هو "عملية تحديد الأهداف المستقبلية وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف واختيار الخيارات (البدائل) المتأتية عن مسارات العمل المناسبة.[4]

---

[1] عبد العزيز النجار، **الإدارة الذكية**، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص 85.

[2] عبد الرحمان توفيق، **منهج الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998، ص2.

[3] Peter F. Drucker. **The Practice of Management,** N.Y : Harpe and Row, 1954, p23.

[4] Robert L.Barker , **The Social Work Dictionary,** Washington DC : NASW Press, 4th, ed, 1999, p30.

– التخطيط هو " تلك الوظيفة الفعلية الإدارية التي توجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمينة محددة".[1] نلاحظ أن هذين التعريفين ركزا على نقطتين أساسيتين في تعريفهم للتخطيط وهما اهتمام التخطيط "**بتحديد الأهداف**" الخاصة بالمنظمة ومحاولة "**ايجاد الوسائل**" المناسبة لتحقيقها.

نستنتج مما سبق، أنه بغض النظر عن عدد التعريفات التي تناولت موضوع التخطيط إلا أنه يمكن القول، بأن التخطيط يعتبر أحد الوظائف الإدارية المهمة في الإدارة، وهو أسلوب يقوم على أساس أربعة (04) عناصر رئيسية، تتمثل في ما يلي:

- **التنبؤ:** وهو قيام المنظمة بإجرء توقعات وافتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل؛
- **التقدير:** وهو العمل الموجه لحل مشكلة معينة وذلك من خلال دراستها من جميع جوانبها؛
- **الغاية:** وهو إختيار الأعمال الصحيحة المراد الوصول إليها؛
- **الوسائل:** ويقصد بها تحديد الطرق الصحيحة لتحقيق الغايات والأهداف المرجوة.

الفرع الثاني: موقع التخطيط من العملية الإدارية

وصف أغلب الباحثين وظيفة التخطيط بأنها "**جوهر العملية الإدارية**" بإعتبار أنها الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع العمليات الإدارية داخل المنظمة، وتوجه سائر الوظائف الإدارية الأخرى، من تنظيم؛ توجيه؛ رقابة؛ إشراف؛ اتخاذ قرار؛ اتصال؛ تنسيق وقيادة [2]، كما هي موضحة في الجدول رقم (1–1) التالي:

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 28.

[2] محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6 ، ص 19، تاريخ الإطلاع: 2021/11/10، على الساعة: 14:31.

الجدول رقم (1-1): وظائف العملية الإدارية

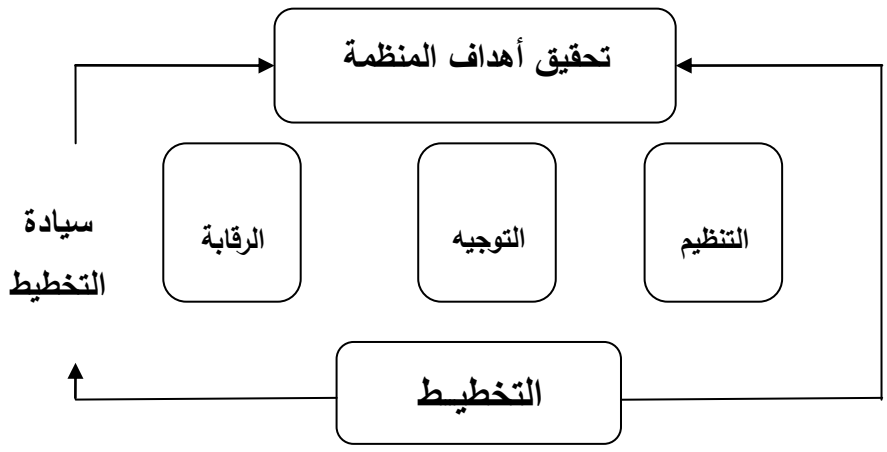
أولا:	الوظائف المتعاقبة
	- التخطيط Planning
	- التنظيم Organizing
	- التوجيه Directing
	- الرقابة Controlling

ثانيا:	الوظائف المستمرة
	- صنع القرار Decision Making
	- الإتصال Communication
	- التنسيق Coordinate
	- القيادة Leadership

المصدر: محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6 ، ص 19، تاريخ الإطلاع: 2023/11/10، على الساعة: 15:30.

حيث يتطلب تخطيط التنظيم توزيع العمل وتقسيمه، ويتطلب تحديد العلاقات بين الأقسام وتوزيع السلطة أو تفويضها وكذا تنسيق الجهود بين جميع الأقسام والأفراد، كما هو الحال في التوجيه والقيادة، فيجب ربط الخطط بإصدار الأوامر وتحفيّز الأفراد وتطوير نظم إتصال فعالة؛ أما على مستوى الرقابة فإنه يمكن القول أنه لا رقابة من غير خطة، ذلك أن الرقابة تعني وضع المعايير ومقارنة النتائج وتقويمها ضوء ما هو مرسوم في الخطة[1]. والشكل رقم (1-1) يوضح سيادة وظيفة التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى:

الشكل رقم (1- 1): سيادة التخطيط على الوظائف الإدارية الأخرى



المصدر: طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **كيف تكتب خطة استرتيجية؟**، قرطبة، الرياض، 2004، ص 21.

[1] عبد العزيز الحر، **أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الإستراتيجي**، الطبعة 02، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2009، ص 17.

الفرع الثالث: أهمية التخطيط

تأتي أهمية أو جدوى التخطيط في أي منظمة في كونه يعرف المدراء " **ماذا يريدون، وكيف يمكن أن يصلوا إلى ذلك** "؛ فالتخطيط هو الجسر الذي يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة[1]، ولذلك فهو ضرورة حتمية لأي منظمة تسعى للبقاء والاستمرار والنمو. ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهمية التخطيط في النقاط التالية[2]:

- يساعد التخطيط على توفير أكبر قدرة للمنظمة على التكيف، وذلك من خلال التحديد المسبق لأفضل طرق وأساليب العمل في ضوء ما يمكن حدوثه مستقبلا؛
- يهدف إلى ضمان عدم حدوث التناقض بين الوسائل أو الأهداف؛
- يعمل على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة، ومع الأهداف العامة التفصيلية من جهة أخرى، وهذا بدوره يؤدي إلى تحديد خطوات العمل بطريقة منطقية ومتسلسلة ومتكاملة لجميع العاملين في المنظمة؛
- يدعم التخطيط المركز التنافسي للمنظمة، من خلال المرونة التي يوفرها فيما يتعلق بتطوير وتعديل أساليب العمل وزيادة أو تخفيض الإنتاج؛
- التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء التي قد تنتج من خلال تفاعل الأنشطة على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، لأنه أسلوب يقوم على التريث والموضوعية في اتخاذ القرارات، لذلك فالتخطيط يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة؛

---

[1] عبد العزيز الحر، **مرجع سابق**، ص16.

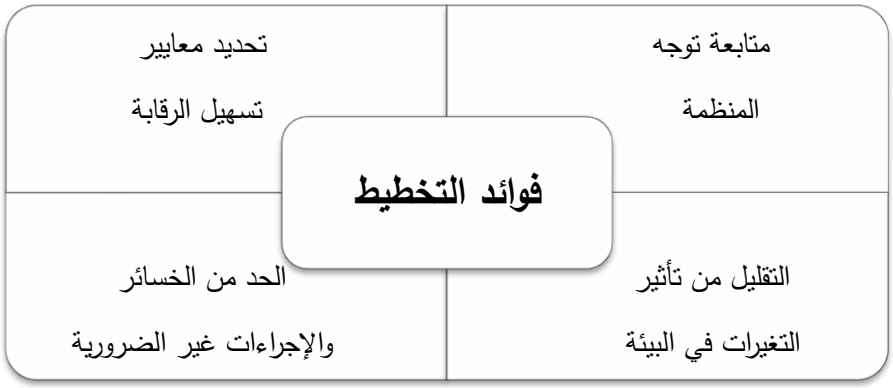
[2] نبيلة جعيجع، **التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص5.

- يسعى التخطيط لتحقيق مبدأ الرقابة في جميع مراحل التنفيذ بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة، من خلال تسهيل عملية الرقابة وكذا التركيز على الأهداف.

الفرع الرابع: فوائد التخطيط

تتمثل فوائد التخطيط في المنظمة في أربعة (04) نقاط أساسية يمكن تلخيصها في الشكل رقم (1-2) الموالي:

الشكل رقم (1-2): فوائد التخطيط



Source : Stephen Robbis, David DeCenzo & autre, **Management : L'essentiel des concepts et pratiques**, 9e édidition, Published by PEARSON France, 2014, p128.

1. متابعة توجه المنظمة: فالمدير الذي ينتهج التخطيط بشكل صحيح في إدارته لمنظمته، يستطيع أن يزاول مهامه وأنشطته في الحاضر وفي نفس الوقت هو على دراية بحالة منظمته في الماضي ومن جانب آخر عينه على منظمته في المستقبل، وهو الأمر الذي سينعكس إيجابا على أهداف وغايات المنظمة؛

2. التقليل من تأثير التغيرات في البيئة: فمن بين أهم الفوائد التي سيجنيها المدراء من انتهاج أسلوب التخطيط هو اكتساب الحكمة في اتخاذ القرارات المناسبة عند تعاملهم مع التقلبات البيئية المفاجئة التي يمكن أن تطرأ على بيئة العمل وعدم الاستسلام لها أو عدم القدرة على مواجهتها،

فالتخطيط سيجعل المديرين قادرين على استشراف المستقبل وتحليله بموضوعية والتحرك اليه بإيجابية؛

3. الحد من الخسائر والإجراءات غير الضرورية: فالتخطيط سيساعد المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها، إلى جانب منحها القدرة الكبيرة على تنسيق الجهود مع الآخرين وتوظيف طاقاتهم وجهودهم واستثمارها بما يخدم أهدف وغايات المنظمة، كما ستكون أكثر قدرة على استغلال الفرص التي تعرض لها.

4. تحديد معايير تسهيل الرقابة: فلا رقابة من غير خطة، وذلك أن الرقابة تعني وضع المعايير ومقارنة النتائج وتقويمها ومطابقتها مع ما ورد في الخطة[1].

الفرع الخامس: خصائص التخطيط

يوجد عدد من الخصائص التي ينفرد بها التخطيط، ومن أهمها نذكر ما يلي[2]:

- التخطيط عملية فكرية لمحاولة تحقيق الاختيار الواعي للمسارات والتوجيهات الأساسية لاستغلال الفرص وتجنب القيود؛
- لا يمكن للتخطيط أن يتحول إلى واقع ملموس دون سياسات وخطط وبرامج عملية قابلة للتطبيق؛
- يوجد التخطيط في كل مجالات أعمال المنظمة؛

---

[1] عبد الله عيد العتيبي، **فنجان من التخطيط**، الطبعة 02، دار إقرأ للنشر والتوزيع، الكويت، 2012، ص 25، (بتصرف).

[2] المرجع:

– محمد بن علي الحميدي، **التنظيم والتخطيط**، الطبعة 2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014، ص 17–18.

– مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق**، ص21.

- لا يمكن أن يكون التخطيط فعالا بدون وضع خطة شاملة وبسيطة تسهل من عملية التنفيذ؛
- التخطيط مسبوق بعملية التفكير الإستراتيجي، وهو يسعى إلى التقدم للأمام رغم أن الضرورة تقتضي أحيانا الرجوع خطوة للوراء من أجل التقدم خطوتين إلى الإمام؛
- التخطيط للمستقبل هو في عالم الغيب، وهو ما يتطلب إيمانا بإمكانية حدوثه؛
- التخطيط يتضمن سلسلة من القرارات التي قد لا يتمكن صانعوها من جني ثمارها في مستقبل مليء بالمفاجئات؛
- يعتمد التخطيط على المعلومات الصحيحة الكاملة والمحايدة، فلا يوجد تخطيط بدون معلومات؛
- التخطيط، توقع وتخمين واستقراء لمستقبل مستمر، لذا فهو قابل للخطأ والصواب وسرعة التغيير؛
- التخطيط يعبر عن إرادة لما يجب أن يكون عليه المستقبل، لذا فهو قابل للتعديل أو الإنحراف أو الفتور؛
- التخطيط يساعد على تحديد الورقة الرابحة التي قد تتمثل في ميزة تنافسية يصعب تقليدها وتحقق للمنظمة التفوق على منافسيها.

الفرع السادس: خطوات التخطيط

إن التخطيط كعملية يتضمن مجموعة من الخطوات الممنهجة والمرتبة ترتيبا منطقيا، وهي موضحة كالتالي[1]:

1. التنبؤ: وهو يمثل أولى الخطوات في تسلسل عملية التخطيط، حيث يعرف هذا النشاط على أنه" تقدير قيم العناصر المؤثرة في مستقبل المنظمة استنادا على مبادئ علمية، وأهم هذه المبادئ

[1] محمد بن علي الحميميدي، **مرجع سابق**، ص21، (بتصرف).

أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي"[1]؛ وبمعنى آخر فإن التنبؤ يستند على كمية ونوعيةالبيانات والمعلومات التي تم جمعها من قبل القادة والمرؤوسين في المنظمة والتي يتم تقييم اتجاهاتها بشكل مستمر لغرض التنبؤ بتوفر الفرص وامكانية حدوث أي تهديدات في المستقبل، ولذلك يعتبر التنبؤ تلك المرحلة التي تتم قبل صياغة الهدف.

2. التقدير: يعتبر تعيين المهمة نقطة بداية خطوة التخطيط الثانية، فبينما يتطلب التنبؤ نظرة واسعة إلى المستقبل لتوقع الأحداث المستقبلية، فالتقدير ينحصر بالعمل المحدد لمعالجة مشكلة معينة. ولفاعلية هذه الخطوة يتعين على القائد الاحاطة الكاملة بجميع جوانب المشكلة المطروحة للتوصل إلى أفضل الحلول الممكنة لها، ومن بين المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التقدير نذكر:

- تشخيص المهمة (تحليل المهمة وتصنيفها وتحديد المعلومات المطلوبة لتنفيذها ومصادرها)؛
- البحث عن الحلول البديلة لتنفيذ المهمة؛
- دراسة الحلول الممكنة للتنفيذ والتي قد تكون متعددة؛
- تقييم البدائل ودراسة كل حل من الحلول بشكل مستقل دراسة وافية بالاستناد على معلومات دقيقة واختيار الحل الأفضل الذي يكون أقل تكلفة ممكنة ويحقق الهدف المطلوب (إتخاذ القرار)؛

3. إعداد الخطط: حيث يتم في هذه المرحلة ترجمة جميع الخطوات السابقة بتفاصيلها ضمن وثيقة رسمية تتضمن كل من الأهداف العامة، السياسات العامة، تقدير الإيرادات والنفقات، الأهداف

[1] أحمد ماهر، **الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 04، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص23.

التشغيلية، الإجراءات، الجداول والموازنات التقديرية، يتم المصادقة عليها من قبل الإدارة العليا وبعدها تنشر للمرؤوسين كأمر للتنفيذ.

الفرع السابع: أنواع التخطيط

هناك أنواع عديدة من التخطيط، ويعتمد تصنيفها على المعيار الذي نستخدمه، وفيما يلي قائمة– ليست شاملة– موضحة في الجدول رقم (1–2) عن أهم أنواع التخطيط ومعايير تصنيفها:

الجدول رقم (1–2): أنواع التخطيط

المعيار	نوع التخطيط
حسب عنصر الزمن	- التخطيط طويل المدى (الاستراتيجي) مدته 5 سنوات فأكثر. - التخطيط متوسط المدى (التكتيكي) مدته 1 سنة الى اقل من 5 سنوات. - التخطيط قصير المدى (التشغيلي) مدته اقل من سنة .
حسب نوع المجال	- التخطيط الاداري - التخطيط التعليمي - التخطيط الاجتماعي - التخطيط الصحي - التخطيط العسكري - التخطيط المصرفي
حسب المستهدف من عملية التخطيط	- تخطيط الموارد البشرية - التخطيط المالي - التخطيط الطبيعي - التخطيط البيئي
حسب وحدة العمل	- التخطيط على مستوى الوحدات الصغيرة - التخطيط على مستوى الوحدات المتوسطة - التخطيط على مستوى الوحدات الكبيرة
التخطيط حسب الدرجة	- التخطيط الشامل - التخطيط الجزئي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 38.

وتلبية لأغراض هذه الدراسة، فسوف يتم التركيز على " التخطيط الإستراتيجي"، والذي سيتم التطرق إليه بإسهاب أكثر خلال المباحث الموالية والفصل الثاني من هذه الدراسة.

المطلب الثاني: ماهية التخطيط الإستراتيجي

إن مصطلح التخطيط الاستراتيجي مركب من مصطلحين أساسيين هما "**التخطيط**" و"**الإستراتيجية**"، ولفهم دقيق لمفهوم التخطيط الإستراتيجي كان لابد من التعرف أولا على مفهوم التخطيط بشكل عام – كما وضحناه سابقا– والآن سنتعرف على مفهوم الإستراتيجية وصولا لتعريف التخطيط الإستراتيجي والذي يمثل مزيجا بين التخطيط والإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

1. تعريفها:

نقلت كلمة الاستراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوس (Strategos)، وحتي القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قِوي الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك[1].

وخلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين تم اقتباس هذا المصطلح وظهر في مجال الأعمال، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق " ليندون جونسون" إلى تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية سنة 1965؛ وقبل نهاية الستينيات من

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية**، الطبعة 01، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2004، ص 21.

القرن الماضي، تجاوز مفهوم التخطيط الإستراتيجي حدود الولايات المتحدة ووصل إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا[1].

فعلى سبيل المثال، مصطلح الاستراتيجية أصبح يستخدم في الإدارة من منطلق أن أي منظمة عليها أن تضع استراتيجية لنفسها، وأن تمارس الإدارة الاستراتيجية وتضع تخطيطا استراتيجيا لنفسها في المدى الطويل[2].

ولتوضيح مفهوم وأبعاد مصطلح الإستراتيجية بالقدر المناسب، سيتم سرد بعض أهم التعريفات التي وردت عن مجموعة من الكتاب والباحثين المختصين في المجال، وهي كالآتي:

– الإستراتيجية هي" كيفية التنافس مع الخصوم الحاليين أو المتوقعين"[3].

– الإستراتيجية هي" خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن إيجاد درجة من التوافق بين مهمة المنظمة وأهدافها، وبين هذه المهمة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية ".[4]

– الإستراتيجية هي"عملية فكرية منضبطة ذات مدخلات ومخرجات، ووسائل محددة بأعلى درجات الدقة الموضوعية لتحقيق غايات وأهداف كبرى لاحقا. وترتكز إلى "حسن التقدير" الذي يعني القدرة على دمج مجموعة من المعطيات والإفتراضات الظرفية والمتغيرة والمتشابكة سعيا للوصول إلى

---

[1] محمد بن ناصر البيشي، **مرجع سابق**، ص 104.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق**، ص 124.

[3] Steiner, G.," **Strategic Planning: What Every Manager Must Know?**", The Free Press, N.Y 1979. P71 .

[4] منذر قاسم محمد الشبول، **واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2005، ص 09.

صورة مستقبلية بأعلى قدر ممكن من الوضوح واليقين، وهي ما يسميه علماء الإجتماع والإدارة "**الإستباقية الواقعية**" للأمور والاحداث"[1] .

– الإستراتيجية هي " تحديد الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها طويلة المدى، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك بناء على العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها" [2].

– " الإستراتيجية يمكن أن تكون خدعة أو طريق للتفوق بالحيلة على المنافسين، وهي تحديدا وسيلة تحقيق الرؤية".[3]

– الاستراتيجية هي عبارة عن[4]:

أ. خطـــــة Plan: موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف؛

ب. منـــــاورة proy: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم؛

ج. نموذج Patten: متناغم الاجزاء من خلال السلوك المقصود وحتى غير المقصود للوصول إلى مركز position أو وضع مستقر في البيئة وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

---

[1] يونس إبراهيم التميمي، **الإدارة الإسترتيجية في المصرف الإسلامي: كفاءة استخدام الموارد بين المنهج والممارسة**، الطبعة 01، شركة دار الأكاديميون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019، ص 67.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، **مرجع سابق**، ص219.

[3] محمد بن ناصر البيشي، **مرجع سابق**، ص 107.

[4] Henry Mintzberg, **The Rise and Fall of Strategic Planning** : Reconceiving Roles for Planning Plans. Planners, Henry Mintzberg , New York, N.y 1994,p 63 .

وبعد تفحص التعريفات السابقة، يمكن إعطاء تعريف شامل للإستراتيجية في المنظمة، بأنها "عبارة عن إطار أو مسار، يرتكز على قوة الرؤية والتفكير والذكاء الاستراتيجي للقادة، يتم من خلاله تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تعمل بها المنظمة، وكذلك سبل استخدامها للموارد والامكانيات المتاحة لديها، بما يحقق التفوق على المنافسين في البيئة الصناعية والوصول الى أهدافها وغاياتها خلال مدة معينة".

2. أهمية الإستراتيجية:

تكمن أهمية وجود الاستراتيجيات في المنظمات في مجموعة النقاط الرئيسية التالية[1]:

- تتضمن الإستراتيجية الأعمال الرئيسية التي تحدد الإتجاه الضروري الذي يتعين على المنظمة العمل به؛
- تشير الإستراتيجية إلى القرارات الرئيسية التي تحقق الرسالة أو الغرض من وجود المنظمة؛
- تمثل الإستراتيجية القاعدة التي يقوم عليها النظام الصحيح لقياس الأداء بالمنظمة، وذلك من خلال تحديد مراحل الإنجاز الرئيسية التي تسمح لها بقياس التقدم المحرز؛
- التعاون بين إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة؛
- الديناميكية وسهولة التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- استخدام الموارد المتاحة للمنظمة بشكل صحيح.

3. خصائص الإستراتيجية الفعّالة:

من خلال ما سبق وبشكل عام يمكن القول، بأن الاستراتيجيات الناجحة والفعالة تشتمل

[1] طارق عبدالله عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y، 2020، ص13، تاريخ الإطلاع: 2021/11/15، على الساعة: 14:52.

على أربعة (04) خصائص أساسية كما هو موضح في الشكل رقم (1-3)، وتتمثل فيما يلي:

الشكل رقم (1- 3): خصائص الإسترتيجية الفعّالة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: منذر قاسم محمد الشبول، **واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2005، ص9.

1.3. الأهداف البسيطة طويلة الأجل: إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية هو وضوح الاهداف، وعلى هذا فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون باستطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاها ثابتا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات.

2.3. تحليل البيئة التنافسية/ فهم بيئة العمل المحيطة: إن أهم عوامل نجاح المنظمة هو قدرتها على تحديد حاجات المستهلكين في المجتمع.

3.3. التقييم الموضوعي للموارد : إدراك المنظمة لمواردها وإمكاناتها الأساسية.

4.3. التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات: لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة. ويتطلب التنفيذ المؤثر للاستراتيجية توفر السيطرة

والقيادة– ونعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الادارية التي تتضمن الإلتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة– إضافة الى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية[1].

4. أنواع الإستراتيجية:

يوجد أنواع عديدة من الإستراتيجيات، وبشكل عام يمكن تحديدها في ضوء التصنيفات التالية[2]:

1.4. حسب درجة التفصيلات للإستراتيجية: وتشمل ما يلي:

أ. **السياسات:** يتم تفسير الإستراتيجية من خلال مجموعة من السياسات، مثلا: استراتيجية التخصيص في منظمة معينة، تحتاج عند تنفيذها إلى المزيد من التوضيح والضبط، فيقوم مستوى وظيفي أقل من مستوى واضع الاستراتيجية بوضع مجموعة من السياسات توضح حدود الاستراتيجية، وكيفية تطبيقها على أرض الواقع.

وترجع أهمية السياسات إلى أنها تحدد الإتجاه الرئيسي الذي تسير وفقا له أعمال المنظمة في المستقبل حتى تحقق أهدافها، وبناء على ذلك تعتبر الساسية مرشدا عاما في اتخاذ القرارات.[3] والجدول رقم (1– 3) يوضح أهم الفروقات بين السياسات والإستراتيجية كما يلي:

---

[1] منذر قاسم محمد الشبول، **مرجع سابق**، ص9.

[2] محمد بن ناصر البيشي، **مرجع سابق**، ص 110، (بتصرف).

[3] سيد عليوة، **دورة إعداد الخطط الإستراتيجية**، الطبعة 01، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، ص 68.

الجدول رقم (1-3): مقارنة بين السياسة والإستراتيجية

السياسة	الاستراتيجية
تضع خطوطا إرشادية لتنفيذ مسار الإستراتيجية	تحديد المسار الرئيسي لبلوغ الرؤية الإستراتيجية
تضعها الإدارة الوسطى	تضعها الإدارة العليا
تبنى على معلومات من داخل المنظمة	تبنى على معلومات من خارج المنظمة
مسبوقة بالإستراتيجية	مسبوقة بالرؤية

المصدر: محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6 ، ص111، تاريخ الإطلاع: 2021/11/22، على الساعة: 09:22.

ب. القواعـــد: مجموعة قوانين تنظم بيئة العمل في المنظمة، وتصاغ بأسلوب المسموح وغير المسموح به.

ج. الإجراءات: وتسمى أحيانا بإجراءات التشغيل، وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفا مفصلا[1].

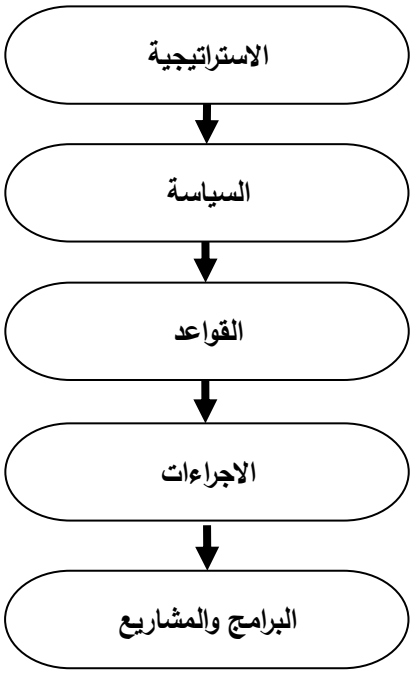
د. البرامج: وهي عبارة عن مجموعة من النصوص التي تحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة[2]، وتكون مدعمة من قبل المنظمة برأسمال وموازنات تشغيلية.

وبناء على ما سبق، يمكن وضع الشكل رقم (1-4) الآتي، والذي يوضح هيكل تسلسل الوسائل التخطيطية؛ وهو كما يلي:

[1] سيد عليوة، **مرجع سابق**، ص 67.

[2] **نفس المرجع**، ص68.

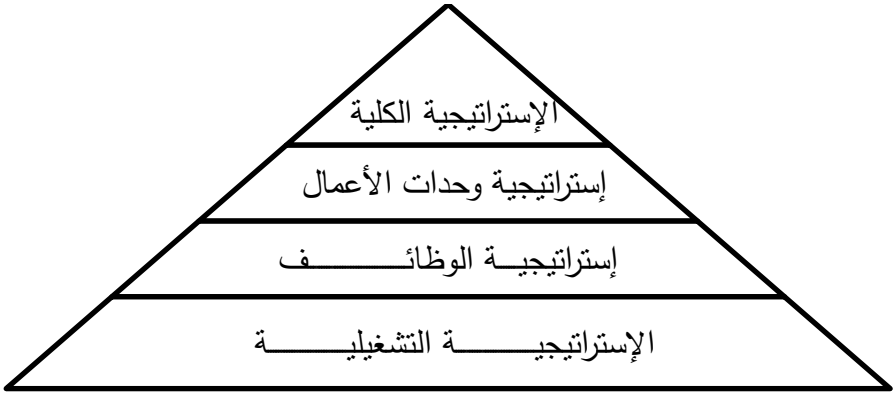
الشكل رقم (1- 4): هيكل تسلسل الوسائل التخطيطية



المصدر: محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6 ، ص 117، تاريخ الإطلاع: 2021/11/24، على الساعة: 18:00.

2.4. حسب المستويات للإستراتيجية : وتشمل أربعة (04) مستويات رئيسية – حسب أغلب آراء الباحثين في مجال الإستراتيجية–، ولكل مستوى مكانته وخصائصه والدور المخطط له والجهات المسئولة عن وضعه؛ وفيما يلي تفصيل ذلك في الشكل رقم (1-5) والشرح الذي يليه:

الشكل رقم (1-5): مستويات (تدرج) الإستراتيجية في المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية**، الطبعة 01، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2004، ص223.

أ. **الاستراتيجية الكلية:** تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى ككل، إذ يهتم هذا النوع من الإستراتيجيات بمجموعة النقاط الرئيسية التالية[1]:

- منتجات أو خدمات المنظمة بشكل عام؛
- المركز التنافسي وتحديد الحصه التسويقية؛
- تحديد الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها؛
- تحليل الفجوة الاستراتجية بين الوضع الحالي والوضع المستهدف للمنظمة؛
- تحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها؛
- بيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة.

ب. **استراتيجية وحدات الأعمال:** ويشار إليها أحيانا " الإستراتيجية التنافسية"، والتي توضع عادة عادة على مستوى وحدات الأعمال (SBU)، حيث يتم تحديد هذا النوع من الإستراتيجيات على أساس ترجمة رسالة المنظمة ككل ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية العامة إلى استراتيجيات تنافسية لكل وحدة من وحدات الأعمال في المنظمة[2]. ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الخصوص ما يتعلق بالاستراتيجيات التمويلية، التجارية، واستراتيجيات بتنمية السوق وخطط المنتجات أو الخدمات والترويج...وغيرها[3].

ج. **إستراتيجية الوظائف:** يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بتعظيم الكفاءة، حيث تهتم استراتيجيات الوظائف بالمجالات الوظيفية للمصرف والتي تشمل وظيفة الإنتاج، والمعلومات، الظبط، المراقبة... الخ، ويقل نطاقها الى ما بعد استراتيجية الأعمال؛ ويجب على كل مدير

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، **مرجع سابق**، ص 223.

[2] نبيلة جعجع، **مرجع سابق**، ص.16

[3] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 69.

مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية تحديد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية، حيث يجب أن يضع مدير كل مجال نصب عينيه الإستراتيجية الكلية إضافة إلى إستراتيجيات وحدات الأعمال عند وضعهم للإستراتيجيات الوظيفية[1].

د. الإستراتيجية التشغيلية: وتتمثل في الإستراتيجيات التنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه، حيث يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على ايجاد الطرق الكفيلة والحلول السريعة للقضايا المستعجلة والتي تحتاج الى قرار قوي وسريع ومرحلي. ومن أمثليتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد ...إلخ.

3.4. حسب الإتجاه الإستراتيجي: وتشمل ثلاثة (03) إتجاهات رئيسية، وهي:

أ. إستراتيجيات النمو (التوسع): وهي الإستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة العليا إحداها أو (بعضها) عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائض المالية[2].

ب. إستراتيجيات الإسقرار (الثبات): استراتيجيات الإستقرار هي تلك التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تنتهي مرحلة النمو أو تحتاج المنظمة للحفاظ على مجموعة النشاطات الحالية، والوضع الاقتصادي الحالي؛ وتتطلب المحافظة على استمرارية المنظمة معالجة ما قد يحدث من تقلبات في معدلات الطلب وفي الحصة السوقية للمنظمة، ومن ثم في ربحيتها وتنوع استراتيجيات الإستقرار[3].

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص30.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق**، ص 132.

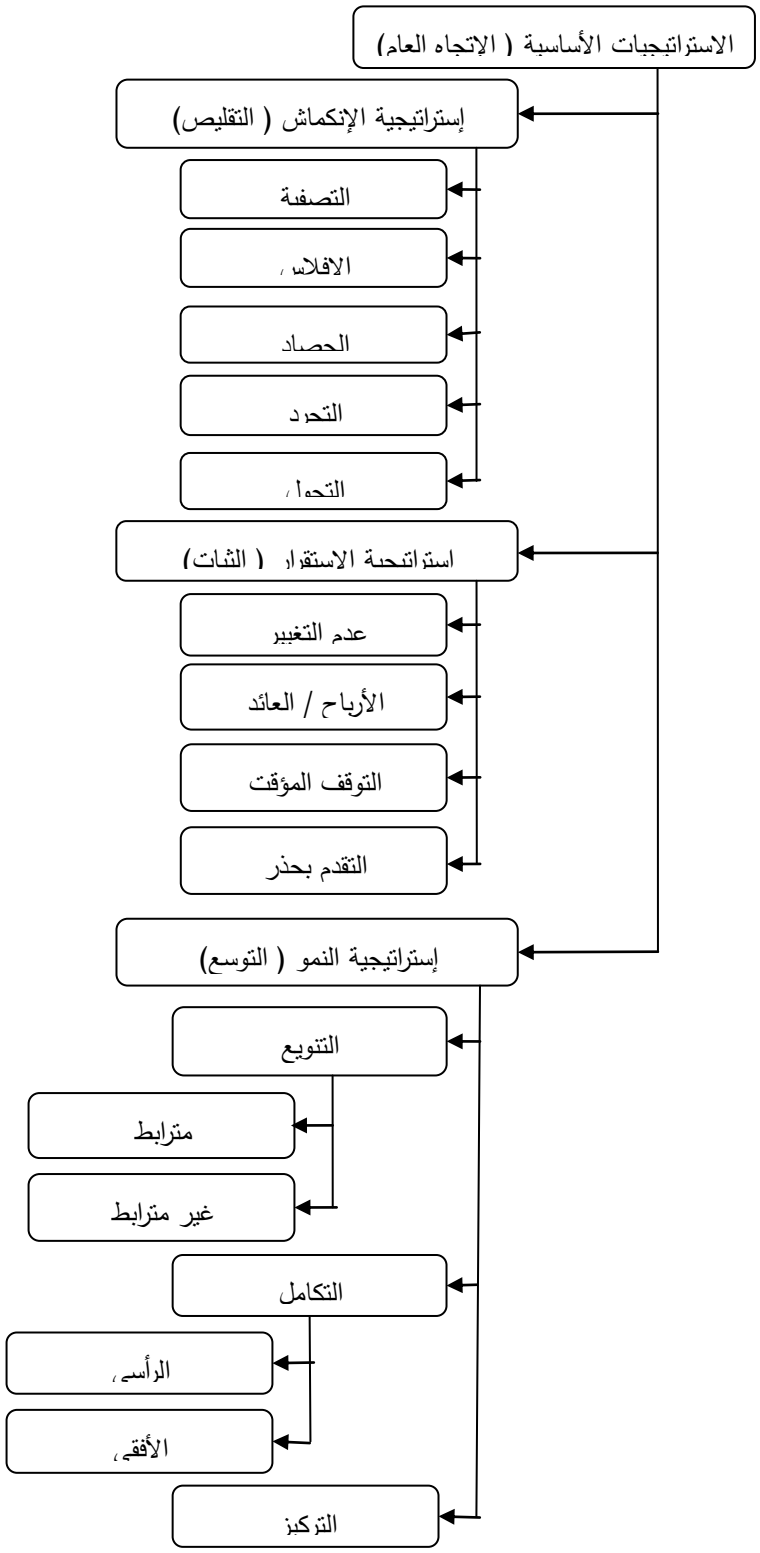
[3] نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الاستراتيجية:المفهوم الأهمية والتحديات**، عالم الكتب الحديث، إربد، 2009، ص 18.

ج. إسترتيجيات الإنكماش (التقليص): وهي تلك الإستراتيجيات التي تختار الإدارة العليا إحداها عندما تفشل استراتيجيات الإستقرار في معالجة الركود أو الفشل المالي والحفاظ على استقرار حجم نشاط المنظمة وحصتها السوقية أو ايراداتها وربحيتها[1].

ولكل إتجاه من الإتجاهات السابقة الذكر خيارات متعددة، سيتم تفصيلها من خلال الشكل رقم (1-6).

[1] مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق**، ص 132.

الشكل رقم (1-6): استراتيجيات النمو والإستقرار والإنكماش



المصدر:محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6 ، ص119 ، تاريخ الإطلاع: 2021/11/30، على الساعة 18:30.

الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

1. تعريفه:

تعود جذور التخطيط الإستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى خمسينيات القرن الماضي، وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى؛ ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم وبوسائله وأدواته بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات بإختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم[1].

وتعتبر الدراسات المستقبلية من الأمور المهمة للتخطيط الإستراتيجي، وقد كانت بداية الإهتمام بالتنبؤ المستقبلي في مركز الإستشراف بالمستقبل الذي أنشأه العالم الفرنسي "بروجيه" عام 1957، وبعد بعام صدرت مجلة مهتمة بقضايا الإستشراف للمستقبل؛ وفي الولايات المتحدة، أدت مؤسسة راند (RAND) دورا مهما في تحليل التنبؤات العسكرية.

وتنطلق الدراسات المستقبلية من القناعة بأن مشاكل اليوم ناتجة عن قرارات بالأمس[2]؛ وقد تعددت التعريفات والمفاهيم التي تبين معنى التخطيط الاستراتيجي تبعا لعدة عوامل من أهمها طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها ومدى الحريات الممنوحة لها. ومن بين أهم تعريفات التخطيط الاستراتيجي نذكر ما يلي:

– التخطيط الإستراتيجي " هو عملية منطقية للتفكير، فهو يتضمن تحديد العديد من المناورات

[1] نهيض عبد العظيم آدم عمر، **أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير الأداء المصرفي: دراسة حالة مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية الرئاسة 2010-2015**، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2016، ص20.

[2] محمد بن ناصر البيشي، **مرجع سابق**، ص26.

الإستراتيجية واختيار تلك المناورة التي تمنح المنظمة أفضل فرصة لتحقيق أهدافها وتحقيق نهايتها"[1].

– التخطيط الإستراتيجي هو " أداة تستخدم لتحديد أهداف المنظمة، ووضع استراتيجية شاملة لتحقيقها، وإقامة مجموعة من الخطط المتسلسلة بشكل هرمي لدمج وتنسيق الأنشطة، وبالتالي فهو يتعلق بالغايات (ما الذي يجب عمله) بقدر ما يتعلق بالوسائل (طريقة العمل المناسبة)" [2].

– التخطيط الإستراتيجي هو " منهجية منظمة ومعالجة وموجهة، تثير سلسلة من الأسئلة التي تساعد المخططين على فحص الأداء، واختبار الافتراضات، وتوقع البيئة التي ستكون فيها المنظمة مستقبلا، مع تحديد أفضل السبل للرد في المستقبل" [3].

– التخطيط الإستراتيجي هو" أداة يتم استخدامها للحصول على رؤية شاملة عن الوضع الحالي للمنظمة، وجمع المعلومات التي تحدد المكان الذي يجب أن تكون فيه المنظمة في المستقبل، وتوليد القرارات التي ستمنح المنظمة موقعًا فريدًا، ثم تحديد الإجراءات التي من شأنها سد الفجوة"[4].

– التخطيط الإستراتيجي هو " خطة عمل شاملة وطويلة المدى تحدد أسلوبا لبلوغ أهداف طويلة

---

[1]Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl ,**l'essentiel de la Stratègie : outils ,méthodes :bonnes pratiques** ,Groupe Eyrolles, saint-Germain ;2005-2015; p 337.

[2] Stephen Robbis, David DeCenzo & autre, **Management : L'essentiel des concepts et pratiques**, 9e édidition, Published by PEARSON France, 2014, p 127

[3] Eeica Olsen, Strategic Planning For Dummies, Published by Wiley Publishing, Inc, Indianapolis, Indiana, canada, 2007, p 2.

[4] Neville Lake, **The Strategic Planning Workbook**, 3rd Edition, Published by Kogan Page Limited, Great Britain, 2012, p 9.

الأجل باستخدام موارد متاحة؛ وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم" [1].

– التخطيط الإستراتيجي هو" الجهد المنظم من صياغة قرارات وتصرفات أساسية تشكل دليلا وتضع إطارا لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة وماتفعله ولماذا تفعله".[2]

– التخطيط الإستراتيجي هو" التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي، وتحديد العمليات، والأنشطة، والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك"[3].

– التخطيط الإستراتيجي هو" عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة"[4].

وبناءا على التعريفات السابقة وغيرها في مجال التخطيط الإستراتيجي نجد أن التخطيط الإستراتيجي هو " نشاط منظم؛ شامل ومستمر، له متطلباته ومراحله ومقوماته وأدواته الخاصة، بحيث تهدف المنظمة من خلاله إلى اختيار موقعها المستقبلي، ابتداء من تحديد رسالة ورؤية وأهداف واضحة طويلة الأمد للمنظمة، وتحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك في ضوء نتائج فهم وتحليل وتفسير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وما تتضمنه من نقاط قوة وضعف، وفرص وتهديدات، بما يسهم ذلك في بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ، مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة أمام المنظمة".

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق** ص 84.

[2] Bryson John, **Strategic Planning for Public and nonprofit organizations, a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**, jossey bass publishers, san Francisco, USA , 2003, p 5.

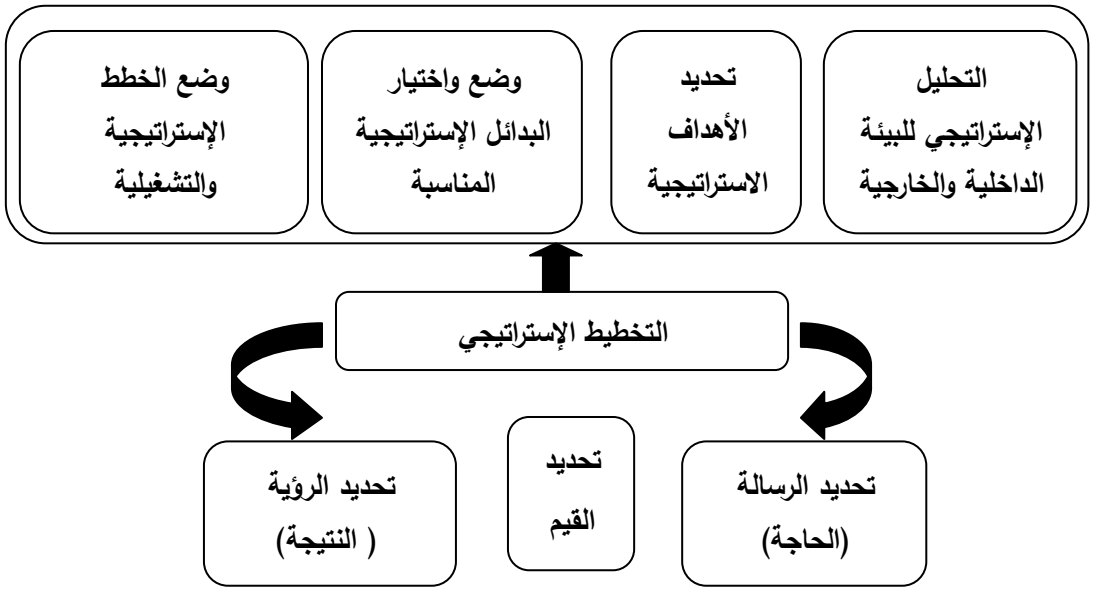
[3] أحمد ماهر، **مرجع سابق** ص 26 .

[4] أبو بكر مصطفى محمود، **التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 88.

2. عناصر التخطيط الإستراتيجي:

لقد تم الإشارة آنفا إلى مجموعة من التعريفات الخاصة بمصطلحي الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وبنظرة تحليلية لتلك التعريفات نجد أنها تركز على مجموعة من المفاهيم يمكن عدها عناصر أو مكونات عملية التخطيط الإستراتيجي والتي سيتم عرضها في الشكل رقم (1-7) كالآتي:

الشكل رقم (1-7): عناصر التخطيط الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: بلال خلف السكارنة، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، الطبعة 01، دار المسيرة ، عمان، الأردن، ص57.

3. خصائص التخطيط الإستراتيجي:

يتسم التخطيط الإستراتيجي بالعديد من الخصائص التي يمكن إيجازها على النحو التالي[1]:

- يقوم على التكامل والترابط بين جميع وظائف المنظمة؛

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 112.

- يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية، فهو يقوم على درجة المخاطرة المحسوبة؛
- التخطيط الإستراتيجي يستند إلى توقع ردود فعل المنافسين والإحتياط ضدها؛
- يعمل على التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها؛
- يعمل على توفير عدد من البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنظمة؛
- يركز على البعد الزمني للتنمية والتطور وتحديد أفق زمني مناسب؛
- يسبق جميع العمليات الإدارية الأخرى؛
- يتأثر كثيرا بالقيم الشخصية وطموحات المديرين؛
- يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهرية التي تمس مصالح المنظمة ومستقبلها؛
- يحتاج لقدر كبير من المعلومات يقع معظمها خارج المنظمة؛
- هو أحد المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا؛
- يجب أن يكون ممكنا وعمليا بحيث تتوافر لدى المنظمة المتطلبات اللازمة لتنفيذه؛
- يقوم على ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

4. فوائد التخطيط الإستراتيجي ومشاكله:

من الضروري التفكير بالفوائد وكذلك المشاكل الممكن أن تترتب على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، فهذا الأمر يمكن أن يساعد المديرين في التفكير فيما إذا كانت عملية التخطيط الاستراتيجي مفيدة أكثر من المشاكل التي قد تنجم عنها، والجدول رقم (1–5) يوضح ذلك:

الجدول رقم (1-4): فوائد وإشكالات التخطيط الإستراتيجي

الفوائد/ العوامل المحفزة	إشكالات/ أمور يجب تجنبها
يسمح التخطيط الإستراتيجي من النظر إلى المنظمة ككل أي بشمولية: يوفر التخطيط الاستراتيجي للمديرين الفرصة للوقوف جانبا وإلقاء نظرة منفتحة على جوانب المنظمة.	**يمكن أن يستهلك التخطيط الإستراتيجي وقتا كبيرا:** ويمكن أن يتزامن ذلك مع وجود أمور أخرى تتطلب اهتماما خاصا؛ وبالرغم من ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد في حل هذه الأمور.
ينمي قدرات المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة: كما يعطي المنظمة تحليل المجريات وتبيان الفرص التي يمكن اغتنامها أو التحديات اللازم مواجهتها.	**يمكن أن تستهلك الجهد الكثير:** فعملية التخطيط الإستراتيجي تحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصائيات المكلفة.
يساعد المنظمة على وضع إطار وإتجاه محدد بوضوح: يتم من خلاله ارشاد ودعم إدارة المنظمة.	**يمكن أن يكون التخطيط الإستراتيجي مكلفا:** أي يمكن أن تحتاج العملية إلى الإتفاق على المصادر وعلى الإجتماعات ... إلخ . ولكون العملية تؤدي في النهاية إلى تحديد اتجاه وأنشطة المنظمة فإنها مهمة ضخمة وشاقة، غير أن منافع التخطيط تفوق صعوبة إجراء العملية.
يشجع المنظمة على التعلم: من خلال التحليل ويطور لديه عملية جمع المعلومات من مصادرها المختلفة.	**هل سيكون منتجا؟** لا تؤدي كل عمليات التخطيط الإستراتيجي إلى نتائج ايجابية، ويمكن ،ن تقود المنظمة إلى اتجاه سيئ في حالة لم يتم الإعداد لها بشكل جيد أو يتم تنفيذها بشكل خاطئ.
يساعد المنظمة على مواجهة الأفكار المنغلقة: أي يمنحه تصورات جديدة لمشاكل قديمة، ويساعده على إيجاد الطرق لحلها.	**الكثير من التفكير حول الاستراتيجية الحالية:** من المحتمل أن يكون لدى المنظمة استراتيجية مفيدة ولايوجد حاجة إلى تبديلها. بالمقابل، فإن هناك حاجة لمراجعتها والقيام بالتعديات الضرورية عليها. وقد تجد المنظمة أنه من السهل قضاء الوقت في التفكير في مستقبلها بدلا من صنعه. فإذا كانت المنظمة من هذا النوع فالأفضل لها بناء خطة تشغيلية وتنفيذها.
يساعد المنظمة على وضع الأولويات: وذلك من خلال التركيز على القضايا المهمة والتحديات ليكون بمقدور المنظمة أن يرى بشكل أفضل ما هو ضروري ما هو	**تغيرات البيئة المستمرة ولا يوجد خيار لسيطرة على مستقبلنا:** هذه النظرة منتشرة جدا عند معظم المنظمات، وفي الحقيقة اذا كان من الصعوبة التكهن بالمستقبل في

ثانوي.	ظل التغيرات المتسارعة، فالمنظمات المتميزة قادرة على خلق المستقبل المرغوب في ظل نفس الظروف.
يساعد المصرف على تحسين النتائج: أثبتت الدراسات كيف تكون المنظمات التي لديها خطط استراتيجية أو رؤية واضحة إلى أين تذهب هي أكثر نجاحا من غيرها.	**تقييد الإبداع والابتكار** :حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين، وذلك لأن الخطة موضوعة مسبقا ويصعب تغييرها.
يحفز العمل بفريق والالتزام : إذ لو أن كل أصحاب المصالح من عاملين في المصرف ومسؤولين كبار، ومدراء شاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي فإن من المتوقع أنهم سيلتزمون بقراراتهم كما أن ذلك سيسهل إنجاز الأهداف.	**البطء في اتخاذ القرارات** : بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحيانا باتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.
العمل على القصد في استخدام الموارد :هناك موارد مالية محدودة لهذا فإن من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف.	**عدم وضوح المستقبل:** بما أن مجال التخطيط يقع في المستقبل وأن الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال، مما يقلل من صواب ما يحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها، وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى عدم وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال واهتمامات.

المصدر: طارق عبد الله عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y، 2020، ص15، (بتصرف)، تاريخ الإطلاع: 2021/12/10، على الساعة: 16:15.

5. موانع التخطيط الإستراتيجي:

إن كل فكرة أو أداة نجد لها معارضين ومؤيدين، وكذلك التخطيط الإستراتيجي على الرغم من أهميته وفوائده الكثيرة على المنظمات، إلا أنه كغيره من الأدوات والأفكار له معارضون ومؤيدون، ويرجع ذلك لعدة أسباب يمكن توضيحها فيما يلي[1]:

[1] عبد العزيز الحر، **مرجع سابق**، ص 26.

- يعتقد العديد من المدراء في المنظمة على أن التخطيط الاستراتيجي مضيعة للوقت والجهد والمال، بينما تؤكد العديد من الأبحاث والدراسات على أن عائد الإستثمار من التخطيط مرتفع جداً، حيث أن كل ساعة تخطيط توفر أربع ساعات عمل، ويعد هذا رقماً كبيراً واستثماراً رابحاً؛
- يختار البعض الإكتفاء بالنجاحات التي حققها ويتبنى شعار ليس بالإمكان أفضل مما كان، ويظل متمسكاً بهذه النجاحات حتى يتعداها الزمن فيخسر خسارة مضاعفة، ولذلك يتعين على المنظمة الواعية من استثمار نجاحاتها لتحقيق نجاحات إضافية، لا أن تكتفي بالنجاحات الحالية فقط؛
- هناك بعض المنظمات التي لا تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي والمستقبلي كما هو الحال في كثير من المؤسسات الحكومية فهي تعيش يومها وتخطط لسنتها ولا تعلم ما سيأتي في السنة اللاحقة. وهذا الأمر يفقد المنظمة خاصية القدرة على المنافسة والتطور؛
- تعمد بعض المنظمات إلى التقليل من شأن المنافسة الخارجية إما عمداً أو جهلاً، ومن أمن المنافسة قل جهده وعطاؤه، فالمنظمات أو المؤسسات التي لا تطمح أن تكون في الصدارة من حيث جودة المدخلات والعمليات والمخرجات لا تهتم بعمليات التخطيط والتطوير والتقويم وإنما تهتم بتسيير العمل الروتيني اليومي فقط؛
- إن التخطيط الاستراتيجي أداة يعرف قيمتها القائد الفعال الذي يمتلك مهارات إدارية وقيادية عالية، ومن لا يمتلك هذه المهارات غالباً ما لا يهتم بمثل هذه الأدوات، فهناك ارتباط بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي، فكلما ضعفت المهارات قل الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي؛
- تعاني بعض المنظمات من انخفاض سقف الأهداف لديها، فتضع لنفسها أهدافا محدودة لا تمثل تحديات أو طموحات حقيقية مما لا يساعد المنظمة على تبني استراتيجيات تخطيطية

متقدمة لتساعدها على تحقيق هذه الأهداف، فالأهداف المحدودة تتطلب جهوداً وإمكانات وأوقاتاً محدودة أيضاً؛

- إن تحقيق النجاحات المتميزة يحتاج إلى روح المخاطرة والمجازفة المدروسة، ومن لا يملك هذه الروح لا يمكن أن يحقق نجاحات كبيرة في حياته، ودراسة المخاطر جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي لذلك نرى كثيراً من القيادات التقليدية ترفض المخاطرة بل وترفض التفكير فيها.

الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إرتأينا في هذا المطلب التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال التعرض إلى مراحل تطورها، ومفهومها إلى جانب إيضاح أبرز عناصرها، وذلك بهدف تبيان أن التخطيط الإستراتيجي أو ما يصطلح عليه بصياغة الإستراتيجية هو من بين أهم مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية.

1. تعريفها:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من بين مجالات الدراسة التي حصدت اهتماما واسعا وخاصة خلال الفترة الأخيرة، وذلك نتيجة التغيرات والتطورات البيئية السريعة التي يعيشها عالمنا اليوم؛ ومن بين أهم التعريفات التي تناولها الكتاب والباحثون عن الإدارة الاستراتيجية نذكر ما يلي:

– " الادارة الإستراتيجية هي الإطار الذي يحوي الإستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة، وهي عملية متتابعة وإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها[1]."

– الإدارة الإستراتيجية هي " مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ

[1] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل**، الطبعة 03، دار وائل، 2015، ص48.

الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة.[1]

– الإدارة الإستراتيجية هي" خطة منفردة وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة، فهي تصمم لتأمين بلوغ الاهداف الأساسية وذلك من خلال التقيد الصحيح لها"[2].

– الإدارة الإستراتيجية هي " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها علي المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليًا وخارجيًا، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها[3]."

وبناء على ما سبق من تعريفات نستطيع تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها " مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحول كلا من الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى واقع ملموس، بالاستناد إلى تحليل الموقف الحالي والمستقبلي للمنظمة، مع تحديد نقاط القوة والضعف المميزة لها، والفرص والتهديدات المحيطة بها، بما يسهم في تحديد الأهداف، ووضع البدائل الاستراتيجية واختيار أفضل هذه البدائل، ثم التنفيذ فالرقابة والتقييم.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك "**فرق**" بين الإدارة التقليدية والإدارة الإستراتيجية، حيث يكمن الفرق في التوجه الرئيسي لكلا العمليتين. ففي حين تهتم الإدارة التقليدية بالمنظمة من الداخل، فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالبيئة لجعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية.مما يتطلب

---

[1] فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، **الادارة الاستراتيجية: نظريات ومداخل وامثلة وقضايا معاصرة**، الطبعة 01، دار صفاء، الأردن، 2014، ص48.

[2] حميدة عبد الباسط المختار بشير، **التوجهات الإستراتيجية وأثرها في التخطيط الإستراتيجي. الدور الوسيط لعدم التأكد البيئي: دراسة تطبيقية غي الوزارات الخدمية الأردنية**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة الإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2019، ص43.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية ،**مرجع سابق**، ص219.

ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير، وتقييم لذلك، لمعرفة حجم التغيير وقوته[1].

2. مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

يتألف تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية من أربعة (04) مراحل يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

1.2. مرحلة التخطيط المالي الأساسي: تعتمد هذه المرحلة خاصة على الميزانيات السنوية التي تحدد مسبقا وايرادات السنة المالية، ويتم في ظلها التأكيد على تقليل الانحرافات وضبطها، وقد كانت الميزانيات أداة فعالة للتنفيذ والرقابة المالية، ولكن مع زيادة التغيرات في البيئة المحيطة أصبحت هذه الأداة غير مناسبة؛

2.2. مرحلة التخطيط طويل الأجل: أو ما يسمى "بالتخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية للمحيط"، حيث يرجع استخدام هذا المفهوم إلى "أنصوف" منذ بداية الخمسينيات، ويركز هذا المفهوم على التنبؤ بالمستقبل بإستخدام الأدوات الإقتصادية والتحليلية[3]، والإفتراض الأساسي الذي يقوم عليه هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا، وبالتالي من الممكن التنبؤ بما يحدث خلال السنوات القادمة والتحصير له؛

3.2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي: في هذه المرحلة، تحول التركيز من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقومات الرئيسية للنجاح في ما معين، وبدأت عملية التفكير في الفرص الموجودة في المحيط والأسواق الجديدة، ومحاولة تجميع موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة

---

[1] محمد بن ناصر البيشي، **مرجع سابق**، ص 12.

[2] بن حاج مونير، **التخطيط الإستراتيجي في الهيئات العمومية واقع وآفاق: دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 11.

[3] زاير فايزة، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة البليدة 02، 2013، ص 23.

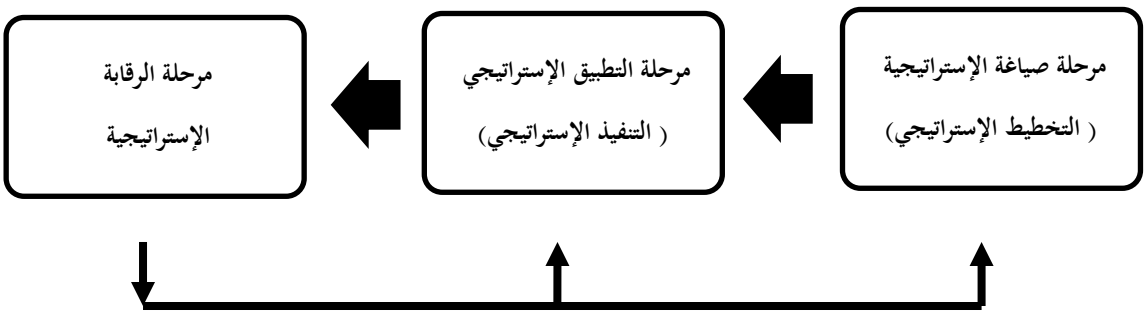
أطول، والفهم العميق لبيئة المنظمة. واعتبر التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة نشاط جد متطور، واستخدم من طرف شركات عملاقة، الى أن واجهته بعض المشاكل، منها أن المخططين الاستراتيجين تجاهلوا عملية التنفيذ، وبالتالي كانت هناك فوارق وانحرافات نتيجة هذا التجاهل من طرف الإدارة العليا، مما جعل المهتمين يفكرون في نشاط آخر؛

4.2. مرحلة الإدارة الإستراتيجية: أدى فشل المنظمات في تنفيذ الاستراتيجية بسبب تركيز الإدارة العليا على صياغة الإستراتيجية وتجاهل تنفيذها، إلى قيام بعض المنظمات إلى دمج عملية التخطيط الإستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة، بعد أن كانت منفصلة، ومهد هذا إلى ظهور مفهوم الإدارة الّإستراتيجية التي تعتمدها مختلف منظمات اليوم.

3. عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية:

تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية عموما – حسب رأي أغلب الباحثين والكتاب– ثلاث عناصر مترابطة فيما بينها، كما هو موضح في الشكل رقم (1–8) الموالي:

الشكل رقم (1–8): عناصر عملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل**، الطبعة 03، دار وائل، 2015، ص50.

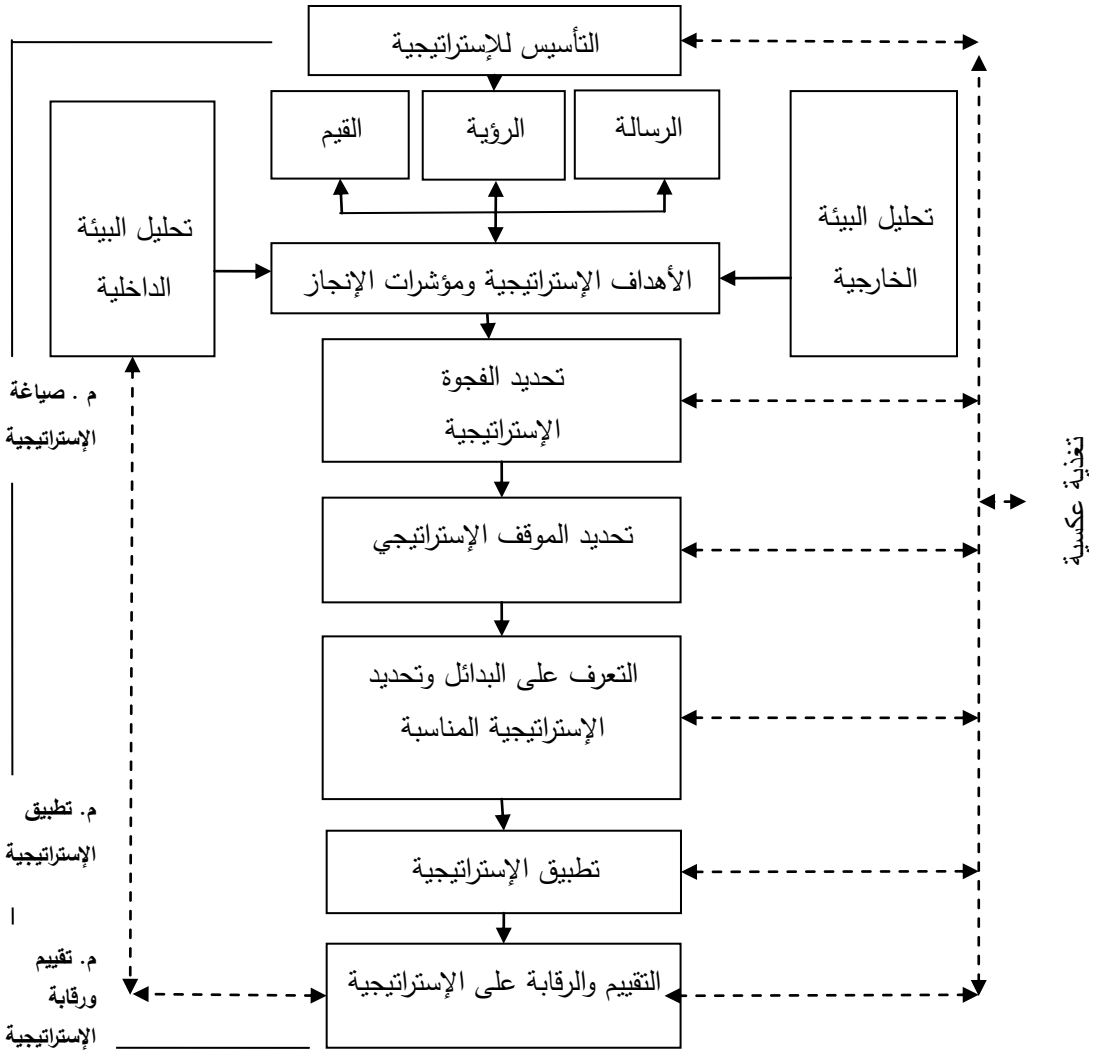
وبناء على الشكل رقم (1–8) أعلاه، يمكن توضيح عناصر الإدارة الإستراتيجية في المنظمة بشكل موجز كما يلي:

1.3. مرحلة صياغة الإستراتيجية: أو مرحلة التخطيط الإستراتيجي، حيث يتم من خلال هذه المرحلة تهيئة المنظمة للبدء في عملية التخطيط الإستراتيجي، يلي ذلك تحديد رسالته ورؤيته وقيمه، ليتم الانتقال بعد ذلك الى تحديد الأهداف الاستراتيجية في ضوء نتائج تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ليتم على أساسه تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من البيئة، وهذا كله بهدف تحديد الاستراتيجيات أو البدائل الاستراتيجية التي يمكن للمصرف أن ينتهجها، ثم الاختيار من بين تلك البدائل على أساس مجموعة من المعايير. (وسيتم تفصيل عملية التخطيط الاستراتيجي بكل عناصرها من خلال الفصل الثاني من هذه الدراسة).

2.3. مرحلة تطبيق الإستراتيجية: أو تنفيذ الإستراتيجية، حيث تعتبر المرحلة الثانية من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية، بحيث يتم من خلالها تجسيد الإستراتيجيات على إرض الواقع، مع استخدام جميع المتطلبات من موارد بشرية، مالية، تقنية، ومعرفية متاحة في المنظمة، والتي بدورها تساعد على التنفيذ، إضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي والوظيفي المناسبين وغيرها من الأنشطة.

3.3.مرحلة الرقابة الإستراتيجية: تعتبر الرقابة أحد المراحل المهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم من خلالها ملاحظة ومتابعة النتائج ليتم بعد ذلك تقييمها ومقارنتها بالأهداف الموضوعة، وفي حالة وجود أية إنحرافات يتم إعادة عملية التخطيط الإستراتيجي من جديد (التغذية العكسية)؛ ويلخص الشكل رقم (1–9) نموذجا شامل لعملية الإدارة الإستراتيجية يشتمل على مجموعة من المراحل المتسلسلة والمترابطة فيما بينها.

الشكل (1-9): نموذج شامل لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: أحمد ماهر، **الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 04، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 35؛

-Stephen Robbis, David DeCenzo & autre, **Management : L'essentiel des concepts et pratiques**, 9e édidition, Published by PEARSON France, 2014, p131.

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بالمفاهيم الأخرى ذات العلاقة

توجد فروق جوهرية بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبعض المفاهيم الأخرى المتعلقة به، إذ يحتار الكثير من مديري المنظمات في التفرقة بينهم نظرا للتداخل الموجود في علاقتها؛

وفيما يلي يستم توضيح اللبس وفك التشابك والغموض الموجود بين هذه المفاهيم على النحو التالي:

الفرع الأول: التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

يرى فريق من الكتاب والباحثين بأن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن ثمرة التطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن التخطيط الاستراتيجي هو مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية ولكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، وذلك لأن عملية الإدارة الإستراتيجية إضافة إلى "مرحلة التصميم" أو ما يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي، تشمل كذلك "مرحلة التنفيذ" و"مرحلة الرقابة الإستراتيجية"، كما تعنى أيضا–الإدارة الإستراتيجية– بإدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، وإدارة البيئة أيضا، وأن عملية التخطيط الإستراتيجي في أي مستوى لن تكتمل دون وجود باقي مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية [1].

في حين يستخدم فريق آخر من الكتاب والباحثين المتخصصين في الإدارة مفهوم التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ليقصدوا المعنى نفسه؛ والدارس المتمكن من هذا المجال يجد أن هذين المفهومين يرتبطان إرتباطا وثيقا ويؤديان إلى تحقيق أهداف المنظمة. [2]

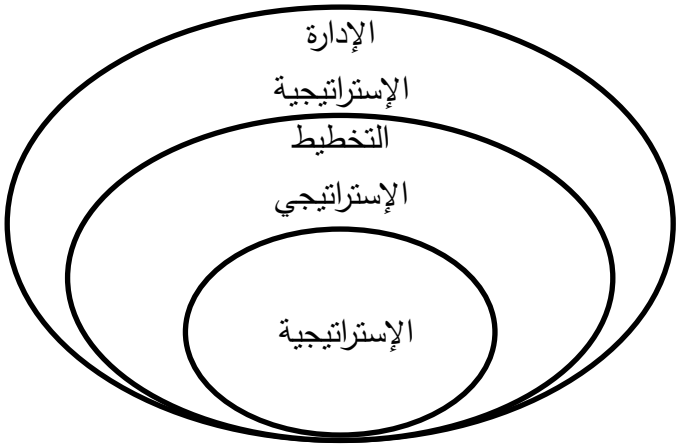
وانطلاقا مما سبق، تميل الطالبة إلى الفريق الذي يرى بأن مفهوم الإدارة الإستراتيجية أشمل وأوسع من مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ وأن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عبارة عن مرحلة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية (أنظر الشكل رقم (1–10)). وسنقوم بإستعراض أهم الفروقات الجوهرية بين المفهومين من خلال الجدول رقم (1– 5) الموضح أدناه:

---

[1] إبراهيم يوسف الأشقر، **دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2002، ص 47.

[2] منذر قاسم محمد الشبول، **مرجع سابق**، ص 39.

الشكل رقم (1–10): علاقة التخطيط الإستراتيجي بالإدارة الإستراتيجية والإستراتيجية



المصدر: عبد البارئ ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، **الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة 01، 2014، دار وائل، الأردن، ص52.

والجدول التالي يوضح أهم الفروقات بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية كما يلي:

جدول رقم (1– 5) : الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

	التخطيط اللإستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
1	يركز التخطيط اللإستراتيجي على صياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى أو المعيارية .	تهتم الإدارة الاستراتيجية بتحقيق النتائج الإستراتيجية (أسواق جديدة، مستفيدين جدد...الخ).
2	التخطيط الإستراتيجي هو في واقع الأمر الإدارة بالخطة الاستراتيجية.	الإدارة الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى عملية تنظيمية.
3	يركز التخطيط الإستراتيجي على القرارات.	تركز الإدارة الإستراتيجية على التنفيذ وتحقيق النتائج.
4	يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية تحليلية تستخدم فيها النماذج القياسية والكمية والموازنات التخطيطية.	الإدارة الإستراتيجية هي بالدرجة الأولى عملية تنظيمية.

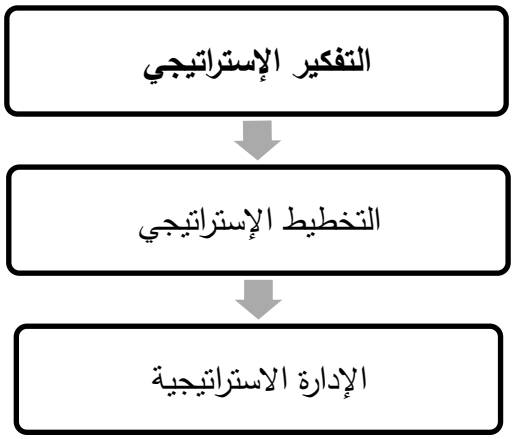
المصدر : مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص62.

الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي

لقد ورد في الكثير من الدراسات مفهوم التفكير الإستراتيجي كمرادف للتخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود إجماع بين كتاب الإدارة الإستراتيجية حول ماهية التفكير الإستراتيجي أو التخطيط الإستراتيجي أو طبيعة العلاقة المتبادلة بينهما.

وستقوم هذه الدراسة بتبني وجهات النظر التي تبنت فكرة أن التخطيط الإستراتيجي هو "**سابق ومسبوق**"، وبمعنى آخر فإن التفكير الإستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي ويقود إليه، كما هو موضح في الشكل رقم (1-11) التالي:

الشكل رقم (1-11): التخطيط الإستراتيجي سابق ومسبوق



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص32.

بحيث يرى Mintzberg في هذا الصدد بأن التخطيط الإستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول -أي التخطيط الاستراتيجي- يقوم على التحليل الإستراتيجي ومعالجة الأرقام، وهي طريقة للإدارة، بينما الثاني -أي التفكير الاستراتيجي- فهو معالجة للبصيرة ويشمل الحدس والإبداع. أي أنه يرى وجود إختلاف واضح بين المفهومين، وأن التفكير الإستراتيجي يسبق التخطيط الإستراتيجي[1].

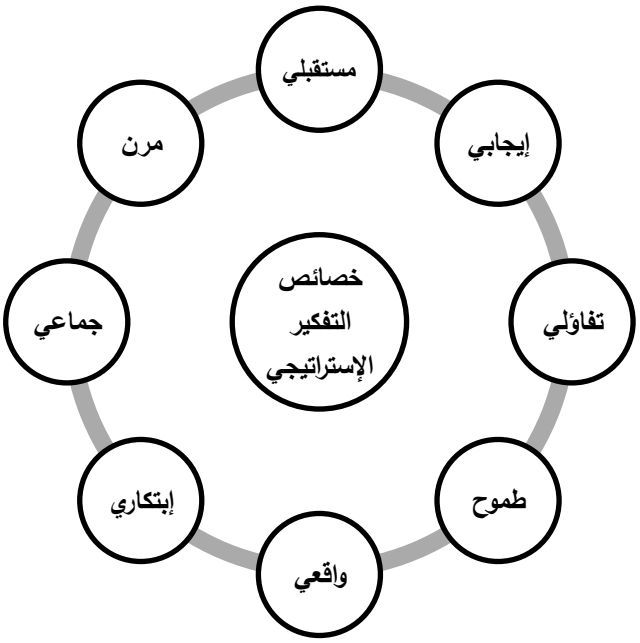
كما تجدر الإشارة أيضا إلى الإختلاف الموجود في المعنى بين مصطلح التفكير ومصطلح التفكير الإستراتيجي، فالتفكير هو "عملية عقلية يقوم بها الدماغ ويستطيع المتعلم عن طريقها عمل

[1] Loizos Heracleous, **Strategic Thinkig or Strategic Planning ?,** Long Raing Planning, Vol 31, No 3, pp 481 to 487, 1998, p 482.

شيئ ذي معنى من خلال الخبرة التي يمر بها"[1]؛ أما التفكير الإستراتيجي فهو " تفكير متعدد الرؤى والزوايا، ويعني القدرة على توجيه العقل للنظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ماهو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاؤلي إنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية"[2].

ومن بين أهم خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز، والتي يجب أن تتوفر لدى القيادة العليا بأية منظمة، يوضحها الشكل رقم (1– 12) التالي:

الشكل رقم (1–12): خصائص التفكير الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: Monnavarian, A., Farmani, G., & Yajam, H, **Strategic thinking in Benetton. Business Strategy Series**, Vol 12, No 2, pp 63–72, p65.

[1] محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف ترتبط بين الحاضر والمستقبل**، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007، ص32.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، **مرجع سابق**، ص 32.

أما الإدارة الإستراتيجية، فوظيفتها التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة والرؤية الإستراتيجية، والأهداف، والإستراتيجية[1].

وانطلاقا مما سبق، يتعين على كافة مدراء المنظمات أن يميزوا بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – كما سبق وأن وضحنا أعلاه–، حيث يؤدي هذا التمييز والتوضيح لملامح التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مساهمات المخططين وأدوارهم وتوقعاتهم في عملية التخطيط الإستراتيجي.

الفرع الثالث: التخطيط الإستراتيجي والتخطيط العادي

التخطيط العادي هو إمتداد للماضي بإستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل، وهو عادة ما يتم إستنادا على **التنبؤ**[2]؛ بينما يعتبر التخطيط الإستراتيجي ضربًا من ضروب إختراق حجب المستقبل والغوص في عمق المستقبل لتحديد شكل المنظمة، ويتم استنادًا على **إستشراف*** المستقبل؛ وإذا كان التخطيط يعنى تحديد حجم النشاط في المستقبل، فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكله تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الإستراتيجي[3]. والجدول رقم (1– 6) أدناه يوضح أهم الفروقات بين التخطيط العادي والتخطيط الإستراتيجي وفق ما يلي:

---

[1] محمد عبد الغني حسن هلال، **مرجع سابق**، ص 18.

[2] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص26.

[*] **الفرق بين التنبؤ العلمي وإستشراف المستقبل:** "التنبؤ" العلمي هو ممارسة فكرية تتم في ضوء مجموعة من النظريات والفروض والأطر العلمية، وتتم من خلال على إسقاط إحصائيات الوضع الحالي من أجل التوصل لعمل توقعات للغد؛ أما "الإستشراف" فهو جهد علمي منظم يستند إلى القدرة على رؤية الإتجاهات على المدى البعيد والتي غالبا تكون ليس لها علاقة بإتجاهات الوضع الحالي، وهو نظام يساعد على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وكذا توقع الفرص لإستثمارها.

[3] **نفس المرجع**، ص 23.

الجدول رقم (1–6): الفرق بين التخطيط العادي والتخطيط الإستراتيجي

التخطيط العادي	التخطيط الإستراتيجي
أقصر زمنا	أطول زمنا
يهتم بعنصر الوقت (في سباق مع الزمن)	يهتم بنوعية التحقيق (وأن طال المدى)
تحليلي وليس بالضرورة مبني على رؤية	مبني على رؤية مستقبلية متكاملة
التخطيط في حدود الموارد المتاحة	محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة
مبني على أساس رد فعل فعل للأحداث الحاصلة	مبني على المبادرة والإبتكار والإكتشاف
يركز على الناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية	يركز على الناحية النظرية ومحاولة تطبيقها عمليا
يركز على تحليل الحقائق والبيانات الحية	يركز على تحليل البيانات الكمية والإستنتاجات المحسوسة
هيكلية بيروقراطية وسلم وظيفي	العمل ضمن خلية واحدة
يعتمد على الحقائق والبيانات الكمية	يعتمد على الرؤية النوعية
موجه نحو الكفاءة	موجه نحو الفاعلية
أحادي التوجه	متعدد الإتجاهات
وظيفة التنبؤ بالمستقبل	وظيفة المساهمة في تشكيل المستقبل
تحقيق أهداف قصيرة الأجل	تحقيق أهداف طويلة الامد
يجاري الواقع	يقفز إلى أبعد من الواقع

المصدر: السعبري بهاء عدنان، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، مجلد 6 العدد15، 2013، ص ص 63–93، ص83.

الفرع الرابع: التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى

يمكن التمييز بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى، وفق ما هو موضح في الجدول (1–7) التالي:

الجدول رقم (1– 7): الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى

التخطيط الإستراتيجي	التخطيط طويل المدى
يركز التخطيط الإستراتيجي على منظمة الأعمال، إلا أنه يعتمد أكثر على تحديد ومواجهة القضايا ذات الأهمية البالغة للمنظمة (القضايا الإستراتيجية). ومن ثم فإن التخطيط الإستراتيجي يصلح أكثر للمنظمات التي تتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الإجتماعية والسياسية.	يركز التخطيط طويل المدى كذلك على منظمة الأعمال وماذا يجب أن تقوم به من تطوير لأدائها، إلا أنه يركز أكثر على تحديد الأهداف وترجمتها إلى موازنات وبرامج عمل.
يركز التخطيط الإستراتيجي على تحليل وتقييم القوى البيئة أكثر من التخطيط طويل المدى، ويتوقع إتجاهات جديدة، ولا يفترض أن هناك– وبالضرورة – تواصل بين الأزمة في إطار البيئة التي تعمل فيها المنظمة، بل إنه يتوقع أيضا حدوث مفاجآت.	يهتم التخطيط طويل المدى على تحليل وتقييم القوى البيئة (داخلية وخارجية) بدرجة أقل بكثير من التخطيط الإستراتيجي، كما يفترض أن الاتجاهات الحالية سوف تستمر في المستقبل.
يميل التخطيط الإستراتيجي إلى وضع تصور ورؤى النجاح للمستقبل وكيفية تحقيقها وذلك بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى، ومن ثم فإن توجيه الخطة الاستراتيجية ينحو نحو الرؤى المستقبلية للمنظمة ويمثل بهذا تحول نوعي في إتجاهه.	يميل التخطيط العادي إلى وضع تصور للمستقبل وكيفية تحقيقها، والخطة طويلة المدى – عادة– ما تمثل امتداد أحادي للحاضر واسقاط للاتجاهات الحالية على المستقبل.
التخطيط الإستراتيجي يركز على مدى متكامل للتوجه المستقبلي لمنظمة الاعمال بقدر أكبر من التخطيط طويل المدى، ومن ثم فإن المخططين الإستراتيجيون يميلون أكثر إلى بحث مدى واسع من القرارات والتصرفات التي تبقى على إختيار المنظمة مفتوحا بقدر الإمكان وذلك لإمكانية مواجهة الإحتمالات غير المنظورة بفعالية وبسرعة.	المخططون في ظل التخطيط طويل المدى فانهم يميلون إلى افتراض المستقبل الأكثر إحتمالا للمنظمة ثم يرجعون بتفكيرهم لرسم خريطة لتسلسل القرارات والتصرفات اللازمة للوصول إلى هذا المستقبل. وبالتالي فإنه يميلون إلى غلق تفكيرهم في إطار عدد ومدى محدود من القرارات والتصرفات التي قد لا تكون مرغوبة إذا لم يتحقق إفتراض المستقبل الذي وضع بواسطتهم، ولا يعني ذلك أن كلا النوعين من التخطيط الإستراتيجي وطويل المدى متعارضين.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 88.

الفرع الخامس: التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي

يتضمن التخطيط الإستراتيجي وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية العامة التي تحدد الإتجاهات العامة للمنظمة؛ وتوضع بواسطة الإدارة العليا، وهي تحدد الموارد اللازمة ومدى إعتماد المنظمة على البيئة الخارجية. وتكون الخطط لمدى زمني طويل[1].

أما التخطيط التكتيكي فهو عملية صناعة قرارات تفصيلية قصيرة المدى تتعلق بنوع العمل والشخص المنفذ وكيفية التنفيذ؛ وغالبا ما ينهمك مدراء الإدارة الوسطى ومدراء الإدارة الدنيا. ويتضمن التخطيط التكتيكي عموما المهام الآتية[2]:

- إعداد موازنات سنوية للأقسام والوحدات والفروع؛
- إختيار بعض الوسائل المتخصصة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة؛
- إقرار النشاط أو الأعمال المساعدة على تطوير وتحسين العمليات.

ومع اختلاف خواص كل منهما، إلا أن النوعين من التخطيط مترابطان بنظام تخطيطي جامع، ويوضح الجدول رقم (1– 8) أهم الفروقات بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي، وهو كما يلي:

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، **مرجع سابق**، ص 115.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات، **الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين**، الطبعة 01، 2014، دار وائل، الأردن، ص50.

جدول رقم (1– 8): أهم الفروقات بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التكتيكي

نوعية التخطيط / المقارنة	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط التكتيكي
المستوى التنظيمي	قمة التنظيم	المستوى المتوسط والأدنى
مدى الإنتظام والدورية	مستمر ولكنه غير منتظم	دوري و بجدول ثابت
أهمية القيم الموضوعة	محدودة	عالية
عدد البدائل المتاحة	كبير	محدود
عنصر عدم التأكد	كبير	محدود
طبيعة المشكلات	غير محددة ومتنوعة	محدودة ومتكررة
الحاجة إلى المعلومات	كبيرة وخارجية	محدودة وداخلية
درجة الشمولية	تشمل المنشأة ككل	تنحصر في مجال أنشطة محددة
درجة التفاصيل	عامة وغير تفصيلية	تفصيلية
نوعية من يقومون بالتخطيط	الإدارة العليا الأخصائيون (عدد محدود)	الإدارة التنفيذية (عدد كبير)
سهولة التقييم	محدودة	كبيرة
طبيعة الخطط المرسومة	جديدة وقابلة للنقاش	يرجع فيها إلى الخبرة السابقة
التطور	المنطمة ككل	المجالات الوظيفية

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة– جمهورية مصر العربية، 2006، ص115.

الفرع السادس: التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي

يغطي التخطيط التشغيلي فترة زمنية محددة جدا ونطاق محدد أيضا وتشرف الإدارة الوسطى على هذه الأنواع من الخطط والتي يتم تنفيذها بواسطة الإدارة الدنيا. أما التخطيط الاستراتيجي فيغطي فترة زمنية طويلة، كما يتم إعداده بواسطة الإدارة العليا.[1]

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية**، إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية،2013، ص 67.

الفرع السابع: التخطيط الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية

نفرق هنا بين التخطيط الإستراتيجي والخطة الإستراتيجية، فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية أو نشاط إداري؛ أما الخطة فهي وثيقة تلخص كيف يمكن أن نحقق الأهداف التي تضعها المنظمة، وتتضمن الخطة تخصيص الموارد ووضع جداول زمنية إضافة إلى أعمال أخرى تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة. [1]

الفرع الثامن: ما ليس تخطيطا استراتيجيا

إلى جانب ما سبق توضيحه عن المصطلحات ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي، من المهم أيضا أن يعرف القائد أو المدير في المنظمة ما هو ليس بالتخطيط الإستراتيجي، فالأمور تعرف وتفهم بأضدادها؛ وسنوضح ذلك فيما يلي[2]:

- إن التخطيط الاستراتيجي ليس بعلبة مليئة بالحيل أو مجموعة من الأساليب الفنية، بل إنه تفكير تحليلي والتزام بتوظيف الموارد بأفضل صورة ممكنة. فالتخطيط الإستراتيجي عمل منهجي يقوم على التفكير العلمي والتحليل الكمي والكيفي والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة لصنع مستقبل أفضل؛
- التخطيط الاستراتيجي ليس توقعاً ولا عقلاً مسيطراً على المستقبل، فالتوقع يحاول إيجاد أكثر السبل إحتمالاً لجري الأحداث أو إيجاد سلسلة من الاحتمالات في أحسن الحالات، بينما

[1] عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات، **مرجع سابق**، ص50.

[2] Michael Allison, Jude Kaye, **Strategic Planning For Nonprofit Organizations : A Practical Guide For Dynamic Times**, Third Edition, Published by John Wiley & Sons. Inc. Hoboken. New jersy, United States of America, p4.

التخطيط الإستراتيجي يساعدنا على تحديد شكل أو صورة المستقبل الذي نريد ومن ثم محاولة الوصول إلى تحقيق هذه الصورة؛

- التخطيط الإستراتيجي لا يتعامل مع قرارات المستقبل وإنما يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية (الحاضر). فالقرارات لا يمكن إتخاذها إلا في الحاضر. والسؤال الذي يحاول صانع القرار الاستراتيجي الإجابة عنه هو ماذا يمكن أن نفعل اليوم لنكون مستعدين للغد المجهول؟ والإجابة عن هذا السؤال جزء مما نسميه التخطيط الاستراتيجي؛
- التخطيط الإستراتيجي ليس محاولة لإستبعاد المخاطر أو محاولة لتقليلها، فالتخطيط الإستراتيجي يجب أن يساعدنا في تنمية قدراتنا على إتخاذ مخاطر أعظم لأنه الطريق الوحيد لتحسين الأداء التنظيمي للعمل. آخذين في الاعتبار أن يكون الخوض في المخاطر واختيارها أمراً مدروساً وليس عشوائياً؛
- التخطيط الاستراتيجي أداة مساعدة وليس أداة قيادية بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد القائد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولا يعوض القائد .لا يمكن لهذه الأداة أن تكون فاعلة إلا في وجود قيادة فاعلة تستطيع توظيف هذه الأداة للوصول إلى أقصى نتائج ممكنة؛
- التخطيط الاستراتيجي ليس عملية موجهة الى مسار واحد، تبدأ من الخطوة رقم واحد وتنتهي بالخطوة رقم عشرة، وإنما تسير في مسارات متوازية أحياناً، وعكسية أحياناً وخطية أحياناً أخرى، وهذا أمر طبيعي يشعر به كل من جرب التخطيط الاستراتيجي الحقيقي وليس الشكلي والذي يحدث في قاعات التدريب.

المبحث الثاني: مدارس ومناهج ونماذج التخطيط الإستراتيجي

بعد أن تم إستعراض مختلف التعريفات والمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، سيتم من

خلال هذا المبحث التطرق إلى مدارس ومناهج التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى إستعراض نماذجه الأكثر شيوعا واستخداما لدى مختلف المنظمات الرائدة في هذا المجال.

المطلب الأول: مدارس التخطيط الإستراتيجي

عدد مينتزبرغ (Mintzberg) في كتابه "صعود وهبوط التخطيط الإستراتيجي" منذ العام 1998، عشرة (10) مدارس في الفكر الإداري الإستراتيجي وقسمها إلى ثلاث (03) اتجاهات أساسية، تمثلت فيما يلي[1]:

الفرع الأول: المدارس المعيارية

وهي عبارة عن مجموعة من المدارس تعنى بمعايير التحليل الإستراتيجي الذي يقود إلى بلورة الإستراتيجيات في شكل مشاريع أو خطط استراتيجية أو مواقع تنافسية وفق معايير محددة مسبقا؛ والمدارس المعيارية ثلاث (03)، وهي: مدرسة التصميم، ومدرسة التخطيط، ومدرسة المواقع التنافسية، ومن خلال الجدول رقم (1-9) سيم تقديم شرح موجز عن مضمون هذه المدارس، كما يلي:

[1] المرجع:

- إدريس أوهلال، **مدارس الفكر الاستراتيجي: العميان العشرة والفيل**، الطبعة 01، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2018، ص9؛
- إدريس أوهلال، **فقه الاستراتيجية: المفاهيم والمبادئ**، الطبعة02، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2014، ص37.

الجدول رقم (1-9): المدارس المعيارية

المدرسة	مضمونها	أهم روادها	عيوبها
مدرسة التصميم	ترتكز هذه المدرسة على تصميم الإستراتيجية، تقتضي البحث عن أفضل معادلة بين نقط القوة ونقط الضعف الداخلية والفرص والمخاطر الخارجية. ويستخدم تحليل SWOT كإطار للتشخيص والتفكير الإستراتيجيين.	تطورت هذه المدرسة مع: فيليب سلزنيك 1957؛ ألفرد شاندلر 1962؛ لورند؛ كريستنسن؛ اندروز؛ جوت.	بررت التفكير الواعي الذي يفصل مرحلة التصميم عن مرحلة التنفيذ وتجاهلت مساهمة الفاعلين ثم التطورات الاضافية والاستراتيجية الصاعدة وتأثير البنية الموجودة على الاستراتيجية .
مدرسة التخطيط	الإستراتييجية هي عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير والتمسك بالشكليات. ظهرت هذه المدرسة في نفس الفترة التي ظهرت فيها مدرسة التصميم. وكان لها تأثير كبير على الممارسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي. لكنها تعرضت للنقد بشكل كبير فيما بعد واختفت في النهاية.	تطورت هذه المدرسة مع: إيغور أنصوف 1965.	آمنت بإمكانية خلق القائد العبقري من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي وفقط.
مدرسة التموقع	الإستراتيجية عملية تحليلية؛ سيطرت هذه المدرسة على الفكر الاستراتيجي خلال ثمانينيات القرن الماضي. تعتقد المدرسة أن عدد الاستراتيجات الممكنة واقعيا محدود بالنظر للتموقعات الممكنة في السوق وذلك خلال الإعتقاد السائد مع المرستين السابقين في أن عدد الإستراتيجيات الممكنة لا محدود.	تطورت هذه المدرسة مع: سان تزو 400 قبل الميلاد؛ كارل فون كلاوسيويتز 1831؛ مايكل بورتر 1980.	حصرها للإستراتيجيات في عدد محدود من المواقع العامة يتم اختيارها من خلال تحليل صوري للوضعيات.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع: - إدريس أوهلال، **مدارس الفكر الاستراتيجي: العميان العشرة والفيل**، الطبعة 01، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2018، ص9؛ - إدريس أوهلال، **فقه الاستراتيجية: المفاهيم والمبادئ**، الطبعة02 ، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2014، ص37.

الفرع الثاني: المدارس الوصفية

وهي عبارة عن مجموعة من المدارس التي تستهدف فهم الكيفية التي تتكون بها الإستراتيجية واقعيا بدلا عن وضع معايير قبلية لها، والمدارس الوصفية خمسة (05)، وهي: مدرسة القيادة، والمدرسة المعرفية، ومدرسة التعلم، ومدرسة السلطة، والمدرسة الثقافية؛ ومن خلال الجدول رقم (1–10) سيم إعطاء شرح موجز عن مضمون هذه المدارس، كما يلي:

الجدول رقم (1–10): المدارس الوصفية

المدرسة	مضمونها	أهم روادها	عيوبها
مدرسة القيادة	الإستراتيجية عملية إستشراف وتوقع للمستقبل وتوجد في حدس القائد ورؤيته.	تطورت هذه المدرسة مع: أمار بهايد؛ كورت ليوين 1951.	عدم الفصل بين إستراتيجية المنظمة وشخصية قائدها.
المدرسة المعرفية	الإستراتيجية عملية ذهنية توجد في نمط الشخصية وفي البنيات المعرفية للشخص وبالضبط في عملية معالجة المعلومات (جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرار).	تطورت هذه المدرسة مع: هربرت سيمون ودي مارش 1958؛ فيرسكي وخانيمان 1974؛ ماكريداكيس 1990؛ دوهيم وشوينك 1985؛ ومايرز بريجس1962؛ كورنر وكنيكي ويتس 1994.	إن مساهمة هذه المدرسة نوعية على مستوى قدرتها على تفسير كيفية تكوين المفاهيم والتصورات في ذهن رجل الاستراتيجية، ولكن مساهمتها العملية محدودة.
مدرسة التعلم	الإستراتيجية عملية صاعدة من خلال تجربة التعلم. ودور القائد هنا هو تنسيق القرارات المتخذة في المستويات المختلفة للمنظمة ونظمها في خط واضح ومنسجم.	تطورت هذه المدرسة مع: شارل ليندبلوم 1959؛ بريان كوين 1980؛ برايبوك وليندبلوم1963؛ نيلسون ووينتر 1982؛ بينشو 1985؛ روبي بورغيلمان 1980؛ بيتر سينج 1990 ؛ نوناكا وتالكوشي1995 .	المدرسة محدودية دور الإستراتيجيات التقليدية في تحقيق التعلم والحاجة إلى إستراتيجيات ثورية في التعلم تحدث القطائع وتكسر النماذج وتغير ضواعد اللعب وربما تحدث الفوضى واللانظام.
	الإستراتيجية عملية تفاوضية توجد	تطورت هذه المدرسة مع:	من عيوب هذه المدرسة عدم

مدرسة السلطة	في صراع موازين القوى. أي أن الإستراتيجية في النهاية تتبلور في فريق ولا يبلورها شخص واحد. والإستراتيجية المهيمنة في المنظمة ستكون هي استراتيجية الفريق القوي.	ماك ميلان 1978 ؛ سارازين 1978؛ بيتيغري1997؛ بوار ودوز 1979؛ بولمان وديل 1997؛ ماجون وويلدافسكي 1978 ؛ ليبسكي 1978؛ فريمان 1984.	ضدرتها على تصور وجود استراتيجية في غياب سلطة.
المدرسة الثقافية	الإستراتيجية عملية جماعية وتوجد في ثقافة المنظمة.	تطورت هذه المدرسة مع : إريك رينمان 1973؛ ريتشار نومان 1977 ؛ بيتيغرو 1985؛ بيرغر وبرنيرفيلت، وجي بارني1991.	مبالغتها في التأكيد على الجبرية الثقافية التي تنفي حرية الفعل الاستراتيجي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع : – إدريس أوهلال، **مدارس الفكر الاستراتيجي: العميان العشرة والفيل**، الطبعة 01، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2018، ص9؛ – إدريس أوهلال، **فقه الاستراتيجية: المفاهيم والمبادئ**، الطبعة02، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2014، ص37.

الفرع الثالث: المدارس المعيارية الوصفية

وهي عبارة عن مجموعة من المدارس تحاول جاهدة تركيب مكتسبات المدارس المعيارية والمدارس الوصفية، وهما إثنان (02): مدرسة المحيط، ومدرسة الإعدادات؛ ويقدم الجدول رقم (1–11) شرح موجز لهذه المدارس كما يلي:

الجدول رقم (1– 11): المدارس المعيارية الوصفية

المدرسة	مضمونها	أهم روادها	عيوبها
مدرسة المحيط	الإستراتيجية عملية تفاعلية مع المحيط .إن المحيط في نظر المدارس الأخرى هو مجرد عامل من بين عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تطوير الاستراتيجية، لكن بالنسبة لمدرسة المحيط هو العامل الأساس.	تطورت هذه المدرسة مع : حنان وفريمان 1977 ؛ أوليفيي1991 .	مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصبح معها المنظمة مجرد متلق سلبي للضغوط المؤسسية.
مدرسة الإعدادات	الإستراتيجية عملية تحويل وتغيير للإعدادات .تقودنا هذه المدرسة إلى نظرية وممارسة أكثر اتساعا وشمولية مع ضيمة عالية جدا نابعة من إدماج مكتسبات مختلفة ومتعددة.	تطورت هذه المدرسة مع : براديب خاندوالا 1970؛ داني ميلر 1990 ؛ ميلز وسناو 1978 ؛ اندرو بيتيغرو1987 ، دافيد هورست 1995 ؛ هنري ميتزبيرغ.	خطر إعادة إنتاج" حالات الإعدادات " بشكل حرفي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع : – إدريس أوهلال، **مدارس الفكر الاستراتيجي: العميان العشرة والفيل**، الطبعة 01، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2018، ص9؛ – إدريس أوهلال، **فقه الاستراتيجية: المفاهيم والمبادئ**، الطبعة02 ، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2014، ص37.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن إستعراض المدارس المتعلقة بالفكر الإستراتيجي بصفة عامة من خلال هذه الدراسة لايقصد بها تقديم إحدها على الآخر أو تفضيله، وإنما للإطلاع والمعرفة والإستفادة منها فحسب من قبل قادة المنظمات إضافة إلى جميع الباحثين والمهتمين بمجال الإسترتيجية؛ كما يمكن القول أيضا بأن عملية التخطيط الإستراتيجي تنجح في أية منظمة، بتكامل المدارس وأيضا النماذج – التي سيتم التطرق إليها لاحقا– مع بعضها البعض، وأنه من الضروري أن يكون قادة المنظمات على دراية بجميع مدارس الفكر الإستراتيجي، إضافة إلى معرفة أفضل الممارسات العالمية في مجال الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي خاصة مع تحديات العصر الحالي، وهذه المعرفة تكفل لمنظماتهم تحقيق أهدافها الاستراتيجة .

المطلب الثاني: مناهج التخطيط الإستراتيجي

تختلف عمليات التخطيط الاستراتيجي بين منهجية وأخرى، فهناك طرق متعددة يمكن للمنظمة اعتمادها لبدء دورتها التخطيطية ويكون ذلك بناء على رؤيتها وفلسفتها في العمل من جانب، وكذلك الظروف البيئية المحيطة بها من جانب آخر، أما هذه المناهج فهي[1]:

الفرع الأول: التخطيط الإستراتيجي من الأعلى إلى الأسفل

وفقا لهذه المنهجية فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تنطلق من أعلى التسلسل الهرمي إلى أسفله ضمن المنظمة، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع التوجهات العامة، والأهداف الإستراتيجية بعد سلسلة من الحوار والنقاش لغرض إنضاجها والإتفاق عليها؛ ثم يطلب من الإدارة الوسطى إشتقاق أهدافها التشغيلية، وصياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ويتم هنا أيضا حوار ونقاش لغرض إشتقاق هذه الأهداف والإتفاق عليها، ثم ترسل هذه الأهداف للإدارة العليا لغرض الإقرار.وبعد الإقرار ترسل الأهداف نزولا من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا ويطلب منها أن تضع أهدافا تفصيلية في ضوء أهداف وتوجهات المستويات الإدارية العليا، ثم يعاد الأمر صعودا لغرض الإقرار من قبل المستويات العليا في الهرم التنظيمي.

الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي من الأسفل إلى الأعلى

تستند هذه المنهجية إلى العمل الجماعي التفاعلي المبني على النقاشات وتبادل الخبرات والمعارف المكتسبة[2]، حيث تنطلق دورة التخطيط الإستراتيجي وفقا لهذه المنهجية من الإدارة الدنيا

[1] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص124، (بتصرف).

[2] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص12.

حيث تضع هذه الأخيرة أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي أقرب إليها، وترسل هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارة الوسطى التي من المفترض أن تناقشها وتستوعبها ضمن إطار خططها التشغيلية بعد حوار ومناقشة مستفيضة من قبل الأطراف، وقد يتطلب الأمر إعادة الكرة إلى الإدارة الدنيا لتعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية، ثم ترسل إلى الإدارة الوسطى للإقرار، ثم تتجه صعودا بإتجاه الإدارة العليا التي تحاور هذه الخطط التشغيلية لغرض الإقرار أو التعديل أو التغيير إذا تطلب الأمر، وهكذا يتكرر الحوار بين هذه المستويات الثلاثة للإدارة قبل الإتفاق على الصيغة النهائية للخطة بمستوياتها الثلاثة.

الفرع الثالث: التخطيط المختلط

ووفقا لهذه المنهجية يتم المزاوجة بين المنهجيتين، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

وفي هذا الخصوص، تنصح الطالبة باستخدام "**المنهجية التشاورية**" التي تقوم على مشاركة جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة بالمنظمة، لما لها من أهمية بالغة تعود على المنظمة بالإيجاب.

ومن مميزيات هذه المنهجية أنها تعطي حرية للإدارة العليا للتدخل في العملية التخطيطية وتوجيهها هذا من جانب، ومن جانب آخر تمكن هذه المنهجية من إتاحة الفرصة لجميع أعضاء المنظمة لمعرفة ما يجري بها وبلورة الرؤى والخطط والبرامج الإستراتيجية، الأمر الذي سيساهم في فعالية عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية على أرض الواقع، وفي المحصلة تحقيق النتائج المرجوة للمنظمة.

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الإستراتيجي

تنتمي نماذج التخطيط الاستراتيجي لمدرستين أساسيتين هما" **المدرسة التقليدية**" و"**المدرسة الحديثة**"، وقد تم تقسيم هذه النماذج بناء على مجموعة القناعات والممارسات في التخطيط الإستراتيجي لكلا المدرستين؛ والفارق الجوهري بين المدرستين يكمن في تحديد من أين نبدأ؟ وأين ننتهي؟[1]؛ والجدول رقم (1– 12) يوضح المنهجية المعتمدة في كلا لمدرستين كما يلي:

[1]عبد العزيز الحر، **مرجع سابق**، ص 33.

الجدول رقم (1- 12): المنهجية المعتمدة لدى المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة لنماذج التخطيط الإستراتيجي

نوع المدرسة	مضمونها	مبرراتها	أهم النماذج المنتية إليها
المدرسة التقليدية	عادة ما تبدأ المدرسة التقليدية بعملية تحليل الواقع بإيجابياته وسلبياته، بعوامله الداخلية والخارجية، بالفرص والمهددات، وصولاً لبناء الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف الاستراتيجية والخطة التنفيذية.	تقول المدرسة التقليدية بأنه لا يمكن لمؤسسة ما أن ترسم صورة المستقبل إذا لم تكن تعرف حاضرها وأين تقف الآن؟، وتؤمن بأنه كلما كان الواقع واضحاً كانت الرؤية للمستقبل أوضح لذلك لا بد من البدء بالواقع.	- نموذج فورد Ford (1999)؛ - نموذج هارفارد (Harferd)؛ - نموذج ستينر Steiner (1979).
المدرسة الحديثة	تبدأ المدرسة الحديثة برسم الصورة المستقبلية التي تود المؤسسة الوصول إليها، وهو ما يسمى بالرؤية والرسالة ثم تحدد الأهداف الاستراتيجية، ثم بعد ذلك تبدأ بتحليل الواقع لتعرّف الفرص المتاحة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية وصولاً للخطة التنفيذية. جوانب القوة والضعف والمخاطر.	تقول المدرسة الحديثة أن الانشغال بتحليل تفاصيله يؤثر سلباً في طموح المؤسسة والصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، وكثيراً ما يؤدي تحليل الواقع إلى تنزيل سقف الأهداف الاستراتيجية التي تطمح إليها المؤسسة، بينما تبدأ المؤسسة بالرؤية والحلم ثم تنظر للوراء لتعرّف الواقع ثم تحدد الفجوة بين الحلم والحقيقة وتعمل على دراسة كيفية ردم الفجوة.	- نموذج كوفمان Kaufman (1996)، - نموذج فايفر (Pfiffer)؛ - نموذج التشخيص القصير المطبق (DCA).

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع: - عبد العزيز الحر، **أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الإستراتيجي**، مكتبة التربية العربي لدول الخليج للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص33؛ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية**، إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية،2013، ص87.

وكما هو موضح في الجدول أعلاه، يندرج تحت هاتين المدرستين العديد من النماذج للتخطيط الإستراتيجي التي أوردها العلماء والباحثون المتخصصين في مجال التخطيط الإستراتيجي، ولكل نموذج إيجابياته وسلبياته ووظائفه.

ومن خلال هذا المطلب سيتم الوقوف على أهم تلك النماذج وأبسطها، والهدف من عرض البعض منها هو إفادة القائمين على عملية التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات، إلى جانب توظيفها في تطوير النموذج الذي سنتبناه في الفصل الرابع من هذه الدراسة، وهي كالآتي:

الفرع الأول: نموذج هارفارد (Harvard)

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبتكرة[1]؛ حيث أطلق عليه إسم "نموذج هارفارد" نسبة إلى أصله من الجامعة الأمريكية هارفارد، وله اسم آخر وهو "التحليل الرباعي سوات (SWOT)"، وهو الإسم الذي شاع استعماله في مجال الإدارة الاستراتيجية [2].

وتعود فكرة تحليل SWOT في كونه أداة تخطيطية لتحليل واقع بيئة المنظمات للكاتب " Philips Sielznich " لعام 1957[3]، والتي تقوم على أساس تقييم ظروف البيئة الخارجية والبيئةالداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال اكتشاف وتحديد نقاط القوة (S) النسبية ونقاط الضعف (W)، إضافة إلى الفرص (O) والتهديدات الخارجية المستقبلية (T)[4].

---

[1] نبيلة جعيجع، **مرجع سابق**، ص 28

[2] طلال الجحاوي، سكنة السلطاني، **SWOT لتقييم المصارف التجارية** ، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان – الأردن، 2014، ص 15.

[3] رشيد صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، **الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي**، الطبعة 01، دار المناهج، عمان– الأردن، 2008، ص 265.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، إدريس وائل محمد صبحي، **إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل لصياغة الإستراتيجية: دراسة اختبارية في البنك العربي**، مجلة الإقتصادي الخليجي، العدد 17، 2009، ص 52–87، ص 62 .

1. نقاط القوة (Strenghts) : وتعني تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة والموجودة فعلا وتتمثل بالإمكانيات الذاتية التي تنفرد بها المنظمة وتنفرد بها عن منافسيها، وتمكنها من استغلال الفرص المتاحة وبمومجبها تستطيع مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها.

2. نقاط الضعف (Weaknesses): وهي نواحي الضعف التي تعاني منها المنظمة الموجودة فعلا والتي تحد من قدرتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها وتشكل نقصا داخل المنظمة وتحاول المنظمة التقليل منه أو معالجته باغتنام الفرص أو استغلال نقاط القوة.

3. الفرص (Opportunities): وتتمثل بالظروف أو الاتجاهات الخارجية ذات الأثر الايجابي في المجال الذي تتميز به المنظمة وتستطيع استغلاله بموجب إمكانياتها ومواردها.

4. التهديدات (Threats): وتتمثل بالظروف أو الاتجاهات الخارجية ذات الأثر السلبي في المجال الذي تتميز به المنظمة والذي يقود إلى خسائر متتالية إذا لم تدرس جيدا من قبلها.

والجدير بالذكر أن الفرص والتهديدات تتعلق بتحليل كل العوامل والقوى الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، أما فيما يتعلق بنقاط القوة ونقاط الضعف فهي ناتج تحليل كل الإمكانيات والموارد الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

ويرى العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية أن لعملية تحليل SWOT عدة أهداف بالنسبة للمنظمات، نوجزها فيما يلي [1]:

- الكشف عن نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة؛

---

[1] أنظر المراجع :

- طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل، **مرجع سابق**، ص 324.
- بني حمدان خالد محمد، وائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، الطبعة 01، دار اليازوري، عمان– الأردن، 2009، ص 115.
- حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي**، الطبعة 01، دار وائل، عمان– الأردن، 2005، ص 107.
- أحمد ماهر، **مرجع سابق** ص 219.

- الكشف عن الفرص المتاحة للمصرف والتهديدات المحيطة بها؛
- تحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة عملها؛
- إختيار الإستراتيجية التي تتلائم مع موارد وقدرات المنظمة لأجل دعم نقاط قوتها واستغلالها لإغتنام الفرص المتاحة أمامها، وكذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها وتصحيح نقاط الضعف لديها، وذلك استنادا إلى المعادلة التالية: SA=O(S-W) حيث أن: SA: الخيار الاستراتيجي، O: الفرص الخارجية، S: نقاط القوة الداخلية، W: نقاط الضعف الداخلية.
- تحديد الفجوة الاستراتيجية المستقبلية بتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتنبؤ بالمستقبل بناء على هذا التشخيص، وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبأ به؛
- مساعدة فريق التخطيط الاستراتيجي على الخروج بدلالات ومعان في كيفية وضع الاستراتيجيات المناسبة لحركة المشاريع المخطط لها في المستقبل، من خلال دمج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) في اطار واحد.
- المساعدة على تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة بوضوح، بحيث بتم ذلك من خلال تعظيم واستغلال الفرص المتاحة أمامها في البيئة واستخدامها للتفوق أو العلاج وللقضاء على أي مشاكل وتهديدات أو نقاط ضعف تواجه المنظمة.

كما أن التحليل المزدوج سيساعد المنظمة على استغلال نقاط القوة لديها، وهي التي ستمكنه من اقتناص الفرص المتاحة وعلاج والقضاء على التهديدات ونقاط الضعف لديه[1]. ويصور الجدول

[1] احمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 219.

رقم (1–13)، نموذج التحليل الذي سيساعد المنظمة عامة على دمج تقييم البيئة الداخلية والخارجية.

الجدول رقم (1–13): مصفوفة تحليل SWOT

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	**نقاط القوة S** قوة في التمويل/ الأفراد/ التسويق....	**نقاط الضعفW** ضعف في التمويل/ الأفراد/ التسويق...
الفرص O نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها.	**S O** **Maxi- Maxi** **(استراتيجية هجومية / اعلى الارباح)** الإعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص السانحة في السوق.	**W O** **Mini- Maxi** **(استراتيجية التدوير أو التحويل / ارباح متوسطة)** الإعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق.
التهديدات T نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا ... وغيرها.	**S T** **Maxi- Mini** **(استراتيجية متنوعة/ اعلى الارباح او ارباح متوسطة)** الإعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها.	**W T** **Mini-Mini** **(استراتيجية دفاعية / لاتوجد ارباح او توجد خسائر)** الإعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات .

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية**، الطبعة 01، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2004، ص 235.

يتضح من الجدول رقم (1–13) أعلاه أربعة (04) تفاعلات بين كل من الفرص والتهديدات وبين كل من نقاط القوة والضعف، تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي، وهي كما يلي[1]:

1. الإستراتيجية الهجومية (S / O) Maxi - Maxi: تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تمتلك نقاط قوة كبيرة، وفي الوقت نفسه تتوافر أمامه فرص متاحة كثيرة، ويحاول استغلال نقاط

[1] طلال الججاوي، وآخرون، **مرجع سابق**، ص 72.

قوته لإغتنام الفرص المتاحة أمامه الى أقصى حد ممكن وتمثل هذه الحالة أفضل ما يطمح أن تصل إليه المنظمة، وبموجب هذه الإستراتيجية تحقق المنظمة أعلى ما يمكن من الإيرادات، وتحصل على أكبر الحصص السوقية.

2. الإستراتيجية المتنوعة (S / T) Maxi- Mini : تلجأ المنظمة لهذه الإستراتيجية عندما تكون لديه نقاط قوة كثيرة، لكنه في نفس الوقت يواجه تهديدات كثيرة في بيئته الخارجية لذلك يتبع استراتيجية متنوعة في توجيه نشاطاتها من خلال استخدام نقاط قوتها في التقليل من التهديدات.

3. استراتيجية التدوير أو التحول (W / T) Mini- Maxi : تختار المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تعاني من وجود نقص بعواملها الداخلية تمثل نقاط ضعف لديه، وفي الوقت نفسه أمامها في بيئتها الخارجية فرص كثيرة، لذلك تحاول استخدام هذه الفرص لأقصى حد للتغلب على نقاط ضعفه كأن تحول من خدمة معينة إلى خدمة اخرى، أو من استثمار معين إلى استثمار آخر.

4. الإستراتيجية الدفاعية (W/ T) Mini- Mini : وهي من أكثر الأوضاع سوءا، وتبين نقاط ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط القوة الداخلية للمنظمة، وتفادي التهديدات الخارجية.

الفرع الثاني: نموذج كوفمان Kaufman (1996)

يتميز النموذج الذي تبناه كوفمان Kaufman كما هو موضح في الشكل رقم (1-13)، بأنه يبدأ بالرؤية وينتهي بالتطبيق والتطوير.

وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مستويات موضحة على النحو الآتي[1]:

1. المستوى الأول: ويمثل مستوى "**النظرة الكلية**"، ويتم في هذا المستوى العمليات التالية:

- تحديد فجوات المنظمة؛
- تحديد الرؤية الكلية للمنظمة والإحتياجات، التي تحدد إلى أين تريد المنظمة الذهاب ؟
- صياغة الرسالة، وهي عبارة عن شرح أكثر تفصيلا وتحديدا لمضمون الرؤية حيث يتبين فيها العناصر الرئيسية لتحقيق الرؤية؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية، والتي تعبر بشكل دقيق وبصيغة إجرائية ما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثم الرؤية.

2.المستوى الثاني: وهو **مستوى** "**التخطيط**" ويشمل العمليات التالية:

- تحليل الواقع وتشخيصه باستخدام (تحليل SWOT)، والذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطر الفرص المتاحة؛
- تحديد الأهداف بعيدة المدى؛
- تحديد الأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة.

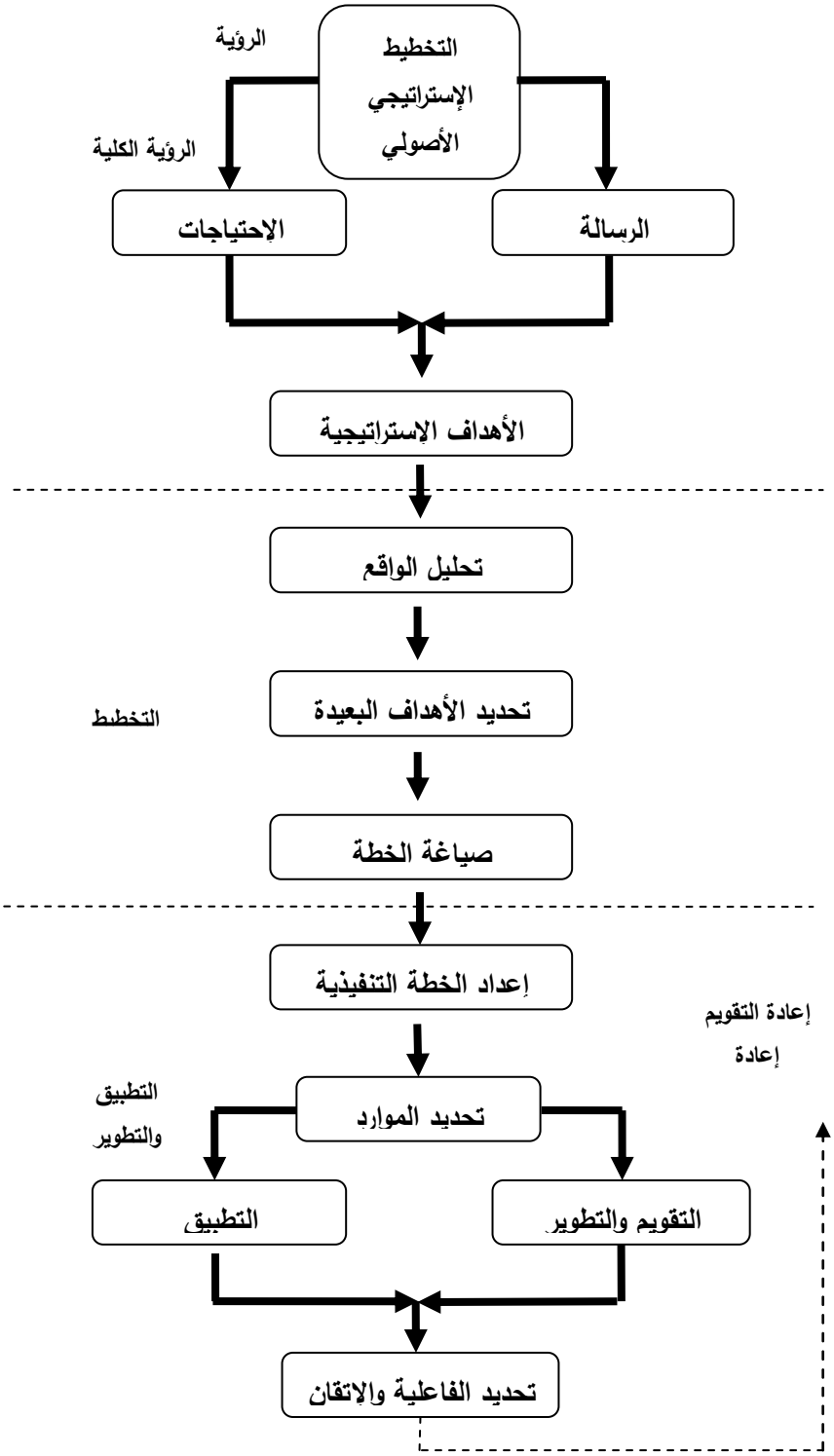
3.المستوى الثالث: وهو مستوى" **التطبيق والتطوير**" ويشمل:

- صياغة وبناء الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف والوسائل؛
- تحديد تاريخ البدء والانتهاء وتقدير الكلفة؛

[1] خالد بن عبد العزيز الداود، **نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم التربوية، العدد 01، 2014، ص ص 273-314، ص282.

- تحديد مسؤوليات التنفيذ والمتابعة؛
- تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد ومتطلبات؛
- بدأ عملية التطبيق؛
- تقويم عملية التطبيق؛
- تحديد مدى الفاعلية والتغذية الراجعة لتطوير الخطة.

الشكل رقم (1-13): نموذج كوفمان Kaufman (1996)



المصدر: محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6 ، ص35، تاريخ الإطلاع: 2022/01/06، على الساعة: 16:38.

ومن خلال الشكل رقم (1-13) أعلاه والتحليل السابق للنموذج، يتبين بأن منهجية كوفمان Kaufman لعملية التخطيط الإستراتيجي قد ركزت اهتمامها على أغلب المراحل المهمة في عملية التخطيط الإستراتجي، ومن بينها ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث يعد هذا الجانب من أهم عوامل نجاح العملية التخطيطية هذا من جانب، ومن جانب آخر نلاحظ ان النموذج أهمل مرحلة التأسيس لعملية التخطيط الإستراتيجي أو كما يسميها الكثيرون من المخططين بمرحلة التخطيط للتخطيط. ومع ذلك يعتبر نموذج كوفمان من أكثر النماذج العملية والشاملة والشائعة الإستخدام في كثير من المنظمات ومن بينها المصارف الإسلامية المتميزة.

الفرع الثالث: نموذج ستينر Steiner (1979)

يتكون نموذج ستينر للتخطيط الإستراتيجي من مجموعة من العمليات كما هو موضح في الشكل رقم (1-14)، والتي تتم من خلال ثلاث مراحل أساسية نذكرها على التوالي[1]:

1. مرحلة المقدمات المنطقية: وتنقسم تلك المرحلة إلى خطوتين رئيسيتين هما:

1.1. الخطوة الأولى: التخطيط للتخطيط (planning For Planning) ويعنى فيها بفهم ما تريده الإدارة العليا في المنظمة من التخطيط الاستراتيجي واستيعاب ما لد يها من أفكار وتوجهات والتحقق من كيفية سير عمليات التخطيط، حيث يتم فيها تحديد كيفية بدء المسئولين لهذا الجهد وتحديد نوع وحجم المعلومات الأساسية التي يتطلبها تطوير وتنفيذ التخطيط.

2.1. الخطوة الثانية : دراسة الوضع الراهن، والتركيز على جميع البيانات المتعلقة ب:

[1] خالد بن عبد العزيز الداود، **مرجع سابق**، ص282.

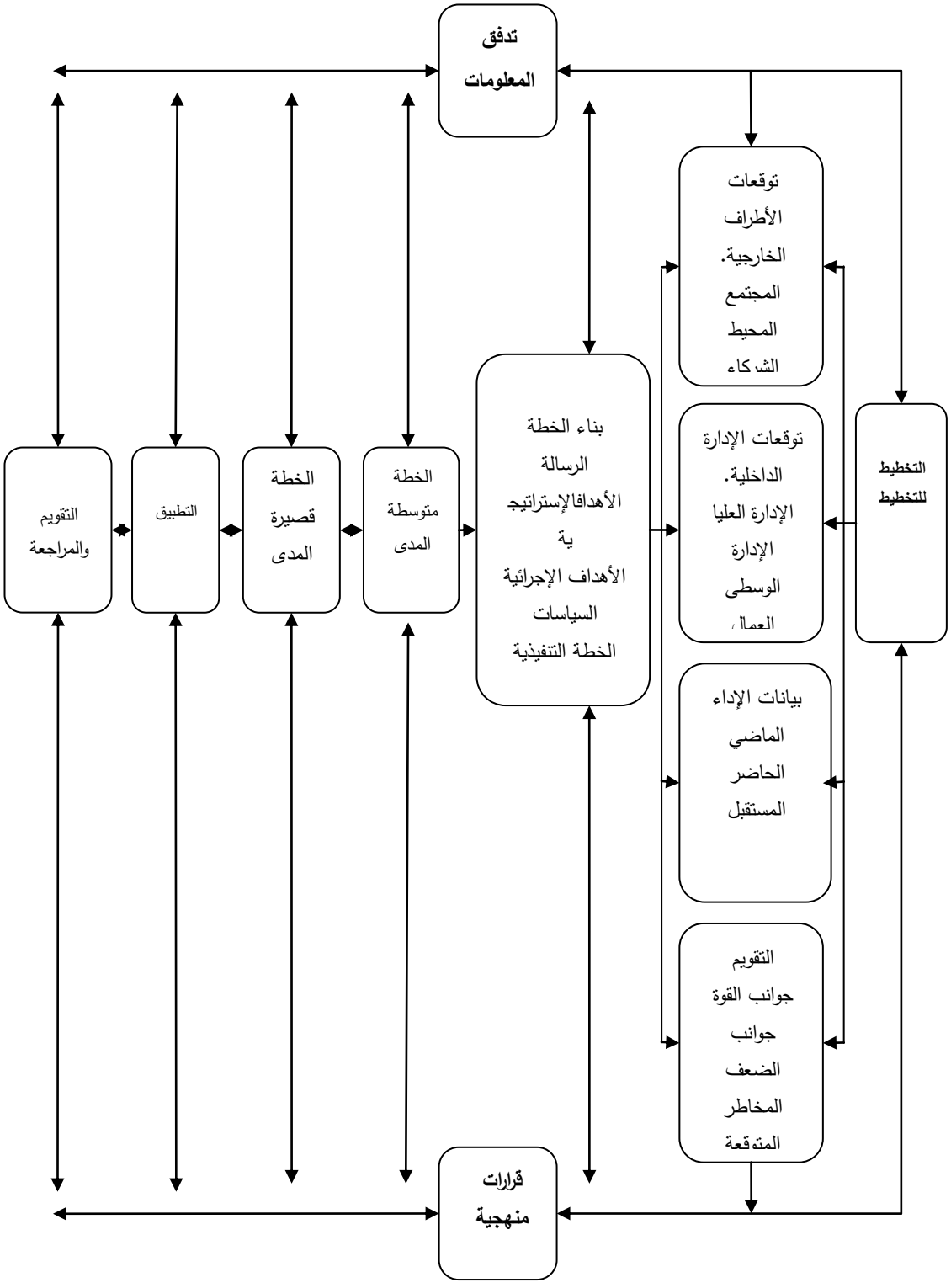
- التوقعات الخاصة بالاهتمامات الخارجية وماذا يريد كل من الشركاء والمستفيدين والمجتمع المحيط؛
- المواصفات الداخلية للإدارة العليا والوسطى والعمال؛
- معرفة أداء المنظمة في الماضي والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل؛
- تقويم الفرص والمخاطر للبيئة الخارجية في ضوء جوانب القوة والضعف داخل المنظمة.

2. مرحلة تشكيل الخطط : بحيث تتضمن هذه المرحلة رصد الوضع الراهن ثم وضع استراتيجيات تضم ما يلي :

- الأنشطة الأساسية، والأهداف والسياسات؛
- تنظيم المصادر والاستفادة منها في المشر وعات التي تتفاعل مع الأنشطة الرئيسية؛
- وضع استراتيجيات للبرنامج وذلك للوصول إلى أفضل الوسائل فاعلية؛
- تطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تصف بشكل كامل آلية تنفيذ الإستراتيجية المتكاملة؛
- إعداد الخطط المتوسطة المدى؛
- إعداد الخطط القصيرة المدى التي تنفذ الخطط المتوسطة المدى.

3. مرحلة التنفيذ والمراجعة : ويشمل التنفيذ جميع النشطة الإدارية بما يتضمنه من الدافعية والرقابة والتقويم، بالإضافة إلى أن اهتمام المس ؤولين في الإدارة العليا بالخطط والنتائج يأتي على قمة العوامل التي تعزى إليها المقدرة على إنتاج خطط جيدة، ومن ثم مراجعة ما تحقق من نتائج مع الأهداف المرجوة.

الشكل رقم (1-14): نموذج ستينر Steiner (1979)



Source: Henry Mintzberg, **The Rise and Fall of Strategic Planning** : Reconceiving Roles for Planning Plans. Planners, Henry Mintzberg , New York, N.y 1994, P100.

الفرع الرابع: نموذج فايفر (Pfiffer)

تعتبر منهجية فايفر أو فيفر للتخطيط الإستراتيجي المقترح من قبل " شركة فيفر الأمريكية" من بين أكثر المنهجيات السهلة الفهم والعملية في التطبيق على أرض الواقع[1] – حسب رأي أغلب الباحثين ومن بينهم الدكتور *طارق محمد السويدان–. حيث تقوم هذه المنهجية على تسعة (09) مراحل متتالية كما يوضحه الشكل رقم (1– 15). ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي[2]:

1. **التخطيط للتخطيط:** وتعنى هذه المرحلة بالتأسيس لعملية التخطيط الإستراتيجي بإشتراك فريق التخطيط مع الأطراف المعنية، ويتم ذلك من خلال التركيز على مجموعة النقاط تشمل تحديد أعضاء الفريق وأدوارهم، تحديد أصحاب المصالح، الوعي بمتغيرات البيئة الميحيطة، تحديد نوع المعلومات المطلوبة ومصادرها، تحديد المدة الزمية لعملية التخطيط، تحديد جميع المتطلبات التنظيمية، تهيئة المنظمة للتنفيذ.

2. **استعراض القيم المشتركة:** بحيث تهتم هذه المرحلة بكيفية بلورة القيم المشتركة في المنظمة من مصادرها المختلفة والتي تشمل القيم الفردية للموظفين، القيم التنظيمية، القيم العملية ...الخ.

---

[1] **نفس المرجع**، ص94.

* أنظر: طارق محمد السويدان، **محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الإستراتيجي**: http://www.youtube.com/watch?v=bUlni0Uhuow، تاريخ الإطلاع: 2022/01/10، على الساعة: 22:20.

[2] المرجع:

– هشام بوبكر ، **مرجع سابق**، ص53.

– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الإدارة الإستراتيجية: الأصول لعلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، **مرجع سابق**، ص98–99.

3. صياغة رؤية ورسالة المنظمة: يتم في هذه المرحلة تحديد كل من رؤية ورسالة المنظمة وفقا لمجموعة من الخصائص والمعايير.

4. صياغة استراتيجيات الاعمال وتحديد أهدافها (المجالات، الوحدات، المؤشرات، الآليات): توضع الإستراتيجيات الرئيسية في هذه المرحلة، ويتم العمل على إستشرف المستقبل، وتحديد الأهداف والتوجهات الإستراتيجية، وبيان كيفية تحقيق ذلك، اضافة الى تحديد معايير اتخاذ القرار.

5. تقييم ومراجعة الأداء: ويتم ذلك من خلال استخدام تحليل SWOT لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية واكتشاف الفرص والتهديدات.

6. تحليل الفجوات: وتعنى هذه المرحلة بالمقانة بين رقابة الأداء الحالي والتصور المستقبلي.حيث تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

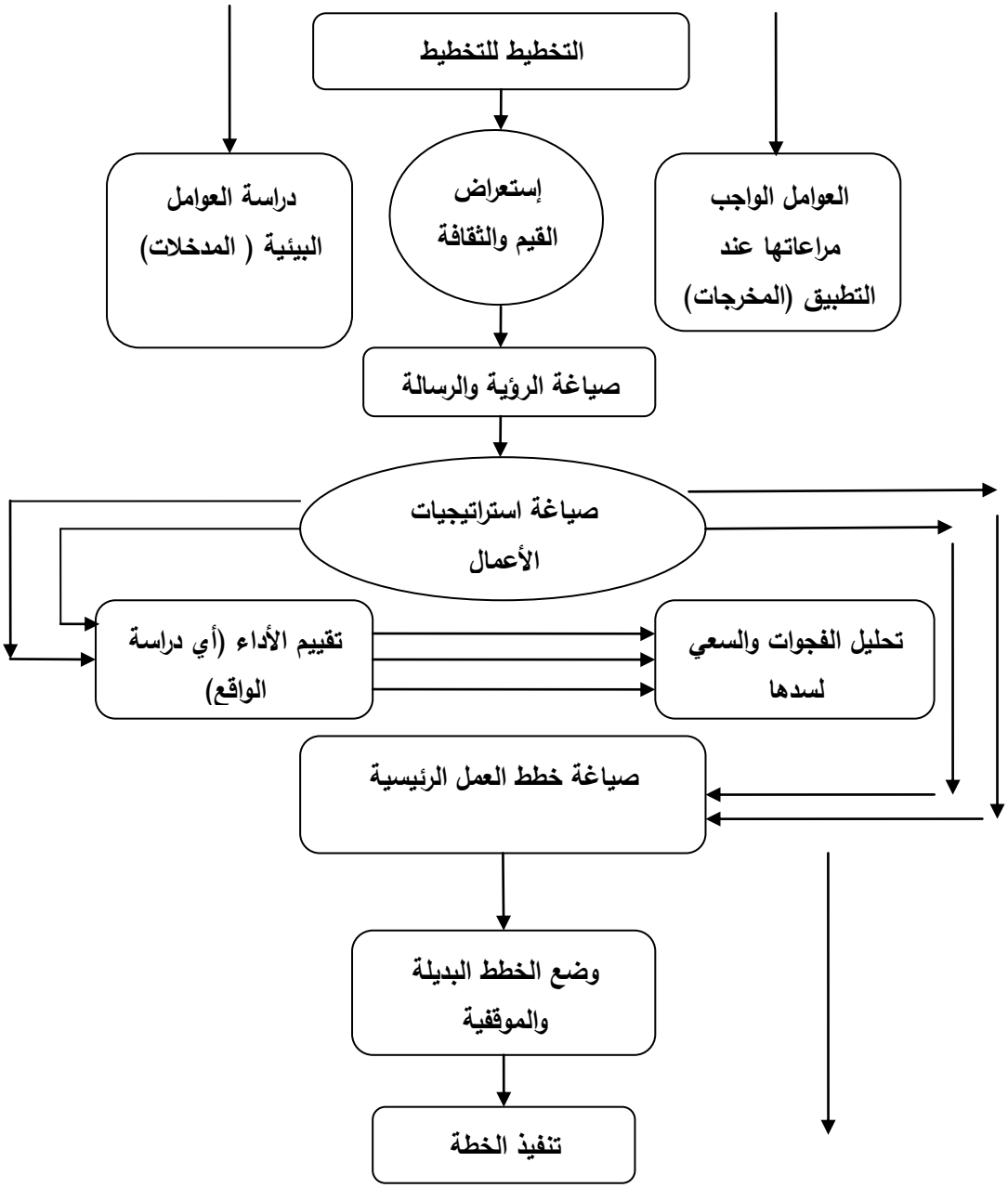
- تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب؛
- وضع استراتيجيات من أجل سد الثغرات.

7. وضع الخطط البديلة (خطط الطوارئ): حسب هذه المنهجية، فإنه يتعين على فريق التخطيط بالمنظمة وضع خطط بديلة واقعية ومدروسة، تحسبا لحدوث أي طارئ مثل الكوارث، الحروب وغيرها.

8. تنمية وتطوير وتكامل الخطط الوظيفية: وتشمل هذه المرحلة على وضع لخطط الوظيفية والميزانيات من قبل الوحدات والفرق الادارية بالمنظمة.

9. تنفيذ الخطة: تنطوي المرحلة الأخيرة في نموذج فايفر على تطبيق خطط العمل ودمجها في إطار المنظمة مع مراعات المتطلبات التنظيمية اللازمة لنجاح عملية التنفيذ.

الشكل رقم (1-15): نموذج فايفر Pfieffer



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية**، إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية،2013، ص98.

الفرع الخامس: نموذج التشخيص القصير المطبق (DCA)

يعتبر هذا النموذج من بين الإتجاهات الحديثة والفعالة في عملية التخطيط الإستراتيجي، نظرا للنجاح الذي حققته الكثير من المنظمات عند تطبيقها لهذا النموذج. حيث قام بتصميمه فريق بحث من المعهد الفرانكفوني لدراسات وتحليل النظم (IFEAS) بقيادة العالم والخبير الدولي" شارل هنري روسون"، ويوجد هذا المعهد الدولي حاليا في بيلجيكا وكندا وسويسرا وفرنسا والمغرب والسينغال، وقد ترجمها الى اللغة العربية "الدكتور ادريس اوهلال" سنة 2008[1].

ويعتبر نموذج DCA ثمرة البحوث التدخلية لتحليل النظم، فهي توفر مجموعة من المراحل والخطوات الشاملة والإجرائية تتيح القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي في وقت قصير وبشكل عملي بناء على تشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف يشارك فيه ممثلو جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة. ولقد تم تجريب هذه المنهجية على 1600 مؤسسة من مجالات وقطاعات مختلفة؛ كما أن الاصدارات المتتالية للأداة تتضمن تعديلات وإضافات مهمة؛ ومن بين أهم أهداف هذا النموذج:

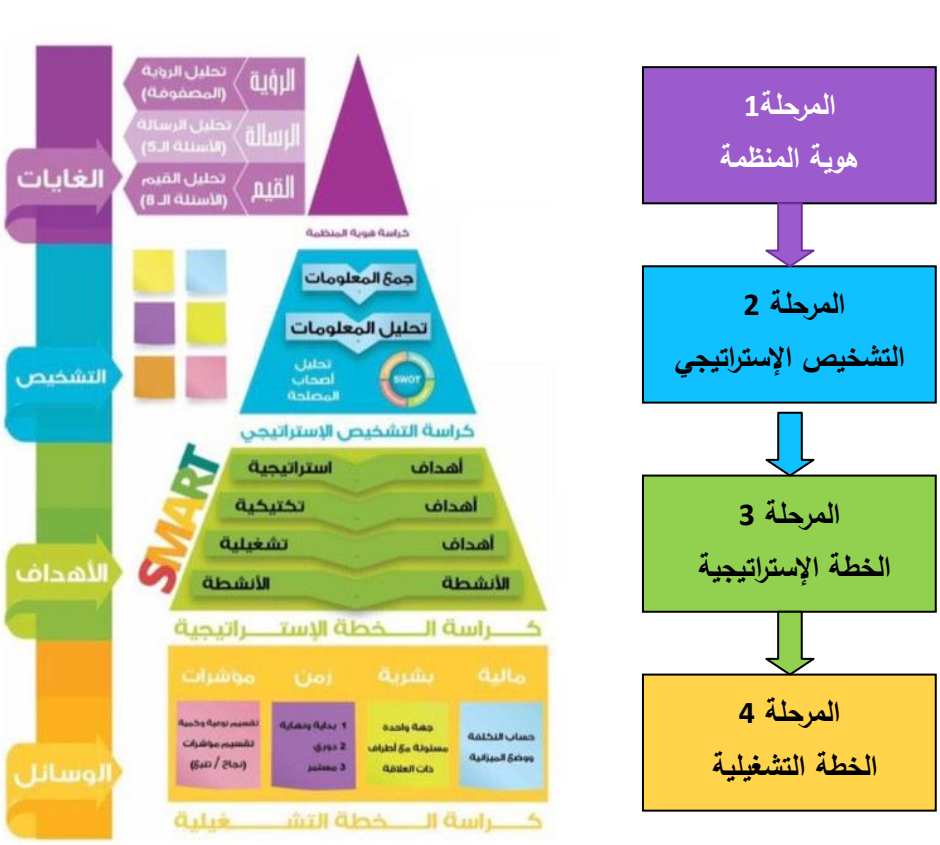
- توحيد الجهود حول استراتيجية واضحة وقوية ومحفزة؛
- استشراف المستقبل وتحفيز الجهود؛
- ترشيد الوسائل والإمكانات؛
- بناء حوار تأسيسي بناء وخيالي بين مختلف الأطراف؛
- سرعة الإنجاز؛

[1] تم الإعتماد في هذا المطلب على المرجع: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02. ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول هذا النموذج، أنظر الدليل المجاني المتوفر على الرابط التالي:
http://hicham.serghini.free.fr/diapos/adat_dca.pdf

- القدرة على استغلال الفرص المتاحة بسرعة؛
- معالجة سريعة للإختلال؛
- احداث تغيير جماعي في وقت قصير.

وتمر عملية تطوير الخطة الإستراتيجية في المنظمة بتطبيق منهجية DCA بعدة مراحل سيتم توضيحها وفقا للشكل رقم(1-16)) الآتي:

الشكل رقم (1-16): خارطة طريق عملية التخطيط الاستراتيجي بمنهجية DCA



المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02. ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول هذا النموذج، أنظر الدليل المجاني المتوفر على الرابط التالي: http://hicham.serghini.free.fr/diapos/adat_dca.pdf.

ومما سلف يمكن القول، بأن جميع النماذج التي تم عرضها ضمن المدرسة التقليدية والمدرسة الحديثة، لا تختلف فلسفتها بقدر ما نجد اختلافا في تفصيلات مضافة أو محذوفة إضافة إلى اختلاف المنهجية المعتمدة –من حيث ترتيب المراحل والعدد والمضمون– في تبني مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي؛ والهدف من عرض هذه النماذج ليس تفضيل نموذج على نموذج آخر، وإنما بهدف اللإلمام بجميع مضامين تلك النماذج وتشكيل فكرة شاملة من شأنها مساعدة المدراء على تطوير نموذج خاص يتناسب مع منظماتهم.

المبحث الثالث: ماهية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية

يعتبر وجود المصارف الإسلامية مهمًا بالنسبة لأي دولة ومجتمع إسلامي، نظرا لكونها تمتلك أهدافا تنموية واستثمارية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية؛ وهذا الأمر يجعل الإهتمام بها ضروري من خلال حثها على تبني مناهج إدارية حديثة تتماشى مع متطلبات الوقت الحالي وتساعدها على تحقيق أهدافها، ومن أهمها منهج التخطيط الإستراتيجي؛ ومن خلال هذا المبحث سنقوم بالتعريف بالمصارف الإسلامية عامة، وكذا توضيح أهداف وأهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي لديها.

المطلب الأول: مدخل للتعريف بالمصارف الإسلامية

نشأة المصارف الإسلامية إستجابة لرغبة المجتمعات الإسلامية في إيجاد صيغة مصرفية بعيدة عن شبهات الربا*، وذلك استنادا إلى الآية الكريمة: **{الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لاَ يَقُومُونَ إِلاَّ كَمَا يَقُومُ الَّذِ ي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُواْ إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللُّهّ ا لبَيْعَ وَحَرَّمَ**

*__الربا:__ لغة هو النماء والزيادة في الشئ، أما شرعا: فهو ما يزاد على أصل المال مقابل التأجيل، وهو نوعان "ربا الفضل" و"ربا النسيئة "(وللممزيد من المعلومات حول الربا أنظر المرجع: عبد الله بن عبد المجسن الطريقي، الإقتصاد الإسلامي: أسس ومبادئ وأهداف، الطبعة الحادية عشر، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009 صّ88، (بتصرف).

الرِّبَا فَمَن جَاءهُ مَوْعِظَةٌ مِّن رَّبِّهِ فَانتَهَىَ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُوْلَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُون} (الآية (872) من سورة البقرة). ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف المصرف الاسلامي، خصائصه، أهميته، التنظيم القانوني له، وأجهزته الرقابية، ومهامه.

الفرع الأول: تعريف المصرف الاسلامي

تنوعت التعريفات المتعلقة بالمصارف الإسلامية، إلا أن معظمها يرتكز على الجانب الوظيفي وأوجه الأنشطة التي تقوم بها، ومن أهم هذه التعريفات نجد:

- **تعريف الموسوعة العلمية للمصرف الاسلامي:** " المصارف الإسلامية هي أداة تحقيق وتعميق للأدوات المرتبطة بالقيم الروحية، ومركز للإشعاع ومدرسة للتربية وسبيل عملي إلى حياة كريمة لأفراد الأمة الإسلامية وسند لإقتصاديات الدول الإسلامية "[1].
- **تعريف اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للمصارف الاسلامية:** " المصارف الإسلامية هي المؤسسة المالية التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي صراحة على الإلتزام بمبادئ الشريعة الاسلامية وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذا وعطاء "[2].

[1] حيدوش عاشور، **طبيعة وأنشطة البنوك الاسلامية**، الملتقى العلمي الوطني الخامس حول دور البنوك الاسلامية في تعبئة الإدخارات النقدية في ظل الأزمة المالية الحالية بالتركيز على الجزائر واقع وآفاق، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، يومي الخميس 2016/12/01، ص2.

[2] ولد عابد عمر، سرير الحرتسي حياة، **محاسبة المصارف الاسلامية في ضوء المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية**، المؤتمر الثالث للصناعة المالية الاسلامية حول اشكالية ادماج المنتجات المالية الاسلامية في السوق المالي الجزائري، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 16-17 اكتوبر 2015، ص 8.

- **تعريف الدكتور أحمد النجار:** وهو رائد فكرة المصرف الاسلامي، بحيث يعرف المصارف الإسلامية بأنها " مؤسسات مالية مصرفية تقوم بتجميع الأموال وتوظيفها بما يخدم بناء مجتمع التكامل الإسلامي وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي" [1].
- **تعريف الدكتور محسن أحمد الخضري:** " المصارف الإسلامية هي تلك المؤسسات النقدية المالية التي تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفا فعالا يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المستقرة للشريعة الاسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية اقتصادياتها "[2].

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن بلورة تعريف للمصارف الإسلامية من خلال صياغة نفس الأفكار بأسلوبنا الخاص كالتالي: المصارف الإسلامية هي مؤسسات مالية ومصرفية تمارس الأنشطة الآلية والمصرفية في إطار الشريعة الإسلامية بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

الفرع الثاني: نشأة المصارف الإسلامية وتطورها

بعد الإطلاع على بعض الأدبيات التي تناولت موضوع المصارف الإسلامية، إتضح بأنها مصارف حديثة النشأة، ويعود تاريخ تأسيسها لأول مرة إلى الأربعينيات من القرن الماضي (1940) عندما أنشأت صناديق إدخار بدون فوائد في ماليزيا. وفي سنة 1950، بدأ التفكير المنهجي والمنظم للمصارف الإسلامية بالظهور في باكستان من خلال وضع وتطوير أساليب

[1] أحمد النجار، **المصارف الاسلامية**، مجلة المسلم المعاصر، العدد24، بيروت، لبنان، 1982، ص63.

[2] محسن أحمد الخضري، **المصارف الاسلامية**، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة 03، مصر، 1999، ص 17.

التمويل وفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية.[1]

وبعدها بدأت المحاولات الجادة في العصر الحديث للتخلص من المعاملات المصرفية الربوية وإنشاء مصارف تقدم خدمات مصرفية وتجارية وفق الشريعة الإسلامية، عندما أنشأ الدكتور أحمد النجار "**بنوك التوفير المحلية**" في محافظة الدهلقية المصرية عام 1963، بهدف تحفيز الأفراد للمساهمة في تكوين رأس المال، والذي كان يستخدم في تمويل المشاريع، وتوزعت أرباحه على المساهمين على أساس تقاسم الأرباح والخسائر[2].

وبعد ذلك تأسس بنك ناصر الاجتماعي، حيث أنه أول مصرف نص في قانون تأسيسه على عدم التعامل بالفائدة المصرفية بالعطاء والأخذ، وكانت طبيعة تعاملات البنك في البداية نشاطا اجتماعيا. ثم البنك الإسلامي للتنمية في المملكة العربية السعودية عام 1974، ثم بنك دبي الإسلامي عام 1975، ثم بنك فيصل والبنك السعودي وبيت التمويل الكويتي وبنك فيصل الإسلامي عام 1977، وبنك الأردن للتمويل والاستثمار عام 1998[3].

ثم تتابع إنشاء المصارف الإسلامية في كل من الدول الإسلامية والغربية، كما عملت هذه الأخيرة على فتح فروع أو نوافذ إسلامية* في المصارف الدولية التقليدية إلى أن وصل عددها

---

[1] محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، **المصارف الاسلامية الأسس النظرية والتطبيقات العملية**، الطبعة 06، دار المسيرة، 2016، ص 42.

[2] حمزة شودار، **الصناعة المالية الاسلامية في الجزائر بين التجارب الدولية و المعوقات القانونية المحلية– دراسة استقصائية لواقع وتطورات الصناعة المالية الاسلامية في العالم–**، مجلة العلوم الاقتضادية وعلوم التسيير، العدد 15، 2015، ص 11.

[3] عبد القادر حيرش، **متطلبات الحوكمة كأداة لتطوير الرقابة الشرعية في المصارف الاسلامية – دراسة مقارنة–**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة عمر الثليجي، الأغواط، 2018، ص 8.

***نوافذ إسلامية:** هيكل ضمن بنك تقليدي مكلف بتقديم خدمات ومنتجات وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية.

قرابة 1389 مؤسسة خلال نهاية عام 2018، منها 505 مصرفا إسلاميًا أو نافذة تقدم الخدمات المصرفية الإسلامية في المصارف التقليدية، و324 شركة تكافل، و506 مؤسسة مالية إسلامية أخرى مثل شركات التمويل والاستثمار، بحسب تقرير "تومسون رويترز" لتطوير و تنمية التمويل الإسلامي لعام 2018، وبلغ حجم الأصول المالية الإسلامية في 2019 نحو 3 تريليون دولار[1].

كما شهدت الصناعة المالية الإسلامية في السنوات الأخيرة إنشاء العديد من المؤسسات الداعمة الدولية التي تعكس عالمية هذه الصناعة، ومن أبرزها[2]:

- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOFI)؛
- المجلس العام للبنوك و المؤسسات المالية الإسلامية (CIBAFI)؛
- السوق المالي الإسلامي الدولي (IIFM)؛
- مركز السيولة المالية (IILM)؛
- مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB)؛
- الوكالة الدولية للتصنيف الإئتماني (IIRA)؛

الفرع الثالث: خصائص المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف التقليدية تتميز المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية من حيث المبادئ والمحتوى، اضافة إلى الأهداف والغايات بالخصائص التالية[3]:

---

[1] خطوي منير، **متطلبات تفعيل الصيرفة الإسلامية في الجزائر– دراسة حالة–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 02، 2021، ص 33.

[2] يحياوي وفاء، **إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الاسلامية: تجربة بنك البركة الجزائري**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2017، ص 21.

[3] محمود حسين الوادي، **مرجع سابق**، ص 44.

- إستبعاد التعامل بالفائدة أخذا وعطاء؛
- توجيه كل جهد نحو الإستثمار الحلال؛
- ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية؛
- تجميع الأموال المعطلة ودفعها إلى مجال الاستثمار الحقيقي دون مخالفة الخالق عز وجل؛
- تيسير وتنشيط حركة التبادل التجاري بين الدول الإسلامية فيما بينها أو بين الدول الإسلامية ودول العالم؛
- إحياء نظام الزكاة؛
- المساهمة في إحياء ونشر فقه المعاملات؛
- عدم اسهام هذه المصارف وتأثرها المباشر فيما يطرأ على النقد من تضخم.

الفرع الرابع: أهداف المصارف الإسلامية

للمصرف الإسلامي مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لتجسيد القيم الإسلامية وتنفيذ أهداف الشريعة في مجال المال والمعاملات الاقتصادية. ويمكننا مناقشة أهم هذه الأهداف فيما يلي[1]:

1. الهدف التنموي للمصرف الاسلامي: تساهم المصارف الإسلامية بفعالية في تحقيق التنمية البشرية والإجتماعية والإقتصادية في إطار المعايير الشرعية الإسلامية تنمية عادبة ومتوازنة، وهي عملية تأخذ عدة أبعاد من بينها ما يلي:

[1] ولد عابد عمر، سرير الحرتسي حياة، **مرجع سابق**، ص 12.

- إيجاد المناخ المناسب لجذب رأس المال الإسلامي الجماعي، وبما يحقق انعتاق الدول الاسلامية من أسر التبعية الخارجية التي تستنزف مواردها وتدمر اقتصادها؛
- إعادة توطين الأرصدة الإسلامية داخل الوطن الإسلامي وتحقيق الاكتفاء الذاتي له من السلع والخدمات الأساسية والاستراتيجية التي يتم إنتاجها داخل البلدان الإسلامية؛
- تنمية الحرفيين والصناعات الحرفية والبيئية والصناعات الصغيرة، والتعاونيات لتطوير البنية الاقتصادية والصناعية في الدول الاسلامية والمشاركة في المجتمع؛
- توسيع قاعدة العاملين في المجتمع والقضاء على البطالة بين أفراده، ومن ثم زيادة الناتج الإجمالي للدولة الإسلامية؛
- العمل على اتساع قاعدة الاستثمار في المجتمع وتنمية أصوله الإنتاجية، وتوسيع طاقته الاستيعابية والإسراع بمعدل نموه وتحقيق تنمية متسارعة في التراكم الرأسمالي الذي يكفل للمجتمع الاستقلال والأمن الإقتصادي.

2. الهدف الاستثماري للمصرف الإسلامي: تتحدد الأهداف الإستثمارية للمصرف الإسلامي في النواحي التالية:

- تحقيق زيادات متناسبة في معدل النمو الاقتصادي بهدف التخلف وتحقيق التقدم للأمة الإسلامية؛
- تحقيق مستوى توظيفي تشغيلي مرتفع لعوامل الإنتاج المتوفرة في المجتمع والقضاء على البطالة، والراكد وغير المستغل من عناصر الإنتاج وكذا القضاء على كافة صور سوء الإستخدام لهذه العوامل؛

- العمل بكافة الطرق وشتى الوسائل على إنماء وتنشيط الاستثمار في مختلف الأنشطة الاستثمارية الاقتصادية عن طريق الاستثمار المباشر؛
- ترويج المشروعات سواء لحساب الغير أو لحساب المصرف الإسلامي ذاته أو بالمشاركة مع أصحاب الخبرة والمعرفة والدراية والقدرة الفنية ممن يحوزون سمعة حسنة؛
- توفير خدمات الاستشارات الاقتصادية والفنية والمالية الإدارية المختلفة، وتقديم خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية بجوانبها المختلفة، لترشيد القرارات الاستثمارية للمستثمرين وللحفاظ على أموالهم من الضياع أو الاستثمار في المشروعات غير مربحة؛
- تحسين الأداء الإقتصادي للمنظمات المختلفة التي يشرف عليها المصرف و القضاء على كافة صور الإسراف التي تنتشر في هذه المنظمات؛
- القضاء على أهم صور الاحتكار والاستغلال من خلال تطبيق مستوى مناسب من الاستقرار السعري في أسعار السلع والخدمات المطروحة للتداول في الاسواق وبما يتناسب مع مستوى الدخول؛
- تحقيق العدالة في توزيع الناتج التشغيلي للإستثمار وبما يسهم في عدالة توزيع الدخول بين أصحاب عوامل الإنتاج المشاركة في العملية الانتاجية.

3. الهدف الإجتماعي للمصرف الإسلامي: تعمل المصارف الاسلامية عند توظيفها لمواردها إلى الموازنة بين تحقيق الربح الاقتصادي و بين تحقيق الربحبة الاجتماعية من خلال جانبين أساسين يتم مراعاتهما في سياسة المصرف التوظيفية هما:

- **الجانب الأول:** التدقيق في مجالات التوظيف التي يقوم المصرف بتمويلها و التأكد من سلامتها وقدرتها على سداد التمويل وتحقيق عائد مناسب ومن ثم ضمان عدم ضياع أموال المودعين بالمصرف.
- **الجانب الثاني:** أن يحقق التوظيف مجالا خصبا لرفع مستوى العمالة ومشاركتها في المشروعات الممولة وفي الوقت نفسه يسمح عائده بتقديم خدمات اجتماعية إلى كل من يحتاجها من أفراد المجتمع تحقيقا لرسالة المصرف في التكافل الإجتماعي.

4. الهدف الإرتقائي والإشباعي للمصرف الاسلامي : من خلال:

- العمل على الإرتقاء بحاجات الأفراد و على إشباعها الإشباع السليم من حيث تقديم الخدمات المصرفية التي تتوافق مع احتياجاتهم الحقيقية ومع معتقداته الدينية، وبالتالي تضمن لهم الاشباع المادي والمعنوي في نفس الوقت؛
- تقوم الدولة بتنفيذ المشروعات التي تراها مناسبة لتحقيق أهداف الشعب ولصالح المجموع العام للسكان؛
- العمل بشكل مستمر على استحداث أدوات مصرفية إسلامية جديدة سواء في مجالات الموارد والودائع أو مجالات التوظيف أو الاستثمار وبالشكل الذي يغطي احتياجات الأفراد ويتوافق مع متطلبات و متغيرات العصر؛
- تسعى إلى تجويد وإتقان أداء أجهزتها وفروعها بالشكل الذي يضمن تقديم خدماتها المصرفية بأعلى درجة من الجودة وبالشكل الذي يتوافق مع حاجة العملاء في المكان والزمان المناسبان وبالتكلفة المناسبة وبأقل جهد ممكن.

5. تحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول الاسلامية : من خلال كونها :

- تمارس دورا في أحداث تكامل اقتصادي فعال بيم الدول الإسلامية وتوجيه الفتوى الاقتصادية فيها توجيها فعالا؛
- عملية التمويل لا يجب أن تقتصر فقط على المشروعات الإنتاجية التي تقوم على استخدام عوامل الإنتاج المتوفرة في كل دولة اسلامية على حدى، بل وبالضرورة يجب أن تتسع النظرة وتعبر الحدود المصطنعة بين هذه الدول لتقوم على التشغيل الفعال للموارد الإسلامية .

الفرع الخامس: مهام المصارف الإسلامية

تمارس المصارف الإسلامية جميع جوانب النشاط المصرفي وعمليات التمويل والاستثمار الأخرى المنظمة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وتتمثل هذه الأنشطة في ما يلي:

1. استقطاب الأموال والمدخرات:

المصدر الرئيسي للأموال المحصلة في المصارف الإسلامية هو الأموال والمدخرات التي تستقطبها هذه المصارف من خلال الأوعية الإدخارية، كما هو الحال في المصارف التقليدية، حيث العلاقة بين المودعين والبنوك التقليدية هي علاقة دائن ومدين، بينما تختلف طبيعة هذه العلاقة في البنوك الإسلامية باختلاف صيغ الأوعية الإدخارية، ولكل من هذه الصيغ شروط وضوابط شرعية وفنية؛ والصيغ هي: حسابات الائتمان الجارية وتحت الطلب، حسابات الاستثمار المشترك المطلقة، حسابات الاستثمار المخصصة/ المقيدة، المحافظ الاستثمارية، سندات التأجير الإسلامية، سندات السلم الاسلامية، إدارة الودائع بالوكالة... وغيرها[1].

[1] النجار، إخلاص باقر هاشم، وآخرون، **دور الصيرفة الاسلامية في تطوير أسواق المال**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد15، 2005، ص 85، (بتصرف).

2. توظيف الأموال:

تهدف المصارف الإسلامية إلى تقديم الخدمات المصرفية وتحقيق الأرباح وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية، الأمر الذي يجبر هذه المصارف على البحث عن أفضل السبل لاستخدام أموالها (توظيفها) من أجل الحصول على أفضل عائد ممكن للمساهمين وأصحاب الاستثمارات المختلفة، وتستخدم المصارف الإسلامية الأموال المتوفرة من مصادرها المختلفة، في عمليات الاستثمار والتمويل من أجل تحقيق أهدافها التي تساهم في بقائها ونموها واستمراريتها .

ويجد هذا النشاط اهتماما كبيرا من قبل الادارة تخطيطا وتنفيذا ومتابعة[1]؛ وبناء عليه سنذكر صيغ الاستثمار والتمويل في المصارف الاسلامية والتي تعتبر في تنام مستمر حسبما نتيجة البحوث والدراسات والاجتهادات في فقه المعاملات المعاصر[2]، وهي كما يلي:

1.2. صيغ التمويل القائمة على المشاركة في عائد الإستثمار: وتشمل صيغة المضاربة، صيغة المشاركة، المزارعة والمساقاة.

2.2. أساليب التمويل القائمة على المديونية: وتشمل صيغة المرابحة، صيغة السلم، صيغة الإستصناع، الإجارة.

3. تقديم الخدمات المصرفية المختلفة:

يمكن تعريف الخدمات المصرفية الإسلامية بشكل موجز على أنها مجموعة من الخدمات التي تقدم ولا تشمل على التمويل أو الائتمان، وتقدم اما مجانا او مقابل اجر او عائد معين، وفقا لمبدأ الوكيل أو الاجير باجر، مثل ادارة الحسابات الجارية والايداع والسحب من

[1] حسين محمد سمحان، عبد الله عطية عبد الله، وآخرون، **إدارة العمليات المصرفية الاسلامية**، الطبعة 01، دار المسيرة ، 2020، ص 229.

[2] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 133.

الحسابات،الحوالات، تحصيل وتقاص الشيكات، الاعتمادات المستندية المغطاة بالكامل من العميل، خدمات التحصيل عموما،...ألخ[1].

4. تقديم الخدمات الإجتماعية والتكافلية:

إضافة إلى الخدمات المالية والمصرفية، تقوم المصارف الاسلامية بتوسيع نطاق خدماتها إلى ما تقوم به المصارف التقليدية وهو ما يسمى بالخدمات الاجتماعية والتكافلية، ومن أهمها: صندوق الزكاة، القرض الحسن، تمويل نشاطات الدعوة الإسلامية، منتجات وخدمات التأمين التكافلي.

المطلب الثاني: مفهوم التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي

بعد أن تم إستعراض بعض المفاهيم العامة المتعلقة بالمصارف الإسلامية، سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي، من خلال التطرق إلى تعريفه ثم أهميته وأهدافه.

الفرع الأول: تعريفه

يعرف التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي من قبل بعض المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والإدارة المصرفية كما يلي:

التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي هو " 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،

[1] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 134.

كذلك نقاط القوة والضعف التي يتميز بها المصرف، ويساعده ذلك في عملية الاختيار الإستراتيجي".[1]

ويعرف أيضا على أنه " الأسلوب الإداري التي يتم عبره تنسيق الموارد الإستراتيجية في المصرف مع الفرص المتاحة له في السوق الذي يعمل فيه والجمهور الذي يقوم بخدمته على المدى الطويل. وهو عملية مستمرة ومتكررة لضمان أن ينتقل المصرف فيها الى الوضع المستقبلي المفترض الذي يحقق فيه الإنجازات والنتائج المرجوة[2].

ومما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في المصرف الاسلإمي بأنه " العملية الإدارية المنظمة والمستمرة، التي يقوم بها فريق التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي، والتي يتم من خلالها تحديد الرسالة والرؤية والمنظومة القيمية الخاصة بالمصرف، إضافة إلى تحديد أهدافه الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة في ضوء نتائج تحليل بيئته الداخلية والخارجية، مع وضع خطط تشغيلية وبرامج العمل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، ويتم ذلك وفق انتماء واقتناع فريق التخطيط الإستراتيجي إضافة إلى جميع الأطراف المعنية لأي من نماذج ومدارس التخطيط الإستراتيجي الفكرية".

الفرع الثاني: أهداف التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية

إن الهدف من إلزامية انتهاج التخطيط الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية يتمثل في حجم المسئوليات التي يتطلب من المصارف الإسلامية الإضطلاع بها، والتي تعتبر أوسع من مسئوليات

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، **مرجع سابق**، ص 234.

[2] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 68.

المصارف التقليدية، ومن أهمها [1]:

- العمل على تعميق المبادئ الاسلامية لدى العاملين والمتعاملين مع المصرف، وتطهير المعاملات المصرفية من المفاسد التي وردت للبلاد الاسلامية من النظام القائم على اسعار الفائدة؛
- توفير السيولة اللازمة لتمويل المشروعات الإقتصادية، وتوجيه الاستثمارات نحو المشروعات المختارة وفق المعايير الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أقصى عائد اقتصادي واجتماعي ممكن، ليحفزهم ذلك على استثمار اموالهم في المصرف الإسلامي؛
- إيجاد البديل الإسلامي للمعاملات المصرفية التقليدية[2]؛
- إثراء الثقافة الإسلامية والفكر الإسلامي[3]؛
- تحقيق التكافل الإجتماعي عن طريق الأخذ بنظام الزكاة... وغيرها.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية

يعد مجال التخطيط من الركائز القوية التي تستند إليها المصارف الإسلامية المتميزة لضمان نجاحها. وقد حث عليه ديننا الحنيف، حيث يقول الله سبحانه وتعالى على لسان سيدنا يوسف بعد بسم الله الرحمان الرحيم: ﴿ قالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَما حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ في سُنْبُلِهِ إلّا قَلِيلًا مِمّا تَأْكُلُونَ﴾ ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدادٌ يَأْكُلْنَ ما قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إلّا قَلِيلًا مِمّا تُحْصِنُونَ﴾ ﴿ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَلِكَ عامٌ فِيهِ يُغاثُ النّاسُ وفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ (الآيات من (47-49) من سورة يوسف).

---

[1] محمد محمد علي سويلم، **معايير ومقاييس العملية التخطيطية في المصارف الإسلامية**، الطبعة 01، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 15.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، **مرجع سابق**، ص 279.

[3] **نفس المرجع.**

وقال كذلك ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنفِقُوا مِن شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ (الآيات من (59-60) من سوة الأنفال).

فالتخطيط في المصارف الإسلامية ينص على حشد كل المقومات والقدرات اللازمة لمواجهة الأحداث المستقبلية، وفي نفس الوقت يعمل على تحقيق أهداف المصرف وتوجيه قوى العمل الاقتصادي نحو تنمية المجتمعات الإسلامية[1].

ويمكن حصر أهمية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية من الناحية الإدارية في مجموعة النقاط التالية[2]:

- يحافظ التخطيط الإستراتيجي على حياة المصرف الإسلامي، ويضمن استمراريته حتى بعد تقادمه؛ وتجدر الإشارة هنا الى أن للمصرف الإسلامي "دورة حياة" شأنه شأن المنظمات الأخرى، وفي طريق مزاولة أنشطته قد يمر – خلال فترة معينة من الزمن- بحالة حرجة لا مناص عنها، تسمى " بمرحلة الأزمة"، وهي المرحلة التي تفصل بين الحياة وبداية سقوط المنظمة، ويرتبط بحالة الأزمة سقوط مفاجئ، إلا أن حالة الأزمة لا تكون نهائية، حيث تحمل في طياتها الفرصة لإيجاد نظام جديد بالكامل، وهذا هو قلب وروح التخطيط الإستراتيجي[3]. كما يوضحه الشكل رقم (1-17) الآتي:

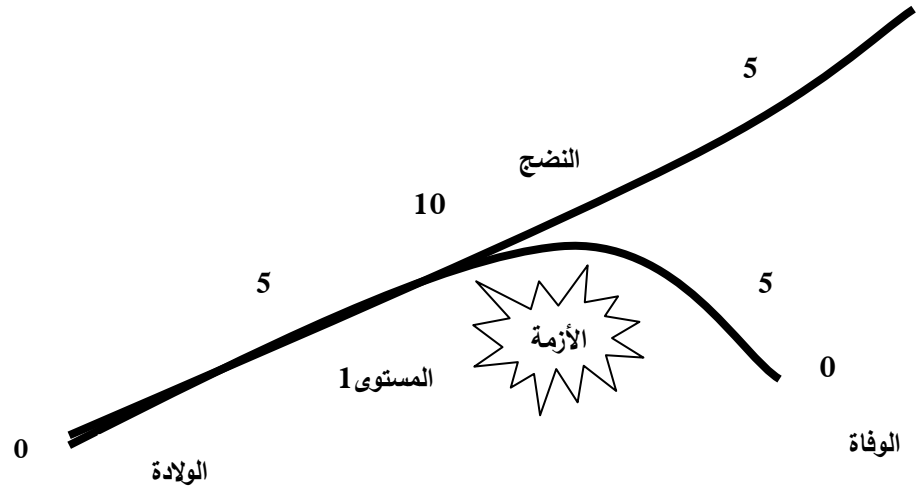
---

[1] فرج شذى بنت إبراهيم، التخطيط الإستراتيجي من منظور اسلامي، المجلة التربوية، العدد 29،2011، ص ص 429-459، ص443.

[2] أحمد إبراهيم محجوب الطيب، **أثر التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية: بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني خلال الفترة (2012-2017)**، رسالة ماجستير، جامعة السودان،2010، السودان، ص35.

[3] محمد بن ناصر البيشي، **مرجع سابق**، ص 31.

الشكل رقم (1-17): دورة حياة المصرف الإسلامي



المصدر: محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6 ، ص31، تاريخ الإطلاع: 2022/02/05، على الساعة: 17:36.

- يزود التخطيط الاستراتيجي المصرف الإسلامي بالفكر الإستراتيجي، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل الأهداف، الخطط، السياسات؛
- يساعد استخدام التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المصرف الإسلامي أو البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات؛
- يمكن التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئته الخارجية هذا بالاضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في بيئته الداخلية التي تحدد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- يفيد التخطيط الاستراتيجي في المصرف في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمصرف؛

- يفيد التخطيط الإستراتيجي مدراء المصرف على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم؛
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي المصرفي من القنوات الهامة بين العاملين في المصرف الإسلامي للتغلب على المشاكل التي يواجهونها؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المصرفي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المصرف من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم؛
- يمكن إدارة المصرف من السيطرة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها[1]؛
- يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة؛[2]
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المصرف الإسلامي على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتنظيمه وتقييمه؛
- يضمن التخطيط الإستراتيجي للمصارف الإسلامية النجاح فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.

---

[1] عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994 ، ص8.

[2] **نفس المرجع**.

خلاصة الفصل

لقد ركز هذا الفصل على الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي، من بداية تحديد المفاهيم العامة للتخطيط والتخطيط الإستراتيجي ومفاهيم أخرى مرتبطة به كالإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى ...وغيرها؛ ثم بعد ذلك عرجنا إلى استعراض كل من مدارسه، مناهجه ونماذجه، وصولا إلى توضيح ماهية التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي.

وعموما يمكن القول بأن تثبيت المفاهيم وتحديدها سيسهم في بناء قاعدة مفاهيمية متينة والتي بدورها ستساعد في إنارة طريق الطالبة في تقصي جميع أبعاد وجوانب الإشكالية بشكل أفضل هذا من جانب، أما من جانب آخر فإن التعرف على التخطيط الإستراتيجي بدقة هو من أهم عوامل نجاح بناء الإستراتيجيات وتطبيقها، وهذا ما سيسوقنا إلى الفصل الثاني والذي سنتطرق من خلاله إلى دراسة أهمية تحليل عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المصارف الإسلامية.

الفصل الثاني: أهمية تحليل عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء في المصارف الإسلامية

تمهيد

تواجه المصارف الإسلامية حاليا مجموعة من التحديات سواء على المستوى المحلي أو العالمي وذلك بالنظر إلى المنافسة مع البنوك التقليدية، وكذا تغييرات وتعقيدات الصناعة المصرفية، مضافا إليها الإضطرابات المالية والإقتصادية التي يشهدها عالم اليوم.

ومن المؤكد أن كل هذه الأمور في مجموعها تشكل ضغوطا كبيرة على تلك المصارف، وتحثها على ضرورة مراجعة سياساتها الإدارية وبناء خطط استراتيجية طويلة المدى، برؤى وأهداف مستقبلية واضحة مبنية على التفكير الإبداعي بخطوات تحليلية جريئة ومدروسة بعناية، تمكنها من تنمية مواردها المالية، وزيادة الكفاءة في استخدام هذه الموارد وبالتالي تطوير آدائها للوصول للأهداف المرجوة؛ وكل هذه الأبعاد وغيرها تتطلب توفر مجموعة من المرتكزات لبناء خطط إستراتيجية بطريقة علمية سليمة تساهم بدورها في تطوير مستويات الأداء المصرفي الإسلامي؛ وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال دراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار العام للأداء في المصارف الإسلامية
- المبحث الثاني: مرتكزات عملية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية
- المبحث الثالث: علاقة عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي بتطوير الأداء في المصارف الإسلامية.

المبحث الأول: الإطار العام للأداء في المصارف الإسلامية

إن إعتماد قياس وتقييم كفاءة الأداء من قبل إدارة المصرف الإسلامي، سيسمح لها بتحديد الانحرافات؛ أسبابها؛ طرق معالجتها ورسم السياسات المناسبة للارتقاء وتطوير مستوى الأداء، وفي حالة عدم توفر هذه الممارسة في ظل الظروف المحيطة بالمصرف الإسلامي والمتمثلة بالمنافسة وعدم الاستقرار والتقلبات المتسارعة والأزمات، قد يؤدي إلى تعثر وإفلاس المصرف؛ لذلك يعتبر تقيم كفاءة الأداء من الأدوات التي يستند عليها المصرف في عملية صياغة واتخاذ القرارات السليمة والصائبة التي تضمن نجاحه في ممارسته لنشاطه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء في المصارف الإسلامية

لقد استقطب موضوع الأداء العديد من الدراسات والأبحاث قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح؛ وفي هذا المطلب سنحاول التطرق لمفاهيم هذا المصطلح من خلال استعراض تعريفه، ثم التعرض إلى أنواعه.

الفرع الأول: تعريف الأداء في المصارف الإسلامية

يشير مصطلح الأداء إلى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، كما يُعنى أيضا بمستوى المهارة أو المجهودات المبذولة في عملية التنفيذ الإستراتيجي، ويقصد البعض بالأداء المخرجات أو النتائج المحققة فعليا قياسا بالأداء[1]؛ ولقد وردت مجموعة من التعريفات للأداء يمكن إيجازها فيما يلي:

[1] آدم طارق عوض عبد الهادي، **أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المصارف الإسلامية في السودان: دراسة تطبيقية على بنكي فيصل والتضامن الإسلامي خلال الفترة (2005-2014)**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2018، ص 77.

– الأداء هو " هو عملية مستمرة لتحديد؛ قياس وتطوير أنشطة الموظفين ومخرتاتهم المتفقة مع أهداف المنظمة "[1].

– الأداء هو "سلوك يحدث نتيجة، بمعنى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة "[2].

– الأداء هو" تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"[3].

– الأداء هو " ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الإستجابة السريعة وبفعاعلية للتغيرات غير المتوقعة، بالإضافة إلى معرفة كيف تعمل المنظمة إجمالا"[4].

– الأداء هو " إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية "[5].

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الأداء المصرفي الإسلامي على أنه " قدرة المصرف الإسلامي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة في الأوقات المحددة وبكفاءة وفعالية؛ وتعني الكفاءة أداء الأعمال بطريقة صحيحة وبأقل الموارد، أما الفعالية فهي أداء الأعمال الصحيحة، وتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة".

الفرع الثاني: أنواع الأداء في المصارف الإسلامية

لقد صنف الباحثون أنواع الأداء حسب مجموعة من المعايير، سيتم تلخيصها في الجدول رقم (2–1) الموالي:

---

[1] سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الأداء**، دار الفكر، عمان الأردن، 2011، ص 22.

[2] عبد الحكيم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء**، مكتبة إبن سينا، مصر، 2012، ص19.

[3] ابراهيم جرجر البشير عبد الحميد، **التخطيط الإستراتيجي وأثره في زيادة مستوى الأداء**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 6، العدد1، 2015، ص ص 213–234، ص 220.

[4] آدم طارق عوض عبد الهادي، **مرجع سابق**، ص 77.

[5] ابراهيم جرجر البشير عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص 225.

الجدول رقم (2-1): أنواع الأداء في المصارف الإسلامية

المعيار	أنواع الأداء
حسب معايير المصدر	- **الأداء الداخلي:** وينقسم بدوره إلى ثلاثة أجزاء هي: الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي؛ - **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المنظمة (المصرف الإسلامي) لهذه التطورات، متابعتها، التكيف معها والقدرة على سبقها قبل أن تغير مسار المنظمة(المصرف الإسلامي).
حسب معايير الشمولية	- **الأداء الكلي:** ويعني قدرة المنظمة (المصرف الإسلامي) على تحقيق أهدافها الرئيسة بكفاءة؛ - **الأداء الجزئي:** يتكون على مستوى نظام فرعي من المنظمة والذي غالبا ما يكون احدى وظائفها التنظيمية.
حسب المعيار الوظيفي	يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة (المصرف الإسلامي) والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة الخاصة بالأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة العلاقات العامة.
حسب المعايير الطبيعية	تقسم حسب أهداف المنظمة (المصرف الإسلامي) وذلك لأن هذه الأهداف تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه وهي: الأداء الإجتماعي، الأداء الإقتصادي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: زرنوح أمحمد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 3، العدد 3، ص ص 28-47، 2017، (بتصرف).

المطلب الثاني: فلسفة وخصائص الأداء في المصارف الإسلامية

سيتم من خلال هذا المطلب استعراض كل من فللسفة وخصائص الأداء في المصرف الإسلامي وذلك وفقا لما يلي:

الفرع الأول: فلسفة الأداء في المصارف الإسلامية

إن الأداء في المصارف الإسلامية يعد شكلا من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، والميل لقبول التعاون مع الآخرين، وهو ينطلق من حاجة فطرية لدى الإنسان، كما أنه ترجمة عملية لمبادئ أحكمها الخالق في قوله تعالى " **وتعاونوا على البر والتقوى**" ، ويمكن استعراض محددات الفلسفة التي يقوم عليها الأداء في المصارف الإسلامية فيما يلي[1]:

- إن كل مستوى من مستويات الأداء في المصرف الإسلامي (فردا كان أو وحد ة)، هو جزء من كل وهذا الكل جزء من كل آخر في مستوى أعلى منه، وهذ ا يعني أن تدرج مستويات الأداء يفيد في مجمله الأداء المصرفي الإسلامي الشامل؛
- إن الاهتمام بأداء وحدات دون أخرى داخل المصرف الإسلامي دون إدراك نقاط التلامس مع بقية الوحدات يفصل المصرف عن المثالية ويقوده إلى التشتت والتطاحن والهدم؛
- لا يعتبر التفوق في الأداء الجزئي لوحدة أو موضوع يركز عليه المصرف دون غيره تفوقًا على المستوى البعيد، إنما هو تفوق مؤقت سرعان ما تنتهي آثاره أمام السلبيات التي ستظهر لاحقًا، لذا فإن إدراك طبيعة كلية الإدارة للأداء المصرفي الإسلامي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم، للوصول إلى المثالية التكاملية؛
- إن النظرة التكاملية للأداء المصرفي الإسلامي لا تعني عدم الاختلاف، بل تعني إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء، بمعنى أن التحدي لا يكون بين الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية في المصرف، بل بين الخطأ والصواب وصولا إلى التناغم الإداري الذي يؤدي إلى جماعية الأداء ومثالية والإبداع.

---

[1] إياد علي الدجني، **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 144، (بتصرف).

الفرع الثاني: خصائص الأداء في المصارف الإسلامية

يتميز الأداء في المصارف الإسلامية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المصرف، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا يتأثر المصرف بغياب أو تغيير القيادات؛
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المصرف، ويضمن الأداء المصرفي عدم تفرد رئيس المصرف بالإدارة والقرار؛
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمصرف، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة ؛
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المصرف نحو تطويره في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمصرف على مستوى الخدمات التي يقدمها؛
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المصرف في التوظيف؛
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمصرف وأنظمته، باعتباره مصرفا للجميع يتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليه والعمل من أجل تقدمه؛

[1] زرنوح أحمد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 3، العدد 3، ص ص 28-47، 2017،ص 34.

- يضمن الأداء المصرفي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا؛
- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لابد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في الأداء الجماعي المصرفي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

المطلب الثالث: إدارة الأداء في المصارف الإسلامية

بعد التعرف على على مفهوم الأداء، أنواعه، فلسفته وخصائصه، سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على المقصود بإدارة الأداء في المصارف الإسلامية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء في المصارف الإسلامية

لقد أصبح واضحا أن طريق المصرف الإسلامي إلى الربحية وضمان البقاء، أصبح يعتمد على كيفية استخدام جميع موارد المصرف المتاحة لتطوير جودة المخرجات وإنتاجية العمليات، لتحقيق أهداف المصرف وزيادة مستوى أدائه الكلي، نظرا لوجود بيئة داخلية وخارجية متغيرة، وارتفاع المنافسة بين المصارف الإسلامية والتقليدية للحصول على حصة سوقية لمواكبة التغيرات والبقاء والإستمرار[1].

وحتى تحقق الإدارة أداء أفضل، فإنها تلجأ إلى فهم عميق للبيئة المحيطة بالمصرف وتحليل مناخه الداخلي، وتسعى إلى تحديد مقومات الأداء المستهدف من خلال الإستعانة بعملية التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي نظرا لأهميته في تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة

[1] إبراهيم البشير عبد الحميد جرجر، **مرجع سابق**، ص221.

الداخلية للمصرف، وكذا رصد وتقييم الفرص المتاحة (المادية والبشرية)، وفي ضوء الفرص والموارد المتاحة تضع إدارة المصرف خططها المناسبة التي تعتقد أنها ستحقق لها نتائج أفضل.[1]

واستنادا لما سبق، يمكن تعريف إدارة الأداء في المصارف الإسلامية بأنها " نظام إداري مركب تقوم إدارة المصرف الإسلامي من خلاله بصياغة خططها الإستراتيجية والتشغيلية، وتنفيذها، وتهيئة الظروف والإمكانيات التي تتطلبها عملية التنفيذ الإستراتيجي، ومراجعة وتقييم أدائها في ضوء معايير ومؤشرات واضحة تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء وبالتالي تعزيز المكانة والميزة التنافسية للمصرف".

الفرع الثاني: مكونات إدارة الأداء في المصارف الإسلامية

تتضمن عملية إدارة الأداء في المصرف الإسلامي مجموعة من المكونات الأساسية، حيث يمكن إيجاز أهم هذه المكونات وفقا لما يلي:

1. تقييم الأداء:

1.1. تعريفه:

هو العملية التي يتم من خلالها تقييم منجزات المقوَّم (إن كان فردا أو المنظمة أو نظام معين) عن طريق وسائل موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه[2].

فتقييم أداء ونتائج نشاطات المصرف الإسلامي يقوم على عملية تحليل الوضع الراهن للأداء

---

[1] إياد علي الدجني، **مرجع سابق**، ص 146.

[2] نورة بنت حمد المشعل، **تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز : دراسة ميدانية**، جامعة سطام بن عبد العزيز، المجلة التربوية، العدد72، أفريل 2020، ص470-504، ص 476، (بتصرف).

في المصارف الإسلامية للكشف عن نواحي القوة والضعف وتحديد الإنحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلبا على هذا الأداء، وذلك بغية اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها الإرتقاء بمستوى الأداء في المصرف الإسلامي للنهوض برسالته بفعالية وكفاءة[1].

ويعرف أيضا على أنه العملية المخططة والمدروسة والمقننة والموضوعية والشفافة التي تقوم بها جهات (من داخل أو خارج المصرف) ذات إختصاص مهني وفني على درجة معقولة من الخبرة، للتحقق من نتائج أداء ونشاطات المصرف ضمن أسس ومعايير موضوعية تتصف بالمهنية والدقة وتقديمها لأصحاب المصلحة أو الجهات المهنية المختصة أو الرأي العام والمجتمع الواسع[2].

2.1. مجالات إدارة الأداء في المصارف الإسلامية:

تتنوع مجالات أو ما يسمى بمحاور تقييم أو (تقويم) أداء المصرف الإسلامي، وكثرت وتباينت الإجتهادات المنهجية والعملية في هذا الإطار، إلا أنه عموما يمكن حصرها فيما يلي[3]:

- تقييم الضبط والرقابة والتدقيق الداخلي الشرعي (وفيه تفاصيل)؛
- تقييم الكفاءة التنظيمية والإدارية للموارد البشرية (وفيه تفاصيل)؛
- تقييم الكفاءة في التخطيط الإستراتيجي (وفيه تفاصيل)؛
- تقييم الأداء المالي والإستدامة المالية (وفيه تفاصيل)؛
- تقييم كفاءة أداء التمويل والإستثمار والأداء الإقتصادي(وفيه تفاصيل)؛

---

[1] عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي، **مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية**، مشروع التأسيس للجودة والتأهيل للإعتماد المؤسسي والبرامجي، تصميم وإخراج وكالة بحر المداد للدعاية والأعلان، كتيب إلكتروني رقم 4 متاح على الرابط: https://www.pnu.edu.sa/ar/Deanship/Quality/Documents/1892019/4 ، ص14، (بتصرف)، تاريخ الإطلاع: 2023/06/01، على الساعة: 13:49.

[2] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 413.

[3] **نفس المرجع**، ص 415.

- تقييم كفاءة إستقطاب الأموال من مصادر خارجية (وفيه تفاصيل)؛
- تقييم كفاءة إدارة السوق والسمعة والعلاقة مع العملاء (وفيه تفاصيل)؛
- تقييم كفاءة إدارة المخاطر والحوكمة والإلتزام (وفيه تفاصيل)؛
- تقييم كفاءة إدارة التنمية المستدامة والمسئولية الإجتماعية (وفيه تفاصيل)؛
- تقييم الكفاءة وفق معايير التصنيف العالمية (وفيه تفاصيل).

3.1. معايير إدارة الأداء في المصارف الإسلامية:

أصدرت كثير من الجهات ذات العلاقة بالعمل المصرفي الإسلامي العديد من المعايير والمبادئ الإرشادية المتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بتقييم الأداء الكلي والأداء التفصيلي في نشاطات المصرف الإسلامي، من أهمها[1]:

أ. ما صدر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية:

- المعايير الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات المالية الإسلامية؛
- المبادئ الإرشادية لسلوكيات العمل في المؤسسات المالية الإسلامية؛
- الإرشادات المتعلقة بالعناصر الرئيسية في إجراءات الرقابة الشرعية؛
- المبادئ الإرشادية لنظم الظوابط الشرعية؛
- الإرشادات المعدلة للعناصر الرئيسية لإجراءات الرقابة الشرعية؛

ب. ما صدر عن المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية:

- القانون النموذجي لتأسيس مصرف إسلامي؛
- ميثاق أخلاقيات الموظفين والعاملين في المصرفية الإسلامية؛
- معايير وضوابط تأسيس وحدات أو نوافذ إسلامية في المصارف أو مؤسسات تقليدية؛

[1] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 414.

- ضوابط وشروط تطوير المنتجات والتسويق بالمصارف/ المؤسسات المالية...إلخ.

ج. ما صدر عن الوكالة الدولية الإسلامية:

- تصنيف المخاطر السيادية؛
- التصنيف الإئتماني؛
- تصنيف المتانة المالية للمصرف؛
- تصنيف الجودة الشرعية...إلخ.

2. مؤشرات الأداء في المصارف الإسلامية:

تعد عملية تقييم الأداء من بين أهم العمليات التي تقوم بها المصارف الإسلامية المتميزة، والتي عن طريقها يمكن تحديد مستوى الأداء المصرفي فيما إذا كان يرقى للمستوى المطلوب أم لا؛ وللحكم على أداء المصرف الإسلامي في مختلف مستوياته التنظيمية هناك حاجة إلى إيجاد معلومات داعمة لهذه العملية، ومن أهمها مؤشرات الأداء في المصرف الإسلامي.

1.2. تعريف المؤشر:

هو عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة سهلة موثوقة لقياس الإنجاز أو الكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الإنمائي[1].

2.2. تعريف مؤشرات الأداء في المصارف الإسلامية:

وهي " مجموعة من القيم الكمية والنوعية القابلة للقياس تستخدم لتتبع الأداء للإستدلال بمدى فعالية المصرف الإسلامي في تحقيق أهدافه المسطرة" [2].

كما تعرف أيضا بأنها " المقاييس الداخلية تستخدمها المصارف من أجل مراقبة أدائها وتفهمه

---

[1] عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي، **مرجع سابق**، ص 14.

[2] **نفس المرجع**، ص 14.

والتنبؤ به وتحسينه، فضلا عن التنبؤ بتأثيرها على انطباعات المعنيين بالمصرف في المجتمع ذوي الصلة؛ ويجدر بهذه المؤشرات أن تعطي فهما واضحا حول تطبيق وتأثير إستراتيجية المصرف الخاصة بالمجتمع والبيئة إلى جانب العمليات والسياسات الداعمة" [1].

ويستخدم المصرف الإسلامي مؤشرات الأداء في مختلف المستويات التنظيمية بهدف معرفة هل المصرف يسير في الإتجاه الصحيح أم لا؛ وهناك نوعين من المؤشرات، حيث يركز النوع الأول " مؤشرات الأداء الرئيسية" على الأداء العام للمصرف الإسلامي، بينما يركز النوع الثاني " مؤشرات الأداء الفرعية" على العمليات في إدارات وأقسام المصرف مثل التسويق، الموارد البشرية، تقديم الخدمات المصرفية وغيرها[2].

كما يجب أن يكون هناك ارتباط قوي بين مؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف الإستراتيجية للمصرف، وكذلك ارتباط قوي بين مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأداء الفرعية، ذلك لأن مؤشرات الأداء الفرعية تقيس الأنشطة ومجموع الأنشطة يحقق الأهداف الإستراتيجية للمصرف[3].

3.2. خصائص مؤشرات الأداء في المصارف الإسلامية:

من المهم جدا معرفة وتقيد الجهة المعنية في المصرف بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء والتي يمكن تحديدها فيما يلي[4]:

---

[1] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 408.

[2] عبد الرحيم محمد، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، مقال متاح على الرابط:https://dr-ama.com/?p=16137 ، تاريخ الإطلاع: 2023/06/31، على الساعة: 00:07، (بتصرف).

[3] **نفس المرجع.**

[4] عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي، **مرجع سابق**، ص 19.

- دراسة الطرق التي يؤدي بها المصرف أعماله، والبدائل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية بإتباع أكثرها كفاءة وفعالية؛
- تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها؛
- دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء؛
- وضع معدل أداء لكل موظف ولكل تقسيم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب الأداء؛
- أن تكون متوائمة مع رؤية المصرف الإسلامي وغاياته وأهدافه الإستراتيجية ولها علاقة مباشرة به؛
- التركيز على القيم الإستراتيجية للمصرف الإسلامي عوضا عن التركيز على قضايا ثانوية؛
- أن تكون ممثلة للمصرف الإسلامي ومناسبة له بشكل كامل وشامل للأداء العمليات؛
- أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المصرف الإسلامي؛
- أن تكون محددة بدقة ووضوح لتلافي اللبس؛
- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية، ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة؛
- أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي ونوعي؛
- أن تستخدم للتعرف على الإتجاهات في الأداء؛
- أن تكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة؛
- أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الأفراد والمجموعات داخل المصرف الإسلامي؛
- أن تتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المصرف الإسلامي وجميع العاملين فيها؛

– أن يتم تقويمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم وإعلانها لجميع ذوي العلاقة؛

– تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة الجهات.

المبحث الثاني: مرتكزات عملية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية

سيتم من خلال هذا المبحث توضيح أهم مرتكزات أو (عناصر تفعيل) عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف الإسلامي، بداية من التعرض إلى العوامل البيئة المؤثرة في عملية التخطيط الإستراتيجي ، وكذا توضيح أهم متطلبات العملية التخطيطية و جميع الأطراف القائمة على هذه العملية، إضافة إلى استعراض المراحل والخطوات التفصيلية التي يجب أن تمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي الفعّالة، مع استعراض بعض الأدوات التخطيطية المساعدة في هذه العملية.

المطلب الأول: بيئة المصارف الإسلامية وأثرها على عملية التخطيط الإستراتيجي

لا يوجد تخطيط بدون تشخيص ولا تشخيص بدون جمع بيانات ومعلومات عن البيئة، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم البيئة عامة وخصائصها، وبعدها سيتم التطرق إلى مجموعة العوامل البيئية التي يتعين على المصارف الإسلامية مراعاتها قبل وضع خططهم الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم بيئة المصارف الإسلامية وخصائصها

1. مفهوم بيئة المصارف الإسلامية:

تتمثل البيئة في مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية المصرف الإسلامي، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي،

ويعطي للمصرف قدرات متجددة بإستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم[1].

وبمعى آخر فإن بيئة المصرف الإسلامي هي كل العناصر التي تقع داخل حدود المصرف (البيئة الداخلية) وخارج حدود المصرف (البيئة الخارجية)، تتأثر به وتؤثر فيه لكون المصرف الإسلامي نظاما مفتوحا، يعتمد على مدخلاته للتحصل على مخرجات تساعدها في استمرار نشاطه وتحقيق أهدافه [2].

2. خصائص بيئة المصارف الإسلامية:

تتميز البيئة المحيطة بالمصارف الإسلامية أوالمنظمات عموما بأنها غير ثابتة ومتغيرة بإستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على هذه المنظمات. ويمكن تحديد **الخصائص** التي تميز أي بيئة تنظيمية معينة من خلال بعدين أساسين هما : درجة التغيير، ودرجة التعقيد.

ووفقا لدرجة التغيير، صنف الباحثون التغيرات التي تواجه المنظمات إلى **أربعة (04) أنواع** تتفاوت في شدتها تبعا لنوع الصناعة والبيئة المحيطة وهذه الأنواع هي [3]:

1.2. التغير الضعيف: حيث تكون قوى التغيير ضعيفة لا تؤثر في بيئة الصناعة وبوجود قوى مضادة لها رغم ضعفها، وبالتالي فإن الوضع الحالي يستمر كما هو؛

---

[1] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، **مرجع سابق**، ص 252، (بتصرف).

[2] غضبان حسام الدين، برني ميلود، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم– عمليات– أدوات**، الطبعة 01، دار الحامد، عمان، الأردن، ص 15، (بتصرف).

[3] الخطيب صالح فهد، **التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**، ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2003، ص 19.

2.2. التغير المستمر: وهو على العكس من النوع الأول، حيث تكون قوى التغيير شديدة وقوى المقاومة ضعيفة لذا يتوجب على المنظمة التكيف مع هذا التغيير؛

3.2. التغير المتفرق: وهنا تكون قوى التغيير وقوى المقاومة ضعيفة، لذا فإن الإنتقال بين الوضع القديم والجديد عملية سهلة ولكن تدريجية؛

4.2. التغير الجذري: حيث تكون كل من قوى التغيير وقوى المقاومة قوية بحيث يكون التغيير الناتج حاد وجذري على صورة قفزات أو هزات.

أما بموجب درجة التعقيد فقد تم تصنف البيئة الى بسيطة أو معقدة[1].

الفرع الثاني: العوامل البيئة المؤثرة في عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية

إذا كانت الإدارة من الناحية الوظيفية تتطلب القيام بمجموعة من الأنشطة، فإن هذه الأنشطة الإدارية هي موحدة في علم الإدارة ولا تختلف من منظمة لأخرى مهما اختلف نوعها (خاصة أو عامة) أو نوع نشاطهاأو إذا كانت ربحية أم خيرية ...الخ؛ وإنما يكمن الإختلاف بين المنظمات في خصائص بيئة كل منها، مما يؤثر ذلك على العمليات الإدارية ومن بينها عملية التخطيط الإستراتيجي.

وفي هذا الإطار لخص الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مجموعة من العوامل التي

[1] آدم طارق عوض عبد الهادي، **مرجع سابق**، ص 32.

يتعين على أي مصرف إسلامي مراعاتها وهو بصدد وضع خطة استراتيجية خاصة بمصرفه، وذلك لضمان تحقيق أهدافه وأداء رسالته في المجتمع الذي ينشط فيه، والجدول رقم (1-14) الموالي يلخص أهم تلك العوامل ومتغيراتها وفقا لما يلي:

الجدول رقم (2-1): مجموعة العوامل البيئية المؤثرة في عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف الإسلامي

العامل	المتغيرات الواجب مراعاتها عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي المصرفي
مجموعة اللوائح والقوانين الحاكمة للمصرف	- مدى تيسير اللوائح والقوانين لآداء مختلف الأنشطة لتحقيق التنمية بما يحقق الأرباح للمساهمين مع مراعاة ظروف واحتياجات المجتمع في نفس الوقت. - مدى إسهام القرارات التي يتخذها مجلس إدارة المصرف الإسلامي من آن لآخر في تحديد طبيعة ومجال الأنشطة التي يلتزم بها المصرف الإسلامي. - مدى ترحيب المساهمين بنجاح المصرف في أداء أنشطته وبرامجه المختلفة لخدمة المجتمع ولو أثر ذلك على أرباحهم في الأجل القصير.
البيئة المصرفية المحيطة بالمصرف الإسلامي	- تأثير تقديم المصارف الأخرى لبعض الأنشطة والخدمات المصرفية على دفع المصارف الإسلامية لتقديم ما يقابل تلك الخدمات. - أثر ما تفرضه الأجهزة المصرفية الرقابية من الأوامر والتعليمات بمنع المصرف الإسلامي من القيام ببعض الأنشطة والخدمات والبرامج. - إمكانية التعاون بين الأجهزة المصرفية لتقديم الأنشطة المتعددة التي تحقق التنمية الشاملة. - أثر وجود البنك الإسلامي في بيئة منافسة مع المصارف غير الإسلامية على دفعه لتقديم خدمات وأنشطة معينة.
البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمصرف الإسلامي	- مدى التزام المنظمات الاقتصادية بالمحافظة على البيئة من خلال منتجاتها وعملياتها ومدى تطبيق المصارف الإسلامية لذلك. - هل وجود المنظمات والأجهزة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع يقلل من حجم الخدمات والأنشطة التي يمكن للبنك الإسلامي تقديمها؟ - أثر تقاعس الأجهزة الحكومية والمالية في أداء دورها التنموي على دفع المصرف الإسلامي للإهمال هو الآخر. - أثر تزايد مناداة رجال الدين والفكر بضرورة مساهمة البنوك الإسلامية في حل مشكلات المجتمع.
	- دور المصرف الإسلامي ومسئوليته لتحقيق التنمية في المجتمع مقارنة بدور ومسئولية المصرف التقليدي.

مركز ومكانة المصرف الإسلامي في المجتمع	- أثر زيادة قدرات وإمكانات المصرف الإسلامي المالية على زيادة أنشطته وخدماته. - اهتمام البمصرف الإسلامي بتوافر الخبرات والمهارات التي تيسر له تقديم خدماته وأنشطته المختلفة. - حرص المصارف الإسلامية على إظهار معاملات مالية واقتصادية جديدة لم تعرفها الأجيال السابقة.
المشاركة الاجتماعية لأفراد ومنظمات المجتمع	- مدى إقبال الأفراد للمشاركة مع المصرف الإسلامي في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية. - مدى التعاون بين المصرف الإسلامي والمنظمات الأخرى في شتي مجالات التنمية. - مدى استفادة المصرف الإسلامي من الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد والمنظمات وأجهزة المجتمع.
الالتزام بالأوامر الشرعية	- مدى الالتزام بالنصوص الشرعية عند التعامل مع العملاء أو أداء مختلف العمليات. - مدى الاهتمام بتحقيق التكافل الاجتماعي بين أفراد ومنظمات المجتمع. - مدى الرجوع إلى هيئة الرقابة الشرعية في جميع الأنشطة والعمليات. - دور المصرف في زيادة الوعي الديني والدعوة إلى تطهير المعاملات. - البعد عن الممارسات التي تثير الشكوك والريب.
الاتجاه الذاتي للمسئولين في المصرف	- مدى القدرة على بناء الأهداف وصياغة السياسات وتبني الأفكار الجديدة. - مدى الاعتقاد بجدوي العمل الجماعي وفائدته للمجتمع عن العمل الفردي. - مدى الشعور بالارتياح عند الاشتراك مع الزملاء في عمل ناجح. - مدى تنازل الشخص عن بعض حقوقه في سبيل سعادة من يهمه أمرهم. - مدى تقديم الشخص للمقترحات والآراء لحل مشكلات العمل. - مدى الإحساس والشعور بأهمية الوقت وأثره على تحقيق الأعمال.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية**، الطبعة 01، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2004، ص272،(بتصرف).

لاحظنا من خلال الجدول رقم (2-1) أعلاه، مجموعة من المتغيرات الضرورية التي يتعين على القائمين على عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف الإسلامي مراعاتها وهم بصدد وضع مشروع الخطة الإستراتيجية، لما لها من تأثير كبير على تلك العملية، فمجموعة اللوائح والقوانين الحاكمة لمصرف معين أو البيئة القانونية على سبيل المثال تؤثر في عملية التخطيط الإستراتيجي بطريقة غير مباشرة.

فإذا كان مصرف إسلامي(X) ينشط في نفس التنظيم القانوني التي تنشط فيه المصارف التقليدية- أي أن المصارف الإسلامية تخضع للنظام التقليدي[*1]- فهذا الأمر سيحد من حرية المخططين في المصرف الإسلامي على وضع توجهات استراتيجية مبتكرة حول كيفية استثمار فوائضهم المالية في وجهات معروفة تحقق من خلالها أهداف المصرف وكذلك تساهم في خدمة المجتمع الذي تنشط فيه، وذلك نظرا لضيق الفرص المتاحة الناتجة عن محدودية المنتجات الإسلامية وعدم وجود إطار قانوني خاص بها يسمح باستخدامها.

وهذا فقط بما يتعلق بالبيئة القانونية، فما بالنا بما يرتبط بالعوامل الأخرى مثل عدم استقرار البيئة الإقتصادية، ووجود ثقافة تنظيمية غير مناسبة في البيئة الداخلية للمصرف ...وغيرها.

المطلب الثاني: عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية، متطلباتها والقائمين عليها

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعال، وكذا استعراض الأطراف المسؤولة عن هذه العملية، وذلك وفقا لما يلي:

الفرع الأول: متطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعّال في المصارف الإسلامية

إن التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي كنشاط إداري وحده لا يكفي لتحقيق الفعالية

---

[*] **المقصود بالمصارف الإسلامية التي تخضع للنظام التقليدي:** معناه أن المصارف الإسلامية لا تخضع لقوانينها الخاصة، وإنما تخضع للقوانين التي تحكم المصارف التقليدية، وعلى سبيل المثال، البنك الإسلامي الدولي، الذي تأسس في الدنمارك عام 1983، والذي يمارس الصيرفة الإسلامية مع خضوعه للقوانين البنكية التقليدية السائدة. وكذلك المصارف الاسلامية في الجزائر (بنك البركة الجزائري، ومصرف السلام الجزائر) الى غاية صدور أنظمة سنة 2020 خاصة بها.

في المصرف الإسلامي، بل لابد من توفر متطلبات أخرى لضمان نجاحه وبلوغ الفعالية المرجوة منه، وإن عدم توافر هذه المتطلبات يعني أن عملية التخطيط الاستراتيجي المصرفي ستعاني الفشل؛ وعموما يمكن تقسيم متطلبات فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية إلى قسمين رئيسين وهما بطبيعة الحال متكاملان ومترابطان لا ينفصلان عن بعضهما البعض:

1. القسم الأول: متطلبات تضمن فعالية التخطيط الإستراتيجي

حيث تشتمل على:

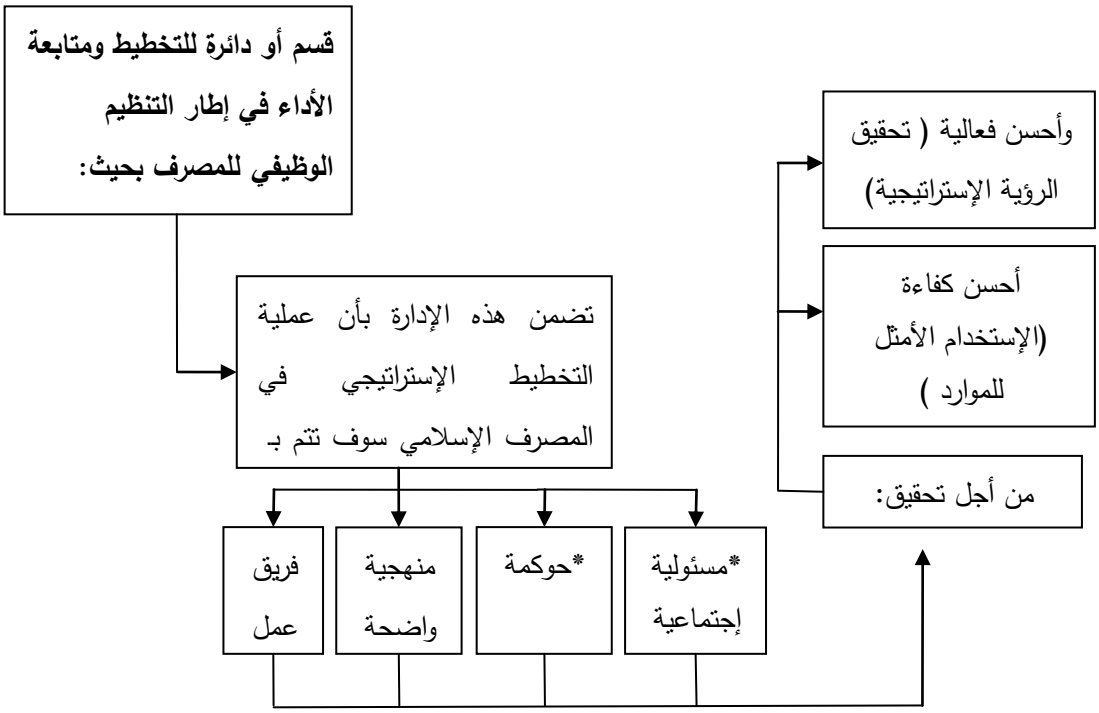
1.1. الدعم والتأييد من الإدارة العليا للمصرف:

من بين أهم متطلبات فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي هو أن تحظى تلك العملية بالدعم والتأييد من قبل الإدارة العليا للمصرف وجميع الأطراف المعنيين بها، وبدون هذا الدعم تنضب موارد الإدارة الإستراتيجية وتفشل.

2.1. ضرورة وجود إدارة متخصصة للتخطيط الإستراتيجي المصرفي وإدارة الأداء:

غالبا ما نجد أن المصارف الإسلامية – وغيرها من المنظمات– التي تنتهج التخطيط الاستراتيجي أنها تعتمد على لجنة لتطوير الخطط الإستراتيجية يتم تشكيلها من قبل الإدارة العليا للهيئة، ويتم إحلالها بمجرد الإنتهاء من عملية صياغة الخطة الإستراتيجية، ولكن بعد مرور 3 سنوات أو أكثر – أي حسب المدة التي حددتها الهيئة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية– تقع الهيئة ضمن احتمالين هما، الأول نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي (وهو احتمال ضئيل)؛ والاحتمال الثاني هو فشل الهيئة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وغالبا ما يعود سبب وقوع الاحتمال الثاني هو عدم وجود مسئول رئيسي يتابع ويوجه تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

وبالتالي يمكن القول بأن المصارف الإسلامية المتميزة هي التي توفر العناية الكافية لنشاط التخطيط الإستراتيجي المصرفي، ويتم ذلك من خلال إنشاء:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع التالية: – يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص295، (بتصرف)؛

– محمد مصطفى محمود، **دورة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء**، الأكاديمية العالمية لإدارة الأداء (GPMA)، محاضرة عبر اليوتيوب، متاحة على الرابط: https://www.youtube.com/watch?v=BIwol5YKKSg، تاريخ الإطلاع: 2022/05/04، على الساعة 21:52.*

* **الحوكمة:** وهي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات (المصرف الإسلامي). ومن ثم فإن مفهوم حوكمة المصارف الإسلامية يتمحور حول آليات وأساليب الرقابة التي تعمل على الحد من المشكلات التي قد تنتج من تعارض واختلاف اهتمامات وأولويات الأطراف المختلفة المؤثرة على عمل المصرف الإسلامي.(أنظر المرجع: عبد العزيز خليفة القصار، **دعم استراتيجية دبي عاصمة الإقتصاد الإسلامي**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 02، ، جامعة الكويت، 2015، ص ص 9–19، ص10).

– **المسئولية الإجتماعية:** ويقصد بها كل الجهود المبذولة من قبل الإدارة والمدراء خدمة لمصالح مالكي المنظمة، من رسم خطط بعيدة المدى، تحليل البيئة المحيطة، تحقيق الأرباح، عدم المخاطرة بمصالح المنظمة...الخ.

3.1. تصميم نظام تخطيط إستراتيجي متكامل ومصمم وفق منهجية واضحة:

لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بالمصرف الاسلامي، يتعين على الإدارة العليا للمصرف الاهتمام بشكل جيد خلال مرحلة التأسيس لعملية التخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط) بتصميم نظام تخطيط إستراتيجي شامل ومتكامل ومفصل من حيث عدة جوانب من أهمها: فريق إعداد النظام، أهداف النظام، ونطاقه، وميزانيته، وقيوده، وظوابطه، ومخرجاته النهائية، ومقاييس نجاحه والمخاطر المحتملة ....الخ.[1].

كما قد يشمل أيضا معلومات عن الطريقة التي تنظر بها الإدارة العليا إلى التخطيط الإستراتيجي، رسالة المصرف وفلسفته، والقضايا موضع إهتمام الإدارة العليا والتقييم الأولي للبيئة، والإستراتيجيات والسياسات، والثقافة التنظيمية في المصرف، وشرح أساليب ومراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى وضع المؤشرات والمعايير التي تحكم مدى جودة التخطيط الاستراتيجي وغيرها. كما يجب أن يشمل أيضا النظام على المصطلحات الرئيسية المستخدمة في التخطيط والتعريف بها مثل (إستراتيجية، أهداف، تنبؤ، إستشراف، أدوات التخطيط ... وغيرها) وذلك لتجنب جدل الذي يثور عند مناقشة التعريفات [2].

وتعود أهمية اعداد نظام للتخطيط الاستراتيجي إلى أنه يضمن مراقبة التقدم وتقييم مختلف مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي المصرفي بصورة واضحة ومنهجية؛ إضافة إلى أنه يساعد المصرف على تطوير الخطة الاستراتيجية بطريقة صحيحة تسهل عليه عملية التنفيذ والمتابعة والتقويم[3].

---

[1] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص21.

[2] محمد محمد السويلم، **معايير ومقاييس العملية التخطيطية في المصارف الإسلامية**، الطبعة 01، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 44.

[3] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص22.

4.1. موارد مالية:

تحتاج عملية التخطيط الإستراتيجي إلى بنود ومخصصات مالية يخصصها المصرف الاسلامي للإنفاق على الدراسات والتحليلات الاستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي[1]؛ وبمعنى آخر يجب تخصيص موارد مالية لتلبية احتياجات العملية التخطيطية ودعم الاستراتيجة الشاملة للمصرف.

5.1. كفاءة القيادة:

تحتاج عملية التخطيط الإستراتيجي الناجحة إلى وجود قيادة فاعلة وفعالة ذات كفاءة تمتلك رؤية مستقبلية[2]؛ ذلك أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية إدارية وفنية، فهي تحدد مسار المصرف وتحدد أسلوب العمل فيه إلى حد أقصى[3]؛ وبالتالي كلما كانت القيادة المسئولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي ذا كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال، زادت الفرصة على النجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة[4]؛

والقائد الحقيقي هو الذي يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات المميزة، ومن أهمها[5]:

- القدرة على الإدراك والتحليل والتشخيص والتركيب، اضافة الى امتلاكه توجهات داخلية وخارجية؛
- امتلاك استعدادات فطرية وخبرات ومهارات توفرها له تجاربه في الحياة؛

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 48.

[2] إدريس أوهلال، فقه الاستراتيجية، **مرجع سابق**، ص35.

[3] بشرى سالم الصمادي، **التخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164، 2015، ص ص 67-95، ص 76.

[4] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 49.

[5] المرجع:

- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، **مرجع سابق**، ص 279.
- يونس ابراهيم التميمي، **مرجع سابق** ، ص 270

- يجب أن يمتلك القائد خيالا إبداعيا وتفكيرا عمليا إبداعيا بحيث تتجسد فيه ميزتين أساسيتين الأولى رؤية ما لا يراه الآخرون، والثانية التفكير فيمالا يفكر فيه الآخرون؛
- القدرة على بناء الغايات والأهداف، بحيث أن مهمة وضع الغايات ليست مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكر استراتيجي يمكنه استناج الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة وتحليل أبعادها؛
- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبليات يكتنفها العديد من نواحي الغموض؛
- مواصفات شخصية متميزة (مبدع، ملهم، خلاق، نشيط، متحفز ،تفاعل، مطور، مفكر... الخ)؛
- القدرة على فهم مغزى الأحداث بصورتها الشمولية دون التأثر بظواهر الأمر السطحية المباشرة؛
- القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع من التردد في معالجة المواقف؛
- القدرة على العمل في الظروف الصعبة حيث اتخاذ القرارات تحت تأثير الضغط النفسي والزمني والمواقف غير الواضحة؛
- القدرة على التفكير الاستراتيجي وعمقه، وتعدد مناحيه وسبله؛
- الاحساس العميق بالمسؤولية وعدم التهرب منها ومن تبعات نتائجها؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، بحيث يجب على القائد الاستراتيجي أن يلم بجميع خصائص القرارات الاستراتيجية منها والتشغيلية.

ومما سبق، يصح الإقتراح في هذا المقام بأن تكون هذه الخصائص والصفات من ضمن قائمة متطلبات شروط اشتغال وظيفة المدير العام أو " الرئيس التنفيذي للمصرف" وشاغلي وظائف الإدارة العليا بالمصرف.

6.1. توفير مهارات إدارية:

ليس هنالك من شك في أن العنصر البشري يمثل العماد الرئيسي في أية المنظمة. وتشمل الموارد البشرية كل المكونات من أعلى قمة الهرم (مجلس الإدارة) إلى أدنى مستوى السلم الإداري والوظيفي، حيث أن نجاح أية خطة إستراتيجية أو تسويقية أو ميزانية تقديرية سنوية يعتمد بالدرجة الأولى على الكادر الوظيفي في المصرف ذوي المهارات العالية في مجال التخطيط الاستراتيجي وما يرتبط به من فروع. وقد يكون الكادر الوظيفي هو المحرك الأساسي للنجاح وتحقيق الأهداف، كما قد يكون أيضا (بعضا منه على الأقل) هو العدو الداخلي الذي يطيح بأهداف المصرف الآنية أو المستقبلية[1].

وبالتالي فإن المصارف الإسلامية المتميزة هي من تقوم بتنمية مهارات موظفيها (وخاصة المدراء) وتدريبهم في كل ما يتعلق بمجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

7.1. توفر موارد معرفية (نظم المعلومات): تعتبر نظم المعلومات بشكل عام أحد الموارد الرئيسية التي يديرها المصرف إضافة إلى الموارد المالية، والبشرية، والمادية والتقنية.

ولا تستقيم بنية الخطة الاستراتيجية في المصرف، أو خطط اعداد موازنات الأعمال إلا بتوفر المعلومات التفصيلية والتحليلية الشاملة التي توفر الأرضية المناسبة لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية للمصرف[2]. ولذلك يتعين على الجهة المسئولة بالمصرف من توفير دراسات وأنظمة معلومات شاملة وديناميكية ومتكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للمصرف، وتلخيصها واعدادها في تقارير تساعد المديرين في انجاح عملية التخطيط. [3]

---

[1] ، يونس ابراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص267 (بتصرف).

[2] **نفس المرجع**، ص 268.

[3] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص48.

8.1. تخصيص الوقت الكافي:

تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي إلى جهود مستفيضة تتطلب وقتا لعملية التهيئة والإعداد المسبق، وجمع المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات، وكفاية التقارير...وغيرها[1]؛ ومنه يمكن القول بأن المصارف الإسلامية المتميزة هي التي تقلل من التركيز على الأنشطة الروتينية في المصرف – والتي غالبا ما ينهمك فيها المدراء و يهملون القضايا الإسترتيجية المهمة– وأن تحرص على تخصيص وقت كافي لعملية التخطيط الاستراتيجي، مع استغلال هذا الوقت المخصص بكفاءة عالية من خلال وضع برامج محددة للاجتماعات والمقابلات ...الخ، وحث المعنيين على ضرورة الإلتزام بها خدمة لرسالة ورؤية المصرف الإسلامي وأهدافه الاستراتيجية.

9.1. توفير الثقافة التنظيمية الملائمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية مكون أساسي ومهم جدا في البيئة الداخلية للمنظمة، فهي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف[2]. وهناك علاقة وطيدة بين ثقافة المنظمة وفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي. وبالتالي يمكن القول بأن المصارف الإسلامية المتميزة هي المصارف التي تحرص على تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية وواضحة الأبعاد، تسعى لتوفير البيئة المؤسسية الملائمة للموظيفين والعمل، وتكون مشجعة للمبادرات، والتفكير الإستراتيجي، والإبداع، والإبتكار بين العاملين.

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق** ، ص 49.

[2] رباب مجروس عبد الحميد، **مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية وتطبيقية**، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد1، العدد1، 2022، ص ص 50–72، ص56.

10.1. وجود أنظمة إتصال وتواصل واضحة وفعالة:

إن حيازة إدارة المصرف على أنظمة واضحة للإجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير، سيمكنها من تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي المصرفي[1]. كما أن دعم الإدارة العليا لمجال تواصل العاملين بفعالية في جميع أنحاء المصرف الاسلامي، سيساهم في دعم استراتيجية المصرف، ويكون ذلك من خلال[2]:

- تفهم إحتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم إستخدام الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لإستمرار الحوار معهم؛
- تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات وتحقيق الحوار في جميع أنحاء المصرف؛
- تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيم الخاصة بالمصرف.

11.1. توفير نظام فعال للحوافز:

من المعلوم بأن عملية التخطيط الإستراتيجي تحتاج إلى مجهود إداري اضافي ومضمن للمديرين والعاملين، الأمر الذي يجب على إدارة المصرف الاسلامي تشجيعه بأنظمة ثرية بالمكافئات المادية والمعنوية [3]؛ وذلك في ظل المبدأ الإسلامي " **لا كسب بلا جهد ولا جهد بلا كسب**".

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 49.

[2] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 282.

[3] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 49

12.1. تشجيع المبادرات:

يتعين على الإدارة العليا للمصرف إطلاق المبادرات الفردية والعمل على تشجيع الموظفين للإستثمار من وقتهم في سبيل المبادرات، وذلك بغرض الحصول على أفكار جديدة تدعم الخطط الإستراتيجية. ومن بين طرق تشجيع مبادرات العاملين في المصرف الاسلامي نذكر ما يلي[1] :

- اشراك العاملين وممثليهم في اعداد ومراجعة الاستراتيجيات الخاصة بالعاملين والسياسات والخطط بالاضافة الى تشجيعهم على تبني منهجيات جديدة و مبتكرة متى كان ذلك مناسبا؛
- تطوير معرفة العاملين وقدراتهم؛
- تمكين العاملين من إطلاق كامل إمكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية في رسم الخطط؛
- تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء المصرف تعزيزا لصورته وسمعته لدى الآخرين.

13.1. تشجيع الإبتكار:

يشهد العالم اليوم توسعاً وتطوراً مذهلاً في مجال العمل المصرفي خاصة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي تقنيات هذا السوق، لما توفره من فعالية في العمل وسرعة في الإنجاز والقدرة على تطوير المنتجات الحديثة وإيصالها إلى العملاء في أي وقت وأي مكان وذلك نتيجة المنافسة الشديدة في الصناعة المصرفية[2]. وهذا الأمر يجب أن يولد لدى المصارف الاسلامية الدافع الأساسي لإطلاق حرية التفكير وتشجيع التطور والابداع والابتكار داخل المصرف بهدف

---

[1] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 286.

[2] عبد الفتاح العبدلات، **موقع اتحاد المصارف العربية**، دراسات وابحاث وتقارير، العدد 427، متاح على الرابط: https://uabonline.org ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/06/22، على الساعة 22:04.

الحصول على أفكار ابداعية جديدة تساهم في تدعيم الأهداف الإستراتيجية للمصرف. وبالتالي يتعين على المصارف الاسلامية لتشجيع الابداع والابتكار مراعاة ما يلي [1] :

- تقدير ادارة المصرف للعاملين لديه؛
- تشجيع تبادل الآراء والنقد الذاتي والمشاركة في اعداد الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات؛
- العمل على تطوير معارفهم وقدراتهم باستمرار واستثمارها قدر المستطاع؛
- العمل على تعزيز العدالة والمساواة بينهم والاعتناء بهم والتواصل معهم ومكافئتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي التزاماتهم تمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المصرف؛
- تبني ثقافة تنظيمية ملائمة مشجعة على الإبتكار والابداع كتصميم برنامج يقوم بتجميع أفكار ومبادرات الموظفين لعرضها على لجنة مختصة للتفاكر حولها و تنفيذها على ارض الواقع .

وبناء على ما سبق يمكن القول، بأن تشجيع الموظفين على الإبتكار والإبداع يسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية. وكمثال على ذلك تنمية قدرات العامل لتسجيل براءة اختراع سيحقق منفعة للعامل من خلال حصوله على مكافئة مادية وإدارية من قبل الإدارة العليا للمصرف، إلى جانب استفادة المصرف نفسه من استخدام براءة الإختراع في عملياته وأنشطته وإعتبارها كميزة تنافسية يتفوق بها عن منافسيه، إضافة إلى إمكانية حيازة المصرف على الجوائز والتصنيفات التي تمنحها المؤسسات الدولية المعنية.

---

[1] المرجع :

- يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 278.
- أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 48.

14.1. المشاركة:

والمقصود بالمشاركة ألا ينفرد شخص واحد أو جهة واحدة بالمصرف بعملية التخطيط الإسترتيجي[1]، بل لا بد من تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، من خلال إتاحة الفرصة لجميع أعضاء المصرف لمعرفة ما يجري بالمصرف وبلورة الرؤى والخطط والبرامج الإستراتيجية[2].

وفي المحصلة فإن حاصل تخيل وتصور مجموعة من الأفراد هو بالتأكيد أفضل وأكثر دقة من حاصل تخيل وتصور أي فرد مهما كان متخصصا أو ذو نظرة ثاقبة، وهذا ما يسمى في العلوم الإنسانية " الخيال الجمعي" والذي تتجلى فيه روح الفريق بالإبداع والتكامل في " تلقيح الأفكار" وصولا إلى " الفهم المشترك" للحقائق الحالية والتصورات المستقبلية[3].

15.1. الشمولية:

يجب أن لا يقتصر التخطيط الإستراتيجي في المصرف الاسلامي على جانب واحد من مجموع جوانب المصرف، فيكفي أن نذكر أن التنمية الشاملة تجمع بين التنمية الإجتماعية وتنمية الموارد الإقتصادية والمعرفية والإستثمار في رأس المال البشري[4].

وهذا يعني أن عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة يجب أن تهتم بجميع مجالات و عمليات ووظائف المصرف، وأن لا تهتم بجانب و تهمل الجوانب الأخرى. بل يجب مزج جميع الجوانب في خطة استراتيجية شاملة، وذلك لتفادي حدوث فجوات تؤثر على نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف.

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق** ، ص 49.

[2] الخباز منهل عزيز محمود، **نموذج مقترح لنظام التخطيط الإستراتيجي**، مجلة أماراباك، المجلد 7، العدد 21، 2016، ص ص 143-158، ص 147.

[3] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق** ص 73.

[4] الصمادي بشرى سالم، **مرجع سابق**، ص76.

16.1. الإستدامة:

تعني الربط بين مختلف عمليات التخطيط الإستراتيجي، وما يتبعها من خطط في المستويات الأخرى، حيث تعتبر الخطة الحالية مكملة لها وبين ما يتبعها من خطط قادمة. وبمعنى آخر أن يكون التخطيط دورة تتكامل فيها البدايات مع النهايات، وكل عملية مرتبطة بالأخرى؛ ومن دونها لا يتم تنفيذ الخطط التربوية بل تكون مشاريع مبعثرة لا يربطها رابط ولا تؤدي إلى نتائج ملموسة يمكن أن تحد من السلبيات أو تعزز الإيجابيات[1].

2. القسم الثاني: متطلبات تضمن التنفيذ الإستراتيجي الفعّال

تتمثل فيما يلي[2]:

1.2. إلتزام إدارة المصرف الإسلامي بالإستراتيجية:

ويتم ذلك من خلال القيام ببعض الإجراءات من بينها إصدار قرار داخلي بالموافقة على الإستراتيجية من قبل مجلس الإدارة؛ عرض الإستراتيجية على جميع الموظفين والعاملين بالمصرف؛ بالاضافة الى عرض الإستراتيجية على أصحاب المصالح.

2.2. توفير الدعم المادي والمعنوي:

ويتم ذلك من خلال توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية وكذلك التنظيمية، حيث تتم هذه الأخيرة عن طريق توفير الهيكل التنظيمي المناسب والذي يتماشى مع التغيرات الجديدة في الخطة الإستراتيجية، الامر الذي سيساهم في دعم رؤية ورسالة المصرف.

---

[1] الصمادي بشرى سالم، **مرجع سابق**، ص 77.

[2] عبد العزيز الحر، **مرجع سابق**، ص 117.

3.2. وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة:

بحيث يجب أن يعكس هذا النظام طبيعة النشاط المصرفي واحتياجاته، مع ضرورة أن تكون عملية الرقابة والمتابعة موضوعية وتراعي جانب العدل والإنصاف، ويكون ذلك من خلال:

- الإبتعاد عن تصيد الاخطاء؛
- الإبتعاد عن الأحكام المسبقة بسبب العلاقات الشخصية؛
- الإبتعاد عن التهوين والتهويل.

وكذلك يجب أن تكون الرقابة والمتابعة مرنة أي تستوعب المتغيرات.

4.2. تحديد معايير للأداء العالي ومؤشرات النجاح:

إن تحديد معايير ومقاييس النجاح يساعدنا في الإجابة عن الاسئلة المهمة التالية:

- كيف نعرف أننا نجحنا؟
- كيف نعرف أننا نواجه عقبات؟
- ما الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها؟

5.2. تحقيق النمو المهني لجميع العاملين بالمصرف الإسلامي:

ويتم ذلك من خلال الأنفاق على تدريب العاملين حسب ما تتطلبه الإستراتيجية الجديدة.

6.2. المرونة في التعامل مع المتغيرات:

فمن المعلوم بأن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم بناء على وضع افتراضات حول المستقبل، وهذا المستقبل يخفي أمورا لايمكن رؤيتها الآن، وبالتالي لابد من أن تكون الخطة الإستراتيجية قابلة للتعديل وتصحيح الخطأ كلما دعت الضرورة لذلك لمواجهة الظروف الطارئة

والإحتمالات التي قد تظهر في البيئة المحيطة أثناء التنفيذ. إذ يجب أن لا يكون التخطيط جامدا بحيث يعجز عن مواجهة المتغيرات المختلفة والتكيف معها أو السيطرة عليها[1].

الفرع الثاني: الأطراف القائمة على عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي

يشارك في عملية التخطيط الإستراتيجي كافة الأطراف المساهمة في تحقيق رسالة ورؤية المصرف الإسلامي، وتشتمل مشاركتهم في تحديد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وفي متابعتها وتقييمها؛ وتختلف مسؤولية كل طرف عن الأطراف الأخرى، لكن تبقى مسؤولية انجاح عملية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية مشتركة. وفيما يلي توضيح لجميع الأطراف المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي الفعال[2]:

1. **القائد الأعلى:** وهو الذي يقوم بتوفير القيادة العامة والدليل أو الارشاد العام للمصرف فيما يتعلق بالخطة الاستراتيجية. وقد يكون رئيس مجلس ادارة المصرف وأعضاه، أو المدير العام.
2. **فريق القيادة العليا:** من الممكن أن يتكون هذا الفريق من القيادة العليا للمصرف بالاضافة إلى المدراء التنفيذيون وأصحاب المصالح إضافة إلى مدير التخطيط (إن وجد). بحيث يلعب هذا الفريق دورا مهما في عمليات التخطيط الإستراتيجي بالمصرف، وذلك من خلال المساعدة في توضيح رسالة ورؤية المصرف وقيمتها، بالاضافة الى التزود بالتغذية العكسية خلال عملية التخطيط.
3. **فريق الإدارة التنفيذية:** من أدواره الرئيسية العمل مع القائد الأعلى وفريق القيادة فيما يتعلق بعمليات التخطيط – وضع الأهداف وتحديد الإتجاه الاستراتيجي للمصرف – رقابة التقدم والنتائج الكلية .

---

[1] الصمادي بشرى سالم، **مرجع سابق**، ص 77.

[2] حميدة عبد الباسط مختار بشير، **مرجع سابق**، ص 51 .

4. مدراء الإدارة الوسطى: و من أدوارهم الأساسية القيام بدعم الخطة الاستراتيجية– القيام بإشراك العاملين بمشرع الخطة الإستراتيجية–، تنسيق أنشطة العمل الحالية مع الخطة الاستراتيجية .

وعموما ينبغي التأكيد في هذا المقام، على أن إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي تتوقف على مدى تحمل كل طرف من المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي المسؤولية الكاملة اتجاه المهام الموكلة إليه، ولا يجوز لأي طرف التنصل من مسؤوليته والتزاماته ومنحها لطرف آخر.

المطلب الثالث: مراحل وأدوات عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي

لقد شجعت النتائج الإيجابية التي حقّقها التخطيط الإستراتيجي في مختلف منظمات العالم وفي شتى المجالات القائمين على الصيرفة الإسلامية لتطبيقها في مصارفهم، حيث تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل الضرورية للتطبيق الفعّال؛ ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى المراحل والخطوات التفصيلية التي يجب أن تمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي، إضافة إلى إستعراض مجموعة من الأدوات التخطيطية المساعدة على نجاح تلك العملية.

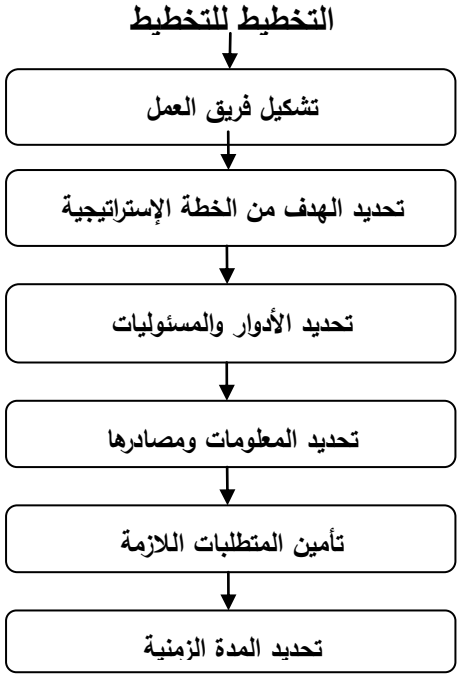
الفرع الأول: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي

لقد سبق وأشرنا بأنه لا يوجد خطوات ثابتة ومحددة يمكن اقتراحها في ما يخص مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة، وإنما يتعين على المخططين بالمصرف الإسلامي تبني أحد النماذج –التي تم الإشارة إليها سابقا في الفصل الأول– أو الدمج بين نموذجين أو أكثر، بما يخدم رؤية ورسالة المصرف الإسلامي. وبناء على النماذج السابقة تم استخلاص مجموعة من العناصر المشتركة بينهم لمراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

1. مرحلة التخطيط للتخطيط:

تعد مرحلة التخطيط للتخطيط أولى الخطوات للوصول إلى استراتيجية جيدة وناجحة.[1] فغالبا ما تفشل عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، ولكن غالبا ما يرجع ذلك إلى إنعدام أو نقص الإعداد المسبق لعملية التخطيط؛ وتعتبر هذه المرحلة عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للمصرف تقوم على التعليم والتنظيم[2]، وتبين جميع المتطلبات والخطوات المهمة التي تضمن النجاح الفعلي لاستراتيجية المنظمة[3]. ويوضح الشكل رقم (2-1) أهم مكونات مرحلة التخطيط للتخطيط:

الشكل رقم (2-1): خطوات مرحلة التخطيط للتخطيط



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: البشير أبو سفيان، الجماعي صادق حمود عبد الله، **واقع التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية**، مجلة شؤون العصر، المجلد 18، العدد51، 2013، ص ص 57-126، ص 71.

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 45.

[2] ستيفن هاينز، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، **التخطيط الإستراتيجي الناجح**، الطبعة العربية 01، دار الفاروق، الناشر الأجنبي كوجان بيدج، القاهرة، 2001، ص9.

[3] طارق عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 22.

فكل تلك المكونات يجب أن يتم مناقشتها قبل البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي المصرفي، لما لها من فوائد متعددة تعود بالإيجاب على المصرف، ومن بين أهم تلك الفوائد نذكر ما يلي[1]:

- تشجيع القادة من خلال عملية البداية التحيليلة على وضع رؤية مشتركة لمستقبل المصرف وعلى الإشتراك في القيم والإستراتيجيات الأساسية. فهي ترتب الأهداف الفردية والمهنية لكل فرد لتتفق مع الهدف النهائي ذاته – وهو العميل–، مما سيعمل هذا على منح بعض السلطة للموظفين، وتقليل الخلافات بالإضافة إلى جعل عملية صنع القرار أسهل؛
- وضع مجموعة من المقاييس المحددة تساعد على تحقيق النجاح – بما في ذلك إرضاء العميل– عاما بعد الآخر؛
- يعمل المساهمون على مساعدة الإدارة العليا في رسم مستقبل المصرف، بدلا من أن يصبحوا عبئا عليه من خلال مقاومتهم للتغييرات التي تطرأ خلال العمل؛
- تمكن المصرف من التكيف مسبقا مع العالم المتغير ووضع السوق المتقلب؛
- تعلم فريق التخطيط العمل كفريق تنفيذي مؤثر عن طريق تدعيم خطة الإستراتيجية، وهو عامل مهم للأداء الناجح لفرق عمل وأقسام المصرف؛
- يعد ذلك بمثابة عملية تطوير واسعة النطاق من شأنها أن تركز على التخطيط المسبق لإستراتيجية العمل بهدف وجود قائد مجموعة أو قائد فريق تنفيذي طموح يتسنى له تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي للعمل؛
- تساعد وضع الأولويات والتركيز عليها؛

---

[1] ستيفن هاينز، **مرجع سابق**، ص 18.

- تساعد الهيئات التنفيذية والعاملين والأفراد على التخلص من استراتيجيات العمل الراهنة والتي تعمل على إثارة الإلتباس لدى العاملين عليها؛
- يعد ذلك أسلوب تفكير جديد على المستوى الإستراتيجي واسع النطاق، بخلاف المستوى العملي محدود النطاق فقط.

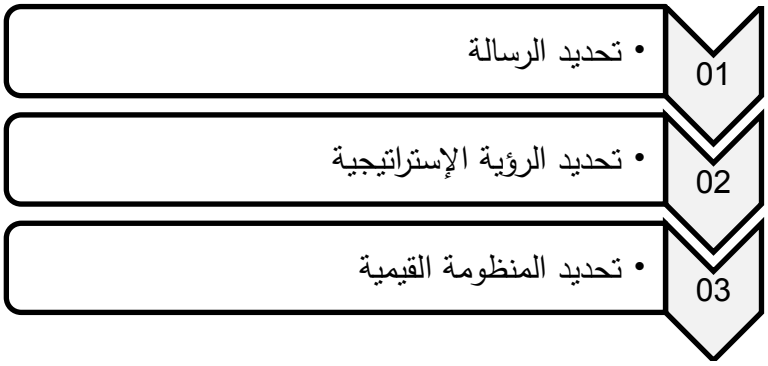
2. مرحلة تحديد التوجه الإستراتيجي:

يتم في هذه المرحلة تحديد الرسالة والرؤية الإستراتيجية للمصرف الإسلامي، وتحديد القيم الأساسية فيه؛ وقد أشار الكثير من الباحثين بأن هذه المرحلة تمثل المهمة الأساسية للقيادة العليا في المنظمة، ذلك أن فعالية تحديد الإتجاه الإستراتيجي بعبارات واضحة وبشكل متكامل، تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة، من تحديد الأهداف المتخصصة للإدارات المختلفة، واختيار الاستراتيجيات، ووضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد[1].

وبرغم الإختلاف بين الكتاب والباحثين في تحديد عناصر التوجه الاستراتيجي للمنظمة وترتيبها، إلا أن أغلبهم يتفقون على أن هذه العناصر تتمثل برسالة المنظمة ورؤيتها، إلى جانب لائحة القيم الأساسية فيها؛ وفي هذا الإطار سنتبنا الرأي الذي يشير إلى أن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة تبدأ وفق ما هو مبين في الشكل رقم (2-2) أدناه :

[1] شوقي ناجي جواد، **المنظور المتكامل في إدارة الاعمال**، الطبعة 01، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 210.

الشكل (2- 2): مكونات التوجه الإستراتيجي في المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات النظرية ذات العلاقة.

1.2. تحديد الرسالة: تعتبر هذه الخطوة نقطة الإنطلاق لتخطيط استراتيجية فعالة في المصرف الإسلامي وفي أية منظمة أخرى، فالرسالة التي سيضعها المصرف هي التي ستكشف عن الغرض الأساسي من وجوده وتدل على منتجاته أو خدماته الأساسية في الأسواق التي يخدمها والحاجات الأساسية التي سيحاول إشباعها والمنافع التي يسعى إلى تحقيقها.[1]

وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسي المصرف الإسلامي ومن البيئة الخارجية التي يعمل بها والمجتمع الذي ينتمي اليه[2]. وقد عرفت الرسالة من قبل مجموعة من الكتاب والباحثين العرب منهم والأجانب، ومن بين أهم التعريفات نذكر ما يلي:

تعرف الرسالة بأنها " الغرض أو السبب في وجود المنظمة، أو مبرر وجود المنظمة"[3].

وعرفت أيضا على أنها " تعبير موجز بليغ للإعلان عن الغرض من نشأة المنظمة ومبرر وجودها، ومن المستفيدون منها في العمل؟ وماهي الوسائل الحيوية في العمل؟ [4].

---

[1] عبدالحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية، **مرجع سابق**، ص 240.

[2] عاشور أحمد وليد، **مدى توافر الرؤية الاستراتيجية لتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة، 2012، ص 11.

[3] العريفي منصور محمد إسماعيل، **الإدارة الإستراتيجية**، مركز الأمين ، صنعاء- اليمن، 2006، ص 45.

[4] الحميري عبد الجليل سعيد، **القيادة التحويلية والتغيير**، الطبعة 01، مؤسسة أبرار، صنعاء، اليمن، 2012، ص 66.

كما أن لوجود الرسالة في المصرف الإسلامي **أهمية** بالغة، ويمكن حصرها في مجموعة النقاط التالية[1]:

- تعتبر ضمان الإجماع على غايات المصرف؛
- تساهم في ايجاد مناخ مؤسسي موحد وتحديد قيم واتجاهات المصرف؛
- تسهل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمستويات، بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة، والإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الإختيار الاستراتيجي.

كما يجب أن تتميز الرسالة الفعالة في المصرف بعدة **سمات(خصائص)** يمكن توضيحها بإيجاز على النحو التالي[2]:

- تصف السبب الذي لأجله أنشئ لأجله المصرف الإسلامي؛
- تحدد ما يقدمه المصرف الإسلامي للجمهور؛
- تركز على المدى البعيد؛
- تتسم بالجاذبية؛
- محددة ومختصرة وسهلة الفهم؛
- منسجمة مع الايديولوجية الجوهرية للمصرف.

2.2. تحديد الرؤية الإستراتيجية: يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة في المصرف الإسلامي بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في

---

[1] البشير أبو سفيان، الجماعي صادق حمود عبد الله، **واقع التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية**، مجلة شؤون العصر، المجلد 18، العدد51، 2013، ص ص 57-126، ص 75.

[2] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص37.

انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ونوعية أنشطته المرغوبة، مكانته السوقية المتوقعة[1].

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الإستراتيجية"[2].

كما تعرف أيضا بأنها " بيان عام تضعه القيادة حول ما تريد من المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة.[3]

ويشير أغلب الباحثين في هذا المجال بأنه بغض النظر عن المسميات للرؤية سواء أكانت حلماً أم رؤية أم غاية كبرى أم صورة مستقبلية أم صورة نهائية، فإن المهم هو حتمية وجودها فهي بلا شك تساعد أفراد المنطمة (المصرف) في[4]:

- تبني رؤية مشتركة يتقاسمها الجميع؛
- وضوح مسار واتجاه المصرف المستقبلي؛
- ترشيد استخدام الموارد وتحسين توظيف الطاقات؛
- وجود شعور بأن المنظمة منشغلة في أمر مهم للغاية وهو صناعة مستقبلها؛

---

[1] عبد المنعم أسامة، مداخلة بعنوان **مدى إستخدام الجامعات الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها**، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،عمان، الأردن، 2002، ص 237.

[2] إيمان عبد محمد أحمد البدراني، **دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل**. مجلة دراسات إدارية، المجلد 7، العدد 14 ، 2015، ص 133-189.

[3] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 35.

[4] عبد العزيز الحر، **مرجع سابق**، ص80.

- زيادة الشعور بالانتماء والفخر بالمصرف.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن رسالة المصرف يجب أن تتصف **بالخصائص** التالية[1]:

- يجب أن تكون رؤية الممصرف مختصرة وبسيطة وواضحة؛
- تثير التحدي بالنسبة للممصرف بصورتها الشمولية؛
- أن ترضي وتلبي رؤية المصرف جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة؛
- أن تكون رؤية المصرف منسجمة مع رسالته وقيمه، حيث أن عدم التجانس والانسجام في عناصر التوجه الاستراتيجي أية منظمة يبدد الجهود ويهدر الموارد؛
- أن لا تكون رؤية المصرف مجرد أحلام للقادة بعيدا عن رؤية واقعية يمكن تحقيقها مستقبلا؛
- ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع المستويات الادارية ولجميع العاملين لكي تشحذ همم وقوى الجميع للالتزام بها؛
- يمكن ترجمتها ونقلها الى استراتيجيات واهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمصرف.

كما أنها لابد من أن تجيب عن الأسئلة التالية[2]:

- من نحن؟
- إلى أين نحن ذاهبون؟
- ما الصورة التي ينبغي أن يكون عليها مصرفنا في المستقبل؟

---

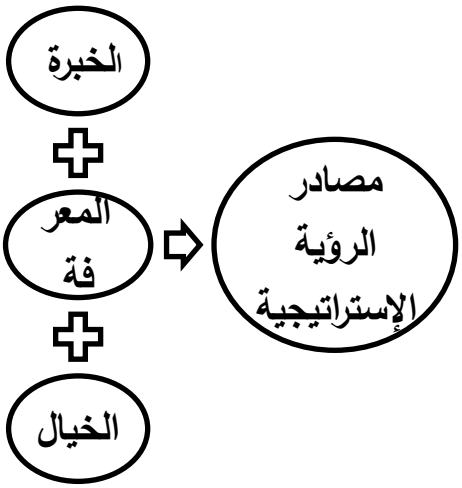
[1] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، **مرجع سابق** ص 216 .

[2] عبد العزيز الحر، **مرجع سابق**،ص81.

- بماذا سنتميز عن غيرنا؟

أما فيما يخص **مصادر** الرؤية الإستراتيجية في أية منطمة فهي تأتي من ثلاث (أنظر الشكل رقم (2-3)):

الشكل رقم (2-3): مصادر الرؤية الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 98.

وبنظرة تحليلية لما ورد أعلاه، نجد أن هناك **فرقا** واضحا بين الرؤية والرسالة، فالرؤية هي طموحات وتطلعات المنظمة وآمالها في المستقبل التي يصبو لتحقيقه، وتصاغ بدقة وعناية وغالبا ما تكون كلماتها قليلة ومعدودة، أما الرسالة فهي جملة تتضمن غايات وأهداف عامة، وتعبر عن مبرر ووجود المنظمة، وتحدد مجال ونطاق عملها[1].

وبمعنى آخر فإن الرؤية الإستراتيجية تحدد الماهيات أي ماذا نريد أن نحقق؟ أو أين نريد أن نصل؟ بينما الرسالة تجيب عن سؤال كيف سنحقق؟ أو كيف سنصل إلى ما نريد الوصول

[1] عماد أمين سعيد الحديدي، **واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية**، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 9، العدد 1، 2014، ص 228- 262، ص236 .

إليه؟. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك بعض النماذج التي تتبناها بعض المنظمات لا تحتوي على رؤية محددة وتكتفي المنظمة بتحديد رسالة فقط، وفي هذه الحالة لابد أن تحتوي تلك الرسالة على الأمرين: الماهيات والكيفيات[1]. ويوضح الجدول رقم (2-2) ملخص لأهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما:

الجدول رقم (2-2): مقارنة بين الرسالة والرؤية

الرسالة (Mission)	الرؤية (Vision)
لماذا نحن موجون؟ أي الرسالة: سبب أو حاجة Need	ماذا نريد أن نحقق؟ أي الرؤية: نتيجة Result
دائمة / غير محددة بزمن	متغيرة / محددة بزمن
غير قابلة للقياس	قابلة للقياس
عقلانية	عاطفية
مرتبطة بالعميل أي عائدها للعميل	مرتبطة بالمنظمة أي عائدها للمنظمة
الرسالة دائما سابقة لأنها سبب والسبب يسبق النتيجة	الرؤية قد تكون سابقة أو مسبوقة بالرسالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: – محمد بن ناصر البيشي، محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6 ،ص 57، (بتصرف)؛

– ادريس أوهلال، ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02. ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول هذا النموذج، أنظر الدليل المجاني المتوفر على الرابط التالي: http://hicham.serghini.free.fr/diapos/adat_dca.pdf

3.2. تحديد المنظومة القيمية: تحرص المصارف الإسلامية المتميزة والتي تضع خططا إستراتيجية مرموقة أن تتضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها؛ والقيمة في اللغة

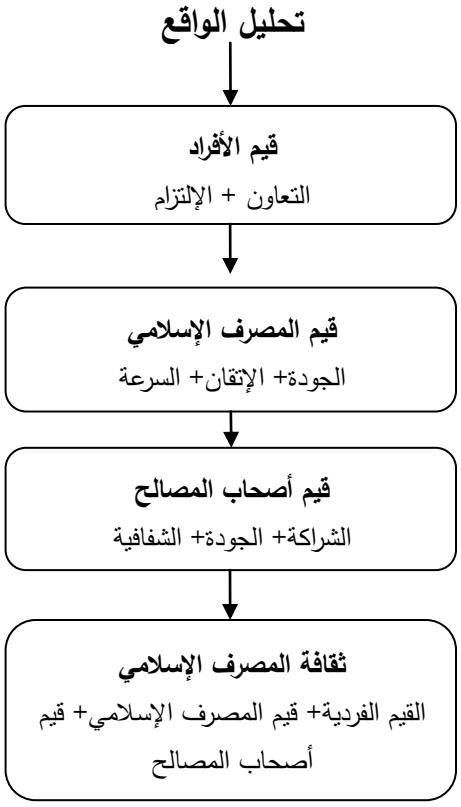
[1] عبد العزيز الحر، **مرجع سابق**، ص87.

هي مفرد القيم وهي ثمن الشيء بالتقوّيم، ومعنوياً تعني الفضل والفضيلة[1].

أما اصطلاحاً فهي ما يحمله المصرف الإسلامي من قناعات، وهي تمثل المبادئ المحركات والدوافع الرئيسية الكلية الشاملة لمسيرته، وليس هذا فقط، بل تمثل المنارة والهدي والدستور الأخلاقي الذي يسترشد به أعضاء المصرف، وعلى أساسها تبنى عناصر الخطة الاستراتيجية والغايات الكلية للمصرف الإسلامي[2].

وللقيم **أنواع** متعددة يمكن إيجازها في الشكل رقم (2-4) أدناه:

الشكل رقم (2-4): أنواع القيم



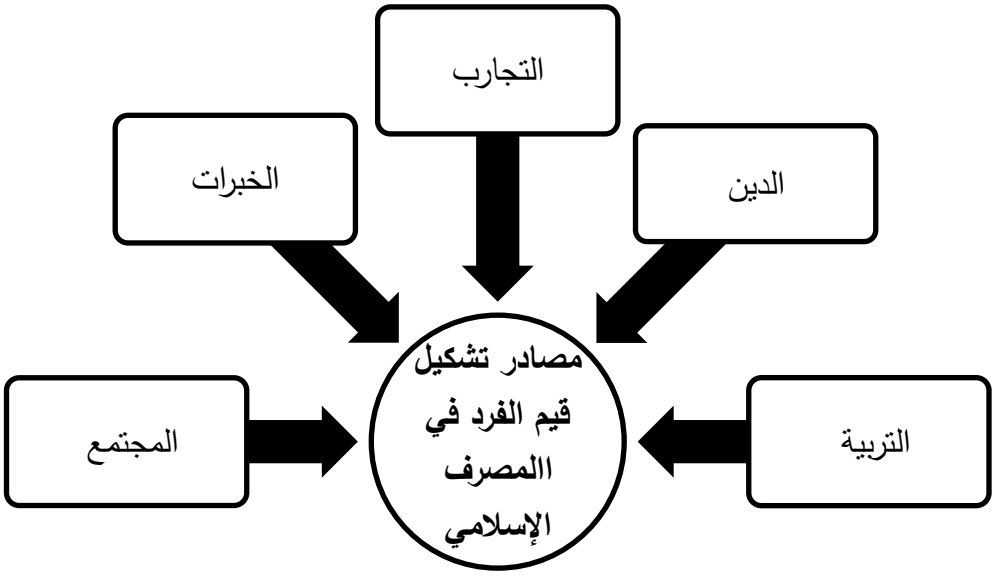
المصدر: عبد العزيز الحر، **أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الإستراتيجي**، الطبعة 02، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2009، ص88.

[1] عبد العزيز الحر، **مرجع سابق**،ص 88.

[2] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 78.

أما فيما يخص **مصادرها** ، فهي تأتي من العناصر الموضحة في الشكل رقم (2-5) الآتي:

الشكل رقم (2-5): مصادر القيم في المصرف الإسلامي



المصدر: عبد الله عيد العتيبي، **فنجان من التخطيط**، الطبعة 02، دار اقرا، الكويت، 2012، ص 100.

أما **أهمية** وجود القيم في المصرف الإسلامي فهي تعتبر بمثابة الدستور الأخلاقي له، وعلى أساسها تبنى القرارت، وتوضع الخطط، وترسم السياسات والقواعد، وتتخذ الإجراءات وتبنى النظم، وتحدد الأسس والمعايير، وتقام العلاقات، وتقدم الخدمات[1] .

ومن بين أهم القيم الناجحة هي القيم التي[2] :

- يستطيع المستفيدون أو العملاء أن " يلتمسوها" في سلوك الموظفين وتصرفاتهم؛

[1] البشير أبو سفيان، **مرجع سابق**، ص 77.

[2]أنظر المرجع :

- طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 40.
- يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 78.

- تعزز السلوك الذي يدعم الرؤية؛
- تحدد التصرفات المقبولة بشكل واضح ومفهوم؛
- يمكن اعتبارها قواعد للسلوك؛
- تحدد الضوابط/ المبادئ التوجيهات الأخلاقية؛
- تركز على ما تراه المنظمة (المصرف).

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نجمل أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي في المصرف الإسلامي في النقاط التالية :

- تساهم الرؤية والرسالة والقيم والأهداف العامة على ابقاء تركيز إدارة المصرف على التطلعات والطموحات المستقبلية وفي تذكيرهم بالمزايا السلوكية الهامة؛
- إن تحديد الرؤية والرسالة والقيم في الممصرف هو الركن الرئيسي في صياغة الإستراتيجية، الأ انه ليس الإستراتيجية بحد ذاتها، فهذا التحديد ضروري للتأكد من أن الرؤية مجسدة في الأهداف الإستراتيجية. وعند الإنتهاء من صياغتها فإن ذلك يمثل حجر الأساس (بما في ذلك التوصل الى لغة مشتركة) لبلورة الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمصرف.

3. مرحلة التشخيص أو التحليل الإستراتيجي البيئي:

يعد التشخيص أو التحليل الإستراتيجي أهم وأطول مرحلة في العملية الإستراتيجية ويعتبره أيضا أغلب الباحثين جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث إذا تم التشخيص الخارجي والتشخيص الداخلي على أسس صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى اختيار إستراتيجية سليمة وتحديد تموقع استراتيجي مهم للمصرف في قطاع التنافس.

ويعرف التشخيص الإستراتيجي بأنه " تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى القيادة الاستراتيجية أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينها" [1].

كما يعرف أيضا بأنه " عملية تحديد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وتحليل خصائصها لإكتشاف مواطن القوة والضعف فيها، وكذلك تحديد مكونات البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل خصائصها لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات والمخاطر المحتملة "[2].

في حين يعرفه آخرون على أنه " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي"[3].

ومما سبق يمكن القول، بأن التشخيص الإستراتيجي في المصرف الإسلامي هو عبارة عن عملية تتضمن العديد من الخطوات المتسلسلة والمتلاحقة والتي تهدف إلى دراسة وتحليل جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في مستقبل المصرف من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة، والفرص والتهديدات من جهة أخرى مع تحديد العلاقة التفاعلية بينهم .

وبعد الإنتهاء من هذه العملية – أي عملية التحليل أو التشخيص الاستراتيجي– سيكون في نهاية المطاف لدى الجهة المسئولة عن التشخيص مجموعة من المعلومات والبيانات الكمية

---

[1] منى قاسنل، فتيحة بوحرود، **مرجع سابق**، ص 187.

[2] A Martinet, **Diagnostic Stratégique**, Vuibert, Paris, 1994, p27.

[3] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص 77.

والكيفية التي تساعد على اتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بالخيارات الإستراتيجي المتاحة للاستجابة لحاجات ادارة المصرف الاسلامي والوصول لتحقيق رؤيته ورسالته.

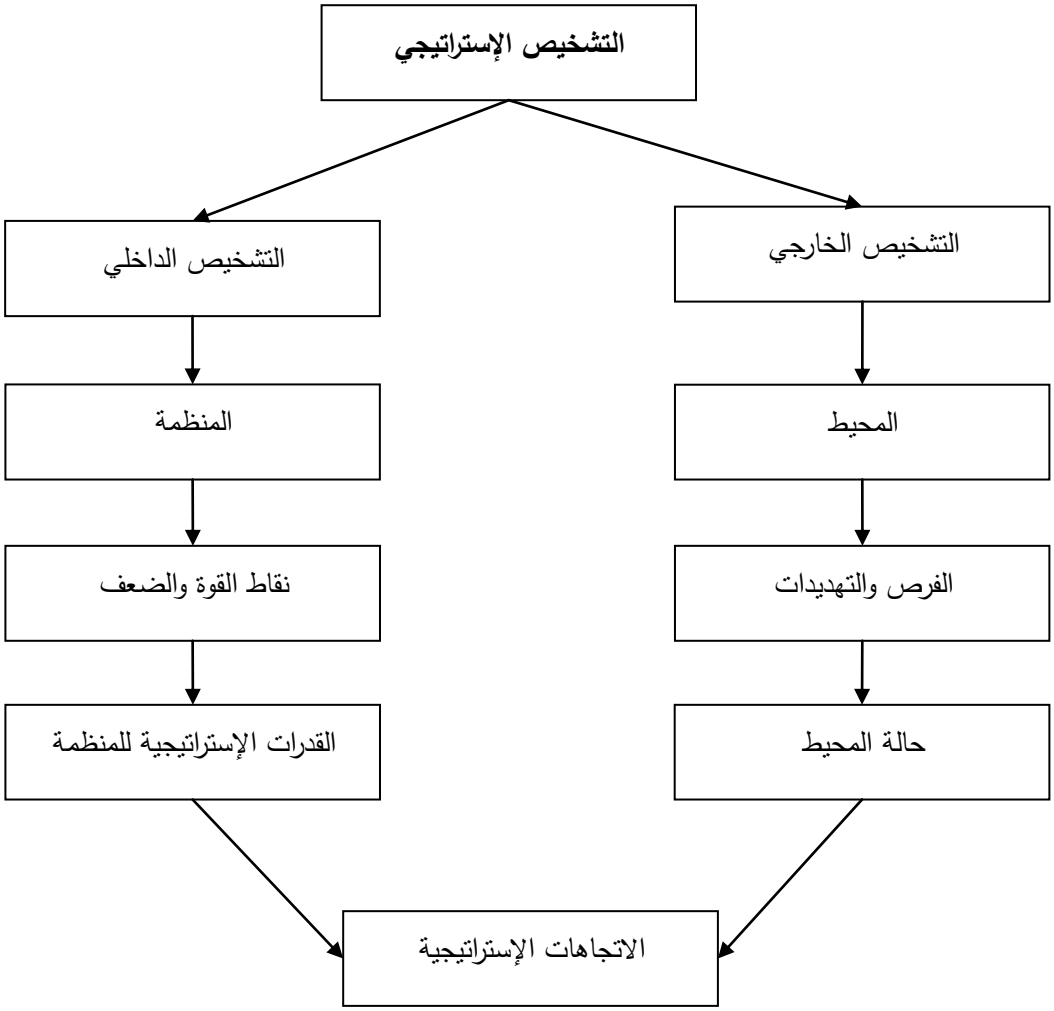
وحتى تكون عملية التحليل أو التشخيص الإستراتيجي فعالة في المصرف الإسلامي، فمن الضروري أن تتوفر فيها مجموعة **الخصائص** التالية:

- أن تكون شاملة وملمة بكل متغيرات المحيط الداخلية والخارجية؛
- أن تكون مرنة مقابل كل تغيرات المحيط؛
- أن تعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة كل حسب تخصصه؛
- أن تكون عملية منهجية وتعتمد الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والمخاطر، نقاط القوة والضعف؛
- أن تتمتع العملية باليقظة الإستراتيجية* لاستكشاف الفرص والمخاطر والاستفادة من نظم المعلومات والنظم الخبيرة؛
- أن تكون العملية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان والكم المناسب.

وتستند عملية التشخيص الإستراتيجي على مستويين متكاملين وأساسيين هما: مستوى البيئة الداخلية (أي تشخيص داخلي للمصرف)، ومستوى البيئة الخارجية (أي تشخيص خارجي لمحيط المصرف)، وذلك باعتبار أن نظام المنظمة مفتوح على المحيط الخارجي، والاستراتيجية هي من يحدد نمط العلاقة بين المنظمة ومحيطها كما يوضحه الشكل رقم (2–7) التالي:

* **اليقضة الإستراتيجية:** هي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة (المصرف الإسلامي)، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار في تطوير المنظمة من خلال خطوات منظمة تبدأ بجمع المعلومات من محيط المنظمة ومعلجته واستغلاله في جميع الأمور المتعلقة بأنشطة ومهام المنظمة.

الشكل (2-6): مستويات التشخيص الإستراتيجي



المصدر: صولح سماح، **محاضرات في تشخيص المؤسسة**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص56.

1.3. التشخيص الإستراتيجي الخارجي: تعرف البيئة الخارجية للمنظمة على أنها كل العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل معها وتؤدي الى دعمها أو عرقلتها[1]. حيث تهتم عملية تشخيص البيئة الخارجية بدراسة العناصر التالية:

[1] طاهر محسن الغالبي، **مرجع سابق**، ص 258.

أ. البيئة الخارجية العامة (البيئة الكلية): وتسمى أيضا بالبيئة غير المباشرة أو البيئة الكلية، حيث تتضمن هذه البيئة المتغيرات والعوامل والقوى الخارجية التي تؤثر على كل أو غالبية المنظمات العاملة في الإقتصاد الواحد ولا تخضع لسيطرة إدارة المصرف الإسلامي والتي تمثل في مجموعها نموذج PESTEL (**P**olitique, **E**conomique, **S**ocioculturel **T**echnologique, **E**cologique, **L**égal)[1]؛ الإ أن نجاح إدارة المصرف الاسلامي يعتمد بدرجة أساسية على قدرته في ايجاد التلاؤم المناسب بين انشطته وبين المتغيرات والعوامل البيئية المكونة لهذه البيئة مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة[2].

ب. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة): وتسمى أيضا ببيئة الصناعة، فمقابل البيئة العامة التي لها تأثير غير مباشر على أعمال المنظمات، هناك البيئة الخاصة التي تتضمن كل العوامل التي لها تأثير مباشر على نمو وتقدم ونجاح وديمومة المنظمة[3]؛ بحيث تتأثر هذه البيئة بجميع التغييرات التي تحدث في: عدد المتعاملين، المودعين، طالبي التمويل، التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المصرف، تكنولوجيا الصناعة المصرفي...وغيرها. [4]

ج. البيئة التنافسية: تمثل المنافسة العامل الذي أفرزه أصلا التفكير الإستراتيجي لدى المنظمات، ولذلك فتحليل المنافسة يحظى بمكانة هامة– أكثر من العوامل الأخرى لدى المنظمات المتميزة– من حيث التشخيص[5].

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص 255.

[2] صولح سماح، **مرجع سابق**، ص66، (بتصرف).

[3] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 176.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، **مرجع سابق**، ص 249.

[5] صولح سماح، **مرجع سابق**، ص 67

وقد عرف الباحث بورتر (Porter) البيئة التنافسية على أنها " البيئة التي تركز على التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، أنماط قطاعية الاسواق، مدى دخول منافسين جدد، قوة العملاء والموردين، ومدى الالتزام بالتطوير والابتكار في المنتجات الجديدة"[1]. كما قدم أيضا هذا الأخير – أي بورتر (Porter)– الكثير من الاضافات القيمة في هذا المجال متمثلة في عدة "أدوات تحليلية" تدرس المنافسة من عدة جوانب.

2.3. التشخيص الإستراتيجي الداخلي: المقصود بالبيئة الداخلية هو كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة[2]. فتشخيص البيئة الداخلية لا يقل أهمية عن التشخيص الخارجي، حيث يؤدي هذا التشخيص الى معرفة مركز المصرف بشكل عام وموقفه التنافسي بشكل خاص، لذلك فإن كشف مختلف نقاط القوة والضعف في المصرف يساعده على إعادة النظر ببناء قدراته وجدارته، وبما يؤدي إلى تعزيز مركزه التنافسي. وبشكل عام يمكن اجمال مداخل تحليل البيئة الداخلية إلى أربعة (04) مداخل أساسية، وهي[3]:

أ. مدخل التشخيص متعدد الإتجاهات: يركز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات المنظمة (المصرف الإسلامي)، يبدأ بالتحليل العمودي على وفق التسلسل الهرمي للمصرف، وهنا يجري التحليل لأقسام المصرف بشكل منفرد، ومن ثم بشكل متداخل نزولا إلى المستويات الإدارية الأدنى، ويمكن اجراء تحليل افقي للإدارات والأقسام لمعرفة طبيعة الترابط فيما بينها ومعرفة طبيعة الأنظمة كنظام المعلومات، والنظام المالي، ونظام الاتصالات وغيرها. ولغرض الحكم على نقاط القوة والضعف يمكن استخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية:

---

[1] احمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 178.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، **مرجع سابق**، ص 266.

[3] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، **مرجع سابق**، ص 315.

- المعيار التاريخي، مقارنة المصرف بنفسه بفترات سابقة؛
- المعيار التمييزي، وتتم فيه المقارنة بنماذج معيارية مستهدفة لمعرفة اقتراب او ابتعاد المصرف من هذه النماذج؛
- المعيار التنافسي، وفيه يقارن المصرف نفسه بالقادة من المنافسين في قطاع الصناعة؛
- المعيار الحدي، وفيه يقارن المصرف نفسه بخصائص ومؤشرات الحد الأدنى أو المستوى الحدي للنجاح.

ب. مدخل التشخيص الشامل والجزئي: وفي هذا الإطار يكون التشخيص على مرحلتين، وهي:

- **المرحلة الأولى: تحليل مركز الممصرف الشامل:** حيث يتم من خلاله التركيز على اجراء تشخيص شامل لموارد المصرف وامكانياته مقارنة بالسنوات السابقة، او بما يؤدي الى تأشير مواقع القوة السائدة للمركز التنافسي له، وهنا يمكن استخدام ثلاث انواع من المقاييس، وهي مقاييس الخصائص التمييزية، مقاييس الكفاءة مقاييس الفاعلية.

- **المرحلة الثانية: تشخيص وظائف المصرف وأنشطته:** وهنا يتم التشخيص لكل وظيفة من وظائف المصرف وفق، ويركز هذا التشخيص على ثلاث عناصر أساسية، وهي تحليل الادارة بخبراتها وكفاءاتها، وكذلك تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة، تحليل لعمليات المصرف التسويقية والانتاجية والموارد البشرية وغيرها، واخيرا التحليل المالي الذي يستهدف مصادر التمويل والاستثمار والتدفق النقدي، وهذا التحليل يجري وفق العديد من النسب المالية المعروفة[1].

[1] جمال الدين محمد مرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 234.

ج. مدخل التحليل المستند إلى الموارد: يعتمد هذا المدخل في تشخيص البيئة الداخلية على مبدأ تحليل موارد المنظمة (المصرف الاسلامي) خاصة النادرة منها والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، باعتبار ان هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والجدارات، وبالتالي الميزات التنافسية لمنظمة الأعمال (المصرف الاسلامي) . ووفقا لهذا المدخل فإن تحليل الموارد يكون على مستويين، هما:

- **المستوى الأول:** تشخيص عام لموارد المنظمة (المصرف) بجمبع ابعادها ومكوناتها واصنافها؛
- **المستوى الثاني:** تشخيص مركز مستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة.

د. مدخل التشخيص بواسطة سلسلة القيمة: يعد التشخيص بواسطة سلسلة القيمة أحد الأدوات التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود انسجام أو تأثير ايجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة (المصرف الاسلامي).

وخلاصة القول أن عملية التشخيص الإستراتيجي في المصرف الإسلامي باتت في غاية الأهمية انطلاقا من كونها تحقق ما يلي[1]:

- تحديد واقع الممصرف بدقة؛
- بيان نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية للمصرف؛
- بيان الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي يستم بها كل عامل من عوامل البئة الخارجية للمصرف؛

[1] البشير أبو سفيان، **مرجع سابق**، ص 80، (بتصرف).

- تحديد الفجوة الاستراتيجية* بين الواقع الحالي والوضع المستهدف؛
- تحويل نقاط القوة والضعف والفرص التهديدات إلى أولويات وأهداف استراتيجية؛
- ربط المصرف بالبيئة المحيطة، وضمان كون الأهداف تستفيد من نقاط القوة والفرص في معالجة نقاط الضعف وتجنب الأخطاء المحتملة؛
- استثمار نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية بما يساعد المصرف علي اتخاذ قراراته الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة له، إذ إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو إلا نتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية.

4. مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية:

يتم في هذه الخطوة وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية العامة للمصرف، ويكون ذلك في ضوء رسالته ورؤيته وقيمه ونتائج تحليل البيئة الإستراتيجية المحيطة به. ويمكن تعريف الأهداف العامة بأنها: "النتائج التي تسعى المنظمة بجهودها المتنوعة (بشرية، مادية، مالية... الخ) إلى تحقيقها، وعليها ترجمة هذه النتائج إلى أشكال رقمية وكمية ونوعية كلما كان ذلك ممكنا مع تحديد موعد وتاريخ الإنجاز والتحقق"[1].

وتعرف كذلك بأنها" النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي والرؤية، وفي ضوء الرسالة المحددة للمنظمة كما أنها تستند على تقييم موضوعي

---

* **الفجوة الإستراتيجية:** وهي عملية تحديد النواقص والثغرات التي تتم بعد اجراء التحليل والتقييم الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة أو ما يسمى ب فجوة الأداء؛ ويكمن الهدف من تحليل الفجوات في مساعدة المسؤولين على عملية التخطيط الاستراتيجي في عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية وتحديد عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة التي يجب ان تنبثق من رؤية المنظمة ورسالتها.(أنظر المرجع طارق عبد الله عبد العزيز، الوصفة الاستراتيجية، **مرجع سابق**، ص 44).

[1] شوقي ناجي جواد، **مرجع سابق** ص 162 .

للبيئة الخارجية والأداء الداخلي للمنظمة"[1] .حيث ينتج عن إنجاز هذه الأهداف تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها، أي أن الأهداف تصاغ بطريقة تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها[2] .

حيث تعتبر مرحلة وضع الأهداف من أهم المعايير التي تعتمدها الإدارة أساسا في عملية التخطيط الإستراتيجي، ومن أبرز النواحي التي تبين لنا ضرورة وضع الأهداف العامة نذكر ما يلي[3]:

- **تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط** : لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة يسعي البنك الإسلامي إلى تحقيقها ، فتبني عمليات التنبؤ وتصاغ السياسات والإجراءات والقواعد وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
- **تعد الأهداف مرشدًا لاتخاذ القرارات** : إن الأغراض والأهداف التي يسعي البنك الإسلامي إلى تحقيقها تعتبر العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي يواجهها ، كما أنها تفسر سبب تأثر البنك الإسلامي بالظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- **تساعد الأهداف في المستويات العليا** : علي وضع الأهداف في المستويات التالية : إن وضع الأهداف الخاصة بالبنك الإسلامي في المستويات العليا يمهد ويساعد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.
- **تسهم الأهداف في تحديد مراكز المسئولية** : فالأهداف تتحقق من خلال إدارات وأقسام وأفراد

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 109 .

[2] أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الطبعة03، دار مجدلاوي، 2017، ص 121 .

[3] عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، **مرجع سابق**، ص 244.

محددين ، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالي تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء علي الأهداف التي أنيط به تحقيقها.

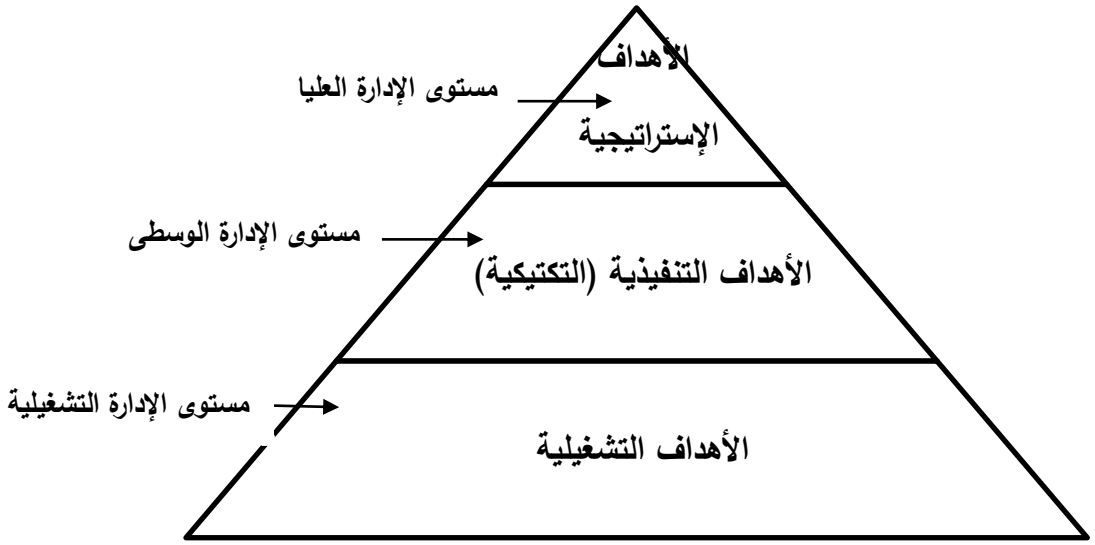
- **تسهم الأهداف في تفويض السلطة :** إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
- **تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمصرف الإسلامي وعلاقته بيئته :**فالأهداف تسهم في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالبنك الإسلامي ، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي أو علاقات تعاون أو علاقات سلطة.
- **تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس** التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبًا ما يتم الاعتماد علي أهداف كفاءة الإدارة.
- **تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد** ، بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترفيه والنقل والتدريب والحوافز... وغيرها.

أما عن مستويات وضع الأهداف في المصرف الإسلامي، فهي تنتظم في المصرف وفي أي منظمة بشكل متسلسل، حيث تبدأ الأهداف العامة (وهي على مستوى الادارة العليا)، ثم الأهداف على مستوى الإدارات، ويلي ذلك الأهداف على مستوى الأقسام.

إن وجود سلسلة من الأهداف يعني أن الهدف الأعلى (في مستواه التنظيمي) هو المرشد الذي يدل المديرين في المستوى الأدنى من وضع أهدافهم؛ وكل مدير في مستواه التنظيمي عليه أن يدرس الأهداف العليا حتى يستطيع ان يسترشد بها في وضع أهدافه. واذا نظرنا إلى الأمور بصورة معاكسة يمكن أن نقول أن الأهداف الموضوعة في مستوى تنظيمي أدنى يجب أن تعزز

الأهداف الموضوعة في مستوى تنظيمي أعلى، أي أنها تحققها. ويوضح الشكل رقم (2- 7) هرمية الاهداف[1] .

الشكل رقم (2-7): هرمية الأهداف على مستوى المصرف الإسلامي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات النظرية ذات العلاقة.

وحتى تتحقق الأهداف بشكل جلي، و يكون لها تأثير إيجابي، و لأن الّاهداف تعتبر جزءا مهما في التخطيط الاستراتيجي الفعال للمصرف، فكان لابد لهذه الأهداف أن تحوز على الخصائص التالية[2]:

- **محددة (Specific):** أي بمعنى أن تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، كما أنها يجب أن تولد استراتيجيات محددة، فضلا عن ضرورة كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتعطي اتجاها واضحا للآخرين.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 121 .

[2] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص 239.

- **قابلة للقياس (Measurable):** أي بمعنى أن تكون الأهداف ممكنة القياس لغرض تحديد متى تم تحقيقها، كما لابد من تحديد طريقة معينة لقياس الهدف قبل المباشرة الفعلية بالعمل.
- **جريئة (Audacious):** أي أنها تهدف إلى تغيير معنوي، وهي تمثل تحديا للأفراد، الفرق، وللمصرف نفسه.
- **محددة بنتيجة (Written for Results):** وهنا من المفترض على كل هدف من الأهداف الموضوعة أن يحدد بنتيجة نهائية ترغب منظمة الأعمال الوصول أليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة.
- **محددة بوقت (Time Bound):** أي أن كل هدف محدد بوقت معين للإنجاز، فالأهداف التي لاتملك اطارا زمنيا ما هي إلا أمنيات .
- **الشمول والإرتباط (Encompassing):** أي أن كل هدف من الأهداف الموضوعة من المفترض أن يكون شامل لنشاط معين ومرتبط بالهدف الكلي على مستوى المصرف.
- **امكانية مراجعتها (Reviewed):** وهنا من المفترض أن يتم تقييم ومراجعة الاهداف الموضوعة، لتفحص مدى ملائمتها و التقدم الحاصل في النتائج النهائية .

وزيادة على ما سبق، أضاف الدكتور أحمد ماهر بعض الخصائص المهمة والمتمثلة فيما يلي[1]:

- **أن تكون متوافقة مع عناصر التخطيط الاستراتيجي:** أي أن تكون ترجمة سليمة للرؤية والرسالة والاستراتيجية، هذا بالاضافة إلى تمشيها مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تظهر في تحليل المنظمة (المصرف).

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 115 .

- **أن تبدأ بفعل وتحدد المفعول به:** والفعل هنا يعني زيادة، أو تخفيض، أو كسر أو خرق، أو البدء، أو الإنتهاء، أو تطوير، أو تحسين أو الانفاق أو تحقيق. أما المفعول به فقد يكون الأرباح، والتكاليف، والمبيعات، والاموال والموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، وانظمة العمل، والمنافسين، والمنتجات، والمجتمع، والمديرين وغيرهم .

5. مرحلة تحليل الموقف الإستراتيجي:

تتمثل هذه المرحلة في القراءة الصحيحة للمخاطر التي قد تحصل في المستقبل وتهدد بتعطيل قدرات المصرف الإسلامي ومنعه من تحقيق اهدافه، ومنها التنبؤ بالمستقبل واستيعاب سيناريوهاته المتشائمة والمتفائلة والمعتدلة، والوصول بعد ذلك للخطة الاستراتيجة[1].

فعند تحليل البيئة الداخلية والخارجية، يجد المصرف الإسلامي نفسه أمام توليفة خاصة من نقاط القوة ونقط الضعف، والفرص والتهديدات التي تحدق به،[2] و بهذا يكون أمام المصرف عدة حالات أو مواقف يمكن أن تحصل له، وبالتالي يتعين عليه معرفة كيفية وضع الاستراتيجيات المناسبة لحركة المصرف في المستقبل، وهو ما يسمى" بالموقف الاستراتيجي "[3].

ويشتمل تحليل الموقف الإستراتيجي على ذهنية عالية مزودة بمبدأ الشك، والذي يستطيع المصرف من خلاله تعظيم واستغلال الفرص المتاحة امامه في البيئة الخارجية واستخدامها للعلاج وللقضاء على المشاكل والتهديدات أو نقاط الضعف التي تواجه المصرف. كما أن التحليل المزدوج SWOT– والذي أشرنا اليه سابقا– وغيره من الأدوات الخاصة بتحليل الموقف الاستراتيجي

---

[1] محمد بن ناصر البيشي، **مرجع سابق**، ص 77.

[2] نبيلة جعيجع، **مرجع سابق**، ص 112 .

[3] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 219.

للمنظمة ستساعد الممصرف على استغلال نقاط القوة لديه والتي ستمكنه من اقتناص الفرص المتاحة والقضاء على التهديدات ونقاط الضعف لديه[1].

6. مرحلة توليد البدائل والخيارات الاستراتيجية:

والمقصود بهذه المرحلة هو التعرف على احتمالات التحرك الاستراتيجي للمصرف الإسلامي عند حدوث موقف معين[2]؛ فبعد تحديد الموقف الاستراتيجي للمصرف، يشرع المعنيون بالأمر بتوليد الإستراتيجيات البديلة، ثم يتم تقييم هذه الإستراتيجيات المولدة في ضوء المتغيرات البيئية[3].

وتجدر الاشارة هنا بأنه، على المصرف أن يختار واحدة أو أكثر من بين هذه البدائل وبشرط أن تخدم هذه البدائل المختارة أهداف ورسالة ورؤية وإمكانات المصرف. وفيما يلي أهم الخيارات الرئيسية – حسب الاتجاه– المتاحة أمام المصرف الإسلامي – والتي سبق وأن اشرنا اليها بالتفصيل في الفصل الأول). و تتمثل في ثلاث مجموعات هي:

أ. استراتيجات النمو (التوسع)؛

ب. استراتيجيات الاستقرار (البقاء على الوضع الحالي/ الثبات)؛

ج. استراتيجيات الانكماش (التقليص/الدفاع) .

7. مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية العامة:

تنطوي هذه المرحلة على وضع الخطة الإستراتيجية العامة للمصرف الإسلامي، وذلك

---

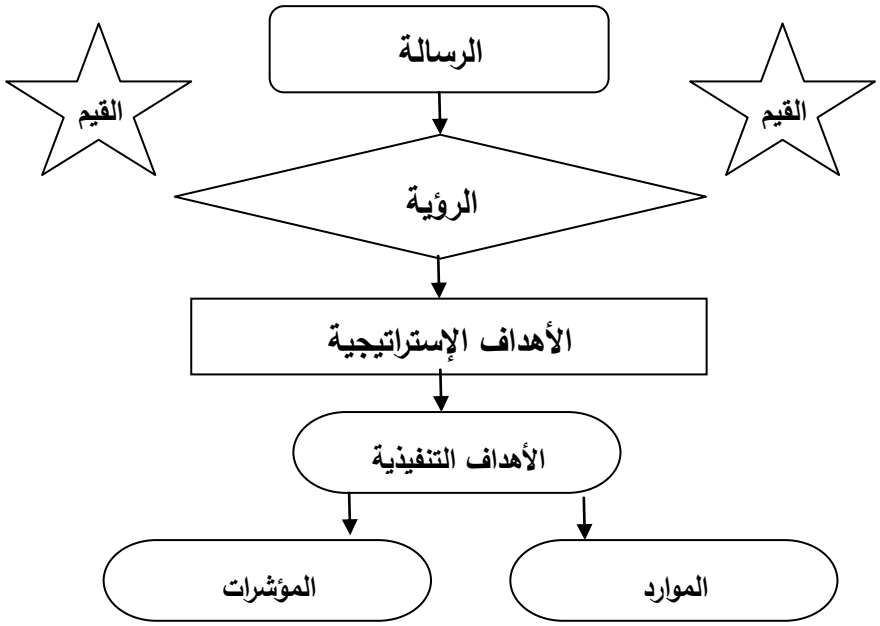
[1] **نفس المرجع**، ص220.

[2] نبيلة جعيجع، **مرجع سابق**، ص 112.

[3] شوقي ناجي جواد، وآخرون، **مرجع سابق**، ص 218.

من خلال العمل على جمع نتائج المراحل السابقة (أنظر الشكل رقم (2-8)) ، وتوحيدها في نموذج أو "وثيقة خاصة للخطة الاستراتيجية" يتم رفعها للاعتماد من قبل مجلس الادارة[1].

الشكل رقم (2-8): عناصر الخطة الإستراتيجية



المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02. ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول هذا النموذج، أنظر الدليل المجاني المتوفر على الرابط التالي: http://hicham.serghini.free.fr/diapos/adat_dca.pdf

كما أنه وفي غالب الأحيان تتضمن وثيقة التخطيط الإستراتيجي إضافة إلى عناصر الخطة الإستراتيجية الموضحة أعلاه، مجموعة الأجزاء الموضحة في الجدول رقم (2-3) التالي:

[1] طارق محمد عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 65.

الجدول رقم (2-3): عناصر وثيقة التخطيط الإستراتيجي

الجزء التعريفي للخطة	عناصر الخطة التشغيلية	عناصر الجزء التفسيري للخطة	عناصر مرافقة للخطة
- إسم الخطة؛ - الإطار الجغرافي للخطة؛ - الإطار الزمني للخطة؛ - الجهة المعدة للخطة؛ - الجهة المقدمة للخطة؛ - تاريخ تقديم الخطة؛ بيانات توثيقية(رقم الخطة وتسلسلها)، تقديم الخطة؛ - فهرس الخطة.	- الأهداف الخاصة للخطة؛ - الخطة السنوية؛ - الأنشطة الرئيسية والفرعية؛ - الأهداف الفرعية للأنشطة؛ - الإجراءات التنفيذية؛ - الإحتياجات؛ - الإستثناءات؛ - وحدات الإنتاج؛ الفئات المعنية بالخطة.	- محددات الخطة؛ - معوقات الخطة؛ - الوسائل المقترحة للخطة؛ - الآثار المتوقعة للخطة؛ - الخطط البديلة؛ - الخطط المرتبطة؛ - تقييم الخطة؛ - معايير قبول واعتماد الخطة.	- الجداول والصور ؛ - الخطط السابقة؛ - المخططات والقوائم؛ - المعادلات التوضيحية والتفسيرية .

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6، ص 42، تاريخ الإطلاع: 2023/17/17، على الساعة: 23:23.

8. مرحلة وضع الخطة التشغيلية:

بعد الإنتهاء من وضع الإستراتيجية عبر جميع مستويات المصرف (الكلية، وحدات الأعمال، الوظيفية، التشغيلية)، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يطور خطة تشغيلية موحدة توجز كل الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التنفيذية، والأنشطة والإجراءات المرتبطة

بالأهداف الاستراتيجية[1]. وعلى الرغم من أن هذه الخطة الاستراتيجية أقل من حيث المدى الذي تغطيه بالمقارنة مع الخطة الاستراتيجية ، إلا أنها تحقق تكامل الاستراتيجيات[2].

وتجدر الاشارة هنا إلى أن هذه المرحلة – أي وضع خطة تشغيلية– تكتسب أهمية خاصة، وذلك لأنها تزود إدارة المصرف بأداة تمكنها من مراقبة تنفيذ الاستراتيجية بشكل مستمر، كما تزودها أيضا بنظرة موحدة وشاملة عن عملية التنفيذ.

9. مرحلة الإدارة الإستراتيجية:

سبق وأن تم الإشارة إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي أولى مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية؛ وبعد أن تم تفصيل تلك المرحلة – أي مرحلة التخطبط الإستراتيجي–، سنقوم من خلال هذا الجزء إستكمال باقي مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية و التي تشمل على:

1.9. مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية: تعد مرحلة التنفيذ من أهم مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية في ترجمة الرؤية الاستراتيجية والأهداف العامة والمتخصصة إلى واقع عملي؛ إذ لا يمكن تصور نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بدون وضع الخطط قيد التنفيذ[3]؛ وقد أطلق على مصطلح التنفيذ عدة مسميات مثل تنفيذ الخيار الإستراتيجي، عمليات التنفيذ الاستراتيجي، وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، عملية التطبيق الإستراتيجي، وترجمة الاستراتيجية الى خطة عمل[4].

---

[1] طارق محمد عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 92.

[2] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 307 .

[3] البشير أبو سفيان، **مرجع سابق**، ص 85.

[4] آدم طارق عوض عبد الهادي، **مرجع سابق**، ص 56.

وتعرف عملية تنفيذ الاستراتيجية بأنها " مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والاجراءات "[1]. كما تعرف أيضا "بأنها مجمل الأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الاستراتيجية المصاغة والمختارة في اطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الاستراتيجية إلى أرض الواقع و تحقيق النتائج المستهدفة"[2]. ويتم من خلال هذه المرحلة وضع اجابات محددة للأسئلة التالية:

- من سيقوم بتنفيذ خطط المصرف؟
- ما الذي يجب عمله للقيام بذلك ؟
- وكيف سيقومون بما هو مطلوب؟

حيث يعتمد نجاح عملية التنفيذ بصورة كبيرة على نجاح ادارة المصرف الإسلامي في وضع اجابات تفصيلية على هذه الأسئلة[3].كما تحتل عملية تنفيذ الاستراتيجية أهمية كبيرة في المصرف الاسلامي لكونها[4]:

- تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المحددة إلى أرض الواقع وإلى نتائج مستهدفة، لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لا معنى له ويشكل هدرا للموارد؛
- تحقق عملية التنفيذ النتائج المستهدفة من المنظمة؛

---

[1] ديفيد هارسون، **مرجع سابق**، ص 161 .

[2] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص 439.

[3] احمد القطامين، **مرجع سابق**، ص 181.

[4] طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، **مرجع سابق**، ص 440 .

- تعطي عمليات التنفيذ معنى محدد لالتزام العاملين والادارة بالاهداف الواردة في الخطط وكيفية الوصول اليها.
- تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية لمنظمة الاعمال تجاه المنظمات الاخرى، ويمكن لها ان تعالج بطرق حكيمة الهفوات والاخفاقات التي يمكن ان ترد في التنبؤات اثناء عملية الصياغة .

ومن خلال ما سبق يمكننا توضيح أهم الفروقات بين عملية التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي، فعملية التفيذ لا تنحصر بعدد قليل من الأشخاص والوظائف، بينما نجد ذلك واضحا في عملية التخطيط الإستراتيجي. أنظر الجدول رقم (2-4) الآتي:

الجدول رقم (2-4): أهم الفروقات بين التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي	التنفيذ الاستراتيجي
يركز على الفاعلية	يركز على الكفاءة
أساس التخطيط يركز على المستقبل والتنبؤ	أساس التنفيذ يبنى على العمليات التشغيلية
يتطلب مهارة جيدة في التوقع والتحليل	يتطلب مهارات دافعية وقيادية فاعلة
يتطلب التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد	يتطلب التنسيق بين جميع العاملين في المنظمة
مفاهيم أدوات التخطيط الإستراتيجي واحدة في الشركات الكبرى والصغرى .	تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية يختلف كليا مع اختلاف الأحجام وأنماط الشركات من حيث العائد والربح.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل، 2009، عمان، الأردن، ص 219.

2.9. مرحلة الرقابة الإستراتيجية: تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرقابة الاستتراتيجية، حيث تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها "عملية تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها أثناء وبعد الانتهاء من عملية التنفيذ، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية[1].

[1] دفيد هرسون، **مرجع سابق**، ص 162 .

كما تم تعريفها على أنها "نشاط منظم يستهدف قياس الأداء، وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان النتائج المرغوبة، وهي الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى لمعرفة كيفية سير الاعمال، والتأكد من استخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الاهداف وفقا للخطة[1].

وبمعنى آخر فإن الرقابة الإستراتيجية تعني ضمنيا بأن أعمال ونتائج الاستراتيجية التي

تجري بشكل مستمر ومنظم لابد أن تثير تساؤلات عدة منها ماهو الانحراف؟ أين التطابق؟ كيف يمكن تحسين الأداء الاستراتيجي؟ كيف يمكن تحسين تخطيط الإستراتيجية؟ ويقاس نجاح الاستراتيجية بدرجة بلوغ الأهداف المنشودة[2].

وتهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تقييم أداء المصرف واحكام الرقابة على نشاطاته المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية الحالية. وعموما تصنف الرقابة الاسراتيجية إلى ثلاث (03) مستويات[3]، كما هو موضح في الجدول رقم (2– 5):

الجدول رقم (2–5): مستويات الرقابة الإستراتيجية

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الإستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمصرف
التكتيكي	الاستراتيجية على مستوى وحد العمل	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي
التشغيلي	الاستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط قصيرة المدى

المصدر: أحمد القطامين، **الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الطبعة 03، دار مجدلاوي، 2017، ص214.

[1] البشير أبو سفيان، الجماعي صادق حمود عبد الله، **مرجع سابق**، ص 87 .

[2] أحمد القطامين، **مرجع سابق**، ص 214.

[3] **نفس المرجع**، ص215.

أ. الرقابة على المستوى الإستراتيجي: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الادارة العليا ويهدف الى احكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمصرف ويتضمن علاقة المصرف مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى لخدمته.

ب. الرقابة على المستوى التكتيكي: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى ويهدف الى احكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في الممصرف. ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الأصول و ان نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها .

ج. الرقابة على المستوى التشغيلي: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الادارة الدنيا في المؤسسة ويهدف إلى أحكام النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن، هذه المستويات الثلاث من الرقابة الاستراتيجية وبالرغم من أنها تمارس على مستويات ادارية مختلفة إلا انها تتصف بالتكاملية. فالنشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المصرف تشكل مظلة تنبثق عليها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي.

3.9. تكرار عملية التخطيط الإستراتيجي (التغذية العكسية) : إن البيئة المحيطة بالمصرف الاسلامي التي تلعب دورها المؤثر تتغير بإستمرار، وقد يحدث التغيير تدريجيا وبشكل مفاجئ في أوقات معينة.

وفي أوقات أخرى لا يمكن التنبؤ بالتغيير أو توقعه. ومهما تكن طبيعة التغيير فإن على المدراء والمعنيين بعملية التخطيط الإستراتيجي أن يكونوا قادرين على التكيف والتجديد عند تكرار

عملية التخطيط الإستراتيجي، وعليهم النظر إلى عملية التخطيط على أنها عملية مستمرة، وأنها وسيلة و ليست غاية بحد ذاتها[1].

الفرع الثاني: أدوات عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي

بعد ما تطرقنا لمراحل عملية التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي بجميع مفاهيمها وخطواتها، سيتم في هذا المطلب التعرف على مجموعة من الأدوات التخطيطية – غير شاملة– التي تساعد على تسهيل عملية بناء خطة إستراتيجة بطريقة علمية ودقيقة.

1. تعريف أدوات التخطيط الإستراتيجي:

يوجد قلة من المراجع التي تناولت تعريف الأدوات التخطيطية، إلا أننا سنعرض مجموعة من التعريفات الأكاديمية التالية:

– هي " مفهوم عام يضم مجموعة متنوعة من المفاهيم والعمليات والنماذج والتقنيات والأطر التحليلية لتسيير العمل الإستراتيجي "[2].

– " مجموعة وسائل غير متجانسة مصممة لدعم المؤسسات في التعامل مع المتطلبات المعقدة للأسواق التنافسية والسعي لخلق ميزة إستراتيجية والحفاظ عليها "[3].

– " مصطلح يشمل مجموعة كاملة من المفاهيم والأفكار والتقنيات والأساليب التي تبنى أو تؤثر

---

[1] شوقي ناجي جواد، **مرجع سابق**، ص 212.

[2] Rigby, D. **Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools**. Strategy & Leadership, 2001, p 4–12.

[3]Stenfors, S., Tanner, L., Haapalinna, I. **Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects**. Frontiers of E-Business research, 2004, p 637.

على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية ونشاط تنفيذ الإستراتيجية. [1]"

-"هي تلك الطرق المختلفة التي تساعد المديرين في جمع كافة مراحل ومجالات الإدارة الاستراتيجية من التحليل الاستراتيجي إلى الاختيار الاستراتيجي " .[2]

ومن خلال التعريفات الآنفة الذكر، يمكن القول أن أدوات ومناهج التخطيط الإستراتيجي هي عبارة عن آليات يجري تطويرها لمساعدة فرق العمل المسؤولة عن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في المصرف الإسلامي على فهم بيئتهم، بما يساهم ذلك في معالجة أوجه القصور وتحقيق أفضل أداء من خلال الفهم الواضح للقضايا المعقدة التي تحيط بالمصرف.

2. أهمية استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي:

تعتبر أدوات التخطيط الإستراتيجي على اختلاف انواعها وأهدافها، من أهم الدعائم الأساسية القوية التي تساعد فرق العمل في المنظمات عموما وفي المصارف الإسلامية خاصة على فهم بيئتهم وتحقيق أداء أفضل، وذلك من خلال العديد من المزايا التي تقدمها، ومن بين أهم تلك المزايا نكر ما يلي[3]:

---

[1] Knott, P .**Typology of strategy tool applications**. Management Decision Journal, 44, No. 8,2006, p1095.

[2] Afonina, A & Chalupsky, **The current strategic management tools and techniques : the evidence from Czech Republic**, Economics and Management Journal, 17 (4), 2012, p 1536

[3] بالاعتماد على المراجع:

- **Idem**, p15-37
- عنتر محمد أحمد عبد العال، **دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي في ضوء الادبيات الادارية الحديثة**، مجلة كلية التربية، العدد 41، 2017، ص 370، (بتصرف).
- يونس ابراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 68، (بتصرف).

- تساعد المسئولين لفهم مختلف التقنيات المتاحة لحل مشاكل المصرف؛
- تمكن المسئولين من توفير وتحليل كم هائل من المعلومات؛
- تدعم وتساعد فرق العمل في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية لمعالجة أوجه القصور المتواجدة لأجل تحقيق أداء أفضل؛
- تساعد المسئولين في المصرف على توحيد جهودهم حول استراتيجية واضحة وقوية ومحفزة مبنية على الفهم الواضح لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- تساعد على ترشيد الوسائل والإمكانيات؛
- تساعد على تنمية روح الفريق وتحفز على الإبداع والإبتكار؛
- تحفز الخيال ليتوجه إلى التفكير الإبداعي بعيدا عن حل المشكلات بالطرق التقليدية غير المجدية؛
- تنمي القدرة على تشكيل انماط أو بناءات جديدة مستحدثة لأداء أفعال جديدة ولحل مشكلات جديدة؛
- تمكن المسئولين من وضع افتراضات يمكن أن يكون لها تأثير على المصرف مستقبلا؛
- زيادة الوعي ببيئة الأعمال وبالقضايا الاستراتيجية والتهديديات والحد من المخاطر والمساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة؛
- تحديد أولويات المصرف وتوفير إطار عام لتقييم الأهمية النسبية لمختلف مجالات وأهداف المصرف؛
- تساعد على الفهم الواضح للقضايا المعقدة التي تحيط ببيئة المصرف الاسلامي؛
- تساعد على التشخيص الدقيق لنقاط القوة التي يتميز بها المصرف ونقط الضعف التي يعاني منها؛

- تساعد على اكتشاف الفرص التي يجب على المصرف اقتناصها، والتنبؤ بالمخاطر الممكنة؛
- تسهل العمل الإستراتيجي؛
- المساعدة في عملية اتخاذ القرارات؛
- تساعد على التنبؤ واستشراف مستقبل المصرف؛
- تبسيط المواقف المعقدة التي تواجه المسئولين في المصرف؛
- تعتبر كدليل للتفكير الاستراتيجي ونقطة انطلاق لهيكلة أنشطة الإدارة الاستراتيجية؛
- تعمل على تحسين عمليات الاتصال والتنسيق والرقابة بالمصرف؛
- توفر القدرة على استغلال الفرص الممكنة في بيئة المصرف.

3. إعتبارات استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في المصرف الاسلامي:

هناك العديد من الإعتبارات المهمة التي يتعين على الجهة المسئولة عن التخطيط الاستراتيجي في المصرف الإسلامي مراعاتها، نوجزها فيما يلي[1]:

- التدريب المسبق لفرق العمل على كيفية استعمال مختلف أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي بطريقة منهجية اكاديمية صحيحة وذلك لضمان فعالية العملية، وفي حالة عدم التمكن من الأداة يتعين على المسيرين في المصرف الإستعانة بخبراء متخصصين من الخارج؛
- يجب أن تساعد الأداة في الإجابة على السؤال الذي يطرحه فريق عمل التخطيط الاستراتيجي في المصرف؛

---

[1] المرجع:

– عنتر محمد أحمد عبد العال، **مرجع سابق**، ص 372، (بتصرف).

– طاهر محسن الغالبي، **مرجع سابق**، ص 280.

–Jim D, **Strategic Analysis Tools**, The Chartered Institute of Management Accountants, London, 2015, p 465

- إن قدرة المصارف الاسلامية على استخدام أي من هذه الأدوات والتقنيات ترتبط بمجموعة كبيرة من المفردات في مقدمتها حجم المصرف، طبيعة عمله، والرقعة الجغرافية التي يغطيها المصرف، إضافة إلى امكانياته المادية والبشرية والمعلوماتية، وفلسفة الادارة العليا التي تؤمن بها.
- يتعين على فريق التخطيط تحديد الفائدة المتوقعة من استخدام الأداة أو التقنية والتي يجب أن تكون فعالة، وكلما تمكن الفريق من فهم الغرض من الأداة أكثر كلما زاد احتمال نجاح عملية التحليل؛
- تتطلب بعض الأدوات التخطيطية او التحليلية تعاون مجموعة من المسئولين والعاملين في المصرف، وبالتالي يتعين على ادارة المصرف التجهيز المسبق للفريق من حيث التعريف بالاداة وكذلك تدريبهم على كيفية تطبيقها من خلال ورش العمل والمؤتمرات المتخصصة أو الالتحاق بمراكز تدريب متخصصة؛
- هناك تكامل بين جميع أدوات التشخيص الاستراتيجي، فالأدوات والتقنيات لا تقصي بعضها البعض؛
- يعتمد نجاح عملية التشخيص الإستراتيجي في المصرف الإسلامي على توفيق فريق التخطيط أو المسئولين عن عملية التخطيط الإستراتيجي في اختيار الأدوات والتقنيات والأساليب المناسبة لكل مشكلة والتي تحقق أهداف المصرف، وذلك لإستخراج نتائج واقعية وصحيحة لعميلة التحليل الاستراتيجي، كما أنه لا توجد أداة أفضل من الأخرى ولكنها تختلف باختلاف طبيعة المصرف والمعلومات المتوفرة لديه وظروفه ومجال نشاطه؛
- إذا كان المصرف الاسلامي يريد تحقيق نجاح للخطة الاستراتيجية فإنه من الضروري عدم التركيز على اداة واحدة بل تطبيق مجموعة متنوعة من ادوات التخشخيص الاستراتيجي؛

- هناك امكانية دمج اكثر من اداة مع بعضها البعض لتعطي نتائج تحليل دقيقة أكثر ؛
- يتعين على فريق التخطيط في المصرف التعرف على كافة الأدوات والتقنيات وكذلك المناهج الفعالة في عملية التخطيط والاستراتيجي ومحاولة متابعة الاتجاهات الحديثة التي تطرحها مكاتب الاستشارات الكبرى في هذا الموضوع ؛
- يتعين على المسئولين في المصرف المتابعة المستمرة لكل الاتجاهات الحديثة في اطار التخطيط الاستراتيجي وذلك لأن الأدوات والمناهج المعتمدة في عملية التخطيط هي دائمة التطور والتحديث.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن الطريقة الفعالة والملائمة لعملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الاسلامي أو في أيه منظمة أخرى تكمن في استخدام جميع الأدوات –إذا أمكن الأمر– وعدم استخدام البعض وإهمال البعض الآخر لكي يكون التحليل شاملا بما يساهم ذلك اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، الأمر الذي سينعكس إيجابا على تطوير أداء المصرف الإسلامي.

4. تصنيفات أدوات التخطيط الإسترايجي في المصرف الإسلامي:

يوجد العديد من الأدوات المستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي والتي أثبتت فعاليتها في الكثير من المنظمات، ونظرا لتعددها سوف تكتفي الباحثة بعرض ملخص عن أكثر الأدوات استخداما وشيوعا بين مختلف المنظمات المتميزة، مع العلم أن الأدوات والتقنيات والمناهج المعتمدة في عملية التخطيط الاستراتيجي عامة هي دائمة التطور والتحديث. ويمكن تصنيفها إلى أربعة (04) أنواع كما هي موضحة في الجدول رقم (2–6) الآتي:

الجدول رقم (2-6): تصنيف أدوات التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي

تصنيف الأداة	إسم الأداة	الوصف
أدوات جمع البيانات والمعلومات	**الأدوات التقليدية:** الإستبيانات (Questionnaires)	هي أداة لجمع البيانات الكمية والنوعية، تتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بموضوع ما يطلب من المستجوبين الإجابة عليها.
	المقابلات (Interviews)	محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجيب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب.
	الملاحظات (Observations)	هي أداة تعتمد أساسا على حواس الشخص الذي يبحث عن المعلومة، وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظه وتلمسه من وقائع وأحداث إلى عبارات ذات معاني ودلالات، إلى جانب قدرته على تحليل العلاقات التي توجد بين تلك الظواهر، وأنماط السلوك الاجتماعي المراد دراسته، والتي لا يمكن فهمها إلا من خلال ملاحظتها ومتابعتها بطريقة دقيقة ومنظمة.
	أدوات التفكير المنهجي (أدوات معاصرة): العصف الذهني (Brain Storming)	وهو من أهم أساليب توليد الأفكار، كما يعد من أهم الطرق التي تترجم بها روح فرق الإستقراء والتخطيط المستقبلي إلى أفكار وتوجيهات محددة، وهو بالتالي طريقة مميزة لحفز الخيال والتوجيه نحو التفكير الإبداعي الخلاق الذي يرشح من تدفق الأفكار الفردية إلى " روح الفريق" بحيث يقوم بشكل عفوي وجديد وغير مألوف بتوليد الأفكار وبالتالي إجتراء معجزات الحلول.
	مجموعات التركيز (Focus Groups)	وهي عبارة مقابلات منهجية تجري مع عدد صغير من الأفراد لمناقشة موضوع محدد أو الحصول على عينة من الآراء حول التحديات الموجودة في المنظمة (المصرف الإسلامي).
	الإثارة الذهنية (Provocation Thinking)	وهي عبارة عن أداة تقوم على طرح أسئلة إستفزازية غير تقليدية مثل، ماذا لو؟ والتخلي عن المسلمات والمعطيات التقليدية في تناول المشاكل وطرق حلها.
	التخيل المؤطر (Structured Imagination)	يعتبر التخيل المؤطر وسيلة مبتكرة وفعالة في "التفكير الخلاق" من حيث التعرف إلى مخزون المعرفة والحقائق والأفكار، من خلال السباحة في " بحر الخيال" في الدماغ، ونقل كل هذا من اللاشعور غير المدرك إلى الشعور الواعي المدرك.
	أسلوب دلفي (Delphi Method)	هو عبارة عن أسلوب استخدمه الخبراء من المخططين وذلك من خلال تسخير آراءاهم وآراء الآخرين عند ممارسة عملية التخطيط فهم يقومون بتصفية وغربلة هذه الآراء والأفكار خطوة بخطوة حتى يبلغوا الرأي المناسب الذي يكون أكثر ملائمة من الرأي الفردي

	شجرة التفريغ المنطقي	هي أداة يمكن أن تساهم في تنظيم التفكير ومنهجته، فهي تساعد على تحديد المسألة أو التحدي الأساسي الذي يتعين على الفريق معالجته، وتقسمها إلى عناصر وأجزاء صغيرة(مسائل فرعية) في شكل شجرة بفروعها.
	مخطط السمكة السبب والأثر (مخطط هيكل السمكة)	إن مخطط السبب والتأثير(يسمى أيضا مخطط ايشيكاوا) هو وسيلة للوصول إلى أسباب مشكلة ما من خلال حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إليها.
أدوات التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي	**أدوات تحليل البيئة الخارجية:** تحليل PESTEL	يعد تحليل PESTEL أو PEST أحد أهم الأدوات التي تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المنظمة من ستة جوانب: الجانب السياسي والقانوني، الجانب الإقتصادي، الجانب الإجتماعي، الجانب التقني، الجانب الثقافي، الجانب البيئي.
	تحليل STEBNPDILE	تعمل هذه الأداة نفس عمل تحليل (PESTEL) إلا أنها شمولية، حيث يشتمل هذا التحليل على دراسة عشرة (10) عوامل مؤثرة على البيئة المحيطة على المنظمة، وهي: العوامل (الإجتماعية، الديموغرافية، التقنية، الدولية، الإقتصادية، القانونية، الطبيعية، البيئية، السياسية، المرتبطة بالسياسات).
	أداة تحليل القوى التنافسية الخمس لـ Porter	تهتم هذه الأداة بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الذي تنتمي إليه (القطاع المصرفي في حالة المصارف الإسلامية) لاكتشاف الفرص والتهديدات، وذلك بتحليل القوى التنافسية الخمس لـ Porter والضغط الناجم عنها- تستعمل هذه الأداة خاصة إذا كان تحليل SWOT غير كاف للمصرف الاسلامي المعني ويريد دراسة متعمقة بصرف النظر عن التكاليف والوقت.
	أدوات تحليل البيئة الداخلية: نسب الكفاءة لتقييم الأداء الداخلي	يوجد العديد من نسب الكفاءة التي يتعين على المصرف الاسلامي استخدامها، مثل نسبة حقوق الملكية الى اجمالي الموارد = اجمالي حقوق الملكية/ اجمالي الموارد المتاحة بالمصرف ... وغيرها.
	تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis)	وهي عبارة عن آلية إدارية فعالة تستخم لاجراء التحليل الداخلي للأنشطة الرئيسية في المنظمة، بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية ومنه معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية والمحتملة للمصرف.
	نموذج VIRO	هو عبارة عن نموذج يساعد على تحليل الموارد والإمكانيات والقدرات والمواصفات التي لها قيمة عالية وتتميز بالندرة وعدم القدرة على الاستبدال وتتناسب مع الاستخدام العام للمصرف.
	أدوات مشتركة في التحليل الداخلي	هو عبارة عن آلية تساعد المخطط على تحديد الأولويات بالنسبة للفرص وتفادي المخاطر عن طريق التعرف على مناطق القوة والضعف في

	والخارجي: التحليل الإستراتيجي SWOT	المصرف.
	التخطيط بالسيناريوهات (Scenario Planning)	هو عبارة عن تقنية مستقبلية تساعد المخططين على الكتابة التفصيلية لسير الأحداث للوصول الى مستقبل جيد ومرغوب فيه، وذلك بتوضيح كل خطوة مستقبلية وكتابة خصائصها، حتى تصل إلى افضل مستقبل ممكن للأحداث الممكنة الحدوث في المستقبل
أدوات تحليل التموقع الإستراتيجي	تحليل محفظة الأنشطة والخدمات	تعنى هذه الأداة بتحليل أنشطة المنظمة إضافة الى تحديد موقف كل نشاط في السوق والإستراتيجيات المناسبة لتسيره وتطويره. حيث يمكن للمصارف الإسلامية إستعمال هذه الأداة إذا كان المصرف ذو حجم كبير وذو مجالات أعمال متعددة، أي أن يكون هناك خدمات (أو منتجات) عديدة، أسواق عديدة، استثمارات عديدة ... الخ ويوجد عدة نماذج لتحليل المحافظ، ومن أشهرها: نموذج بوسطن الاستشارية (BCG)، نموذج مصفوفة جنرال إلكتريك (GE/Mckinsey).
أدوات متابعة تطور الأداء	بطاقة الأداء المتكامل والمتوازن (BCS) Balanced Scorecards	هي عبارة عن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء من منظور استراتيجي يتم من خلاله ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال الى اهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة و خطوات اجرائية تمهيدية واضحة.
	المقارنات المعيارية (Benchmarking)	وهي تلك العملية المستمرة والمنظمة التي يمكن للمصرف الاسلامي استخدامها لتقييم المصارف المعترف لها بالريادة في مجال عمله والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافا رشيدة للأداء.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات الأدبية ذات العلاقة.

المبحث الثالث:علاقة عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي بتطوير الأداء في المصارف الإسلامية

في ضوء التطورات العلمية والتقنية والتنافس الذي تشهده الصناعة المصرفية الإسلامية على مستوى عالم اليوم، لم يعد تطوير الأداء في المصارف الإسلامية أمرا تكميليا، بل أصبح جزاءا أساسيا من عمل المصرف، وشرطا جوهريا لضمان استمرارية المصرف الإسلامي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الأداء في المصارف الإسلامية

تعمل المصارف الإسلامية المتميزة على تطوير وتحسين أدائها بإستمرار سواء على المستوى الكلي الإستراتيجي للمصرف، أو على مستوى وحدات الأعمال، المستوى الوظيفي والمستوى التشغيلي وذلك لضمان إستمراريتها، إلا أن عملية تطوير الأداء لا تتحقق إلا من خلال دراسة وتحليل كافة العوامل المؤثرة فيها وذلك بغية تطويرها وتنميتها بصورة مستمرة.

وقد إختلف الباحثون والكتاب حول تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء، وعموما سنحاول من خلال هذا المطلب استعراض تقسيمات تلك العوامل وفقا لما يلي:

الفرع الأول: العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم الداخلي إلى تجميع موارد المصرف الإسلامي لتحقيق أهدافه بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسئولياتهم واعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم، الأمر الذي سيشجع على التعاون لتحقيق أهداف المصرف وبالتالي يتطور مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المصرف ككل[1]؛ ومن بين أهم العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية ما يلي:

1. الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من بين أهم عناصر العوامل الداخلية تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى وصولا إلى الإدارة التشغيلية، فالهيكل التنظيمي المناسب لإستراتيجية المصرف له القدرة على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها[2]؛ إضافة إلى أنه يساعد على إنجاز الأعمال بأسلوب يتفق مع

[1] زرنوح أمحمد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 3، العدد 3، ص ص 28-47، 2017، ص 38.

[2] إيمان بن محمد، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمليبنة نوميديا بقسنطينة**، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، العدد 03، 2018، ص ص 242- 261، ص 245.

السياسات المرسومة داخل المصرف، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المسطرة في أوقاتها المحدد؛

2. الثقافة التنظيمية: لقد سبق وأن أشرنا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية في المصرف الإسلامي على أنها الإطار القِيمي والأخلاقي والسلوكي الذي يعتمده المصرف الإسلامي في تعامله مع مختلف الأطراف[1]. فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التميز ما بين المنظمات.[2]

3. أنظمة الإتصال: إن وجود نظام اتصالات فعال داخل المصرف الإسلامي سيمنح القدرة على التواصل البناء داخل المصرف بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف الجهات ذات المصلحة من خارج المصرف، الأمر الذي سينعكس إيجابا على أداء المصرف.[3]

4. طبيعة العمل: تشير طبيعة العمل داخل المصرف الإسلامي إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباعات المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولاؤه للمصرف وبالتالي زيادة الإنتاجية والأداء.

الفرع الثاني: عوامل متعلقة بالموارد البشرية

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على أداء المصرف الإسلامي، والتي يتعين على الإدارة العليا مراعاتها، ومن أهمها نذكر[4]:

---

[1] رباب مجروس عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص56.

[2] علي عبد الله، **مداخلة بعنوان الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر، ص 232.

[3] إيمان بن محمد، **مرجع سابق**، ص 245.

[4] زرنوح أمحمد، **مرجع سابق**، ص 40، (بتصرف)

1. التحفيز: إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من بين أهم الأساليب التي تضمن إلتزام العاملين بأهداف المصرف الإسلامي، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المنظمات في استخدام هذه الأنظمة بصورة صحيحة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وفشل المنظمة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز؛

2. تطوير المهارات: وهو نقل المعارف والمهارات من أجل الأداء الجيد لجميع الموظفين بالمصرف، وقد اعتبر من أولويات السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتثمينها، حتى يكون لها قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغييرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال؛

3. القيادة: تمثل القيادة القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على اشراك العاملين في المصرف الإسلامي نحو الافضل، حيث أثبتت العديد من الدراسات بأن هناك علاقة وطيدة بين القيادة والأداء، حيث أن أصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المصرف؛

4. الإدارة: يقع على عاتق الإدارة في المصرف الإسلامي المسئولية الكبرى في الإستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة لها، وفي هذا الخصوص أثبتت العديد من الدراسات على أن زيادة معدلات الأداء يعتمد أساسا على أساليب الإدارة الفعالة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، ولذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في نقص فعالية إدارة المصرف ككل.

الفرع الثالث: العوامل الفنية

وتشمل العناصر التالية[1]:

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة؛
- تصميم المصرف من حيث التجهيزات؛
- نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المصرف؛
- أساليب وطرق العمل ... وغيرها.

حيث أن لكل هذه العوامل تأثيرا على مستويات أداء المصرف الإسلامي، وهي بنفس الوقت ترتبط إرتباطا وثيقا بمنظومة القيم التي تبناها المصرف لنفسه ليكون دافعا لأفراده لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة، مما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي[2].

الفرع الرابع: العوامل الخارجية

تمثل العوامل الخارجية كل ما هو خارج عن أسوار المصرف الإسلامي، بإعتباره في علاقة دائمة مع محيطه الخارجي الذي يؤثر فيه ويتأثر به، ومن بين أهم العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المصرف الإسلامي هي المشار إليها إختصارا ب " PESTEL" بمعنى (العوامل السياسية والقانوينة، العوامل الإقتصادية، العوامل الثقافية والإجتماعية، العوامل التكنولوجية)، والتي سبق وأن أشرنا إليها بالتفصيل من خلال المبحث الثالث من الفصل الأول لهذه الدراسة.

---

[1] إيمان بن محمد، **مرجع سابق**، ص244، (بتصرف).

[2] زرنوح أمحمد، **مرجع سابق**، ص 41.

ولتسهيل دراسة وتحليل مجالات تأثير كل هذه العوامل على الأداء في المصرف الإسلامي، قام الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي بتقسيم تلك المجالات من حيث إمكانية السيطرة عليها وطبيعة تأثيرها إلى أربعة (04) مجموعات جوهيرية، تمثلت فيما يلي[1]:

1. المجالات الإيجابية التي يمكن السيطرة عليها: وتمثل المجالات التي ينعكس أثرها الإيجابي مباشرة على الأداء ويمكن للمصرف استثمارها على الوجه الأفضل، مثل فتح فرع جديدة؛ إعداد الخطط الترويجية المتكاملة؛ تنمية وخلق روح الفريق الواحد...وغيرها.

2. المجالات الإيجابية التي لا يمكن السيطرة عليها: وتمثل المجالات التي لا يمكن التأثير فيها مباشرة كالإتجاهات الإيجابية العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مثل تعدد الإجراءات؛ التصميم الداخلي عير المناسب لبعض الفروع؛ قصور قدرات ومهارات بعض العاملين؛ وجود سيولة نقدية عالية ... وغيرها.

3. المجالات السلبية التي يمكن السيطرة عليها: وتشير لتلك المجالات التي تستطيع إدارة المصرف التحكم فيها بتقليل أثرها السلبي والقضاء عليها وعلاجها، مثل تنمية الوعي المصرفي الإسلامي؛ الرواج الإقتصادي، القوانين والتشريعات الحكومية... وغيرها.

4. المجالات السلبية التي يصعب السيطرة عليها: وتلك المجالات تحتاج إلى مجهود كبير لتحليلها والتصدي لها، ولهذا فهي غالبا مسؤولية المستويات الإدارية الأعلى، مثل قوة المنافسة؛ إنخفاض النشاط الإقتصادي، صعوبة الإتصالات التلفزيونية مع بعض العملاء... وغيرها.

المطلب الثاني: تطوير الأداء في المصرف الإسلامي

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم تطوير الأداء في المصرف الإسلامي، وذلك من خلال استعراض مفهوم تطوير الأداء في المصرف الإسلامي، وكذا مستويات التطوير.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، **مرجع سابق**، ص 256.

الفرع الأول: مفهوم تطوير الأداء في المصرف الإسلامي

يعرف التطوير المؤسسي عموما بأنه " خطة طويلة الأجل لتطوير ممارسات وأنشطة متكاملة للمنظمة لتحسين أدائها، وتعتمد الخطة على مجهود تعاوني بين أطراف عديدة تراعي البيئة التي تعمل فيها المنظمة"[1].

ويعرف كذلك بأنه " عملية من عمليات هندسة المنهج الإداري يتم من خلالها تدعيم جوانب القوة ومعالجة أو تصحيح نقاط الضعف، وهو يستند إلى مجموعة من المبادئ العلمية والفنية، وذلك قصد تحسين العملية الإدارية ورفع مستوى الأداء في المنظمة" .[2]

كما يعرف أيضا بأنه " استراتيجية مخططة لأجل طويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعملية، وتهدف إلى تطوير المنظمة لتحسين أدائها وزيادة كفائتها" [3].

فالتطوير إذًا في المصرف الإسلامي هو عملية تفرض نفسها على قيادة المصرف في ظل التنافس والتحديات المستمرة التي تواجه الصناعة المصرفية الإسلامية على صعيد تطور نظم المعلومات والتكنولوجيا، تعقد هندسة المنتجات المالية والمصرفية ...إلخ[4]، ونحن هنا لا نشير إلى عملية عشوائية بردود أفعال غير مدروسة (رجل إطفاء الحرائق)، أو بغية التطوير من باب مجاراة المصطلحات المستحدثة والجذابة في مجال إدارة الأعمال والتي ترى بعض المصارف الإسلامية تبنيها لأنها أصبحت " موضة العصر"، ولكن عملية التطوير التي يتعين على المصارف الإسلامية

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص35.

[2] صباح سيد عبد الرحمان محمد، وآخرون، **متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيينبالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 09، ص ص 1326– 1364، ديسمبر 2022، ص1333.

[3] الرب سعيد محمد، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية**، الطبعة 01، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009، ص 18.

[4] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص14.

المتميزة تبنيها، ينبغي أن تكون وفق المحددات التالية[1]:

- أن تكون عملية التطوير مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة؛
- أن يكون التطوير في إطار قيمي أخلاقي يوجه كافة عملياته؛
- أن تلازم عملية التطوير متابعة مستمرة للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ؛
- أن يكون التطوير مرحليا محددا بزمن يتم تقييمه بعد كل مرحلة، وتصميم معالم التطوير للمرحلة المقبلة بناء على المرحلة التي سبقتها؛
- أن تنبثق الحاجة إلى التطوير من حاجة حقيقية، وليس عن رغبة في التطوير ذاته؛
- ينبغي أن ينطلق التطوير من رؤية شاملة وواضحة تنسجم مع رسالة المصرف الإسلامي وفلسفته.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف تطوير الأداء في المصرف الإسلامي بأنه " مجموعة من الجهود المبذولة من قبل إدارة المصرف الإسلامي بغية تحسين مستوى القدرات المعرفية؛ المهارية؛ الإدارية والفنية لجميع المدراء والموظفين، إلى جانب تحسين الثقافة التنظيمية بما يلائم إستراتيجية المصرف، فهو بمثابة الجهود النهائية للإدارة داخل المصرف".

الفرع الثاني: مستويات تطوير الأداء بالمصرف الإسلامي

إن قياس الأداء هو عمل متمم لتقييم الأداء في المصرف الإسلامي سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المصرف؛ والأداء العام للمصرف الإسلامي هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المصرف وتفاعله مع بيئته الداخلية والخارجية، ويضم كل من المستويات الآتية[2]:

---

[1]طعيمة رشدي، البندري محمد، **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، الطبعة01، دار الفكر العربي، القاهرة، ص206.

[2]عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي، **مرجع سابق**، ص 15.

1. مستوى أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية:

من الصعب تحقيق أي تطوير بدون الإعتماد على الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والتي تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والتميز، فهم رأس المال الفكري الذي يمتلكه المصرف، وهم الذين يوجهون باقي الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة، ولذلك فإن توفير مدراء وموظفين في المصرف على مستوى عال من الجدارة والكفاءة والمهارة، قد يسهم ذلك في تطوير الأداء داخل بيئة المصرف الإسلامي؛ حيث يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية، للإسهام في تحقيق أهدافها.

ويقاس أداء الفرد في المصرف بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء المصرفي التي تعكس أداءه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة الشاملة؛ وغالبا ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم الفرد بإستخدام مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة؛ الوقت المستنفذ في القيام بهذه الاعمال مقارنة بالوقت المعياري؛ التكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية.

2. مستوى أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمصرف الإسلامي:

إن الإهتمام بتطوير مستوى أداء الأفراد والرفع من مهاراتهم وكفاءتهم، سيؤثر ذلك على مستوى أداء وحدات الأعمال (الوحدات التنظيمية) داخل المصرف الإسلامي والتي يعملون فيها، مما قد يسهم في تحقيق التميز والسرعة في الأداء والمرونة في إنجاز الأهداف بفاعلية على ضوء معايير الجودة المطلوبة.

ويمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية تتمثل في الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المصرف الإسلامي وذلك لتحقيق الأهداف المحددة لها، التي تكون منبثقة من الأهداف الإستراتيجية للمصرف الإسلامي وسياساته العامة؛ فعادة ما تتولى الإدارة العليا للمصرف أو الجهة الخاصة بإدارة الإستراتيجية إن وجدت، حيث يغلب في هذا التقييم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمصرف؛ مدى التعاون في فرق العمل؛ وضوح الصلاحيات ودرجة التفويض؛ مدى الإلتزام بالتكاليف والموازنات الموضوعة.

3. مستوى أداء المصرف الإسلامي كله في إطار بيئته الداخلية والخارجية:

إن الأداء الكلي للمصرف الإسلامي يعبر عن مدى تفاعل وتناغم وتكامل أداء جميع الوحدات التنظيمية داخل المصرف مع بعضها البعض، كما يعكس مستوى الأداء المصرفي مدى إستجابة أداء المصرف الإسلامي بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة (أصحاب المصالح)؛ فكما ذكرنا سابقا بأنه يوجد العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المصرف ورسالته وأهدافه، وتؤثر أيضا في تحديد سياسته العامة.

وبناء على ما سبق، يتضح بأن الإهتمام بتطوير تلك المستويات المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، سيؤدي بالضرورة إلى تطوير الأداء الكلي في المصرف الإسلامي ككل، حيث يعتبر تطوير مستوى الأداء الفردي اللبنة الأولى التي إذا تم الإهتمام بها والرفع من كفائتها، سيؤدي إلى تطوير المستوى الثاني من الأداء المصرفي وهو الأداء على مستوى وحدات الأعمال المختلفة داخل المصرف وصولا إلى المستوى الثالث وهو تطوير الأداء الكلي للمصرف.

الفرع الثالث: مقومات تطوير الأداء في المصرف الإسلامي

بشكل عام ومن خلال الإطلاع على مختلف أدبيات الدراسة، يمكن إجمال مقومات تطوير الأداء المصرفي الإسلامي وفقا لما يلي:

1. القيادة: وهي عملية إلهام المدراء والموظفين في المصرف ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة؛ وتتعلق القيادة بتوجيه الأفراد للتحرك في الإتجاه السليم والحصول على التزاماتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم؛ حيث تشكل القيادة أولى المحاور المهمة في نجاح عملية تطوير الأداء في المصارف الإسلامية من خلال قدرات القادة في التحكم في قيادة المصرف، وكيف يقوم المصرف بتحمل مسئولياته تجاه العامة؛

2. التخطيط الإستراتيجي: يعتبر التخطيط الإستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق تطوير الأداء بالمصرف الإسلامي، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى توفر عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي والمتمثلة في: متطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعال، عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي ، مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي؛

3. التركيز على العملاء والسوق: حيث يركز هذا المحور على خدمة المستفيدين وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدراك القوي والإلتزام من جانب المصرف بالتوجه نحو العملاء وكسب الولاء العاطفي والعملي من قبلهم وتحقيق مستوى عال من رضاهم[1].

4. التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها: يعتبر وجود نظام للمعلومات داخل المصرف الإسلامي من أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي السليم نحو إتخاذ القرار الصائب المبني على المعلومات والحقائق، حيث تسهم تقنيات وأنظمة المعلومات بشكل عام في توفير المعلومات بشكل سهل وميسر لمتخذي القرارات مما يساعدهم على تأدية مهاهم بشكل جيد، وحل مشكلات العمل

[1] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 312.

بصورة فعالة؛ حيث تتطلب إدارة المعلومات وتحليلها بيان كيف يقوم المصرف بمراقبة وتطوير الموظفين، والعمليات والأنطة على كافة المستويات وكيف يضمن المصرف نوعية وجودة توافر المعلومات المطلوبة.

5. التركيز على العنصر البشري في المصرف: تزداد أهمية العنصر البشري في رفع مكانة المصرف الإسلامي وزيادة ميزته التنافسية بين المصارف الأخرى، وعليه فإن إدارة المصرف مطالبة بأن تتميز في إدارتها لمواردها البشرية بناء على مجموعة من المعايير التي وضعتها مختلف الجهات المتخصصة من حيث الاختيار، التأهيل، التدريب، تنمية القدرات المهنية والسلوكية ...إلخ،[1] وذلك من أجل تحقيق أعلى المستويات في الأداء.

6. إدارة العمليات: ينظر المتعاملون إلى المصرف نظرة تقدير إذا كانت عملياته تخدم إحتياجاتهم وتلبي رغباتهم بشكل ميسر، ذلك لأن النركيز على العمليات أصبح ضمن متطلبات الأداء المتميز، والعمليات هي " مجموعة من الأنشطة التي تأخذ مدخلا أو أكثر وينتج عنه مخرجا له قيمة للعميل"، ويطلب من المصرف أن يعرف كيف يدير عملياته الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة بالنسبة للعملاء.

7. التركيز على نتائج الأداء التنظيمي: لكل من المحاور الآتية أهمية كبيرة في الحكم على نتائج الأداء التنظيمي في المصارف الإسلامية[2]:

- رسالة المصرف (مدى وضوح وشمولية الرسالة والرؤية العامة، والغايات والأهداف الكلية للمصرف، المثابرة على تحقيق مضامينها، التحقق من وصولها لكل أصحاب العلاقة داخليا وخارجيا، مدى النجاح في تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف الكلية في الخطة الإستراتيجية)؛

---

[1] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 279.

[2] **نفس المرجع**، ص 416.

- الإلتزام الشرعي (مدى تبني المعايير الشرعية الصادرة عن جهات متخصصة ومعتمدة، استقلالية الرقابة الشرعية، ضبط التدقيق والرقابة الشرعية لعدم المخالفة أو عدم الإلتزام، توثيق الفتاوى، تدريب جميع المعنيين في المصرف بكل المستويات في مجال الإلتزام الشرعي)؛
- الأداء الإقتصادي (مدى تبني أسس وقواعد ومفاهيم الإقتصاد الإسلامي، حشد الموارد واستقطاب المدخرات، الأستثمار المباشر والمشاركات، تمويل المشروعات التنموية، تنوع الصيغ، القيم الإقتصادية المضافة، توزيع الموارد على قطاعات الإقتصاد المختلفة)؛
- الأداء المالي(كفاءة الإستثمار والتمويل، السيولة والضمان والربحية (للجميع)، نمو الودائع وحشد المدخرات والموارد الخارجية، كفاءة احتساب الربح العائد لمشاركي حسابات الأدخار والودائع الإستثمارية، نمو الأعمال، الملاءة المالية حسب المعايير الدولية والإسلامية)؛
- الإلتزام المحاسبي (مدى الإلتزام بمعايير وضوابط المحاسبة والمراجعة الإسلامية الصادرة عن هيئات معتمدة ومتخصصة وكذلك المعايير الدولية ذات العلاقة، مدى الإلتزام بمعايير الحاكمية المؤسسية ذات العلاقة، مدى الإلتزام بمعايير بازل ذات العلاقة)؛
- الكفاءة التسويقية (الحصص المتنوعة من السوق المحلية والإقليمية، كفاءة المزيج التسويقي، توع الصيغ في المنتجات والخدمات، الإبتكار والتطوير المستمر، مدى التنافس الشريف، الموقف والسمعة في السوق، الحصة السوقية مقارنة بالمصارف التجارية)؛
- الكفاءة الإدارية (كفاءة القيادة في المصرف، كفاءة ترسيخ القيم والمفاهيم الإسلامية ذات العلاقة في ذهن وممارسة العاملين، كفاءة التدريب والتأهيل، كفاءة وإدارة علاقات العاملين، كفاءة التنظيم والنظم بمختلف تفاصيلها)؛
- الأداء الرقابي (مدى توثيق نظم ومعايير الرقابة والتدقيق المصرفي الشرعي، كفاءة وشمولية نظم الرقابة والتدقيق والتفتيش...الخ)؛

- إدارة المخاطر (كفاءة إدارة المخاطر والتحوط في المجالات والأنشطة المختلفة، كفاءة إدارة خطط وبرامج الأزمات، كفاءة التعاون مع مصارف إسلامية أخرى)؛
- الجودة والتميز (كفاءة التخطيط والسعي الحثيث في تطبيق أسس ومعايير الجودة الشاملة، كفاءة التخطيط في تطبيق أسس ومعايير التميز في مسيرة المصرف)؛
- التكافل الإجتماعي (مدى توثيق وتأصيل معايير الحوكمة (المسئوليات الإجتماعية والأخلاقية) والتكافل الإجتماعي كأهداف استراتيجية في المصرف، مدى تطبيق تلك المعايير ...الخ).

وخلاصة القول، هي أن تطوير الأداء في المصرف الإسلامي يرتبط إرتباطا وثيقا بمدى دراسة وتحليل جميع العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي الإسلامي سواء كانت عوامل مباشرة أو غير مباشرة وتوفير المتطلبات اللازمة، وذلك من أجل للوصول إلى الإنجازات المطلوبة.

وتأسيسا على ما سبق، فإن معرفة المتطلبات التي يحتاجها تطوير الأداء في المصرف الإسلامي ودراستها، تحليلها وتحديدها بدقة، تعتبر بداية صحيحة نحو تطوير الأداء الإسلامي، حيث تختلف المتطلبات والإحتياجات من مصرف لآخر ومن إدارة لأخرى أي حسب خصوصية كل مصرف، لذا ينبغي أن تسبق عملية تطوير الأداء المصرفي دراسة معمقة لحالة المصرف وتحليل مكونات بيئته الداخلية والخارجية للتعرف على ما يحتاجه المصرف والعاملين فيه لتطوير أدائهم وبالتالي تطوير أداء المصرف الإسلامي ككل.

وفي هذا السياق تشير نتائج مجموعة من الأبحاث والدراسات في مجال أساليب الإدارة المعاصرة إلى أن أغلب المنظمات التي تنتهج أسلوب التخطيط الإستراتيجي تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط إستراتيجيا[1].

لذا فإن "مدخل التخطيط الإستراتيجي" هو أنسب مدخل يحقق تطوير الأداء في المصرف الإسلامي لأن مبادئه الأساسية وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص[2].

المطلب الثالث:مساهمة عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء في المصارف الإسلامية

يعمل التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التطوير المستمر في طريقة إدارة عمليات وأنشطة المصرف الإسلامي؛ توفير المشاركة لجميع العاملين؛ تطوير البنى التحتية للعمليات المصرفية الأساسية؛ وتأمين أدوات وأساليب تساعد على الفهم المعمق للبيئة الداخلية والخارجية للمصرف مما يقلل من القرارات العشوائية ويكسب القائمين عليه والمشاركين في فيه ثقة كبيرة بأنفسهم وبتوجهاتهم المدروسة بعناية، الأمر الذي سيساعد على تحقيق رسالة وأهداف المصرف الإسلامي[3].

ولأن عملية تطوير الأداء في المصرف الإسلامي تحتاج إلى:

- قيادة فعالة؛
- تخطيط إستراتيجي مصرفي إسلامي فعال؛
- التركيز على العملاء والسوق؛

---

[1] إبراهيم البشير عبد الحميد جرجر، **مرجع سابق**، ص 277، (بتصرف).

[2] **نفس المرجع**، ص278.

[3] إياد علي الدجني، **مرجع سابق**، ص 101، (بتصرف).

- التركيز على إدارة العمليات؛
- التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها؛
- التركيز على نتائج الأداء التنظيمي؛

فإن عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي ستصبح ممثلة كأساس في عملية تطوير الأداء من خلال تحليل تحليل عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي (متطلبات التخطيط الإستراتيجي، عناصره، مراحله)، وهذا الأمر سينعكس إيجابا على مستويات الأداء في المصرف الإسلامي، وبالتالي تحقيق أهداف ورسالة المصرف؛ وبمعنى أخر لا يمكن تطوير الأداء في المصرف الإسلامي بمعزل عن فهم أهداف التخطيط الإستراتيجي وعناصر تفعيله، لما لكلا المفهومين من إرتباط وثيق وعلاقة تكامل.

فعند البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي المصرفي يستهل فريق العمل عمله بالتخطيط للتخطيط، ثم تحديد التوجهات الإستراتيجية العامة للمصرف الذي يقود بدوره إلى عملية التشخيص أو التحليل الإستراتيجي، من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية (متغيرات PESTEL والبيئة الخاصة) من أجل اكتشاف وتحليل الفرص المتاحة والمخاطر أو التهديدات المحتملة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تعمل على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ثم يتجه الفريق لتحليل مكونات البيئة الداخلية (نظم المعلومات والتقنية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، القيم المشتركة والثقافة التنظيمية، العمليات والإجراءات، إدارة الأداء) وذلك بهدف توزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل، وبذلك يخدم هذا التحليل – والذي يعتبر من أهم عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي – مقوم أساسي من مقومات عملية تطوير الأداء في المصرف الإسلامي.

وتتحقق مقومات تطوير الأداء في المصرف الإسلامي بعد إتمام عملية التشخيص بتفاصيله ودراسته بدقة وعناية، ولقد كانت الإدارة في مختلف المنظمات سابقا يصححون الخطأ فقط، ثم بعد ذلك ظهرت فكرة التحسين المستمر مع تطور أساليب الإدارة، والتي أصبحت السمة الغالبة على سلوك واتجاهات وثقافة مختلف المنظمات، ولذلك نجد أن تطور المفاهيم في الإدارة المعاصرة بإتجاه العمل أدى إلى تطوير الخطط والبدائل الإستراتيجية بما يخدم تطوير المنظمات.

ثم إن عملية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية ترتكز على العمل الجماعي في الأداء (روح الفريق الواحد)، من خلال تفاعل كافة المستويات الإدارية في تحقيق أهداف المصرف، وهذا ما تعبر عنه فلسفة التميز في الأداء والتي ترتكز على المشاركة وتعتبر أن تطوير الأداء يكون بمشاركة جيمع أعضاء المصرف والمستفيدين من خدماته، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المصرف الإسلامي خلال عملية التخطيط الإستراتيجي.

ونظرا لأن عملية تطوير الأداء في المصرف الإسلامي من مسؤولية الإدارة، فإن المصرف ملزم بتطوير خطط مبنية على أسس علمية، وفق مراحل وخطوات تفصيلية بداية من " مرحلة التخطيط للتخطيط" وصولا لـ " مرحلة صياغة الخطة الإستراتيجة والتشغيلية" وذلك لضمان التنفيذ الجيد لميثاق نظام التخطيط الإستراتيجي.

وإذا كان النظر إلى تكوين ثقافة تنظيمية ملائمة لإستراتيجية المصرف وغرس القيم المتفق عليها من أحد المقومات الأساسية لتطوير أداء المصرف الإسلامي، فإن التخطيط الإستراتيجي تكتمل معه الرؤية وتتضح فيه الأهداف من خلال بناءها على أسس علمية وبالتالي يحدث يتطور الأداء في المصرف الإسلامي.

ومن خلال ما كل سبق، يمكن القول بأن عملية تطوير الأداء في المصرف الإسلامي ليست عملية عشوائية، ولا تحدث بالصدفة، ولا تنجح ما لم يتم التخطيط لها بشكل دقيق من خلال تحليل جميع عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي، وذلك نظرا لوجود ارتباط وثيق وتكامل بين مبادئ العمليتن كما أشرنا آنفا.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار العام للأداء في المصرف الإسلامي، أين تم التعرف على مفهوم الأداء في المصارف الإسلامية، وفلسفته القائمة على المشاركة والتعاون، وكذا الخصائص التي تميزه، إضافة إلى تناول مفهوم إدارة الأداء في المصرف الإسلامي والتي تعنى بكيفية تهيئة الإدارة لجميع الظروف والإمكانيات المتاحة لتطوير أداء المصرف وتعزيز مكانته التنافسية.

كما ركزنا أيضا من خلال المبحث الثاني والثالث من هذا الفصل على المرتكزات أو (عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي) والمتمثلة في ضرورة توفير جميع المتطلبات؛ المراحل والأدوات التخطيطية التي تدعم بناء إستراتيجية المصرف الإسلامي بطريقة علمية سليمة هذا من جهة، أما من جهة أخرى فإن توفير مرتكزات أو (عناصر تفعيل) عملية التخطيط الإستراتيجي، سينتج عنه نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، الأمر الذي سيساهم بدوره في تطوير الأداء في المصرف الإسلامي، وذلك نظرا للترابط الوثيق والعلاقة التكاملية الموجودة بين مبادئ العمليتن؛ أي أنه كلما قامت إدارة المصرف الإسلامي بتوفير عناصر تفعيل التخطيط الإستراتيجي أثناء العملية التخطيطية، كلما إنعكس ذلك إيجابًا على عملية تطوير أدائه.

وخلاصة القول من كل ما تم عرضه من المفاهيم المتعلقة بالمصارف الإسلامية والتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالأداء، سيسهل من عملية دراسة وتحليل واقع تجربة التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر وتقييمها، وهذا ما سنحاول معالجته من خلال الفصل الموالي من هذه الدراسة.

الفصل الثالث: تحليل وتقييم واقع التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر

تمهيد

إدراكا من المصارف الإسلامية الجزائرية وبالأخص مصرف السلام الجزائر لأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره في المساعدة على مواجهة التحديات البيئية للوصول إلى مستوى عالي من التميز في الأداء، فقد عمل هذا المصرف – أي مصرف السلام الجزائر على تبني منهج التخطيط الإستراتيجي لإدارة معاملاته المالية والمصرفية وذلك من خلال إعتماد خطط ثلاثية يتولى مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع متابعتها وتقويمها.

ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل التطبيقي للتركيز على دراسة وتحليل واقع تجربة عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر، في ضوء معايير؛ مواصفات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعّال، والتي تم تناولها بالتفصيل في الجانب النظري من الفصول السابقة؛ وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: نظرة عامة عن القطاع المصرفي في الجزائر
- المبحث الثاني: تقديم عام لمصرف السلام الجزائر
- المبحث الثالث: تحليل وتقييم تجربة التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر

المبحث الأول: نظرة عامة عن القطاع المصرفي في الجزائر

يشهد القطاع المصرفي بالجزائر سيطرة للمصارف التقليدية على غالبية النشاط المصرفي مقارنة بالمصارف الخاصة الأجنبية منها والإسلامية (مصارف ونوافذ إسلامية)، وذلك بالرغم من جميع الإصلاحات التي مست هذا القطاع، الأمر الذي أثر ولا يزال يؤثر على درجة المنافسة بين المصارف ومستوى تطوير المنتجات المصرفية المقدمة.

المطلب الأول: تطور النظام المصرفي في الجزائر

لقد شهد النظام المصرفي في الجزائر تطورا كبيرا نتيجة الجهود التي بذلتها الدولة في إطار الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، وذلك من خلال تبنيها لمجموعة من الاصلاحات المتتالية أهمها صدور قانون النقد والقرض رقم 90-10، والذي سمح بإحداث تغيرات جذرية في نشاط المنظومة المصرفية في الجزائر؛ وفيما يلي سنحاول إيضاح التطور الذي عرفه النظام المصرفي الجزائري قبل أن يصل إلى ما هو عليه الآن من خلال عرض المراحل التالية:

الفرع الأول: النظام المصرفي الجزائري قبل إصلاحات 1990

تميزت الفترة الممتدة من سنة 1963 إلى غاية سنة 1967 بتغير شبه جذري للنظام المالي والمصرفي الموروث عن الاستعمار الفرنسي، فقد تمكنت الحكومة الجزائرية بعد الإستقلال بإتخاذ أولى خطواتها في مجال النقد والمال بإنشاء الخزينة الجزائرية، ثم إنشاء البنك المركزي بمقتضى القانون رقم 62-44 بتاريخ 13 ديسمبر 1962، الأمر الذي مكن المؤسسات الجزائرية من تجاوز العقبات المالية التي واجهتها بعد الاستقلال مباشرة[1].

[1] طبيبل عبد السلام، **البنوك الإسلامية في خضم الأزمة المالية العالمية الراهنة: واقع وآفاق دراسة حالة بنك البركة الجزائري**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2009، ص 237 .

ثم توالت بعدها عدة خطوات طموحة للسلطات الجزائرية والتي تمثلت في إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية عام 1963، بهدف مد المؤسسات الجزائرية بالتمويلات التي تحتاجها؛ وفي عام 1964 استطاعت السلطات الجزائرية من استكمال سيادتها الوطنية بإصدارها للعملة الوطنية من قبل البنك المركزي ممثلة في الدينار الجزائري؛ وأمام تعنت وتشدد المصارف الأجنبية في مجال تمويل المؤسسات الاقتصادية الوطنية، لجأت السلطات الجزائرية إلى مصادرة وتأميم الكثير من المؤسسات المالية والمصرفية[1]، ومن ثم إقامة نظام مصرفي وطني بتكوين دائرتين[2]:

- **الدائرة الأولى** " **إدخارية استثمارية**": تتكون من الصندوق الوطني للتنمية للتنمية (CAD) الذي تأسس في 1963/05/07؛ والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) الذي تأسس في أوت 1964 ؛ وكذلك الشركة الجزائرية للتأمين (SAA) والصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين (CAAD).
- **الدائرة الثانية** " **مالية** ": تشمل البنك المركزي وثلاثة مصارف تجارية بعد دمج وتأميم مجموعة من البنوك الفرنسية لمنح الائتمان القصير والمتوسط والطويل، وهي للبنك الوطني الجزائري (BNA) في 1966/06/13؛ القرض الشعبي الجزائري (CPA) في 1967/05/14؛ وأخيرا البنك الخارجي الجزائري (BEA) في 1967/10/10.

ومن أجل تكريس شروط تحقيق التخطيط المال وبمراعاة الخيارات السياسية الجديدة للجزائر، ومن أجل مراقبة دقيقة للتدفقات النقدية، أوكلت السلطات الجزائرية – ابتداء من عام 1970 المصارف لتسيير ومراقبة العمليات المالية للمؤسسات العمومية، وهذا ما أدى الى ضرورة

---

[1] طبيبل عبد السلام، **مرجع سابق**، ص238.

[2] إبن طلحة صليحة، **المنظومة المصرفية الجزائرية من التخطيط إلى التحرير: دراسة تقييمية**، مجلة دفاتر البحوث العلمية، العدد 1، 2013، ص7–24، ص 9 .

إعادة تنظيم كل الهياكل المالية للدولة[1]؛ حيث ظهرت بوادر الاصلاح ابتداء من سنة 1971 وذلك من خلال الانتقال التدريجي للمنظومة المالية إلى وصاية وزارة المالية وانكمش معها دور البنك المركزي بصفته بنك البنوك ووضع السياسة النقدية، كما انحصر دوره في عمليات السوق النقدية[2].

وفي عامي 1978 و1979 تقرر مراجعة المخططات الإنمائية للفترة السابقة من قبل السلطات الجزائرية، مما انبثق عن ذلك فكرة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الوطنية بهدف إعطائها نوعا من الإختصاص في نشاطها، وأسفر عن تلك المراجعة تكوين البنك الجزائري للتنمية الريفية (BADR) بإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA)، وتكوين البنك التنمية المحلية (BDL) بإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري (CPA) [3].

وبالرغم من كل ذلك كانت تلك الاصلاحات غير كافية بالنسبة للمنظومة المصرفية الجزائرية، وعليه قررت السلطات الجزائرية إجراء إصلاح عميق، وقد بدأت في تجسيد ذلك عام 1986 بصدور قانون البنك والقرض وكذا القانون المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية، ليأتي بعد ذلك القانون المتعلق بالنقد والقرض سنة 1990 بهدف التغيير الجذري للمنظومة المصرفية الوطنية.

الفرع الثاني: النظام المصرفي الجزائري منذ عام 1986

نظرا لمحدودية فعالية النظام المالي الجزائري خلال فترة السبعينات والثمانينات، قررت السلطات الجزائرية إدخال تعديلات جوهرية على هذا النظام بما ينسجم ومتطلبات التوجه نحو

---

[1] قبايلي حورية، **إدارة المخاطر البنكية في الجزائر: دراسة حالة بنك التنمية المحلية**، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2013، ص61.

[2] طبيبل عبد السلام، **مرجع سابق**، ص 239.

[3] إبن طلحة صليحة، **مرجع سابق**، ص 10.

اقتصاد السوق[1]، ومنح هذا القانون 86-12 المؤرخ في 19-08-1986 المتعلق بنظام القرض والبنك حرية أوسع لتسيير المصارف خاصة في إدارة ومنح القروض[2]؛ وفي الوقت ذاته تمكن البنك المركزي من إستعادة صلاحياته فيما يخص تطبيق السياسة النقدية بمختلف أدواتها.

وإضافة إلى ذلك أعيد النظر في العلاقة التي تربط خزينة الدولة بالبنك المركزي، حيث أصبحت القروض الممنوحة للخزينة تنحصر فيما يقرره المخطط الوطني للقرض[3].

إلا أنه بالرغم من هذه التغيرات لم يرق القانون المصرفي لعام 1986 لتحقيق الأهداف المسطرة، مما تطلب حلا جذريا واصلاحا شاملا أتى مع قانون النقد والقرض[4]، والذي نادى بإستقلالية المصارف والمؤسسات في التسيير، كما أقر مفهوم الفائدة والمردودية التجارية، وأضفى الصفة التجارية على كافة المؤسسات الاقتصادية العمومية حيث إعتبرها مؤسسات ذات شخصية معنوية تسيرها قواعد القانون التجاري، وتم تمييزها عن الهيئات العمومية الأخرى بصفتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام ومكلفة بتسيير الخدمات العمومية. وكما نص على ضرورة استعادة البنك المركزي صلاحياته في تطبيق السياسة النقدية، في حين تتكفل المصارف والمؤسسات المالية بتمويل مشاريع المؤسسات العامة الاقتصادية[5].

الفرع الثالث: النظام المصرفي الجزائري بعد الاصلاحات 1990

حدثت نقطة تحول في عام 1990 وذلك بعد صدور قانون النقد والقرض 90-10 والمؤرخ في 1990/04/14، والذي يعتبر دعامة قانونية لمسار الاصلاحات الاقتصادية المعتمدة وذلك

[1] طبيبل عبد السلام، **مرجع سابق**، ص 240

[2] لعراف فايزة، **زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور ادارة الجودة الشاملة: دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2014، ص 106 .

[3] **نفس المرجع**، ص 106-107.

[4] إبن طلحة صليحة، **مرجع سابق**، ص 11 .

[5] طبيبل عبد السلام، **مرجع سابق**، ص 241 .

نتيجة الاصلاحات العميقة التي أدخلها على النظام المصرفي الجزائري، ومن بين أهم نتائجه ما يلي[1]:

- منح استقلاليته عن وزارة المالية وتم تكليفه بتسيير السياسة النقدية، وأصبح يسمى " بنك الجزائر"؛
- إنشاء هيئة مجلس النقد والقرض والتي تم اعتبارها بمثابة السلطة النقدية المسؤولة عن سياسات القرض والنقد الأجنبي والدين الخارجي والسياسات النقدية؛
- تعديل مهام المصارف العمومية لزيادة فعاليتها في النشاط الاقتصادي المصرفي بعد منحها الشمولية في العمل المصرفي؛
- تفعيل دور السوق المصرفية في التنمية وتمويل الاقتصاد أمام القطاع الخاص والأجنبي لمزاولة انشطتها المصرفية.

وضمن نفس الإطار – أي بعد صدور قانون النقد والقرض– تم القيام بعدد من الإصلاحات الإضافية ابتداءا من سنة 1991، لإعادة هيكلة القطاع المصرفي وقطاع المؤسسات العمومية، وقد قامت على اثره السلطات العمومية بعدة اجراءات بهدف اعطاء نفس جديد للإقتصاد الوطني بصفة عامة والنظام المصرفي بصفة خاصة. ويمكن تلخيص هذه الجهود في النقاط التالية[2]:

- تدعيم الإطار التنظيمي بإعتباره حجر الأساس لبناء وساطة بنكية فعالة؛
- تطهير المصارف ووضعها في إطار تنظيمي استقلالي؛
- فتح قطاع المصارف للمستثمرين والخواص الوطنيين والأجانب بهدف تنشيط المنافسة.

---

[1] القانون رقم 90–10، الصادر في 1991/04/14، **المتعلق بالنقد والقرض**، الجريدة الرسمية، العدد 16 .

[2] محرزي جلال، **نحو تطوير وعصرنة القطاع المصرفي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2006، ص 76 .

وفي سنة 2001 تم تعديل قانون النقد والقرض منذ اصداره سنة 1990، وتمت تكملته بالمرسوم رقم 01-01 المؤرخ في 2001/02/27، حيث مس هذا التعديل الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون القانون، إضافة إلى الفصل بين إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض، حيث أصبح بموجب هذا التعديل تسيير بنك الجزائر والرقابة عليه من قبل محافظ البنك وثلاث نواب جلس إدارة البنك بدلا من مجلس النقد والقرض ومراقبين؛ إعادة النظر في أعضاء مجلس إدارة بنك الجزائر بتعيين ثلاثة شخصيات بمرسوم رئاسي ذو كفاءة اقتصادية ومالية ومرسوم رئاسي؛ جعل مدة تعيين المحافظ ونوابه غير محدودة زمنيا.[1]

وبعد سلسلة المشاكل المالية التي عرفتها بعض المؤسسات المصرفية والتي نتج عنها إفلاس مصرفين خاصين هما "بنك الخليفة" و"البنك الصناعي والتجاري"، تم مباشرة إجراء تعديل ثاني لقانون النقد والقرض 90-10 وذلك من خلال استبداله بنص جديد والذي تمثل في الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 2003/08/26 المتعلق بالنقد والقرض، وأصبح هذا النص التشريعي الأساسي الذي يحكم سير وعمل المنظومة المصرفية. ويهدف النص التشريعي الجديد إلى النقاط الاساسية التالية [2]:

- منح السلطة لبنك الجزائر للقيام بمجموعة من الصلاحيات بما فيها توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض وتدعيم استقلالية اللجنة المصرفية التي اسندت اليها أمانة عامة؛
- تدعيم التعاون بين بنك الجزائر والدولة في الميدان المالي؛
- توفير الحماية اللازمة للبنوك بالإضافة إلى إدخارات الجمهور.

---

[1] المادة 19 من الأمر رقم 01-01 المؤرخ في 2001/02/27، **والمتعلق بالنقد والقرض**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، الصادر بتاريخ 2001/02/28، ص4.

[2] محرزي جلال، **مرجع سابق**، ص 80 .

وتواصلت الإصلاحات المصرفية في المنظومة المصرفية في الجزائر، حيث تم عام 2010 اصدار الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 2010/08/26 المعدل و المتمم للأمر 03-11 المعلق بقانون النقد والقرض، ومن بين أهم النقاط التي ركز عليها هذا التعديل نذكر ما يلي[1]:

- محافظة البنك المركزي على استقرار الأسعار من خلال السياسة النقدية؛
- اشتراط نسبة المساهمة الوطنية في إطار الشراكة بما لا يقل عن 51% من رأس المال بالنسبة للترخيص بالمساهمات الخارجية في البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري؛
- تعزيز الرقابة الداخلية من خلال وضع جهاز رقابة داخلي فعال.

ولم يقف التعديل عند هذا الحد، فنتيجة للإنخفاض الكبير لأسعار البترول على إثر أزمة النفط الأخيرة لسنة 2014، وبهدف الحصول على مصادر جديدة للتمويل واستحداث آليات إقتراض جديدة للخزينة العمومية، تم إجراء تعديل آخر بصدور القانون رقم 17-10 في 2017/10/11 المتمم للأمر 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، وقد تمت صياغة هذا القانون في تعديل لمادة واحدة رقم 45 مكرر والتي نصت على: قيام بنك الجزائر بشكل استثنائي ولمدة خمس سنوات بشراء السندات المالية التي تصدرها الخزينة العمومية من أجل المساهمة على وجه الخصوص في تغطية احتياجات تمويل الخزينة، تمويل الدين الداخلي، تمويل الصندوق الوطني للإستثمار[2].

---

[1] أنظر المواد 2،6 و7 من الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 2010/08/26، **والمتعلق بالنقد والقرض**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الصادر بتاريخ 2010/09/01، ص11.

[2] المادة 1 من القانون رقم 17-10 المؤرخ في 2017/10/11، **والمتعلق بالنقد والقرض**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد57، الصادر بتاريخ 2017/10/12، ص 4.

ولا تزال طموحات السلطات الجزائرية في توسيع البنية التحتية للقطاع المصرفي، وعموما وصل عدد المصارف والمؤسسات المالية، نهاية ديسمبر 2021 إلى 27 مصرفا ومؤسسة مالية، مقرهم الإجتماعي بالجزائر العاصمة، حيص توزعت حسب نشاطها على النحو الآتي[1]:

- ستة (06) مصارف عمومية؛
- ثلاثة عشر (13) مصرف خاص ذو رؤوس أموال أجنبية منها مصرف ذو رأس مال مختلط؛
- مؤسستان (02) ماليتان عموميتان؛
- خمسة (05) مؤسسات متخصصة في الإيجار المالي، ومنها ثلاثة (03) عمومية؛
- تعاضدية (01) واحدة للتأمين الفلاحي.

المطلب الثاني: نشأة الصيرفة الإسلامية في الجزائر

في الجزائر بدأت تجربة الصيرفة الإسلامية مع نهاية سنة 1990 بعد صدور قانون النقد والقرض رقم 90–10، والذي تم بموجبه ولأول مرة منذ قرارات التأميم بالسماح للمصارف الأجنبية بأن تقيم أعمالا لها في الجزائر، كما تم بموجب نفس الأحكام السماح بإنشاء مصارف خاصة.

الفرع الأول: تطور المصارف الإسلامية في الجزائر

كان **بنك البركة الإسلامي الجزائري** أول مصرف يجسد اصلاح 1990، حيث تأسس بتاريخ 1990/12/06 وذلك بعد عدة أشهر فقط بعد صدور قانون النقد والقرض؛ وهو مؤسسة مختلطة (القطاع العام والخاص) جزائرية وسعودية، يمثل الجانب الجزائري ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، بينما يمثل الجانب السعودي بنك البركة الدولي. وتخضع جميع النشاطات التي يقوم بها من قبول

[1] بنك الجزائر، **التقرير السنوي لسنة 2021**، ص 49.

ودائع ومنح ائتمان وتسيير وسائل الدفع الى قواعد الشريعة الاسلامية [1]. فهو بذلك يكون أول تجربة للمصرفية الإسلامية في الجزائر، ليتبعه بعد عقد من الزمن **بنك السلام الجزائر** الإسلامي والذي تم افتتحاه بتاريخ 2008/10/20.

الفرع الثاني: تطور النوافذ الإسلامية

مع استمرار دعم السلطات الجزائرية للصيرفة الإسلامية في الجزائر، قامت بعض المصارف التقليدية الخاصة بفتح نوافذ إسلامية متخصصة، من بينها بنك الخليج الجزائر (AGB)، بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر (Housing Bank)، وقد سمحت الحكومة لثلاثة بنوك عمومية بفتح نوافذ اسلامية بدءا من نوفمبر 2017، وهي " القرض الشعبي الوطني"، " الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، و" بنك التنمية المحلية"، لتساهم في زيادة الإدخار المحلي وتوفير التمويل اللازم خاصة للقطاع الفلاحي وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر [2].

كما أعلنت حديثا عدة بنوك عمومية أخرى استعدادها لتقديم خدمات مصرفية اسلامية عبر انشاء أقسام متخصصة لذلك بدعم من السلطات العمومية، خصوصا بعد صدور النظام رقم 20-02 المؤرخ في 2020/03/15 المحدد للعمليات اللمصرفية المتعلقة بالصيرفة الاسلامية وقواعد ممارستها في المصارف والمؤسسات المالية، وتشكيلة أعضائها، والتي تختص بمنح شهادة المطابقة الشرعية للمصارف والمؤسسات المصرفية التي ترغب في تقديم منتجات الصيرفة الاسلامية [3].

---

[1] بن بوزيان محمد، بن منصور نجيم، **تجربة البنوك الإسلامية في الجزائر وموقعها في المنظومة المصرفية الإسلامية العالمية**، مجلة الإقتصاد و التنمية، المجلد03، العدد 01، 2015، ص ص84-104، ص 92.

[2] حساني ايمان، بولرياق حياة، **التوجه نحو الصيرفة الاسلامية كخيار استراتيجي للبنوك التجارية بالجزائر: بنك السلام نموذجا**، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2022، ص 159-172، ص 167

[3] منير خطوي، **مرجع سابق**، ص214.

حيث قام البنك الوطني الجزائري (BNA) بتاريخ 2020/08/04 بفتح نافذة متخصصة في تقديم خدمات مصرفية وفقا لمبادئ الشريعة الاسلامية، و ذلك استيفائه لجميع الشروط المتعلقة بالنظام 20-02 والتي تنص على ضرورة تقديم النافذة الإسلامية (09) منتجات موافقة للشريعة الإسلامية. وعموما بلغ عدد الشبابيك المخصصة للمنتجات المالية الإسلامية على مستوى المصارف العمومية عموما حاليا 130 شباكا حسب آخر التصريحات للسلطات المعنية[1].

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية في الجزائر

لا ريب أن كل الإشكالات التي تعترض عمل أي مصرف إسلامي تعتبر تحديًا بالنسبة له، ويجب أن يسعى جاهدا بكل ما أوتي من قوة لحلها وتجاوزها؛ والمصارف الإسلامية في الجزائر كغيرها من المصارف في الدول الأخرى تواجه العديد من الإشكالات (التحديات) التي تختلف من حيث شدتها وخطورتها ومدى تأثيرها على مسيرة المصرف واحتماليات نموه؛ ويعتبر التعرف على هذه التحديات أمرا ضروريًا لإمكانية إيجاد أفضل السبل والوسائل لمعالجتها أو التكيف معها، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي[2]:

---

[1] وكالة الأنباء الجزائرية، **بنوك عمومية عدد الشبابيك للصيرفة الإسلامية سيصل إلى 230 بنهاية سنة 2021**، مقال متاح على الرابط : https://www.aps.dz/ar/economie/103614-320-2021 ، تاريخ الإطلاع: 2021-12/15، على الساعة 13:28.

[2] أنظر المراجع (بتصرف):

- خديجة هاجر دويدي، ليلى مطالي، **المصارف الإسلامية: تحديات وحلول**، مجلة الراصد العلمي، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص ص 209-226، ص 218 .
- أميرة مرابطي، وردة سعايدية، **تحديات الصيرفة الإسلامية في الجزائر**، امجلة البصائر للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2022، ص ص 57-73، ص 68.
- مداح عبد الباسط، عزوز منير، **علاقة البنك المركزي الجزائري بالبنوك الإسلامية العاملة في الجزائر: دراسة حالة مصرف السلام الجزائر**، مجلة بيت المشروة، العدد5، 2016، ص ص 107-131، ص 128.
- بن قايد الشيخ، عبادة عبد الرؤوف، **تحديات الصيرفة الإسلامية في الجزائر ومتطلبات تطويرها**، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد 07، العدد، 01، جوان 2022، ص ص 162-179، ص 164.
- يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 226.

- نقص قدرة المصارف الإسلامية الجزائرية في ظل الإطار العام الذي تعمل فيه على التوسع في استخدام مواردها في القنوات الإستثمارية ذات الأساليب الشرعية المتفق عليها؛
- ضعف الدعم الحكومي للمصارف الإسلامية وقلة الإعتماد عليها في الإستثمارات والتمويل مما قد يؤدي لإعاقة تقدمها؛
- تحديات العلاقة بين البنك المركزي والمصارف الإسلامية، ومن بين أهم الإشكالات الناتجة عن هذه العلاقة هي مشكلة مساهمات المصارف الاسلامية في رؤوس أموال الشركات؛ مشكلة التعامل مع بنك الجزائر كملجأ أخير للإقراض على أساس سعر الفائدة؛ مشكلة الفائدة على الإيداع المشروط كضمان في عمليات الإستيراد؛ مشكلة إلزامية البنك في صندوق ضمان الودائع لدى بنك الجزائر ؛
- عدم كفاية التنظيم القانوني للمصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، فهي لا تزال تعمل في ظل قانون النقد والقرض 90-10؛ وعلى الرغم من استحداث تنظيمين الأول 18-02 المتعلق بالملية التشاركية، والثاني 20-02 المحدد للعمليات البنكية المتعلقة يالصيرفة الإسلامية، وكذا انشاء الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الاسلامية في افريل 2020، إلا أنها مجتمعة غير كافية ولا تزل قاصرة عن إيجاد الحلول لمعظم المشكلات الحديثة التي تواجه عمل المصارف الإسلامية اليوم؛
- نقص ثقافة العاملين فيما يخص المعاملات المالية الإسلامية مما يشوه صورتها لدى الزبائن؛
- تحديات المنافسة، فالمصارف الإسلامية اليوم تواجه منافسة متنامية خاصة في ظل توجه السلطات العمومية الجزائرية نحو الصيرفة الإسلامية من خلال فتح نوافذ اسلامية على مستوى العديد من المصارف التقليدية، وهذا الأمر سيشكل خطورة على تلك المصارف من ناحية استقطاب العملاء الذين تعودو على التعامل مع المصارف التقليدية، خاصة وأن هذه الأخيرة

تتمتع بقوة العمليات المصرفية وعادة ما تقدم الخدمة بشكل أجود وأيسر وأقل تكلفة، ومازادها قوة هو تقديمها لمنتجات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية؛

- وجود العديد من المشكلات التي تحد المصارف الإسلامية من التوسع في تعبئة ودائعها وتوظيف أموالها، ومن بينها إستحواذ المصارف التقليدية على الجزء الأكبر من الحصص في السوق المصرفية؛
- تخلف الأسواق النقدية وأسواق رأس المال، فلا تزال الأسواق النقدية وأسواق رأس المال في الجزائر متخلفة من حيث هياكلها، وكفائتها وعدد المتدخيلين فيها، بسبب عدم وجود إقتصاد حقيقي؛
- عدم إستقرار البيئة السياسية والإقتصادية في الجزائر وكثرة تقلباتها، وكذا ضعف الهياكل الإنتاجية، إضافة إلى نقص الفرص الإستثمارية؛ فالمصارف الإسلامية تعتبر مؤسسات مالية بحتة من حيث المتاجرة، فهي لا تكسب من المتاجرة بالمال بمثل ما تقوم به المصارف التقليدية، وإنما تكسب أرباحها من خلال المساهمة في المشاريع الإستثمارية والأسواق المالية، الأمر الذي يتطلب بيئة إقتصادية مستقرة مبنية على رؤى استراتيجية واضحة، تتضمن مقومات ومتطلبات الإستثمار وتحقيق الأرباح، لكي تستطيع هذه المصارف استثمار مدخراتها بشكل سليم لتحسين أدائها؛
- تعدد آراء المراقبين الشرعيين في الحكم على بعض النشاطات المصرفية، وخاصة فيما يتعلق بفئة المعاملات المالية منها، وقد نتج عن ذلك كله تعطيل بعض الصيغ والادوات المصرفية التي توفر لهذه المصارف مرونة في العمل، ودورا أكثر فاعلية في تقديم اقصى ما يمكن في مجال العمل المصرفي، كما جعل هذا الامر المواطن الجزائري في حالة تشتت بسبب كثرة الآراء واختلافها وتباينها بين محلل ومحرم؛

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة في الجانب الشرعي؛ المصرفي والإداري؛
- بعد القوانين الوضعية والضريبية عن القواعد الشرعية، فكل تلك القوانين قد تم اصدارها لخدمة المؤسسات والمصارف التقليدية، لذلك فإن المصارف الاسلامية تعمل في مجال التمويل على اساس العقود والاتفاقيات الخاصة دون أن تكون لها في الواقع حماية قانونية، ومزايا ضريبية مماثلة للمصارف التقليدية؛
- ضعف البنية التكنولوجية وما يتعلق بمجال التقنيات الحديثة؛
- تحديات التكتلات والاندماجات والعولمة، حيث يشهد عالم اليوم منافسة كبيرة من خلال قيام البنوك التقليدية الكبرى بالاستحواذ على جل العمليات التمويلية الكبرى بسبب فارق الامكانيات وتوافر التقنيات المتقدمة، وهذا ما سيشكل خطرا على المصارف الاسلامية صغيرة الحجم؛

ومما سبق يمكن القول، أن كل هذه التحديات مجتمعة تتطلب من المصارف الإسلامية البحث عن وسائل ذكية، وأدوات وأساليب إدارية فاعلية لإحداث التقدم المطلوب وبالتالي ضمان استمراريتها.

المبحث الثاني: تقديم عام لمصرف السلام الجزائر

تمت الإشارة سابقا – من خلال المبحث الأول من هذا الفصل– إلى أن مصرف السلام الجزائر يعتبر ثاني مؤسسة مصرفية إسلامية يتم إعتمادها من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008 بعد سنوات طويلة من اعتماد بنك البركة الجزائري، وذلك بهدف تقديم مجموعة من الخدمات المالية والمصرفية المبتكرة، والتي تتناسب مع أحكام الشريعة الإسلامية.

المطلب الأول: مصرف السلام الجزائر تعريفه، وإطاره القانوني

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على مصرف السلام الجزائر، إلى جانب توضيح الإطار القانوني الذي ينشط فيه.

الفرع الأول: تعريف مصرف السلام الجزائر

تأسس مصرف السلام الجزائر بتاريخ 06 جوان 2006 وقد تم اعتماده من قبل بنك الجزائر كمصرف تجاري بتاريخ 08 سبتمبر 2008 لينطلق في مزاولة نشاطه بتاريخ 20 أكتوبر 2008، وهو بنك شمولي يعمل طبقا للقوانين الجزائرية ووفقا لأحكام الشريعة الاسلامية في كافة تعاملاته[1].

وقد تم إنشاؤه في إطار عملية تأسيس مجموعة من مصارف السلام في البلدان العربية والإسلامية، بعد النجاح الذي حققته الصيرفة الإسلامية، واختيرت الجزائر لتحتضن أحد مقراته لما تتمتع به من محيط استثماري خصب، وساعد على هذا الاختيار الانفتاح الذي كان للجزائر على الدول العربية، كما عززه التقارب الجزائري الاماراتي، كون جل رأسمال السلام الجزائر إماراتي[2].

بدأ مصرف السلام الجزائر من خلال فرعه الرئيسي، بمشاركة المصارف الحكومية والخاصة العاملة آنذاك بتقديم الخدمات المالية للأفراد والشركات وفقا لأحكام الشريعة الاسلامية؛ ومن التأسيس سعي مصرف السلام الجزائر لترسيخ وتأكيد القيم الإسلامية في التعاملات المالية والمصرفية[3].

---

[1] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2012**، ص 29 .

[2] محمد هشام القاسمي الحسني، **عرض تجربة مصرف السلام الجزائري في التمويل الإسلامي**، يوم دراسي حول التمويل الإسلامي: واقع وتحديات، يوم 09 ديسمبر 2010، ص 1.

[3] **ملخص وثيقة الخطة الإستراتيجية (2019-2021)**، مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع والإشراف على الجودة، مصرف السلام الجزائر.

إذ قدر رأس المال الإجتماعي لمصرف السلامالجزائر عند تأسيسه ب7.2 مليار دينار جزائري، تم رفعه سنة 2009 الى 10 مليار دينار جزائري، ثم إلى 15 مليار دج خلال الجزء الأول من سنة 2020، وخلال سنة 2021 تم رفع الجزء الثاني من رأسمال المصرف إلى 20 مليار دج، امتثالا لنظام بنك الجزائر رقم 18-03 المؤرخ في 04 نوفمبر 2018 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال المصارف والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، ليصبح مصرف السلام أكبر المصارف الخاصة العاملة في منطقة شمال إفريقيا[1].

وبلغ عدد المساهمين في مصرف السلام 22 مساهما معظمهم من الإمارات العربية المتحدة، بينما ينتمي بقية المساهمين إلى دول مجلس التعاون الخليجي واليمن ولبنان؛ ويعتبر هذا المصرف، أحد فروع مصرف السلام الإماراتي، الذي يقدم مصرفية اسلامية [2].

وفيما يخص حصة مصرف السلام الجزائر في السوق المصرفية الجزائرية اليوم، فهي تمثل نسبة2% من إجمالي حصة المصارف الخاصة (المحلية والأجنبية) العاملة بالجزائر، والتي تمثل نسبة 13% من السوق المصرفية الجزائرية، وبذلك يحتل مصرف السلام الجزائر المرتبة 4 من بين البنوك الخاصة العاملة في الجزائر؛ أما الحصة الأكبر فهي من نصيب المصارف العمومية والتي تستحوذ على نسبة 87% من السوق المصرفية الجزائرية.

كما يقدم المصرف خدماته في السوق من خلال شبكة فروع حديثة منتشرة في جميع أنحاء الجزائر. عدد فروع المصرف حاليا عشرون (20) فرعا وفي انتظار اعتماد فرعين جديدين تم تهيئتهما بكامل المستلزمات وارسال ملفات اعتمادهما الى مصالح بنك الجزائر؛ وتتمثل الفروع في:

---

[1] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2020**، ص 38 .

[2] بن بوزيان محمد، **مرجع سابق**، ص 94 .

فرع دالي ابراهيم؛ فرع باب الزوار؛ فرع القبة، فرع حسيبة؛ فرع سيدي يحي؛ فرع سطاوالي؛ فرع البليدة؛ فرع وهران 01؛ فرع وهران 02؛ فرع سطيف؛ فرع قسنطينة؛ فرع عنابة؛ فرع باتنة؛ فرع ورقلة؛ فرع أدرار؛ فرع بسكرة؛ فرع عين وسارة؛ فرع المسيلة؛ فرع برج بوعريريج؛ فرع حسين داي[1].

وبالإضافة إلى امتلاكه لشبكة فروع متميزة، عمل المصرف على تسريع وتيرة الإستثمار في القنوات الإلكترونية من خلال توفير مجموعة من الخدمات عبر تطبيق الهواتف الذكية والخدمات المصرفية عبر الانترنت وأجهزة الصراف الآلي وفضاءات للخدمات الحرة[2].

الفرع الثاني: الإطار القانوني لنشاط مصرف السلام الجزائر

كانت المصارف الاسلامية سابقا منذ صدور قانون النقد القرض سنة 1991 إلى غاية صدور الأمر رقم 03-11 لسنة 2003 المعدل لقانون النقد والقرض 90-10، تعمل وفق القوانين نفسها التي تنظم عمل المصارف التقليدية دون مراعاة لخصوصية العمل المصرفي الاسلامي.

وفي 2018/11/04 بادرت السلطات الجزائرية بإصدار النظام رقم 18-02، والذي ينص على قواعد ممارسة العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة التشاركية (الإسلامية) من قبل المصارف والمؤسسات المالية، اذ يعتبر هذا التنظيم أول نص قانوني ينظم الصيرفة الاسلامية في الجزائر.

إلا أنه بعد فترة تم الغائه واستبداله بنظام آخر وهو النظام رقم رقم 20-02 والمؤرخ في2020/03/15 المحدد للعمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الاسلامية وقواعد ممارستها في

---

[1] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2020**، **مرجع سابق**، ص 64.

[2] **ملخص وثيقة الخطة الإستراتيجية (2022-2024)**، مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع والإشراف على الجودة ، مصرف السلام الجزائر.

المصارف والمؤسسات المالية، إذ تم من خلال هذا النظام الجديد حذف بعض النقاط واضافة نقاط اخرى، اضافة إلى استبدال مصطلح " تشاركية" بمصطلح " اسلامية" [1]، ومن بين أهم ما تضمنه النظام المعدل 20-02 ما يلي [2]:

- تحديد العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة الاسلامية والقواعد المطبقة عليها، وشروط ممارستها من طرف المصارف والمؤسسات المالية؛
- اشتراط الترخيص المسبق من بنك الجزائر لتقديم منتجات الصيرفة الاسلامية؛
- يشترط على المصارف والمؤسسات المالية التي ترغب في تقديم منتجات الصيرفة الاسلامية أن تحوز على نسب احترازية مطابقة للمعايير التنظيمية مثل باقي البنوك الأخرى العاملة في الجزائر؛
- حصر عمليات الصيرفة الاسلامية ضمن ثمانية (08) فقط وهي: المرابحة، المشاركة، المضاربة، الإجارة، السلم،الاستصناع، حسابات الودائع، الودائع في حسابات الاستثمار؛
- ضرورة وجود هيئة رقابية شرعية تتكون من ثلاثة (03) على الأقل يتم تعيينهم من قبل المساهمين في المصرف؛
- ضرورة الاستقلالية المالية والادارية للنوافذ الاسلامية التابعة للمصارف التقليدية.

ومما سبق يمكن القول، بأنه على الرغم من اطلاق السلطات العمومية للنصوص التنظيمية والقانونية لتنظيم العمل المصرفي الإسلامي بصدور النظام رقم 20-02 المحدد للعمليات الخاصة بالصيرفة الاسلامية وشروط ممارستها من قبل المصارف والنوافذ الإسلامية، الا أنها تبقى غير

[1] خطوي منير، **مرجع سابق**، ص 215 .

[2] المواد 1،3،4، 15، 16،17 و 18 من النظام رقم 20-02 المؤرخ في 2020/03/15، **والمتضمن العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الاسلامية من طرف لبنوك والمؤسسات المالية**،ص 33.

كافية لوحدها، في انتظار إطلاق مبادرات أخرى من قبل السلطات العمومية فيما يخص تعديل قانون النقد والقرض.

المطلب الثاني: المعاملات المالية والمصرفية بمصرف السلام الجزائر

يعمل مصرف السلام الجزائر في مجال المعاملات المالية والمصرفية، ويتطلب ذلك قيامه بعمليات التمويل والاستثمار إلى جانب تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية والتكافلية، بهدف تحقيق دوره التنموي في المجتمع. ولتحقيق ذلك يتوفر لدى مصرف السلام نوعين من المصادر المالية تتمثل في الموارد الذاتية (حقوق الملكية) والموارد الخارجية؛ أما فيما يخص جانب الاستخدامات فيهتم مصرف السلام بتوظيف موارده المالية في مجال الاستثمار والمتاجرة إلى جانب نظم التمويل باستخدام مختلف الصيغ التمويلية. وسيتم تفصيل ما سبق فيما يلي:

الفرع الأول: موارد مصرف السلام الجزائر

تنقسم الموارد المالية للمصرف إلى قسمين هما:

1. **الموارد الذاتية (حقوق الملكية):** تتضمن حقوق الملكية بمصرف السلام الجزائر تلك الموارد المالية التي اعتمد عليها المصرف في بدء حياته ثم استمر دورها مع إتساع أنشطته وعملياته، حيث بدأت برأس المال ثم اضيف اليها ما يحتجز من أرباح محققة من نشاط المصرف والتي لم يتم توزيعها على المساهمين، إضافة إلى المخصصات وما يحدد من الاحتياطات بأنواعها وفق متطلبات القانون التجاري والقانون الأساسي؛ وفيما يلي تفصيل لعناصر الموارد الذاتية:

1.1. رأس المال: يعد رأس المال محور الإرتكاز بالنسبة للمصرف، فهو يمثل مجموع الأموال التي شارك بها المساهمون عند نشأة المصرف، ويتميز بقابليته للتغيير حسب متطلبات بنك

الجزائر. كما يعد رأس المال بالنسبة للمصرف بمثابة مشاركة وتأمين وغطاء، فهو يمثل المصدر الأساسي للأموال اللازمة لبدء نشاطات المصرف في بداية نشأته ويمثل أيضا الحماية والأمان والثقة بالنسبة للمودعين[1].

ويتطور حجم رأس المال الأساسي للمصرف تبعا لزيادة أصوله الثابتة ومساهماته الرأسمالية وتطور حجم نشاطاته التمويلية وما تتطلبه من مخصصات[2]، حيث بلغ رأسمال مصرف السلام الجزائر 2.7 مليار دج عند بداية مزاولة نشاطه في 2008/10/20 ، وبصدور النظام رقم 08-04 المؤرخ في 2008/12/23 المتعلق بالحد الأدنى لرأس المال للمصارف والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، قام مصرف السلام الجزائر برفع رأسماله إلى 10 مليار دج سنة 2009.

وقد ظل مصرف السلام الجزائر حريصا على الوفاء بمتطلبات زيادة رأس المال، حيث قرر بحلول سنة 2020 رفع الجزء الأول من رأسماله الى 15 مليار دج، وخلال سنة 2021 تم رفع الجزء الثاني من رأسمال المصرف ليصل إلى 20 مليار دج بنسبة تغير 33%، وذلك امتثالا لنظام بنك الجزائر رقم 18-03 المؤرخ في 2018/11/04 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال المصارف والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر[3] .

2.1. الإحتياطات: تمثل الاحتياطات تلك المبالغ التي يتم اقتطاعها من أرباح المصرف بهدف تدعيم مركزه المالي والمحافظة على سلامة رأسماله والمحافظة على ثبات قيمة الودائع، اضافة إلى تكوين احتياطي لموازنة الأرباح إلى غير ذلك مما تتطلبه طبيعة عملياتها[4]. حيث تقدر نسبة

---

[1] عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، **مرجع سابق**، ص 112 .

[2] **نفس المرجع**، ص 113

[3] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2021**، ص47.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية **مرجع سابق**، ص 115.

الإحتياطي الإلزامي المطبقة من طرف بنك الجزائر 12% بحسب تعليمة البنك المركزي الجزائري رقم 10-2013[1].

حيث بلغ مجموع الإحتياطات لمصرف السلام الجزائر 5. 3.874 مليار دج سنة 2021 بعدما كانت تبلغ 1.331 مليار دج سنة 2020 بمعدل نمو سنوي بلغ 191%؛ وتشمل هذه الاحتياطات على الاحتياطي القانوني الذي يتم تكوينه طبقا للقانون التجاري والقانون الأساسي للمصرف والمقدر ب 1.612 مليون دج؛ والإحتياطي الإختياري الذي تم تكوينه وفقا لقرار الجمعية العمومية (المساهمون) المقدر حجمه 2.261 مليون دج عام 2021.

3.1. الأرباح المحتجزة: تمثل الأرباح المحتجزة تلك الأرباح الفائضة أو المتبقية بعد إجراء عملية التوزيع ، حيث تلجأ الإدارة في المصرف أحيانًا إلى احتجاز جزء من أرباحها وترحيلها إلى أعوام قادمة يطلق عليها الأرباح المرحلة أو الأرباح غير الموزعة، وهذه الأرباح يتم احتجازها داخليا لإعادة استخدامها بعد ذلك[2]، ويتم ذلك بناء على قرار مجلس الادارة وموافقة الجمعية العمومية للمصرف وذلك بهدف دعم المركز المالي للمصرف.

4.1. المخصصات: تعد المخصصات مبالغ يتم استثنائها من مجمل الربح المحقق للمساهمين وذلك بهدف مواجهة خطر محتمل الحدوث خلال الفترة المالية المقبلة[3]؛ حيث وصل مجموع المخصصات لمصرف السلام الجزائر إلى 1.670 مليار دج سنة 2021 بمعدل نمو سنوي قدره 49% مقارنة بسنة 2020 التي وصل فيها حجم المخصصات إلى 1.122 مليار دج[4].

---

[1] مداح عبد الباسط، عزوز منير، **مرجع سابق**، ص 123.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، **مرجع سابق**، ص 116

[3] **نفس المرجع**، ص 117 .

[4] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2021**، ص 42 .

2. الموارد الخارجية: تمثل الودائع والمدخرات الجانب الأكبر والأهم من موارد المصرف، وهي تلك الأموال التي يستقطبها المصرف من الأفراد ومختلف الهيئات خاصة ذات الايرادات العالية؛ وفي هذا الإطار فإن مصرف السلام الجزائر يتعامل بثلاثة (03) أنواع من الودائع وهي:

1.2. الودائع الجارية: وهي تمثل ودائع الأفراد التي يرغبون في ايداعها بهدف حفظها وتسيير معاملاتهم الجارية، وبمعنى آخر ليس بهدف الاستثمار، وذلك مقابل عمولة بسيطة يأخذها المصرف مقابل إدارته لذلك الحساب؛

2.2. الودائع الإدخارية: وهي عبارة عن ودائع صغيرة المقدار غالبا تأتي من صغار المدخرين وتتسم بإعطاء الحق لصابها في سحب بعض من الوديعة أو كلها متى أراد ذلك، ويقوم المصرف بدفع عوائد للعميل اذا قام باستثمارها ويكون ذلك حسب الوديعة والمدة التي مكثتها في المصرف[1].

3.2. الودائع الإستثمارية: هذه الودائع تمثل عقد إتفاق بين العميل بإيداع مبلغ من المال لمدة محددة من قبل المصرف (على الأكثر 5 سنوات) لإستثماره فيما يتوافق ومبادئ الشريعة الإسلامية مقابل جزء من الأرباح والتي يتم الاتفاق عليها مسبقا من قبل المودع (صاحب رأس المال) ومصرف السلام الجزائر (المضارب بالعمل).

الفرع الثاني: استخدامات مصرف السلام الجزائر

يهتم مصرف السلام الجزائر بتوظيف موارده المالية في مختلف الأنشطة الإقتصادية

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، **مرجع سابق**، ص 121 .

باستخدام مختلف الصيغ التمويلية، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة (03) أقسام كما يلي [1]:

1. **صيغ التمويل عن طريق المشاركة:** والتي تقوم على أساس الربح والخسارة، وتتمثل هذه الصيغ في المضاربة بنوعيها (المطلق والمقيد)، والمشاركة بنوعيها (المستمرة والمتناقصة)؛

2. **صيغ التمويل التجاري:** وهي تلك الصيغ القائمة على أساس البيوع، إذ تعتبر من أهم الصيغ المستخدمة من قبل مصرف السلام الجزائر، وتتمثل في المرابحة، البيع بالتقسيط، البيع الآجل، السلم، والإستصناع؛

3. **صيغ التمويل عن طريق الإجارة:** حيث تقوم هذه الصيغة على شراء المصرف تجهيزات ومعدات وتأجيرها للعملاء لمدة معينة يحددها الطرفين مقابل أقساط شهرية أو نصف سنوية أو سنوية مع بقاء ملكيتها للمصرف، مع امكانية بيعها في نهاية المدة، وتتمثل في الاجارة المنتهية بالتمليك، الإجارة التشغيلية.

الفرع الثالث: خدمات ومنتجات مصرف السلام الجزائر

تم تطوير العديد من المنتجات البنكية الجديدة بمصرف السلام الجزائر من بينها [2]:

---

[1] المراجع:

- مصرف السلام الجزائر، **الصيغ التمويلية**، تاريخ الإطلاع: 2022/06/03، متواجد على الرابط: https://www.alsalamalgeria.com/pdf/financements

- مصرف السلام الجزائر، **الصيغ التمويلية**، تاريخ الاطلاع: 2022/06/03، متواجد على الرابط: html.4-26-https://www.alsalamalgeria.com/ar/blog/list

[2] خلية الإتصال والتسويق، **ملخص وثيقة الخطة الإستراتيجية (2019-2021)**، مصرف لسلام الجزائر.

- خدمة السلام " مباشر" التي تسمح للمتعاملين بتنفيذ عمليات التحويل والاطلاع على أرصدة وكشوف الحسابات؛
- تفعيل خدمة الدفع الجبائي (جبايتك) التي تسمح لمتعاملي المصرف (الشركات الكبرى) بتسديد الجباية عبر الأنترنت؛
- اطلاق التمويل الاستهلاكي؛
- اطلاق التمويل العقاري لفائدة الأفراد؛
- تفعيل الدفع الالكتروني عبر الإنترنت عن طريق بطاقة الدفع " آمنة"؛
- إطلاق بطاقة الدفع الالكتونية " أمنيتي" للادخار والسحب والدفع؛
- إطلاق منتج " ليزمد" الخاص بالايجار لمهني الصحة؛
- إطلاق فيزا " السلام فيزا" للسحب والدفع الدولي؛
- إطلاق منتج " السلام سمارت بنكنغ" لاطلاع على الرصيد عبر الهاتف النقال؛

- إطلاق خدمة لمعالجة طلبات ما قبل التوطين للاستيراد؛
- ترقية نظام المعلومات المصرفي من نسخته السابعة (07) إلى النسخة السابعة عشر (17)؛
- اقرار اعتماد مصرف السلام– الجزائر كوسيط في عمليات البورصة من طرف سلطة ضبط السوق المالي؛
- تدعيم جهاز الرقابة الداخلية باعتماد سياسة مخاطر الائتمان وسياسة مخاطر السيولة وسياسة المخاطر التشغيلية وسياسة الامتثال؛
- وضع نظام التصنيف الائتماني الداخلي كآلية لقياس المخاطر الائتمانية؛
- اعتماد ميثاق اخلاقيات العمل وتعميمه على كافة الموظفين للالتزام بكافة بنوده التي تضمنت عددا من المبادئ الأساسية.

المطلب الثالث: تطور مؤشرات النشاط الرئيسية لمصرف السلام الجزائر

شهدت مؤشرات النشاط الرئيسية لمصرف السلام الجزائر عدة تطورات خلال الفترة (2013–2021)، حيث حقق المصرف من خلالها نموا متسارعا وخاصة في السنوات الأخيرة؛ والجدول رقم (3–1) أدناه يوضح أهم تلك المؤشرات كما يلي:

الجدول رقم (3–1): تطور المؤشرات المالية الرئيسية مصرف السلام الجزائر (2013–2021)

(الوحدة: مليون دج)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
مجموع الأصول	39551	36306	40575	53104	85775	110109	131019	162626	237804
نسبة النمو	–	%8.25–	%11.75	%23.59	%61.52	%28.37	%18.99	%24.12	%46.22
تمويلات العملاء	–	22548	21268	29377	45454	75340	93510	99252	150267
نسبة النمو	–	–	%5.66–	%38.12	%54.72	%65.66	%24.11	%6.14	%51.25
ودائع العملاء	23932	23500	23658	34512	64261	85431	102405	129320	195031
نسبة النمو	–	%1.80–	%0.66	%46	86.19	%33	%20	%26	%51
حقوق المساهمين	12617	14000	14301	15381	16563	17305	19012	18900	27263
نسبة النمو	–	%11	%2	%8	%7.5	%4.44	%9.88	%1–	%44
المداخيل الصافية	4022	2859	2214	2769	3990	7016	9331	7705	9268
نسبة النمو	–	%29.1–	22.59%–	%25.07	%44.10	%75.84	%33.00	%17.4–	%20
النتيجة الصافية	1267	1383	301	1080	1181	2418	4007	3069	3389
نسبة النمو	–	%9.15	%78–	%259	%9.35	%104	%66	23%–	%10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف السلام الجزائر من سنة 2013 إلى 2021.

من خلال بيانات الجدول أعلاه، سنحاول تقديم تحليل موجز حول تطور مؤشرات نشاط مصرف السلام الجزائر خلال الفترة (2013–2021)؛ إذ نلاحظ أن مصرف السلام الجزائر استطاع أن يحقق تطور معتبر في حجم الأرباح خلال هذه الفترة وخاصة في السنوات الأخيرة، باستثناء سنة 2015 التي شهدت انخفاض كبيرا جدا في حجم الأرباح، حيث وصل إلى 301 مليون دج وبمعدل قدر ب –78%، ويعزى السبب في ذلك إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي شهدها الاقتصاد الجزائري نتيجة انهيار أسعار النفط بداية من جوان سنة 2014.

كما شهدت أيضا سنة 2020 انخفاض طفيف في حجم الأرباح وصل إلى 3069 مليون دج مقارنة بالسنة الماضية بمعدل انخفاض قدره –23%، ويعود السبب في ذلك إلى التحديات التي واجهها الاقتصاد الجزائري خلال سنة 2020 الناتجة عن انخفاض اسعار النفط من جهة، والظروف الصحية الدولية المرتبطة بجائحة كورونا من جهة أخرى.

وبالرغم من ذلك فقد تمكن المصرف من تجاوز هذه المرحلة وتحقيق نسب نمو معتبرة في حجم الأرباح خلال سنة 2021 قدرت ب 3389 مليون دج بمعدل نمو قدره 10% مقارنة بالسنة السابقة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائر

مصرف السلام الجزائر وكأي وحدة إقتصادية لابد أن يكون له تنظيم معين ليضمن السير الحسن لأنشطته وتحقيق المهام المخولة له؛ يدير مصرف السلام الجزائر كل من:

- مجلس إدارة يتكون من (5) أعضاء تحت رئاسة رئيس مجلس الإدارة؛

- إدارة تنفيذية تتكون من (04) أعضاء تحت اشراف المدير العام ونائب له، ورئيس القطاع التجاري، اضافة الى المراقب الشرعي ومدراء الفروع التابعة لمصرف السلام؛

إلى جانب مختلف المديريات ومن أهمها:

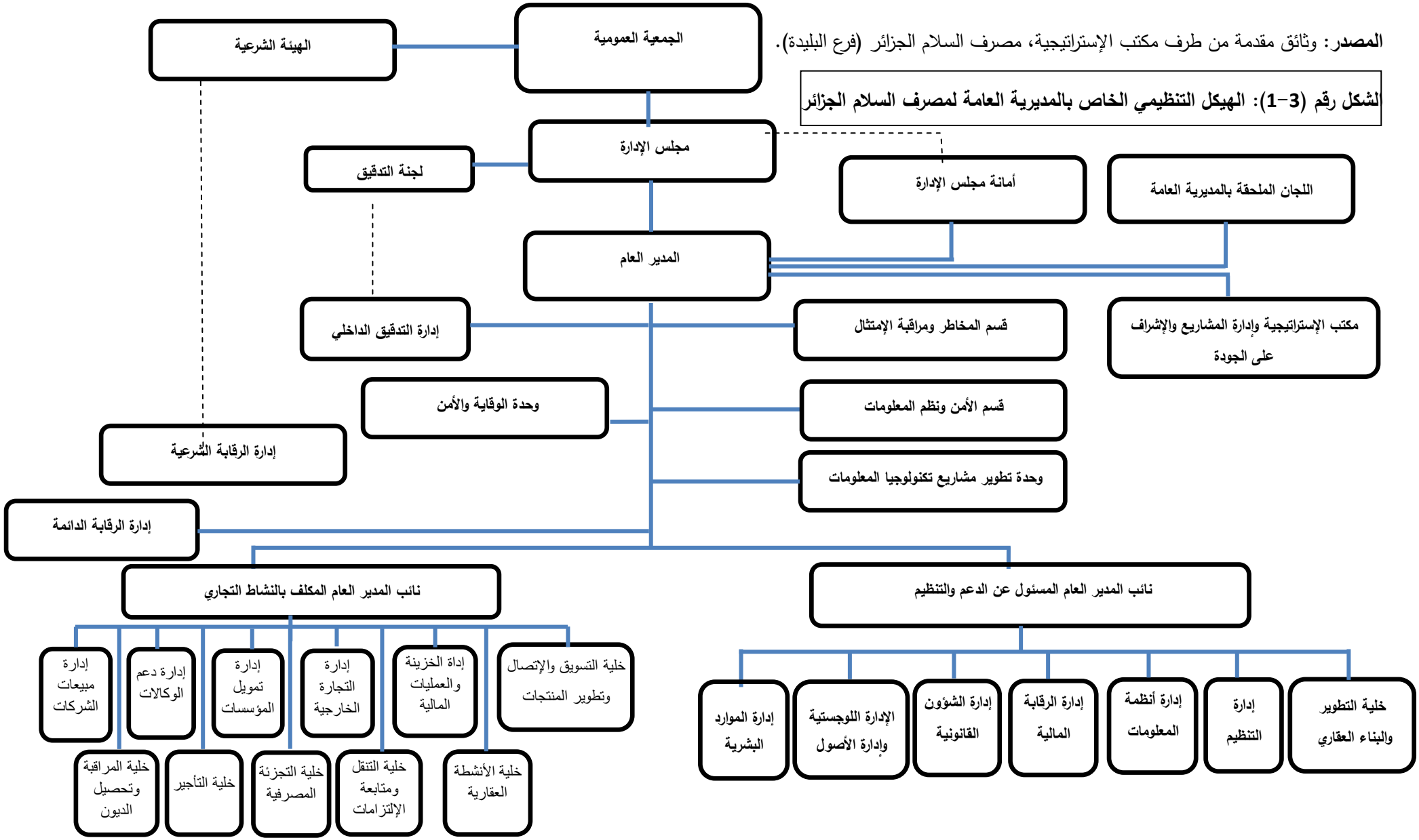
- الإدارة العامة؛
- مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع والإشراف على الجودة؛
- إدارة المخاطر ومراقبة الإمتثال؛
- إدارة أمن أنظمة المعلومات؛
- الإدارة العامة المسئولة عن الدعم والتنظيم؛
- الإدارة العامة المسئولة عن الأنشطة التجارية؛
- خلية تطوير مشاريع تكنولوجيا المعلومات؛
- الإمداد والمراقبة؛
- الموارد البشرية والتمويل ...وغيرها؛

كما يملك مصرف السلام هيئة الفتوى والرقابة الشرعية مستقلة عن الإدارة العامة للمصرف، وتتكون من خمسة (05) أعضاء تحت رئاسة رئيس الهيئة ونائب له، عضو وأمين سر الهيئة، إلى جانب عضوين اثنين(02).

والشكل رقم (3–1) التالي يبين الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة لمصرف السلام الجزائر:

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مكتب الإستراتيجية، مصرف السلام الجزائر (فرع البليدة).

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة لمصرف السلام الجزائر



يلاحظ على الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائر ما يلي:

- هناك توافق بين الأنشطة التي يمارسها مصرف السلام الجزائر والأسس التي انشئ لأجلها مع الهيكل التنظيمي الداخلي الخاص بالمصرف؛
- يوجد اختلاف بين الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائر وبين الهياكل التنظيمية الخاصة بالمصارف التقليدية، من خلال تضمن الهيكل التنظيمي لمصرف السلام هيئة للفتوى والرقابة والشرعية، والتي لها دور فعال في تصفية وتوجيه العمليات المصرفية بما يتوافق وأحكام الشريعة الاسلامية، وهذا ما يجعل اسلامية المصرف ظاهرة فعليا في هيكله التنظيمي؛
- تضمن الهيكل التنظيمي للمصرف مكتب متخصص في الإدارة الاستراتيجية وادارة المشاريع، والذي له دور مهم في خدمة النمو والتطور بمسيرة المصرف، في حين لاحظنا من خلال اطلاعنا على المصارف الاسلامية الأخرى في الجزائر (بنك البركة مثلا) غياب لهذه الادارة، مما يدل على أن مصرف السلام يهتم بتطبيق منهج الادارة المعاصرة ، ويسعى لتحقيق أهدافه وفق استراتيجية ورؤية واضحة تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية .

المبحث الثالث: تحليل وتقييم تجربة التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر

يهدف هذا المبحث إلى تحليل وتقييم تجربة التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر في ضوء معايير، مواصفات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعّال؛ وسيتم ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية مع عينة البحث، وكذا تحليل الخطط الاستراتيجية للمصرف محل الدراسة والوقوف على عناصرها ومكوناتها وتقييمها، إضافة إلى دراسة وتحليل منهجية العمل والآليات المعتمدة في عملية التنفيذ الإستراتيجي.

المطلب الأول: ملامح ممارسة التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم عرض موجز لمراحل تطور ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر، إضافة إلى توضيح كل من مسئولية تحديد التوجه الإستراتيجي للمصرف ومدى علاقة أهداف مصرف السلام الجزائر بالتوجه العام للدولة الجزائرية.

الفرع الأول: مراحل تطور التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر

مارس مصرف السلام الجزائر نوعين من التخطيط بداية من نشأته الأولى سنة 2008 إلى الآن وهما: التخطيط القصير إلى المتوسط المدى (لسنة مالية كاملة)، والتخطيط الاستراتيجي المصرفي (لثلاث سنوات متتالية).

1. مرحلة التخطيط القصير إلى متوسط الأجل (2008-2015):

لقد تبنى مصرف السلام الجزائر منهج التخطيط عامة منذ نشأته الأولى سنة 2008، إلا أن العمل التخطيطي منذ تلك الفترة إلى غاية سنة 2015 كان يقتصر فقط على الرؤى المتوسطة إلى القصيرة المدى، أي من خلال إعداد استراتيجية متعلقة بنشاط المصرف على إمتداد سنة مالية واحدة فقط.

وبصفة عامة كانت عملية التخطيط داخل المصرف تتم بتشكيل لجنة مختصة من داخل المصرف، يترأسها مدير الرقابة المالية وتتضمن كل من المدير العام للمصرف ومدير التجارة، بحيث تكمن مهمة هذه اللجنة في إعداد الموازنات التخطيطية (التقديرية) لكل سنة مقبلة، وتعد هي الهدف النهائي لعملية التخطيط.

وفيما يخص عملية اعداد الموازانات التقديرية، فتتم ابتداءا بتحديد اللجنة لقائمة الأهداف الرئيسية التي ينبغي على المصرف تحقيقها في نهاية السنة المالية، كالعمل على تدعيم المركز المالي للمصرف، زيادة العائد، تطوير منتجات وخدمات جديدة، اجتذاب عملاء جدد، تنمية الودائع...الخ، ويكون ذلك في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة بالمصرف، اضافة إلى مراعاتهم للعوامل التي تحكم أنشطة وخدمات المصرف مثل الحالة الإقتصادية، القوانين والتشريعات السائدة، الخطة العامة للدولة، ...وغيرها من العوامل.

بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف في صورة كمية ومالية، وبعد ذلك يتم صياغة الإطار العام للموازنة التخطيطية وما يتبعه من خطوات، ومن أهمها إجراء التقديرات بالأرقام؛ إعداد الجدوال الخاصة بالموازنة؛ إرسال الموازنات لجميع الفروع ومناقشتها ... الخ.

ويعود سب إنتهاج مصرف السلام الجزائر للتخطيط القصير إلى متوسط الأجل خلال الفترة الممتدة من (2008-2015) – حسب تصريح لمديرة مكتب الاستراتيجية وإدارة المشاريع بمصرف السلام الجزائر– إلى حداثة نشأة مصرف السلام الجزائر، وصغر حجمه أنذاك وقلة عدد فروعه، إلى جانب قلة وظائفه، ولم يكن بحاجة إلى إنتهاج نوع آخر من أساليب الإدارة المعاصرة.

2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي المصرفي (2016– 2024):

مع بداية سنة 2016، قرر مجلس إدارة مصرف السلام الجزائر إعادة النظر في أسلوب الإدارة الحالي ومواكبة التطورات الحديثة في الإدارة المعاصرة، حيث تم إعادة هيكلة، تنظيم، وترتيب المصرف من خلال إعتماده لعدة أنظمة وسياسيات داخلية جديدة للمصرف من بينها، تبني منهج التخطيط الاستراتيجي، والذي شمل على إجراء تشخيص دقيق وشامل للوضع للوقوف على مواطن القوة والاختلالات المحتملة، وكل ذلك كان راجع لعدة أسباب من أهمها:

- توسع نشاط مصرف السلام الجزائر وكبر حجم عملياته وانتشار فروعه في مختلف أنحاء القطر الجزائري، حيث وصل عدد الفروع إلى 20 فرع مع نهاية سنة 2021؛
- الأوضاع الصعبة التي مر بها الاقتصاد الوطني سنة 2015 نتيجة انخفاض أسعار النفط وما كان له من تبعات على مستوى حجم المعاملات الاقتصادية والقوانين والأنظمة المصرفية والتي كان لها تأثير مباشر على المصارف عامة وعلى مصرف السلام خاصة بالنظر الى حداثة نشأته في السوق المصرفية الجزائرية؛
- اشكالية الإدارة المؤقتة التي مر بها مصرف السلام الجزائر ابتداء من الفاتح جويلية لسنة 2015، والتي كانت بسبب الخلافات التي حدثت بين المساهمين والناتجة عن وجود مشكلة في حوكمة المصرف، وبناء على ذلك تم تعيين إدارة مؤقتة لمدة 06 أشهر (تعيين متصرف من البنك المركزي)؛ ومع حلول سنة 2016 تم فك الصراع بين المساهمين بوصولهم إلى وثيقة تم على أساسها تسوية جميع المشاكل وعادت المياه إلى مجاريها[1].

وبذلك اعتبرت سنة 2016 كمرحلة جديدة تم من خلالها تحديد الأولويات للنهوض والإرتقاء بمسيرة المصرف من جديد على أسس علمية سليمة ومتينة؛ حيث اعتمد بعدها مصرف السلام الجزائر أول خطة استراتيجية ثلاثية مدروسة للفترة (2016–2018)، تم رسم معالمها من قبل مجلس الإدارة، وعكفت الإدارة التنفيذية للمصرف على تطبيقها بشكل دقيق.

واستثمارا للنجاح الذي احرزه المصرف خلال الخطة الاستراتيجية الأولى– والذي شمل نموا في النتيجة الصافية قدر ب 259% سنة 2016 و104% سنة 2018 مقارنة ب سنة 2015 والتي بلغت فيها نسب نمو النتجة الصافية 78% (أنظر الجدول رقم (3– 1))، قامت الإدارة

[1] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2015**، ص6.

العليا لمصرف السلام الجزائر سنة 2018 بإستحداث مكتب جديد للاستراتيجية وإدارة المشاريع والاشراف على الجودة – هو مكتب تابع للإدارة العامة للمصرف بدالي براهيم ومقره بفرع البليدة– بهدف التأسيس لعملية وضع الخطط الاستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار رؤية ورسالة وأهداف المصرف، والمتغيرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة، إضافة إلى الجهود الموجهة لتخصيص الموارد واستخدامها وتحديد مجالات التميز والمبادرة لتطوير علاقات الارتباط والتكامل مع جميع الجهات ذات العلاقة بعمل المصرف[1]؛ ومن أبرز مهامه نذكر ما يلي[2]:

- تقديم ونشر الخدمات المصرفية الاسلامية المتميزة؛
- المساهمة الفعالة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة؛
- إستحداث خدمات ومنتجات مصرفية تناسب إحتياجات ورغبات فئات المجتمع ويعتبر ذلك أحد أهم ركائز تحقيق الشمول المالي من خلال تسيير الحصول على الخدمات المالية والوصول إليها وتقديمها سواء للأفراد أو المؤسسات؛
- الحرص والعمل على النهوض بجودة الخدمات المقدمة بما يحقق رضى العملاء بشكل أساسي؛
- تحقيق مستوى ربحية مرض لطموحات مساهمي المصرف؛
- تطوير الأنظمة والإجراءات المصرفية بما يرفع من جودة و سرعة الخدمات المقدمة للعملاء؛
- تطوير ورفع كفاءة الكادر البشري العامل في المصرف، ليتمكن من تقديم الخدمة بالصورة الأمثل؛
- الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية انطلاقا من هوية المصرف؛
- التركيز على تطبيق أحدث الأنظمة الخاصة باعتبارها حجر لتأسيس البنك الرقمي؛

[1] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2019**، ص17.

[2] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2018**، ص 11 .

- إستكمال تطوير القدرات الرقابية والأساليب الاشرافية للمصرف وفقا لأفضل الممارسات، وإبتكار المؤشرات الإحترازية ومؤشرات الإنذار المبكر والرقابة عن بعد وتطوير أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر.

وخلاصة القول في تجربة التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر؛ أن مصرف السلام الجزائر كان يعتمد التخطيط الإستراتيجي منذ تأسيسه، إلا أن تفعيله إلى حد ما كان بارزا خلال السبع (07) سنوات الماضية، حيث كانت الإستراتيجية سابقا تعد على إمتداد سنة (01) واحدة وبعدها أصبحت تعد على إمتداد ثلاث (03) سنوات– وكان ذلك تزامنا مع قدوم الإدارة الجديدة بقيادة " **السيد الدكتور ناصر حيدر**" سنة 2016، إضافة إلى إستحداث مكتب الاستراتيجية سنة 2018 تحت إشراف مديرة المكتب " **الدكتورة سميرة موساوي** "، والذي كان له الأثر البارز والإيجابي على تطوير أداء المصرف.

الفرع الثاني: ملامح الخطط الإستراتيجية لمصرف السلام الجزائر

قامت الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر بإعداد ثلاث (03) خطط إستراتيجية خلال الفترة (2016–2023)، حيث تمثلت أبرز ملامحها كالآتي:

1. ملامح الخطة الإستراتيجية (2016–2018):

تمت عملية وضع هذه الخطة الإستراتيجية مع بداية سنة 2016 من قبل لجنة اشرافية مختصة من داخل المصرف، ترأسها مدير الرقابة المالية، وتضمنت كل من السيد المدير العام لمصرف السلام الجزائر، ومدير التجارة إضافة إلى مسئول المخاطر والإمتثال؛ ولقد تضمنت

الخطة كل من الرسالة، والرؤية الاستراتيجية، ومجموعة من القيم، إضافة إلى أهداف استراتيجية طموحة للنهوض بخدمات المصرف بما يحقق رضى العملاء ويدر الأرباح المجزية للمساهمين.

1.1. الرسالة:

يعتبر مصرف السلام الجزائر شركة مساهمة مستقلة بحد ذاتها، يتم إدارته من قبل مجلس الإدارة المنتخب من قبل الجمعية العمومية للشركة (المساهمون)، وقد تم إنشائه – أي مصرف السلام الجزائر– من أجل تحقيق جميع متطلبات المتعاملين؛ المساهمين؛ العاملين والمجتمع.

ولتحقيق ذلك عمل أعضاء مجلس إدارة المصرف على بلورة رسالة خاصة التزم المصرف بها منذ تأسيسه سنة 2008، واجتهد في تنفيذها– ولا يزال– في السنوات اللاحقة؛ وقد تمثل بيان رسالة مصرف السلام الجزائر خلال الفترة (2008–2020) بالعبارة التالية:

" **اعتماد أرفع معايير الجودة في الأداء، لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والاقليمية والعالمية، مع التركيز على تحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء** ".

ومن خلال ملاحظة بيان رسالة مصرف السلام الجزائر أعلاه، يمكننا استخلاص (02) مرتكزات ومبادئ أساسية قامت عليها مهمة أو رسالة المصرف، وهي:

أ. تركيز الإهتمام على تطوير الأداء بهدف مواجهة تحديات المسقبل على المستوى المحلي والإقليمي؛

ب. ينبغي أن تكون القرارات التي تتخذ من قبل قيادة المصرف سليمة ومن شأنها أن تحقق أعلى نسب من الارباح لجميع الأطراف التي تتأثر بالمصرف.

2.1. الرؤية الإستراتيجية:

كذلك قام مجلس إدارة مصرف السلام الجزائر ببلورة رؤية استراتيجية عزم من خلالها على تأكيد ريادته في المجال المصرفي الإسلامي، إلى جانب سعيه لتقديم وتطوير خدمات ومنتجات مصرفية مبتكرة ومعتمدة من الهيئة الشرعية للمصرف بما يحقق أهداف وغايات المصرف.

حيث يعمل مصرف السلام الجزائر على إثبات نجاح تجربته من حيث تمتعه بعلاقات قوية مع عملائه، وشراكات مهمة مع المجتمعات المحلية وشبكة واسعة من المراسلين الدوليين[1]، وكذلك من حيث المساهمة في التنمية والإقتصاد وتعزيز مفاهيم العمل المصرفي بما يتوافق ومتطلبات الإستراتيجية الوطنية والتغيرات الدولية من خدمات، ومنتجات مبتكرة، وتقنيات حديثة ومعايير للتميز وأسس وضوابط العمل المصرفي الحديث؛ وقد تمثل بيان الرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر خلال الفترة (2008– 2024) في العبارة التالية:

" **الريادة في مجال الصيرفة الشاملة بمطابقة مفاهيم الشريعة الاسلامية، وبتقديم خدمات ومنتجات بنكية مبتكرة ومعتمدة من الهيئة الشرعية للمصرف** ".

ومن خلال ملاحظة بيان الرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر أعلاه، يمكننا استخلاص (03) مرتكزات ومبادئ أساسية قامت عليها رؤية المصرف، وهي:

أ. العمل على ريادة مصرف السلام الجزائر في مجال الصيرفة الإسلامية على المستوى المحلي والتفوق على منافسيه؛

[1] خلية الإتصال والتسويق وتطوير المنتجات، **ملخص وثيقة الخطة الاسترتيجية (2019–2021)**، مصرف السلام الجزائر.

ب. مزاولة جميع أنشطة المصرف بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية هي من بين القيم الأساسية التي يقوم عليها المصرف؛

ج. التركيز على الإبتكار في تقديم منتجات وخدمات المصرف، الأمر الذي سيحافظ على ريادة المصرف في السوق المصرفية.

3.1. المنظومة القيمية:

لقد رافق تصميم بيان الرسالة والرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر إعلان عام عن القيم الجوهرية التي تحكم علاقات الموظفين فيما بينهم وعلاقاتهم بجميع الأطراف المعنية؛ وقد تمثلت المنظومة القيمية لمصرف السلام الجزائر منذ تأسيسه سنة 2008 إلى 2024 في العبارات الموضحة في الجدول رقم (3-2) التالي:

الجدول رقم (3-2): المنظومة القيمية لمصرف السلام الجزائر

القيمة	مضمونها
"**التميز دافعنا**"	إننا في مصرف السلام الجزائر نتبنى التميز كثقافة جماعية و فردية، نسعى لتحقيقها بأعلى المعايير في كل ما نقوم به من أعمال فذلك يعد دافعنا لتحقيق أهدافنا
"**الإلتزام مسئولياتنا** "	هو شعورنا بالمسئولية وعملنا على الاستجابة لكافة الحاجيات المطلوبة والمنتظرة من قبل متعاملينا
"**التواصل أولوياتنا**"	لقد جعلنا من التواصل الداخلي/ الخارجي أهم اولوياتنا لإدراكنا أنه الوسيلة المثلى لتقديم أفضل خدمة لعملائنا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: **مختلف التقارير السنوية لمصرف السلام الجزائر**.

4.1. الأهداف الإستراتيجية :

تمحورت حول الخطة الإستراتيجية الثلاثية للفترة (2016-2018) مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الطموحة، ونذكر منها ما يلي[1]:

- تحقيق نسب نمو معتبرة في النتيجة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية؛
- توسيع شبكة فروع المصرف لبلوغ 14 فرع مع نهاية سنة 2018؛
- العمل على التخفيض التدريجي لنسبة المتعثرات الى الحدود المعيارية؛
- العمل على تحقيق التوازن بين الموارد والاستخدامات من حيث الحجم والتركيبة؛
- الاعتماد على الشركات المتوسطة كقاعدة عملاء المصرف؛
- اعتماد مبدأ ادارة الجودة الشاملة لخدمة زبائن المصرف؛
- الاعتماد على الإبتكار في تنويع المنتجات البنكية المقدمة لزبائن المصرف.

2. ملامح الخطة الإستراتيجية (2019-2021):

لقد تمت عملية وضع الخطة الإستراتيجية الثلاثية للفترة (2019-2021) من قبل نفس اللجنة السابقة (أي اللجنة التي وضعت الخطة الإستراتيجية للفترة (2016-2018))، غير أن الإشراف على العملية هذه المرة كان من قبل مديرة مكتب الإستراتيجية بدلا من مدير الرقابة المالية، والذي أصبح من بين أعضاء اللجنة التخطيطية.

وكذلك تم إتخاذ قرار من قبل اللجنة بإعتماد نفس نصوص **الرسالة، الرؤية، والقيم** وعدم تغييرهم أو إجراء أي تعديلات عليهم، وذلك بحجة أن الأهداف الإستراتيجية لمصرف السلام

[1] خلية التسويق والإتصال وتطوير المنتجات، **ملخص وثيقة الخطة الاستراتيجية (2019-2021)**، مصرف السلام الجزائر.

الجزائر– حسب تصريح لمديرة مكتب الإستراتيجية– مستمرة على نفس المنحى، والمصرف حاليا ينتهج استراتيجية تطويرية، وبالتالي لا ترى قيادة المصرف بأن هناك ضرورة لتغييرها في الوقت الحالي، إلا في حين قرر المصرف تغيير نشاطه، أو حدث تغييرات كبيرة على مستوى البيئة المحلية والعالمية المحيطة به.

1.2. الأهداف الإستراتيجية:

لقد تم اعتماد الخطة الاستراتيجية (2019–2021) من قبل مجلس الادارة بأهداف طموحة للنهوض بخدمات المصرف بما يحقق رضى العملاء ويدر الأرباح المجزية للمساهمين، حيث تتمحور أهداف الخطة الاستراتيجية للمصرف فيما يلي[1]:

- تقديم ونشر الخدمات المصرفية الاسلامية المتميزة؛
- المساهمة الفعالة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة؛
- استحداث خدمات ومنتجات مصرفية تناسب احتياجات ورغبات كافة فئات المجتمع، ويعتبر ذلك أحد أهم ركائز تحقيق الشمول المالي من خلال تسيير الحصول على الخدمات المالية والوصول اليها وتقديمها سواء للأفراد أو المؤسسات؛
- العمل على توسيع شبكة الفروع؛
- الحرص والعمل على النهوض بجودة الخدمات المقدمة بما يحقق رضى العملاء بشكل أساسي؛
- تحقيق مستوى ربحية مرض لطموحات مساهمي المصرف؛
- تطوير الأنظمة والإجراءات المصرفية بما يرفع من جودة و سرعة الخدمات المقدمة للعملاء؛

[1] خلية التسويق والإتصال وتطوير المنتجات، **مرجع سابق.**

- تطوير ورفع كفاءة الكادر البشري العامل في المصرف، ليتمكن من تقديم الخدمة بالصورة الأمثل؛
- الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية انطلاقا من هوية المصرف؛
- التركيز على تطبيق احدث الانظمة الخاصة باعتبارها حجر لتأسيس البنك الرقمي؛
- إستكمال تطوير القدرات الرقابية والأساليب الاشرافية للمصرف وفقا لأفضل الممارسات؛
- إبتكار المؤشرات الاحترازية ومؤشرات الإنذار المبكر والرقابة عن بعد وتطوير أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر.

وبهدف تحقيق الخطة الاستراتيجية المعتمدة من قبل المصرف للفترة (2019–2021)، تم تحديد حزمة من الاستراتيجيات (الأساسية والمساندة) النابعة من الخطط الاستراتيجية، اضافة إلى خطة تشغيلية تفصيلية، وهي كما يلي:

أ.الإستراتيجيات الأساسية:

أ.1. الإستراتيجية التجارية:

أ.1.1. من جانب الموارد: سبق وأشرنا إلى أن موارد المصرف تشمل كل من حقوق الملكية والودائع بكل أنواعها، وفي هذا الإتجاه يسعى مصرف السلام الجزائر ضمن استراتيجيته التجارية إلى العمل على تنمية ودائعه بمختلف أنواعها وذلك بالحرص على مجموعة من العوامل والتي تم تفصيلها في وثيقة الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمصرف .

ب.2.1. من جانب الإستخدامات: حيث تعتبر وظيفة التمويل بشقيه المحلي والأجنبي من أهم وأخطر وظائف المصرف، ولذلك فهي تتطلب إدارة جيدة وفنيات وخبرات عالية في إدارة هذه

الأموال مما يتطلب الحيطة والحذر في منح التمويل وفقا لأسسه العلمية والدراسات الفنية؛ وبناء على ذلك قام مصرف السلام الجزائر بالتأسيس لتوظيف موارده من خلال استراتيجية تتوافق مع السياسة الائتمانية لمصرف السلام الجزائر 2010، والتي تحدد اطار عمل ادارة مخاطر الائتمان الخاصة بالعمليات الائتمانية لمصرف السلام الجزائر[1]؛ بحيث تمثلت هذه الاستراتيجية فيما يلي:

– يراعي المصرف توجيه الموارد نحو القطاعات الإنتاجية التي تسعى السلطات الحكومية لتدعيمها خاصة بعد وقف عمليات الإستيراد، حيث ركز على تمويل القطاعات ذات الصناعات التحويلية، والصناعات الغذائية والمشروبات، اضافة الى قطاع تصنيع وتركيب السيارات و قطاع انتاج الأدوية؛

- التنويع في استخدام مختلف صيغ التمويل المتاحة والمعتمدة؛
- العمل الحثيث للنزول بنسبة المتعثرات إلى أدنى المستويات وبناء المخصصات الكافية... وغيرها.

أ.2. الاستراتيجية التمويلية:

قام مصرف السلام بالتأسيس لخطة عمل خاصة بالاستراتيجية التمويلية مبنية على مجموعة من الأسس من بينها:

- ربط عمليات منح التمويل بتنفيذ حزمة متكاملة من المكونات تشمل التحاليل والدراسات الموضوعية والاشراف والمتابعة؛

[1] خلية التسويق والإتصال وتطوير المنتجات، **وثيقة نظام السياسة الائتمانية 2010** ، مصرف السلام الجزائر.

- توزيع موارد المصرف على القطاعات الاقتصادية بهدف توزيع المخاطر، وبحيث يتم اعادة النظر في نسب التوزيع بين حين وآخر في ضوء المستجدات والمتغيرات في السوق بشكل عام؛
- توزيع موارد المصرف جغرافيا بهدف توزيع المخاطر... وغيرها.

أ.3. سياسة الاتصال والتسويق:

للترويج والتسويق دور هام في نجاح الخطة وذلك من خلال تقوية العلاقة بين المصرف وعملائه، وفي هذا الجانب قام المصرف بتحديد خطة عمل في إطار الإستراتيجية التسويقية مبنية على مجموعة من الأسس من أهمها:

- الترويج المصرفي والمتمثل في الاشهار والمشاركة في الفعاليات، العلاقات العامة، البيع الشخصي، ...الخ؛
- استغلال التطور التكنولوجي والمعلوماتي في مجال الترويج المصرفي والاتصال بالعملاء.

ب. الإستراتيجيات المساندة:

تم تحديد مجموعة من الإستراتيجيات المساندة بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتي شملت مجموعة من السياسات من أهمها:

- **سياسة إدارة الموارد البشرية:** من المؤكد أن العنصر البشري يمثل العماد الرئيسي في المصرف، حيث تشمل الموارد البشرية كل المكونات من أعلى قمة الهرم (مجلس الإدارة) إلى أدنى مستوى من السلم الإداري والوظيفي، وبناء على ذلك تبنى المصرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر للعاملين حسب ما تتطلبه الاحتياجات الفعلية للوظائف.

- **سياسة التنظيم والإجراءات:** إن نجاح الإستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على قوة العمل القادرة والفاعلة في إطار هيكل تنظيمي مرن يفي بجميع متطلبات العمل ويتكيف مع المستجدات في عمل المصرف والقطاع المصرفي بشكل عام. ومع التطور الذي يشهده المصرف وتوسع نشاطه وازدياد حجم عمله يتطلب خلق مستويات إدارية أخرى تساعد على انسياب العمل، وفي هذا الإطار تبنى المصرف سياسة تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يتماشى مع متطلبات الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى تبسيط الاجراءات الإدارية لضمان تحسين مستوى الخدمات المقدمة.
- **سياسة تقنية المعلومات والتطوير:** من بين أهم المشاريع التي يسعى إليها المصرف في هذا الإطار هو إنجاز مشروع البنك الرقمي، وذلك من خلال العمل على اطلاق خدمات عبر الموبايل بانكينغ، وفتح الحسابات عن بعد وبطاقات الدفع الالكتروني ...الخ.
- **سياسة التوسع الجغرافي:** تتمثل في العمل على توسيع شبكة الفروع عبر القطر الجزائري.
- **سياسة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر:** حيث يعمل المصرف على تطوير أساليب رقابة ملائمة بما يتلائم مع المخاطر التي قد تؤدي لعدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف.
- **المسئولية الإجتماعية والبيئة:** يهدف المصرف من خلالها إلى توفير التمويلات للموظفين والتأمين الصحي، اضافة الى حماية البيئة وجمع التبرعات ...الخ.

3. ملامح الخطة الإستراتيجية (2022-2024):

لقد تواصلت مسيرة المصرف في إعداد الخطط الإستراتيجية الثلاثية خاصة بعد التقدم الملحوظ الذي شهتدته نسب الأداء لعام 2021 والنمو الشامل لجميع مسارات ومجالات العمل المصرفي (أنظر تطور مؤشرات النشاط لمصرف السلام الجزائر من خلال الجدول السابق رقم

(3-1))، بالإضافة إلى حصول المصرف على مجموعة من الإعترافات والجوائز الدولية من أهمها:

- تصنيف مصرف السلام الجزائر كأفضل مصرف إسلامي في الجزائر من طرف مجلة "**وورلد فاينانس**" (**World Finance**) لعام 2020، الصادرة من لندن، والمتخصصة في مجال البنوك والمؤسسات المالية المصرفية؛
- فوز مصرف السلام الجزائر بجائزة أفضل مصرف إسلامي في الجزائر حسب **مجلة** " **إنترناشيونال بانكر** " (International Banker) لعام 2021، والتي تستند في تقييمها للمؤسسات المالية الإسلامية إلى آراء مصرفيين ومحللين وخبراء ماليين متخصصين ومحررين وصحفيين من جميع أنحاء العالم.
- حصول مصرف السلام الجزائر المرتبة الثانية عالميا في معدل نمو الأصول المتوافقة تماما الشريعة الإسلامية التي تزيد عن 500 مليون دولار لسنة 2018 بعد " Bankasi Katalim Ziraat" التركي، حسب المجلة العالمية "**ذا بانكر**" (The Banker) والتي تعتبر المجلة المصرفية الدولية الأعرق في العالم والتابعة لمجموعة فايننشال تايمز العالمية.

حيث تم في هذا الإتجاه تطوير خطة استراتيجية جديدة للأعوام (2022-2024) من قبل لجنة جديدة سميت ب " لجنة اعداد المخطط الإستراتيجي للمصرف 2022-2024 "، ترأسها المدير العام للمصرف، وضمت مجموعة من الأعضاء :

- نائب المدير العام المكلف بالنشاط التجاري - رئيس اللجنة-

- نائب المدير العام الثاني وهو مستشار الإدارة العامة المكلف بهياكل الدعم-عضو-؛

– نائب المدير العام الثالث وهو المشرف العام على نظم المعلومات– عضو–؛

– مدير التدقيق الداخلي– عضو–؛

– رئيسة خلية الرقابة على التسيير والتقارير النظامية– عضو–؛

– مديرة مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع وتطوير المنتجات – عضو ومقرر–

كما تم في هذه الخطة إجراء بعض التعديلات على الرسالة فقط، مع الحفاظ على نفس الرؤية الاستراتيجية ونفس المنظومة القيمية. حيث تمثلت الرسالة الجديدة بالعبارة التالية:

"**التميز والتفوق في توفير خدمات مصرفية مبتكرة وذات جودة عالية تواكب المستجدات والحلول المالية العصرية ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية، لتحقيق أفضل قيمة ومنفعة مستدامة لجميع الأطراف**".

ولمواجهة التغيرات والتحديات الراهنة في السوق، اعتمد المصرف استراتيجية جديدة تتمحور حول أهداف استراتيجية يرى المصرف من خلالها آفاقا قوية لاستمرار النمو المربح وتحقيق أداء متوازن فيما يتعلق بأعماله ومجموعات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى مواصلة التركيز على توفير تجربة العملاء الرائدة في السوق؛ لذلك، فإن المصرف في وضع مثالي للاستفادة من هذه الفرص، بفضل ريادته الحالية في مجال الخدمات المصرفية الاسلامية وقوته من حيث مستويات السيولة وشبكة الفروع واطاراته البشرية المتميزة.

حيث تم تحديد التوجهات الاستراتيجية الجديدة مع الأخذ في الحسبان الفرص المتوقعة، ومستويات المخاطرة المقبولة، لتحقيق رؤية المصرف وأهدافه المتمثلة في زيادة حصته السوقية وتحقيق النمو في الايرادات وصافي الارباح وزيادة قاعدته الرأسمالية. واستهدفت الخطة

الاستراتيجية الجديدة توسيع قاعدة عملاء قطاعات الاعمال بشرائحهم المختلفة ورفع معايير جودة الخدمات المقدمة لهم وطرح منتجات وخدمات جديدة عصرية وآمنة تناسب طموحاتهم والعمل على تنويع مصادر الدخل عبر المناطق الجغرافية وقطاعات الاعمال المختلفة؛ كما تضمنت الاستراتيجية مواصلة المصرف التزامه بتطبيق خطة التحول الرقمي من خلال برامج لتحويل وتطوير العمليات[1].

الفرع الثالث: مسئولية تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي لمصرف السلام الجزائر

مع أن رسالة ورؤية وقيم مصرف السلام الجزائر اضافة إلى أهدافه الاستراتيجية، يتم تطويرها وتحديدها من قبل قيادة المصرف (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)، وتكون نابعة من السياسة العامة للدولة، إلا أن مصرف السلام لا يملك استقلالية كاملة في وضع التوجه الاستراتيجي الذي يريده، الأمر الذي يحد من حريته على الإبتكار والتطور أكثر والتخطيط لتحقيق مشاريع أفضل؛ وذلك بحكم مشاكل عدم استقرار المنظومة الجزائرية بحد ذاتها، وخاصة فيما يخص العوامل القانونية والإجرائية والاقتصادية التي تأثر بشكل مباشر على أي تخطيط استراتيجي في أية منظمة؛ اضافة إلى بعض تعليمات وأوامر البنك المركزي الجزائري الذي يفرض على المصارف بعض القيود وبعض القوانين التي تحكم عملها، والتي تعتبرها إدارة مصرف السلام الجزائر قديمة وغير مشجعة.

[1] مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع والإشراف على الجودة وإدارة المشاريع، **ملخص وثيقة الخطة الإستراتيجية (2022-2024)**، مصرف السلام الجزائر.

الفرع الرابع: الأهداف الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر وعلاقتها بالتوجه العام للدولة

مصرف السلام الجزائر هو بنك شمولي يعمل وفقا للقوانين الجزائرية ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، وأهدافه تختلف عن أهداف المصارف التقليدية، حيث أنشئ من أجل تقديم خدمات مصرفية إسلامية عصرية ومبتكرة تنبع من المبادئ والقيم الأصلية الراسخة لدى المجتمع الجزائري، كما أن أهدافه لا تقتصر فقط على تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية، بل يتعداها إلى الاهتمام بالخدمات الإجتماعية والتكافلية من خلال تحسين المناخ الاجتماعي للموظفين بالمصرف وإعطاء إهمية لتطوير المستوى المعيشي للموظف، إلى جانب الالتزام بالمشاركة في أنشطة وبرامج الخدمة المجتمعية مثل التعليم، والرعاية الصحية، والعمل الخيري للأيتام، ودعم الأعمال التطوعية، والعمل على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المجتمع، إضافة إلى عدة أهداف إجتماعية أخرى[1].

ومن خلال اطلاعنا على الأهداف الاستراتيجية الواردة في التقارير السنوية وملخصات الخطط الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر – والتي سبق وأن تم الإشارة إليها أعلاه –، نجد أن أغلبها يصب في الاستراتيجيات والبرامج التنموية المتبعة من قبل الدولة الجزائرية الرامية بشكل خاص إلى تنويع الاقتصاد، وتحسين مناخ العمل، وحماية البيئة، والنهوض بالاقتصاد الأخضر بالأخص (الزراعة والمياه، وإعادة تدوير استرجاع النفايات والصناعة والسياحة)، وتشجيع أنماط مستديمة للإنتاج والاستهلاك، وتنمية الصناعات الغذائية، وتشجيع الصناعات الصيدلانية المحلية،

[1] الموقع الرسمي لمصرف السلام الجزائر الموقع الرسمي، **نبذة عن مصرف السلام الجزائر**، الصفحة الرئيسية، متاح على الرابط: https://www.alsalamalgeria.com/، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/10/25، على الساعة 23:45.

إلى جانب دعم برامج الغرف الحرفية بطريقة مباشرة وغير مباشرة ...الخ[1]، مما يوضح أن مصرف السلام يتبع استراتيجية واضحة تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، وذلك بغية تحقيق الرسالة التي أنشئ لأجلها.

المطلب الثاني: الآلية المعتمدة في تحليل وتقييم التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر

بعد أن تم استعراض ملامح تجربة مصرف السلام الجزائر في التخطيط الإستراتيجي، سيتم من خلال هذا المطلب الغوص في تفاصيل أكثر دقة، وذلك من خلال تقييم عملية التخطيط الإستراتيجي فيما إذا كانت متوافقة مع معايير، مواصفات ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعّال.

الفرع الأول: الإطار العام للدراسة

1. منهجية الدراسة:

تم الإعتماد في الجانب التطبيقي للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، والتي تعتبر الأكثر ملائمة ومناسبة لموضوع البحث.

2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من عنصر واحد تمثل في مديرة مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع وتطوير المنتجات.

3. الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

تمت الدراسة على مستوى فرع البليدة أين يتواجد مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع وتطوير

[1] عبد الرحمان قنشوبة، **استراتيجية التنمية وواقعها في الجزائر**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد1، 2019، ص 23 .

المنتجات؛ أما فيما يخص الفترة الزمنية فقد تم التركيز على دراسة التخطيط الإستراتيجي خلال الفترة (2008-2024).

4. مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تم جمع المعلومات والبيانات الخاصة بهذه الدراسة من خلال الإعتماد على المصادر التالية:

أ. المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاصها من المصادر الثانوية، وذلك من خلال الإطلاع على ما نشر في الكتب العلمية والدوريات المتخصصة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى مختلف التقارير المنشورة على الموقع الرسمي لمصرف السلام الجزائر.

ب. المصادر الأولية: تم الحصول على المعلومات والبيانات عبر جمعها من عينة الدراسة، وقد تمثلت في معلومات شفوية، إضافة إلى بعض الوثائق المقدمة من الهيئة محل الدراسة من أهمها ملخصات الخطط الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي العام للمصرف، السياسة الإئتمانية للمصرف.

5. أدوات الدراسة:

تتبلور فكرة هذا الفصل حول تقييم واقع تجربة مصرف السلام الجزائر في التخطيط الإستراتيجي، وبهدف الإجابة على اشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، استخدمنا أداتين هما: " **أداة المقابلة عن طريق الاستمارة** "، و" **أداة بطاقة تحليل المحتوى**".

الفرع الثاني: تصميم أدوات الدراسة

لضمان سلامة نتائج الدراسة من إنطباعاتنا الشخصية، تم تصميم إستمارة المقابلة وكذلك بطاقة تحليل المحتوى بعد الرجوع لمختلف الدراسات والأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذلك بناء على ما تم عرضه من خلال الفصل الأول والثاني من هذه الدراسة، إلى جانب الاستعانة بملخصات الخطط الاستراتيجية والتقارير السنوية المنشورة على الموقع الرسمي لمصرف السلام الجزائر، وكل ذلك كان بهدف الحصول على مجموع المؤشرات والمعايير الواجب توفرها في محاور الدراسة؛ حيث جاء تصميم الأداتين كما يلي:

1. استمارة المقابلة :

تضمنت إستمارة المقابلة سبعة (06) محاور رئيسية هدفنا من خلالها إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مدى إهتمام الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر بأنشطة التخطيط الاستراتيجي بمختلف مكوناته؟
2. ما مدى توفر المتطلبات الأساسية لدى مصرف السلام الجزائر لتطبيق التخطيط الإستراتيجي الفعّال ؟
3. ما مدى توافر عناصر ومكونات الخطة الإستراتيجية الناجحة بمصرف السلام الجزائر ؟
4. ما مدى استخدام مصرف السلام الجزائر للأدوات والتقنيات التخطيطية في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
5. ما مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمراحل الصحيحة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي؟

6. فيما تتمثل المعيقات والمشاكل المؤثرة على عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم قياس كل سؤال على حدة، وفقا لما يلي:

1. تم قياس درجة إهتمام إدارة مصرف السلام الجزائر بأنشطة التخطيط الاستراتيجي بمختلف مكوناته، من خلال حساب المؤشر التالي:

$$\textbf{نسبة} \frac{\text{الأنشطة التي تمارسها إدارة المصرف في إطار نشاط التخطيط}}{\text{إجمالي أنشطة التخطيط الواجب ممارستها}} \textbf{x 100}$$

2. تم قياس مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي الفعال بمصرف السلام الجزائر، من خلال حساب المؤشر الرئيسي التالي:

$$\textbf{نسبة} \frac{\text{المتطلبات المتوفرة بالمصرف}}{\text{مجموع ا لمتطلبات الواجب توفرها}} \textbf{x 100}$$

3. تم قياس مدى توفر عناصر الخطة الإستراتيجية الناجحة بمصرف السلام الجزائر، من خلال حساب المؤشر التالي:

$$\textbf{نسبة} \frac{\text{عناصر الخطة الاستراتيجية المتوفرة بالمصرف}}{\text{إجمالي العناصر الواجب توفرها}} \textbf{x 100}$$

4. تم قياس مدى توفر واستخدام الأدوات والتقنيات التخطيطية في عملية التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر، من خلال حساب المؤشر الرئيسي التالي:

$$\textbf{نسبة} \frac{\text{الأدوات و التقنيات المستخدمة في عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف}}{\text{إجمالي الطرق و التقنيات الواجب إستخدامها}} \textbf{x 100}$$

5. تم قياس مدى تبني المصرف للمراحل الصحيحة لعملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر، من خلال حساب المؤشر الرئيسي التالي:

$$\textbf{نسبة} \frac{\text{المراحل التخطيطية المستخدمة في المصرف}}{\text{مجموع المراحل التخطيطية الواجب استخدامها}} \textbf{x 100}$$

6. تم التعرف على أهم العوائق والمشاكل المؤثرة على عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر من خلال طرح سؤال مباشر على مجتمع الدراسة.

2. بطاقة تحليل المحتوى:

بالإضافة إلى أداة إستمارة المقابلة، تم الإستعانة أيضا بأداة " بطاقة تحليل المحتوى"، وذلك بهدف تقييم محتوى كل من الرسالة؛ الرؤية؛ القيم وأهداف المصرف، حيث تم جمع هذه النصوص من ملخصات الخطط الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر للفترات (2016–2018)، (2019–2021)، (2022–2024) وكذلك من التقارير السنوية المنشورة على الموقع الرسمي للمصرف.

وقد حوت هذه البطاقة أربعة (04) محاور أساسية هدفنا من خلالها الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم رسالته؟
2. ما مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم رؤيته الإستراتيجية؟
3. ما مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تحديد منظومته القيمية؟
4. ما مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم أهدافه العامة والمتخصصة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم قياس كل سؤال على حدة، وفقا لما يلي:

1. تم قياس مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم بيان رسالته ، من خلال حساب المؤشر التالي:

$$\textbf{نسبة} \frac{\text{المعايير الموجودة بالرسالة الموضوعة}}{\text{إجمالي معايير الرسالة السليمة}} \textbf{x 100}$$

2. تم قياس مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم بيان رؤيته الاستراتيجية، من خلال حساب المؤشر التالي:

$$\textbf{نسبة} \frac{\text{المعايير الموجودة بالرؤية الاستراتيجية الموضوعة}}{\text{إجمالي معايير الرؤية الاستراتيجية السليمة}} \textbf{x 100}$$

3. تم قياس مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم بيان منظومته القيمية، من خلال حساب المؤشر التالي:

$$\textbf{نسبة} \frac{\text{المعايير الموجودة بالقيم الموضوعة}}{\text{إجمالي معايير القيم السليمة}} \textbf{x 100}$$

4. تم قياس مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في صياغة نصوص الأهداف العامة والمتخصصة، من خلال حساب المؤشر التالي:

$$\textbf{نسبة} \frac{\text{المعايير الموجودة بالأهداف الموضوعة}}{\text{إجمالي معايير الأهداف السليمة}} \textbf{x 100}$$

الفرع الثالث: طريقة تحليل المعلومات

لتحليل معلومات إستمارة المقابلة – المحاور المعنية (01)، (02)، (03)، (04)، (05) – وبطاقة تحليل المحتوى، تم استخدام مقياس ثنائي لكل (بند / معيار) على التوالي، بحيث يمنح

(البند / المعيار) المراد تقييمه درجة (1) في حالة توفره، ودرجة (0) في حالة عدم توفره، وعليه تكون الدرجة القصوى لتقييم (البنود / المعايير) كما يلي:

1. الدرجة القصوى لقياس مدى إهتمام إدارة مصرف السلام الجزائر بأنشطة التخطيط بمختلف مكوناته هي (09) درجات؛
2. الدرجة القصوى لقياس مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي الفعال في مصرف السلام الجزائر هي (42) درجة؛
3. الدرجة القصوى لقياس مدى توفر عناصر ومكونات الخطة الإستراتيجية الناجحة في مصرف السلام الجزائر هي (09) درجات؛
4. الدرجة القصوى لقياس مدى توافر واستخدام الأدوات والتقنيات التخطيطية في عملية التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر هي (32) درجة؛
5. الدرجة القصوى لقياس مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمراحل الصحيحة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي هي (58) درجة؛
6. تم قياس بيان رسالة المصرف بالاعتماد على (11) معيارا؛
7. تم قياس بيان الرؤية الاستراتيجية للمصرف بالاعتماد على (13) معيارا؛
8. تم قياس بيان المنظومة القيمية للمصرف بالاعتماد على (10) معايير؛
9. تم قياس نصوص الأهداف العامة والمتخصصة للمصرف بالاعتماد على (16) معيارا.

المطلب الثالث: قياس وتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي المصرفي بمصرف السلام الجزائر

لتسهيل عرض نتائج واقع ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر، ستتم عملية القياس على النحو الآتي:

1. قياس درجة إهتمام الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر بأنشطة التخطيط الاستراتيجي المصرفي بمختلف مكوناته، والجدول رقم (3-3) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-3): درجة إهتمام إدارة مصرف السلام الجزائر بأنشطة التخطيط الاستراتيجي بمختلف مكوناته

الرقم	البند	متوفر	غير متوفر
01	الاهتمام بنشاط التخطيط الاستراتيجي وتطوير الخطط الاستراتيجية ومتابعة أداءها.	1	0
02	الإهتمام بنشاط التنمية الإدارية من خلال التنظيم الهيكلي والوظيفي في المصرف.	1	0
03	يتوفر لدى المصرف جهة تقوم بإجراء البحوث والدراسات المتعلقة تحديدا بقطاعات ونشاطات المصرف ذات البعد الاستراتيجي، والتي تمس مختلف القضايا(الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والسياسية والبيئية والقانونية والتقنية)، وذلك للحصول على معلومات تخدم أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي بالمصرف.	1	0
04	الإهتمام بالتطورات الحديثة في مجال التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي.	0	1
05	الإهتمام بأنشطة الإبتكار وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة والتميز في المصرف.	1	0
06	الإهتمام بنشاط التسويق وبرامج العلاقات العامة والخاصة والتواصل مع العملاء وذلك بالتعاون مع ادارة التسويق.	1	0
07	العمل على نشر الوعي التخطيطي بالمصرف.	1	0
08	يقوم مكتب الاستراتيجية بدراسة وتحليل مشاكل وعقبات عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على تصحيحها.	1	0
09	الإهتمام بنشر الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجال التخطيط والتفكير الإستراتيجي.	0	1
مجموع العبارات: 09		**07**	**02**
النسبة الإجمالية: 100%		**%78**	**%22**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الدراسة الميدانية خلال الفترة (2020-2022).

يلاحظ من الجدول رقم (3-3) أعلاه، أن نسبة إجمالي الأنشطة التخطيطية التي يمارسها مصرف السلام الجزائر إلى إجمالي الأنشطة الواجب ممارستها تمثل (78%)؛ وقد تم حساب هذه

النسبة بقسمة مجموع الأنشطة التي تمارسها إدارة مصرف السلام الجزائر في إطار نشاط التخطيط على إجمالي أنشطة التخطيط الواجب ممارستها بالمصرف؛ حيث تقيس هذه النسبة درجة بلورة الإدارة العليا لموضوع نشاط التخطيط وما يتعلق به من أنشطة أخرى في إطار التنظيم الوظيفي للمصرف، وذلك لما له من أثر ايجابي على الثقافة التنظيمية للمديرين والموظفين داخل المصرف؛ إلى جانب أهميته في خدمة النمو والتطور بمسيرة المصرف.

ومن خلال الإطلاع على نتائج نفس الجدول أعلاه، يتضح أن الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر توفر في إطار نشاط التخطيط نشاط تطوير الخطط الإستراتيجية ومتابعة أدائها، ويظهر ذلك في الواقع من خلال إستحداث المصرف لمكتب خاص بتطوير الخطط الإستراتيجية، إلى جانب إعتماد المصرف خطط إستراتيجية مبنية على أسس متعددة على إمتداد ثلاث (03) سنوات يقوم المصرف من خلالها برسم تصوره المستقبلي.

كما نلاحظ أيضا إهتمام المصرف بكل ما يتعلق بأنشطة التنمية الإدارية، ويتضح ذلك من خلال سعي الإدارة المستمر لتطوير الإجراءات العملية التنظيمية وإعادة هيكلة بعض إدارات المصرف بما يتوافق مع الاستراتيجية المعتمدة في تلك الفترة؛ وفي هذا الإطار ورد في آخر تقرير لمصرف السلام الجزائر لسنة 2021 بأنه قد تم إعتماد وتعميم 41 نصا تنظيميا يتوزع ما بين إجراءات؛ هياكل تنظيمية وتعليمات مست جوانب متعددة من وظائف المصرف، وأبرزها: تحيين الإجراءات التنظيمية لعمليات الصندوق؛ وضع وتحيين الإجراءات التنظيمية لعمليات التمويل؛ إعادة التنظيم الهيكلي لادارات المصرف وغيرها من الإجراءات[1].

[1] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2021**، ص 21.

وتوضح نتائج الجدول أيضا اهتمام إدارة المصرف كذلك بأنشطة الإبتكار والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية، ويظهر ذلك في الواقع من خلال سعي المصرف لإنشاء مشروع البنك الرقمي بهدف تيسير وتقريب الخدمة من العملاء عن بعد؛ وكمثال عن أهم خدمات المصرف الرقمية المقدمة من قبل المصرف: خدمة سلام مباشر، تطبيق My Salem، خدمة Wimpay الجديدة والتي تسهل عملية الشراء والدفع عبر الهاتف المحمول؛ إضافة إلى أحدث خدمة تميز بها مصرف السلام الجزائر في السوق الجزائرية اليوم وهي المتجر الإلكتروني أو خدمة " إ- **تيسير للتقسيط**"، والذي يسهل من خلالها عملية البيع والدفع بالتقسيط على المنتجات الكهرومنزلية بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

وإضافة إلى ذلك وفي نفس الإطار –نشاط التخطيط – نلاحظ أيضا إهتمام المصرف المستمر بأنشطة التسويق وبرامج العلاقات العامة والخاصة والتواصل مع العملاء، ويظهر ذلك من خلال سعي المصرف لتطوير خطط تسويقية – بتعاون مكتب الإستراتيجية مع خلية التسويق والإتصال- تقوم على استغلال المساحات الإشهارية عبر مختلف القنوات، وكذلك استغلال مواقع التواصل الإجتماعي ومن بينها فايسبوك، لانكد إن، يوتيوب، انستغرام وتويتر، على إعتبار أن لها تأثير كبير على مجتمع اليوم، مضاف إليها رعاية عدة فعاليات وتظاهرات مختلفة بصفة دورية وذلك بغرض الترويج لمنتجات وخدمات المصرف.

كما توضح نتائج الجدول أيضا اهتمام المصرف بإجراء أبحاث حول القضايا الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والتعليمية ذات الصلة بالمجتمع الجزائري والتي لها بعد استراتيجي؛ فمثلا من الجانب الإجتماعي والثقافي قامت خلية التسويق والإتصال بتنظيم مختلف الفعاليات اللازمة للارتقاء ببرامج التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية، حيث ورد في تقرير لمصرف السلام

الجزائر لسنة 2020 رعاية المصرف لحصة مزامير داوود لصغار حفظة القرآن الكريم، إضافة إلى مختلف المنتجات والخدمات – التي سبق الإشارة اليها– التي تسهل حياة المجتمع. كما تم انشاء خلية خاصة بالمسئولية الاجتماعية تهتم بشؤون الموظفين، وتدعيم مختلف المؤسسات الخيرية التطوعية لتمكينها من خدمة المجتمع ...وغيرها من الأنشطة[1].

أما من الجانب الآخر، فتشير نتائج الجدول (الجدول رقم (3–3))، إلى عدم توفر بعض الأنشطة التي تصب في إطار أنشطة التخطيط بالمصرف والتي تمثل نسبة (22%) من مجموع الأنشطة التخطيطية، ومن أهمها عدم توفر الإهتمام الكافي بالتطورات الحديثة في مجال التخطيط الإستراتيجي وما يتعلق به من أحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال، إلى جانب عدم إهتمام المصرف بنشر الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجال التخطيط والتفكير الإستراتيجي، وربما يعزى سبب ذلك هو قلة خبرة إدارة مصرف السلام الجزائر في مجال التخطيط الإستراتيجي وعدم اللجوء إلى مستشارين خارجيين مختصين في المجال. **ونخلص من ذلك إلى أن مصرف السلام الجزائر يعطي عناية لنشاط التخطيط بالمصرف بنسبة (78%)، وهي بتقدير لفظي نسبة (جيدة).**

2. قياس درجة توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي الفعال لدى مصرف السلام الجزائر، والجدول رقم (3–4) يوضح ذلك:

[1] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2020**، ص 16–21.

الجدول رقم (3-4): المتطلبات الأساسية لفعالية التخطيط الاستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر

الرقم	البند	متوفر	غير متوفر
01	**دعم وتأييد الإدارة العليا:**	1	0
	تملك الإدارة العليا للمصرف قناعة تامة بأن التخطيط الاستراتيجي يوحد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك.		
02	يوجد دعم لجهود التخطيط من قبل الإدارة العليا للمصرف.	1	0
03	يوجد دعم لجهود التخطيط من قبل الإدارة الوسطى من خلال المبادرة في وضع خطط استراتيجية على مستوى جميع إدارات وأقسام وفروع المصرف، والعمل على حث الموظفين للإلتزام بها .	0	1
04	**الموارد المالية:**	1	0
	تخصص إدارة المصرف جزء من الموازنة لدعم عملية التخطيط الإستراتيجي بجميع مراحلها على كافة مستويات المصرف.		
05	تخصص إدارة المصرف مخصصات مالية كافية لأغراض دعم أنشطة التخطيط المختلفة (التنمية الإدارية، الابتكار، البحوث والدراسات، التسويق،...الخ) .	1	0
06	**القيادة:**	0	1
	جميع مدراء المصرف يتمتعون بمواصفات المدير الإستراتيجي.		
07	يمتلك المصرف قيادة فعالة قادرة مستقبلا على تنفيذ رؤية ورسالة المصرف ومتطلباته الاستراتيجية.	1	0
08	**المهارات الإدارية:**	0	1
	تمتلك إدارة المصرف كفاءات إدارية (عاملين، موظفين ...الخ) تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها.		
09	يستعين المصرف بخبراء متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي من الخارج بهدف الاستفادة من خبرتهم العملية.	0	1
10	**الموارد المعرفية:**	1	0
	يتوفر لدى المصرف نظام معلومات شامل وديناميكي وموحد.		
11	تتناسب المعلومات المتاحة لإدارة المصرف مع احتياجات عملية التخطيط الاستراتيجي بالكمية والدقة والتوقيت المناسب.	1	0
12	يتوفر لدى المصرف نظام معلومات خاص بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي.	0	1
	العمليات والإجراءات:		

13	تضع إدارة المصرف الخطط بشكل مفصل بحيث تشمل كافة الخطوات الإجرائية والتنفيذية والتشغيلية حتى أدنى المستويات.	1	0
14	يتم تطوير السياسات والاجراءات لتتوافق مع متطلبات كل خطة استراتيجية جديدة.	1	0
15	**الوقت:**	1	0
	يتوفر لدى المصرف نظام لإدارة الوقت خاص بمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي (إجتماعات، جلسات مناقشة، ...الخ)..		
16	يلتزم فريق اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية (فريق العمل) بالمصرف بعقد لقاءات دورية (ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية) لمناقشة مدى التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراجعتها .	1	0
17	تحرص إدارة المصرف على وضع الخطط في الأوقات المحددة.	1	0
18	**الشمولية:**	1	0
	يتم وضع خطة استراتيجية على مستوى المصرف ككل وعلى مستوى جميع الوحدات والاقسام من المصرف.		
19	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف البعد المالي	1	0
20	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد العملاء	1	0
21	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد العمليات الداخلية	1	0
22	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد النمو والتعلم التنظيمي	1	0
23	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد البيئة و المجتمع	1	0
24	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد الضوابط الشرعية	1	0
25	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد القواعد و الإجراءات الرقابية	1	0
26	يوجد توازن في الأبعاد الخاصة بالخطة الإستراتيجة	0	1
27	**الثقافة التنظيمية الملائمة:**	0	1
	هناك استجابة من قبل جميع المدراء في المصرف لتوجه الإدارة العليا نحو التخطيط الإستراتيجي وفق أسسه العلمية.		
28	**المشاركة:**	1	0
	تعتمد الإدارة العليا للمصرف على الآلية التشاركية في اعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.		
29	**أنظمة الإتصال والتواصل:**	1	0
	طرق نقل وتبادل البيانات والمعلومات داخل وخارج المصرف واضحة.		
30	يوفر المصرف شبكة اتصالات تتميز بسرعة الاتصال ونقل المعلومات تخدم عملية لتخطيط الاستراتيجي .	1	0

31	تتبع قيادة المصرف أسلوب ونمط إتصال يؤمن بالإرسال والإنصات لما يراه المرؤوس.	0	1
32	يوفر المصرف تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية.	1	0
33	تراعي الإدارة للمصرف عند عرضها للمعلومات قدرة المرؤوسين على الفهم والاستيعاب.	1	0
34	**نظام الحوافز:**	1	0
	تقوم الإدارة العليا للمصرف بتقدير الجهود المبذولة من قبل المدراء والموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي.		
35	**تشجيع الإبتكار:**	1	0
	يتم تشجيع العاملين لإيجاد حلول ابتكارية تساهم في تطوير الخطة الاستراتيجية.		
36	**المرونة:**	1	0
	يتم تعديل الخطط حسب التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.		
37	**الهيكل التنظيمي:**	1	0
	تقوم ادارة المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي بما يدعم رؤية ورسالة المصرف ومتطلبات العمل.		
38	يقوم المصرف بتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بما يتوافق ومتطلبات كل خطة استراتيجية ثلاثية جديدة.	1	0
39	**إدارة الأداء:**	1	0
	يقوم المصرف بتطوير معايير ومقاييس كمية تساعده على الالتزام بالخطط الموضوعة وعدم الانحراف عنها.		
40	يقوم المصرف بتطوير معايير ومقاييس كيفية تساعده على الالتزام بالخطط الموضوعة وعدم الانحراف عنها.	0	1
41	تقوم القيادة بالمصرف بالتحقق بنفسها بشكل مستمر من مدى التزام العاملين بالخطط التفصيلية الموضوعة.	1	0
42	تقوم ادارة المصرف بوضع نظام لتحليل اسباب عدم القدرة والالتزام بتنفيذ الخطط.	0	1
إجمالي العبارات: 42		**32**	**10**
النسبة الإجمالية: 100%		**%76**	**%24**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الدراسة الميدانية خلال الفترة (2020-2022).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) عموما، أن درجة توفر المتطلبات الأساسية لفعالية عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر تمثل نسبة (76%)؛ وقد تم حساب هذه

النسبة بقسمة مجموع متطلبات التخطيط الإستراتيجي المتوفرة لدى مصرف السلام الجزائر على مجموع المتطلبات التخطيطية الواجب توفرها، حيث تقيس هذه النسبة مدى توفر العوامل التي تساعد على إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف، بإعتبار أن توفر نشاط التخطيط الإستراتيجي بالمصرف وحده لا يكفي. وبنظرة تفصيلية لنتائج الجدول رقم (3-4) يتضح بأن:

- الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر توفر التأييد والدعم المادي والمعنوي لجهود التخطيط الإستراتيجي ، ويظهر ذلك من خلال استحداث المصرف لمكتب خاص بتطوير الخطط الإستراتيجية وإدارتها – كما أشرنا إليه سابقا– ، إلى جانب تخصيص الإدارة لجزء من الموازنة المالية لدعم عملية التخطيط الإستراتيجي بجميع مراحلها على كافة المستويات الإدارية لإستعمالها مثلا في التدريب المتخصص للموظيفين، مواءمة هيكلة الأجور والحوافز، التطوير المهني لإختصاصي الشريعة، إثراء البحوث التي تهتم بصناعة المالية الإسلامية...وغيرها.
- يتوفر لدى المصرف نظام معلومات داخلي مرن وموحد يوفر المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمصرف بالتوقيت المناسب لها، حيث يظهر ذلك من خلال حرص المصرف على إعادة الهيكلة الشاملة لنظم المعلومات بهدف تعزيز التواصل والتنسيق بين إدارات المصرف المختلفة، حيث تم في الآونة الأخيرة استحداث ثلاثة (03) إدارات لنظم المعلومات واحدة منها مختصة في تطوير نظم المعلومات والتي تعمل للتأسيس لمشروع "البنك الرقمي"، والأخرى خاصة بالأمن السيبراني (أمن نظم المعلومات)، إلى جانب استحداث نظام مركزي موحد بمعايير عالمية (T24 Servers CPI Servers) والذي يعتبر من البرامج الرائدة في العمل عموما، والمجال الإسلامي خصوصا، ووظيفته تيسير وتسهيل جميع الأمور الإدارية والتي تتعلق بمتابعة العمليات، الخطط، الرؤية ...الخ. أما فيما يتعلق بالمعلومات المرتبطة بالبيئة الخارجية (العامة

والخاصة)، فمن خلال الدراسة الميدانية تبين بأن لجنة التخطيط تعاني من نقص تلك المعلومات وصعوبة في الحصول عليها من قبل الأطراف أو المنظمات المعنية؛

- إمتلاك المصرف لقيادة كفؤة تتمتع بمواصفات المدير الإستراتيجي، حيث تبين من خلال المقابلة الشخصية مع بعض من مدراء الإدارة العليا (مديرة مكتب الإستراتيجية، مدير خلية الإتصال والتسويق، مدير الرقابة الشرعية) بأنهم يتمتعون ببعض من مواصفات المدير الإستراتيجي مثل قدرتهم على الإبتكار، التقدير والتنبؤ بالمستقبل، إلى جانب امتلاكهم لرؤية مستقبلية يطمحون من خلالها لريادة المصرف في مجال الصيرفة الإسلامية على المستوى المحلي والمغاربي، وخاصة بعد نجاح تجربة مصرف السلام البحرين في هذا المجال، الأمر الذي منحهم تحفيزا للإستفادة من تجربته لتحقيق قفزة نوعية في مسيرته المهنية؛
- حرص إدارة مصرف السلام الجزائر على تطوير السياسات والإجراءات للتوافق مع متطلبات كل خطة استراتيجية جديدة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المرجوة، حيث يظهر ذلك من خلال إعتماد المصرف لهيكل تنظيمي مرن يمكن المصرف من تنفيذ كافة المهام المناطة به لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- تقوم إدارة مصرف السلام الجزائر في إطار عملية التخطيط الإستراتيجي بتخصيص وقت كافي لتطوير الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ومتابعتها، فمن خلال الدراسة الميدانية تبين بأن لجنة التخطيط الإستراتيجي التي يتم تعيينها من قبل قيادة المصرف تقوم بعقد عدة اجتماعات في إطار تطوير مشروع الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، حيث يتم عقد لقاءات أولية لتحديد المهام والواجبات، ولقاءات تتم على امتداد 3 أو 4 أشهر خاصة بتطوير مشروع الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى الإجتماعات الدورية (ربع سنوية، سنوية) تسمى بإجتماعات (CODIR) لمناقشة مدى التقدم في تنفيذها إضافة إلى تقييم أداء المشاريع والفروع؛

- يراعي المصرف مبدأ الشمولية في إعداد الخطط، حيث يظهر ذلك من خلال تغطية الخطط الإستراتيجية الثلاثية لأغلب الأبعاد المهمة الموجودة ببطاقة الأداء المتوازن (BCS) والتي تشمل البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم التنظيمي. وإضافة لذلك قام المصرف بإضافة أبعاد خاصة إلى خطته الإستراتيجية تتمثل في بعد القواعد والإجراءات الرقابية، بعد الضوابط الشرعية، بعد البيئة والمجتمع.
- تعتمد قيادة المصرف على الآلية التشاركية في تطوير الخطط الإستراتيجية ولكن بنسبة متوسطة، حيث يتم إعداد الخطط الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا للمصرف من خلال تشكيل لجنة خاصة والتي تم الإشارة إليها سابقا، أما الإدارة الوسطى والإدارات التشغيلية فترسل إليها ملخصات الخطط الإستراتيجية ويطلب منها إعداد ميزانية تقديرية خاصة بكل إدارة وبكل فرع، ويتم إعادة إرسالها لمكتب الإستراتيجية لعمل الخطط السنوية؛ ويعود سبب عدم إعتماد المصرف للمشاركة المطلقة لكافة المدراء والعاملين في تطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية ربما إلى نقص الوعي التخطيطي لديهم؛
- يوفر المصرف عدة طرق لنقل وتبادل المعلومات على غرار الإجتماعات الدورية والمناقشات وجلسات التركيز والمحادثات الهاتفية الجماعية...وغيرها. ولتعزيز التواصل الداخلي بين كافة موظفي المصرف، قامت خلية التسويق والإتصال باصدار مجلة شهرية، والتي تعتبر فضاء مفتوحا لجميع الموظفين للتعبير عن آرائهم من أجل ترسيخ بيئة عمل ايجابية ومتينة من خلال المشاركة سواء بمقالات أو بأفكار لمنتجات جديدة أو اقتراحات لتحسين مناخ العمل.
- تهتم إدارة المصرف في مجال إدارة الأداء بتطوير معايير ومقاييس كمية وكيفية تساعد إدارة المصرف على الإلتزام بالخطط الموضوعة وعدم الإنحراف عنها. ويتم ذلك بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن (BCS) كمنهجية معيارية لإدارة الأداء والتي يقوم المصرف من خلالها

بتقييم أدائه بشكل سنوي. إلا أن العمل بهذه البطاقة هو مقتصر فقط على الإدارة العليا ولم يتم تعميمه على باقي الإدارات والفروع. **وبناء على كل ما سبق، نخلص إلى أن مصرف السلام الجزائر يتوفر لديه مجموعة من المتطلبات الأساسية المساعدة على فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي بنسبة (76%)، وبتقدير لفظي هي نسبة (جيدة).**

3. قياس درجة توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح بمصرف السلام الجزائر، والجدول رقم (3-5) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-5):عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح المتوفرة بمصرف السلام الجزائر

الرقم	البند	متوفر	غير متوفر
01	يمتلك المصرف رسالة معلنة	1	0
02	يمتلك المصرف رؤية استراتيجية معلنة	1	0
03	يمتلك المصرف منظومة قيمية معلنة	1	0
04	يمتلك المصرف خطة استراتيجية مكتوبة تتضمن أهداف استراتيجية محددة.	1	0
05	يتم دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة الحدوث بالمصرف.	1	0
06	يتم دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف بالمصرف.	1	0
07	تقوم الإدارة العليا بالمصرف بوضع أهداف عامة ومتخصصة ومحددة وواقعية لجميع النشاطات التي يتولاها المصرف.	1	0
08	تختار إدارة المصرف البدائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأنسب بما يتلائم مع الظروف الداخلية والخارجية للمصرف.	1	0
09	يمتلك المصرف خطط تنفيذية وتشغيلية وبرامج عمل على مستوى الوحدات والأقسام موثقة وفق أهداف ومؤشرات ومسؤوليات محددة بوضوح.	1	0
	إجمالي العبارات: 09	**09**	**0**
	النسبة الإجمالية: 100%	**%100**	**%0**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الدراسة الميدانية خلال الفترة (2020-2022).

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن نسبة توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر إلى إجمالي العناصر التخطيطية الواجب توفرها تمثل (100%)، وقد تم حساب هذه النسبة بقسمة مجموع العناصر التخطيطية المتوفرة بمصرف السلام الجزائر على مجموع الأنشطة الواجب توفرها. حيث يقيس هذا المؤشر درجة وعي الإدراة العليا بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وعناصره ومدى أهميته في تحقيق التوجه المستقبلي للمصرف.

وبناء على معلومات الدراسة الميدانية ومضمون التقارير المنشورة على الموقع الرسمي للمصرف، تبين بأن المصرف يقوم بتحديد أهدافه الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به، وبعدها يقوم بإعداد البرامج والإجراءات التفصيلية المساعدة على تنفيذ ها.

كما يقوم مصرف السلام الجزائر بنشر رؤيته ورسالته ومنظومة قيمه في موقعه الإلكتروني وفي جميع المخاطبات الرسمية الصادرة وفي إصدارات المصرف الدورية (التقارير السنوية، مجلة السلام)، والتي يتم توزيعها على كل الجهات التي تتعامل مع المصرف من مصارف أخرى (إسلامية أو تقليدية)، ومؤسسات مالية، وجهات حكومية، وعملاء...الخ، كما أنه يتم طباعتها في جميع البطاقات المصرفية التي يصدرها المصرف لكافة عملائه.

ومع ذلك تجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن وجود كافة عناصر التخطيط الإستراتيجي في أية منظمة لا يكفي وحده لنقول عن أية منظمة أنها مدركة لأهمية التخطيط الإستراتيجي بصفة مطلقة، وذلك لأن الكثير من المنظمات تمتلك جميع عناصر التخطيط الإستراتيجي ولكنها تجهل آليات استخدامها وتفعيلها والإستفادة منها للوصول لأهدافها. وبالتالي إستلزم الأمر قياس المزيد من المؤشرات والتي شملت مؤشر درجة توفر المراحل التخطيطية ومؤشر درجة توفر المعايير المعتمدة في صياغة مكونات الخطة الإستراتيجية بمصرف السلام الجزائر. **ونخلص من ذلك إلى أن**

مصرف السلام الجزائر يحرص على تبني نهج التخطيط الإستراتيجي بجميع عناصره الرئيسية بنسبة (100%)، وبتقدير لفضي هي نسبة (ممتازة).

4. قياس نسب توظيف الأدوات والتقنيات التخطيطية في عملية التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر، والجدول رقم (3-6) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-6): نسبة توظيف الأدوات والتقنيات التخطيطية في عملية التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر

الرقم	البند	متوفر				غير متوفر
		بإنتظام	مرارا	أحيانا	نادرا	
	أدوات جمع المعلومات:					
	أدوات تقليدية:					
01	الإستبيانات (Questionnaire)	0	0	1	0	0
02	المقابلات(Interview)	0	1	0	0	0
03	الملاحظات (Observation)	0	1	0	0	0
	أدوات التفكير المنهجي:					
04	العصف الذهني بأنواعه (Brain Storming)	0	0	1	0	0
05	تحليل البيئة الخارجية العامة (PESTEL)	0	1	0	0	0
06	شجرة التفريغ المنطقي	0	0	0	0	1
07	مجموعات التركيز (Focus Groups)	0	0	0	0	1
08	النزهة العقلية (Excursion Tecnique)	0	0	0	0	1
09	الإثارة الذهنية (Provocation Thinking)	0	0	0	0	1
10	التخيل المؤطر (STRUCTURED iMAGINATION)	0	0	0	0	1
11	طريقة دلفي (Delphi Method)	0	0	0	0	1
12	مخطط السمكة و التأثير (مخطط هيكل السمكة)	0	0	0	0	1
13	طريقة الحوار الاستفهامي	0	0	0	0	1
14	الإدارة بالأهداف	0	0	0	0	1
	أدوات التحليل الإستراتيجي البيئي:					
15	المسح البيئي (Environmental Scanning)	0	1	0	0	0
16	تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis)	0	0	0	0	1

17	عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors)	0	0	0	0	1
18	نسب الكفاءة لتقييم الأداء الداخلي	0	0	1	0	0
	VIRO	0	0	0	0	1
19	تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis)	0	0	0	0	1
20	تحليل سوات (SWOT)	1	0	0	0	0
	أدوات التحليل للإختيار الاستراتيجي:					
21	المقارنات المعيارية (Benchmarking)	0	0	1	0	0
22	تحليل الإتجاهات	0	0	0	0	1
23	تخطيط السيناريو (Scenario Planning)	0	0	0	1	0
24	تحليل المحفظة (Portofolio Analysis)	0	0	0	0	0
25	تحليل ماذا لو؟ (What If Analysis)	0	0	0	0	1
26	تحليل أصحاب المصالح (Stakeholders Analysis)	0	0	0	0	1
	أدوات تحليل القوى التنافسية:					
27	نموذج تحليل العوامل الخمسة ل بورتر (Porter's Five Forces)	0	0	0	0	1
28	مصفوفة الشخصية التنافسية Competitive Profile Matrix (CPM)	0	0	0	0	1
29	مصفوفة ماكنزي+ جينرال الكتريك GE	0	0	0	0	1
	أدوات مساعدة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية:					
30	مخطط غانت (Gant)	0	0	0	0	1
31	برنامج (Ms Project)	0	0	0	0	1
32	بطاقة الاداء المتوازن (BCS)	1	0	0	0	0
	إجمالي العبارات: 33	**11**				**22**
	النسبة الإجمالية: 100%	**%33**				**%67**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الدراسة الميدانية خلال الفترة (2020–2022).

يظهر من خلال الجدول رقم (3–6) أعلاه، أن نسبة توظيف الأدوات والتقنيات التخطيطية إلى إجمالي الطرق والتقنيات الواجب إستخدامها تمثل نسبة (33%)، حيث تم حساب هذا المؤشر من خلال قسمة مجموع الأدوات والتقنيات التخطيطية المعتمدة في عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر على إجمالي الطرق والتقنيات الواجب إستخدامها. حيث تقيس هذه النسبة

مدى قدرة مصرف السلام الجزائر على التحليل الإستراتيجي لبيئته الداخلية والخارجية بالدقة والفعالية اللازمتين، بما يسهم في التعرف على نقاط القوة والضعف وإكتشاف الفرص الممكن إستثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المصرف. وبنظرة تفصيلية لنتائج الجدول رقم (3-6) يتضح بأن:

- إدارة المصرف تستخدم بعض الأدوات التخطيطية في عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية. فبالنسبة إلى أدوات جمع المعلومات، نلاحظ أن المصرف يهتم أكثر بتوظيف الأدوات التقليدية والتي تشمل الإستبيانات، المقابلات والملاحظات " مرارا"، مقارنة بأدوات التفكير المنهجي والتي اقتصرات فقط على استخدام العصف الذهني وأداة PESTEL " أحيانا"، والتي غالبا ما يستعين بها المصرف لمعالجة القضايا الإستراتيجية التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المصرف. وربما يعود سبب عدم استخدام أدوات التفكير المنهجي بشكل مكثف إلى عدم مواكبة الإدارة العليا للمصرف للتطورات الحديثة في مجال التخطيط الإستراتيجي ؛
- بالنسبة غلى أدوات التحليل الإستراتيجي البيئي، فإنه على ما يبدو من نتائج الجدول السابق رقم (3-6) أن طريقة تحليل سوات SWOT – والتي شاع استعمالها في التخطيط الاستراتيجي عند أغلب المنظمات– تستخدم بصورة "منتظمة" كطريقة مرغوبة لدى مصرف السلام الجزائر في عملية التحليل الإستراتيجي البيئي مقارنة بالأدوات الأخرى، وربما يعود سبب ذلك إلى عدم معرفة الجهة المختصة بالتخطيط بوجود أدوات أخرى للتحليل الإستراتيجي عدا تحليل SWOT، وفي حقية الأمر يعتبر أغلب الباحثين في مجال التخطيط الإستراتيجي المعاصر بأن تحليل SWOT هو أدنى مستوى للتحليل ولا يكفي وحده لإعتماد خطة إستراتيجية دقيقة وسليمة.

- بالنسبة لأدوات تحليل الخيار الإستراتيجي، نلاحظ اعتماد المصرف أداتين فقط من أصل ست (06) أدوات مذكورة في الإستمارة، وهما " المقارنة المعيارنة" " أحيانا" و" التخطيط بالسيناريو" " نادرا" . ومن خلال الدراسة الميدانية تبين بأن آليات استخدام هاتين الأداتين لا تتم بطريقة علمية مدروسة معمقة وإنما يتم استخدامها بطريقة سطحية. وربما يعزى سبب ذلك إلى نقص توفر موارد بشرية لدى المصرف لديها خبرة كافية فيما يخص أدوات تحليل الخيار الاستراتيجي؛
- لا يتم توظيف أدوات تحليل المنافسة أو (تحليل بيئة الصناعة) والإكتفاء فقط بتحليل SWOT والمقارنات المرجعية في تحليل المنافسين، وربما يرجع سبب ذلك إلى طبيعة المنظومة المصرفية الجزائرية وتحديدا طبيعة البيئة التنافسية التي يعمل من خلالها مصرف السلام الجزائر وباقي المصارف عامة، حيث ترى إدارة المصرف بأنه لا يوجد دواعي لبذل مجهود كبير لأجل وضع استراتيجية تنافسية لإستقطاب العملاء، لأن الطلب موجود في السوق بإعتبار أن السوق الجزائرية هي سوق واعدة، وبمعنى آخر أن كل المصارف العاملة في الجزائر تحقق أرباحا معتبرة ومادام أنها ترى بأنها تحقق أرباح معتبرة، ومحفظتها سليمة، ونسبة التعثر قليلة، إذن في هذه الحالة لا تحتاج إلى بذل مجهود أكبر في تحليل بيئة الصناعة لأن البيئة المصرفية الجزائرية بمعطياتها أصلا ليست تنافسية ولا تدعم التميز وهي تدعو لذلك وتفرض ذلك. وتبقى مسألة التنافسية بين المصارف العاملة في الجزائر بسيطة جدا وهي محصورة في قضية كمية الأرباح، ونسب الإستحواذ على المتعاملين.
- بالنسبة للأدوات المساعدة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية وإدارتها، فنلاحظ استخدام مصرف السلام الجزائر لبطاقة الأداء المتوازن (BCS) بصورة "منتظمة" دون غيرها من الأدوات المذكورة، ويظهر ذلك من خلال ما ورد في التقارير السنوية لمصرف السلام الجزائر للفترة (2019–2021)، حيث قام المصرف بتطوير منهجية معيارية لإدارة الإستراتيجية من خلال

مراجعة بطاقة الأداء المتوازن بحسب أفضل الممارسات والمعايير، حيث تم وضع مؤشرات أداء موضوعية وكمية لقياس مدى الإلتزام والتقدم بالتنسيق مع الإدارات والخلايا المعنية بهدف متابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة، إضافة إلى تحقيق التوازن بين العناصر المشتركة للأداء المؤسسي والأهداف الطويلة الأجل والبيانات الكمية والوصفية. **ونخلص مما سبق إلى أن قدرة مصرف السلام الجزائر على التحليل الإستراتيجي البيئي تمثل نسبة (34%)، وبتقدير لفظي تعتبر نسبة (متوسطة).**

5. قياس مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمراحل الصحيحة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والجدول رقم (3–7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3– 7): المراحل الصحيحة لعملية التخطيط الاستراتيجي المطبقة من قبل مصرف السلام الجزائر

الرقم	البند	متوفر	غير متوفر
	مرحلة التخطيط للتخطيط:		
01	يتم تشكيل فريق خاص للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي تحت اشراف الإدارة العليا للمصرف.	1	0
02	يتم تحديد جميع أصحاب المصالح من داخل وخارج المصرف، والذين سيشاركون في صياغة الاستراتيجية وتحقيق رؤية المصرف.	1	0
03	يتم تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات للمديرين والعاملين بالمصرف باختلاف مستوياتهم الادارية.	1	0
04	يتم تحديد جميع المعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي مسبقا من مصادرها الأساسية.	1	0
05	يتم الإتفاق على النموذج الملائم لعملية التخطيط الاستراتيجي بالمصرف.	0	1
06	يتم تحديد منهجية واضحة تحوي خطوات متتالية تشرح جميع المراحل والخطوات التي سيتبعها الفريق في عملية التخطيط الاستراتيجي.	1	0
07	يتم توثيق كل ما سبق من خطوات في وثيقة خاصة بنظام التخطيط الاستراتيجي.	1	0

08	يتم نشر وثيقة مشروع نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع المستويات الادارية بالمصرف.	0	1
09	**مرحلة تحديد التوجه الإستراتيجي:**		
	يتم تنظيم ورشة عمل لفريق التخطيط الاستراتيجي لتحليل والاتفاق على رؤية موحدة تخدم جميع أصحاب المصالح.	1	0
10	يتم صياغة الرؤية الإستراتيجية للمصرف بمراعاة جميع المعايير والأسس العلمية.	0	1
11	يتم توثيق الرؤية الاستراتيجية في صيغتها النهائية في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي.	1	0
12	يتم عقد ورشة عمل لفريق التخطيط الاستراتيجي لمراجعة رسالة المصرف وتطويرها.	1	0
13	يتم مراجعة وتطوير الرؤية الاستراتيجية والرسالة ومنظومة القيم بصفة دورية (كل ثلاث (03) سنوات).	0	1
14	يتم تحديد عوامل النجاح الهامة لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.	0	1
15	**مرحلة جمع المعلومات:**		
	يتم تنظيم ورش عمل لجمع المعلومات المناسبة عن الوضع الحالي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمصرف بهدف اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الحالية.	1	0
16	يتم تنظيم ورش عمل يتم من خلالها جمع المعلومات المناسبة عن الوضع المستهدف في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمصرف بهدف تحديد نقاط القوة ونقط الضعف والفرص والتهديدات في المستقبل.	1	0
17	يأخذ المصرف في الحسبان العوامل الإقتصادية ذات التأثير المباشر على عمله عند دراسة البيئة الخارجية.	1	0
18	يأخذ المصرف في الحسبان التشريعات السائدة في بيئة الأعمال في بيئته الخارجية.	1	0
19	يحرص المصرف على دراسة المتغيرات الإجتماعية والثقافية في بيئته الخارجية.	1	0
20	يهتم المصرف بإجراء أبحاث حول المتغيرات التقنية في بيئته الخارجية.	1	0
21	يهتم المصرف بدراسة العوامل البيئية في بيئته الخارجية.	1	0
22	يهتم المصرف بإجراء أبحاث حول كل ما يتعلق بالمصارف الأخرى المنافسة.	1	0
23	يتم تقييم أداء المصرف من خلال مراجعة الخطط السابقة للتعرف على أهم التحديات والمصاعب التي واجهت تطبيقها وما تم تحقيقه من تلك الخطط.	1	0

24	يقوم المصرف بعقد ورش عمل لجمع معلومات عن محفظة خدمات المصرف لاستخراج أهم نقط القوة و نقط الضعف .	1	0
25	يقوم المصرف بجمع معلومات حول المتطلبات التنظيمية (النظم والتقنية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، فلسفة الإدارة، العمليات والاجراءات، الموارد المتاحة، إدارة الأداء...الخ) التي تدعم عملية استراتيجية المصرف.	1	0
26	هناك توازن في المعلومات التي يتم جمعها من قبل المصرف (كمية، كيفية).	0	1
27	يتم توثيق كل المعلومات التي تم جمعها عن البيئة الداخلية والخارجية توثيقها في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي المصرفي.	1	0
28	**مرحلة التحليل الإستراتيجي البيئي:** يتم تنظيم ورشات عمل لتحليل أهم نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمصرف.	1	0
29	يتم تنظيم ورشات عمل لتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمصرف.	1	0
30	يتم توثيق نتائج تحليل البيئتين في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي.	1	0
31	**مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية:** يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمصرف.	1	0
32	توضع الأهداف التنفيذية (السنوية) المطلوب تحقيقها لكل إدارة / قسم على حدة.	1	0
33	يتم تحديد أهداف تشغيلية مفصلة مع وضوح المسؤوليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.	1	0
34	يتم تحديد مؤشرات انجاز / تتبع لكل هدف استراتيجي .	1	0
35	يتم صياغة جميع الأهداف المتعلقة بالخطة الاستراتيجية للمصرف وفقا لمعايير SMARTER.	1	0
36	يتم تحديد أهداف استراتيجية متوافقة مع السياسة العامة للدولة	1	0
37	**مرحلة تحديد الموقف الاستراتيجي وصياغة البدائل الاستراتيجية :** يتم تحديد الموقف الاستراتيجي للمصرف بناء على نتائج دمج تحليل البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية.	1	0
38	يقوم المصرف بعقد ورشات عمل للتعرف على كافة البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامه.	1	0
39	يتم فحص ومناقشة وتعديل البدائل المقترحة من قبل فريق التخطيط للتعرف على البديل المناسب للمصرف	1	0

40	يتم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمصرف	1	0
41	يتم رفع الخيار الاستراتيجي لمجلس الادارة للحصول على الموافقة.	0	1
42	**مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية:** يتم تجميع جميع نتائج المراحل السابقة وتوحيدها في خطة استراتجية موحدة.	1	0
43	يتم رفع الخطة الاستراتيجية لمجلس الادارة للحصول على الموافقة	1	0
44	يقوم المصرف بإعلان الخطة الاستراتيجية لجميع المدراء ورؤساء الاقسام بالمصرف .	1	0
45	**مرحلة صياغة الخطط التنفيذية والخطط التشغيلية:** يتم عقد ورش عمل على مستوى كل ادارة في المصرف لتطوير خطة تنفيذية وتشغيلية وفق أهداف ومعايير ومؤشرات ومسؤوليات وتكلفة الانجاز.	1	0
46	يتم عقد ورش عمل على مستوى كل مجال وظيفي في المصرف لتطوير خطة تنفيذية وتشغيلية وفق أهداف ومؤشرات ومسؤوليات وتكلفة الانجاز.	1	0
47	يتم عقد ورش عمل على مستوى كل الفروع التابعة للمصرف لتطوير خطة تنفيذية وتشغيلية وفق أهداف ومؤشرات ومسؤوليات وتكلفة الإنجاز.	1	0
48	يتم رفع جميع الخطط التنفيذية والتشغيلية إلى مجلس الادارة للحصول على الموافقة .	1	0
49	يتم تجميع جميع الخطط (الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية) وتوثيقها في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي المصرفي.	1	0
50	**مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها:** يتم رصد جميع المتغيرات غير المتوقعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمصرف أثناء مرحلة التنفيذ.	1	0
51	يتم عقد اجتماعات دورية للإدارة العليا المصرف لمراجعة مؤشرات الأداء التشغيلية بصورة منتظمة (شهريا/ / ربع سنوية /فصليا) لتفادي التأثيرات السلبية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية.	1	0
52	يقوم المصرف بتعيين لجنة خاصة بمتابعة تنفيذ الأهداف التشغلية ورصد جميع المشاكل المتعلقة بها.	0	1
53	يقوم المصرف بمتابعة التغيرات التي طرأت على البيئة الخارجية والداخلية والتي لم يتم الإشارة إليها سابقا (خلال مرحلة جمع المعلومات الأولى).	1	0
54	**مرحلة التقييم والتقويم (التغذية العكسية):** يقوم المصرف بإعادة اجراء التحليل الداخلي لتحديد الفرص والتهديدات التي طرأت بصورة مفاجئة على البيئة الخارجية للمصرف .	1	0

55	يقوم المصرف بإعادة التحليل الداخلي لتحديد نقط القوة ونقط الضعف الجديدة.	1	0
56	يقوم المصرف باعادة تعديل الأهداف الاستراتيجية لتتماشى مع التغيرات الحالية	1	0
57	يقوم المصرف بتعديل جميع الخطوات المتعلقة بصياغة الخطة التنفيذية والتشغيلية .	1	0
58	يتم توثيق كل التعديلات في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي.	0	1
إجمالي العبارات: 58		**49**	**9**
النسبة الإجمالية: 100%		**%84**	**%16**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معلومات الدراسة الميدانية خلال الفترة (2020-2022).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7)، أن درجة تبني مصرف السلام الجزائر للمراحل الصحيحة في عملية التخطيط الإستراتيجي تمثل نسبة (84%). وقد تم حساب هذه النسبة بقسمة مجموع المراحل التخطيطية المستخدمة في مصرف السلام الجزائر على مجموع المراحل التخطيطية الواجب توفرها. حيث تقيس هذه النسبة مدى تطبيق مصرف السلام الجزائر للمراحل العلمية السليمة في عملية التخطيط الإستراتيجي والتي تساهم بدورها في إنجاح العملية التخطيطية وتفادي عدة عراقيل من شأنها أن تعرقل عملية التخطيط.

وبناء على نتائج الجدول السابق، نلاحظ بأن إدارة المصرف تمارس أغلب خطوات مرحلة التخطيط للتخطيط، ومن خلال الدراسة الميدانية وإطلاع الطالبة على المنهجية المعتمدة لدى المصرف لتطوير الخطط الإستراتيجية خلال الفترات (2016-2018)، (2019-2021)، (2022-2024)، تبين بأن المصرف من خلال الخطة الاستراتيجية الأخيرة قام بإتباع منهجية علمية جديدة تضمنت بعض خطوات مرحلة التخطيط للتخطيط، وذلك على عكس ما كانت عليه العملية التخطيطية من قبل، حيث لم تكن هنالك منهجية من الأساس وكان التخطيط لا يتم بطريقة

علمية ممنهجة ومدروسة مسبقا وفق مراحل وخطوات مدروسة. وقد تضمنت مرحلة التخطيط للتخطيط الواردة في منهجية التخطيط لدى مصرف السلام الجزائر أهم الخطوات التالية[1]:

- إنشاء فريق عمل داخل المصرف "لجنة إعداد المخطط الاستراتيجي للمصرف 2022-2024" برئاسة وإشراف الإدارة العامة؛
- تنظيم ورشة عمل إعداد الخطة الاستراتيجية؛
- ترتيب إجتماعات اللجنة.

وفيما يخص مرحلة تحديد التوجه الإسترتيجي للمصرف، تظهر لنا نتائج نفس الجدول بأن فريق التخطيط لا يعطي إهتمام كبير لهذه المرحلة بالقدر الذي يمنحه لمرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية، حيث تقتصر هذه المرحلة على المراجعة البسيطة لكل من رسالة ورؤية المصرف وغالبا لا يتم تغييرها أو تطويرها. وتجدر الإشارة في هذا المقام، بأن عدم تطوير رسالة ورؤية المصرف في جلسات التخطيط الإستراتيجي لدى مصرف السلام الجزائر لا تعني غيابها وعدم وضوحها لدى القائمين على شؤون المصرف، وإنما يمكن أن تكون الرؤية في ذهن القيادة ويتعمدون عدم نشرها.

أما مرحلة جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمصرف، فتظهر نتائج الجدول بأن لجنة التخطيط تقوم بأغلب الخطوات المذكرورة. حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية إلى جانب إطلاع الباحثة على منهجية التخطيط المعتمدة من قبل المصرف أن

[1] مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع وتطوير المنتجات، **وثيقة منهجية التخطيط الاستراتيجي**، مصرف السلام الجزائر.

لجنة التخطيط بمصرف السلام الجزائر تعتمد في عملية التحليل الاستراتيجي البيئي على الخطوات التالية[1]:

- تشخيص الوضع الحالي للمصرف من خلال انجازات كافة الاستراتيجيات السابقة للاستفادة منها والتعلم من الدروس المستفادة للتطوير على الاستراتيجية الحالية؛
- إجراء التحليل البيئي الرباعي للمصرف من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- توثيق نتائج التحليل في وثيقة الخطة الاستراتيجية.

وبناء على نائئج التحليل الإستراتيجي يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية والمتخصصة مع مراعات أغلب المعايير مثل ما أظهرته نتائج الجدول رقم (3-7) السابق.

وبالنسبة لمرحلة تحديد الموقف الإستراتيجي وصياغة البدائل الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الأهداف، فيتم ذلك بالاعتماد على خبرة القيادة في المجال بناء على ما أفرزته نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (تحليلSWOT)، ولا يتم الإستعانة بالأدوات التحليلية الخاصة لذلك.

أما فيما يخص مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية آليات تنفيذها، فمن خلال الزيارد الميدانية تبين بأن مديرة مكتب الاستراتيجية تقوم بصياغة ملخص عن أن أهم الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمجال التجاري، المالي، التسويقي...الخ، ثم بعد ذلك يتم إرسال تعليمات مرفقة بملخص الخطة الإستراتيجية إلى جميع المدراء المركزيين والفرعيين ومن أجل إعداد خطط لكل القطاعات والوحدات والأقسام الخاصة بالمصرف تتضمن مجموعة من الأهداف المتخصصة والأنشطة المرتبطة بها، ليتم بعد ذلك إرسالها إلى مديرة مكتب الإستراتيجية لتقييمها ووضع خطط عمل

[1] كتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع وتطوير المنتجات، **مرجع سابق**.

ضمن الخطة الاستراتيجية على أساس سنوي وربع سنوي، ووضع النشاطات الرئيسية والبرامج والمشاريع التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى تحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة، ووضع المؤشرات الكمية والكيفية، كما يتم في إطار عملية التنفيذ رفع تقارير الأداء ربع سنوية لمكتب الاستراتيجية توضح حالة التنفيذ لتقييم الأداء وإجراء تعديلات في حالة حدوث أي مستجدات في البيئة الخارجية وخاصة فيما يتعلق بالمتغيرات القانونية والإقتصادية.

وعموما يمكن القول بأنه برغم التزام مصرف السلام الجزائر بممارسة أغلب مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذه الممارسة تحتاج إلى تطوير أكثر من قبل إدارة المصرف، ويكون ذلك من خلال إضافة عدة خطوات وإستعمال عدة أدوات مهمة – سيتم التطرق إليها كمقترح في الفصل الرابع من هذه الدراسة– لضمان بدء العمل على أسس واضحة وتفادي أي أمر يعرقل المشروع لاحقا. **ومن ذلك نخلص إلى أن مصرف السلام الجزائر يمارس المراحل الصحيحة لعملية التخطيط الإستراتيجي بنسبة (84%)، وبتقدير لفظي تعتبر نسبة (جيدة).**

6. قياس مدى توظيف مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم الرسالة، والجدول رقم (3–8) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3– 8): المعايير الجيدة المتوفرة في بيان رسالة مصرف السلام الجزائر

الرقم	المعيار	متوفر	غير متوفر
01	تفسر سبب وجود المصرف والغرض الأساسي له	1	0
02	تحدد مجال أنشطة المصرف وأعماله	0	1
03	تحدد الأسواق وأماكن التواجد أو التوسع الجغرافي	0	1
04	تركز على المدى البعيد	1	0
05	تعبر عن فلسفة وقيم وأعراف المصرف	1	0
06	قابلة للتطبيق، يمكن تحويلها إلى سياسات وبرامج عمل	1	0
07	منظورة، مشرقة للآمال	1	0
08	متوجهة نحو العملاء	1	0

09	منسجمة مع الرؤية الإستراتيجية للمصرف	0	1
10	صياغتها اللغوية منسجمة ومترابطة	1	0
11	سهلة الفهم	1	0
إجمالي العبارات: 11		**08**	**03**
النسبة الإجمالية: 100%		**%73**	**%27**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية المنشورة على الموقع الإلكتروني الرسمي لمصرف السلام الجزائر.

يرصد لنا الجدول رقم (3-8) أعلاه، درجة تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في صياغة بيان رسالته والتي تمثلت بنسبة (73%)؛ حيث تم حساب هذه النسبة من خلال قسمة مجموع المعايير الموجودة بالرسالة الموضوعة من قبل مصرف السلام الجزائر على إجمالي معايير الرسالة السليمة؛ حيث تفيد قياس هذه النسبة في الوقوف على درجة وضوح مهمة المصرف بالنسبة إلى القائمين على شؤونه، بما يسهم ذلك في وضوح التوجه الإستراتيجي المستقبلي للمصرف.

وفي هذا الإتجاه، أشرنا آنفا إلى أن مصرف السلام الجزائري تبنى رسالتين (02) منذ نشأته سنة 2008 إلى غاية سنة 2021 أين تم إجراء بعض التعديلات عليها. وفيما يخص الرسالة الأولى- أنظر المطلب الثاني من نفس المبحث - فقد اتضح بأنها تفتقر إلى أغلب المعايير السليمة في صياغتها.

أما فيما يخص الرسالة المعتمدة حاليا فتشير نتائج الجدول عموما إلى أنها متوافقة مع بعض المعايير العلمية السليمة لكتابة الرسالة من حيث أنها تفسر سبب وجود المصرف والغرض الأساسي له وتحدد ما يقدمه المصرف للعملاء وهو توفير خدمات مصرفية وحلول مالية عصرية لجميع العملاء والمتعاملين، كما أنها تركز على المدى البعيد وتعبر عن فلسفة وقيم وأعراف المصرف ويظهر ذلك من خلال تقديم خدمات متميزة متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية،

وبمعنى آخر نجد أنها تضمنت قيمتي التميز والتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، إلى جانب أنها متوجهة نحو العملاء أو بمعنى آخر عائدها للعميل ويظهر ذلك في بيان رسالة مصرف السلام الجزائر في أنه تسعى لتحقق أفضل قيمة ومنفعة مستدامة لجميع الأطراف- بما فيهم العملاء- ، كما أنها تتمتع بوضوح كلماتها وإنسجام عباراتها ومصداقيتها وقابلة للتطبيق، ويمكن تحويلها إلى سياسات وبرامج عمل.

ومن جهة أخرى نلاحظ من خلال الجدول وجود ضعف شديد في إلتزام المصرف ببعض المعايير الأخرى مثل تحديد مجال عمل وأنشطة المصرف وأعماله، وانسجام الرسالة مع الرؤية الاستراتيجية للمصرف، وتحديد النطاق الجغرافي الذي يعمل فيه المصرف. **ومن ذلك نخلص إلى أن مصرف السلام الجزائر لديه إلتزام للمعايير السليمة في تصميم بيان رسالته بنسبة (73%)، وبتقدير لفظي تعتبر نسبة (جيدة).**

7. قياس مدى توظيف مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم الرؤية الاستراتيجية، والجدول رقم (3- 9) يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-9) :المعايير الجيدة المتوفرة ببيان الرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر

الرقم	المعيار	متوفر	غير متوفر
01	تحدد الإتجاه الذي يريد المصرف الوصول إليه وتستشرف المستقبل	1	0
02	تحدد النطاق الجغرافي المستهدف من قبل المصرف	0	1
03	توضح نطاق التنافسية	1	0
04	تعكس الميزة التنافسية التي ينفرد بها المصرف	1	0
05	تحدد الزمن الذي يحتاجه المصرف لتحقيق الرؤية	0	1
06	موجهة نحو تحقيق غايات المصرف وأصحاب المصالح	1	0
07	تتسم بالمصداقية وقابلة للتحقيق على المدى البعيد	1	0
08	تصف الرؤية مستوى ونوعية الخدمات الرئيسية المقدمة من قبل المصرف	1	0
09	تعكس تبني المصرف للتكنولوجيا والسعي لامتلاكها	0	1

10	ملهمة وتولد الطاقة لدى العاملين	0	1
11	مفهومة ويمكن استيعابها بوضوح	0	1
12	صياغتها منسجمة ومترابطة	0	1
13	متوافقة مع رسالة المصرف	0	1
إجمالي العبارات: 13		**06**	**07**
النسبة الإجمالية: 100%		**%46**	**%54**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية المنشورة على الموقع الإلكتروني الرسمي لمصرف السلام الجزائر.

تظهر نتائج الجدول رقم (3–9) أعلاه، درجة تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير السليمة في صياغة بيان رؤيته الإستراتيجية والتي تمثلت بنسبة (46%). وقد تم حساب هذه النسبة من خلال قسمة مجموع المعايير الموجودة بالرؤية الإستراتيجية الموضوعة من قبل مصرف السلام الجزائر على إجمالي معايير الرؤية الإستراتيجية السليمة. حيث يفيد قياس هذه النسبة في الوقوف على درجة وضوح توجه المصرف على امتداد مدة زمنية محددة.

وعموما نلاحظ أن رؤية مصرف السلام الجزائر تتوافق مع بعض المعايير العلمية السليمة لصياغة الرؤية الإستراتيجية، من حيث أنها تحدد الإتجاه الذي يريد المصرف الوصول إليه وتستشرف المستقبل، ويظهر ذلك من خلال الجملة الموجودة في بيان رؤية المصرف " الريادة في مجال الصيرفة الإسلامية" – أنظر المطلب الثاني من نفس المبحث للإطلاع على بيان الرؤية الإستراتيجية لمصرف السلام الجزائر–، إلى جانب أنها توضح نطاق التنافسية والميزة التنافسية للمصرف وهي "الابتكار"، كما أنها موجهة نحو تحقيق غايات المصرف وأصحاب المصالح ويظهر ذلك من خلال سياق بيان الرؤية نفسه، إضافة إلى أنها تصف مستوى ونوعية الخدمات الرئيسية المقدمة من قبل المصرف والمتمثلة في مطابقة الخدمات لمعايير الشريعة الإسلامية وكذلك تميزها بالإبتكار.

ومن جهة أخرى نلاحظ من خلال الجدول وجود ضعف شديد في إلتزام المصرف ببعض المعايير السليمة الأخرى مثل تحديد النطاق الجغرافي المستهدف من قبل المصرف، والزمن الذي يحتاجه المصرف لتحقيق الرؤية، ومدى إنعكاس تبني المصرف للتكنولوجيا أو التقنية والسعي لإمتلاكها، إلى جانب أن صياغتها غير منسجمة وغير مترابطة وغير متوافقة مع رسالة المصرف. **ومن ذلك نخلص إلى أن مصرف السلام الجزائر يتبنى بعض المعايير السليمة في تصميم بيان رؤيته الإستراتيجية بنسبة (46%)، وبتقدير لفظي تعتبر نسبة (متوسطة).**

8. قياس مدى توظيف مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تحديد منظومته القيمية، والجدول رقم (3– 10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3–10): المعايير الجيدة المتوفرة بالمنظومة القيمية بمصرف السلام الجزائر

الرقم	المعيار	متوفر	غير متوفر
01	تعكس قيم المصرف المزايا السلوكية والأخلاقية للموظفين	1	0
02	تعزز السلوك الذي يدعم ويوجه عمل المصرف لتحقيق الرؤية	1	0
03	تحدد الظوابط والمبادئ التوجيهية الأخلاقية للمصرف	1	0
04	قيم المصرف ليست متعارضة فيما بينها	1	0
05	يتضمن بيان قيم المصرف رسائل ايجابية واضحة للعاملين تحدد التزاماتهم نحو ثقافة المصرف المستهدفة .	1	0
06	هناك فهم موحد لمضمون كل قيمة من قيم المصرف من قبل جميع المستويات الادارية.	1	0
07	تتضمن منظومة قيم المصرف قيم عاطفية	0	1
08	تتضمن منظومة قيم المصرف قيم أخلاقية	1	0
09	تتضمن منظومة قيم المصرف قيم عقلانية	1	0
10	تتضمن منظومة قيم المصرف قيم عملية	1	0
إجمالي العبارات: 10		**09**	**01**
النسبة الإجمالية: 100%		**%90**	**%10**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية المنشورة على الموقع الإلكتروني الرسمي لمصرف السلام الجزائر.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3–10)، أن درجة تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير السليمة في تشكيل منظومته القيمية تمثلت بنسبة (90%). وقد تم حساب هذه النسبة من خلال قسمة مجموع المعايير الموجودة بالقيم الموضوعة من قبل مصرف السلام الجزائر على إجمالي معايير القيم السليمة. حيث تقيس هذه النسبة مدى سعي إدارة المصرف لضمان أخلاقية أنشطتها وتميز أعمالها لتسهيل تحقيق الرسالة والرؤية.

وتشير نتائج الجدول عموما إلى أن منظومة قيم مصرف السلام الجزائر تتوافق مع أغلب المعايير العلمية السليمة، من حيث أنها تعكس المزايا السلوكية والأخلاقية للموظفين، وتعزز السلوك الذي يدعم ويوجه عمل المصرف لتحقيق الرؤية، ونلاحظ ذلك من خلال تضمن رسالة المصرف لقيمة التميز، إضافة الى أنها تمثل رسائل ايجابية واضحة للعاملين تحدد التزاماتهم نحو ثقافة المصرف المستهدفة، حيث يظهر ذلك من خلال وضع تعريف موحد لمضمون كل قيمة ونشره في كل أنحاء المصرف وذلك بهدف ترسيخ لقيم لدى العاملين. كما نلاحظ أيضا بأن القيم ليست متعارضة فيما بينها، وتتضمن منظومة قيم المصرف قيم أخلاقية تتمثل في قيمة "الإلتزام"، وقيم عقلانية تتمثل في قيمة "التميز" ، إضافة إلى قيم عملية تتمثل في قيمة "التواصل" . **ومن ذلك نخلص إلى أن مصرف السلام الجزائر يتبنى أغلب المعايير في منظومته القيمية بنسبة (90%)، بتقدير لفظي تعتبر نسبة (جيدة).**

9. قياس مدى توظيف مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم أهدافه العامة والمتخصصة، والجدول رقم (3–11) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3–11):المعايير الجيدة المتوفرة في الأهداف العامة والمتخصصة بمصرف السلام الجزائر

الرقم	المعيار	متوفر	غير متوفر
01	تتوافق الأهداف الإستراتيجية للمصرف مع رؤيته ورسالته	1	0
02	أهداف المصرف محددة	1	0
03	أهداف المصرف قابلة للقياس	1	0
04	تتميز أهداف المصرف بجرأتها	1	0
05	أهداف المصرف واقعية وقابلة للتحقيق	1	0
06	أهداف المصرف شاملة	1	0
07	أهداف المصرف ملائمة لعمل المصرف	1	0
08	أهداف المصرف مهمة وتعكس استراتيجية المصرف	1	0
09	الأهداف الاستراتيجية للمصرف ليست متداخلة فيما بينها	1	0
10	عدد الأهداف الاستراتيجية متوازن (بين 3–9)	1	0
11	تتميز أهداف المصرف بإمكانية مراجعتها	1	0
12	تعبر أهداف المصرف عن النتائج النهائية التي يرغب المصرف في تحقيقيها	1	0
13	تتضمن الأهداف الكمية للمصرف مؤشرات انجاز وتتبع واضحة	1	0
14	تتضمن الأهداف الكيفية للمصرف مؤشرات انجاز وتتبع واضحة	0	1
15	يتضمن كل هدف استراتيجي من (3–9) أهداف تنفيذية ومن (1–3) أهداف تشغيلية	1	0
16	يتم تحديد المسئولين المناسبين لتنفيذ الأهداف الخاصة بالمصرف	1	0
	إجمالي العبارات: 16	**15**	**01**
	النسبة الإجمالية: 100%	**%94**	**%6**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ملخصات الخطط الإستراتيجية الثلاثية لمصرف السلام الجزائر خلال الفترة (2016–2024).

يرصد لنا الجدول رقم (3–11) أعلاه، درجة تبني مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في صياغة وتحديد أهدافه العامة والمتخصصة، والتي تمثلت بنسبة (94%)؛ حيث تم حساب هذه النسبة من خلال قسمة مجموع المعايير الموجودة بالأهداف العامة والمتخصصة الموضوعة من قبل ادارة مصرف السلام الجزائر على إجمالي معايير الأهداف السليمة. وتقيس هذه النسبة مدى

قابيلة الأهداف على تنفيذها على أرض الواقع إلى جانب مدى قدرة إدراة المصرف على قياسها لمعرفة نسب تحقيقها.

وبالنظر إلى نتائج الجدول فنلاحظ بأنها تشير إلى تبني مصرف السلام الجزائر لأغلب المعايير العلمية السليمة في صياغة أهداف المصرف العامة والمتخصصة من حيث توافقها مع رسالة المصرف ورؤيته، إضافة إلى أنها تتضمن جميع معاير SMARTER (أنظر المطلب الثاني من نفس المبحث) كونها محددة، وقابلة للقياس، وواقعية، ومحددة بزمن، إلى جانب جرأتها وملائمتها لعمل المصرف، كما تتميز أيضا بشمولتيها، ويظهر ذلك من خلال وضع المصرف لأهداف تشمل جميع الأبعاد الرئيسية وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، بعد البيئة والمجتمع، بعد الضوابط الشرعية وبعد القواعد والاجراءات الرقابية.

أما فيما يخص عدد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، فمن خلال الإطلاع على ملخص الخطط الإستراتيجية لمصرف السلام الجزائر للفترة (2016– 2024) تبين بأن عددها متوازن، حيث يضع المصرف 9 أهداف تنفيذية ومن 1 الى 3 أهداف تشغيلية لكل هدف استراتيجي، وهو ما يتوافق مع المعايير العلمية السليمة. كما تبين أيضا من خلال الإطلاع على الخطط وبرامج العمل التفصيلية، بأنه يتم تحديد مؤشرات رئيسية لقياس أداء الأهداف إضافة إلى تحديد الجهة المسئولة عن تنفيذ تلك الأهداف.

أما من جهة أخرى فقد لاحظت الطالبة تركيز أهداف المصرف على الجانب الكمي أكثر من الجانب الكيفي، إلى جانب ايجاد صعوبة لدى قيادة المصرف في تحديد المؤشرات الكيفية بدقة ووضوح. وربما يعزى سبب ذلك إلى قلة خبرة قيادة المصرف في مجال علم المؤشرات. **ومن ذلك**

نخلص إلى أن مصرف السلام الجزائر يتبنى أغلب المعايير في تحديد أهدافه العامة والتفصيلية بنسبة (90%)، وبتقدير لفظي تعتبر نسبة (جيدة جدا).

10. عرض لأهم المعيقات والمشاكل المؤثرة على عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة، وسنوضح ذلك فيما يلي:

ترى عينة الدراسة بأن العائق أوالخلل الذي تعاني منه إدارة مصرف السلام الجزائر أثناء ممارستها للعملية التخطيطية عموما لا يكمن في درجة تهيئة واستجابة بيئة المصرف الداخلية للتصورات أو التوجهات في حد ذاتها التي يمكن ان توضع في هذا الإطار، فمصرف السلام الجزائر قد بادر من قبل(خلال سنة 2016) في اعتماده على منظومة إدارية مبنية على ثقافة تنظيمية ملائمة تقرر من خلالها أن يتم دعم كل ما يصب في صالح نجاح المصرف حتى لو تطلب ذلك بعض الوقت (مثل محاولة الادارة العليا لغرس النهج الاستراتيجي لدى مدراء الإدارة الوسطى والموظفين لتطوير معارفهم في هذا المجال).

وإنما يكمن الخلل في مسألة التخطيط الإستراتيجي في التصور أو التوجه نفسه، والمتعلق بعدم استقرار المنظومة الجزائرية عموما في حد ذاتها (أي البيئة الخارجية المحيطة بالمصرف)، والتي تتسم بالضبابية وعدم الوضوح وغياب الشفافية والحوكمة، وخاصة فيما يتعلق بقرارات السلطات العمومية كمنظومة قانونية وإجرائية عامة، إضافة إلى غياب الأطر القانونية للأدوات المالية التي تيسر للمصارف الاسلامية أن تستثمر فوائضها في وجهة معروفة ومبتكرة – أي هناك فرص ضيقة ومجالات الإستثمار والإبداع والإبتكار محدودة– ، وكذلك فيما يتعلق بالأنشطة الإقتصادية التي تتسم بالتذبذب وعدم الإستقرار، وكمثال لذلك فيما يتعلق بالقرار المفاجئ لتوقيف

عمل مصنع تركيب السيارات، ومؤخرا فيما يخص إستيراد الحبوب، فقد تم صدور قرار سحب المتعاملين الخاصين بمصرف السلام الجزائر ومنحهم إلى الوكالة الوطنية للحبوب.

خلاصة الفصل

لقد تم من خلال هذا الفصل دراسة حالة "مصرف السلام الجزائر" كحالة لتجربة التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية الجزائرية؛ ومن خلال نتائج هذه الدراسة تبين بأن هذه التجربة تعتبر نوعا ما كبداية ناجحة لإنطلاق المصرف في مجال الإستراتيجية والتفكير الإبداعي وكذا استشراف المستقبل، وذلك نظرا لوجود بعض من مظاهر التخطيط الإستراتيجي الناجح والتي تمثلت في مزاولة مكتب الإستراتيجية لأغلب الأنشطة التخطيطية اللازمة، وكذا توفر أغلب عناصر ومتطلبات ومراحل التخطيط الإستراتيجي الناجح، إضافة إلى تضمن كل من الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمصرف لنسبة جيدة من المواصفات والمعايير العلمية السليمة.

وفي نفس الوقت يمكن القول بأن هذه التجربة واجهت صعوبات كثيرة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية، حيث استطاعت أن تؤثر سلبا على تطوير وتحسين عملية التخطيط الإستراتيجي في المصرف، ومن أهم تلك الصعوبات نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال بناء الإستراتيجيات؛ ضعف الثقافة التنظيمية في الإدارة الوسطى؛ وكذا وجود بعض النقائص في منهجية تطوير الخطط الإستراتيجية وآليات تنفيذها ومتابعتها؛ إضافة إلى بعض التحديات على مستوى البيئة الخارجية ومن أهمها عدم استقرار المنظومة الإقتصادية، القانونية والساسيسة.

ومن خلال ما سبق، يمكن اقتراح تصور لعملية التخطيط الإستراتيجي يتضمن مجموعة من المراحل والإجراءات والأدوات العملية التي ستساهم في تطوير مشروع خطة استراتيجية للمصرف بطيقة مبسطة ووفق أسس علمية سليمة، مع مراعاة خصوصية مصرف السلام الجزائر.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر

تمهيد

إن تطوير نظام للتخطيط الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية الجزائرية بما فيها مصرف السلام الجزائر، يتطلب الإستفادة من التجارب المعاصرة التي أثبت نجاعتها، كما يتطلب تبني الإتجاهات الحديثة في هذا المجال لما حققته من نجاحات وفاعلية كبيرة في تطوير الأداء، الأمر الذي سيساهم في التميز والريادة لهذه المصارف في القطاع المصرفي الجزائري.

ولئن كان تطبيق هذا المنهج المعاصر في المصارف الإسلامية الجزائرية يكتنفه بعض الأخطاء؛ الصعوبات والتحديات، إلا أن هذا الأمر لا يجب أن يكون مبررا لعدم تطبيقه، بل يجب أن يكون باعثا قويا لإعتماده من أجل تحقيق أهداف وغايات المصرف بعيدة الأمد.

واستنادا إلى الجانب النظري، إضافة إلى النتائج المتوصل إليها من الدراسة التطبيقية؛ سنحاول من خلال هذا الفصل إقتراح نموذج لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر يتناسب مع خصوصية المصرف محل الدراسة، ويتضمن مجموعة من الآليات المقترحة في شكل شروحات مباشرة وعملية دون تنظير أو غموض، نحاول من خلالها معالجة أوجه القصور الموجودة على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بمصرف السلام الجزائر في إطار عملية التخطيط الإستراتيجي ؛ وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين (02) رئيسين كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار العام للنموذج المقترح
- المبحث الثاني: آليات تطبيق النموذج المقترح بمصرف السلام الجزائر.

المبحث الأول: الإطار العام للنموذج المقترح

بهدف الإجابة على السؤال الرئيسي الخاص بالفصل الرابع: **ما هي آليات تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر؟** قمنا بإقتراح نموذج خاص في شكل "**دليل إرشادي**" لتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي وفقا لأسسها العلمية السليمة والفعّالة، هدفه تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر.

المطلب الأول: المعايير المعتمدة في تصميم النموذج المقترح

لقد تم بناء هذا النموذج المقترح بالاعتماد على أغلب المعلومات التي تم توظيفها في "الفصل الأول" و"الفصل الثاني" من هذه الدراسة، والتي شملت نماذج عملية التخطيط الإستراتيجي، ومراحله، ومتطلباته، وأدواته وتقنياته.

كما تم الإستعانة بتحليل قائمة النماذج التخطيطية التي تم عرضها من خلال الفصل الأول من هذه الدراسة– ومن أهمها نموذج هارفرد (تحليل SWOT)، نموذج فايفر (Pfeiffer) ونموذج كوفمان (Kaufman)، إضافة إلى نموذج التشخيص القصير المطبق (DCA)؛ إلا أنه لم يتم الإلتزام بنموذج واحد بعينه، بل تم تجميع مزايا كافة العناصر المشتركة بين تلك النماذج واستخلاص أهم المراحل والخطوات الرئيسية والفرعية بما يتناسب مع خصوصية مصرف السلام الجزائر.

وقد تم الإستفادة أيضا من جميع الخصائص والأسس والمعايير التي يجب أن تتضمنها كل من رسالة ورؤية وقيم وأهداف المصرف، والتي تم عرضها في مختلف الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

كما تضمن النموذج المقترح مجموعة من الآليات الضرورية التي يجب توفيرها على مستوى

البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمصرف، وذلك لضمان فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر.

أما فيما يخص الأدوات والتقنيات والمناهج التخطيطية –والتي تم التعرض إلى أهمها في الفصل الثاني من الدراسة– فقد تم اختيار بعض الأدوات والتقنيات وتوظيفها في النموذج المقترح، وكان الإختيار بناء على إمكانيات وقدرات مصرف السلام الجزائر المادية والمعرفية.

وفي النهاية تم استخدام ما توصلنا إليه من معلومات نهائية في تصميم نموذج التخطيط الإستراتيجي المقترح.

المطلب الثاني: التعريفات الإجرائية لمصطلحات النموذج

لقد تم صياغة التعريفات الإجرائية لأهم المصطلحات التي تضمنها النموذج المقترح، وذلك من خلال توظيف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي الواردة في الفصل الأول والفصل الثاني من هذه الدراسة، والتي سنوضحها من خلال الجدول رقم (4–1) الآتي:

الجدول رقم (4-1): التعريفات الإجرائية لأهم مصطلحات النموذج المقترح

المصطلح	تعريفه الإجرائي
التخطيط الإستراتيجي في المصرف الإسلامي	هو منهج يقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية، يمكِّن قادة مصرف السلام الجزائر من الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يمكننا التعامل مع كل التحديات التي سيفرضها سوق العمل مستقبلا في ظل هذه التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم؟ والجواب هو تغيير طريقة التفكير في التعامل مع الأحداث، ورفع الوعي التخطيطي لدى قادة المصرف والعمل على اكتساب مهارات المدير الاستراتيجي، وترسيخ الثقافة التنظيمية الملائمة بالمصرف، وبلورة الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية الصحيحة وما يتعلق بها من إجراءات، بناء على نتائج التحليل البيئي الإستراتيجي السليم، مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد والإمكانيات المتاحة بالمصرف والمعوقات المحتملة.
التحديات الإستراتيجية	تمثل الصعوبات أو مجموعة المشاكل التي تؤثر على عمل مصرف السلام الجزائر وهو في طريقه لتحقيق أهدافه الاستراتيجية وغاياته الطموحة.
الإستشراف	هو قدرة قيادة مصرف السلام الجزائر على رؤية الإتجاهات المستقبلية، وهو نظام للانذار المبكر، يساعد على **التنبؤ** بالمخاطر قبل وقوعها، وعلى **توقع** الفرص للاستعداد المسبق لاقتناصها.
السيناريوهات	هو عبارة عن أداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي، تقوم قيادة مصرف السلام الجزائر من خلاله بافتراض أو توقع عدد من الاحتمالات الممكنة الحدوث مستقبلا ورسم التصرف المناسب لكل منها. وهذه الأداة مناسبة جدا لوضع خطط بديلة بحيث يكون المصرف جاهزا لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.
المنهج/ المنهجية	وهو الطريقة العملية التي تستخدم بها قيادة مصرف السلام الجزائر امكانياتها للوصول الى أهدافها المرجوة.
الخطة الإستراتيجية	هي عبارة عن وثيقة تستخدم لتوثيق مراحل ومخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي التي نفذها مصرف السلام الجزائر. وترتبط مدتها بتطور عمر المصرف؛ فمصرف السلام الجزائر يعتبر مصرف حديث النشأة نسبيا مقارنة بالمصارف التقليدية التي تزاول نشاطها منذ الإستقلال في الجزائر، بالتالي يصنف مصرف السلام الجزائر من بين المصارف صغيرة أو متوسطة الحجم ذات الامكانيات والموارد المحدودة نسبيا، فلا ينبغي أن تتجاوز مدة الخطة الإستراتيجية 3 سنوات.
فريق العمل	وهم مجموعة من الأشخاص يتم تعيينهم من قبل الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من بدايتها إلى نهاية تنفيذ المشروع.
	هو مجموعة من العمليات والأنشطة التي يقوم بها مصرف السلام الجزائر بمختلف مستواته

المشروع	الإدارية وتنفذ خلال فترة زمنية محددة مسبقا بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
الرسالة	هي عبارة عن فقرة مختصرة تجيب عن " سبب وجود مصرف السلام الجزائر"، ويكون عائدها راجع للفئة المستفيدة من الخدمة المصرفية.
الرؤية الإستراتيجية	هي عبارة عن فقرة مختصرة تحدد " آمال وطموحات والصورة الذهنية لمصرف السلام الجزائر بعد فترة معينة"، والتي يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية المتاحة، ويكون عائدها راجع للمصرف.
القيم الجوهرية	وهي مجموعة من المعتقدات الكامنة التي تعتبرها إدارة مصرف السلام الجزائر بمختلف مستوياتها ذات قيمة، وتبني على أساسها جميع القرارات المتعلقة بعملها. ومن هذه القيم على سبيل المثال: النمو، الاستعمال الأمل للموارد، الأخلاقيات، المشاركة المجتمعية ...الخ.
التشخيص أو التحليل الإستراتيجي	هو عملية تهدف الى تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على مصرف السلام الجزائر من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات الممكنة، مع تحديد العلاقة التفاعلية بينهم.
الأهداف الإستراتيجية	وهي عبارة عن جمل عامة تعبر عن الوضعية المستقبلية المرغوب تحقيقها في المدى البعيد نتيجة العمل الذي ستقوم به ادارة مصرف السلام الجزائر على اختلاف مستوياتها.
الهدف الذكي	وهو الهدف الذي يستوفي الشروط –أقلها خمسة– والتي تجمعها كلمة SMART وهي: محدد، قابل للقياس، مقبول من طرف الجميع، واقعي، محدد بزمن.
عوامل النجاح الرئيسية	وهي العوامل التي تبنى عليها استراتيجية مصرف السلام الجزائر وتساعدها على تحقيق التميز التنافسي.
القضايا الإستراتيجية (الحرجة)	وتعد من أهم خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث يتم تحديدها أول خطوات التحليل الإستراتيجي لأنه سيتم العمل عليها ويؤمل تحقيقها في الفترات المقبلة. وتتبلور القضايا الإستراتيجية وفقا لعناصر PESTEL.
الأهداف التنفيذية	وهي عبارة عن جمل عامة تعبر عن الوضعية المستقبلية المرغوب تحقيقها في المدى المتوسط.
الأهداف التشغيلية	وهي عبارة عن جمل عامة تعبر عن الوضعية المستقبلية المرغوب تحقيقها في المدى القصير.
مؤشرات الأداء الرئيسية	هي عبارة عن علامات يمكن من خلالها قياس التقدم المحقق باتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجي.
مؤشرات التتبع	يتم تحديدها بناء على تقسيم مؤشر الأداء الرئيسي االى مؤشرات متوسطة او قصيرة المدى تقيس الأهداف التنفيذية والأهدف التشغيلية.
الثقافة التنظيمية	تتمثل في مجموعة القيم التي تتبناها القيادة لتوجيه سلوك العاملين داخل المصرف، ومن أهم

الملائمة	سمات الثقافة القوية هي تشجيع المبادرة والابتكار، ووضوح الرؤية لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الادارية.
التفكير الإستراتيجي	ويعني قدرة قيادة مصرف السلام الجزائر على القيام بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية، الى جانب توجيه العقل نحو الفكر النقدي والعقلاني المرتبط مع الواقع من خلال اعمال آليات دقيقة لجمع المعلومات عن البيئة العامة والتنافسية وتحليلها، وهذا النمط من التفكير يكون أكثر فعالية وكفاءة عندما يتشكل في بيئة ثقافية قوية تسعى للتدافع على الأداء العالي والصراع على البقاء والوجود.
الفعالية	تقاس الفعالية بنسبة النتائج الى الأهداف
الكفاءة	هي تحقيق نفس النتائج بأقل الموارد
الفجوة الإستراتيجية	وهي الفارق بين الوضعية المرغوب الوصول اليها والوضعية الحالية، والفارق الاستراتيجي هو الذي يمثل الفجوة بين الوضعيتين، والتحدي هنا الذي يواجه المصرف هو العمل على تقليص الفارق الى ادنى مستوى.
تحليل SWOT	آلية تساعد فريق العمل على تحديد الأولويات بالنسبة للفرص وتفادي مخاطر البيئة الخارجية عن طريق التعرف على مناطق القوة والضعف في البيئة الداخلية لمصرف السلام الجزائر.
أصحاب المصالح	وهم جميع الأطراف المستفدين من الخدمات واملنتجات التي يطرحها مصرف السلام الجزائر والذين يتأثرون بمخرجات أعماله أو يتعامل معه.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع الدراسة النظرية.

المطلب الثالث: مكونات النموذج المقترح

إن لكل منظمة مميزاتها وسياقها، وبالتالي ليست هناك طريقة وحيدة جيدة لحل كل مشاكل التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، وإنما يتوقف ذلك على خصوصية المنظمة ذاتها ومحيطها؛ وبناء على دراسة وتحليل واقع تجربة التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر، سيتم إقتراح بعض الآليات الخاصة بمعالجة بعض المشاكل والصعوبات في البيئة الداخلية والخارجية، التي واجهت الإدارة العليا للمصرف في العملية التخطيطية؛ حيث تم وضع هذه الآليات في شكل نموذج مقترح يتضمن أربع (04) مكونات أساسية، ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح كل تلك المكونات وفق ما هو مبين في الشكل رقم (4-1) الموالي:

الشكل رقم (4-1): نموذج مقترح لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية.

المبحث الثاني: الآليات المقترحة لتطبيق النموذج بمصرف السلام الجزائر

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح جميع مكونات النموذج الموضح أعلاه، وذلك من خلال تقديم شرح وافي لجميع الآليات المقترحة بطريقة بسيطة؛ واضحة؛ متسلسلة وبخطوات واجراءات عملية.

المطلب الأول: إصلاحات خاصة بالبيئة الداخلية والخارجية لمصرف السلام الجزائر

اتضح من خلال نتائج التحليل المستخصلة من دراسة واقع عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر بأن أغلب متطلبات إنجاح العملية التخطيطية متوفرة بالمحيط الداخلي للمصرف وبنسبة (جيدة)، إلا أن بعضا منها لا يزال يحتاج إلى المزيد من التعزيز والتطوير؛ أما فيما يخص البيئة الخارجية فقد اتضح من نتائج التحليل بأن المصارف الإسلامية الجزائرية عامة تعمل في بيئة غير مستقرة قانونيا واقتصاديا، وهذا الأمر أثر على تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر. وبناء على ذلك توصلنا لمجموعة من الآليات المقترحة في شكل مجموعة من الإصلاحات والتي يمكن حصرها فيما يلي:

الفرع الأول: إصلاحات خاصة بالبيئة الداخلية

وهي عبارة عن مجموعة من الإصلاحات التي يجب أن تخص مصرف السلام الجزائر نفسه، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. تطوير وتعزيز معارف قيادة مصرف السلام الجزائر في مجال التخطيط الإستراتيجي لتطبيق العملية التخطيطية وفق ضوابط منهجية سليمة: وخاصة فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية وأساليب الإستشراف ومن أهمها" **التخطيط بالسيناريوهات**"، حيث تكمن أهمية هذا الأسلوب في

قدرته على مساعدة قيادة المصرف على الاستعداد ورفع جاهزيتهم أكثر للتعامل بمرونة مع أي متغيرات قد تحدث مستقبلا في البيئة الداخلية والخارجية. وفي هذا الخصوص يتعين على قيادة المصرف التوجه إلى المزيد من المعرفة والخبرة والمشورة الاستراتيجية من أطراف خارجية متخصصة و" ذات بصيرة" وباع في مجال الإستراتيجية، ويكون ذلك كجزء أساسي من نشاط التخطيط الإستراتيجي وإعداد الخطط والبرامج متوسطة المدى التي يمارسها مكتب الإستراتيجية. ومن بين أهم المصادر التعليمية التي يمكن لإدارة المصرف الاعتماد عليها في هذا المجال هي: شركة ماكنزي للاستشارات الدولية، مجموعة من الخبراء ذوي الخبرة العالية والذين يقدمون دورات تدريبية في هذا المجال (حضورية أو عن بعد (تعلم الكتروني)) ، ومن بينهم طارق السويدان، ادريس اوهلال، محمد مصطفى مؤسس الأكاديمية العالمية لإدارة الأداء (GPMA)، المعهد الإماراتي للتخطيط الإستراتيجي... وغيرهم؛

2. تنمية ثقافة مدراء الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية في مجال التخطيط والتفكير الإستراتيجي: وفي هذا الخصوص ورد في أحد الاستبيانات العالمية للمصرفيين الإسلاميين الصادر عن المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية (CIBAFI)، بأن المصارف الإسلامية التي ستكون في وضع أفضل في المستقبل هي تلك التي تحتضن وتشجع على التخطيط والتفكير الاستراتيجي والابتكار كقيم أساسية[1]، وذلك بالنظر الى تغييرات وتعقيدات الصناعة المصرفية محليا وعالميا، مضافا إليها الإضطرابات المالية والإقتصادية التي يشهدها عالم اليوم والتي اصبحت تشكل تحديات بالنسبة لتلك المصارف، ولذلك يمكن القول بأنه قد آن الأوان لقيادة

[1] المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، **الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين 2018: تقييم التأثيرات المستقبلية التفكير الإستراتيجي والعلامة التجارية والتكنولوجيا المالية**، مملكة البحرين، ص 18 .

مصرف السلام الجزائر أن تعمل على تنمية وتعزيز ثقافة المديرين في مجال التخطيط والتفكير الإستراتيجي.

وانطلاقا مما سبق، نقترح على قيادة المصرف اتباع "**الأساليب طويلة الأجل**" والتي بإمكانها أن تعمل تدريجيا على تغيير واقع المناخ الفكري والثقافي لدى المديرين والعاملين، والذي تأثر بالممارسات الإدارية التقليدية التي لا جدوى منها في الإنتقال بمسيرة المصرف إلى تحقيق قفزة نوعية في مجال عمله مستقبلا. وبالتالي يتعين على قيادة مصرف السلام الجزائر والتي تشمل أعضاء مجلس الإدارة، المدير العام ونوابه، إضافة إلى مدير مكتب الإستراتيجية العمل على نشر الوعي التخطيطي وتشجيع التفكير الإستراتيجي (التفكير خارج الصندوق) بين مختلف المديرين ورؤساء الأقسام والفروع وحتى الموظفين للعمل على تغيير العقلية الإدارية التقليدية المسيطرة، ويكون ذلك بالإعتماد على الطرق المقترحة التالية:

- عقد ورش عمل متخصصة في التخطيط الاستراتيجي بهدف اثراء التفكير الاستراتيجي وغرس النهج الإستراتيجي لدى المديرين وحتى الموظفين، ويفضل ضمن هذه الورش استخدام أسلوب " **التدريس التنفيذي**"، والذي يقصد به إعطاء حصص حول التخطيط الاستراتيجي للمدراء الأعلى، وتوسيع رؤى المدراء الوظيفيين، إلى جانب تعليمهم كيفية عمل الاقتصاديات في عالم اليوم المعقد للغاية والتابع بعضه لبعض، ويتم ذلك بالاستعانة بخبير أو مجموعة من الخبراء من جهات خارجية تمتلك خبرة مهنية كافية في مجال التخطيط الإستراتيجي ، ويكون التعليم سواء حضوري في ورشات خاصة، أو عن طريق التعلم عن بعد. ومن بين أهم التقنيات

المستخدمة في هذا الأسلوب هي تقنية "**طريقة الحالة***" – كانت كلية هارفارد لإدارة الأعمال أول من أبدعها– فمن المسلم به إلى حد بعيد أنه من الصعب تدريس التخطيط الإستراتيجي بفاعلية اذا تم الاعتماد على الطريقة النظرية فقط، بل من الضروري أن يكون المتلقي قادرا على تطبيق تلك الأفكار على أرض الواقع وأن يقوم بتحليل استراتيجي للمشاكل الواقعية، وبالتالي فإنه من الأحسن الإعتماد في التدريس على المقاربة المبنية على الحالات[1].

- استخدام قيادة المصرف لـ " **لغة التفكير والتخطيط الإستراتيجي** " مع جميع المدراء والموظفين في المصرف إلى غاية أبسط عامل، وذلك من أجل ترسيخ تلك المفاهيم لديهم؛ ويتم ذلك من خلال إعداد معجم خاص بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط والتفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وأدواتها وشرحها إجرائيا(أنظر الجداول رقم: (4–1) و(2–6)) ، ويتم نشره على مستوى جميع الإدارات والأقسام، مع عقد ورشات أو اجتماعات دورية لمناقشة تلك المفاهيم لترسيخها في عقولهم؛
- إهتمام مكتب الإستراتيجية بالتنسيق مع خلية التسويق والإتصال "**بإعداد أبحاث ودراسات**" في مجال الإستراتيجية والتخطيط والتفكير الإستراتيجي وما يتعلق بهم من مفاهيم وأدوات ونشرها في المجلة الخاصة بمصرف السلام الجزائر " مجلة السلام ".

---

* **الحالة:** المقصود بها هي أداة تعليمية جبارة تمكن المدراء من معالجة امثلة مستقاة من الحياة الواقعية قد قام المدرسون بتجريدها وتنظيمها، كما تمكن المدراء من تقديم تحليلهم ومناقشته والدفاع عنه، كما يمكن لهم تقييم تحليلهم من خلال مقارنته بتحليل المدرس، ليستطيع كل مدير الحكم على نوعية تفكيره الخاص.

[1] Alex Scott, **Strategic Planning**, HERIOT–WATT UNIVERSITY, Great Britain, 2007, p10.

- إنشاء "**مركز للتدريب والتأهيل تابع لمصرف السلام الجزائر**"، حيث يعتبر التدريب والتأهيل وإعادة التأهيل للموراد البشرية من شروط ومقومات نجاح المصرف، وهو ليس ترفا ثقافي وليس تكلفة كما يعتقد الكثيرون للأسف، ويتصرف الكثير من مسئولي أغلب المنظمات بما فيها المصارف الإسلامية على هذا الأساس، والعكس هو خسارة فرص حقيقية أو ضائعة. وبالمقابل نجد أن هناك بعض المصارف الاسلامية المتميزة التي تقوم بالإستثمار في جانب التدريب والتأهيل واكتسبت شهرة عالية في هذا المجال، ومن أهمها: معهد البحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بجدة والذي تأسس في منتصف التسعينات؛ كما قام البروفسور أحمد النجار أستاذ الإقتصاد الإسلامي ورئيس الإتحاد الدولي للبنوك الاسلامية (حينها) بتأسيس المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب في شمال قبرص في بداية الثمانينات من القرن الماضي؛ كما بادرت بعض الجهات المصرفية في كل من الإمارات والكويت والأردن وقطر وتركيا وماليزيا إلى تأسيس مراكز تابعة لها[1]. وفي هذا الخصوص تقترح الطالبة إنشاء مراكز تدريب وتأهيل تابعة لمصرف السلام الجزائر، تقوم من خلالها بتقديم برامج تدريب متنوعة في مجالات المصرفية الاسلامية المختلفة للمدراء والموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في المصرف، ومن بين أهم البرامج التدريبية المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي التي يمكن للمركز إدراجها هي " الحزم الخاصة بمجال التخطيط الإستراتيجي "؛ "حزمة إدارة التميز وإدارة الجودة"، "حزمة التخطيط والتنمية المستدامة، حزمة الإستشراف وعلم المستقبليات ...الخ.

3. زيادة الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير بالتنسيق مع مراكز البحث: تعتبر وظيفة البحث والتطوير وظيفة محورية في نشاط مصرف السلام الجزائر والمنظمات عامة، بإعتبارها الضامن

[1] يونس إبراهيم التميمي، **مرجع سابق**، ص 275.

لإستمراريتها وقدرتها على المنافسة في السوق، وفي هذا المقام يتعين على مصرف السلام الجزائر أن يسعى لربط إدارته مع مراكز البحث العلمي والتطوير والتقني، سواء ضمن القطاع العام أو الخاص وأهمها: المخابر، الوكالات التكنولوجية، حاضنات الأعمال بالإضافة الى الجامعات، وذلك للاستفادة من مخرجاتها في تطوير استراتيجية فعالة للمصرف.

4. الإعتماد على الآلية التشاركية في رسم الخطط الإستراتيجية للمصرف: تمثل الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية جزءا هاما من عملية التخطيط الإستراتيجي بداية من مرحلة التأسيس لتطوير الخطة الاستراتيجية إلى غاية تنفيذها وتقييمها، ومن بين آليات تفعيل مشاركة هذه المستويات في إعداد الخطة الإستراتيجية بمصرف السلام الجزائر هو عقد جلسات عصف ذهني استراتيجي دوريا يتم من خلاله تجميع المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا ورؤساء الأقسام وموظفي الإدارة الوسطى لتبادل الأفكار نحو المضي قدما.

الفرع الثاني: إصلاحات خاصة بالبيئة الخارجية

وهي مجموعة من الإصلاحات التي تخص المحيط الخارجي لمصرف السلام الجزائر، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

1. تفعيل الحوكمة والشفافية خاصة في البيئة الإقتصادية والقانونية الجزائرية، إضافة إلى إقامة أطر قانونية تتناسب مع خدمات المصرفية الإسلامية: فقد تم الإشارة سابقا إلى أن أغلب تحديات البيئة الخارجية التي يعاني منها مصرف السلام الجزائر وباقي المصارف والنوافذ الإسلامية الأخرى في مسألة التخطيط الإستراتيجي مرتبطة بقرارات السلطات عموما كمنظومة سياسية واقتصادية عامة، والتي تتسم بعدم الإستقرار، والتغيير المفاجئ للقوانين الإجرائية مع غياب الحوكمة والشفافية، وهذا الأمر ترتب عنه بعض الصعوبات في امكانية وضع رؤى وأهداف استراتيجية طويلة المدى

مبنية على قرارات حكومية مستقرة؛ إلى جانب الوضع القانوني الذي تعاني منه المصارف الإسلامية والذي يحد عملية الإبتكار لديها، والسبب في ذلك نقص الأطر القانونية للأدوات المالية التي تيسر لها في أن تستثمر فوائضها في وجهة معروفة.

وبمعنى آخر الأطر القانونية لا تسمح باستخدام جميع أدوات الصناعة المصرفية الإسلامية، وبالتالي تجد المصارف الاسلامية عامة ومصرف السلام الجزائر خاصة فرص ضيقة أمامها لاستثمار فوائضها المالية، ويظهر ذلك من خلال حصر النظام رقم 20-02 الذي يحدد عمليات الصيرفة الاسلامية في ثمانة (08) صيغ، وهي (المرابحة، المشاركة، المضاربة، الإجارة، السلم، الاستصناع، حسابات الودائع، الودائع في حسابات الاستثمار)[1]؛ في حين تم استثناء صيغ اسلامية أخرى والخاصة بتمويل قطاع الزارعة، وهي (المساقاة، المغارسة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعاني مصرف السلام الجزائر من صعوبة تقديم الترخيص من قبل بنك الجزائر لمزاولة مختلف الأنشطة الاستثمارية المبتكرة من قبل المصرف، وهو ما يصفه مصرف السلام الجزائر بغير المشجع، والذي سيشكل بدوره قيودا فيما يخص عملية الإبتكار لدى المصرف مما سيأثر سلبا على بناء رؤى استراتيجية من شأنها أن تمثل قفزة نوعية لمسيرة المصرف.

ولهذا يتطلب من السلطات العمومية الجزائرية في هذا الإطار ضرورة تطوير إستراتيجيات مبنية على أسس متينة ورؤى واضحة، إلى جانب تفعيل الحوكمة لزاول الضبابية الموجودة في المنظومة الجزائرية عامة هذا من جهة، أما من جهة أخرى يتطلب الأمر ضرورة تعاون مصرف السلام الجزائر مع جميع المصارف الاسلامية والنوافذ الموجودة في الساحة المصرفية الجزائرية

[1] المادة 4 من النظام رقم 20-02 المؤرخ في 2020/03/15، والمتضمن العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الاسلامية من طرف البنوك والمؤسسات المالية، **مرجع سبق ذكره**، ص 33.

لرفع الوعي بأهمية المصارف الإسلامية وحاجتها الضرورية الى أطر قانونية تتناسب مع خصائص الخدمات المصرفية الاسلامية.

2. وضع نظام معلومات على مستوى البنك المركزي خاص بقطاع المصارف العاملة في الجزائر:

لقد أدت التطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية إلى زيادة حاجة المصارف عامة ومصرف السلام الجزائر خاصة للمعلومات عن الجوانب المختلفة عن البيئة الخارجية المحيطة بهم، مما يتطلب الأمر ضرورة إقامة نظام متخصص لتوفير المعلومات على مستوى البنك المركزي (BC) أو على مستوى الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية (ABEF)، لرفع كفاءة وفعالية وأداء قطاع المصارف، حيث تعد نظم المعلومات المصدر الحيوي الذي يغذي هذا القطاع بالمعلومات السليمة والمتجددة في المكان والزمان المناسبين، كما تساهم بدورها في زيادة قدرة القطاع وكذا المصارف العاملة فيه عامة بالقيام بعمليات التشخيص أو التحليل الاستراتيجي وتطوير الخطط الاستراتيجية والسياسات الصحيحة والنجاح في تحقيقها؛ ومن شأن نظام المعلومات أن يساهم بشكل فعال في تذليل صعوبات توفير المعلومات بالنسبة للمصارف عامة ومصرف السلام الجزائر خاصة، حيث يمكن له أن:

- يتيح معلومات عن المشاكل والإحتياجات التي تخص قطاع المصارف العاملة في الجزائر وخاصة الإسلامية منها، ومن ثمة محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها؛
- يسعى لتوفير دراسات من شأنها النهوض بالقطاع؛
- توفير معلومات عن التمويل المالي، نوع الخدمات المقدمة من قبل جميع المصارف المتواجدة على الساحة المصرفية الجزائرية نطاق خدماتها، شرائح المستفيدين، أو العملاء لديها، بيانات

عن الوضعية الإقتصادية، والسياسية، والقانونية ... للبلاد وغيرها من البيانات المهمة، ونشرها على الموقع الرسمي للبنك المركزي ليتم الاستفادة منها؛

- يوفر معلومات عن امكانية حدوث أزمات، سواء كانت داخلية أو خارجية، وما يمكن أن تسببه من تداعيات .

3. تبني منهج التخطيط الإستراتيجي من قبل البنك المركزي الجزائري، وفرضه كسياسة عامة على بقية عناصر الجهاز المصرفي: حيث تعد هذه الخطوة من بين الخطوات المهمة والضرورية لتطوير وتحديث الجهاز المصرفي، واحداث تغييرات جذرية في هيكليه وأدائه، وذلك بهدف معالجة جميع الثغرات وسد إحتتياجات المصارف في مختلف المجالات الإقتصادية، القانونية، السياسية ...الخ. كما ستساعد سياسة العمل المؤسسي من خلال التخطيط الإستراتيجي كمنهج جميع المصارف على ديمومة وضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك في سبيل المساعدة على التنمية الإقتصادية الشاملة والمستدامة وتحسين مستوى الرفاه الإجتماعي.

4. إنشاء معاهد (خاصة و عامة) على مستوى القطاع التعليمي في الجزائر متخصصة في تكوين الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم في مجال الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وعلم الإستشراف والمستقبليات: حيث تساعد هذه المعاهد على تكوين الأفراد والمنظمات وتنمية ودعم مهاراتهم في مجال التخطيط الإستراتيجي مع مراعاة ثقافة وطابع البيئة الجزائرية، وذلك بهدف:

– نشر فلسفة ووعي التخطيط والإدارة الإستراتيجية على مستوى جميع المنظمات العاملة في الجزائر؛

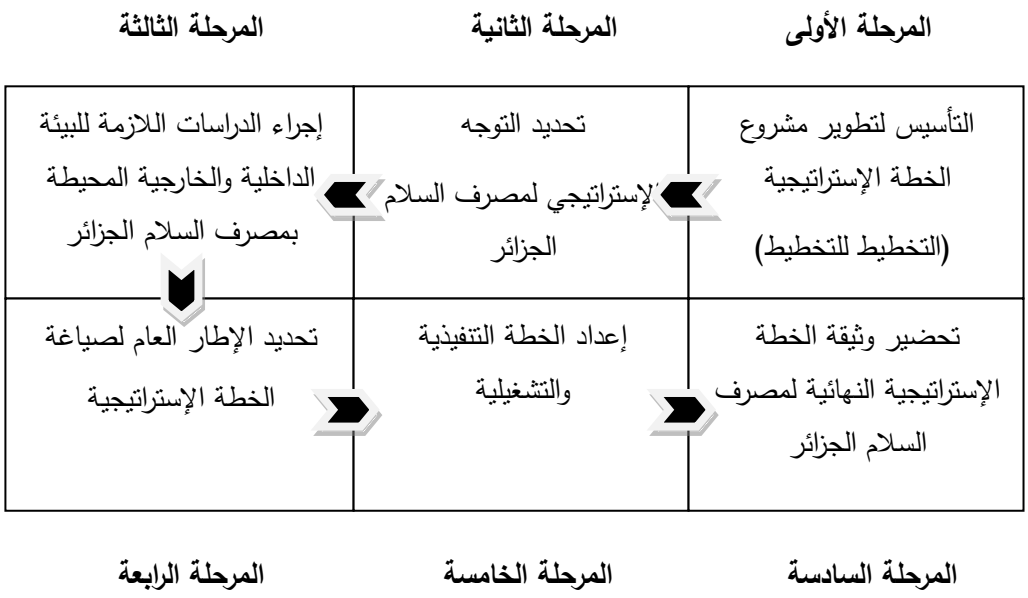
– تأهيل كوادر بشرية بإمكانها بناء إستراتيجيات فعلية وبمنهجية سليمة على مستوى المنظمات التي تطلبها، وتكون قابلة للتنفيذ على أرض الواقع؛

– تأهيل كوادر لتطوير مستوى نضج الإدارة الإستراتيجية في منظماتهم.

المطلب الثاني: المراحل والإجراءات العملية الخاصة بتطوير مشروع الخطة الاستراتيجية

إقترحت الطالبة من خلال هذا النموذج (أنظر الشكل رقم (4–1)) مجموعة من المراحل الخاصة بتطوير مشروع خطة استراتيجية بمصرف السلام الجزائر، والتي سيتم توضيحا في الشكل رقم (4–2) الموالي:

الشكل رقم (4–2): مراحل تطوير مشروع خطة استراتيجية بمصرف السلام الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: مرحلة التأسيس لتطوير مشروع الخطة الإستراتيجية لمصرف السلام الجزائر

يتعين على" **فريق العمل**" بمصرف السلام الجزائر في مرحلة التأسيس لتطوير مشروع الخطة

الإستراتيجية إتباع مجموعة الخطوات العملية التالية[1]:

1. تحديد متطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي:

حتى يضمن المصرف عدم وجود عناصر تعرقل عملية تطوير الخطة الاستراتيجية لاحقا، يتوجب عليه العمل منذ البداية على أخذ بعض العناصر بعين الإعتبار ومعالجتها بشكل جيد؛ وتتضمن هذه العناصر تحديد ما يلي:

1.1. المسئول عن إدارة العملية التخطيطية من بدايتها إلى نهايتها: بما أنه يوجد "مكتب خاص للإستراتيجية" على مستوى المديرية العامة لمصرف السلام الجزائر، فمسئولية إدارة العملية التخطيطية من بدايتها إلى نهايتها بطبيعة الحال تقع على عاتق " مدير المكتب "؛ ويستحسن كذلك الإستعانة بمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي من الخارج ذوي الكفاءة العالية للإستفادة من خبرتهم في هذا المجال، أو توظيف أشخاص – مساعدين لمديرة المكتب– مدربين ومؤهلين للقيام بالعملية التخطيطية وفق الأسس والمعايير العلمية وتكون لديهم خبرة مهنية واسعة ومرموقة في هذا المجال؛

2.1. تحديد الغاية من القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي: والهدف من ذلك هو مساعدة القيادة العليا على معرفة أن عملية التخطيط الإستراتيجي ستأتي فعلا بقيمة مضافة للمصرف أو إذا كان الوقت المناسب فعلا للقيام بهذه العملية ...وغيرها.

[1] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 1.

3.1. تحديد صناع القرار الرئيسيين وأصحاب المصالح ذوي العلاقة: ويكون ذلك من خلال تحديد جميع الأطراف (The stakeholders) في بيئة العمل، والتي من المحتمل أن تؤثر على استراتيجية المصرف.

ومفهوم أصحاب المصالح هو مفهوم موسع لمفهوم (The shareholders) والذي يشير إلى ملاك المصرف فقط[1]، حيث يمكن تعريفهم إجرائيا على أنهم جميع الأطراف التي تستفيد من الخدمات المالية والمصرفية المقدمة من قبل مصرف السلام الجزائر، أو الأطراف التي تتأثر وتأثر بمخرجات أعمال المصرف، أوالأطراف التي يتعامل معها المصرف. ويمكن تصنيفهم على الشكل التالي[2]:

أ. الأطراف ذوي العلاقة الداخليون (من داخل المصرف): وتشمل هذه المجموعة مجلس الإدارة، المساهمون (الجمعية العمومية)، المدير العام لمصرف السلام الجزائر، وكل المدراء والموظفين بالإدارات والأقسام والفروع المتأثرة بالخطة الاستراتيجية من داخل المصرف عموما؛

ب. الأطراف ذوي العلاقة الخارجيون (من خارج المصرف): وتشمل هذه المجموعة كل من العملاء، الشركاء الإستراتيجيون... وغيرهم.

4.1. تحديد مجموعة الأدوات التخطيطية الخاصة بإنجاز هذه المرحلة: يتعين على فريق العمل لتنفيذ هذه المرحلة – أي مرحلة التأسيس – تحديد مجموعة من الأدوات المناسبة والتي تحقق الهدف المرجو من هذه المرحلة. ومن بين الأدوات المقترحة هي:

- أسلوب العصف الذهني (بأنواعه)؛

---

[1] صولح سماح، **مرجع سابق**، ص 71 .

[2] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 25 .

- المقابلات بأنواعها.

كما يمكن لفريق العمل بالمصرف الإستعانة أيضا بالنموذج الموضح في الشكل أدناه (4-2)، والذي سيساعد على تصنيف أصحاب المصالح حسب الأولوية وذلك بناء على معياري "**الإهتمام والتاثير**".

الشكل رقم (4-3) : تصنيف أصحاب المصالح بمصرف السلام الجزائر حسب معياري الإهتمام والتأثير



المصدر: طارق عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y ، ص25، تاريخ الإطلاع: 2023/05/19، على الساعة: 17:17.

وبناء على نتائج هذا التحليل يتم تصنيف أصحاب المصالح بمصرف السلام الجزائر على النحو التالي:

أ. **المجموعة الأولى:** وتضم الأشخاص والجهات الأكثر أهمية بالنسبة للمصرف بسبب تأثيرهم واهتمامهم المرتفعين. وينبغي اشراكهم بشكل مكثف في عملية التخطيط الاستراتيجي وأخذ أغلب

احتياجاتهم بعين الاعتبار. ويمكن أن تشتمل هذه المجموعة على مجموعة المساهمين، المدير العام للمصرف، الإدارة التنفيذية، الهيئة الشرعية، الموظفون.

ب. المجموعة الثانية: وتضم هذه المجموعة الأشخاص والفئات ذات المستوى الثاني من الأهمية والتأثير، وينبغي على فريق العمل اخذ اهتماماتهم بعين الاعتبار. ويمكن أن تشتمل هذه المجموعة على البنك المركزي...الخ.

ج. المجموعة الثالثة: تضمم هذه المجموعة أصحاب العلاقة ذات المستوى الثالث من الأهمية والتأثير، وينصح بعدم فقدان الاتصال مع هذه الفئة. ويمكن أن تشمل الشركاء، المؤسسات الداعمة للمصرفية الإسلامية مثل (CIBAFI)...الخ.

د. المجموعة الرابعة: وتضم هذه المجموعة أصحاب العلاقة الأقل درجة من حيث التأثير والاهتمام؛ يمكن أن تشمل هذه المجموعة على العملاء الممتازون ...الخ.

وبعد تحديد جميع المجموعات وتصنيفها حسب الأثر والأهمية، يمكن لفريق العمل الإستعانة بالنموذج الموضح أدناه في الجدول رقم (4-2) لتوثيق جميع المعلومات الخاصة بصناع القرار وأصحاب المصالح بمصرف السلام الجزائر.

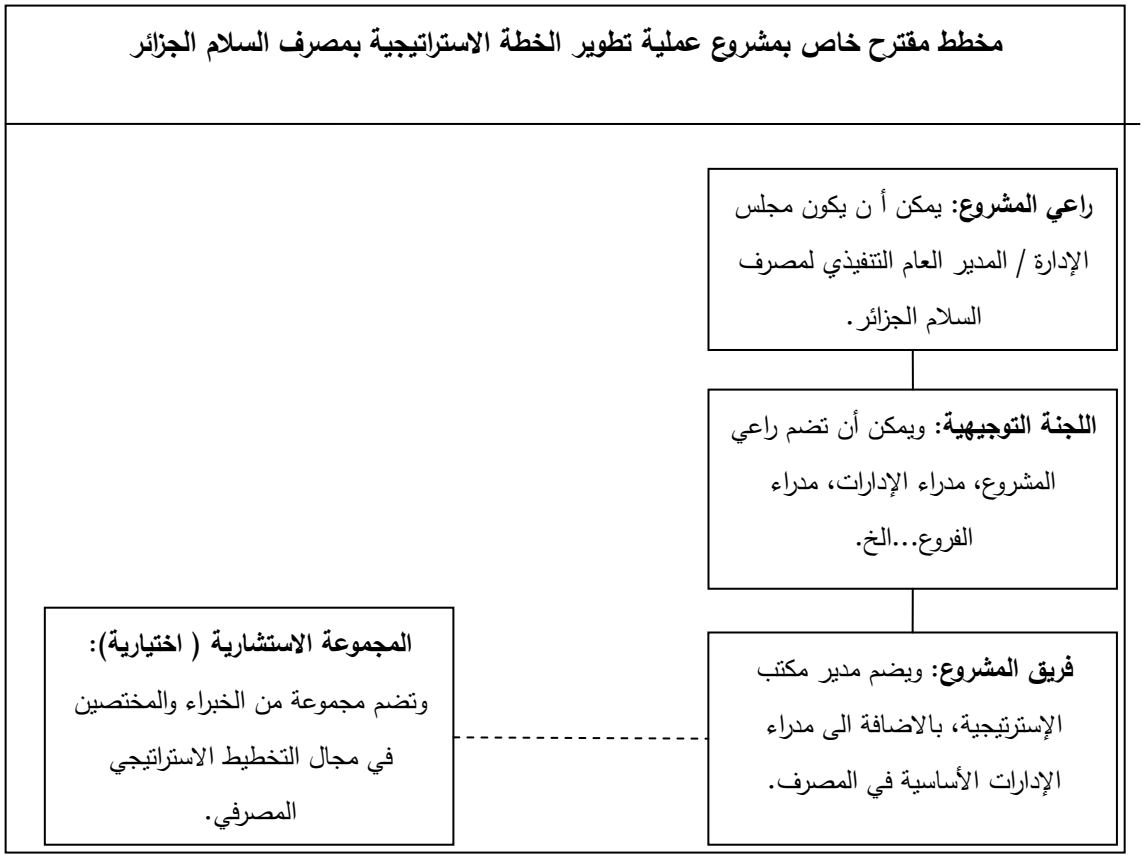
الجدول رقم (4-2): نموذج توثيق المعلومات الخاصة بصناع القرار وأصحاب المصالح بمصرف السلام الجزائر.

الإسم	نوع الجهة التي أتى منها الشخص (خاصة / عمومية ...الخ)	التصنيف (داخلي/ خارجي)	درجة الإهتمام (منخفض/مرتفع)	درجة التأثير (منخفض/ مرتفع)	كيفية اشراك ذوي العلاقة
....	.....	.....	.....	.....	.....
....	.....	.....	.....	.....	.....
....	.....	.....	.....	.....	.....

المصدر: طارق عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y ، ص25، (بتصرف)، تاريخ الإطلاع: 2023/05/24، على الساعة: 18:22.

5.1. تصميم مخطط خاص بمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية: والهدف منه هو إختيار الراعي الأساسي والمناسب لعملية التخطيط الاستراتيجي الشاملة بالمصرف؛ إضافة إلى تشكيل لجنة توجيهية وفريق المشروع، وتعيين مجموعة إستشارية إذا كان ذلك ضروريا؛ ويوضح الشكل رقم (4-4) أدناه اقتراح لمخطط خاص بمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية بمصرف السلام الجزائر:

الشكل رقم (4-4): مخطط مقترح خاص بمشروع عملية تطوير الخطة الإستراتيجية بمصرف السلام الجزائر



المصدر: طارق عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y ، ص26، تاريخ الإطلاع: 2023/05/24، على الساعة: 22:10.

وبناء على المخطط أعلاه يستطيع فريق العمل تحديد أدوار كل من عناصر المخطط كما يلي[1] :

أ. راعي المشروع: يجب أن يضطلع مجلس الإدارة أو المدير العام التنفيذي لمصرف السلام الجزائر بالمهام الأساسية التالية في عملية التخطيط الإستراتيجي، وأهمها ما يلي:

- أن يتبنى مجهودات التخطيط الاستراتيجي، ويعمل على حث الجميع على المشاركة الإيجابية؛
- يكون قائدا نشطا– مثالا يحتذى به؛
- تسويق أهمية الخطة الاستراتيجية أمام الاطراف المعنية (أصحاب المصالح)، مع ضمان الدعم والالتزام عبر مختلف ادارات المصرف؛
- تأمين الإشراف اللازم على عملية التخطيط الاستراتجي في المصرف ؛
- أن يكون مسئولا عن وضع نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي، ويتصف بالوضوح ومن السهل فهمه، وتوزيع أعباء المسئوليات على الفريق القائم بعملية التخطيط؛
- ينقل اقتراحات الأطراف ذات العلاقة بالمصرف (أصحاب المصالح) عند وضع الاستراتيجيات؛
- قيادة المناقشات وعقد الإجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف الإستراتيجية؛ ورؤية ورسالة المصرف والاستراتيجيات؛
- إصدار الأوامر بإعداد الخطابات للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي– مع اعفاء مجلس الادارة.
- إعلان البدء في والانتهاء من كل خطوة من خطوات التخطيط الإستراتيجي؛
- تعيين الفريق القائم بالتخطيط الاستراتيجي أو الاستعانة بخبراء من الخارج؛
- أن يقوم بمناقشة، وتعديل، والموافقة على الخطط الإستراتيجية لكل قسم وإدارة في المصرف.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 50، (بتصرف).

- متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط؛
- تقديم النصح والمشورة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية؛
- معاقبة المدير التنفيذي – في حالة ما اذا كان مجلس الادارة هو راعي المشروع – على أي تقصير في التنفيذ وكذلك مكافئته في حالة اجادته للعمل؛
- تلقي تقارير دورية عن التقدم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ب. اللجنة التوجيهية: يمكن أن تتضمن اللجنة التوجيهية لعملية التخطيط الاستراتيجي في مصرف السلام الجزائر المدير العام أو مدير مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع، المدراء التنفيذيون، رؤساء الأقسام والفروع، وتكون مسئولة على ما يلي:

ب.1. دور المدير العام التنفيذي

- أن يقوم بإتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة حتى يجعل من السهل تنفيذها؛
- أن يقوم بتتبع الظروف المحيطة بالمصرف، وقياس تأثيرها على الخطط الاستراتيجية وتنفيذها؛
- الاجتماع بالمديرين التنفيذيين وقيادة الأفكار الاستراتيجية من خلالهم وتصعيدها الى مجلس الادارة؛
- قيادة عملية التنفيذ من خلال نقل الخطط الاستراتيجية المتفق عليها إلى المستويات التنفيذية المختلفة؛
- اثارة حماس ودافعية المديرين التنفيذيين من خلال وضع أنظمة للحوافز المرتبطة بتحقيق الاستراتيجيات، والمعاقبة على أي تقصير – دور المدير العام–؛
- متابعة استخدام الموارد المتاحة؛
- تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة المستفيدة في المصرف؛

- تقييم البيئة الداخلية والخارجية؛
- تتبع التطورات العالمية في جميع المجالات التي لها تأثير على المصرف؛
- خلق مناخ ملائم للتخطيط الاستراتيجي داخل المصرف؛

ب.2. دور المدراء التنفيذيون:

- المشاركة في اعداد تقارير ودراسات عن البيئة الخارجية واستخلاص الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المصرف من وجهة نظر مدير الإدارة؛
- المشاركة في تقييم الأداء الداخلي للمصرف وذلك للتعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف؛
- ترجمة الإستراتيجية الكلية الى استراتيجيات وظيفية في مختلف مجالات المصرف (التسويق، التمويل، الموارد البشرية،...الخ) ؛
- التعقيب على ما تقوم به الإدارة العليا من تصميم الإستراتيجيات الكلية، وهل هذه الاستراتيجيات ممكنة وواقعية أم لا؛
- مساعدة رؤساء الأقسام الذين يتبعونه رئاسيا، وذلك من خلال شرح الاستراتيجية الوظيفية الموضوعة على مستوى الادارة بغرض أن يفهموها وأن يترجموها الى استراتيجيات تشغيلية على مستوى الاقسام التابعة؛
- مراجعة الاستراتيجيات التشغيلية وتعديلها في ضوء الاستراتيجيات العليا؛
- وضع مؤشرات الإنجاز والتتبع (معايير الأداء) التي تتأكد من حسن تنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية؛
- توفير الدعم المادي والمعنوي والاداري لرؤساء الاقسام وذلك بتوفير مناخ طيب لتنفيذ الاستراتيجيات؛

- اعداد التقارير الدورية عن الاستراتيجيات الوظيفية المسئول عن تنفيذها وتوضيح مدى التقدم ورفعه الى الادارة العليا؛
- مراجعة التقارير الدورية عن الاستراتيجيات التشغيلية والمعدة بواسطة رؤساء الاقسام.

ب.3. دور مدراء الفروع و رؤساء الأقسام:

- المساهمة في اعداد الدراسات الخاص بالبيئة الخارجية المحيطة بالقسم، ومايرتبط بذلك من فرص وتهديدات؛
- المساهمة في إعداد الدراسات الخاصة بالبيئة الداخلية الخاصة بالقسم، وما يرتبط بذلك من نقاط قوة وضعف داخل القسم؛
- تحديد الأهداف التشغيلية ومؤشرات الإنجاز والتتبع والتي تقيس مدى تحقيق الأهداف التشغيلية على مستوى القسم؛
- مناقشة الاستراتيجية الوظيفية الموضوعة على مستوى الإدارة وتحديد مدى إمكانية تنفيذها داخل القسم؛
- رفع تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الإستراتيجيات التفيذية والتشغيلية على مستوى القسم؛
- ترجمة الإستراتيجيات إلى خطط تنفيذية وإلى موازنات تقديرية سنوية.

ج. فريق المشروع:

يتعين على فريق المشروع بمصرف السلام الجزائر تحت اشراف مدير مكتب الاستراتيجية القيام بالمهام التالية:

- الإشراف على تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف؛

- إعداد أنظمة تخطيط في المدى والقصير الأجل، بحيث تغطي كل مجالات المصرف؛
- مساعدة الإدارة العليا في تحديد الاهداف العامة والسياسات والإستراتيجيات؛
- تحديد العناصر الموجودة بالبيئة والتي لها تأثير على مشروع الخطة الاستراتيجية؛
- مساعدة راعي المشروع في تحديد الأهداف العامة والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمصرف؛
- التوصية بما يجب عمله بخصوص المشاريع الجديدة، والتوسعات وتنويع المنتجات ...الخ – مهام مكتب الاستراتيجية– ؛
- المساعدة في ترجمة خطط الادارة العليا الى خطط تنفيذية في باقي الادارات؛
- تقييم التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمصرف؛
- بتقديم النصح والمعونة لكل مدير/ مدير فرع/ رئيس قسم بالمصرف – مهام مكتب الاستراتيجية– ؛
- كتابة وصياغة كل أنواع الخطط قبل عرضها على راعي المشروع واللجنة التوجيهية في المصرف؛
- تصميم وتنفيذ الدراسات والبحوث الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في المصرف؛
- الإهتمام بتدريب مديري المصرف على كيفية التخطيط الاستراتيجي والعمل على نشر الوعي المصرفي بالمصرف– مهام مكتب الاستراتيجية– ؛
- تحديد أساليب الإتصال بين المديرين؛
- الاهتمام بتطبيق أحدث الأساليب الفنية والنماذج العلمية في عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- التنسيق مع جميع الإدارات والأطراف والفروع المعنية؛
- المتابعة اليومية لتطبيق الخطة الاستراتيجية، وتحديد انحرافات التنفيذ عن معايير الخطة.

د. المجموعة الإستشارية (اختيارية): تتألف هذه المجموعة من خبراء واستشاريين في مجال التخطيط الاستراتيجي من داخل أوخارج المصرف ومن أهم مهامها:

- تزويد فريق العمل بالمساندة الفنية عند الحاجة؛
- تزويد فريق العمل بأحدث الطرق والتقنيات والمناهج في عملية التخطيط الاستراتيجي.

2. تشكيل فريق عمل ناجح :

لضمان فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر، يتعين على إدارة المصرف الإهتمام بتكوين فريق العمل المناسب للمشروع من حيث القيادة، الحجم والمهارات؛ وفيما يلي مقترح للمعايير اللازمة لفريق عمل ناجح:

1.2. القيادة (مقرر/ منشط): تتمثل في مديرة مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع بمصرف السلام الجزائر، وهي من سيحمل على عاتقه تنظيم الأمور من توجيه ونصح ومتابعة، وتزودهم بالنقد البناء والتغذية الراجعة.

2.2. الحجم: تشكيل فريق أو (لجنة) يتكون من 4 الى 8 أفراد، (تحت قيادة مدير مكتب الاستراتيجية كمقرر)، يمثلون بشكل متوازن أهم وظائف المصرف، ويعرفون بشكل جيد القطاع، ويعرفون المصرف وما يحيط به بشكل جيد، يلتزمون بالانخراط حتى النهاية، ويستحسن أن يرافقهم خبير استشاري متخصص في مجال التخطيط الاستراتيجي سواء يتم تعيينه من داخل أو من خارج المصرف لتفادي حدوث أي تعقيدات.

3.2.المهارات: تتطلب القضايا الاستراتيجية المعقدة تفكيرا خلاقا ومبتكرا، وبالتالي يتعين على الادارة العليا للمصرف تعيين أفراد ذوي مهارات وخبرات عالية في مجال التخطيط الاستراتيجي ويملكون فكر مبتكر وبصيرة نافذة في توقع واستشراف المستقبل.

3. وضع ميثاق منهجي واضح لمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية وجدوله الزمني:

1.3. ميثاق المشروع: يمكن تعريف ميثاق المشروع على أنه عبارة عن وثيقة داخلية هدفها هو ايضاح الغرض من تطوير الخطة الاستراتيجية، ونطاقها، ومهلتها الزمنية، وميزانيتها، ومخططه، بالاضافة الى الأطراف المعنية والأدوار والمسؤوليات[1]؛ ويهدف هذا الميثاق إلى ضمان مراقبة التقدم وتقييمه عبر مختلف مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بالمصرف؛ كما وتعود أهمية هذا الميثاق إلى أنه اقرار رسمي بمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية ونقطة انطلاق عملية التخطيط اللازمة لتحقيق أهدافه. يوضح الجدول رقم (4-3) نموذج لميثاق مشروع خطة استراتيجية.

الجدول رقم (4-3): نموذج لميثاق مشروع خطة استراتيجية

<table>
<tr><td colspan="2">ميثاق مشروع تطوير خطة استراتيجية ثلاثية بمصرف السلام- الجزائر</td></tr>
<tr><td colspan="2">اسم المشروع : ..... التاريخ: ../../... الاطار الزمني : .....</td></tr>
<tr><td colspan="2">هدف المشروع وغايته :
وصف الهدف الذي من أجله ينفذ المشروع ،مثال: " يهدف المشروع الى تطوير استراتيجية واضحة لمصرف السلام الجزائر، تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر" .</td></tr>
<tr><td>تحديد النطاق:
تحديد نطاق العمل الواجب تنفيذه:
• ضمن نطاق المشروع: العناصر التي يغطيها المشروع لتحقيق متطلبات اهداف المشروع. (مثال تطوير رؤية ورسالة المصرف، ووضع أهداف استراتيجية جديدة) .</td><td>المخرجات النهائية/ تعريف النجاح
• وضع قائمة بـ " ما " يجب القيام به لبلوغ أهداف المشروع، وتوصف المخرجات النهائية بعبارات وكلمات تحمل معنى الفعل مثل " تسليم، اجراء، وضع، بحث" الخ.</td></tr>
</table>

[1] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 28.

• خارج نطاق المشروع: مسؤوليات او انشطة او مخرجات او مجالات اخرى لا يغطيها المشروع.(مثال ينحصر المشروع في نطاق التخطيط وهو غير معنى بتنفيذ الاستراتيجية).	•يجب أن تكون المخرجات النهائية قابلة للقياس كي يستطيع كل من راعي المشروع واللجنة التوجيهية و فريق العمل تحديد مدى نجاح هذه المخرجات عند اتمام المشروع .
الضوابط والقيود: تحديد أي ضوابط أو قيود تواجه المشروع(عوامل محتملة من شأنها أن تؤثر على عملية الإنجاز أو تجعل من الصعب ادارة المشروع)، وأي موارد قد يعتمد عليها المشروع . مثال" :يجب إنجاز مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية بحلول شهر جوان سنة 2022.	
مخاطر المشروع: تعداد عوامل الخطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع. .	
مخطط المشروع: تحديد الأطراف المعنية الرئيسية وأعضاء الفريق بحسب وظائفهم ضمن المجموعة وأسمائهم ودورهم في عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصرف.	

المجموعة	الوظيفة ضمن المجموعة	الإسم	دوره في المصرف
راعي المشروع	عضو 1	.....	.....
اللجنة التوجيهية	عضو 2	.....	.....
فريق التخطيط الاستراتيجي	قائد الفريق	.....	.....
فريق التخطيط الاستراتيجي	عضو 1	.....	.....
فريق التخطيط الاستراتيجي	عضو 2	.....	.....
المجموعة الإستشارية		.....	.....
اعتماد المشروع		.....	.....
اعتماد رئيس الفريق ..... (التاريخ و التوقيع)		.....	.....

المصدر: المصدر: طارق عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y ، ص 29، بتصرف، تاريخ الإطلاع: 2023/05/26، على الساعة: 23:22.

2.3. الجدول الزمني: يعتبر الجدول الزمني أداة هامة يتعين على فريق العمل الإستعانة بها في سياق عملية التخطيط الاستراتيجي. فهو يحدد المراحل الرئيسية في عملية التخطيط الإستراتيجي، إلى جانب مسارات العمل فيه والمدة الزمنية المحتملة لإنجاز جميع مراحله وتسلسل الأنشطة فيه. يقوم باعداده رئيس فريق العمل – مدير مكتب الاستراتيجية – وذلك بعد التشاور مع جميع

الاطراف المعنية. وفيما يلي نموذج عن الجدول الزمني لمشروع عملية التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر:

الجدول رقم (4-4): نموذج تفصيلي للأنشطة والبرامج

المسئول	البيان
.....	**تكوين فريق العمل واطلاق المشروع**
.....	تطوير الخطة الاستراتيجية
.....	مقابلة الأطراف المعنيين
.....	صياغة التوجه المستقبلي
.....	إجراء الدراسات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي المصرفي
.....	وضع الأهداف الإستراتيجية
.....	صياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة
.....	صياغة الخطة التنفيذية والتشغيلية
.....	تطبيق عملية التنفيذ
.....	**اجتماعات اللجنة التوجيهية**
.....	**اجتماع فريق العمل**

المصدر: عبد العزيز الحر، **أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الإستراتيجي**، الطبعة 02، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2009، ص 115 (بتصرف).

3.3. تحديد الخطوات الهامة للانطلاق في عملية التخطيط الإستراتيجي: تضمنت الخطوات السابقة من مرحلة التأسيس لتطوير مشروع الخطة الاستراتيجية بمصرف السلام الجزائر أو(مرحلة التخطيط للتخطيط) التحضيرات الأولية الضرورية التي تسبق عملية تطوير مشروع الخطة الاستراتيجية وما تتضمنه من مراحل رئيسية متعددة .وفيما يلي سيتم عرض الخطوات الضرورية التي يتعين على كل من اللجنة التوجيهية، وفريق العمل، إضافة إلى جميع الأطراف الرئيسية

المعنية القيام بها كخطوة أولى للانطلاق في المشروع، وذلك من خلال عقد إجتماع أولي يهدف إلى[1]:

- الإعلان عن بدء أعمال مشروع عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- عرض أهداف المشروع، وتحديد أدوار أعضاء الفريق ومسئولياتهم، والحصول على التزامهم الواضح والصريح؛
- توضيح ماهو متوقع من كل من الأطراف بما في ذلك فريق القيادة؛
- ضمان التزام الأشخاص الرئيسيين الذين يؤثرون في نتائج المشروع؛
- تحديد الغاية العامة والتوجه العام؛
- تحفيز فريق العمل وبث العزيمة والحماسة فيه.

الفرع الثاني: مرحلة تحديد التوجه المستقبلي لمصرف السلام الجزائر

بعد الإنتهاء من التحضير لمشروع تطوير الخطة الإستراتيجية وإطلاقه، تكون المرحلة الأولى الواجب تنفيذها في إطار عملية تطوير مشروع الخطة الإستراتيجية بمصرف السلام الجزائر هي مراجعة وتعديل بيان رسالة المصرف، ورؤيته الاستراتيجية، ومنظومة قيمه الجوهرية.

وتهدف هذه المراجعة إلى إدخال ما يلزم من تحسينات بالإستناد على المعايير والأسس العلمية (أنظر الفصل الأول والثالث من الدراسة) المتعلقة بالرسالة والرؤية والقيم الجوهرية للمصرف. ويتم ذلك من خلال عقد ورشات تشاورية لفريق العمل مع الأطراف المعنية بالاستعانة بأدوات جمع المعلومات (العصف الذهني أو مجموعات التركيز مثلا).

[1] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 31 .

1. الخطوات العلمية لمراجعة وتعديل بيان رسالة مصرف السلام الجزائر:

تقترح الطالبة في هذا الخصوص أهم الخطوات والمعايير التي يتعين على فريق العمل بمصرف السلام الجزائر الأخذ بها لتفعيل رسالته، وهي كما يلي:

1.1. تحليل الرسالة: يتعين على فريق العمل كخطوة أولى– من خلال عقد ورشة عمل– أن يقوم بتحديد "المفاهيم الأساسية" التي تدور حولها الرسالة، ويتم ذلك بالإستعانة بالتمرين الموضح في الجدول رقم (4–5) أدناه:

الجدول رقم (4–5): تمرين مساعد لتحليل الرسالة

مجالات الهدف	إجابات فريق العمل
الهدف (1) اختر هدفا يريد مصرف السلام الجزائر تحقيقه هذا الأسبوع أو هذا الشهر أو هذه السنة، لا يهم أذكر أي هدف.	....
الهدف (2) افترض أن المصرف حقق الهدف **(1)**؛ إسأل نفسك ما الذي يحققه للمصرف تحصيل هذا الهدف **(1)**؛ أذكر هدفا آخر أعمق منه.	....
الهدف (3) إفترض أن المصرف حقق الهدف **(2)**؛ أسأل نفسك ما الذي يحققه للمصرف تحصيل هذا الهدف **(2)**؛ أذكر هدفا آخر أعمق منه.	....
الهدف (4) افترض أن المصرف حقق الهدف **(3)**؛ اسأل نفسك ما الذي يحققه للمصرف تحصيل هذا الهدف **(3)**؛ أذكر هدفا آخر أعمق منه.	....

المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02.

يفضي هذا التمرين إلى تحديد أهم" الكلمات المفتاحية " التي تدور حولها الرسالة (تحديد من 5 إلى 8 كلمات)؛ وبعد ملئ خانات الجدول أعلاه، يتعين على فريق العمل محاولة الإجابة

على مجموعة الأسئلة الموضحة أدناه مع ضرورة توظيف الكلمات المفتاحية المستخلصة من التمرين السابق؛ حيث تتمثل هذه الأسئلة فيما يلي[1]:

- ما العمل الذي يؤديه مصرف السلام الجزائر؟
- ولمن يؤدي هذا العمل ؟
- وكيف يؤديه؟
- لماذا وجد مصرف السلام الجزائر ؟

وإضافة إلى الأسئلة السابقة، لابد من فريق العمل أن يتحقق من القوى التي تحرك المصرف نحو غاياته المستقبلية، إلى جانب ضرورة تحديد الميزة التي تجعل مصرف السلام الجزائر منفرد عن منافسيه. والنموذج الآتي يوضح كيفية إجابة فريق عمل مصرف السلام الجزائر على الأسئلة السابقة من خلال الاستعانة بـ " تقنية الاسئلة الخمسة" .

الجدول رقم (4-6): تقنية الأسئلة الخمسة لتحديد الرسالة

السؤال	كيفية الإجابة
ماذا؟	يحاول فريق العمل الوصول إلى رأي موحد فيما يخص الإجابة على هذا السؤال، وذلك من خلال تحديد نوع المنتجات والخدمات المالية والمصرفية التي تلبي احتياجات المتعاملين والعملاء.
من؟	لا توجد منظمة بإستطاعتها تلبية احتياجات كل العملاء، وبالتالي يتطلب في بيان الرسالة تحديد واضح لأي جزء من الزبائن المحتملين يتوجه المصرف اليهم بشكل أساسي، ويسمى هذا الانتقاء بتقسيم السوق. والأسواق يمكن أن تقسم بوسائل عديدة (جغرافيا، اجتماعيا، ماليا، عرقيا... وهكذا).
لماذا؟	يقوم فريق العمل بفحص السبب الرئيسي لتأسيس مصرفهم، وماهي الحاجات العامة للمجتمع التي يقوم بتلبيتها ويصبح سبب تواجده هذا جزء من تشكيل الرسالة .
كيف؟	إن تحديد الكيفية التي يحقق بها المصرف رسالته قد تشمل استراتيجية التسويق مثل كونه مصرف اسلامي يقدم خدمات متميزة بوسائل تقنية حديثة، وقد تشمل طريقة تقديم الخدمة مثل الشفافية في التعامل، تقديم خدمات سريعة، خدمات ذات جودة ...الخ.

[1] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص32.

القوى المحركة	تعتبر هذه النقطة عنصرا آخرا مهما في تشكيل رسالة المصرف، فهناك العديد من القوى المؤثرة في مصرف السلام الجزائر منها نوعية الخدمات المصرفية المقدمة، التكنولوجيا المستخدمة، وضع السوق ...الخ.
القدرات المتميزة	وهي تحديد الصفات والمزايا التي تجعل مصرف السلام الجزائر مختلف عن منافسيه، وبالتالي يجب على فريق التخطيط طرح السؤال التالي ومحاولة الاجابة عليه: ما الشيئ الذي نجيده وكيف ننمي تلك المهارات الخاصة ؟

المصدر: من إعدا الطالبة بالإعتماد على المرجع : طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **كيف تكتب خطة استرتيجية؟**، قرطبة، الرياض، 2004، ص 45.

2.1. تحديد المواصفات والمعايير الناجحة التي لابد أن يتضمنها بيان رسالة مصرف السلام الجزائر: تم الإشارة لجميع تلك المعايير والمواصفات من خلال "الفصل الأول والثالث" من هذه الدراسة.

3.1. الخطوات والإجراءات العملية لمراجعة وتعديل رسالة مصرف السلام الجزائر: بالإستناد إلى الكلمات المفتاحية التي تم تحديدها من قبل فريق العمل في (التمرين السابق)، واجابات الأسئلة السابقة، والمواصفات والمعايير العلمية لكتابة الرسالة، إضافة إلى إمكانية إستعانة فريق العمل بإجراء بعض المقارنات المعيارية مع المصارف الإسلامية المشابهة أو المنافسة والنظر في كيفية تعبير الرسالة في هذه المصارف عن غايتها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، يمكن لفريق العمل بمصرف السلام الجزائر لتعديل رسالته إتباع الخطوات الموضحة في الجدول رقم (4-7) أدناه :

الجدول رقم (4-7): خطوات مراجعة وتعديل رسالة مصرف السلام الجزائر

الخطوة 1	– يقوم كل فرد من أعضاء الفريق على حده بتدوين الكلمات والعبارات الرئيسية التي تصف رسالة المصرف (بالاستعانة بالتمرين والأسئلة السابقة والمقارنة المعيارية)؛
الخطوة 2	– يبحث مقرر أو رئيس الفريق (مديرة مكتب الإستراتيجية) عن العبارات والأفكار المشتركة بين المشاركين؛
الخطوة 3	– يجمع مقرر الفريق هذه العبارات والأفكار ضمن محاور رئيسية، ويحدد أهم الاحتياجات التي يجب تلبيتها.
الخطوة 4	– يدخل مقرر الفريق في نقاش مع المجموعة بهدف التوصل إلى رسالة موحدة لما يجب على المصرف أن يؤمنه للمستفيدين منها وعملائه، وكيف يجدر به أن يخدمهم. – يطلب مقرر الفريق من شخص أو اثنين من المشاركين تلخيص الأفكار المطروحة.
الخطوة 5	– يعرض مقرر الفريق بعض الأمثلة من العبارات الواردة في التلخيص، ويطلب منهم الموافقة عليها أو إعادة صياغتها. – ينهي الفريق بوضع ملخص الرسالة الذي يتألف من جملة أو جملتين.
	– بعد بضعة أيام، يجتمع جميع أعضاء الفريق ليدرسوا بشكلٍ جماعي الرسالة التي وُضعت، ويفكروا كيف سيفهمها كل من: – الموظفين؛ – الأطراف المعنية من خارج مصرف السلام الجزائر؛ –المستفدين أو العملاء.

المصدر: طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **كيف تكتب خطة استرتيجية؟**، قرطبة، الرياض، 2004، ص48، (بتصرف).

وفي ضوء مراجعة الرسالة بناء على الخطوات السابقة يتوصل فريق العمل إلى الصيغة الجامعة النهائية لرسالة المصرف؛ وفيما يلي مقترح لتعديل بيان رسالة مصرف السلام الجزائر:

الصيغة النهائية لرسالة مصرف السلام الجزائر:	مصرف إسلامي متميز، يلتزم بتوفير خدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات الشركاء والعملاء على المستوى المحلي والمغاربي، وبأسرع وأجود الطرق المتاحة.

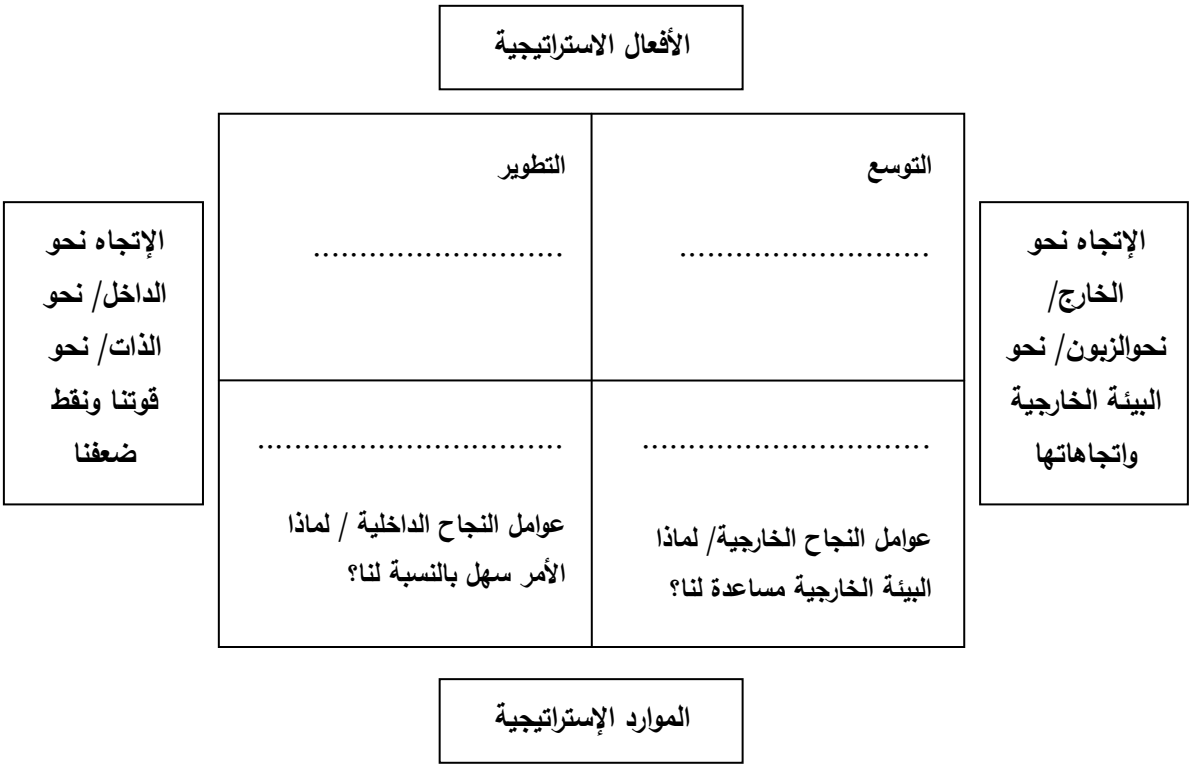
2. خطوات مراجعة وتعديل بيان الرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر:

لمراجعة وتعديل بيان الرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر، يتعين على فريق العمل بالإضافة إلى مجموعة مختارة من الأطراف المعنية إتباع المعايير والخطوات العملية المقترحة، وذلك وفقا لما يلي:

1.2. تحليل الرؤية الإستراتيجية: تقترح الطالبة في هذا الإطار طريقتين عمليتين لتحليل الرؤية الإستراتيجية بمصرف السلام الجزائر وهما:

أ. الطريقة الأولى: إستخدام " مصفوفة توازن الرؤية الإستراتيجية": حيث يتعين على مقرر الفريق بداية عقد ورشة عصف ذهني لفريق العمل، يطلب من خلالها من كل عضو كتابة رؤية المصرف بشكل فردي كما يراها كل واحد من وجهة نظره، وبعد ذلك يتم توزيع مضمون تلك الصيغ المختلفة على أربعة (04) فئات وفق المصفوفة الموضحة في الشكل رقم (4-5) وذلك لتحليل توازن الرؤية:

الشكل رقم (4-5): مصفوفة تحليل الرؤية الاستراتيجية



المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02.

وعلى ضوء نتائج تحليل الرؤية الاستراتيجية، يتوصل فريق العمل إلى صيغة نهائية جامعة، والتي تم فيها مراعاة شرط التوازن بين الأبعاد للرؤية.

ب. الطريقة الثانية: إستخدام " تمرين تحليل الرؤية الإستراتيجية والأسئلة الأربعة": وفقا لهذه الطريقة يتعين على فريق العمل بداية تنظيم ورشة عصف ذهني، يتم من خلالها بتحديد المفاهيم الأساسية التي تدور حولها الرؤية الإستراتيجية، وذلك بالإستعانة بالتمرين الموضح في الجدول رقم (4-8) التالي:

الجدول رقم (4-8): تمرين لتحليل الرؤية الإستراتيجية لمصرف السلام الجزائر

الأسئلة	إجابات فريق التخطيط
ما هي أهم ثلاث مشاكل يسعى مصرف السلام الجزائر لحلها؟	.....
تخيلوا أنكم قضيتم 10 سنوات خارج المصرف، وعند رجوعكم إليه لاحظتم أن حلمكم بمؤسسة مصرفية مثالية تحقق (على مستوى المشاكل المهمة المذكورة أعلاه). المشاكل حلت، والمصرف الآن يشتغل تماما مثلما كنتم دائما تحلمون، أرسم أو قم ببناء صورة لما سيكون عليه المصرف. (يستحسن إستخدام الألوان، والأشكال، والكلمات، والصور).	....
- بعد عرض العمل- استنتاج الكلمات المفتاحية والمفاهيم الأساسية (يجب الإنتباه خاصة لما له علاقة بقيم التميز).	....

المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02.

يفضي هذا التمرين إلى تحديد أهم " الكلمات المفتاحية " التي تدور حولها الرؤية الاستراتيجية، والتي تسهل على فريق العمل عملية مراجعة الرؤية الإستراتيجية للمصرف. وبعد ملئ خانات الجدول أعلاه، يتعين على فريق العمل محاولة الإجابة على مجموعة الأسئلة الموضحة أدناه مع ضرورة توظيف الكلمات المفتاحية المستخلصة من التمرين السابق. حيث تتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

الجدول رقم (4-9): تقنية الأسئلة الأربعة لتحديد الرؤية الإستراتيجية

ماهو النطاق الجغرافي المستهدف لمصرف السلام الجزائر؟	....
ما نطاق التنافسية لديه؟	.....
ماهي ميزته التنافسية ؟	.....
ماهو الزمن الذي يحتاجه مصرف السلام الجزائر لتحقيق رؤيته؟	....

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02، (بتصرف).

كما تجدر الإشارة هنا، إلى أن الرؤية هي نوع من الأهداف بعيدة المدى، فلابد أن تخضع لمعايير " SMART" –أنظر الفصل الأول من الدراسة–

وبالإستناد إلى الكلمات المفتاحية التي تم تحديدها في (التمرين السابق)، وبناء على إجابات أعضاء الفريق على الأسئلة السابقة، إضافة إلى المواصفات المعيارية المذكورة أعلاه، مع إمكانية إستعانة فريق العمل بإجراء بعض المقارنات المعيارية مع المصارف الإسلامية المشابهة أو المنافسة والنظر في كيفية تعبير الرؤية الاستراتيجية في هذه المصارف، يمكن لفريق العمل إتباع تعديل الرؤية الإستراتيجية لمصرف السلام الجزائر بإتباع الخطوات الموضحة أدناه[1]:

- يقوم فريق العمل بتنظيم ورشة تطبيقية لمراجعة الرؤية الاستراتيجية.(جلسة عصف ذهني)؛
- يطلب مقرر الفريق من كل عضو القيام بالتمرين الاجابة على الأسئلة السابقة حسب توقعاته ومعرفته للمصرف ومحيطه، آخذا بعين الإعتبار التوقعات للتغيرات التي يمكن أن تحدث؛
- يجتمع الفريق ويقارنوا ما كتبوا ويحصروا نقاط الاتفاق والاختلاف؛
- يحاول الفريق الوصول الى اتفاق حول رؤية واحدة تشمل المعايير السابقة؛
- يستخلص مقرر الفريق مجموعة من الألفاظ أو العبارات يستطيع من خلالها صياغة جملة بسيطة تعبر عن الرؤية الاستراتيجية للمصرف.

وفي ضوء نتائج مراجعة وتعديل الرؤية الاستراتيجية من خلال الخطوات السابقة، يتوصل فريق العمل إلى الصيغة الجامعة للرؤية الإستراتيجية للمصرف. وفيما يلي مقترح لبيان الرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر:

---

[1] المرجع:
– طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مرجع سابق**، ص 40.
– طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 36.

الصيغة النهائية للرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر:	من خلال كوادر بشرية مؤهلة، وخدمات مصرفية مبتكرة ومعتمدة من الهيئة الشرعية، ومنظومة متكاملة للتميز المؤسسي، وشراكات استراتيجية؛ نسعى إلى أن نكون المصرف الإسلامي الأول على المستوى المحلي والمغاربي خلال العشر سنوات المقبلة.

3. مراجعة وتعديل المنظومة القيمة: هناك العديد من الطرق لتحليل منظومة القيم، وفي هذا الخصوص تقترح الطالبة مجموعة من الخطوات التي يتعين على فريق العمل بمصرف السلام الجزائر اتباعها لتحديد منظومة قيم فعالة، وهي كالآتي[1]:

- يقوم مقرر الفريق بتنظيم ورشة عمل تشاورية لكافة أعضاء الفريق، يتم من خلالها استعراض بيان الرؤية الاستراتيجية التي تم تحديدها في الخطوة السابقة؛
- يطلب مقرر الفريق من كل فرد على حده تحليل بيان الرؤية الاستراتيجية واستخلاص مجموعة القيم المفترضة لتحقيق الرؤية. وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي : " **ماهي القيم الضمنية في هذه الرؤية، والتي يفترض أن توجه عمل مصرفنا إذا أردنا المساهمة في تحقيق رؤيتنا ؟**

وللإجابة على هذا السؤال يمكن لفريق العمل أن يستعين "بشبكة القيم" الممثلة في الجدول رقم (4–10) والذي يتضمن المقترح التالي:

[1] إدريس أوهلال، دورة التشخيص القصير المطبق DCA، **مرجع سابق**.

الجدول رقم (4-10): شبكة القيم

بيان الرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر	من خلال كوادر بشرية مؤهلة، وخدمات مصرفية مبتكرة ومعتمدة من الهيئة الشرعية، ومنظومة متكاملة للتميز المؤسسي، وشراكات استراتيجة، نسعى إلى أن نكون المصرف الإسلامي الأول على المستوى المحلي والمغاربي خلال العشر سنوات القادمة.			
القيم / الطريقة	**قيم عاطفية**	**قيم أخلاقية**	**قيم عقلانية**	**قيم عملية**
الطريقة المثلى للإنجاز	الإحسان	.....	العمل الجماعي	الإتقان، الإبداع والابتكار
الطريقة المثلى لمعاملة الآخرين	الحب، الرحمة	الصدق، الإحترام	الشفافية	.....
الشكل الأمثل للتنظيم	.....	.....	الإلتزام، التنظيم	.....

المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02، (بتصرف).

- بعد ذلك يقوم مقرر الفريق بالاطلاع على اجابات جميع اعضاء الفريق، وبعدها يتم حصر مجموعة القيم في وثيقة واحدة بدون تكرار؛
- يطلب مدير الفريق من كل فرد على حدة إعطاء مفهوم لكل قيمة بما لا يزيد عن سطرين، وذلك بهدف معرفة الفهم الخاص لكل فرد من فريق العمل لتلك القيمة ومعرفة مدلولها بالنسبة له. فيما يلي مثال توضيحي عن كيفية التعبير على مفهوم كل قيمة .

القيمة	المضمون
الشفافية	الوضوح التام مع الموظفين والعملاء في كل ما يتعلق بحقوقهم.
العمل الجماعي	تنمية ثقافة روح الفريق والعمل الجماعي.

- وبعد أن يتم تحديد مفهوم القيم بالنسبة لكل عضو من أعضاء الفريق، يدخل الفريق في نقاشات للإجماع عن مضمون القيم؛
- في النهاية يقوم الفريق بوضع "بوصلة القيم" وهي عبارة عن أداة العملية تعطي رسائل ايجابية للعاملين، وتحدد التزاماتهم نحو ثقافة المصرف التي يجب تبنيها جماعيا. كما هو موضح في الجدول رقم (4-11) الذي يتضمن المثال التالي:

الجدول رقم (4-11): بوصلة القيم

القيمة	الرسائل الإيجابية	التزاماتي/التزاماتنا
الشفافية	أنا واضح مع جميع الموظفين	أساعد الجميع في نشر المعلومات
العمل الجماعي	"يد الله مع الجماعة"	أصدق في عملي لأحفظ حقوق العملاء

المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02.

الفرع الثالث: مرحلة إجراء الدراسات اللازمة عن البيئة الداخلية والخارجية

تتطلب نجاعة عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر توفير عادات خاصة بإجراء دراسات مستمرة عن البيئة الخارجية المحيطة بالمصرف، أو عن كفاءة أدائه الداخلي؛ فلا يستطيع المصرف التخطيط لمستقبله وهو جاهل بحاضره وما يحيط به[1]؛ وبالتالي يتعين على فريق العمل بمصرف السلام الجزائر الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات كمدخلات مؤثرة

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 145.

على التخطيط لمستقبل المصرف وعن ممارسات التخطيط الحالية، وتوجهات الإدارة العليا (مجلس الإدارة). وفيما يلي مقترح لمجموعة من الدراسات والتحليلات المهمة في شكل خطوات متوالية، والتي تعتبر كمساهمات أساسية لبدء مشروع تطوير خطة استراتيجية متكامل وسليم بمصرف السلام الجزائر :

1. اكتشاف الفرص والتهديدات (الحالية والمستهدفة) في البيئة الخارجية للمصرف:

ويكون ذلك من خلال مقابلات ينظمها راعي المشروع (مجلس الادارة)، ويساهم فيها بدور أساسي مكتب الإستراتيجية، واللجنة التوجيهية للمشروع، اضافة إلى فريق العمل – الذي تم تحديده سابقا– ويكون موضوع الإجتماع هو "**جمع معلومات**" عن العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية المؤثرة على المصرف، وذلك بهدف اكتشاف الفرص والتهديدات بالنسبة للوضعين الحالي والمستهدف. وفي هذا الخصوص تقترح الطالبة على فريق العمل بمصرف السلام الجزائر اتباع الخطوات التالية:

1.1. تحديد الأدوات اللازمة لجمع المعلومات: يتم التوصل إلى المعلومات المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالمصرف بشكل فردي أو جماعي وذلك من خلال مجموعة من الأدوات والتقنيات الخاصة بجمع المعلومات، ومن أهمها:

- المقابلات والمناقشات بين المدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية؛
- الإستبيانات والملاحظات؛
- أساليب العصف الذهني بأنواعه (الإلكتروني، الإلكتوروني الجامح، التسجيل الذهني)؛
- أسلوب دلفي (الإجتماع عن بعد)؛
- مجموعات التركيز؛

- المقارنات المعيارية.

2.1. تحديد مصادر جمع المعلومات: توجد مصادر عديدة يمكن لفريق العمل بمصرف السلام الجزائر الاستعانة بها في عملية جمع المعلومات – على غرار التقارير الخاصة بالمصرف والمناقشات ونتائج المقابلات والاستبيانات وبيوت الخبرة والاستشاريين ...الخ – ومن أهمها :

- المصادر الحكومية، مثل البنك المركزي، غرف التجارة، الهيئات الإحصائية، الوزارات؛
- منشورات خاصة ببيئة الصناعة، مثل تقارير المصارف المنافسة، الأسواق المالية؛
- الوكالات الدولية، مثل تقارير البنك الدولي، المؤسسات الدولية الداعمة في مجال الصناعة المصرفية (CIBAFI، AAOFI، IILM،...)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، منظمة العمل الدولية، منظمة الصحة العالمية؛
- منشورات أخرى خاصة ببيئة الصناعة، مثل مجلة ذي ايكونوميست؛
- قواعد بيانات مدفوعة الأجر، مثل زاوية؛
- محركات البحث، مثل Google، Yutube، Yindex.

3.1. جمع المعلومات المطلوبة لفريق العمل وتحديد أدوات معالجتها: يجب إعطاء عملية جمع المعلومات أهمية كبيرة من أجل الوصول إلى نتائج فعالة؛ وفي هذه الخطوة يتطلب من فريق العمل جمع معلومات تفصيلية عن الوضعية الحالية والوضعية المستهدفة للمصرف من مختلف جوانبه، مع ضرورة وضع الأسئلة التالية بعين الإعتبار[1]:

- **من منظور إيجابي:** كيف نتوقع أن يختلف العالم بعد 10 سنوات؟

[1] جمال بن حويرب، **مرجع سابق**، ص 5، (بتصرف).

- **من منظور سلبي:** كيف نتوقع حدوث تغيرات سلبية تؤثر في القطاع المصرفي والصناعة المصرفية الإسلامية محليا وعالميا؟
- كيف نرى حجم التغيرات التي من المتوقع أن تطرأ على السوق المصرفي خلال هذه الفترة؟
- ما التغيرات التي يجب أن تحدث ليكون مصرفنا ناجحا بعد 10 سنوات من الآن؟
- كيف نتصور الإختلاف في منتجاتنا وخدماتنا ومنتجات وخدمات منافسينا عما يقدمه مصرفنا الآن؟
- إلى أي مدى سيتطور أقوى منافسينا بعد 10 سنوات من الآن؟

وفيما يلي سيتم عرض نوعية المعلومات التي يتعين على فريق العمل دراستها:

أ. معلومات عن البيئة الخارجية العامة: سبق وأن أشرنا في الفصل الأول من هذه الدراسة إلى ماهية البيئة الخارجية العامة للمصرف؛ وبشكل عام يمكن لفريق العمل بالمصرف أن يستعمل في هذا الخصوص أداة "PESTLE التحليلية " المساعدة على جمع البيانات والمعلومات الخاصة ببيئته العامة، والتي تشمل كل من الجانب السياسي؛ الاجتماعي؛ الاقتصادي؛ الثقافي؛ التقني؛ القانوني والبيئي.

وكجزء من عملية جمع البيانات وتنفيذ العمل التحليلي، يمكن لفريق العمل بالمصرف الإستعانة بقائمة الأسئلة الموالية– يتم صياغتها تبعا للوضع الحالي والمستقبلي– لتحديد العوامل المؤثرة في كل ناحية من النواحي التي يدرسها تحليل PESTLE [1] :

- كيف تأثرت/ستتأثر رؤية مصرفنا، ورسالته وأجندته بالتغيرات الدولية أو الإقليمية أو السياسية؟ هل سيصبح عمل المصرف أكثر سهولة أو أكثر صعوبة بسبب هذه التغيرات؟

[1] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 128

- ما هو الرابط بين النمو / التراجع الاقتصادي وخدمات مصرفنا وسياساته؟
- كيف غيرت القضايا الاجتماعية – الثقافية الأخيرة طريقة عمل مصرفنا؟ ما هي التوقعات حول التغيرات التالية التي ستحصل في هذا المجال؟
- كيف تستطيع التقنية أن تؤثر على خدمات مصرفنا؟
- ما هي العوامل القانونية التي يمكن أن تؤثر على عمل مصرفنا؟
- ما هي الاتجاهات الدولية البيئية التي أثرت/ ستؤثر على مصرفنا؟ كيف يمكن للكوارث الطبيعية أن تؤثر على عمله؟
- أي من عوامل " PESTLE " كان / سيكون له التأثير الأكبر على مصرفنا؟
- أي من عوامل " PESTLE " هو الأهم في الوقت الحاضر وسيبقى كذلك في السنوات القليلة المقبلة؟
- ما هي العوامل التي حددتها المصارف المُشابهة لمصرفنا المعنية(محليا / دوليا)؟

ولكي تصبح تلك البيانات والمعلومات سهلة للمعالجة وقابلة للتعامل، يمكن لفريق العمل الاستعانة بالجدول رقم (4–12)، وذلك من خلال وضع كل بيان في الخانة المناسبة له، مع تحديد وزن كل عنصر – تحديد درجة تأثيره على المصرف[1]–

[1] غضبان حسام الدين، برني ميلود، **مرجع سابق**، ص68

الجدول رقم(4-12): نموذج تحليل عوامل البيئة الخارجية العامة حسب أداة PESTLE

دراسة حالة: مصرف السلام الجزائر								
يسعى فريق العمل بمصرف السلام الجزائر الى تطوير الاستراتيجية الجديدة للسنوات الثلاث القادمة. ولقد كانت الخطوة التي نفذها الفريق اجراء تحليل PESTLE ضمن إطار ورشة عمل تشاورية ضمت مجموعة من الأفراد المتعددة والوظائف في المصرف، وكان هدف هذه الورشة تقييم البيئة الخارجية العامة من خلال أنشطة العصف الذهني وتحليل البيانات وفي ما يلي عرض لهذه المعلومات:								
العامل	**المسائل**	**مستوى التأثير**			**طبيعة التأثير**		**الإطار الزمني**		
		قليل	**متوسط**	**كبير**	**سلبي**	**إيجابي**	**المدى القصير**	**المدى المتوسط**	**المدى البعيد**
السياسي	.....								
الإقتصادي	.....								
الإجتماعي – الثقافي	.....								
التقني	.....								
القانوني	.....								
البيئي	.....								

المصدر: طارق عبد الله عبد العزيز، مرجع سابق، ص 48، أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 205 بتصرف.

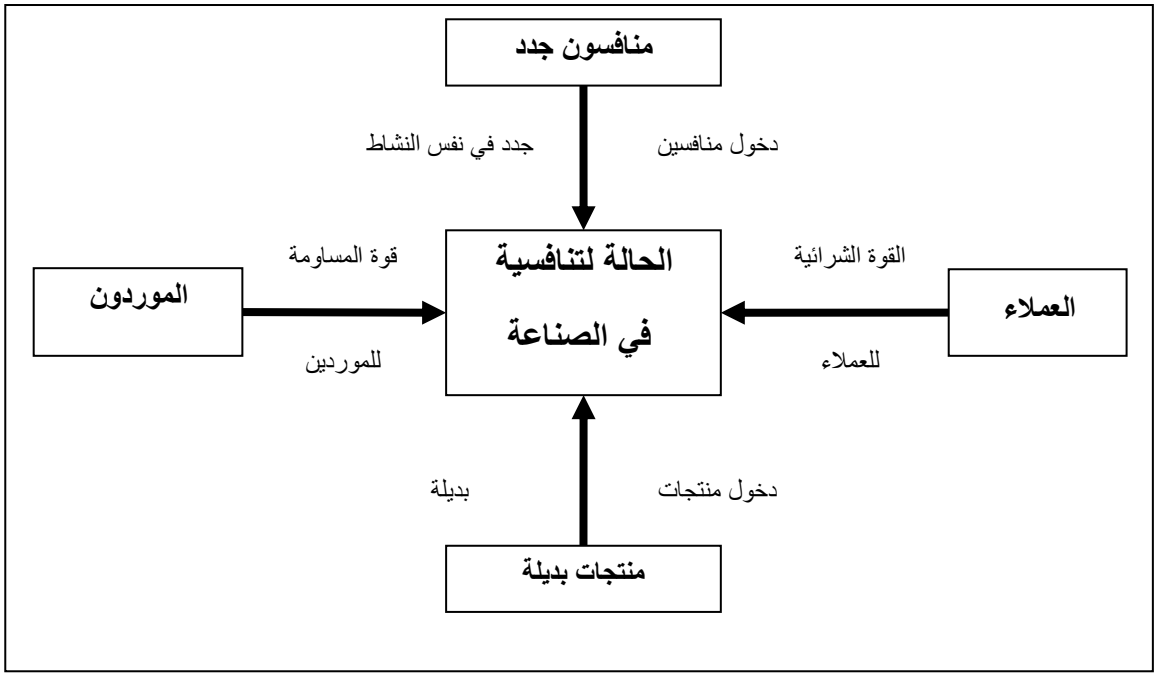
ب. معلومات عن البيئة الخارجية الخاصة:

إن معلومات البيئة العامة لا تكفي لوحدها لبناء استراتيجية فعالة للمصرف، فزيادة على ذلك يحتاج فريق العمل إلى مراقبة خطط المنافسين الإستراتيجية بهدف تطوير إجراءات معاكسة، مع ضرورية المحافظة على حصة المصرف في السوق.

وفي هذا الخصوص يمكن لفريق العمل بمصرف السلام الجزائر – بصرف النظر عن الوقت والتكاليف والخبرة والمهارة – الإستعانة بأدوات تحليل التموقع الإستراتيجي والمنافسة، ومن أهمها : "**تحليل Porter للقوى التنافسية الخمس**"، حيث يقوم المصرف في هذا الإطار بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع القطاع المصرفي، لاكتشاف الفرص والتهديدات، وذلك

بتحليل القوى التنافسية الخمس لـ Porter والضغط الناجم عنها. وتظهر هذه القوى في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-6): القوى التنافسية الخمس لـ Porter



المصدر: أحمد ماهر، **الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 04، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ، ص 153

وحسب الشكل أعلاه يتطلب من فريق العمل بالمصرف، أن يقوم بدراسة تحليلية للعناصر الخمس والتي يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

أ. قوة العملاء: أو قوة المساومة أو التفاوض التي يملكها المشترون، حيث أن عدد العملاء وقوتهم المالية وممارستهم تعطيهم قوة وقدرة في التفاوض مع المشاريع التي يطرحها المصرف، مثل اجبار المصرف على الرفع من نسبة العائد على الإستثمار أو تقديم جودة أعلى لمنتج معين، مما يؤثر

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 154، (بتصرف).

ذلك على ربحية المصرف في النهاية، وبالتالي يتعين على فريق المصرف أن يدرس العملاء وقوتهم قبل أن يحدد تحركاتها المستقبلية؛

ب. قوة الموردين: تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية المصرف؛

ج. المنتجات البديلة: فالمنتجات الحالية وبدائلها وتطورها يمكن أن يؤثر على التحركات الاستراتيجية المستقبلية للممصرف؛

د. دخول المنافسين الجدد: على فريق العمل بالمصرف أن يدرس احتمال دخول منافسين جدد، والذين يمثلون امكانات وطاقات انتاجية جديدة في قطاع التنافس، اضافة الى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد، الأمر الذي يؤثر على ربحية المصرف في القطاع. ولحماية المنظمة من تلك التهديدات، حدد Porter أربعة (04) عناصر أساسية يتعين على المديرين تدارسها (أو أي عناصر أخرى يرون أن لها علاقة) وذلك من حيث تأثيرها على الحالة التنافسية للصناعة، وتتمثل في: إقتصاديات السوق، تمييز المنتج، الدخول إلى قنوات التوزيع، الأوضاع غير المناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم، المتطلبات الرأسمالية، وسياسة الحكومة (التشريعات والقوانين).

وإذا أراد فريق العمل بالمصرف التعمق أكثر في عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية لتعزيز قدراته على مواجهة أو التكيف مع المتغيرات التي يفرضها المستقبل، فيمكنه الإستعانة بأسلوب "**التخطيط بالسيناريوهات**"، والذي يعتبر من بين أهم الأساليب العلمية المعتمدة في استشراف المستقبل، والتي أثبتت فعاليتها لدى الكثير من المنظمات.

وهناك الكثير من المصادر المناسبة التي تناولت موضوع " التخطيط بالسيناريوهات" بالتفصيل إذا أراد فريق العمل بمصرف السلام الجزائر الإستزادة في الموضوع، ومن أهمها المصدر التالي:

Woody Wade, **Scenario Planing : A Filed Guide To The Future** , Edition 1, Bublished by Wiley, 2012.

2. اكتشاف نقاط القوة والضعف (الحالية والمستهدفة) في البيئة الداخلية:

تقتضي هذه العملية من فريق العمل بمصرف السلام الجزائر جمع معلومات المقارنات المرجعية، إضافة إلى مراجعة الأداء الداخلي السابق للمصرف وتقييمه، إلى جانب جمع معلومات عن محفظة الخدمات والمتطلبات التنظيمية للمصرف. ويمكن لفريق العمل تقسيم دراسة البيئة الداخلية الخاصة بمصرف السلام الجزائر إلى أربع (04) خطوات منفصلة وهي كالآتي[1]:

أ. **الخطوة الأولى:** تتمثل في جمع معلومات المقارنات المعيارية (المرجعية) الخاصة بالمصارف الرائدة في الصناعة المصرفية على مستوى الساحة المصرفية الجزائرية (المصارف التقليدية العمومية، المصارف التقليدية الخاصة) والمصارف المنافسة خاصة في الصناعة المصرفية الاسلامية (بنك البركة، والنوافذ الاسلامية في البنوك التقليدية)؛ حيث أن جمع هذه المعلومات ستساعد الفريق على تحديد نقاط ضعف المصرف بالنسبة للمصارف الرائدة في الصناعة المصرفية أو المنافسين، وكذلك يتم التعرف على نقاط قوة المصرف التي يتفوق بها مصرف السلام الجزائر عن تلك المصارف. والمقصود بالمقارنات المرجعية هو " البحث عن أفضل الممارسات الصناعية

[1] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 50، (بتصرف)

التي تؤدي إلى التفوق في الأداء"[1]. والمقصود هنا " بأفضل الممارسات"، جميع الأساليب المستخدمة في إجراءات العمل والتي تلبي متطلبات العملاء بشكل أفضل.

ويمكن جمع هذا النوع من البيانات من خلال البحث عبر شبكة (أي تحليل التقارير المنشورة على المواقع الرسمية لتلك المصارف)، أو عن طريق الإستعانة بمنظمات خاصة تتوفر لديها مثل هذه المعلومات. وفيما يلي مقترح لبعض الأسئلة التي يمكن لفريق عمل مصرف السلام الجزائر الاستعانة بها عند جمع بيانات المقارنات المعيارية[2]:

- ما هي الإستراتيجيات المعتمدة في هذه المصارف ؟
- ما هو نطاق خدمات هذه المصارف وفقا لمهامها الرسمية؟
- ماهي الخدمات التي توقفت هذه المصارف عن تقديمها ولماذا؟
- ما هي مجالات الخدمة التي تتميز هذه المصارف بتقديمها؟
- كيف تبدو الهياكل التنظيمية في هذه المصارف؟
- ما الذي يجعل هذه المصارف أفضل من غيرها؟

ب. الخطوة الثانية: تتمثل هذه الخطوة في جمع معلومات عن الأداء السابق للمصرف من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، فمراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية يجعل فريق العمل يعرف ما إذا كان الأداء قد تجاوز الأهداف المرحلية أم لا يزال متخلفا عنها. كما يمكن أيضا استخدام "أساليب نسب الكفاءة" ، والجدير بالذكر هنا أن استخدامات نسب الكفاءة في المصرف الإسلامي عديدة، نأخذ على سبيل المثال: الرغبة في التعرف على نسب الودائع، نسب توزيع عوائد الاستثمار...الخ؛ هذا

---

[1] طويجني زين العابدين، بوفالطة محمد سيف الدين، **المقارنة المرجعية كمنهجية في تبني نظام " ل.م.د" بالجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية** ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 6، العدد2، 2020، ص 383 .

[2] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 51، (بتصرف).

بالإضافة إلى التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة في الأداء الداخلي للمصرف[1]. وفيما يلي بعض النسب التي يجب قياسها في المصرف الاسلامي –وهي على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر–.

الجدول رقم (4–13): أساليب نسب الكفاءة

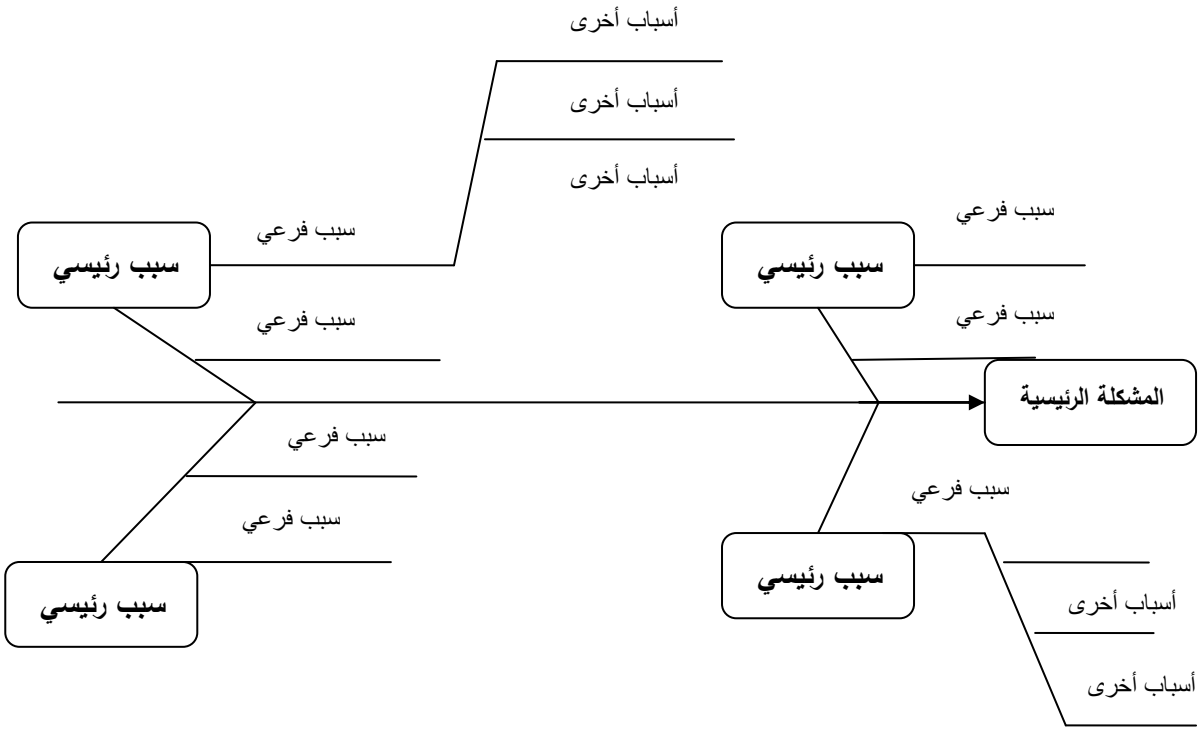
اسم/ معنى النسبة	طريقة حساب النسبة
النسب المالية :	
نسبة حقوق الملكية الى اجمالي الموارد	اجمالي حقوق الملكية/ اجمالي الموارد المتاحة بالمصرف
نسبة حقوق الملكية الى أجمالي الأصول	اجمالي حقوق الملكية / اجمالي الأصول
نسبة حقوق الملكية الى اجمالي التوظيف الاستثماري	اجمالي حقوق الملكية / اجمالي التوظيف الاستثماري
نسب الودائع الى حقوق الملكية	الودائع (جارية + ادخارية + استثمارية) / حقوق الملكية
نسب الودائع الى اجمالي الموارد	الودائع (جارية + ادخارية + استثمارية) / اجمالي الموارد
نسب الودائع الجارية الى اجمالي الودائع	الودائع الجارية (تحت الطلب) / اجمالي الودائع
نسبة النقدية الى اجمالي الودائع	اجمالي النقدية (خزينة البنك+ البنوك الأخرى+ البنك المركزي)/ اجمالي الودائع (ودائع + ادخارية + استثمارية)
نسب الأصول السائلة الى اجمالي الأصول	الأصول السائلة (النقدية+ شبه نقدية) / اجمالي الاصول (السيولة + التمويل و الاستثمار)
نسب التسويق:	
فاعلية تكاليف التسويق	المبيعات / تكاليف التسويق
حصة المشروع من السوق	مبيعات المشروع / مبيعات الصناعة
فاعلية تكاليف الاعلان	المبيعات / تكاليف الاعلان
نسب الأفراد:	
معدل ترك العمل	عدد تاركي العمل/ متوسط عدد العاملين
معدل الغياب	عدد ايام الغياب / ايام العمل الاجمالية
معدل التأخير	عدد ساعات التأخير / ساعات التأخير الاجمالية
معدل الاصابات والحوادث	عدد الحوادث و الاصابات / عدد العاملين
نسبة الشكاوى	عدد الشكاوى / عدد العاملين .

المصدر: أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 210، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص 117–147، بتصرف.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 209.

كما ينبغي أيضا مراجعة الخطط الإستراتيجية السابقة للمصرف، والتعرف على أهم التحديات والمصاعب التي واجهت تطبيقها والتحقق مما تم تحقيقه من هذه الخطط، وفي هذا الخصوص يمكن لفريق العمل الإستعانة ب "مخطط السبب والأثر" أو ما يعرف أيضا (بمخطط هيكل السمكة)، والذي يسمى أيضا (يسمى أيضا مخطط ايشيكاوا) هو وسيلة للوصول إلى أسباب مشكلة ما من خلال حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إليها[1]. والشكل رقم (4-6) يوضح كيفية رسم وبناء المخطط:

الشكل رقم (4-7): مخطط هيكل السمكة



المصدر: طارق عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y، ص 133، تاريخ الإطلاع: 2023/05/30، على الساعة: 01:22.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 209.

ج. الخطوة الثالثة: يهدف من خلالها فريق العمل إلى جمع معلومات عن محفظة وأنشطة الخدمات التي يقدمها المصرف، من حيث طبيعة وعدد المتعاملين من خارج وداخل المصرف؛ مشاكل الخدمات في المصرف؛ الأنشطة التي تعتبر أساسية في المصرف، الأشخاص الذين يعتمد عليهم المصرف، السياسات الحالية للمصرف ...الخ، وذلك بهدف استخراج أهم نقاط القوة ونقاط الضعف.

ويمكن لفريق العمل بمصرف السلام الجزائر الاستعانة بمجموعة الاسئلة الموضحة أدناه والمتصلة بمحفظة خدمات وأنشطة المصرف:

- من هم المتعاملون مع مصرفنا داخليا وخارجيا؟
- ما هي المشاكل التي توفر خدمات مصرفنا الحلول لها حسب الفئات المختلفة للمستفيدين؟
- هل هناك عمليات مختلفة لخدمة فئات المستفيدين المختلفة؟
- ما هي الخدمات التي يتم / يجب تعهدها للمزودين الخارجين ولماذا؟
- ما هي الأنشطة التي تعتبر أساسية في عمل مصرفنا؟
- هل هناك أنشطة أكثر أهمية من غيرها؟
- على من يعتمد مصرفنا كثيرًا في إتمام عمله الرئيسي؟
- هل هناك سياسات حالية ستتأثر بالسياسات الجديدة؟

ج. الخطوة الرابعة: بالتزامن مع جمع معلومات حول محفظة خدمات المصرف تأتي الخطوة الموالية والتي تتمثل في جمع معلومات عن الموارد؛ الإمكانيات؛ المواصفات والقدرات التي يمتلكها المصرف في بيئته الداخلية والتي تدعم الاستراتيجية. ويتم ذلك من خلال الاستعانة بنموذجVIRO لتحديد ما اذا كانت هذه الموارد والامكانيات والمواصفات والقدرات تتناسب مع الاستخدام العام

للمصرف. حيث أن نموذج VIRO هو اختصار للكلمات التالية : Value, Rareness, Imitability, Organization . القيمة، الندرة، عدم القدرة على الاستبدال، التنظيم.

ومن خلال هذا التحليل يتعين على فريق العمل بالمصرف طرح التساؤلات التالية[1] :

1. القيمة (Value):هل الموارد والقدرات والمواصفات التي يمتلكها المصرف يمكن أن تحقق قيمة مضافة للعملاء؟ وهل تساعد المصرف في حل مشاكله؟

2. الندرة (Rareness): هل الموارد والقدرات والمواصفات التي يمتلكها المصرف تتصف بالندرة وعدم سهولة الحصول عليها من قبل المنافسين أو انها غير متوفرة لديهم؟ وهل تمثل هذه الموارد قيمة تنافسية للمصرف؟

3. عدم القابلية للتقليد أو الاستبدال (Imitability): هل هناك صعوبة أمام المنافسين في استنساخ هذه القدرات والموارد والمواصفات؟ وهل يمكن للمصرف الحفاظ على هذه الميزة المحققة على المدى الطويل؟

4. التنظيم (Organization): هل يملك المصرف القدرة على تنسيق موارده وقدراته وما لديه من مواصفات بطريقة فعالة ؟ وهل يملك المصرف مهارات وقدرات تمكنه من استخدام امكانياته بشكل كفء وفعال؟

وبعد الإجابة على الأسئلة السابقة، يتضح لفريق العمل فيما إذا كان المصرف يمتلك قدرات وموارد وامكانيات ومواصفات نادرة وغير قابلة للاستبدال وذات قيمة، ويستطيع تنظيمها واستخدامها

[1] عبد الرحيم محمد، **نموذج VIRO لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة**، مقال متاح على الرابط التالي: تاريخ الإطلاع: 2023/01/24، (بتصرف).

بشكل فعال أم لا. فإذا ظهرت نتائج التحليل ايجابية، فهي تمثل في هذه الحالة نقاط قوة تجعل من المصرف يتمتع بميزة تنافسية، وإذا النتائج سلبية، ففي هذه الحالة تمثل نقاط ضعف وبالتالي يتعين على ادارة المصرف تعظيم الجهود لتحويلها الى نقاط قوة مستقبلا.

ومما سبق يمكن القول بأن النتائج المرتبطة بدراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية تساهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المصرف، وكذلك الفرص المتاحة والتهدديات المحيطة به، وهذا ما سيسمح لفريق العمل بمصرف السلام الجزائر بالانتقال إلى مرحلة التشخيص أوالتحليل الإستراتيجي البيئي بالاستعانة بأداة تحليل SWOT.

3. التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

بعد ما يتوصل فريق العمل إلى إكتشاف كل من التهديدات والفرص المتعلقة بالبيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف المتعلقة بالبيئة الداخلية من خلال تنفيذه للخطوات السابقة، يتم عقد ورش عمل أو لقاءات يقوم الفريق من خلالها بتلخيص نتائج التحليلين السابقين للبيئتين الداخلية والخارجية للمصرف، وذلك بالإستعانة بالتحليل الإستراتيجي SWOT.

ويتطلب هذا التحليل أو التشخيص دمج العلاقة بين العوامل البيئية الخارجية (تحليل PESTLE) والإمكانيات الداخلية في المصرف؛ وبناء على نتائج الدمج تتشكل لنا القاعدة التي يتم على أساسها تحديد الموقف الاستراتيجي للمصرف، وتطوير أو مراجعة الأهداف الاستراتيجية الجديدة، وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها.

ولإستخدام تحليل SWOT يمكن للفريق اتباع الخطوات المقترحة التالية:

- استخراج جميع المعلومات المناسبة (نقاطا القوة والضعف، الفرص والتهديديات) من التقييمين بالاستعانة بمجموعة الأسئلة الموضحة أدناه (أنظر الجدول رقم (4–14)).
- ملأ النموذج المقترح (أنظر الجدول رقم (4–15))، وذلك وفقا للخطوات التالية[1]:

✓ تحديد تأثير كل عنصر في النموذج، ويعني هذا تحديد مدى أثر كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف على كفاءة المصرف ومدى تحقيقه لأهدافه. ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير. فعلى سبيل المثال اذا استخدم الفريق مقياس من 100 درجة لكل عنصر فعلينا ان نحدد مدى تأثير كل عنصر بوضع درجة من 100 درجة. ويتم وضع الدرجات بالاتفاق مع فريق العمل (يمكن استخدام أساليب العصف الذهني او دلفي ... الخ) وذلك بهدف التوصل الى تقدير كل عضو في الفريق، ثم يؤخذ المتوسط الحسابي لدرجات أعضاء الفريق لكي يعبر عن درجة التأثير لكل عنصر؛

✓ بعد تحديد درجة تأثير كل عنصر من قبل فريق التخطيط ، يتم بعد ذلك الاتفاق على تحديد احتمال حدوث كل عنصر في النموذج (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديديات). والمقصود من هذا التحديد هو امكانية ظهور كل عنصر من عناصر نقاط القوة والضعف التهديدات والفرص في الواقع العملي، ويتم ذلك من خلال تقدير كل عضو في فريق العمل لاحتمال حدوث العنصر، وذلك بوضع درجة من 100 درجة.

✓ بعد ذلك يتعين على الفريق الاتفاق على تحديد أهمية كل عنصر في النموذج، وفقا للمعادلة التالية :

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 197، (بتصرف).

أهمية العنصر = تأثيره x احتمال حدوثه، وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب اهتماما كبيرا من المصرف، وذلك بأعتبار أن كل نقطة قوة تحتاج الى المحافظة عليها وتعزيزها، وكل نقطة ضعف تحتاج الى التغلب عليها، وكل فرصة تحتاج الى اقتناص، وكل تهديد يحتاج الى علاج فوري.

- ✓ بعد تحديد أهمية كل عنصر في الجدول، يقوم رئيس الفريق (المقرر) بوضع علامة (*) أمام العناصر التي حصلت على أكبر اهتمام سواء كان من(نقاط قوة أو نقاط ضعف، فرص أو تهديدات)، ليتم الخروج في النهاية بقائمة لأهم (نقاط قوة أو نقاط ضعف، فرص أو التهديدات)، وهذه الخطوة ستساعد فريق العمل على التعرف على المجالات التي تتطلب اهتمام أكبر من المصرف وتساعد أيضا في تحديد العوامل الرئيسية للنجاح.

الجدول رقم (4-14): نموذج أسئلة لتحليل SWOT

التقييم	العامل	نموذج عن الأسئلة
التقييم الداخلي	نقاط القوة	-ما الأمور التي يحسن مصرف السلام الجزائر القيام بها؟ -ما الأمور التي ينجح فيها مصرف السلام الجزائر أكثر من غيره؟ -ما هي الموارد التي ينفرد بها مصرف السلام الجزائر ؟ -ما هي نقاط قوته من منظور المستفيدين؟ -ما مدى نجاحه في تحقيق أهدافه الإستراتيجية السابقة ؟ -ما هي الأسباب التي مكنت مصرف السلام الجزائر من تحقيق أهدافه؟ -كيف هي سمعة مصرف السلام الجزائر خارجيا؟
	نقاط الضعف	- ما الذي يمكن تحسينه بمصرف السلام الجزائر ؟ - ما هي الثغرات الرئيسية؟ - ما هي نقاط ضعف مصرف السلام الجزائر من منظور المستفيدين؟ - ما هي الأمور التي يجب أن يتجنبها ؟ - هل هناك مصارف تقليدية/ اسلامية أخرى مُشابهة ناجحة أكثر من مصرف السلام الجزائر ؟ - ما هي الأسباب الرئيسية للشكاوى؟
التقييم الخارجي	الفرص	-أين تكمن الفرص لدى مصرف السلام الجزائر ؟ -ما هي الإتجاهات الحالية المهمة؟ -ما هي الأمور التي يمكن أن يستفيد مصرف السلام الجزائر منها؟ -ما هي الفرص التي يجب أن يستغلها مصرف السلام الجزائر ؟
	التهديدات	-ما هي العقبات أمام تحسين أداء / إنجاز ؟ -ما هي عواقب الاستمرار في طريقة العمل الحالية؟ -ما هي الأمور التي تتغير في البيئة الخارجية والتي ستؤثر على مصرف السلام الجزائر سلبا؟ -ماذا يفعل الآخرون وكيف يؤثر ذلك على مصرف السلام الجزائر ؟ -ما هي المخاطر المرتبطة بتحقيق الرؤية والرسالة ومتطلبات استراتيجية مصرف السلام الجزائر ؟ -ما هي المشاكل التي تواجه ا مصرف السلام الجزائر من ناحية الموارد؟

المصدر: طارق عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y، ص 55، تاريخ الإطلاع: 2023/06/02، على الساعة: 17:31.

الجدول رقم (4-15): نموذج مقترح لتحليل SWOT

دراسة حالة مصرف السلام الجزائر			
بالاستناد إلى نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية لمصرف لسلام الجزائر، إلى جانب الاستعانة بمجموعة الأسئلة الواردة أعلاه. تمكن فريق العمل من تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن استكشاف الفرص، وتحليل مجالات التأثير على أداء المصرف.			
نقاط القوة و نقاط الضعف			
نقاط القوة: • ..... • ..... • ..... **نقاط الضعف:** • ..... • ..... •	**الأثر x**	**احتمال حدوثه**	**= أهمية العنصر**
المجموع :			
الفرص : • ..... • ..... **التهديدات:** • ..... •			
المجموع:			

المصدر: طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص56 ، أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 155

بعد الإنتهاء من العمل على إطار SWOT التحليلي، يكون فريق عمل مصرف السلام الجزائر قد توصل إلى فهم عام للمسائل التي تواجه وضعه الحالي والمستقبلي، ويمكنه حينها الإنتقال إلى مرحلة تطوير الإطار العام للخطة الإستراتيجية.

4. مرحلة تطوير الإطار العام للخطة الإستراتيجية:

تشتمل هذه المرحلة على عدة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

1.4. تحديد الأهداف الإستراتيجية: بناء على المعطيات المجمعة في المرحلة السابقة (مرحلة إجراء الدراسات اللازمة)، يصبح لدى فريق العمل رؤية واسعة تسمح له بالانتقال إلى مرحلة تحديد الإهداف الإستراتيجية؛ ولإنتجاز هذه الخطوة بفعالية نقترح على فريق العمل اتباع أبسط طريقة لتحديد الأهداف الاستراتيجية سيتم توضيح خطواتها فيما يلي[1]:

- تنظيم ورشة عمل خاصة بتحديد الأهداف الإستراتيجية، يتم من خلالها عرض النتائج السابقة لتحليل SWOT (الجدول رقم (4-15))؛
- يقوم الفريق بمناقشة نتائج التحليل وتحويلها إلى أهداف استراتيجية عن طريق تطبيق أسلوب "**التحليل الرباعي SWOT**"، حيث أن:
  - ✓ كل نقطة قوة الحفاظ عليها أو تعزيزها او استثمارها هدف؛
  - ✓ كل نقطة ضعف علاجها أو التعامل معها هدف؛
  - ✓ كل فرصة استغلالها أو اقتناصها هدف؛
  - ✓ كل تهديد تجنبه أو ايجاد وسيلة للتقليل من حدته أو تحويله إلى فرصة هدف.

[1] ادريس أوهلال، منهجية التشخيص القصير المطبق DCA، **مرجع سابق.**

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة إنتباه فريق العمل بشكل مستمر إلى الأفكار التي تأخذ شكل الأهداف التشغيلية (الأنشطة والمبادرات)، فالأهداف التشغيلية تعالج " ماذا" يجب فعله لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- إجراء نوع من التقييم لهذه الأهداف من خلال اختيار الأفضل من بينها، ويجب أن تأتي هذه العملية على شكل نقاش يجرى ضمن فريق العمل، حيث يستحسن أن تكون الأهداف شاملة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BCS)؛
- حصر عدد الأهداف الإستراتيجية للمصرف ما بين 3 إلى 9 أهداف استراتيجية بصورة عامة.

ومن خلال ما سبق، يتبين بأن الأهداف العامة الفعالة يجب أن تحمل خصائص SMARTER، وخاصة مسألة الوضوح وإثارة التحدي وقابلية القياس لها. كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن هذه الخصائص – أي SMARTER ، تتزايد كلما اتجهنا نحو أسفل هرم الأهداف فنجدها أكثر وضوحا في الأهداف التشغيلية. والجدول رقم (4– 16) الموالي يوضح كيفية التمييز بين مستويات الأهداف في المصرف من خلال خصائصها.

الجدول رقم (4–16): التمييز بين مستويات الأهداف

	الرؤية	الهدف الإستراتيجي	الهدف التنفيذي	الهدف التشغيلي
S				+
M				+
A				+
R				+
T	المدى البعيد	المدى البعيد	المدى المتوسط	المدى القريب

المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي :

- كلما اتجهنا من خلال الجدول نحو اليمين – أي من الرؤية إلى الهدف التشغيلي– تزداد الدقة في صياغة وتحديد الهدف والعكس؛
- خاصية قابلية القياس في الرؤية تختلف عن قابلية القياس في الهدف الإستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي، فكلما إتجهنا في الجدول إلى اليمين تطلب ذلك زيادة ودقة قابيلة القياس؛
- من الصعب توفر إجماع من قبل مستويات الإدارة العليا للمصرف على الرؤية نفسها، اما خاصية قبول الأهداف من قبل الجميع نجدها تتوفر أكثر في قاعدة الهرم (الأهداف التشغيلية)؛
- خاصية الواقعية تزداد كلما اتجهنا نحو الاهداف التشغيلية، اي أن قاعدة الهرم تكون فيها واقعية أكثر من الرؤية؛
- كلما اتجه فريق العمل نحو الرؤية تكون على المدى البعيد والعكس، أي أن تحقق الرؤية يتطلب وقت طويل (3 سنوات او اكثر) اما الأهداف التشغيلية فتتطلب وقت أقصر (أيام أو شهور) .

2.4. مرحلة تحليل الفجوات: بعد تحديد الأهداف العامة للمصرف، يتعين على فريق العمل في هذه المرحلة إجراء تحليل متقن ودقيق للفجوة الموجودة بين الرؤية الكلية للمصرف وأهدافه الإستراتيجية (الوضع المستهدف) وبين الواقع الحالي. والجدول رقم (4–17) التالي يتضمن مثال توضيحي عن آلية تحديد الفجوات باستخدام النسب أو وحدات أخرى حسب الحاجة.

الجدول رقم (4-17): آلية تحليل الفجوات

الهدف	المستوى الحالي	المستوى المستهدف	الفجوة
زيادة مجموع المركز المالي للمصرف ل400 مليار دج خلال سنة 2024.	238 مليار دج	400 مليار دج	162 مليار دج
توسيع شبكة فروع المصرف لبلوغ 28 فرع نهاية 2024.	23 فرع	28 فرع	5 فروع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع: عبد العزيز الحر، **مرجع سابق**، ص 112.

وينصح بإستخدام هذا الأسلوب في الجوانب الكمية القابلة للتحكيم والقياس، أما الجوانب الكيفية فإن هذا الأسلوب يكون أقل فاعلية.

3.4. تحديد الموقف الإستراتيجي: بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف وتحديد الأهداف العامة، وكذا تحديد حجم الفجوات؛ يجد فريق العمل بأن أمامهم عدة حالات أو مواقف يمكن أن تحصل للمصرف، وبالتالي يتعين عليهم معرفة كيفية وضع الإستراتيجيات المناسبة لحركة المصرف في المستقبل[1]، والتي تشمل جميع المجالات المهمة في المصرف: مجال التمويل، التسويق، التجارة، الإستثمار، الموارد البشرية ...الخ.

4.4. توليد البدائل والخيارات الاستراتيجية: بعد ما يتم تحديد الموقف الإستراتيجي للمصرف يتعين على فريق العمل الشروع بتوليد الإستراتيجيات البديلة شريطة أن تخدم هذه البدائل رسالة ورؤية المصرف وأهدافه الإستراتيجية مع مراعاة جميع امكانيات المصرف، وبعدها يتم تقييمها في

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص 219.

ضوء المتغيرات البيئية. ومن بين أهم الإستراتيجيات التي تتناسب مع خصوصية المصرف حاليا هي "استراتيجات النمو (التوسع)".

5.4. صياغة الخطة الإستراتيجية العامة: عند انهاء فريق العمل لجميع المراحل والخطوات السابقة، يكون عليه العمل الآن على تحديد كل من العناصر التالية:

– عوامل النجاح الرئيسية الخاصة بكل هدف استراتيجي على حدة؛

– مؤشرات الأداء الرئيسية؛

– تحديد الموارد المادية والبشرية.

أ. مرحلة تحديد عوامل النجاح الرئيسية: ويتم ذلك من خلال تنظيم جلسة عصف ذهني أو مجموعة تركيز، يقوم مقرر الفريق من خلالها بعرض قائمة الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديها سابقا على اعضاء الفريق، ويطلب منهم النظر بعمق لكل هدف استراتيجي على حدة واستخراج عامل أو مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تساعد على تحقيق الهدف الاستراتيجي بشرط أن تكون هذه العوامل مؤثرة و قابلة للقياس، وفي هذا الاطار يمكن لفريق العمل الاستعانة بشجرة التفريغ المنطقي (أنظر الشكل رقم (4–8))، اضافة إلى مجموعة الأسئلة التالية[1]:

- ما هو الشيء الأول الذي يجب القيام به بشكل جيد لتحقيق الهدف الاستراتيجي؟
- ما هي الأمور المطلوبة من الموظفين، والأنظمة، والعمليات... إلخ لضمان تحقيق النتائج المرجوة من هذا الهدف الاستراتيجي؟
- ما هي نواحي الخدمة الأساسية لتحقيق الهدف الاستراتيجي؟

[1] طارق عبد الله عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص 63.

- ما هو العامل الرئيسي الذي يمنع مصرفنا من تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي؟

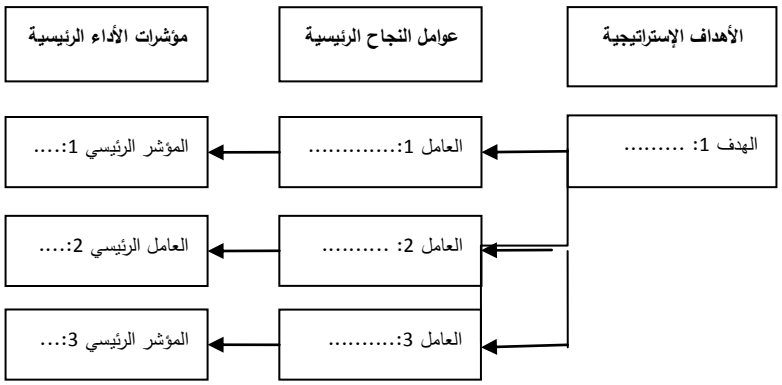
- هل هناك أي مقارنات معيارية (محلية أو دولية) يمكننا استعمالها لتحديد هذه العوامل؟ ما الذي يتبين لنا من خلال هذه المقارنات؟

ب. مرحلة تحديد مؤشرات الأداء الإستراتيجية: يتعين على فريق العمل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بكل هدف استراتيجي وذلك بهدف قياس نسب التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويكون ذلك من خلال تنظيم فريق العمل لجلسة عصف ذهني، يقوم مقرر الفريق بعرض جميع الأهداف الإستراتيجية وعوامل نجاحها على اعضاء الفريق(يستحسن الاستعانة بشجرة التفريغ المنطقي (أنظر الشكل رقم (4-8))، بعد ذلك يطلب المقرر من بقية أعضاء الفريق اقتراح مؤشرات أداء تساعد على قياس نسبة تقدم الأهداف الإستراتيجية بشرط أن تكون قابلة للقياس ومتوافقة مع الهدف الاستراتيجي. ويمكن لفريق العمل الاستعانة بالأسئلة التالية [1]:

- ما الذي يمكننا قياسه لنتأكد من ان عوامل النجاح الرئيسية تحقق الهدف المرجو منها ؟

- كيف سنعرف أن عوامل النجاح الرئيسية تحدث التأثير المرجو منه؟

الشكل رقم (4-8) : شجرة التفريغ المنطقي



[1] **نفس المرجع.**

المصدر: طارق عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y، ص 63، تاريخ الإطلاع: 2023/06/06، على الساعة: 18:16.

ج. تحديد الموارد المادية والبشرية: يتعين على فريق العمل تحديد الأطراف المسئولة عن تحقيق كل هدف استراتيجي بنجاح ومتابعة أدائه، إضافة إلى تقدير تكلفة تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وأخيرا يتعين على فريق العمل جمع كل نتائج المراحل السابقة وتوحيدها في نموذج الخطة الاستراتيجية قبل رفعه للاعتماد. وحفاظا على الهيكلية المشتركة المعتمدة في الخطط الاستراتيجية، يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية رؤية المصرف، ورسالته، وقيمه الجوهرية، وعوامل النجاح الرئيسية، وتحليل SWOT ومؤشرات الأداء الاستراتيجية. ويمكن لفريق العمل بالمصرف الإستعانة بالنموذج التالي:

الجدول رقم (4-18): نموذج لصياغة الخطة الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية	عوامل النجاح الرئيسية	مؤشر الأداء الاستراتيجي	التكلفة	المسؤول
الهدف الإستراتيجي1:				
الهدف الإستراتيجي2:.....				
الهدف الإستراتيجي3:.....				
الهدف الإستراتيجي4:.....				
الهدف الإستراتيجي5:.....				
الهدف الإستراتيجي6:.....				
الهدف الإستراتيجي8:.....				
الهدف الإستراتيجي9:.....				

المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02.

5. مرحلة صياغة الخطة التنفيذية والتشغيلية:

بعد صياغة الخطة الإستراتيجية العامة للمصرف، يتطلب من فريق العمل في هذه المرحلة عقد مجموعة من جلسات العصف الذهني مع مختلف مسئولي الإدرات والأقسام، ليتم من خلالها تحديد الأهداف التنفيذية والأهداف التشغيلية والأنشطة المرتبطة بها، ، بحيث يجب تحديد من 3 الى 9 أهداف تنفيذية كحد أقصى لكل هدف استراتيجي على حدة، مع الاستعانة بعوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بكل هدف استراتيجي، وفي الاخير يتم تصفيتها وتقييمها فيما اذا كانت تغذي جميع عوامل النجاح الرئيسية الخاصة بالاهداف الاستراتيجية، ليتم بعد ذلك صياغتها بمراعاة معايير (SMARTER).

وبعد ذلك يتعين على فريق العمل مناقشة كل هدف تنفيذي على حدة، واستخراج من 1 الى 3 أهداف تشغيلية كأقصى حد، ليتم بعدها وضع برنامج عمل خاص، يقوم فريق العمل من خلاله تحديد الأنشطة والإجراءات الخاصة بكل هدف تشغيلي على حدة (يستحسن أن تكون من 2 الى 4 لتقليص تكلفة الهدف)، مع تحديد الميزانية الخاصة بكل هدف تشغيلي إلى جانب تحديد الأشخاص المسؤولين عن انجاز كل نشاط.

وفي الأخير يتم تجميع تفاصيل جميع الخطوات السابقة التي توجز كل الأهداف الإستراتيجية وما يرتبط بها من أهداف تنفيذية وعوامل نجاح رئيسية والمؤشرات والمقاييس ذات الصلة، إضافة إلى الأهداف التشغيلية وكل ما يرتبط بها من أنشطة واجراءات، وأطراف مسئولة، ومقاييس أداء وتكلفة وزمن، وما تمخض عن كل تلك المراحل من لوائح وجداول، ووضعها في جدول موحد كما هو مبين في النموذج الموضح في الجدول رقم (4–19) أدناه:

الجدول رقم (4-19): وثيقة الخطة التشغيلية

الهدف الإستراتيجي رقم 1: .....

الرقم	الهدف التنفيذي	عوامل النجاح الرئيسية	مؤشرات التتبع				الهدف التشغيلي	الزمن		التكلفة	المسئول
			ق ح	س 1	س 2	س 3		بدايته	نهايته		
01											
02											
03											
04											
05											
06											
07											
08											
09											

المصدر: ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02.

ومما سبق يمكن القول، بأنه عند إتمام انجاز الخطة التشغيلية للمصرف، وحساب تكلفة كل الأهداف الاستراتيجية، يتعين على فريق العمل "**مراجعة الميزانية الكلية للأهداف**"، ومقارنتها مع الموارد المتاحة في المصرف والمخصصة لإنجاز الخطة الاستراتيجية الثلاثية، فإذا حدث وإن وجد فريق العمل أن تكلفة الأهداف الإستراتيجية تفوق الموارد المتاحة والمخصصة لإنجاز الخطة الإستراتيجية، يتعين على الفريق إعادة النظر في عدد الأهداف التشغيلية المقترحة والأنشطة المرتبطة بها.

6. مرحلة صياغة وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية : عند انتهاء فريق التخطيط الاستراتيجي من تحضير كافة عناصر الخطة الاستراتيجية الثلاثية حسب الخطوات السابقة، من الضروري تجميعها بوثيقة متكاملة تسمى بـ " وثيقة التخطيط الإستراتيجي المصرفي بمصرف السلام الجزائر" تعكس شمولية وترابط تلك العناصر مع بعضها البعض، ورفعها بعد ذلك للحصول على الموافقة من قبل مجلس المصرف. وفيما يلي هيكلية مقترحة لوثيقة الخطة الاستراتيجية يمكن لفريق التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر الاستعانة بها وهي[1]:

1. كلمة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لمصرف السلام الجزائر؛
2. التمهيد؛
3. معلومات عن مصرف السلام الجزائر (النشأة، والتطور، ملخص عن أهم الأنشطة والخدمات المختلفة...الخ)؛
4. تقييم الإنجازات او المشاريع الرئيسية التي نفذها المصرف خلال السنوات السابقة،
5. أهمية اعداد الخطة الاستراتيجية للثلاث سنوات القادمة؛
6. أهداف اعداد الخطة الاستراتيجية؛
7. منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية؛
8. ميثاق مشروع تصميم الخطة الاستراتيجية؛
9. رسالة مصرف السلام الجزائر
10. الرؤية الاستراتيجية لمصرف السلام الجزائر؛
11. منظومة القيم الجوهرية لمصرف السلام الجزائر؛

[1] محمد بن ناصر البيشي، **مرجع سابق**، ص44.

12. التحليل الاستراتيجي البيئي للوضع الحالي لواقع لمصرف السلام الجزائر؛

13. التحليل الاستراتيجي البيئي للوضع المستهدف لمستقبل مصرف السلام الجزائر؛

14. الأهداف الاستراتيجية العامة؛

15. الاوليات المستعجلة لستة اشهر؛

16. الخطة التشغيلية لثلاث سنوات؛

17. خطة العمل التفصيلية للعام الأول من عمر الخطة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: المراحل العملية الخاصة بتنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية

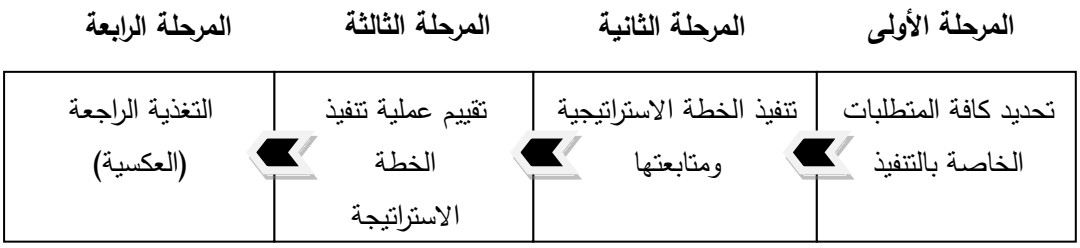
بعد اكتمال صياغة الخطة الإستراتيجية والمصادقة عليها من قبل مجلس الإدارة ، تأتي مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم ، فعلى الرغم من أهمية امتلاك المصرف لخطة استراتيجية مدروسة بعناية، إلا أن هذا لا يكفي وحده لنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، وبمعنى آخر حتى تكون هذه الخطة فعالة وتحقق قيمة مضافة للمصرف، فمن الضروري وضعها حيز التنفيذ، ويكون ذلك من خلال تحويل الخطة الاستراتيجية من وثيقة مكتوبة إلى واقع ملموس.

وعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية كما سبق وأن تم الاشارة اليها في الفصل الثاني من الدراسة، تتمثل في وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية، السياسات والإجراءات، إضافة إلى ربط الخطة بالموازنة.

وفي هذا الخصوص، إقترحت الطالبة من خلال النموذج (أنظر الشكل رقم (4-1)) مجموعة من المراحل التي يتعين على فريق العمل بمصرف السلام الجزائر اتباعها لوضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ، مع الأخذ في الحسبان الآليات التي تضمنتها المبادرات المدرجة في

الخطة وخاصة فيما يتعلق بمرحلة التأسيس، حيث تشكل هذه الآليات في مجموعها متطلبات أساسية لنجاح عملية التنفيذ، وسيتم توضيح هذه المراحل من خلال الشكل رقم (4-9) الموالي:

الشكل رقم (4-9): المراحل الخاصة بتنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية بمصرف السلام الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: تحديد كافة المتطلبات الخاصة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية

إن أغلب أسباب فشل المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي ليست في كونها تمتلك خطة استراتيجية غير واضحة فقط، وإنما يعود سبب الفشل غالبا إلى درجة قدرة هذه المنظمة على تنفيذ خطتها وكيفية متابعاتها. ولضمان عملية التنفيذ الفعال، يتعين على إدارة المصرف توفير مجموعة من المتطلبات الخاصة بعملية التنفيذ والمتابعة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

[1] أنظر :

- جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، **مشروع الخطة الإستراتيجية**، متاح على الموقع: https://strategy.psau.edu.sa/ar/page/1-102، تاريخ الإطلاع: 2023/04/26، على الساعة: 15:44، (بتصرف).

- مستقل، **من الإعداد إلى التنفيذ: دليلك الى الخطة الإستراتيجية**، مقال متاح على الموقع: https://blog.mostaql.com/strategic-plan-guide/، تاريخ الإطلاع: 2023/04/25، على الساعة: 19:18،(بتصرف).

- تشكيل لجنة توجيهية عليا (بقيادة مديرة مكتب الإستراتيجية)، وذلك من أجل الإشراف على تنفيذ الخطة الإسترتيجية، واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جميع المشاكل والعقبات التي تظهر أثناء عملية التنفيذ؛
- إدراج نشاط متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وإدارتها ضمن مكتب الإستراتيجية لمصرف السلام الجزائر، وذلك لدراسة وتحليل عقبات التنفيذ والتنسيق بين بقية إدارات المصرف على اختلاف مستوياتها؛
- توظيف كوادر بشرية تتمتع بالخبرة العالية في استعمال الأدوات المساعدة على عملية التنفيذ (مثل منهجية BCS، الخرائط الإستراتيجية*) وذلك لإدارة أداء الخطة الإستراتيجية بكفاءة وفعالية عالية؛ أو يمكن تعيين مستشارين من الخارج ذوي المهارات العالية في هذا المجال، وذلك لتقديم الدعم لجميع المستويات الادارية؛
- تحديد مؤشرات أداء مناسبة وقابلة للقياس وذلك لإعتبارها من بين المتطلبات الأساسية في مرحلة التنفيذ، كونها تساعد على التأكد من أن عملية التنفيذ تسير بطريقة صحيحة أو اكتشاف أخطاء تمكن ادارة المصرف من التدخل في الوقت المناسب لعمل التصحيحات اللازمة؛
- نشر الوعي التخطيطي ودعم الحملو الإعلانية للخطة الإستراتيجية عن طريق نشر ملخصها في شكل "**دليل ارشادي**" باللغة العربية، الفرنسية والإنجليزية، وتوزيعه على كافة الأطراف المعنية

---

* **الخرائط الإستراتيجية:** " هي وصف عمليات تحويل الأصول غير الملموسة الى نتائج ملموسة من خلال علاقة السببية، وهي تساعد المنفذين على وضع اطار عمل لوصف وادارة الاستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة "؛ ولمعرفة المزيد حول الخطوات التفصيلية لبناء الخريطة الإستراتيجية، يرجى الرجوع إلى المرجع: عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التراصف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية: رؤية مقترحة**، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39، العدد02، ص 49-73، 2019، متاح على الموقع: https://dr-ama.com/?p=18223 .

بالخطة (أصحاب المصالح الذين تم تحديدهم عند تطوير مشروع الخطة الإستراتيجية)، فضلا عن العمل على نشر مقالات صحفية في مجلة المصرف – مجلة السلام– عن الخطة وأهميتها وأهدافها والنتائج المترتبة على العمل بها؛

- تصميم هيكل تنظيمي متوافق مع الخطة الإستراتيجية الجديدة، حيث أن المنظمة التي تحاول تطبيق استراتيجية جديدة على هيكل قديم، فستجد استراتيجياتها في الأخير قد وصلت الى طريق مسدود؛
- التواصل، ويكون من خلال التأكد من أن كل عضو في المصرف يفهم الرؤية والإستراتيجية ودوره في تنفيذ الرؤية؛
- توفير برامج إلكترونية لتنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية، ومن أهمها:
  - ✓ برنامج معمارية الإستراتيجية (Strategy Architecture) الذي يستخدم بطاقة الأداء المتوازن (BCS)؛
  - ✓ برنامج كاسكاد (Cascade) الذي يتيح تعيين الاهداف والمشاريع المرتبطة بالخطة، ومؤشرات الاداء الرئيسية واسناد بطاقة برمجية لكل موظف؛
  - ✓ برنامج اونتومو (Entomo)، وهو اداة ادارة شاملة تعزز التوافق بين أهداف المنظمة وادارة فريق العمل ؛
  - ✓ برنامج ريتم (Rhythm)، وهو عبارة عن نظام يساعد على وضح لوحات سنوية وربع سنوية واسبوعية لتوجيه الفريق على المسار الصحيح وتوفير ادواة ادارة استراتيجية الاهداف.
  - ✓ برنامج كليربوينت (Clearpoint)، يساعد على اتمتة عمليات اعداد تقارير الخطة الاستراتيجة، اضافة الى قياس الاداء واعداد المخططات.

- اعداد برامج لإدارة التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإستراتيجية، ويجب أن تتضمن هذه البرامج، برنامج إدارة المخاطر المتعلقة بكل هدف استراتيجي؛ برنامج ادارة الأطراف المعنية؛ برامج متخصصة في مجال ادارة التتغيير لتفادي أي مقاومة من طرف العاملين.
- اعداد برامج خاصة بإجتماعات لجنة التنفيذ والمتابعة (يقترح أن تكون ربع سنوية) لإجراء التعديلات اللازمة على الخطة الإستراتيجية وفقا للمستجدات وتغيير الأولويات.
- توفير الموارد المالية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة الإستراتيجية.

الفرع الثاني: مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومتابعتها

إن فعالية عملية التنفيذ مرتبطة بمدى توفر متطلبات التنفيذ، اضافة إلى مدى قدرة المصرف على الإدارة الجيدة لخطته الإستراتيجية، حيث يمكن قياس هذه القدرة عن طريق معرفة الأدوات والآليات المعتمدة لدى مصرف السلام الجزائر عند وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ.

وفي هذا الخصوص، قام مصرف السلام الجزائر بتطوير منهجية معيارية لإدارة الإستراتيجية وتتمثل في اعتماد بطاقة الأداء المتوازن (BCS)، والتي وضعها حيز التنفيذ سنة 2020، حيث تم وضع مؤشرات أداء موضوعية وكمية لقياس مدى الإلتزام والتقدم والتنسيق مع مختلف هياكل المصرف[1].

وبناء على نتائج الدراسة التطبيقية، تبين بأن إدارة مصرف السلام الجزائر واجهت مجموعة من الصعوبات والتحديات عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BCS) كنظام لإدارة أداء الخطة الإستراتيجية منعتها من تحقيق الأهداف المرجوة، ومن أبرزها:

[1] مصرف السلام الجزائر، **التقرير السنوي 2019**، ص 13.

- صعوبة متابعة التنفيذ على مستوى إدارات المصرف والتحقق من نتائجها؛
- صعوبة تحديد المسئول عن تنفيذ الهدف؛
- صعوبة الربط بين الأهداف العامة والمتخصصة؛
- صعوبة توجيه العاملين بالمصرف لتنفيذ هذه الأهداف وفقا للآجال المحددة.

وانطلاقا من هذه المشكلة، ارتأت الطالبة من خلال هذا الفرع التركيز على عرض مجموعة من الإعتبارات ومعايير النجاح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BCS) كنظام لإدارة الأداء بمصرف السلام الجزائر، والتي يتعين على فريق العمل بالمصرف اتباعها، وهي كما يلي:

1. الإعتبارت التي يجب مراعاتها في تصميم نظام إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

حيث يمكن ايجازها في ما يلي[1]:

- الإنتقال من النظام الورقي في إعداد وتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية إلى النظام الآلي وذلك من خلال الإستعانة بأحد البرامج المساعدة على التنفيذ والمتابعة، والتي سبق وأن تم الإشارة إليها في متطلبات عملية التنفيذ؛
- وفقا للمبدأ الشائع " **ما يمكن قياسه يمكن إدارته** "، يتعين على فريق العمل بمصرف السلام الجزائر تحديد مقاييس أداء صحيحة، فالمقاييس المحدودة أو غير الملائمة تؤدي إلى الخروج عن مسار تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة؛
- يتعين على القيادة إتباع أسلوب التحليل الدقيق لأعمال المصرف، والتي تمكنهم من تحديد واختيار المقاييس الصحيحة؛

[1] عبد الحيم محمد عبد الرحيم، استخدامات بطاقات الاداء المتوازن في الإدارة الإستراتيجية ومعالجة فجوة التنفيذ، **مرجع سابق**، ص11، بتصرف.

- ضرورة دعم نظام إدارة الأداء بالمعلومات التي تمكن فريق العمل من الحصول على البيانات من خلال التحليل الصحيح؛
- يجب على إدارة المصرف عند تصميم نظام ادارة الأداء أن تجيب عن الأسئلة التالية:
  - ✓ ماهو الهدف الرئيسي من تطبيق نظام ادارة الأداء؟
  - ✓ ماهي المشاكل الحالية التي يمكن أن يعالجها نظام ادارة الأداءة؟
  - ✓ من المسئول عن تنفيذ نظام ادارة الأداء؟
  - ✓ من هم المشاركون في تطبيق هذا النظام؟

2. معايير النجاح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

يوجد مجموعة من المعايير التي يتعين على إدارة مصرف السلام الجزائر مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع الأخذ في الحسبان المتطلبات المدرجة في ميثاق مشروع الخطة الإستراتيجية، حيث تعمل هذه المتطلبات في مجموعها على إنجاح عملية التنفيذ والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

- وجود دعم قوي وقناعة كافية من الإدارة العليا والإدارة الوسطى للمصرف بأهمية هذا النظام ودوره في تنفيذ استراتيجية المصرف؛
- جعل الاستراتيجية عملية مستمرة؛
- اجتماعات دورية لمراجعة تنفيذ الاستراتيجية؛

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **استخدام بطاقات الأداء المتوازن في إدارة الإستراتيجية ومعالجة فجوة التنفيذ: تجربة وزارة الداخلية لدولة قطر**، المؤتمر الرابع للممارسات المتميزة في التخطيط الإستراتيجي الدور التطبيقي للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنموية تجارب وتطبيقات متميزة، فندق كراوبلازا، الكويت، 2-4 فبراير 2015، ص11، بتصرف.

- تدريب المدرين على كيفية تصميم النظام وادارة الأداء من حيث تحديد أهداف سنوية لكل وظيفة، تحديد المسئوليات ومؤشرات الأداء وكيفية القياس، اضافة إلى كيفية تصميم نظام لمكافئة الأداء الذي يقوم على فلسفة ربط المكافأة بالاداء؛
- العمل على تغيير ثقافة العمل والتركيز على الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة

الإستراتيجية، ويكون ذلك انطلاقا من من اتباع منهجية: توفر خطة عمل؛ موارد؛ حوافز؛ مهارات ورؤية استراتيجية مع عدم انقاص أي عنصر لكي يتحقق التغيير المطلوب في النهاية؛

الفرع الثالث: تقييم عملية تنفيذ الإستراتيجية

بعد صياغة الخطة الإستراتيجية ووضعها حيز التنفيذ، تأتي أهمية مرحلة تقييم ومتابعة الأداء وذلك من أجل تحقق إدارة المصرف من مدى بلوغ الأهداف الموسومة، إضافة إلى تقييم مدى ملاءمة الإستراتيجية الحالية في ظل المستجدات التي طرأت على بيئة العمل.

وتركز عملية التقييم على مقارنة ما تم تخطيطه مسبقا بما تم انجازه مقارنة بالمعايير والمؤشرات المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، بغية تحديد الإنحرافات والتدخل لعلاجها في الوقت المناسب.

الفرع الرابع: التغذية الراجعة (العكسية)

تعرف هذه المرحلة على أنها" تجميع المعلومات التي تأتي بعد معاينة المخرجات، لتُستخدم كمدخل للعمل الذي تم تقديمه، بهدف إيصال المخرجات إلى الدرجة المثلى من الاحترافية.[1]".

[1] مستقل، **كيف تستخدم التغذية الراجعة في تطوير أعمالك**، مقال متاح على الموقع: https://blog.mostaql.com/corrective-feedback/ ، تاريخ الإطلاع: 2023/04/10.

ومن هذا المنطلق يتعين على إدارة المصرف إعادة النظر في الأداء الشامل، ويكون ذلك بناءً على تقارير تقييم الأداء لأنها تكشف جوانب كثيرة تستدعي إعادة النظر فيها، منها الخطة الإستراتيجية للمصرف وأهدافه ومعايير ومؤشرات الأداء؛ فقد تكون الأهداف متواضعة أو غير واقعية أو صعبة جداً، وقد تكون استراتيجية المصرف غير منسجمة مع مستجات البيئة الحالية، أو وجود تشوهات في الهيكل التنظيمي.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نخلص إلى أن، تفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر، تستدعي القيام بمجموعة من الإصلاحات على مستوى البيئة الداخلية للمصرف، من حيث ضرورة تطوير معارف ومهارات القيادة العليا في مجال الإستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بآليات استشراف المستقبل، علم المستقبليات، الأدوات التخطيطية والممكنات، أسلوب التخطيط بالسيناريوهات، وذلك لما لها من أهمية في مواجهة التحديات المستقبلية؛ وكذا العمل على نشر ثقافة الفكر الإستراتيجي بين المدراء والعاملين في مختلف المستويات الإدارية للمصرف من خلال الإستعانة بالأساليب الطويلة الأجل مثل التدريب، التدريس؛ اضافة إلى ممارسة مراحل عملية تطوير مشروع الخطة الإستراتيجية وفق منهجية علمية واضحة، وخطوات تفصيلية مدروسة بعناية، مع مراعاة المعايير العلمية الصحيحة عند تحديد الرسالة، الرؤية، القيم والأهداف الإستراتيجية للمصرف؛ كما يجب أيضا وضع مجموعة من الاصلاحات الخاصة بالبيئة الخارجية المتمثلة في ضرورة تبني السلطات العمومية الجزائرية لإستراتيجية واضحة المعالم في مختلف جوانبها السياسية، الإقتصادية والقانونية.

كما يجب الإهتمام أيضا بعملية التنفيذ، ويتم ذلك من خلال تطبيق المقولة الشهيرة " **ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وما يمكن إدارته يمكن تنفيذه**". ومن هذا المنطلق يتعين على إدارة المصرف مراعاة جميع الإعتبارات والمعايير المذكورة أعلاه عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة تنفيذ الإستراتيجية، وذلك للتغلب على صعوبات التنفيذ وبالتالي تحقيق أهداف المصرف.

الخاتمـــة

الخاتمة

تختلف عملية التخطيط الإستراتيجي من منظمة لأخرى، وما يميز الإختلاف في هذه العملية هو فلسفة المنظمة؛ المنهجية والآليات المعتمدة في تطوير مشروع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، والتي يتم على أساسها تحديد كل من الرسالة، الرؤية، المنظومة القيمية والأهداف الإستراتيجية، اضافة إلى تحديد كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، ومن ثم تحديد نوع الإستراتيجية المناسبة لحركة هذه المنظمة مستقبلا، وأخيرا وضع الخطة الإستراتجية موضع التنفيذ من خلال تحديد السياسات،البرامج، المشاريع والإجراءات بغية الوصول إلى الأهداف المرسومة.

وبالتالي يتطلب من أي منظمة أن تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي وفقا لأسسه العلمية المتعارف عليها لضمان الوصول إلى أهدافها المسطرة.

ومن خلال هذه الدراسة، حاولنا في الجانب التطبيقي تحليل تجربة التخطيط الإستراتيجي بمصرف السلام الجزائر كحالة من المصارف الإسلامية الجزائرية، وذلك بهدف الوقوف على واقع ممارسته لعملية التخطيط الإستراتيجي في ظل المراحل؛ المتطلبات؛ المعايير والمواصفات العلمية الصحيحة المتعارف عليها، والتي تم التطرق إليها بالتفصيل في الجانب النظري من هذه الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسة التطبيقية قمنا بوضع نموذج مقترح لتفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي يتناسب مع خصوصية المصرف، وذلك بهدف تعزيز هذه الممارسة لدى المصرف، إلى جانب ايجاد حلول لجوانب القصور التي تم ملاحظتها في هذه العملية.

أولا: إختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار الفرضيات التي تم وضعها سابقا:

1. بالنسبة للفرضية الرئيسية: " تمارس إدارة مصرف السلام الجزائر مفاهيم التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي بطريقة رسمية، مهيكلة ومنتظمة؛ إلا أن تلك الممارسة غير كاملة ولا تزال تحتاج إلى تطوير أكثر" : تعتبر الفرضية الرئيسية **صحيحة**، لأنه بالرغم من إظهار نتائج الدراسة الميدانية بأنه يوجد " توافق كبير" بين التخطيط الإستراتيجي المطبق لدى مصرف السلام الجزائر والمفاهيم العلمية للتخطيط الإستراتيجي، إلا أن هذه الممارسة لا تزال تعاني من بعض النقائص، ولم ترقى بعد للمستوى المطلوب.

2. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: " نعم، يوجد العديد من الفروقات التي تميز مفهوم التخطيط الإستراتيجي عن باقي المفاهيم الأخرى ذات العلاقة": تعتبر الفرضية الفرعية الأولى **صحيحة**، حيث أن النتائج النظرية للدراسة أكدت على أنه يوجد إختلاف بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومختلف المفاهيم الأخرى ذات العلاقة.

3. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: " يمكن للمصارف الإسلامية أن تفعّل التخطيط الإستراتيجي لديها من خلال توفير جميع ركائزه الأساسية " : تعتبر الفرضية الفرعية الثانية **صحيحة**، حيث يتطلب التخطيط الإستراتيجي الفعال توفير مجموعة من الركائز الأساسية: عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف، الخطط التنفيذية والتشغيلية)، متطلبات التخطيط الإستراتيجي ومن أهمها دعم الإدارة العليا، إدارة متخصصة في التخطيط الإستراتيجي، موارد مالية، قيادة فاعلة، مهارات إدارية، نظام معلومات ديناميكي، ثقافة تنظيمية ملائمة، إتصال وتواصل فعال، نظام فعال للرقابة والمتابعة، معايير ومؤشرات الأداء، إضافة إلى ممارسة جميع مراحل

عملية التخطيط الإستراتيجي وفق أسسها العلمية والمتمثلة في التخطيط للتخطيط، تحديد التوجه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحليل الموقف الإستراتيجي وتوليد البدائل الإستراتيجية، ومرحلة الإدارة الإستراتيجية.

4. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: " يمتلك مصرف السلام الجزائر نسب مقبولة من مرتكزات التخطيط الإستراتيجي (متطلبات التخطيط الإستراتيجي، عناصره، أدوات التشخيص الاستراتيجي (القدرة على التشخيص)، المراحل التخطيطية) والتي تضمن له النجاح في عملية التخطيط الإستراتيجي" : تعتبر الفرضية الفرعية الثالثة **صحيحة،** حيث أثبتت الدراسة التطبيقية بأن الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر تعطي عناية خاصة لنشاط التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي وبنسبة (78%)؛ وتقوم أيضا بتوفير المتطلبات الأساسية المساعدة في عملية التخطيط الإستراتيجي المصرفي بنسبة قُدّرت بـ (76%)؛ كما أنها توفر جميع العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي المصرفي بنسبة كاملة (100%)؛ اما بالنسبة لمدى قدرة مصرف السلام الجزائر على التحليل الإستراتيجي البيئي فقد قُدرت بنسبة (34%)؛ في حين تمثلت نسبة ممارسة مصرف السلام الجزائر للمراحل الصحيحة لعملية التخطيط الإستراتيجي المصرفي الإسلامي بـ (84%)؛ أما فيما يخص مدى إلتزام مصرف السلام الجزائر بالمعايير العلمية السليمة في صياغة كل من بيان الرسالة، الرؤية الإستراتيجية، المنظومة القيمية والأهداف العامة والمتخصصة، فقد تملثت نسب كل منها بـ (73%)، (46%)، (90%) و(90%) على الترتيب.

5. بالنسبة للفرضية الرابعة: " إن تأثير ضغوطات العمل اليومية، وعدم الإقتناع ومحاولة الابتعاد عن التحيز المعرفي عند مدراء الإدارة الوسطى بالمصرف، وكذا مشاكل نقص المعلومات عن البيئة الخارجية، اضافة إلى عدم استقرار المنظومة القانونية والإقتصادية في الجزائر تعد

من بين أهم عوائق التخطيط الإستراتيجي التي يعاني منها مصرف السلام الجزائر": وهو ما وقفنا على **صحته** من الدراسة الميدانية حين تم إستطلاع آراء عينة الدراسة في هذا الموضوع، فقد ثبت أن أغلب مدراء الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية ينشغلون بممارسة أعمالهم اليومية ولا يعيرون إهتمام كافيا للمشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية ووضع مقاييس للأداء، ربما لإعتقادهم بأن عملية التخطيط الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا فقط، هذا من جانب مشاكل البيئة الدخلية للمصرف، أما من جانب معوقات البيئة الخارجية، فأغلبها تقع خارج إمكانيات المصرف، والتي تمثلت أولا في نقص المعلومات على مستوى البيئة الخارجية وصعوبة الحصول عليها ووجود تضارب في الإحصائيات بين مختلف الهيئات المتخصصة في عمل الإحصائيات، الفرضية التي تم اثبات صحتها خلال الدراسة الميدانية، أما ثانيا تم افتراض وجود عدم استقرار المنظومة القانونية والإقتصادية، حيث أثبتت نتائج التحليل والدراسة وجود غموض وضبابية على مستوى الجانب الإقتصادي والسياسي والقانوني للدولة، وكذا عدم وجود إستراتيجية واضحة للسلطات العمومية يمكن للمصرف أن يبني على أساسها رؤى وتوجهات إستراتيجية مبتكرة، اضافة إلى عدم توافق القوانين السائدة التي تعمل في ظلها جميع المصارف والنوافذ الإسلامية الجزائرية (قانون النقد والقرض، قانون الضرائب، قوانين التأمينات) مع طبيعة النشاط المصرفي الإسلامي، كل هذه الأمور تأثر سلبا على أي تخطيط إستراتيجي في أي مصرف إسلامي.

6. بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: " تتطلب عملية تفعيل التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى المصارف الإسلامية الجزائرية عامة الإهتمام بتدريب المدراء على الآليات المستحدثة في مجال التخطيط الإستراتيجي المصرفي والعمل على نشر الوعي التخطيطي بالبيئة الداخلية للمصرف، إضافة إلى سعي السلطات المعنية لتوفير البيئة المناسبة والتي تراعي خصوصية وطبيعة العمل المصرفي الإسلامي" : تعتبر الفرضية الفرعية الرابعة **صحيحة**، حيث أثبتت نتائج

الدراسة التطبيقية بأن مصرف السلام الجزائر يعاني من بعض النقائص التي يجب معالجتها لتفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي لديه، ومن أهمها تأثير ضغوطات العمل اليومية، وعدم الإقتناع ومحاولة الابتعاد عن التحيز المعرفي عند مدراء الإدارة الوسطى بالمصرف، وكذا النقص في المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية وصعوبة الحصول عليها لأغراض العملية التخطيطية، بالإضافة إلى عدم استقرار المنظومة القانونية والإقتصادية في الجزائر.

ثانيا: نتائج الدراسة

على ضوء ما تم استعراضه من خلال هذه الدراسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج الخاصة بالجانب النظري والجانب التطبيقي والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. من الناحية النظرية:

من خلال الدراسة النظرية تبين لنا أن:

- تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في إدارة المصارف الإسلامية يعني القدرة على مواجهة التحديات الجديدة مستقبلا أو التكيف معها، والتي غالبا ما تأتي بمعطيات جديدة وليست لها أي علاقة بمعطيات نتائج الأعمال الحالية؛
- يوجد خلط بين المصطلحات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى الكثير من الباحثين، نظرا للتداخل الموجود في علاقتها، فمفهوم التخطيط الإستراتيجي مختلف تماما عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى؛
- يوجد فرق جوهري بين مصطلح " استشراف المستقبل" و" التنبؤ العلمي بالمستقبل"، فالتنبؤ يعتمد على استخدام بيانات الحاضر لتوقع المستقبل، أما الإستشراف فهو خرق حجب المستقبل.

- إن تحكم قيادة المصارف الإسلامية بمنهجيات بالمقاربة التقنية وحدها لا تكفي لضمان النجاح في تطوير خطط إستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها بفعالية، بل يجب أيضا أن تكون قيادة المصرف على دراية بالمرجعيات النظرية – أي المقاربة النظرية– المتعلقة بمجال الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وذلك لإتقان تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجي بجميع أبعاده؛
- إن النجاح في تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي بفعالية يستدعي توفير قيادة المصرف لمجموعة من المتطلبات من أهمها:
  - ✓ توفير الدعم التأييد من قبل الإدارة العليا؛
  - ✓ توفير إدارة مختصة في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الاداء؛
  - ✓ توفير موارد مالية، مادية وبشرية؛
  - ✓ توفير كوادر بشرية تتمتع بمواصفات المدير الإستراتيجي؛
  - ✓ تخصيص وقت كافي لتطوير مشروع الخطة الإستراتيجية ومتابعتها وتقويمها؛
  - ✓ أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي شاملة ومستدامة؛
  - ✓ الإعتماد على الآلية التشاركية في تطوير الخطط الإستراتيجية وتنفيذها؛
  - ✓ توفير نظام تقني لإدارة الأداء؛
- يعتبر تحليل SWOT من بين الأدوات الشائعة الإستخدام في عملية التحليل الإستراتيجي لدى الكثير من المنظمات، ومع ذلك يعتبره أغلب الباحثين والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي المعاصر بأنه أدنى مستوى للتحليل الإستراتيجي ولا يكفي وحده لإعتماد خطة إستراتيجية دقيقة وسليمة؛

- إن تطوير المصارف الإسلامية لمشروع الخطة الإستراتيجية من منطلق " الشمولية" – أي أن تراعي الخطة الإستراتيجية جميع جوانب المصرف ولا تغفل أي جانب– سيساعد إدارة المصرف على التفكير المنظم مع مراعاة جميع التفاصيل في حل مشاكل المصرف؛
- يعتمد نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي بالمصارف الإسلامية على طريقة تصميم منهجية تطوير مشروع الخطة الإستراتيجية، وكذا آليات التنفيذ والمتابعة والتقويم، بحيث يجب أن تكون مبنية على أسس ومعايير علمية سليمة ومدروسة بعناية؛
- يتحقق نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية عندما تمارس إدارة المصرف عملها من منطلق " **ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وما يمكن إدارته يمكن تنفيذه**"؛
- تحتاج المصارف الإسلامية لأنظمة قياس الأداء لقياس أداء أعمالها من أجل مجموعة من الأسباب من أهمها:
  - ✓ تحديد حجم الإنحرافات الخارجة عن إطار الخطة الإستراتيجية وحلها في وقتها المناسب؛
  - ✓ قياس الأداء وسيلة للتحقق من نجاح المصرف في تحقيق أهدافه المسطرة؛
  - ✓ من خلال قياس الأداء تستطيع المصارف الإسلامية قياس أدائها مقابل أداء منافسيها لتتمكن من تحديد نقاط قوتها وتعزيزها وكذا تحديد نقاط ضعفها ومعالجتها؛
  - ✓ من خلال قياس الأداء تتمكن المصارف الإسلامية من مكافأة موظفيها على إنجاز الأهداف التي تم تكليفهم بها، أو اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة عدم إنجازها في وقتها المحدد.

2. من الناحية التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أنه بالرغم من محاولات مصرف السلام الجزائر لمراعاة الأسس العلمية في تطبيقه لمفاهيم التخطيط الإستيجي الفعال، إلا أن هذه الممارسة لا تزال تشوبها مجموعة من النقائص، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- يوجد خلط وتداخل في بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا للمصرف، مثل الخلط بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي والتخطيط طويل المدى؛ الرسالة والرؤية، وربما يكون هذا الأمر ناتج عن نقص الخبرة في هذا المجال؛
- الموارد المالية المخصصة لعملية التخطيط الإستراتيجي لا تتوافق بقدر كافي مع متطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعال، حيث أن قيادة المصرف لا تنفق على البحوث والدراسات الإستراتيجية، وكذا الإستشارات والتدريب على الآليات المستحدثة التي راجت في الآونة الأخيرة في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الإستراتيجية، الأمر الذي سيأثر على جودة الخطط الإستراتيجية وسبل إدارتها بطريقة فعالة؛
- يعاني مكتب الإستراتيجية من نقص في الكوادر البشرية ذات الخبرة والمهارات العالية في مجال تطوير الخطط الإستراتيجية وإدارتها؛
- الثقافة التنظيمية لمصرف السلام الجزائر لا تتوافق بالقدر الكافي مع متطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعال فيما يخص مشاركة المدراء لموظيفيهم في إعداد الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ووضع القرار، فلا تزال قيادة المصرف تتبع الأنماط التقليدية من خلال التمسك بالعادات القديمة والتي هي بعيدة إلى حد ما عن التفكير الجماعي والفهم المشترك المبني على الآلية التشاركية في بلورة الرؤى والخطط والبرامج الإستراتيجية؛

- لا يوجد توازن بين الأبعاد التي يتم على أساسها تحديد الأهداف الإستراتيجية (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)، فمن خلال الإطلاع على ملخصات الخطط الإستراتيجية، لاحظت الطالبة أن هناك تركيز أكثر على البعد المالي مقارنة بالأبعاد الأخرى (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعليم والنمو، بعد البيئة والمجتمع، بعد الضوابط الشرعية، بعد القواعد والإجراءات الرقابية).
- يوجد معرفة واستخدام محدود لمختلف أدوات وأساليب التخطيط الإستراتيجي، والتي اقتصرت فقط على استخدام تحليل SWOT، تحليل PESTEL، المقابلات، الإستبيانات، العصف الذهني، مع عدم استخدام الأدوات والطرق الأخرى التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري من الدراسة، وربما يعزى سبب ذلك إلى المعرفة المتواضعة لإدارة المصرف في هذا المجال؛
- مستوى وضوح رسالة ورؤية مصرف السلام الجزائر دون المستوى المأمول، ويرجع سبب ذلك إلى عدم مراعاة بعض المعايير العلمية المطلوب توفرها في الرسالة والرؤية، اضافة إلى عدم تخصيص الوقت الكافي لمراجعتهما عند بداية كل دورة جديدة لتطوير مشروع الخطة الإستراتيجية؛
- عدم مشاركة إدارة المصرف لجميع الموظفين في صياغة الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية أدى إلى ظهور مجموعة من الصعوبات في عملية التنفيذ ناتجة عن صعوبة فهم أغلب الموظفين لإستراتيجية المصرف لأنهم لم يشاركو في صياغتها؛
- الإعتماد على النظام الورقي في قياس التنفيذ ومتابعة وتقييم الأداء، وهذا الأمر سيؤثر على فعالية عملية التنفيذ، وذلك من خلال بطئ عمليات اعداد وتوثيق ومتابعة البرامج والمشروعات والخطط التشغيلية، وعدم تصحيح الإنحرافات في وقتها المناسب؛

ثالثا: الإقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات العلمية والعملية التي تساعد مصرف السلام الجزائر في تفعيل التخطيط الإستراتيجي لديها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- يُنصح بعدم التركيز على تنمية معارف قيادة المصرف من ناحية المقاربة التقنية فقط وإهمال المقاربة النظرية للتخطيط الإستراتيجي، وذلك لأن معرفة وفهم المرجعيات النظرية واكتساب القدرة على المقارنة بينها وتحديد إيجابياتها وسلبياتها مهمة في أي مجال، وهي من بين أهم المهارات التي يجب أن يتسلح بها المدير الإستراتيجي؛
- تبني مصرف السلام الجزائر فكرة وضع نموذج عملي للتخطيط الإستراتيجي مبني على خطوات علمية وعملية، كالنموذج الذي تم اقتراحه من خلال الفصل الرابع من هذه الدراسة، عن طريق تطبيقه ثم تقييم نتائجه؛
- ضرورة الإستثمار في جانب تدريب وتأهيل الموارد البشرية في مجال الآليات المستحدثة للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الإدستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بعلم المستقبليات والإستشراف وبناء السيناريوهات، وذلك من خلال تأسيس معهد أو مركز للتخطيط تابع لمصرف السلام الجزائر؛
- الإهتمام بالجانب النفسي للمورد البشري، من خلال اعتماد نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية؛
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية مناسبة لضمان تطبيق التخطيط الإستراتيجي دون أي مشاكل، ويكون ذلك من خلال إعداد برامج للتوعية ونشر الوعي التخطيطي في المصرف، والتي يجب أن تشمل جميع مدراء الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية والتي تستهدف تعريف

الجميع بأهمية الخطة الإستراتيجية وأساليب تطبيقها على أرض الواقع وكذا أساليب التواصل اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة؛

- من المهم جدا الإعتماد على الآلية التشاركية في تطوير مشاريع الخطط الإستراتيجية للمصرف ومتابعة أداء تنفيذها، وذلك من خلال مشاركة كافة المديرين على طول خط السلطة في هذه العملية لما لمشاركتهم من أهمية كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة، وهذا الأمر يتطلب تهيئتهم وتدريبهم، فقد بينت الكثير من الدراسات أنه كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الإستراتيجي، كانت استجابتهم في عملية تطوير مشاريع الخطط الإستراتيجية كبيرة، وزادت نسبة نجاح عملية التنفيذ بكفاءة وفعالية أكبر؛
- ضرورة الإنتقال من النظام الورقي في إعداد وتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية إلى النظام الآلي Strategic Management System(SMS) ، من خلال الإستعانة بالبرامج المستحدثة في هذا المجال، وذلك بهدف تسريع عمليات إعداد وتوثيق البرامج والمشروعات والخطط لتشغيلية وتصحيح الإنحرافات في وقتها المناسب، الى جانب الحصول على صورة متكاملة عن استراتيجية المصرف؛
- الإعتماد على منهجية واضحة في تطوير بطاقة الأداء المتوازن (BCS) بما يتناسب وخصوصية العمل بالمصرف؛
- تنمية معارف إدارة المصرف فيما يخص الأساليب العلمية الصحيحة لتحديد مؤشرات قياس الأداء ومؤشرات التتبع التي تمكن من قياس نسب تحقق الأهداف العامة والمتخصصة بدقة؛
- يُنصح الإستعانة بالخرائط الإستراتيجية عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BCS)لقياس
- الأداء، وذلك لتفادي المشاكل التي تنجم عن عملية التنفيذ، حيث تساعد هذه الخرائط إدارة المصرف على توجيه موظفيها وجعلهم يقومون بتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية؛

- يطلب من السلطات العمومية الجزائرية وكذلك الخواص التشجيع على الممارسات الإستراتيجية من خلال إقامة مراكز ومعاهد متخصصة في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الإستراتيجية؛
- إقامة نظم معلومات متخصصة على مستوى البنك المركزي (BC) أو الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية (ABEF) لتوفير كافة المعلومات التي تحتاجها المصارف الإسلامية في عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- تعديل القوانين التي تعمل في ظلها المصارف الإسلامية في الجزائر لتشجيع الإبتكار والتطور، والذي سينعكس إيجابا على التنمية الإقتصادية للدولة.

رابعا: آفاق الدراسة

لقد أثارت هذه الدراسة العديد من الأفكار التي من الممكن أن تكون مرجعا لدراسات مستقبلية عن المصارف الإسلامية، وخاصة في مجال الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، حيث لا تزال هذه المواضيع ميدانا خصبا للبحث نظرا لنقص الدراسات والأبحاث فيها، وبناء على ذلك يمكن أن نقترح ما يلي:

- القيادة الإستراتيجية لدى المصارف الإسلامية الجزائرية وسبل تعزيزها – دراسة حالة–
- دور بطاقات الأداء المتوازن في إدارة الإستراتيجية ومعالجة فجوة التنفيذ في المصارف الإسلامية الجزائرية؛
- الخرائط الإستراتيجية كمدخل لقياس الأداء الإستراتيجي في المصارف الإسلامية الجزائرية– دراسة حالة–.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية

1. أبو بكر مصطفى محمود، **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

2. أحمد النجار، **المصارف الاسلامية**، مجلة المسلم المعاصر، العدد24، بيروت، لبنان، 1982.

3. أحمد ماهر، **الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 04، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

4. أحمد القطامين، **الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، الطبعة 03، دار مجدلاوي، 2017.

5. الرب سعيد محمد، **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية**، الطبعة 01، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2009.

6. أنطوان نعمة، عصام مدور، وآخرون، **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، الطبعة 01، دار المشرق، لبنان، 2000.

7. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

8. حسام الدين غضبان، برني ميلود، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم- عمليات- أدوات**، الطبعة 01، دار الحامد، عمان، 2020.

9. حسين محمد سمحان، عبد الله عطية عبد الله، وآخرون، **إدارة العمليات المصرفية الاسلامية**، الطبعة 01، دار المسيرة ، 2020.

10. حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي**، الطبعة 01، دار وائل، عمان– الأردن، 2005.

11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، الطبعة 01، دار اليازوري، عمان– الأردن، 2009.

12. رشيد صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، **الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي**، الطبعة 01، دار المناهج، عمان– الأردن، 2008.

13. سامح عبد المطلب عامر، **إدارة الأداء**، دار الفكر، عمان الأردن، 2011.

14. ستيفن هاينز، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، **التخطيط الإستراتيجي الناجح**، الطبعة العربية 01، دار الفاروق ، الناشر الأجنبي كوجان بيدج ، القاهرة، 2001.

15. سيد عليوة، **دورة إعداد الخطط الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة.

16. شوقي ناجي جواد، **المنظور المتكامل في إدارة الاعمال**، الطبعة01، دار الحامد، عمان– الأردن، 2009.

17. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور متكامل**، الطبعة 03، دار وائل، 2015.

18. طلال الججاوي، سكنة السلطاني، **SWOT لتقييم المصارف التجارية** ، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان – الأردن، 2014.

19. طعيمة رشدي، البندري محمد، **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، الطبعة01، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007.

20. عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة عين شمس، القاهرة،1994 .

21. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات، **الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق**، الطبعة 01، دار وائل، عمان– الأردن، 2014.

22. عبد الجليل سعيد الحميري، **القيادة التحويلية والتغيير**، الطبعة الأولى، مؤسسة أبرار، صنعاء، اليمن، 2012.

23. عبد الحكيم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء**، مكتبة إبن سينا، مصر، 2012.

24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية**، الطبعة 01، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2004.

25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة– جمهورية مصر العربية، 2006.

26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية**، إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية،2013.

27. عبد الرحمان توفيق، **منهج الإدارة العليا للتخطيط الإستراتيجي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998.

28. عبد العزيز الحر، **أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الإستراتيجي**، الطبعة 02، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2009.

29. عبد العزيز النجار، **الإدارة الذكية**، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.

30. عبد الله عيد العتيبي، **فنجان من التخطيط**، الطبعة 02، دار إقرأ للنشر والتوزيع، الكويت، 2012.

31. عبد الله بن عبد المجسن الطريقي، **الإقتصاد الإسلامي : أسس ومبادئ وأهداف**، الطبعة 11، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009.

32. مصطفى كمال السيد طايل، **البنوك الإسلامية والمنهج التمويلي**، الطبعة 01، دار أسامة، الأردن –عمان، 2012.

33. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، **الادارة الاستراتيجية: نظريات.مداخل. امثلة و قضايا معاصرة**، الطبعة 01، دار صفاء، الأردن، 2014.

34. فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، **أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي**، الطبعة 05، دار الحامد، 2018.

35. محسن أحمد الخضري، **المصارف الاسلامية**، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة 03، مصر، 1999.

36. محمد إسماعيل منصور العريفي، **الإدارة الإستراتيجية**، مركز الأمين ، صنعاء– اليمن، 2006.

37. محمد الطاهر قادري، جعيد البشير، وآخرون، **المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول**، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2014.

38. محمد بن علي الحميميدي، **التنظيم والتخطيط**، الطبعة 2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2014.

39. محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، وآخرون، **لسان العرب**، الطبعة 03، دار صادر، بيروت، 1995.

40. محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف ترتبط بين الحاضر والمستقبل**، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2007.

41. محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، **المصارف الاسلامية الأسس النظرية والتطبيقات العملية**، الطبعة 06، دار المسيرة ، 2016.

42. محمد محمد علي سويلم، **معايير ومقاييس العملية التخطيطية في المصارف الإسلامية**، الطبعة 01، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.

43. مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز**، الطبعة 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.

44. نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الاستراتيجية:المفهوم الأهمية والتحديات**، عالم الكتب الحديث، إربد، 2009.

45. يوسف محمد رضا، **معجم العربية الكلاسيكية والمعاصرة**، الطبعة 01، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.

46. يونس إبراهيم التميمي، **الإدارة الإسترتيجية في المصرف الإسلامي: كفاءة استخدام الموارد بين المنهج والممارسة**، الطبعة 01، شركة دار الأكاديميون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2019.

ثانيا: المجلات العلمية

47. ابراهيم جرجر البشير عبد الحميد، **التخطيط الإستراتيجي وأثره في زيادة مستوى الأداء**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 6، العدد1، 2015، ص ص 213-234.

48. البشير أبو سفيان، صادق الجماعي حمود عبد الله، **واقع التخطيط الإستراتيجي في المصارف الإسلامية اليمنية**، مجلة شؤون العصر، المجلد18، العدد51، 2013، ص 57-126.

49. إخلاص باقر هاشم، وآخرون، وآخرون، **دور الصيرفة الاسلامية في تطوير أسواق المال**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد15، 2005.

50. الشيخ بن قايد، عبادة عبد الرؤوف، **تحديات الصيرفة الإسلامية في الجزائر ومتطلبات تطويرها**، مجلة التنمية الإقتصادية، المجلد 07، العدد، 01، جوان 2022، ص ص 162-179.

51. أكرم محمد علي بالأشهر، **بيع المرابحة في المصارف الإسلامية**، مجلة عالم التربية، المجلد 15، العدد46، 2014.

52. أميرة مرابطي، وردة سعايدية، **تحديات الصيرفة الإسلامية في الجزائر**، مجلة البصائر للدراسات القانونية والإقتصادية، المجلد 02، العدد 04، 2022، ص ص 57-73.

53. إيمان بن محمد، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة**، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، العدد 03، 2018، ص ص 242-261.

54. إيمان حساني، حياة بولرياق، **التوجه نحو الصيرفة الاسلامية كخيار استراتيجي للبنوك التجارية بالجزائر: بنك السلام نموذجا**، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2022، ص 159-172.

55. إيمان عبد محمد أحمد البدراني، **دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل**. مجلة دراسات إدارية، المجلد 7، العدد 14 ، 2015، ص 189-133.

56. بشرى سالم الصمادي، **لتخطيط الإستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية**، مجلة كلية التربية، العدد 164، 2015، ص 95-67.

57. حمزة شودار، **الصناعة المالية الاسلامية في الجزائر بين التجارب الدولية و المعوقات القانونية المحلية- دراسة استقصائية لواقع وتطورات الصناعة المالية الاسلامية في العالم-**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، 2015.

58. خديجة هاجر دويدي، ليلى مطالي، **المصارف الإسلامية: تحديات وحلول**، مجلة الراصد العلمي، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص ص 209-226.

59. خالد بن عبد العزيز الداود، **نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم التربوية، العدد 01، 2014، ص ص 273-314.

60. رباب مجروس عبد الحميد، **مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية وتطبيقية**، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد1، العدد1، 2022، ص ص 50-72.

61. زرنوح أحمد، **الأداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 3، العدد 3، ص ص 28-47، 2017.

62. زين العابدين طويجني، بوفالطة محمد سيف الدين، **المقارنة المرجعية كمنهجية في تبني نظام " ل.م.د" بالجامعات الجزائرية: دراسة تحليلة** ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 6، العدد2، 2020.

63. صباح سيد عبد الرحمان محمد، وآخرون، **متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيينبالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 09، ص ص 1326- 1364، ديسمبر 2022.

64. صليحة إبن طلحة، **المنظومة المصرفية الجزائرية من التخطيط إلى التحرير: دراسة تقييمية**، مجلة دفاتر البحوث العلمية، العدد 1، 2013، ص7-24.

65. طاهر محسن منصور الغالبي، إدريس وائل محمد صبحي، **إستخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل لصياغة الإستراتيجية: دراسة اختبارية في البنك العربي**، مجلة الإقتصادي الخليجي، العدد 17، 2009.

66. عبد الباسط، عزوز منير، **علاقة البنك المركزي الجزائري بالبنوك الإسلامية العاملة في الجزائر: دراسة حالة مصرف السلام الجزائر**، مجلة بيت المشروة، العدد5، 2016، ص ص 107-131.

67. عبد الرحمان قنشوبة، **استراتيجية التنمية وواقعها في الجزائر**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد1، 2019.

68. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التراصف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية: رؤية مقترحة**، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39، العدد02، ص 49-73، 2019.

69. عبد العزيز خليفة القصار، **دعم استراتيجية دبي عاصمة الإقتصاد الإسلامي**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 02، ، جامعة الكويت، 2015، ص ص 9-19.

70. عزيز محمود الخباز منهل، **نموذج مقترح لنظام التخطيط الإستراتيجي**، مجلة أماراباك، المجلد 7، العدد 21، 2016، ص ص 143-158.

71. عماد أمين سعيد الحديدي، **واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية**، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 9، العدد 1، 2014، ص 228- 262.

72. عنتر محمد أحمد عبد العال، **دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي في ضوء الادبيات الادارية الحديثة**، مجلة كلية التربية، العدد 41، 2017.

73. فرج شذى بنت إبراهيم، **التخطيط الإستراتيجي من منظور اسلامي**، المجلة التربوية، العدد 29،2011، ص ص 429-459.

74. محمد بن بوزيان، بن منصور نجيم، **تجربة البنوك الإسلامية في الجزائر وموقعها في المنظومة المصرفية الإسلامية العالمية**، مجلة الإقتصاد والتنمية، المجلد03، العدد 01، 2015، ص ص84-104.

75. نغم حسين نعمة، رغد محمد نجم، **المصارف والمؤسسات المالية الاسلامية في دول مجلس التعاون الخليجي الواقع والتحديات**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، سنة 2010.

76. نورة بنت حمد المشعل، **تقييم أداء الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز: دراسة ميدانية**، جامعة سطام بن عبد العزيز، المجلة التربوية، العدد72، أفريل 2020، ص470-504.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

77. إبراهيم يوسف الأشقر، **دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2002.

78. أحمد إبراهيم محجوب الطيب، **أثر التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية: بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني خلال الفترة (2012-2017)**، رسالة ماجستير، جامعة السودان، السودان، 2010.

79. أحمد وليد عاشور، **مدى توافر الرؤية الاستراتيجية لتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة، 2012.

80. آدم طارق عوض عبد الهادي، **أثر التخطيط الإستراتيجي على اداء المصارف الإسلامية في السودان- دراسة تطبيقية على بنكي فيصل والتضامن الإسلامي 2005-2014**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، السودان، 2018.

81. إياد علي الدجني، **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية**، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

82. جلال محرزي، **نحو تطوير وعصرنة القطاع المصرفي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2006.

83. حورية قبايلي، **إدارة المخاطر البنكية في الجزائر: دراسة حالة بنك التنمية المحلية**، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2013.

84. حميدة عبد الباسط المختار بشير، **التوجهات الإستراتيجية وأثرها في التخطيط الإستراتيجي الدور الوسيط لعدم التأكد البيئي: دراسة تطبيقية غي الوزارات الخدمية الأردنية**، أطروحة دكتوراه في الفلسفة الإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2019.

85. سيف هشام صباح الفخري، **صيغ التمويل الإسلامي**، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2009.

86. صالح الخطيب فهد، **التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية**، ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2003.

87. عبد السلام طبيل، عبد السلام، **البنوك الإسلامية في خضم الأزمة المالية العالمية الراهنة: واقع وآفاق دراسة حالة بنك البركة الجزائري**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2009.

88. عبد القادر حيرش، **متطلبات الحوكمة كأداة لتطوير الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية – دراسة مقارنة–**، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة عمر الثليجي، الأغواط، 2018.

89. عبد المنعم أسامة، مداخلة بعنوان **مدى إستخدام الجامعات الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها**، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،عمان، الأردن، 2002.

90. فايزة زاير، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة البليدة 02، 2013.

91. فايزة لعراف، **زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور ادارة الجودة الشاملة: دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2014.

92. محمد هشام القاسمي الحسني، **عرض تجربة مصرف السلام الجزائري في التمويل الإسلامي**، يوم دراسي حول التمويل الإسلامي: واقع وتحديات، جامعة ....، يوم 09 ديسمبر 2010.

93. منذر قاسم محمد الشبول، **واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2005.

94. مونير بن حاج، **التخطيط الإستراتيجي في الهيئات العمومية واقع وآفاق: دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

95. منير خطوي، **متطلبات تفعيل الصيرفة الإسلامية في الجزائر – دراسة حالة–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 02، 2021.

96. نبيلة جعيجع، **التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.

97. نهيض عبد العظيم آدم عمر، **أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير الأداء المصرفي: دراسة حالة مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية الرئاسة 2010–2015**، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2016.

98. وفاء يحياوي، **إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الاسلامية: تجربة بنك البركة الجزائري**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة البليدة 02، 2017.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

99. إبتسام ساعد، **المتطلبات القانونية للعمل المصرفي الاسلامي في الجزائر دراسة تحليلية مقارنة لبعض التجارب العالمية**، الملتقى الدولي الثاني للصناعة المالية الإسلامية حول آليات ترشيد الصناعة المالية الإسلامية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، يومي 8–9 ديسمبر 2013.

100. سعد الدين عبد الجبار، عبد الحفيظ امحمد، **المصارف الإسلامية في البيئة الجزائرية، أي نموذج؟**، المؤتمر الثالث للصناعة المالية الإسلامية حول إشكالية إدماج المنتجات المالية الإسلامية في السوق المالي الجزائري، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، يومي 16–17– أكتوبر 2015.

101. عاشور حيدوش، **طبيعة وأنشطة البنوك الاسلامية**، الملتقى العلمي الوطني الخامس حول دور البنوك الاسلامية في تعبئة الإدخارات النقدية في ظل الأزمة المالية الحالية بالتركيز على الجزائر واقع وآفاق، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، يومي الخميس 2016/12/01.

102. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **استخدام بطاقات الأداء المتوازن في إدارة الإستراتيجية ومعالجة فجوة التنفيذ: تجربة وزارة الداخلية لدولة قطر**، المؤتمر الرابع للممارسات المتميزة في التخطيط الإستراتيجي الدور التطبيقي للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنموية تجارب وتطبيقات متميزة، فندق كراوبلازا، الكويت، 2-4 فبراير 2015.

103. علي عبد الله، **مداخلة بعنوان الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، الجزائر.

104. عمر ولد عابد، حياة سرير الحرتسي، **محاسبة المصارف الاسلامية في ضوء المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية**، المؤتمر الثالث للصناعة المالية الاسلامية حول اشكالية ادماج المنتجات المالية الاسلامية في السوق المالي الجزائري ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 16-17 اكتوبر 2015.

105. محمد حميسي بن رجم، هجيرة بلعورة، **الحوكمة كمدخل لتسيير نخاطر صيغ التمويل الإسلامي ضمن بنك البركة الجزائري**، الملتقى العلمي الوطني الخامس حول دور البنوك الاسلامية في تعبئة الادخارات النقدية في ظل الأزمة المالية الحالية بالتركيز على الجزائر واقع وآفاق، يوم الخميس 01 ديسمبر 2016، جامعة يحي فارس، المدية.

خامسا: التقارير والمنشورات الدولية

106. التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2021.

107. التقرير السنوي لمصرف السلام الجزائر لسنة 2012.

108. التقرير السنوي لمصرف السلام الجزائر لسنة 2015.

109. التقرير السنوي لمصرف السلام الجزائر لسنة 2018.

110. التقرير السنوي لمصرف السلام الجزائر لسنة 2019.

111. التقرير السنوي لمصرف السلام الجزائر لسنة 2020.

112. التقرير السنوي لمصرف السلام الجزائر لسنة 2021.

113. مصرف السلام الجزائر، **ملخص وثيقة الخطة الإستراتيجية (2019-2021)**، مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع والإشراف على الجودة.

114. مصرف السلام الجزائر، **ملخص وثيقة الخطة الإستراتيجية (2022-2024)**، مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع والإشراف على الجودة.

115. مصرف السلام الجزائر، **وثيقة نظام السياسة الائتمانية 2010**، خلية التسويق والإتصال وتطوير المنتجات.

116. مصرف السلام الجزائر، **وثيقة منهجية التخطيط الاستراتيجي**، مكتب الإستراتيجية وإدارة المشاريع وتطوير المنتجات.

117. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، **الاستبيان العالمي للمصرفيين الإسلاميين 2018: تقييم التأثيرات المستقبلية التفكير الإستراتيجي والعلامة التجارية والتكنولوجيا المالية**، مملكة البحرين.

سادسا: المواقع الإلكترونية

118. ادريس أوهلال، **منهجية التشخيص القصير المطبق DCA**، دورة تدريبية الكترونية مدفوعة الثمن مدتها 35 ساعة، تم حضورها بداية من تاريخ: 2020/01/02. ولمعرفة المزيد من التفاصيل حول هذا النموذج، أنظر الدليل المجاني المتوفر على الرابط: http://hicham.serghini.free.fr/diapos/adat_dca.pdf.

119. جمال بن حويرب، **كتاب في دقائق: التخطيط بالسيناريوهات دليل عملي للتخطيط المستقبلي**، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، 2020، متاح على الرابط: https://ddl-storage-server.sgp1.digitaloceanspaces.com/book_in_minutes/202_altakhtet.pdf

120. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، **مشروع الخطة الإستراتيجية**، تاريخ الإطلاع: 2023/04/26، على الساعة: 15:44، متاح على الموقع: https://strategy.psau.edu.sa/ar/page/1-102.

121. صولح سماح، **محاضرات في تشخيص المؤسسة**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

122. طارق محمد السويدان، **محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الإستراتيجي**: تاريخ الإطلاع: 2021/05/30، على الرابط: http://www.youtube.com/watch?v=bUlni0Uhuow .

123. طارق عبد العزيز، **الوصفة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي ببساطة**، النسخة 01، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: http://images4u.cc/cfehtxksxy6y.

124. عبد الرحيم محمد، **نموذج VIRO لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة**، تاريخ الإطلاع: 2023/01/24، على الساعة 23:06، متاح على الرابط: https://dr-ama.com/?p=18433.

125. عبد الفتاح العبدلات، **الإبتكار والتطوير أساس نجاح البنوك الإسلامية**، موقع اتحاد المصارف العربية، تاريخ الإطلاع: 2022/06/22، على الساعة 22:04 ، متاح على الرابط: https://uabonline.org .1 .

126. عبد الرحيم محمد، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، مقال متاح على الرابط: https://dr-ama.com/?p=16137 ، تاريخ الإطلاع: 2023/06/31، على الساعة: 00:07.

127. عمادة ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي، **مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية**، مشروع التأسيس للجودة والتأهيل للإعتماد المؤسسي والبرامجي، تصميم وإخراج وكالة بحر المداد للدعاية والأعلان، كتيب إلكتروني رقم 4 متاح على الرابط: https://www.pnu.edu.sa/ar/Deanship/Quality/Documents/1892019/4 .

128. محمد تيسير، **جمع البيانات باستخدام مجموعات التركيز في البحث النوعي: من خلال 7 خطوات**، مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، تاريخ الإطلاع: 2022/01/16، على الساعة : 09:55، متاح على الرابط: https://blog.ajsrp.com/?p=31792).

129. مستقل، **من الإعداد إلى التنفيذ: دليلك الى الخطة الإستراتيجية**، تاريخ الإطلاع: 2023/04/25، على الساعة: 19:18، مقال متاح على الموقع: https://blog.mostaql.com/strategic-plan-guide/.

130.مستقل، **كيف تستخدم التغذية الراجعة في تطوير أعمالك**، تاريخ الإطلاع: 2023/04/10، على الساعة 23:12، مقال متاح على الرابط: https://blog.mostaql.com/corrective-feedback/ .

131.مصرف السلام الجزائر، **الصيغ التمويلية**، تاريخ الإطلاع: 2022/06/03، متواجد على الرابط: https://www.alsalamalgeria.com/pdf/financements

132.مصرف السلام الجزائر، **الصيغ التمويلية**، تاريخ الاطلاع: 2022/06/03، متواجد على الرابط: https://www.alsalamalgeria.com/ar/blog/list-26-4.html

133.مصرف السلام الجزائر، **نبذة عن مصرف السلام الجزائر**، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/10/25، على الساعة 23:45، متاح على الرابط: https://www.alsalamalgeria.com/.

134.محمد بن ناصر البيشي، **التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات**، مرجع إلكتروني متاح على الرابط: https://imgfire.cc/3xx9jcw0xkx6 .

135.وكالة الأنباء الجزائرية، **بنوك عمومية عدد الشبابيك للصيرفة الإسلامية سيصل إلى 230 بنهاية سنة 2021**، تاريخ الإطلاع: 2021-12/15، على الساعة 13:28، مقال متاح على الرابط : https://www.aps.dz/ar/economie/103614-320-2021 .

سابعا: القوانين والأنظمة

136.قانون رقم 90-10، مؤرخ في 14 أفريل سنة 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الصادر بتاريخ 18 أفريل 1990.

137.الأمر رقم 01-01 المؤرخ في 27 فيفري 2001 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، الصادر بتاريخ 28 فيفري 2001.

138.الأمر رقم 10-04 المؤرخ في 26 أوت 2010 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الصادر بتاريخ 01 سبتمبر 2010.

139.القانون رقم 17-10 المؤرخ في 11 أكتبور 2017 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد57، الصادر بتاريخ 12 أكتوبر 2017.

140.النظام رقم 20-02 المؤرخ في 15 مارس 2020 المتضمن العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الاسلامية من طرف البنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 73، الصادر بتاريخ 09 ديسمبر 2018.

ثامنا: المراجع باللغة الأجنبية

141. Afonina, A & Chalupsky, **The current strategic management tools and techniques : the evidence from Czech Republic**, Economics and Management Journal, 17 (4), 2012.

142. Alex Scott, **Strategic Planning**, HERIOT-WATT UNIVERSITY, Great Britain, 2007.

143. A Martinet, **Diagnostic Stratégique**, Vuibert, Paris, 1994.

144. Bryson John, **Strategic Planning for Public and nonprofit organizations, a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**, jossey bass publishers, san Francisco, USA , 2003.

145. Eeica Olsen, Strategic Planning For Dummies, Published by Wiley Publishing, Inc, Indianapolis, Indiana, canada, 2007.

146. Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl ,**l'essentiel de la Stratègie : outils ,méthodes :bonnes pratiques** ,Groupe Eyrolles, saint-Germain ;2005-2015.

147. Jim D, **Strategic Analysis Tools**, The Chartered Institute of Management Accountants, London, 2015.

148. Henry Mintzberg, **The Rise and Fall of Strategic Planning** : Reconceiving Roles for Planning Plans. Planners, Henry Mintzberg , New York, N.y 1994.

149. Knott, P .**Typology of strategy tool applications**. Management Decision Journal, 44, No. 8,2006.

150. Peter F. Drucker**. The Practice of Management,** N.Y : Harpe and Row, 1954.

151. Loizos Heracleous, **Strategic Thinkig or Strategic Planning ?,** Long Raing Planning, Vol 31, No 3, pp 481 to 487, 1998.

152. Neville Lake, **The Strategic Planning Workbook**, 3rd Edition, Published by Kogan Page Limited, Great Britain, 2012.

153. Michael Allison, Jude Kaye, **Strategic Planning For Nonprofit Organizations : A Practical Guide For Dynamic Times**, Third Edition, Published by John Wiley & Sons. Inc. . New jersy, United States of America.

154. Rigby, D. **Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools**. Strategy & Leadership, 2001.

155. Robert L.Barker , **The Social Work Dictionary**, Washington DC : NASW Press, 4th, ed, 1999.

156. Steiner, G.," **Strategic Planning: What Every Manager Must Know?**", The Free Press, N.Y 1979. P71.

157. Stephen Robbis, David DeCenzo & autre, **Management : L'essentiel des concepts et pratiques**, 9e édidition, Published by PEARSON France, 2014.

158. Stenfors, S., Tanner, L., Haapalinna, I. **Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects**. Frontiers of E-Business research, 2004.

الملاحق

الملحق رقم (1): إستمارة معلومات المقابلة

جامعة البليدة 02- لونيسي علي

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

تخصص بنوك ومالية

مقابلة (إستمارة)

الطالبة: هنّان فاطمة زهرة

الأستاذ المشرف: يدو محمد

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إلى السيد(ة) المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد

في إطار تحضيري لأطروحة دكتوراه تخصص بنوك ومالية تحت عنوان: **نحو تفعيل التخطيط لدى المصارف الإسلامية الجزائرية**، نلتمس من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل من خلال الإجابة على الأسئلة التي سنطرحها في إطار إستمارة المقابلة الموضحة أدناه.

المحور الأول: قياس درجة إهتمام الإدارة العليا لمصرف السلام الجزائر بأنشطة التخطيط الاستراتيجي بمختلف مكوناته.

الرقم	البند	متوفر	غير متوفر
01	الاهتمام بنشاط التخطيط الاستراتيجي وتطوير الخطط الاستراتيجية ومتابعة أداءها.		
02	الإهتمام بنشاط التنمية الإدارية من خلال التنظيم الهيكلي والوظيفي في المصرف.		
03	يتوفر لدى المصرف جهة تقوم بإجراء البحوث والدراسات المتعلقة تحديدا بقطاعات ونشاطات المصرف ذات البعد الاستراتيجي، والتي تمس مختلف القضايا(الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والسياسية والبيئية والقانونية والتقنية)، وذلك للحصول على معلومات تخدم أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي بالمصرف.		
04	الإهتمام بالتطورات الحديثة في مجال التخطيط الإستراتيجي المصرفي والتميز المؤسسي.		
05	الإهتمام بأنشطة الإبتكار وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة والتميز في المصرف.		
06	الإهتمام بنشاط التسويق وبرامج العلاقات العامة والخاصة والتواصل مع العملاء وذلك بالتعاون مع ادارة التسويق.		
07	العمل على نشر الوعي التخطيطي بالمصرف.		
08	يقوم مكتب الاستراتيجية بدراسة وتحليل مشاكل وعقبات عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على تصحيحها.		
09	الإهتمام بنشر الأبحاث والدراسات المتعلقة بمجال التخطيط والتفكير الإستراتيجي.		
	مجموع العبارات:		
	النسبة الإجمالية: 100%		

المحور الثاني: قياس درجة توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي الفعال لدى مصرف السلام الجزائر

الرقم	البند	متوفر	غير متوفر
01	**دعم وتأييد الإدارة العليا:**		
	تملك الإدارة العليا للمصرف قناعة تامة بأن التخطيط الاستراتيجي المصرفي يوجد الفهم وطريقة العمل نحو الهدف المشترك.		
02	يوجد دعم لجهود التخطيط من قبل الإدارة العليا للمصرف.		
03	يوجد دعم لجهود التخطيط من قبل الإدارة الوسطى من خلال المبادرة في وضع خطط استراتيجية على مستوى جميع إدارات وأقسام وفروع المصرف، والعمل على حث الموظفين للإلتزام بها .		
04	**الموارد المالية:**		
	تخصص إدارة المصرف جزء من الموازنة لدعم عملية التخطيط الإستراتيجي بجميع مراحلها على كافة مستويات المصرف.		
05	تخصص إدارة المصرف مخصصات مالية كافية لأغراض دعم أنشطة التخطيط المختلفة (التنمية الإدارية، الابتكار، البحوث والدراسات، التسويق،...الخ) .		
06	**القيادة:**		
	جميع مدراء المصرف يتمتعون بمواصفات المدير الإستراتيجي.		
07	يمتلك المصرف قيادة فعالة قادرة مستقبلا على تنفيذ رؤية ورسالة المصرف ومتطلباته الاستراتيجية.		
08	**المهارات الإدارية:**		
	تمتلك إدارة المصرف كفاءات إدارية (عاملين، موظفين ...الخ) تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها.		
09	يستعين المصرف بخبراء متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي من الخارج بهدف الاستفادة من خبرتهم العملية.		
10	**الموارد المعرفية:**		
	يتوفر لدى المصرف نظام معلومات شامل وديناميكي وموحد.		
11	تتناسب المعلومات المتاحة لإدارة المصرف مع احتياجات عملية التخطيط الاستراتيجي بالكمية والدقة والتوقيت المناسب.		
12	يتوفر لدى المصرف نظام معلومات خاص بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي المصرفي.		
13	**العمليات والإجراءات:**		
	تضع إدارة المصرف الخطط بشكل مفصل بحيث تشمل كافة الخطوات الإجرائية والتنفيذية والتشغيلية حتى أدنى المستويات.		

14	يتم تطوير السياسات والاجراءات لتتوافق مع متطلبات كل خطة استراتيجية جديدة.		
15	**الوقت:**		
	يتوفر لدى المصرف نظام لإدارة الوقت خاص بمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي (إجتماعات، جلسات مناقشة، ...الخ)..		
16	يلتزم فريق اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية (فريق العمل) بالمصرف بعقد لقاءات دورية (ربع سنوية، نصف سنوية، سنوية) لمناقشة مدى التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومراجعتها .		
17	تحرص إدارة المصرف على وضع الخطط في الأوقات المحددة.		
18	**الشمولية:**		
	يتم وضع خطة استراتيجية على مستوى المصرف ككل وعلى مستوى جميع الوحدات والاقسام من المصرف.		
19	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف البعد المالي		
20	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد العملاء		
21	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد العمليات الداخلية		
22	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد النمو والتعلم التنظيمي		
23	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد البيئة و المجتمع		
24	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد الضوابط الشرعية		
25	تغطي الخطة الإستراتيجية للمصرف بعد القواعد و الإجراءات الرقابية		
26	يوجد توازن في الأبعاد الخاصة بالخطة الإستراتيجة		
27	**الثقافة التنظيمية الملائمة:**		
	هناك استجابة من قبل جميع المدراء في المصرف لتوجه الإدارة العليا نحو التخطيط الإستراتيجي وفق أسسه العلمية.		
28	**المشاركة:**		
	تعتمد الإدارة العليا للمصرف على الآلية التشاركية في اعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.		
29	**أنظمة الإتصال والتواصل:**		
	طرق نقل وتبادل البيانات والمعلومات داخل وخارج المصرف واضحة.		
30	يوفر المصرف شبكة اتصالات تتميز بسرعة الاتصال ونقل المعلومات تخدم عملية لتخطيط الاستراتيجي .		
31	تتبع قيادة المصرف أسلوب ونمط إتصال يؤمن بالإرسال والإنصات لما يراه المرؤوس.		
32	يوفر المصرف تقنيات اتصال حديثة وذات كفاءة عالية.		

33	تراعي الإدارة للمصرف عند عرضها للمعلومات قدرة المرؤوسين على الفهم والاستيعاب.		
34	**نظام الحوافز:**		
	تقوم الإدارة العليا للمصرف بتقدير الجهود المبذولة من قبل المدراء والموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي.		
35	**تشجيع الإبتكار:**		
	يتم تشجيع العاملين لإيجاد حلول ابتكارية تساهم في تطوير الخطة الاستراتيجية.		
36	**المرونة:**		
	يتم تعديل الخطط حسب التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.		
37	**الهيكل التنظيمي:**		
	تقوم ادارة المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي بما يدعم رؤية ورسالة المصرف ومتطلبات العمل.		
38	يقوم المصرف بتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح بما يتوافق ومتطلبات كل خطة استراتيجية ثلاثية جديدة.		
39	**إدارة الأداء:**		
	يقوم المصرف بتطوير معايير ومقاييس كمية تساعده على الالتزام بالخطط الموضوعة وعدم الانحراف عنها.		
40	يقوم المصرف بتطوير معايير ومقاييس كيفية تساعده على الالتزام بالخطط الموضوعة وعدم الانحراف عنها.		
41	تقوم القيادة بالمصرف بالتحقق بنفسها بشكل مستمر من مدى التزام العاملين بالخطط التفصيلية الموضوعة.		
42	تقوم ادارة المصرف بوضع نظام لتحليل اسباب عدم القدرة والالتزام بتنفيذ الخطط.		
	إجمالي العبارات:		
	النسبة الإجمالية: 100%		

<u>المحور الثالث:</u> قياس درجة توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي الناجح بمصرف السلام الجزائر

الرقم	البند	متوفر	غير متوفر
01	يمتلك المصرف رسالة معلنة		
02	يمتلك المصرف رؤية استراتيجية معلنة		
03	يمتلك المصرف منظومة قيمية معلنة		
04	يمتلك المصرف خطة استراتيجية مكتوبة تتضمن أهداف استراتيجية محددة.		

05	يتم دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة الحدوث بالمصرف.		
06	يتم دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف بالمصرف.		
07	تقوم الإدارة العليا بالمصرف بوضع أهداف عامة ومتخصصة ومحددة وواقعية لجميع النشاطات التي يتولاها المصرف.		
08	تختار إدارة المصرف البدائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأنسب بما يتلائم مع الظروف الداخلية والخارجية للمصرف.		
09	يمتلك المصرف خطط تنفيذية وتشغيلية وبرامج عمل على مستوى الوحدات والأقسام موثقة وفق أهداف ومؤشرات ومسؤوليات محددة بوضوح.		
	إجمالي العبارات:		
	النسبة الإجمالية: 100%		

المحور الرابع: قياس نسب توظيف الأدوات والتقنيات التخطيطية في عملية التخطيط الاستراتيجي بمصرف السلام الجزائر

الرقم	البند	متوفر				غير متوفر
		بإنتظام	مرارا	أحيانا	نادرا	
	أدوات جمع المعلومات:					
	أدوات تقليدية:					
01	الإستبيانات (Questionnaire)					
02	المقابلات(Interview)					
03	الملاحظات (Observation)					
	أدوات التفكير المنهجي:					
04	العصف الذهني بأنواعه (Brain Storming)					
05	تحليل البيئة الخارجية العامة (PESTEL)					
06	شجرة التفريغ المنطقي					
07	مجموعات التركيز (Focus Groups)					
08	النزهة العقلية (Excursion Tecnique)					
09	الإثارة الذهنية (Provocation Thinking)					
10	التخيل المؤطر (STRUCTURED iMAGINATION)					
11	طريقة دلفي (Delphi Method)					

12	مخطط السمكة و التأثير (مخطط هيكل السمكة)					
13	طريقة الحوار الاستفهامي					
14	الإدارة بالأهداف					
	أدوات التحليل الإستراتيجي البيئي:					
15	المسح البيئي (Environmental Scanning)					
16	تحليل الجهات ذات العلاقة (Stakeholders Analysis)					
17	عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors)					
18	نسب الكفاءة لتقييم الأداء الداخلي					
	VIRO					
19	تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis)					
20	تحليل سوات (SWOT)					
	أدوات التحليل للإختيار الاستراتيجي:					
21	المقارنات المعيارية (Benchmarking)					
22	تحليل الإتجاهات					
23	تخطيط السيناريو (Scenario Planning)					
24	تحليل المحفظة (Portofolio Analysis)					
25	تحليل ماذا لو؟ (What If Analysis)					
26	تحليل أصحاب المصالح (Stakeholders Analysis)					
	أدوات تحليل القوى التنافسية:					
27	نموذج تحليل العوامل الخمسة ل بورتر (Porter's Five Forces)					
28	مصفوفة الشخصية التنافسية Competitive Profile Matrix (CPM)					
29	مصفوفة ماكنزي+ جينرال الكتريك GE					
	أدوات مساعدة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية:					
30	مخطط غانت (Gant)					
31	برنامج (Ms Project)					
32	بطاقة الاداء المتوازن (BCS)					
	إجمالي العبارات:					
	النسبة الإجمالية: 100%					

المحور الخامس: قياس مدى تبني مصرف السلام الجزائر للمراحل الصحيحة في عملية التخطيط الاستراتيجي

الرقم	البند	متوفر	غير متوفر
	مرحلة التخطيط للتخطيط:		
01	يتم تشكيل فريق خاص للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي تحت اشراف الإدارة العليا للمصرف.		
02	يتم تحديد جميع أصحاب المصالح من داخل وخارج المصرف، والذين سيشاركون في صياغة الاستراتيجية وتحقيق رؤية المصرف.		
03	يتم تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات للمديرين والعاملين بالمصرف باختلاف مستوياتهم الادارية.		
04	يتم تحديد جميع المعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي مسبقا من مصادرها الأساسية.		
05	يتم الإتفاق على النموذج الملائم لعملية التخطيط الاستراتيجي بالمصرف.		
06	يتم تحديد منهجية واضحة تحوي خطوات متتالية تشرح جميع المراحل والخطوات التي سيتبعها الفريق في عملية التخطيط الاستراتيجي المصرفي.		
07	يتم توثيق كل ما سبق من خطوات في وثيقة خاصة بنظام التخطيط الاستراتيجي.		
08	يتم نشر وثيقة مشروع نظام التخطيط الاستراتيجي في جميع المستويات الادارية بالمصرف.		
	مرحلة تحديد التوجه الإستراتيجي:		
09	يتم تنظيم ورشة عمل لفريق التخطيط الاستراتيجي لتحليل والاتفاق على رؤية موحدة تخدم جميع أصحاب المصالح.		
10	يتم صياغة الرؤية الإستراتيجية للمصرف بمراعاة جميع المعايير والأسس العلمية.		
11	يتم توثيق الرؤية الاستراتيجية في صيغتها النهائية في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي.		
12	يتم عقد ورشة عمل لفريق التخطيط الاستراتيجي لمراجعة رسالة المصرف وتطويرها.		
13	يتم مراجعة وتطوير الرؤية الاستراتيجية والرسالة ومنظومة القيم بصفة دورية (كل ثلاث (03) سنوات).		
14	يتم تحديد عوامل النجاح الهامة لتحقيق الرؤية الإستراتيجية.		
	مرحلة جمع المعلومات:		

15	يتم تنظيم ورش عمل لجمع المعلومات المناسبة عن الوضع الحالي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمصرف بهدف اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الحالية.		
16	يتم تنظيم ورش عمل يتم من خلالها جمع المعلومات المناسبة عن الوضع المستهدف في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمصرف بهدف تحديد نقاط القوة ونقط الضعف والفرص والتهديدات في المستقبل.		
17	يأخذ المصرف في الحسبان العوامل الإقتصادية ذات التأثير المباشر على عمله عند دراسة البيئة الخارجية.		
18	يأخذ المصرف في الحسبان التشريعات السائدة في بيئة الأعمال في بيئته الخارجية.		
19	يحرص المصرف على دراسة المتغيرات الإجتماعية والثقافية في بيئته الخارجية.		
20	يهتم المصرف بإجراء أبحاث حول المتغيرات التقنية في بيئته الخارجية.		
21	يهتم المصرف بدراسة العوامل البيئية في بيئته الخارجية.		
22	يهتم المصرف بإجراء أبحاث حول كل ما يتعلق بالمصارف الأخرى المنافسة.		
23	يتم تقييم أداء المصرف من خلال مراجعة الخطط السابقة للتعرف على أهم التحديات والمصاعب التي واجهت تطبيقها وما تم تحقيقه من تلك الخطط.		
24	يقوم المصرف بعقد ورش عمل لجمع معلومات عن محفظة خدمات المصرف لاستخراج أهم نقط القوة و نقط الضعف .		
25	يقوم المصرف بجمع معلومات حول المتطلبات التنظيمية (النظم والتقنية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، فلسفة الإدارة، العمليات والاجراءات، الموارد المتاحة، إدارة الأداء...الخ) التي تدعم عملية استراتيجية المصرف.		
26	هناك توازن في المعلومات التي يتم جمعها من قبل المصرف (كمية، كيفية).		
27	يتم توثيق كل المعلومات التي تم جمعها عن البيئة الداخلية والخارجية توثيقها في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي المصرفي.		
28	**مرحلة التحليل الإستراتيجي البيئي:**		
	يتم تنظيم ورشات عمل لتحليل أهم نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمصرف.		
29	يتم تنظيم ورشات عمل لتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية		

	للمصرف.		
30	يتم توثيق نتائج تحليل البيئتين في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي المصرفي.		
31	**مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية:** يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمصرف.		
32	توضع الأهداف التنفيذية (السنوية) المطلوب تحقيقها لكل إدارة / قسم على حدة.		
33	يتم تحديد أهداف تشغيلية مفصلة مع وضوح المسؤوليات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.		
34	يتم تحديد مؤشرات انجاز / تتبع لكل هدف استراتيجي .		
35	يتم صياغة جميع الأهداف المتعلقة بالخطة الاستراتيجية للمصرف وفقا لمعايير SMARTER.		
36	يتم تحديد أهداف استراتيجية متوافقة مع السياسة العامة للدولة		
37	**مرحلة تحديد الموقف الاستراتيجي وصياغة البدائل الاستراتيجية :** يتم تحديد الموقف الاستراتيجي للمصرف بناء على نتائج دمج تحليل البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية.		
38	يقوم المصرف بعقد ورشات عمل للتعرف على كافة البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامه.		
39	يتم فحص ومناقشة وتعديل البدائل المقترحة من قبل فريق التخطيط للتعرف على البديل المناسب للمصرف		
40	يتم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمصرف		
41	يتم رفع الخيار الاستراتيجي لمجلس الادارة للحصول على الموافقة.		
42	**مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية:** يتم تجميع جميع نتائج المراحل السابقة وتوحيدها في خطة استراتجية موحدة.		
43	يتم رفع الخطة الاستراتيجية لمجلس الادارة للحصول على الموافقة		
44	يقوم المصرف بإعلان الخطة الاستراتيجية لجميع المدراء ورؤساء الاقسام بالمصرف .		
45	**مرحلة صياغة الخطط التنفيذية والخطط التشغيلية:** يتم عقد ورش عمل على مستوى كل ادارة في المصرف لتطوير خطة تنفيذية وتشغيلية وفق أهداف ومعايير ومؤشرات ومسؤوليات وتكلفة الانجاز.		

46	يتم عقد ورش عمل على مستوى كل مجال وظيفي في المصرف لتطوير خطة تنفيذية وتشغيلية وفق أهداف ومؤشرات ومسؤوليات وتكلفة الانجاز.		
47	يتم عقد ورش عمل على مستوى كل الفروع التابعة للمصرف لتطوير خطة تنفيذية وتشغيلية وفق أهداف ومؤشرات ومسؤوليات وتكلفة الإنجاز.		
48	يتم رفع جميع الخطط التنفيذية والتشغيلية إلى مجلس الادارة للحصول على الموافقة .		
49	يتم تجميع جميع الخطط (الاستراتيجية والتنفيذية والتشغيلية) وتوثيقها في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي المصرفي.		
50	**مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها:**		
	يتم رصد جميع المتغيرات غير المتوقعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمصرف أثناء مرحلة التنفيذ.		
51	يتم عقد اجتماعات دورية للإدارة العليا المصرف لمراجعة مؤشرات الأداء التشغيلية بصورة منتظمة (شهريا/ / ربع سنوية /فصليا) لتفادي التأثيرات السلبية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية.		
52	يقوم المصرف بتعيين لجنة خاصة بمتابعة تنفيذ الأهداف التشغلية ورصد جميع المشاكل المتعلقة بها.		
53	يقوم المصرف بمتابعة التغيرات التي طرأت على البيئة الخارجية والداخلية والتي لم يتم الإشارة إليها سابقا (خلال مرحلة جمع المعلومات الأولى).		
54	**مرحلة التقييم والتقويم (التغذية العكسية):**		
	يقوم المصرف بإعادة اجراء التحليل الداخلي لتحديد الفرص والتهديدات التي طرأت بصورة مفاجئة على البيئة الخارجية للمصرف .		
55	يقوم المصرف بإعادة التحليل الداخلي لتحديد نقط القوة ونقط الضعف الجديدة.		
56	يقوم المصرف باعادة تعديل الأهداف الاستراتيجية لتتماشى مع التغيرات الحالية		
57	يقوم المصرف بتعديل جميع الخطوات المتعلقة بصياغة الخطة التنفيذية والتشغيلية .		
58	يتم توثيق كل التعديلات في وثيقة نظام التخطيط الاستراتيجي المصرفي		
	إجمالي العبارات:		
	النسبة الإجمالية: 100%		

المحور السادس: قياس مدى توظيف مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم الرسالة

الرقم	المعيار	متوفر	غير متوفر
01	تفسر سبب وجود المصرف والغرض الأساسي له		
02	تحدد مجال أنشطة المصرف وأعماله		
03	تحدد الأسواق وأماكن التواجد أو التوسع الجغرافي		
04	تركز على المدى البعيد		
05	تعبر عن فلسفة وقيم وأعراف المصرف		
06	قابلة للتطبيق، يمكن تحويلها إلى سياسات وبرامج عمل		
07	منظورة، مشرقة للآمال		
08	متوجهة نحو العملاء		
09	منسجمة مع الرؤية الإستراتيجية للمصرف		
10	صياغتها اللغوية منسجمة ومترابطة		
11	سهلة الفهم		
	إجمالي العبارات:		
	النسبة الإجمالية: 100%		

المحور السابع: قياس مدى توظيف مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم الرؤية الاستراتيجية.

الرقم	المعيار	متوفر	غير متوفر
01	تحدد الإتجاه الذي يريد المصرف الوصول إليه وتستشرف المستقبل		
02	تحدد النطاق الجغرافي المستهدف من قبل المصرف		
03	توضح نطاق التنافسية		
04	تعكس الميزة التنافسية التي ينفرد بها المصرف		
05	تحدد الزمن الذي يحتاجه المصرف لتحقيق الرؤية		
06	موجهة نحو تحقيق غايات المصرف وأصحاب المصالح		
07	تتسم بالمصداقية وقابلة للتحقيق على المدى البعيد		
08	تصف الرؤية مستوى ونوعية الخدمات الرئيسية المقدمة من قبل المصرف		
09	تعكس تبني المصرف للتكنولوجيا والسعي لامتلاكها		
10	ملهمة وتولد الطاقة لدى العاملين		
11	مفهومة ويمكن استيعابها بوضوح		
12	صياغتها منسجمة ومترابطة		
13	متوافقة مع رسالة المصرف		
	إجمالي العبارات:		
	النسبة الإجمالية: 100%		

المحور الثامن: قياس مدى توظيف مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تحديد منظومته القيمية.

الرقم	المعيار	متوفر	غير متوفر
01	تعكس قيم المصرف المزايا السلوكية والأخلاقية للموظفين		
02	تعزز السلوك الذي يدعم ويوجه عمل المصرف لتحقيق الرؤية		
03	تحدد الظوابط والمبادئ التوجيهية الأخلاقية للمصرف		
04	قيم المصرف ليست متعارضة فيما بينها		
05	يتضمن بيان قيم المصرف رسائل ايجابية واضحة للعاملين تحدد التزاماتهم نحو ثقافة المصرف المستهدفة .		
06	هناك فهم موحد لمضمون كل قيمة من قيم المصرف من قبل جميع المستويات الادارية.		
07	تتضمن منظومة قيم المصرف قيم عاطفية		
08	تتضمن منظومة قيم المصرف قيم أخلاقية		
09	تتضمن منظومة قيم المصرف قيم عقلانية		
10	تتضمن منظومة قيم المصرف قيم عملية		
	إجمالي العبارات:		
	النسبة الإجمالية: 100%		

المحور التاسع: قياس مدى توظيف مصرف السلام الجزائر للمعايير الجيدة في تصميم أهدافه العامة والمتخصصة.

الرقم	المعيار	متوفر	غير متوفر
01	تتوافق الأهداف الإستراتيجية للمصرف مع رؤيته ورسالته		
02	أهداف المصرف محددة		
03	أهداف المصرف قابلة للقياس		
04	تتميز أهداف المصرف بجرأتها		
05	أهداف المصرف واقعية وقابلة للتحقيق		
06	أهداف المصرف شاملة		
07	أهداف المصرف ملائمة لعمل المصرف		
08	أهداف المصرف مهمة وتعكس استراتيجية المصرف		
09	الأهداف الاستراتيجية للمصرف ليست متداخلة فيما بينها		
10	عدد الأهداف الاستراتيجية متوازن (بين 3-9)		
11	تتميز أهداف المصرف بإمكانية مراجعتها		
12	تعبر أهداف المصرف عن النتائج النهائية التي يرغب المصرف في تحقيقيها		

13	تتضمن الأهداف الكمية للمصرف مؤشرات انجاز وتتبع واضحة		
14	تتضمن الأهداف الكيفية للمصرف مؤشرات انجاز وتتبع واضحة		
15	يتضمن كل هدف استراتيجي من (3–9) أهداف تنفيذية ومن (1–3) أهداف تشغيلية		
16	يتم تحديد المسئولين المناسبين لتنفيذ الأهداف الخاصة بالمصرف		
إجمالي العبارات:			
النسبة الإجمالية: 100%			

الملحق رقم (02): طلب تسهيل إجراءات البحث العلمي بمصرف السلام الجزائر

الجمهوريـــة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة البليدة 2 – لونيسي علي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشهيد طالب عبد الرحمان

UNIVERSITE DE BLIDA 2 - LOUNICI ALI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

Chahid Taleb Abderrahmane

الرقم: 183/ن ع م ب ت ب ع ع خ/2020

البليدة : 2020/10/28

إلى السيد: مدير مصرف السلام –الجزائر–

الموضوع: طلب تسهيل إجراء البحث العلمي

في إطار تسهيل إجراءات البحث العلمي الخاصة بالطلبة في الوسط المهني، و نظرا لما لها من أهمية على الصعيد العلمي و المهني، يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال الطالب(ة) الوارد(ة) اسمه(ا) من أجل تسهيل إجراء البحث العلمي لدى هيئتكم ، بهدف إكمال الجانب التطبيقي للأطروحة المحضرة لها .

الطالب(ة): هنان فاطمة زهرة

السنة : الثالثة دكتوراه ل.م.د

الموسم الجامعي: 2020/2019

التخصص: مالية و بنوك

نائب العميد

الهيئة المستقبلة

Direction des Ressources Humaines

SALAM BANK - ALGERIA

Abstract

The purpose of this study is to examine the extent of strategic planning practice at Al Salam Bank Algeria – as a case of Algerian Islamic banks – The study explores the practice of banking strategic planning in the context of its effective scientific concepts and foundations, while also identifying the main challenges and shortcomings in this practice. The goal is to present a proposed scientific and practical model that includes a set of requirements and activation mechanisms. The study utilized a descriptive-analytical methodology, employing content analysis for certain documents related to the bank's strategy. Additionally, personal interviews were conducted using a questionnaire directed at a group of managers involved in the strategic planning process at the bank.

The most important findings of this study include the "relative agreement" between the applied banking strategic planning at Al Salam Bank Algeria and the scientific concepts of banking strategic planning as reviewed in the theoretical part of the study. Despite this agreement, the practice is still marred by certain deficiencies and requires further improvement and development. In light of these results, the researcher recommends that Al Salam Bank Algeria invest in research and studies related to the field of strategy, as well as provide training for bank managers, especially those at the middle management level, on the newly introduced mechanisms of banking strategic planning and strategic management.

Keywords: Banking Strategic Planning; Strategic Plan; Al Salam Bank Algeria.