



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور الاستراتيجيات المصرفية في تحسين أداء العمل المصرفي

(دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة العاملة في سورية)

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: عمر المحمد

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد اليوسفي

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة حلب

الدكتور جمال اليوسف

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

شهادة

نشهد بأن العمل المقدم في هذه الرسالة هو نتيجة بحث علمي قام به المرشح
عمر المحمد بإشراف كل من الدكتور أحمد اليوسفي الأستاذ في قسم إدارة الأعمال من
كلية الاقتصاد بجامعة حلب والدكتور جمال اليوسف أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال
من كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، وأن أية مراجع أخرى ذكرت في هذا العمل موثقة في
نص هذه الرسالة .

المشرف الرئيسي
جمال اليوسف

المشرف المشارك
أحمد اليوسفي

المرشح
عمر المحمد

تصريح

أصرح بأن هذا البحث " دور الاستراتيجيات المصرفية في تحسين أداء العمل المصرفي (دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة العاملة في سورية)" لم يسبق أن قبل للحصول على أية شهادة و لا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى .

المرشح

عمر المحمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَقُلْ رَبِّیْ رَبُّ الْعَالَمِیْنَ))

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من أهدي بنور دعائهما، أطال الله في عمرهما وحفظهما لي .

أمي وأبي

إلى من ملكت خاطري ووجداني

زوجتي الغالية

إلى من بقربهم تزهراً فأراحي وتنجلي أتراحي

أخوتي وأصدقائي الأعزاء

إلى هبة الله... ملاكي الصغير فرحة عمري وأمل حياتي

ابني

إلى الذين تعلمت على أيديهم... عرفانا بالجميل

أساتذتي

إلى كل من عمل فأتقن واتقى الله في عمله

كلمة شكر

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر أستاذي الدكتور جمال اليوسف والدكتور أحمد اليوسفي، اللذين كانوا خير معين لي من خلال ما قدموه من عون ورعاية وتوجيهات وملاحظات قيمة كان لها الأثر الكبير في تصويب وجهة هذا البحث، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى السادة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة الحكم والمناقشة لتفضلهم بقبول قراءة هذه الرسالة والحكم عليها.

كل الوفاء والتقدير للسيد عميد كلية الاقتصاد والسادة نائبى العميد، أعضاء مجلس الكلية، السادة رئيس وأعضاء هيئة قسم إدارة الأعمال، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع أساتذتي في كلية الاقتصاد الذين ما تأخروا يوماً عن مد يد العون لنا بأرائهم وتوجيهاتهم.

وفي الختام اللهم إن كنت قد أفلحت في مقصدي فهو من عندك سبحانه، وإن كنت قد أخفقت فيما سعيت فهو من عندي. اللهم أسألك الفلاح والسداد وأن يكون عملي هذا وعمل كل من أعانني عليه لنفع بلديّ سورية ووطننا العربي الكبير والإنسانية جمعاء.

الشكر لله أولاً وآخراً... والحمد لله رب العالمين

الباحث

فهرس البحث

الصفحة	الموضوع
٧	- ملخص البحث
٨	- الفصل التمهيدي: الاطار العام للبحث
٩	- مقدمة
١٠	- مشكلة البحث
١٠	- أهمية البحث
١١	- أهداف البحث
١١	- فروض البحث
١٢	- منهجية البحث
١٢	- مجتمع وعينة البحث
١٤	- حدود البحث
١٤	- نموذج الدراسة
١٦	- الدراسات السابقة
	القسم الأول: الجانب النظري
٢٥	الفصل الأول: النهج الاستراتيجي في الإدارة المصرفية
٢٦	- مقدمة
٢٧	المبحث الأول: الإستراتيجية المصرفية وأبعادها
٢٧	أولاً- مفهوم الإستراتيجية المصرفية
٣١	ثانياً- مكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف
٣٥	المبحث الثاني: آلية صياغة الإستراتيجية المصرفية
٣٥	أولاً- خطوات صياغة الإستراتيجية
٣٨	ثانياً- مراحل صياغة الإستراتيجية في المصرف
٤٣	المبحث الثالث: الاستراتيجيات المصرفية وأنواعها

٤٣	أولاً- نماذج نظرية جاهزة للاستراتيجيات
٥٠	ثانياً- البدائل الإستراتيجية على مستوى المصرف ككل
٦١	الفصل الثاني: تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المصرفية والرقابة عليها
٦٢	- مقدمة
٦٣	المبحث الأول: تنفيذ الإستراتيجيات المصرفية
٦٣	أولاً- خطوات تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية
٦٤	ثانياً- المستلزمات الضرورية اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية
٦٨	المبحث الثاني: تقييم الإستراتيجيات المصرفية والرقابة عليها
٦٨	أولاً- تقييم الاستراتيجيات المصرفية
٧٠	ثانياً- أنشطة الرقابة الإستراتيجية
٧٨	المبحث الثالث: تقييم الأداء المصرفي
٧٨	أولاً- مفهوم الأداء
٨١	ثانياً - قياس الأداء المصرفي
	القسم الثاني: الدراسة الميدانية
٩٠	الفصل الثالث: الاستراتيجيات المصرفية في المصارف الخاصة في سورية
٩١	- مقدمة
٩٢	المبحث الأول: نشوء المصارف الخاصة في سورية
١٠٣	المبحث الثاني: تحليل استراتيجيات المصارف الخاصة العاملة في سورية.
١٢٨	المبحث الثالث: مؤشرات أداء المصارف الخاصة المدروسة.
١٣٣	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات .
١٥٠	النتائج والتوصيات
١٥٥	المراجع
١٦٦	الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة الانكليزية

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع
١٣	١. المصارف الخاصة التي تمت دراسة قوائمها المالية
١٣	٢. المصارف الخاصة التي لم تدرس قوائمها المالية
٥٠	٣. مكونات المربع الاستراتيجي
٥١	٤. أنواع الإستراتيجية وأهداف استخدامها
٧٠	٥. بعض الآراء حول خطوات الرقابة الإستراتيجية
٨٨	٦. نسب الأداء المستخدمة في التحليل في هذه الدراسة
٩٥	٧. المصارف الحكومية وعدد فروعها
٩٧	٨. المصارف الخاصة بحسب تاريخ المباشرة.
٩٩	٩. توزيع تسليف المصارف المحلية حسب نوع التسليف (مليون ليرة سورية)
١٠١	١٠. الودائع حسب الجهة المودعة في المصارف السورية
١٠١	١١. السيولة الفائضة لدى المصارف السورية
١٠٢	١٢. التسليفات المصرفية حسب النشاط الاقتصادي
١٠٦	١٣. النسبة المئوية لكفاية رأس المال للمصارف السورية الخاصة بحسب الأعوام
١٠٨	١٤. مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة
١١٠	١٥. مؤشرات المتغير المستقل
١١١	١٦. مؤشرات المتغير التابع
١١٢	١٧. المصارف الخاصة المدروسة وتطور فروعها
١١٤	١٨. توزيع فروع مصرف بيمو السعودي الفرنسي على المحافظات السورية
١١٥	١٩. تطور موجودات المصارف المدروسة (ل.س) خلال السنوات
١١٦	٢٠. نقاط القوة والضعف لبنك بيمو السعودي الفرنسي

١١٧	٢١.نسبة الزيادة في عدد فروع مصرف بيبيلوس
١١٨	٢٢.توزع فروع المصارف المدروسة بحسب المحافظات السورية
١١٩	٢٣. متوسط الموجودات للمصارف المدروسة
١٢١	٢٤.توزع فروع المصارف (بيمو - الدولي - بيبيلوس) حسب المحافظات
١٢٢	٢٥.النسبة المئوية لنمو الفروع المصرف الدولي للتجارة والتمويل
١٢٣	٢٦.نقاط القوة والضعف للمصرف الدولي للتجارة والتمويل
١٢٥	٢٧. معدل نمو لموجودات المصارف (سورية والمهجر ، عودة، العربي).
١٢٦	٢٨. حالات الاندماج المصرفية العربية.
١٢٨	٢٩. متوسط ودائع العملاء بحسب الإستراتيجية المتبعة
١٢٩	٣٠. متوسط التسهيلات الائتمانية للمصارف المدروسة بحسب الإستراتيجية المتبعة
١٣٠	٣١. متوسط ربح السنة للمصارف المدروسة بحسب الإستراتيجية المتبعة
١٣٢	٣٢. صافي ربح أو خسارة سهم المصارف المدروسة
١٣٣	٣٣. المتغيرات المستقلة الداخلة في طريقة Enter
١٣٤	٣٤. مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول
١٣٥	٣٥. معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول
١٣٦	٣٦. مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني
١٣٧	٣٧. معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني
١٣٨	٣٨. مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث
١٣٩	٣٩. معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث
١٤٠	٤٠. مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول
١٤١	٤١. معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول
١٤٢	٤٢. مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني
١٤٣	٤٣. معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني
١٤٣	٤٤. مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث

١٤٤	٤٥. معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث
١٤٦	٤٦. مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول
١٤٦	٤٧. معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول
١٤٧	٤٨. مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني
١٤٨	٤٩. معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني
١٤٩	٥٠. مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث
١٤٩	٥١. معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
١٥	١- متغيرات الدراسة
٢٩	٢- الخطة الإستراتيجية
٣٠	٣- أبعاد الإستراتيجية المصرفية.
٣٢	٤- مكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف
٣٦	٥- خطوات صياغة الإستراتيجية
٤٠	٦- التسلسل الهرمي لبناء الإستراتيجية
٤٤	٧- نموذج مصفوفة تطور المنتج لهوفر (Hofer)
٤٩	٨- العوامل المؤثرة على نوع الإستراتيجية المتبناة
٥٠	٩- المربع الاستراتيجي
٦٩	١٠- عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية
٨٠	١١- هرم الأداء
١٠٠	١٢- ايداعات المصارف العامة والخاصة السورية للفترة (٢٠٠٧-٢٠٠٩)
١١٢	١٣- تطور فروع بنك بيمو السعودي الفرنسي خلال السنوات المدروسة
١١٦	١٤- تطور موجودات المصارف (ل.س) خلال السنوات (٢٠٠٥-٢٠١٠)
١١٧	١٥- تطور فروع بنك بيبيلوس ٢٠١٠-٢٠٠٥
١٢٠	١٦- تطور فروع البنك الدولي للتجارة والتمويل خلال الأعوام المدروسة
١٢٢	١٧- التطور في موجودات للمصرف الدولي للتجارة والتمويل
١٢٣	١٨- التطور في موجودات المصارف المدروسة بحسب الأعوام
١٢٤	١٩- معدل نمو الفروع للمصارف الثلاث (سورية والمهجر ، عودة، العربي)

ملخص:

يطرح هذا البحث مفهوماً هاماً له دور كبير في تحسين الأداء المصرفي في المصارف السورية بالشكل الذي يساعدها على أن يكون لها مكانة مرموقة على مستوى المنطقة والعالم، و تأتي أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المدروس حيث يشكل القطاع المصرفي قطاعاً استراتيجياً وأساسياً، وتناول هذا البحث تحليل الاستراتيجيات المصرفية:

أ- إستراتيجية النمو الهجومية.

ب- إستراتيجية التراجع الدفاعية.

ج- الإستراتيجية المختلطة.

د- إستراتيجية الاستقرار.

في تحسين الأداء المصرفي في المصارف السورية الخاصة، وشمل البحث على عينة مقدارها ستة مصارف خاصة في سورية (بيمو السعودي الفرنسي، الدولي للتجارة والتمويل، سورية والمهجر، عودة- سورية، العربي - سورية، بيلوس - سورية) كونها تملك سلسلة زمنية مقدارها خمس سنوات على الأقل، من خلال دراسة قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وبعض المؤشرات الدالة على نوع الإستراتيجية المتبعة، وربط تلك المؤشرات بمؤشرات تدل على أداء المصارف المدروسة، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من شأنها المساهمة في تحسين الأداء المصرفي بقطاعيه العام والخاص، من خلال نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية في المصارف والعمل على إيجاد منظومة متكاملة للتنافس بين هذه المصارف للوصول الى تقديم الخدمات المصرفية بالجودة المطلوبة من جهة وتحقيق إرباح مصرفية للمساهمين من جهة أخرى، والرقى بالمصارف السورية إقليمياً وعالمياً.

رسالة دكتوراه بعنوان :

دور الاستراتيجيات المصرفية في تحسين أداء العمل المصرفي

(دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة العاملة في سورية)

إعداد الطالب: عمر المحمد

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد اليوسفي

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد
جامعة حلب

الدكتور جمال اليوسف

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد
جامعة دمشق

أعضاء لجنة المناقشة والحكم

رئيساً	السيد الدكتور: علي الخضر الأستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق
عضواً	السيد الدكتور: محمد ناصر الأستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق
عضواً	السيد الدكتور: عبد الرحمن الأحمد العبيد الأستاذ في قسم الإحصاء ونظم المعلومات بكلية الاقتصاد جامعة حلب
مشرفاً	السيد الدكتور: جمال اليوسف الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق
عضواً	السيد الدكتور: تيسير زاهر الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ ٢٠١١/١٠/١٩ وأجيزت.

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور الاستراتيجيات المصرفية في تحسين أداء العمل المصرفي

(دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة العاملة في سورية)

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: عمر المحمد

إشراف

الأستاذ الدكتور احمد اليوسفي
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة حلب

الدكتور جمال يوسف
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

مقدمة :

غني عن البيان أهمية المصارف الخاصة، والدور الاقتصادي الذي تلعبه في بناء الاقتصاد الوطني ونموه، حيث يعدُّ أدائها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، ويتوقف نجاح المصارف على كفاءة أدائها، الأمر الذي يتطلب اختيار الإستراتيجية المناسبة التي يمكن من خلالها الوصول إلى أداء مصرفي كفؤ مبني على أصول علمية، تراعي ما يحدث من تطورات علمية وتقنية في الساحة الاقتصادية، وتساهم في تقديم الخدمة المصرفية التي ترضي العميل، وتعزز مكانة المصرف في ضوء المنافسة التي تشهدها الصناعة المصرفية.

لقد بقي القطاع المصرفي حكراً على المصارف العامة لفترة طويلة من الزمن في بعض دول العالم ومنها سورية، ونتيجة لعدم وجود مصارف عصرية ذات مواصفات معينة واختصاصات دقيقة لأداء الخدمات المتزايدة من العملاء ازداد عدد المتعاملين مع مصارف خارجية، مما دفع إلى اعتراف هذه الحكومات بأن التفرد بالقطاع المصرفي سيؤدي إلى نشوء أنظمة اقتصادية غير متوازنة في ظل التطورات الاقتصادية والنمو المتسارع في العالم وظهور ما يعرف بالعمولة المصرفية، ولذلك سمح بإنشاء المصارف الخاصة كرديف مساعد في عملية التنمية بكافة جوانبها، و يتعزز هذا الدور من خلال تبني هذه المصارف لاستراتيجيات تساعد على اكتساب الفرص البيئية واستثمارها من جانب، وعلى تعظيم الأداء المصرفي الذي ينعكس على رضا العميل من جانب آخر، ومع تعدد المصارف الخاصة وانتشارها جغرافياً لتشمل جميع المحافظات السورية، إلا أنها تتسم بعدم وضوح الرؤية الإستراتيجية المناسبة، وعدم إدراكها لمكونات البيئة المحيطة بها بدقة، وعدم وضوح وتوحد مقاييس الأداء لديها، مما دعا إلى ضرورة دراسة واقع المصارف الخاصة في سورية، وتشخيص نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والبحث عن الأسباب التي تجعل من نشاط هذه المصارف فاعلاً أو محدوداً، ومعرفة مدى تبنيها لاستراتيجيات مناسبة في قيادة عملياتها وأنشطتها.

استناداً لما ورد أعلاه سنقوم في هذه الدراسة بإلقاء الضوء على الاستراتيجيات المصرفية ومراحل بنائها، والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق هذه الاستراتيجيات، وأثرها على الأداء المصرفي من خلال تحقيق الميزة التنافسية ورضا العميل والاحتفاظ به.

مشكلة البحث:

تواجه المصارف الخاصة السورية حالة من المنافسة الشديدة سواء فيما بينها أو مع المصارف العامة التي تمتلك تاريخاً طويلاً، وإن عدم وضوح الرؤيا الإستراتيجية لإدارة بعض المصارف الخاصة يضعها في موقف تنافسي صعب في البيئة المصرفية الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى أدائها، الذي يؤثر بدوره على رضا العملاء وبالتالي على الحصة السوقية والميزة التنافسية، وخاصة أن استراتيجيات معظم المصارف الخاصة هي عبارة عن نقل الاستراتيجيات المصرفية المطبقة في المصارف الأم خارج الحدود، دون الأخذ بعين الاعتبار تغيير البيئة المحيطة والقوانين والأنظمة والقواعد مما لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة في بيئة تشتد فيها المنافسة وتمتاز بمواصفات معينة.

وتعد التساؤلات التالية من أهم أبعاد مشكلة البحث:

- ما مدى تأثير تبني إدارة المصرف لإستراتيجية النمو الهجومية على الأداء المصرفي؟
- ما مدى تأثير تبني إدارة المصرف لإستراتيجية التراجع الدفاعية على الأداء المصرفي؟
- ما مدى تأثير تبني إدارة المصرف لإستراتيجية الاستقرار على الأداء المصرفي؟
- ما مدى تأثير تبني إدارة المصرف للإستراتيجية المختلطة على الأداء المصرفي؟

أهمية البحث :

شهدت الصناعة المصرفية نهضة نوعية في العالم وأصبحت معظم المصارف في الدول المتقدمة والنامية تتبنى الإدارة الإستراتيجية وتتسابق في تطبيقها، وكانت هذه الاستراتيجيات من أسباب النجاح والتميز الذي حققته هذه المصارف، ومع دخول المصارف الخاصة إلى السوق المصرفية في سورية، كان هذا لزاماً على المصارف تطوير أساليب الإدارة لديها، ويرى الباحث أن أهمية البحث تتجلى من جوانب أخرى عديدة أبرزها :

١. توقيت القيام بهذه الدراسة إذ أن القطاع المصرفي في سورية اليوم يجد نفسه أمام خيارات اقتصادية عديدة فالأزمة المالية وإفلاس كبريات الشركات والاندماجات والعولمة المصرفية، جميعها تشكل تحديات تحتاج لتطوير الاستراتيجيات المصرفية المناسبة للبيئة المحيطة.
٢. دور وأهمية القطاع المدروس وهو القطاع المصرفي الخاص حيث يعد تقدم هذا القطاع من أهم مؤشرات تعافي اقتصاد الدول وازدهارها.
٣. طرح رؤية إستراتيجية جديدة مع تعاضم حدة المنافسة بين المصارف الخاصة السورية فيما بينها من جهة ومع المصارف العامة من جهة أخرى من خلال تطوير الاستراتيجيات المصرفية بهدف تحسين الأداء المصرفي.

٤. يوفر المعلومات لإدارات المصارف الخاصة والعامة و المهتمين والباحثين في هذا المجال.
٥. يمكن أن يكون نقطة انطلاق نحو أبحاث أخرى في هذا المجال.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تسليط الضوء على الاستراتيجيات المصرفية وأهمية تطبيقها في القطاع المصرفي .
٢. التعرف على المراحل التي يمكن من خلالها بناء الإستراتيجية الملائمة لأهداف المصرف وظروفه البيئية وكيفية تطبيق هذه الإستراتيجية.
٣. السعي لمعرفة واقع الاستراتيجيات التي تتبناها المصارف الخاصة في سورية والعوامل المؤثرة فيها.
٤. محاولة التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الاستراتيجيات في تطوير العملية المصرفية وتحسين أداء العمل المصرفي ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية عبر زيادة الحصة السوقية وخلق سمعة ولاء للمصرف في أذهان العملاء مما سينعكس على رضاهم بشكل مباشر.
٥. التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق الاستراتيجيات المصرفية في القطاع المصرفي الخاص في سورية والسبل اللازمة لضمان التطبيق السليم لها.

فروض البحث:

يحاول الباحث إثبات أو نفي الفرضيات الرئيسة التالية في المصارف محل الدراسة^١:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إدارة المصرف لإستراتيجية النمو الهجومية وبين تحسين أداء العمل المصرفي .
٢. توجد علاقة معنوية بين تبني إدارة المصرف لإستراتيجية الاستقرار وبين تحسين أداء العمل المصرفي .
٣. توجد علاقة جوهرية بين تبني إدارة المصرف لإستراتيجية التراجع الدفاعية وبين تحسين أداء العمل المصرفي .
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إدارة المصرف للإستراتيجية المختلطة وبين تحسين أداء العمل المصرفي .

^١ لابد من التنويه إلى وجود فروض فرعية لكل فرضية رئيسية تمت دراستها في المبحث الرابع من الدراسة الميدانية ص ١٣٣

منهجية البحث

اعتمد الباحث من خلال دراسته على المنهج الوصفي التحليلي حيث ينطوي البحث على جانبين :

■ الجانب النظري:

قام الباحث في هذا الجانب بمراجعة الدراسات السابقة لبعض ما ورد في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بدور الاستراتيجيات المصرفية في تحسين أداء العمل المصرفي.

■ الجانب التطبيقي:

يعتمد هذا القسم على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالاستراتيجيات المصرفية المتبعة في القطاع المصرفي السوري الخاص.

تم إنجاز هذا الجانب عن طريق دراسة التقارير والقوائم المالية للمصارف السورية الخاصة المدروسة وتم تحليل الإستراتيجية التي تتبعها تلك المصارف بحسب المؤشرات الدالة على كل إستراتيجية، ومن ثم دراسة عدة مؤشرات تدل على مدى التغير الذي طرأ على الأداء وفق الإستراتيجية المتبعة.

أما عن إنجاز التحليل الإحصائي واستخراج الرسوم البيانية، فبعد المعالجة الإحصائية للبيانات بوساطة الحاسوب أمكننا الحصول على المعلومات والارتباطات اللازمة والمطلوبة، ثم وضعها في جداول تكرارية ونسبية، باستخدام برنامج (SPSS ٠.١٨) الإحصائي و برنامج Excel 2010.

مجتمع وعينة البحث:

إن المجتمع المستهدف هو القطاع المصرفي بينما يتألف مجتمع البحث من المصارف الخاصة السورية حتى عام ٢٠١٠ الذي يمثل الحد الزمني الأعلى لإجراء الدراسة. أما عينة البحث فقد تمت دراسة البيانات المالية للمصارف التي تم اختيارها (ستة مصارف خاصة في سورية) كونها تملك سلسلة زمنية مقدارها خمس سنوات على الأقل، من خلال دراسة قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وبعض المؤشرات الدالة على نوع الإستراتيجية المتبعة، وهي موضحة بالجدول رقم (١).

الجدول رقم (١) المصارف الخاصة التي تمت دراسة قوائمها المالية

عدد السنوات المدروسة	المصرف
أكثر من خمس سنوات	١ بيمو السعودي الفرنسي
	٢ الدولي للتجارة والتمويل
	٣ سورية والمهجر
	٤ عودة - سورية
	٥ العربي - سورية
	٦ بيبيلوس - سورية

المصدر : من إعداد الباحث بالرجوع إلى: مصرف سورية المركزي, النشرة الربعية, جدول ٢٤, ص ٣٦, كانون أول ٢٠١٠.

تم استثناء كل من المصارف التالية أثناء الدراسة العملية، لأنها تمتلك سلسلة زمنية قصيرة لأن تاريخ مباشرتها العمل خلال عام ٢٠٠٧، وبالتالي فإن هذه المدة لن كافية للتعرف على إستراتيجية المصرف، ويمكن توضيح أسماء هذه المصارف الخاصة التي تم استثنائها بحسب تاريخ دخولها إلى السوق كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (٢) المصارف الخاصة التي لم تدرس قوائمها المالية

اسم المصرف	تاريخ دخول السوق
٧ بنك سورية والخليج	٢٠٠٧/٦/١٣
٨ الأردن - سورية	٢٠٠٨/١١/١٨
٩ فرنسبنك - سورية	٢٠٠٩/١/١٥
١٠ الشرق	٢٠٠٩/٥/٣
١١ قطر الوطني - سورية	٢٠٠٩/١١/١٥
١٢ بنك الشام	٢٠٠٧/٠٨/٢٧
١٣ بنك سورية الدولي الإسلامي	٢٠٠٧/٩/١٥
١٤ بنك البركة	٢٠١٠/٦/١

المصدر : - مصرف سورية المركزي, النشرة الربعية, جدول ٢٤, ص ٣٦, كانون أول ٢٠١٠.

- النتائج الأولية للمصارف الخاصة لعام ٢٠٠٩, موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية www.scfms.sy بتاريخ ٣١.٠١.٢٠١١

حدود البحث:

١. تم تحديد ستة مصارف خاصة تم توضيحها في الجدول رقم (١).
٢. تم تحديد الفترة ٢٠١٠-٢٠٠٥ كحدود زمنية لاعتماد المجتمع وعينة الدراسة.
٣. تم استخدام الإحصاء الوصفي الاستدلالي واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاءات المناسبة.

نموذج الدراسة:

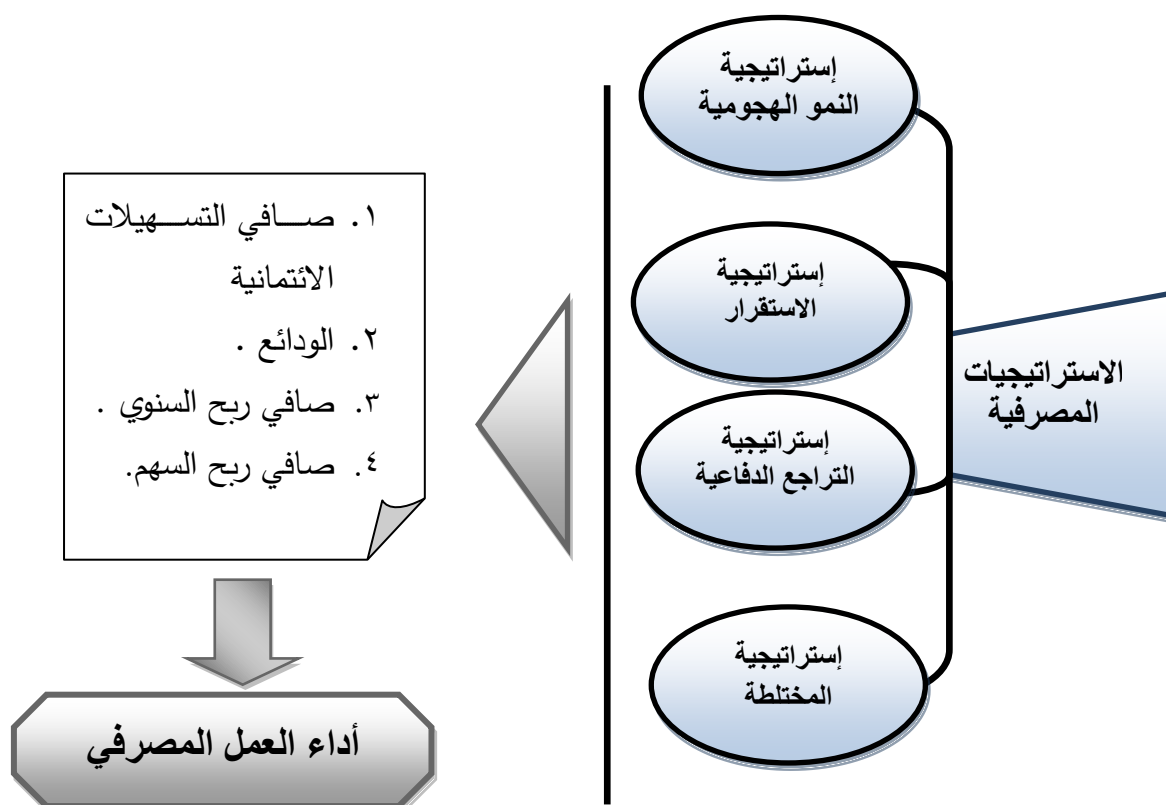
اعتبر الباحث أن تحسين أداء العمل المصرفي هو المتغير التابع، وأن هناك عدة استراتيجيات تؤثر في تحسين أداء العمل المصرفي هي متغيرات مستقلة، سيتم الحكم على نوع الإستراتيجية من خلال عدة مؤشرات :

١. عدد الفروع المصرفية.
٢. الانتشار الجغرافي للفروع.
٣. الموجودات.

ويمكن قياس ذلك من خلال عدة مؤشرات ومقاييس لتحسين الأداء في المصارف الخاصة بسورية وهذه المؤشرات هي :

١. صافي التسهيلات الائتمانية.
٢. الودائع .
٣. صافي الربح السنوي .
٤. صافي ربح السهم.

المتغيرات المستقلة:



المتغير التابع

الشكل (١) متغيرات الدراسة

المصدر : من إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالاستراتيجيات المصرفية وأثرها على الأداء المصرفي، وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات :

١. دراسة عبد الله الحامد (٢٠٠٩) بعنوان (استخدام النسب المالية في قياس المخاطر الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية اليمنية)^١.

تتمحور هذه الدراسة حول مدى استخدام نسب التحليل المالي كمؤشرات مميزة لأداء المصارف، ودراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في المخاطرة الإستراتيجية التي تتعرض لها المصارف، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج تحليل عوامل البيئة الداخلية، ضعف المصارف عينة الدراسة، وبصورة عامة في السيطرة على مصروفاته.

- تبين من تحليل عوامل البيئة الخارجية، أن حجم الودائع شهد نمواً متزايداً لجميع المصارف المبحوثة خلال سنوات الدراسة.

- تبين من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمصارف المبحوثة، أن هناك تفاوت بين المصارف في بعض المؤشرات.

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على المخاطرة الإستراتيجية، واستخدام مؤشرات ذات طبيعة إستراتيجية لقياس المخاطرة الإستراتيجية.

٢. دراسة غالب البستنجي (٢٠٠٩) بعنوان (واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية في شركات قطاع الإنشاءات الأردنية وأثره في مستوى أدائها)^٢.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التسويقية المستخدمة في شركات قطاع الإنشاءات الأردني وأثرها في الأداء العام لتلك الشركات، وقد حددت هذه الدراسة استراتيجيات بورتر Porter التنافسية (قيادة السوق من حيث التكلفة، التميز، التركيز) بالإضافة إلى إستراتيجية التعزيز والتتبع التي يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء العام للشركات الإنشائية الأردنية مقاساً بالزيادة في عدد العملاء والمشاريع المحالة، صافي الربح ، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، حجم المشاريع

^١ الحامد عبد الله، استخدام النسب المالية في قياس المخاطر الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية اليمنية، ماجستير، جامعة عدن، اليمن، ٢٠٠٩.

^٢ البستنجي غالب، واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية في شركات قطاع الإنشاءات الأردنية وأثره في مستوى أدائها،مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثالث، العدد السادس، تشرين ٢٠٠٩.

المنفذة. وقد تم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال استبانته صممت لهذه الغاية، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات تتعلق بأهمية استخدام الاستراتيجيات التسويقية لتحسين أداء الشركات.

٣. دراسة مسلم الشبلي وهدي محمد (٢٠٠٨) بعنوان (الاتجاهات الإستراتيجية للمصارف الأهلية العراقية)^١.

حيث تم التركيز في هذه الدراسة على الإجابة على تساؤلين الأول عن مدى وضوح الإستراتيجية المصرفية للمصارف التجارية العراقية، والثاني عن إمكانية تطوير إستراتيجية مناسبة للمصارف التجارية العراقية، وقسم الباحثان السنوات موضع الدراسة إلى مجموعتين، الأولى من عام (٢٠٠٠) إلى عام (٢٠٠٢)، لأنها المدة الزمنية السابقة لغزو العراق، والمجموعة الثانية من (٢٠٠٣) إلى (٢٠٠٥) بهدف معرفة التطورات التي طرأت على الاستراتيجيات المصرفية للمصارف التجارية الأهلية العراقية وإمكانية مقارنتها فيما بينها.

٤. دراسة بن عزة محمد الأمين (٢٠٠٥) بعنوان (التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة)^٢.

تناولت هذه الدراسة دراسة البيئة المتغيرة التي تحيط بالمؤسسات الاقتصادية أمام هشاشة بنية هذه المؤسسات في الدول النامية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات والمتغيرات الجديدة إلا من خلال استخدام بدائل إستراتيجية لسد فجوة معينة أو لاستغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية ومن أهم هذه البدائل التحالف الاستراتيجي الذي يساعد على النمو وتطور المؤسسة بدلا من الصراع والمنافسة من خلال المشاركة التي تضمن روح التعاون .

وتم طرح عدة مبررات لهذه الإستراتيجية، من أهمها:

- تحقيق تكامل تكنولوجي.
- تسمح بدخول أسواق جديدة.
- تقليص وقت الابتكار والإبداع.
- تدعيم المصادقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر.

وأوصت الدراسة بتبني إستراتيجية التحالف الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في الدول النامية.

^١ شبلي مسلم، محمد غفور، الاتجاهات الإستراتيجية للمصارف الأهلية العراقية، النشرة المصرفية العربية، الفصل الثاني حزيران، اتحاد المصارف العربية، بيروت، ٢٠٠٨.

^٢ الأمين بن عزة محمد، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، دورية محكمة بجامعة حسنية بن بو علي بالشلف، الجزائر، العدد ٢٠٠٥، ٢.

٥. دراسة إيثار الفيحان و إحسان جلاب (٢٠٠٦) بعنوان (ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية)^١.

اهتم البحث بتسليط الضوء على موضوعات القيادة الإستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري تارة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في عينة مكونة من خمسة مصارف أهلية وهي: مصرف بغداد ، ومصرف الاستثمار العراقي، ومصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ، والمصرف التجاري العراقي.

من أجل ذلك تم إعداد استبانته وزعت على المديرين المفوضين ومديري الفروع ، ومن ثم تحليلها باعتماد بعض الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الرتبي. وبعد إجراء عملية التحليل توصل البحث إلى إن نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة، مع وجود دور لمديري المصرف في تحديد المسار الاستراتيجي للمصرف فيما غاب دور المصارف في كسب صداقة الزبائن. وقد أوصى البحث بأهمية تكثيف جهود المصارف نحو كسب ثقة الزبائن.

٦. دراسة Kimberly Hedley وآخرون (٢٠٠٦) بعنوان (الأعمال المصرفية ٢٠١٥: معركة إستراتيجية لمدى الاهتمام)^٢.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات النمو والنجاح التي من المتوقع أن تتبعها المصارف في العقد الثاني من هذا القرن، وكان من أبرز نتائجها أن اللاعبين الكبار وهم المصارف العملاقة سيجنون أرباحاً طائلة من خلال إتباعهم لاستراتيجيات النمو والتوسع واعتمادهم على مقاييس دقيقة ترافق تطور أدائهم، بينما ستحاول المصارف الأخرى الأقل ترتيباً الضغط للحصول على زبائن جدد.

كما أوصت الدراسة إدارات جميع المصارف أن تدرس نقاط القوة والضعف لديها ولدى المصارف المنافسة قبل إعداد إستراتيجيتها، والعمل على استغلال هذه النقاط بشكل مناسب. تمت هذه الدراسة من خلال عمل مقابلات مع المدراء الصناعيين وعمد الباحثون لدراسة عدة مؤشرات لمعرفة التوجه الاستراتيجي للمصارف وهي :

^١ الفيحان إيثار، جلاب إحسان، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون- دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، دورية محكمة، الجامعة المستنصرية، العدد التاسع والخمسون /٢٠٠٦.

^٢ Kimberly Hedley, John White, Cormac Petit dit de la Roche, Sunny Banerjee, (2006) "Banking 2015: a classic strategy battle of scale vs focus", Strategy & Leadership, Vol. 34 Iss: 3, pp.51 - 58

- إيداعات الزبائن .
- قروض الرهن العقاري .
- التوسع في الفروع المصرفية.
- تقييم تجربة الزبون مع المصرف .

٧. دراسة كوثر الأبجي (٢٠٠٥) بعنوان (إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة)^١.

يتناول هذا البحث وضع دعائم إستراتيجية للتطوير في قطاع اقتصادي من أهم القطاعات التي تتغلغل أهميتها لتشمل أي اقتصاد معاصر ، وهو القطاع المصرفي بشكل عام والقطاع المصرفي العربي بشكل خاص الذي يواجه تحديات عظيمة أفرزتها تداعيات العولمة. وتخلص الباحثة إلى تبني دعائم أساسية تمثل إستراتيجية تطوير القطاع المصرفي العربي لمواجهة تحديات العولمة هي:

- ١- التميز باعتباره سمة العصر.
- 2- استخدام تقنية المعلومات.
- 3- تحقيق المعايير العالمية.
- 4- رفع كفاءة العنصر البشري.
- 5- الابتكار والإبداع في مجال العقود المصرفية الإسلامية.
- 6- التحالفات الإستراتيجية بين المصارف العربية.

٨. دراسة عبد الستار الصياح (٢٠٠٢) بعنوان (الرؤية الفلسفية للأهداف الإستراتيجية: التحديد والنظريات)^٢.

هدفت هذه الدراسة المطبقة على المصارف التجارية الأردنية إلى تفسير واختبار مدى استجابة الأهداف الإستراتيجية للمصارف الأردنية لحالة الاختلاف في متغيرات القوة التنظيمية الرئيسية والفرعية، وتوصل الباحث في نهاية دراسته إلى نتائج هامة، حيث أثبتت الدراسة الميدانية أن للإدارة العليا تأثير في الأهداف الإستراتيجية، لذلك لابد لإدارة تلك المصارف من اخذ هذه النقطة بالحسبان عند تحديد المسارات الإستراتيجية لتلك المصارف.

كما دعا الباحث إلى اعتماد مبدأ الشفافية في تحديد أهداف المصارف الإستراتيجية، ومعرفة العوامل التي تؤثر في البيئة الداخلية والخارجية وأخذها بالحسبان عند تحديد الأهداف الإستراتيجية، بغية

^١ الابجي، كوثر، إستراتيجية التطوير في القطاع المصرفي العربي في مواجهة تحديات العولمة، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الرابع لاستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فلاديفيا، الأردن، ١٥-١٦/٣/٢٠٠٥.

^٢ الصياح عبد الستار، الرؤية الفلسفية للأهداف الإستراتيجية: التحديد والنظريات، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 تشرين الثاني ٢٠٠٢.

تحقيق الموائمة الإستراتيجية، وضرورة توجه إدارة المصارف نحو الموازنة ما بين الأهداف الإستراتيجية كالأهتمام بأهداف المسؤولية الاجتماعية قياساً بالربحية بهدف تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

٩. دراسة Munsung Rhee و Satish Mehra (٢٠٠٦) بعنوان (مراجعة إستراتيجية للعمليات والوظائف التسويقية في المصارف الخاصة بالأفراد)^١.

اختبر الباحثان في هذه الدراسة صحة الفرضيتين:

- اثر التكامل بين عمليات الخدمة المصرفية والنشاطات الإستراتيجية التسويقية على الأداء التنظيمي في المصارف.
 - دراسة تأثير تفاعل العمليات والنشاطات الإستراتيجية التسويقية مع الأداء من خلال مقارنة إستراتيجية المصارف المنافسة.
- وتم استخدام أربعة مؤشرات لقياس اثر الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المصارف على الأداء وهي :

- صافي الفائدة.
- صافي الإيراد.
- العائد على حقوق الملكية.
- العائد على الأسهم.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الاستراتيجيات التسويقية لها تأثير كبير على تحسين الأداء وأن البيئة الثقافية لها أيضاً اثر على الأداء وعلى الاستراتيجيات المتبعة.

١٠. دراسة ماجد الزعبي (١٩٩٨) بعنوان (تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو بدلالة النجاح- دراسة تطبيقية لأداء عينه من مدراء الإدارة العليا في البنوك الأردنية)^٢.

تناولت هذه الدراسة تحليل علاقة الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وبين إستراتيجية النمو من خلال استراتيجياتها الجزئية (إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التكامل العمودي، إستراتيجية المشاريع المشتركة) وتم عرض البدائل الأربعة الرئيسية للإستراتيجية الكلية للمصارف:

- ١. استراتيجيات النمو
- ٢. استراتيجيات الاستقرار
- ٣. استراتيجيات التراجع
- ٤. الاستراتيجيات المختلطة

تمت الدراسة الميدانية من خلال استبيان شمل الإدارة العليا في اكبر خمسة مصارف أردنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ولعل أهمها الاهتمام جدياً بضرورة تحقيق الموائمة بين

¹ Munsung Rhee, Satish Mehra, A strategic review of operations and marketing functions in retail banks, International Journal of Service Industry Management, Vol. 17 No. 4, 2006 p. 364-379

^٢ الزعبي ماجد، تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو بدلالة النجاح- دراسة تطبيقية لأداء عينه من مدراء الإدارة العليا في البنوك الأردنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ١٩٩٨.

الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات المصرفية وهيكلها التنظيمية لكونها واحدة من أهم أسباب النجاح لعمل هذه المنظمات، وإن اختيار أي إستراتيجية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار اثر العلاقة الممكنة بينهما لتسهيل بلوغ الأهداف التي يحققها المصرف.

١١. دراسة Jarunee Wonglimpiyarat (٢٠٠٧) بعنوان (إستراتيجيات الدفعة الإلكترونية من ابتداعات بطاقة المصرف)^١.

تناول الباحث في هذه الدراسة تغير العلاقة المباشرة بين العملاء والمصارف من علاقة التعامل المباشر إلى علاقة التعامل عبر البطاقات الالكترونية وآلات الصراف الآلي ، وأشار الباحث إلى ضرورة تبني المصارف حالياً إستراتيجية إبداعية فيما يخص البطاقات الالكترونية كونها عابرة للحدود وكون أن النقد يمكن بسهولة تنقله دون حواجز أو قيود، كما أكد الباحث أن الاستراتيجيات النمطية المتبعة من قبل المصارف من خلال الترويج والتسويق للعامل الالكتروني لا تزال ضعيفة و أجرى عدة مقارنات مثل استراليا والتشيك وكوريا الجنوبية . وأكد الباحث على دور الدولة المؤثر على إستراتيجية المصارف فيما يخص التعامل الالكتروني عبر البطاقات الذكية.

١٢. دراسة Panayiotis P. Athanasoglou, Sophocles N. Brissimis, Matthaïos D. Delis (٢٠٠٦) بعنوان (أثر التخصص المصرفي، ونوع الصناعة والبيئة الاقتصادية على ربح المصرف)^٢.

درس الباحثون في هذه الدراسة بيانات المصارف اليونانية لفترة زمنية (١٩٨٥ - ٢٠٠١) لمعرفة اثر تبني إستراتيجية التخصص المصرفي على الربح وكذلك معرفة دور الصناعات الناشئة ودور البيئة الاقتصادية في اختيار المصرف لتخصصه ودور ذلك على ربحه، واعتمد الباحث على في دراسته على عدة نسب مثل :

- الربح الصافي قبل الضرائب.
- رأس المال.
- الحصة السوقية لكل صناعة وتمويل المصرف لها .
- نسب التضخم في السنوات المدروسة.

¹ Jarunee Wonglimpiyarat, E-Payment Strategies of Bank Card Innovations, Journal of Internet Banking and Commerce, December 2007, vol. 12, no.3

² Panayiotis P. Athanasoglou, Sophocles N. Brissimis, Matthaïos D. Delis, Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. Journal of international financial markets institution, No. of Pages 16. Available online at www.sciencedirect.com.

أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم تأثير نوع الصناعة في البلد على ربحية المصرف وأداؤه بشكل ملحوظ في حين ظهرت عدة متغيرات اقتصادية لها تأثير كالتضخم الاقتصادي.

١٣. دراسة L.Moutinho و P.A.Phillips (٢٠٠٥) بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء والتنافسية والفعالية في الفروع المصرفية^١).

حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نقاط هامة تتعلق بالاستراتيجيات المتبعة من قبل مديري فروع المصارف بغية تحقيق أهدافهم، ومنها:

- على إدارة المصارف الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية بهدف تحقيق الميزة التنافسية.
- تتبنى المصارف خطط واستراتيجيات بعيدة المدى في اغلب الأحيان لانجاز مستويات أعلى من الأداء.
- درجة التقيد باللوائح والأنظمة والرقابة الشديدة تعيق تطور التفكير الاستراتيجي.
- إن التخطيط الاستراتيجي الطويل الأمد والتطبيق الصحيح لهذه الاستراتيجيات سوف يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمصرف.

في نهاية الدراسة يرى الباحثان أن هذه النتائج قد تكون لها صفة الخصوصية للمصارف والفروع المصرفية في اسكتلندا، بسبب البيئة المميزة لهذه المصارف وارتباط عملها الوثيق بالانترنت والثقافة العالية للعملاء باستخدام الانترنت بانجاز معاملاتهم المصرفية، بالإضافة إلى أن الاستراتيجيات التي درست ليست شاملة لكافة الاستراتيجيات المصرفية التي يمكن تبنيها والعمل بها.

١٤. دراسة J.A. Bikker and K. Haaf (٢٠٠٢) بعنوان (مقاييس المنافسة والكثافة في الصناعة المصرفية^٢).

استخدم كل من (J.A. Bikker and K. Haaf) في دراستهما مقاييس التنافس بين المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية نوعين من المقاييس :

النوع الأول تتعلق بالأسعار:

- سعر المنتجات أو الخدمات (على سبيل المثال قروض العمل).
- متوسط أسعار الفائدة ومتوسط الفائدة على الايداعات .

¹ L.Moutinho, P.A.Phillips, The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis, The International Journal of Bank Marketing, 2002, p. 102.

² J.A. Bikker, K. Haaf, 2002, Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature, Economic & Financial Modelling., Research Series Supervision no. 27, September 2000,p20

النوع الثاني مقاييس تتعلق بالربح (صافي الربح السنوي وربحية السهم). وشملت هذه الدراسة عشرين مصرفاً في الولايات المتحدة اتبعت إستراتيجية التنافس فيما بينها وخلص البحث إلى عدد من النتائج الهامة من أهمها اعتماد المقاييس السابقة في الدراسات المماثلة وإضافة مقاييس أخرى تأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي للسوق (ازدهار، ركود، استقرار).

١٥. دراسة Avinandan Mukherjee, Prithwiraj Nath, Manabendra Nath Pal (2002) بعنوان (معايير الأداء والتجانس الاستراتيجي في المصارف الهندية)^١.

ركزت هذه الدراسة على المعايير المتبعة لتقييم المصارف الهندية في ظل المنافسة المحلية والخارجية والتغيرات السريعة التي تنسم فيها بيئة الأعمال، وشملت هذه الدراسة ٦٨ مصرفاً عاماً وخصاً، وحاولت هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

– ما هي التحالفات المصرفية التي يمكن أن تبنى على التجانس في الاستراتيجيات المصرفية؟ أما معايير الأداء التي استخدمت لتقييم المصارف الهندية المدروسة هي:

١. الإيداعات ٢. صافي الربح ٣. إجمالي المدفوعات.

٤. الإيرادات الأخرى غير الفوائد (كالعمولات وعوائد الاستثمارات المصرفية).

٥. الفرق بين معدل الفائدة المعطى للمصرف ومعدل الفائدة الذي يقدمه المصرف للعملاء.

خلصت الدراسة إلى أن المصارف العامة الهندية تتميز باستراتيجياتها التسويقية والإدارية التي أعطتها أكبر عدد من العملاء وأن التحالفات الإستراتيجية بين المصارف يجب أن تبنى بين المصارف المتقاربة في المؤشرات الخمس المدروسة، وأن كل إستراتيجية يتبناها المصرف تبنى بشكل أساسي حسب مدخلاته ومخرجاته.

١٦. دراسة Kristine L. Beck, Elizabeth F. Goldreyer and Louis J. D'Antonio (2000) بعنوان (مدة الفجوة في سياق عملية تخطيط المصرف الإستراتيجية)^٢.

قدمت هذه الدراسة نظرة معمقة وهامة حول المدة الزمنية التي تستغرقها الإدارة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، كالقرارات التي تتعلق بالتحول من الإستراتيجية الهجومية إلى الإستراتيجية الدفاعية مثلاً وأثر ذلك على الربحية المصرفية، وقدم الباحثون نموذجاً رياضياً لقياس المدة الزمنية المعبرة عن الفجوة والتي

¹ Avinandan Mukherjee, others, Performance benchmarking and strategic homogeneity of Indian banks, The International Journal of Bank Marketing, 20, 2/3; abi/inform global, 2002, pg. 122.

² Kristine L. Beck, Elizabeth F. Goldreyer and Louis J. D'Antonio, Duration Gap In The Context Of A Bank's Strategic Planning Process, Journal of Financial and Strategic Decisions, Volume 13 Number 2 Summer 2000, p 57-71.

تستغرقها إدارة المصرف في استيعاب الوضع الجديد للمصرف من خلال تغيرات في البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية كالقوانين والتشريعات الحكومية، وأوضح الدارسون أهمية دراسة المخاطر في حالة القرار الاستراتيجي ومدى انعكاس ذلك على زمن اتخاذ القرار فالمخاطر المصرفية متنوعة ولا بد من دراستها بشكل جيد قبل اتخاذ أي قرار.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة التي تناولت دور الاستراتيجيات في تحسين أداء المصارف، تبين دراسة بعض الاستراتيجيات المؤثرة في الأداء المصرفي بشكل منفصل وعدم اجتماعها في دراسة واحدة تدرس أثر إتباع كل إستراتيجية منها على تحسين أداء العمل المصرفي، وهذا ما سنقوم به من خلال هذه الدراسة في محاولة للتعرف على الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها المصرف والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحسين أداء العمل المصرفي من خلال زيادة حصته السوقية وتعزيز دوره التنافسي، مع مراعاة الخصوصية التي تتمتع بها المصارف الخاصة في سورية ومعرفة هذا التحسن من خلال مؤشرات ومقاييس معتمدة.

Damascus University

Faculty of Economics

Department of Business Administration



The Role Of Bank Strategies In Enhancing Of Banking Job

(Applied Study on The Private Banks Work in Syria)

This is Submitted for PHD. Degree in Administration of Business

Prepared by

Omar AL Mohammad

Supervised by

Dr. Jamal Al Yusuf

Associate Professor

Department of Business Administration

Faculty of Economic Damascus University

Dr. Ahmad Al Yusufy

Professor

Department of Business Administration

Faculty of Economic Aleppo University

٢٠١١

Declaration

I hereby certify that this work has not been accepted for any degree or it is not submitted to any other degree

Candidate

Omar AL Mohammad

Testimony

We witness that the described work in this treatise is the result of scientific search conducted by the candidate **Omar AL Mohammad** under the supervision of doctor Dr. **Ahmad Al Yusufy** Professor at department of Business Administration, Faculty of Economics ,Aleppo University , and doctor Dr. **Jamal Al Yusuf** Associate Professor, dept. of Business Administration Faculty of Economics, Damascus University. Any other references mentioned in this work are documented in the text of the treatise .

Candidate	Assistant supervision	Main supervision
Omar AL Mohammad	Dr. Ahmad Al Yusufy	Dr. Jamal Al Yusuf

Abstract

This search study the role of bank strategies in enhancing of banking job. through many factors; The practice study has applied on six private Banks (Bank Bemo Saudi France ,Bank of Syria And Overseas, Byblos Bank, international Bank, Al Arabee Bank, Aoudi Bank), because this banks have series form (2005 to 2010), and we have reached to some important results as: Bank Bemo Saudi France adopt Attack Strategy, Byblos Bank adopt Defense Strategy, and there are more banks adopt mixed Strategy, but there is not any Bank from the sample adopt stability Strategy, and This search study weakness and strength of the strategy of the private Banks work in Syria and the reflect on the performance as form the studied indicators. it is important to improve Banking Job and banking services.

key words:

Private Banks; Strategies; Attack Strategy; Defense Strategy; Mixed Strategy; Stability Strategy; Enhancing Of Banking Job; Net Profit; Strategy Culture.



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور الاستراتيجيات المصرفية في تحسين أداء العمل المصرفي

(دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة العاملة في سورية)

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: عمر المحمد

إشراف

الأستاذ الدكتور احمد اليوسفي
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة حلب

الدكتور جمال اليوسف
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد

دكتوراه إدارة الأعمال

إعداد الطالب: عمر المحمد

دور الاستراتيجيات المصرفية في تحسين أداء العمل المصرفي

(دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة العاملة في سورية)

إشراف

الأستاذ الدكتور احمد اليوسفي

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة حلب

الدكتور جمال يوسف

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

ملخص:

يطرح هذا البحث مفهوماً هاماً له دور كبير في تحسين الأداء المصرفي في المصارف السورية بالشكل الذي يساعدها على أن يكون لها مكانة مرموقة على مستوى المنطقة والعالم، و تأتي أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المدروس حيث يشكل القطاع المصرفي قطاعاً استراتيجياً وأساسياً، وتناول هذا البحث تحليل الاستراتيجيات المصرفية (إستراتيجية النمو الهجومية، إستراتيجية التراجع الدفاعية، الإستراتيجية المختلطة، إستراتيجية الاستقرار) في تحسين الأداء المصرفي في المصارف السورية الخاصة، وشمل البحث على عينة مقدارها ستة مصارف خاصة في سورية (بيمو السعودي الفرنسي، الدولي للتجارة والتمويل، سورية والمهجر، عودة- سورية، العربي - سورية، بيلوس - سورية) كونها تملك سلسلة زمنية مقدارها خمس سنوات على الأقل، من خلال دراسة قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وبعض المؤشرات الدالة على نوع الإستراتيجية المتبعة، وبتلك المؤشرات ومؤشرات تدل على أداء المصارف المدروسة، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من شأنها المساهمة في تحسين الأداء المصرفي بقطاعيه العام والخاص، من خلال نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية في المصارف والعمل على إيجاد منظومة متكاملة للتنافس بين هذه المصارف للوصول الى تقديم الخدمات المصرفية بالجودة المطلوبة من جهة وتحقيق إرباح مصرفية للمساهمين من جهة أخرى، والرقي بالمصارف السورية إقليمياً وعالمياً.

مقدمة :

غني عن البيان أهمية المصارف الخاصة، والدور الاقتصادي الذي تلعبه في بناء الاقتصاد الوطني ونموه، حيث يعتبر أدائها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، ويتوقف نجاح المصارف على كفاءة أدائها، الأمر الذي يتطلب اختيار الإستراتيجية المناسبة التي يمكن من خلالها الوصول إلى أداء مصرفي كفؤ مبني على أصول علمية، تراعي ما يحدث من تطورات علمية وتقنية في الساحة الاقتصادية، وتساهم في تقديم الخدمة المصرفية التي ترضي العميل، وتعزز مكانة المصرف في ضوء المنافسة التي تشهدها الصناعة المصرفية.

لقد بقي القطاع المصرفي حكراً على المصارف العامة لفترة طويلة من الزمن في بعض دول العالم ومنها سورية، ونتيجة لعدم وجود مصارف عصرية ذات مواصفات معينة واختصاصات دقيقة لأداء الخدمات المتزايدة من العملاء ازداد عدد المتعاملين مع مصارف خارجية، مما دفع إلى اعتراف هذه الحكومات بأن التفرد بالقطاع المصرفي سيؤدي إلى نشوء أنظمة اقتصادية غير متوازنة في ظل التطورات الاقتصادية والنمو المتسارع في العالم وظهور ما يعرف بالعملة المصرفية، ولذلك تم إدخال المصارف الخاصة كريدف مساعد في عملية التنمية بكافة جوانبها، و يتعزز هذا الدور من خلال تبني هذه المصارف لاستراتيجيات تساعد على اكتساب الفرص البيئية واستثمارها من جانب، وعلى تعظيم الأداء المصرفي الذي ينعكس على رضا العميل من جانب آخر، ومع تعدد المصارف الخاصة وانتشارها جغرافياً لتشمل كافة المحافظات السورية، إلا أنها تتسم بعدم وضوح الرؤية الإستراتيجية المناسبة، وعدم إدراكها لمكونات البيئة المحيطة بها بدقة، وعدم وضوح وتوحد مقاييس الأداء لديها، مما دعا إلى ضرورة دراسة واقع المصارف الخاصة في سورية، وتشخيص نقاط القوة والضعف التي تتصف بها، والبحث عن الأسباب التي تجعل من نشاط هذه المصارف فاعلاً أو محدوداً، ومعرفة مدى تبنيها لاستراتيجيات مناسبة في قيادة عملياتها وأنشطتها.

وبالتالي سنقوم بهذه الدراسة بإلقاء الضوء على الاستراتيجيات المصرفية ومراحل بنائها، والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق هذه الاستراتيجيات، وأثرها على الأداء المصرفي من خلال تحقيق الميزة التنافسية ورضا العميل والاحتفاظ به.

مشكلة البحث:

تواجه المصارف الخاصة السورية حالة من المنافسة الشديدة سواء فيما بينها أو مع المصارف العامة التي تمتلك تاريخاً طويلاً، وإن عدم وضوح الرؤيا الإستراتيجية لإدارة بعض المصارف الخاصة يضعها في موقف تنافسي صعب في البيئة المصرفية الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى أدائها، الذي يؤثر بدوره على رضا العملاء وبالتالي على الحصة السوقية والميزة التنافسية، وخاصة أن استراتيجيات معظم المصارف الخاصة هي عبارة عن نقل الاستراتيجيات المصرفية المطبقة في المصارف الأم خارج الحدود، دون الأخذ بعين الاعتبار تغيير البيئة المحيطة والقوانين والأنظمة والقواعد مما لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة في بيئة تشتد فيها المنافسة وتمتاز بمواصفات معينة.

ويعد التساؤل التالي من أهم أبعاد مشكلة البحث:

- ما مدى تأثير تبني إدارة المصرف لإستراتيجية النمو الهجومية أو التراجع الدفاعية أو الاستقرار أو لإستراتيجية مختلطة على الأداء المصرفي .

أهمية البحث :

شهدت الصناعة المصرفية نهضة نوعية في العالم وأصبحت معظم المصارف في الدول المتقدمة والنامية تتبنى الإدارة الإستراتيجية وتتسابق في تطبيقها، وكانت هذه الاستراتيجيات هي من أبرز أسباب النجاح والتميز الذي حققته هذه المصارف، ومع دخول المصارف الخاصة إلى السوق المصرفية في سورية، كان هذا إلزاماً على المصارف تطوير أساليب الإدارة لديها، ويرى الباحث أن أهمية البحث تتجلى من جوانب أخرى عديدة أبرزها :

١. توقيت القيام بهذه الدراسة إذ أن القطاع المصرفي في سورية اليوم يجد نفسه أمام خيارات اقتصادية عديدة فالأزمة المالية وإفلاس كبريات الشركات والاندماجات والعولمة المصرفية، جميعها تشكل تحديات تحتاج لتطوير الاستراتيجيات المصرفية المناسبة للبيئة المحيطة.
٢. أهمية القطاع المدروس وهو القطاع المصرفي الخاص حيث يعتبر تقدم هذا القطاع من أهم مؤشرات تعافي اقتصاد الدول وازدهارها.
٣. طرح رؤية استراتيجية جديدة مع تعاظم حدة المنافسة بين المصارف الخاصة السورية فيما بينها من جهة ومع المصارف العامة من جهة أخرى من خلال تطوير الاستراتيجيات المصرفية بهدف تحسين الأداء المصرفي.
٤. يوفر المعلومات لإدارات المصارف الخاصة والعامة و المهتمين والباحثين في هذا المجال.
٥. يمكن أن يكون نقطة انطلاق نحو أبحاث أخرى في هذا المجال.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تقديم إطار نظري حول الاستراتيجيات المصرفية وأهمية تطبيقها في القطاع المصرفي .
٢. التعرف على المراحل التي يمكن من خلالها بناء الإستراتيجية الملائمة لأهداف المصرف وظروفه البيئية وكيفية تطبيق هذه الإستراتيجية.
٣. السعي لمعرفة واقع الاستراتيجيات التي تتبناها المصارف الخاصة في سورية والعوامل المؤثرة فيها.
٤. محاولة التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الاستراتيجيات في تطوير العملية المصرفية وتحسين أداء العمل المصرفي ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية عبر زيادة الحصة السوقية وخلق سمعة وولاء للمصرف في أذهان العملاء مما سينعكس على رضاهم بشكل مباشر.
٥. التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها تطبيق الاستراتيجيات المصرفية في القطاع المصرفي الخاص في سورية والسبل اللازمة لضمان التطبيق السليم لها.

فروض البحث:

يحاول الباحث إثبات أو نفي الفرضيات الرئيسة التالية في المصارف محل الدراسة:

١. هناك علاقة بين تبني إدارة المصرف لإستراتيجية النمو الهجومية وبين تحسين أداء العمل المصرفي .
٢. هناك علاقة بين تبني إدارة المصرف لإستراتيجية الاستقرار وبين تحسين أداء العمل المصرفي .
٣. هناك علاقة بين تبني إدارة المصرف لإستراتيجية التراجع الدفاعية وبين تحسين أداء العمل المصرفي .
٤. هناك علاقة بين تبني إدارة المصرف للإستراتيجية المختلطة وبين تحسين أداء العمل المصرفي .

منهج البحث

اعتمد الباحث من خلال دراسته على المنهج الوصفي التحليلي حيث ينطوي البحث على جانبين :

■ الجانب النظري:

قام الباحث في هذا الجانب بمراجعة الدراسات السابقة لبعض ما ورد في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بدور الاستراتيجيات المصرفية في تحسين أداء العمل المصرفي.

■ الجانب التطبيقي:

يعتمد هذا القسم على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالاستراتيجيات المصرفية المتبعة في القطاع المصرفي السوري الخاص.

تم إنجاز هذا الجانب عن طريق دراسة التقارير والقوائم المالية للمصارف السورية الخاصة المدروسة وتم تحليل الإستراتيجية التي تتبعها تلك المصارف بحسب المؤشرات الدالة على كل إستراتيجية، ومن ثم دراسة عدة مؤشرات تدل على مدى التغير الذي طرأ على الأداء وفق الإستراتيجية المتبعة.

أما عن إنجاز التحليل الإحصائي واستخراج الرسوم البيانية، فبعد المعالجة الإحصائية للبيانات بوساطة الحاسوب أمكننا الحصول على المعلومات والارتباطات اللازمة والمطلوبة، ثم وضعها في جداول تكرارية ونسبية، باستخدام برنامج (SPSS ٠.١٨) الإحصائي و برنامج Excel 2010.

مجتمع البحث:

تمت دراسة البيانات المالية لستة مصارف خاصة في سورية كونها تملك سلسلة زمنية مقدارها خمس سنوات على الأقل، من خلال دراسة قائمة الدخل وقائمة المركز المالي وبعض المؤشرات الدالة على نوع الإستراتيجية المتبعة :

الجدول رقم (١) المصارف الخاصة التي تمت دراسة قوائمها المالية

عدد السنوات المدروسة	المصرف
أكثر من خمس سنوات	١ بيمو السعودي الفرنسي
	٢ الدولي للتجارة والتمويل
	٣ سورية والمهجر
	٤ عودة - سورية
	٥ العربي - سورية
	٦ بيبيلوس - سورية

المصدر : من إعداد الباحث

تم استثناء كل من المصارف التالية أثناء الدراسة العملية لأنها تمتلك سلسلة زمنية قصيرة تاريخ مباشرتها العمل خلال عام ٢٠٠٧ وبالتالي فإن هذه المدة لن تساعد للتعرف على إستراتيجية المصرف ويمكن توضيح أسماء هذه المصارف الخاصة بحسب تاريخ دخولها إلى السوق كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (٢) المصارف الخاصة التي لم تدرس قوائمها المالية

اسم المصرف	تاريخ دخول السوق
٧ سورية - الخليج	٢٠٠٧/٦/١٣
٨ الأردن - سورية	٢٠٠٨/١١/١٨
٩ فرنسبنك - سورية	٢٠٠٩/١/١٥
١٠ الشرق	٢٠٠٩/٥/٣
١١ قطر الوطني - سورية	٢٠٠٩/١١/١٥
١٢ بنك الشام	٢٠٠٧/٠٨/٢٧
١٣ بنك سورية الدولي الإسلامي	٢٠٠٧/٩/١٥
١٤ بنك البركة	٢٠١٠/٦/١
١٥ بنك الأمان	٢٠١٠

المصدر : - مصرف سورية المركزي, النشرة الربعية, جدول ٢٤, ص ٣٦, كانون أول ٢٠٠٩.

-النتائج الأولية للمصارف الخاصة لعام ٢٠٠٩, موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية www.scfms.sy بتاريخ

٣١.٠١.٢٠١١

حدود البحث:

١. تم تحديد ستة مصارف خاصة تم توضيحها في الجدول رقم (١).
٢. تم تحديد الفترة ٢٠١٠-٢٠٠٥ كحدود زمنية لاعتماد المجتمع وعينة الدراسة.
٣. تم استخدام الإحصاء الوصفي الاستدلالي واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاءات المناسبة.

نموذج الدراسة:

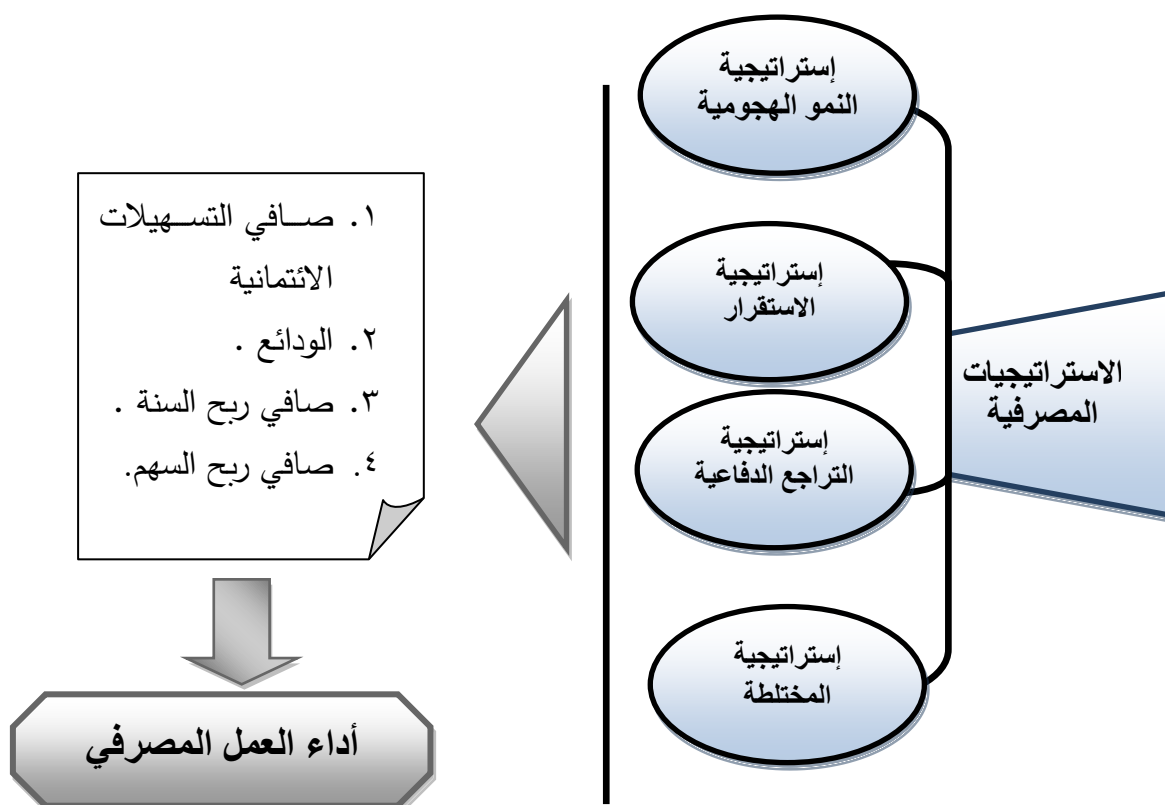
اعتبر الباحث أن تحسين أداء العمل المصرفي هو المتغير التابع، وأن هناك عدة استراتيجيات تؤثر في تحسين أداء العمل المصرفي هي متغيرات مستقلة، سيتم الحكم على نوع الإستراتيجية من خلال عدة مؤشرات :

١. عدد الفروع المصرفية.
٢. الانتشار الجغرافي للفروع.
٣. الموجودات.

ويمكن قياس ذلك من خلال عدة مؤشرات ومقاييس لتحسين الأداء في المصارف الخاصة بسورية وهذه المؤشرات هي :

١. صافي التسهيلات الائتمانية.
٢. الودائع .
٣. صافي ربح السنة .
٤. صافي ربح السهم.

المتغيرات المستقلة:



المتغير التابع

الشكل (١) متغيرات الدراسة
المصدر : من إعداد الباحث

فهرس البحث

الموضوع
-مقدمة
-أهمية البحث
-مشكلة البحث
-أهداف البحث
-الدراسات السابقة
-فرضيات البحث
-منهجية البحث
القسم الأول: الجانب النظري
الفصل الأول: النهج الاستراتيجي في الإدارة المصرفية
المبحث الأول: الإستراتيجية المصرفية وأبعادها
أولاً - مفهوم الإستراتيجية المصرفية
ثانياً - مكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف
المبحث الثاني: آلية صياغة الإستراتيجية المصرفية
أولاً - خطوات صياغة الإستراتيجية
ثانياً - مراحل صياغة الإستراتيجية في المصرف
المبحث الثالث: الاستراتيجيات المصرفية وأنواعها
أولاً - نماذج نظرية جاهزة للاستراتيجيات
ثانياً - البدائل الإستراتيجية على مستوى المصرف ككل
الفصل الثاني: تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المصرفية والرقابة عليه
المبحث الأول: تنفيذ الإستراتيجيات المصرفية
أولاً - خطوات تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية
ثانياً - المستلزمات الضرورية اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية
المبحث الثاني: تقييم الإستراتيجيات المصرفية والرقابة عليها

أولاً- تقييم الاستراتيجيات المصرفية و الرقابة عليها
ثانياً- أنشطة الرقابة الإستراتيجية
المبحث الثالث: تقييم الأداء المصرفي
أولاً- مفهوم الأداء
ثانياً - قياس الأداء المصرفي
القسم الثاني: الدراسة الميدانية
الفصل الثالث: الاستراتيجيات المصرفية في المصارف الخاصة في سورية
المبحث الأول: نشوء المصارف الخاصة في سورية
المبحث الثاني: تحليل استراتيجيات المصارف الخاصة العاملة في سورية.
المبحث الثالث: مؤشرات أداء المصارف الخاصة المدروسة.
المبحث الرابع: اختبار الفرضيات .
النتائج والتوصيات
المراجع
الملاحق

الفصل الأول: النهج الاستراتيجي في الإدارة المصرفية

تكون هذا الفصل من ثلاث مباحث، حيث عرض الباحث في المبحث الأول من هذا الفصل شرحاً مبسطاً عن مفهوم الإستراتيجية المصرفية كما وضع الباحث أبعاد الإستراتيجية المصرفية، ومكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف التي تتضمن اختيار رسالة المصرف وتحديد أهدافه الرئيسة و تحليل البيئة الخارجية والبيئة المصرفية لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية و تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلي، كما تناول الباحث في المبحث الثاني خطوات صياغة الإستراتيجية المصرفية وتم شرح مراحل صياغة الإستراتيجية في المصرف، أما المبحث الثالث فقد عرض الباحث ستة نماذج جاهزة للاستراتيجيات الأكثر إتباعاً، كما وضع الباحث البدائل الإستراتيجية على مستوى المصرف ككل والتي تمثلت في (إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية النمو الهجومية، إستراتيجية التراجع الدفاعية، الإستراتيجية المختلطة). وفيما يلي مخطط الفصل الأول:

المبحث الأول: الإستراتيجية المصرفية وأبعادها

أولاً- مفهوم الإستراتيجية المصرفية

ثانياً- مكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف

المبحث الثاني: آلية صياغة الإستراتيجية المصرفية

أولاً- خطوات صياغة الإستراتيجية

ثانياً- مراحل صياغة الإستراتيجية في المصرف

المبحث الثالث: الاستراتيجيات المصرفية وأنواعها

أولاً- نماذج نظرية جاهزة للاستراتيجيات

ثانياً- البدائل الإستراتيجية على مستوى المصرف ككل

الفصل الثاني: تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات المصرفية والرقابة عليه

بعد التعرف على الإستراتيجية المصرفية في الفصل الأول تناول الباحث في الفصل الثاني خطوات تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية و المستلزمات الضرورية اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية المصرفية، أما المبحث الثاني فتناول تقييم الاستراتيجيات المصرفية و الرقابة عليها كما تم شرح أنشطة الرقابة الإستراتيجية من خلال وضع معايير الأداء، ومن ثم قياس الأداء و مقارنة الأداء بالمعايير وصولاً إلى المرحلة الأخيرة حيث تقوم الإدارة ببعض الإجراءات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي، أما المبحث الثالث شرح من خلاله الباحث تقييم الأداء المصرفي، أما مخطط الفصل الثاني فيمكن توضيحه من خلال مايلي:

المبحث الأول: تنفيذ الإستراتيجيات المصرفية

أولاً- خطوات تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية

ثانياً- المستلزمات الضرورية اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية

المبحث الثاني: تقييم الإستراتيجيات المصرفية والرقابة عليها

أولاً- تقييم الاستراتيجيات المصرفية و الرقابة عليها

ثانياً- أنشطة الرقابة الإستراتيجية

المبحث الثالث:تقييم الأداء المصرفي

أولاً- مفهوم الأداء

ثانياً - قياس الأداء المصرفي

الفصل الثالث: الاستراتيجيات المصرفية في المصارف الخاصة في سورية

قدم الباحث في هذا الفصل تعريفاً بالجهاز المصرفي السوري موضحاً أثر الدولة من خلال المصرف المركزي والتشريعات والمراسيم على آلية عمل المصارف العامة والخاصة على وجه الخصوص، كما عمد المصرف من خلال المؤشرات المدروسة بتقسيم المصارف الخاصة بحسب استراتيجياتها (الهجومية، الدفاعية، المختلطة) ونتيجة لهذا التقسيم لم تكون أي إستراتيجية من استراتيجيات المصارف الخاصة السورية المدروسة هي إستراتيجية الاستقرار وتم الحكم على ذلك بالإضافة إلى المؤشرات الدالة على الإستراتيجية من خلال مؤشرات تدل على أداء المصارف الخاصة المدروسة، ومن ثم تم اختبار فرضيات البحث والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، انقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: نشوء المصارف الخاصة في سورية

المبحث الثاني: تحليل استراتيجيات المصارف الخاصة العاملة في سورية.

المبحث الثالث: مؤشرات أداء المصارف الخاصة المدروسة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات .

النتائج والتوصيات :

أولاً - النتائج :

مما سبق يمكن عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة:

١. لم يتبنى أي مصرف من المصارف السورية الخاصة إستراتيجية الاستقرار.
 ٢. تبني مصرف واحد الإستراتيجية الهجومية من المصارف الخاصة المدروسة، هو مصرف بيمو السعودي الفرنسي.
 ٣. تبني مصرف واحد إستراتيجية التراجع الدفاعية من المصارف الخاصة المدروسة، هو مصرف بيلوس.
 ٤. كانت إستراتيجية أربعة من المصارف الخاصة السورية المدروسة تميل بشكل كبير إلى الإستراتيجية المخلطة.
 ٥. تفوق المصارف الخاصة على المصارف العامة في جذب الودائع خلال الفترة المدروسة.
 ٦. هناك تباين في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المصارف الخاصة السورية.
 ٧. تغلبت الإستراتيجية المخلطة على باقي الاستراتيجيات وحقت أعلى متوسط ربح سنوي خلال السنوات المدروسة.
 ٨. حقق بنك بيمو السعودي الفرنسي الذي اتبع الإستراتيجية الهجومية أعلى متوسط ربح للسهم خلال الفترة المدروسة.
 ٩. عند تبني الإستراتيجية الهجومية:
- هناك أثر معنوي لمعدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات في الأداء المصرفي (معبراً عنه معدل نمو التسهيلات الائتمانية) في المصارف السورية الخاصة .
 - يؤثر كل من معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات تأثيراً جوهرياً في تحسين الأداء المصرفي (معبراً عنه معدل ودائع الزبائن) في المصارف السورية الخاصة .
 - عدم وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية الهجومية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو الأرباح السنوية).

١٠. عند تبني الإستراتيجية الدفاعية:

- عدم وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو التسهيلات الائتمانية).
- يؤثر كل من معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات تأثيراً جوهرياً في تحسين الأداء المصرفي (معبراً عنه معدل ودائع الزبائن) في المصارف السورية الخاصة .
- عدم وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو الأرباح السنوية).
- أدت الإستراتيجية الدفاعية إلى نقص في متوسط ودائع العملاء و متوسط التسهيلات الائتمانية.
- أدت الإستراتيجية الدفاعية إلى نقص في متوسط الربح السنوي.

١١. عند تبني الإستراتيجية المختلطة:

- عدم وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية المختلطة (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو التسهيلات الائتمانية).
- هناك أثر معنوي لمعدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات في الأداء المصرفي (معبراً عنه معدل نمو ودائع الزبائن) في المصارف السورية الخاصة .
- عدم وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية المختلطة (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو الأرباح السنوية).

التوصيات :

١. تبني إدارة المصارف للإستراتيجية المختلطة كونها حققت الربح السنوي الأفضل وهذا ما يدعو المستثمرين إلى شراء أسهمهم ويعزز موقعهم في السوق الأوراق المالية.
٢. إنشاء لجنة مختصة تقوم بترتيب المصارف بحسب جودتها وأدائها، مما يعزز التنافس بين المصارف الخاصة والعامة.
٣. إنشاء جوائز وطنية لأفضل مصرف بناءً على معايير معتمدة عالمياً.
٤. العمل على تطبيق مبادئ اتفاقية بازل لما لها من اثر في تخفيف المخاطر وتحقيق الرقابة المصرفية المثلى.
٥. العمل على نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية في المصارف بين كل من الإداريين بمختلف مستوياتهم، من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل المختصة.
٦. العمل على إيفاد طلاب الدراسات العليا في مجال الإدارة الإستراتيجية في المصارف، ليكونوا أساساً يعتمد عليه في المستقبل لإعداد الدراسات، وتدريب الكوادر، ونقل تجارب باقي الدول .
٧. ضرورة تبني كل مصرف لرسالة واضحة، يتم تعريف كل من الإداريين والمساهمين والعملاء .
٨. ضرورة ترجمة المصرف لرسالته عبر أهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق من خلال خطة عمل محددة.
٩. تبني منظومة متكاملة للتنافسية بين المصارف السورية، والعمل على تصنيفها بحسب معايير معتمدة عالمياً.

١٠. على المصارف الاهتمام بتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.
١١. العمل على دمج بعض المصارف وفق أسس سليمة لمواجهة تحديات العولمة.
١٢. المقارنة والاقتداء بمنافس خارجي نموذجي، حديث يساعد المصرف كثيراً على تحقيق التحسين المستمر، ويعزز روح التنافس فيما بين المصارف.
١٣. العمل على زيادة الدور الاجتماعي للمصارف، وإدراجها ضمن خطط تنموية لكافة الطبقات الاجتماعية وعدم اقتصار دورها على تقديم الخدمات للفئات الغنية فقط.
١٤. الاهتمام بالأبحاث التي تخص الاستراتيجيات المصرفية لما لها من دور كبير في تحديد وضع المصرف وتحليل البيئة المحيطة فيه.
١٥. الاهتمام بإنشاء التحالفات والتكتلات بين المصارف السورية، وذلك من أجل الاستفادة من المزايا التي توفرها مثل هذه التحالفات والتكتلات خاصة في ظل الأزمات المالية العالمية والمنافسة المصرفية العربية والعالمية.

مقدمة :

تكوّن هذا الفصل من ثلاثة مباحث، حيث عرض الباحث في المبحث الأول شرحاً مبسطاً عن مفهوم الإستراتيجية المصرفية، كما وضع الباحث أبعاد الإستراتيجية المصرفية، ومكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف التي تتضمن اختيار رسالة المصرف وتحديد أهدافه الرئيسية و تحليل البيئة الخارجية والبيئة المصرفية لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية و تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، كما تناول الباحث في المبحث الثاني خطوات صياغة الإستراتيجية المصرفية وتم شرح مراحل صياغة الإستراتيجية في المصرف، أما المبحث الثالث فقد عرض الباحث ستة نماذج جاهزة للاستراتيجيات الأكثر إتباعاً، كما وضع الباحث البدائل الإستراتيجية على مستوى المصرف ككل والتي تمثلت في (إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية النمو الهجومية، إستراتيجية التراجع الدفاعية، الإستراتيجية المختلطة). وفيما يلي مخطط الفصل الأول:

المبحث الأول: الإستراتيجية المصرفية وأبعادها

أولاً- مفهوم الإستراتيجية المصرفية

ثانياً- مكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف

المبحث الثاني: آلية صياغة الإستراتيجية المصرفية

أولاً- خطوات صياغة الإستراتيجية

ثانياً- مراحل صياغة الإستراتيجية في المصرف

المبحث الثالث: الاستراتيجيات المصرفية وأنواعها

أولاً- نماذج نظرية جاهزة للاستراتيجيات

ثانياً- البدائل الإستراتيجية على مستوى المصرف ككل

المبحث الأول

مفهوم الإستراتيجية المصرفية وأبعادها

أولاً- مفهوم الإستراتيجية المصرفية:

تاريخياً بدأ مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) التي تعني (Army) أي الجيش، الجزء الثاني (Agein) ومعناها (To Lead) أي القيادة، (Strategos) في أثينا القديمة والتي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (٥٠٩) قبل الميلاد^١. دخل مفهوم الإستراتيجية في العلوم الإدارية في بداية القرن العشرين مع نشر كتاب F.W.Taylor (مبادئ الإدارة العلمية) الصادر في العام ١٩١١^٢.

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية، فقد عرف شاندلر (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. في حين يرى أنسوف (Ansoff) بأن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية التي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها. وأشار توماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلائم بين المنظمة ورسالتها والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة و كفوءة^٣. ووفقاً لكل من (David J. Collis and Michael G. Rukstad) يجب أن تصمم الإستراتيجية بحيث تشرح الوضع الجديد الذي سيتم الوصول إليه بعد تطبيقها لأنك قبل أن تسير في طريق عليك أن تعرف نهايته^٤.

يعرف (Evans) الإستراتيجية بأنها الطريقة التي تهدف بوساطتها المنظمة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية ويوافقه الرأي (Robert) بتعريفه للإستراتيجية بأنها القوة التوجيهية التي تستند عليها قرارات المنظمة الإستراتيجية. أما المفهوم الشامل للإستراتيجية فيقدمه الاقتصادي (Hax) حيث يرى الإستراتيجية كمفهوم معقد التركيب ذو أبعاد ستة، فهي توحيد وتكامل

^١ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ٣٠.

^٢ معروف، هوشيمار، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٥.

^٣ الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٥، ص ٢٥.

^٤ David J. Collis and Michael G. Rukstad, Can You Say What Your Strategy Is?, Harvard Business School Publishing Corporation. April 2008, P 2.

منسق لنمط صناعة القرارات، والوسائل الأساسية لتكوين الأهداف بعيدة المدى، وتحديد مجال أو قطاع المنافسة، والاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية في ضوء القوة والضعف الداخلي كوسيلة شاملة لتحقيق ميزة تنافسية، ونظام منطقي لإيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستوى الشامل للمنظمة أو مستوى الأعمال أو المستوى الوظيفي. أخيراً تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تهدف المنظمة وإدارتها لتحقيقها لأصحاب المصالح كافة^١، كما يعرف (Horngren) الإستراتيجية بأنها خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بالاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين والزبائن^٢.

تجدر الإشارة إلى أن هناك مشكلة في استخدام المصطلحات في الإدارة الإستراتيجية، حيث يوجد خلط في بعض الأحيان بين معنى الإستراتيجية ومعنى السياسة، فقد يشار إلى الإستراتيجية بأنها الوسيلة أو الطريق لتحقيق الرسالة أو الهدف، في حين يشار إلى السياسة على أنها إرشادات عامة تساعد على تحقيق الأهداف لذلك من السهل التمييز بينهما من ناحية التعبير اللفظي، بينما يصعب هذا التمييز في الواقع التطبيقي، فقد عرفت السياسات التنظيمية بأنها تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يسهم في تحقيق الأهداف وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام^٣.

بعد عرض هذه التعريفات للإستراتيجية يمكن القول أن الإستراتيجية تتضمن بشكل عام ما يلي^٤:

- المجال الشامل الذي يغطي أعمال المنظمة في بيئتها الخارجية، إن هذا المجال الشامل يجب أن يحدد بطريقة تسمح للمنظمة من ممارسة العمل بحرية دون هدر للموارد من خلال تحديد هذا المجال بشكل واسع أو تقييد حرية العمل و تضيق هذا المجال.
- التأثير الكلي (التركيز) الشمولي و البعيد المدى للمنظمة في بيئتها، و هذا التأثير ينقل المنظمة من حالة كونها مقلدة و تابعة إلى أن تصبح قائدة و رائدة في مجال عملها.
- الإدراك الشمولي والجزئي لأحداث البيئة و قواها و متابعة حالات عدم التأكد البيئي و فرزها مسبقاً و التعامل معها من خلال تهيئة المقدمات، وليس بأسلوب ردود الفعل الآنية بعد وقوع الحدث.
- تحديد علاقة المنظمة بالبيئة، وهذا التحديد يجب أن يؤخذ في إطار ديناميكي و متغير حسب المواقف و الأحداث، و ليس بصيغة الجمود وعدم الحركة.

^١ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧

^٢ Horngren C., Foster G., Datar S., 2000- Cost Accounting, prentice Hall International, INC. p 464.

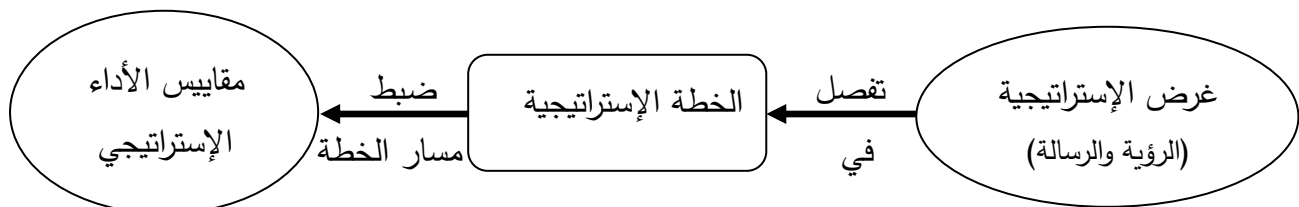
^٣ الأغا حلمي و فيق، واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية، مجلة علوم انسانية دورية محكمة، العدد ٤٦، ٢٠١٠، ص ١٥.

^٤ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

- تمثل المرونة حالة جوهرية وأساسية خاصة بعد أن أصبحت البيئة شديدة التغير ومعقدة، حيث تمثل هذه المرونة طرق الاستجابة المدروسة أو المنبثقة من واقع الحالة المراد التعامل معها.
- كثرة المتغيرات وتعدد الخيارات، فالإستراتيجية حالة شمولية تضمن متغيرات عديدة، وتفتح آفاقاً لخيارات متعددة، استناداً إلى طبيعة التفاعل والحركية بين هذه المتغيرات.
- قوة التماسك و التداؤب (Synergy)، والتفاعل بين النشاطات والمجهودات الشاملة للمنظمة، حيث إن قوة التماسك هذه تمثل مفهوماً مركزياً في إستراتيجية المنظمة.
- تشكل الأساس في اتخاذ القرارات الرئيسية والفرعية، فإستراتيجية المنظمة هي المظلة التي تغطي عدداً كبيراً من القرارات الرئيسية والفرعية.

أ- بعد تعريف الإستراتيجية في المنظمة لابد من تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها : تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها^١.

ب- يعرف (Hampton) الإستراتيجية المصرفية بأنها المسار والتصرفات والأهداف التي ينبغي على المنشأة المصرفية اعتمادها من أجل بلوغ الأهداف والغايات المصرفية والمالية مثل الربحية والنمو والسيولة والأمان والبقاء والاستمرار. ويعرفها (Lazo h wood) بأنها إطار يتجه نحو تجسيد العلاقة بين الزبون ونشاطات المصرف. ويمكن تعريف الإستراتيجية المصرفية بأنها الإطار الذي يحقق التلاؤم بين غرض المصرف وخطته الإستراتيجية ومقاييس الأداء ويمكن شرح هذا التعريف من خلال الشكل رقم (٢)، حيث يعرف الغرض بأنه: الأدلة التي تسترشد بها الإستراتيجية عند تحديد أهدافها وتنظيم مكوناتها، وتوضح الخطة الإطار الذي يتضمن الأهداف ومسارات العمل والتفاعل بين الموارد والنشاطات التي تضمن الاستجابة إلى أغراض المصرف، وتستخدم معايير الأداء الإستراتيجي للتأكد من أن مسار التنفيذ يستجيب لمتطلبات الخطة المحددة.



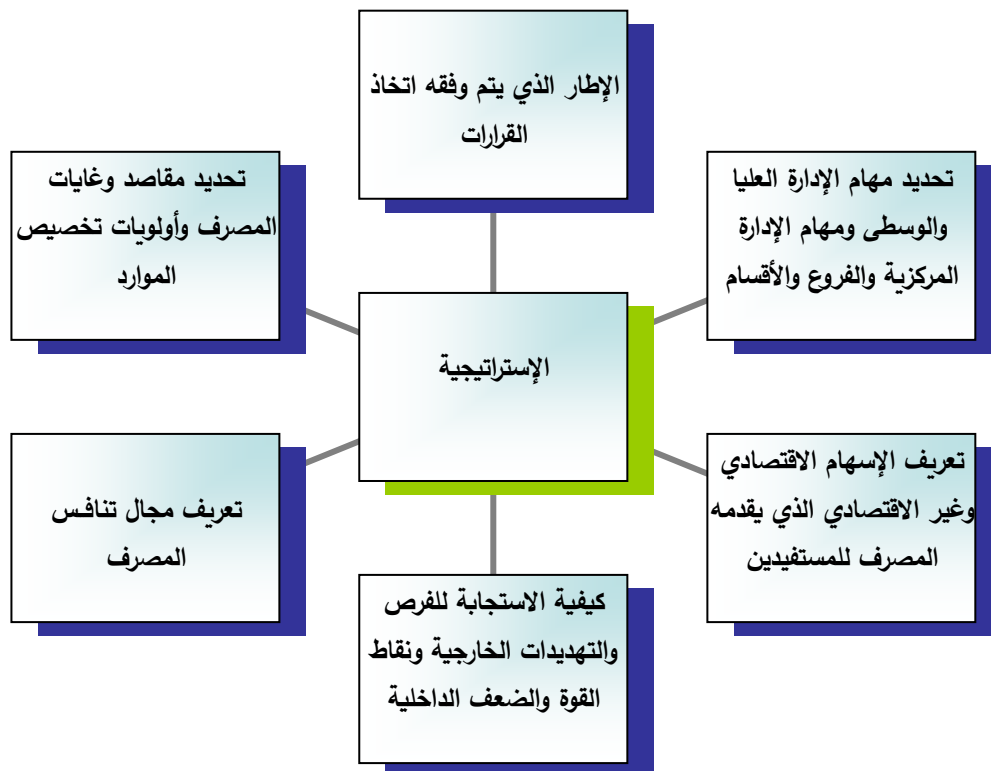
الشكل رقم (٢) الخطة الإستراتيجية

^١ المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مكتبة الملك فهد الوطنية،

المصدر : شبلي علاوي مسلم، محمد عبد الغفور هدى، الاتجاهات الإستراتيجية للمصارف الأهلية العراقية، النشرة المصرفية العربية، الفصل الثاني حزيران، اتحاد المصارف العربية، بيروت، ٢٠٠٨، ص ٤٣.

- أما تعريف الإستراتيجية العامة لأي مصرف فهي: ذلك الإطار الذي يسعى المصرف من خلاله إلى إنجاز أهدافه التي تم التخطيط لها، ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تحدد الأساليب أو التكتيكات التي سيتم الالتزام بها داخل المصرف كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة ومقررة سلفاً مطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة سواء بصفة شاملة أو بشكل متدرج، كما تنطوي الإستراتيجية على السياسات والقواعد التي سيتم تطبيقها والاسترشاد بها من خلال العمل اليومي للعاملين بالمصرف على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الجغرافية وذلك وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإستراتيجية الموضوعة لتحقيقها^١.

من خلال ما تقدم فإنني أورد تعريف الإستراتيجية في المصرف على أنها: هي التي تعكس رؤية المصرف وتحقق رسالته من خلال بلوغ أهدافه ورسم سياساته، بما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية التي يتعامل معها، ويحقق للمصرف رضا متزايد من عملائه ووسطه المحيط وميزة تنافسية وحصة سوقية أكبر.



الشكل رقم (٣) أبعاد الإستراتيجية المصرفية

^١ رزق ، عادل، دعائم الإدارة الإستراتيجية للاستثمار ، اتحاد المصارف العربية، بيروت، ٢٠٠٦، ص ١٣٦.

المصدر: العامري محمد، مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي، <http://www.sst5.com>

(01.03.2011)

تعطي الأبعاد الستة الموضحة في الشكل رقم (٣) التي تتشكل منها الإستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه اتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة، حيث إن الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المصرف لوضع الخطط، والإستراتيجية هي أداة تحدد الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المصارف، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المصارف المنافسة، كما تشكل الإستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، وأخيراً فإن الإستراتيجية تعريف لنوع الإسهام الذي يمكن أن يقدمه المصرف بما يراعي تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد (إداريين، مساهمين، عملاء) ^١.

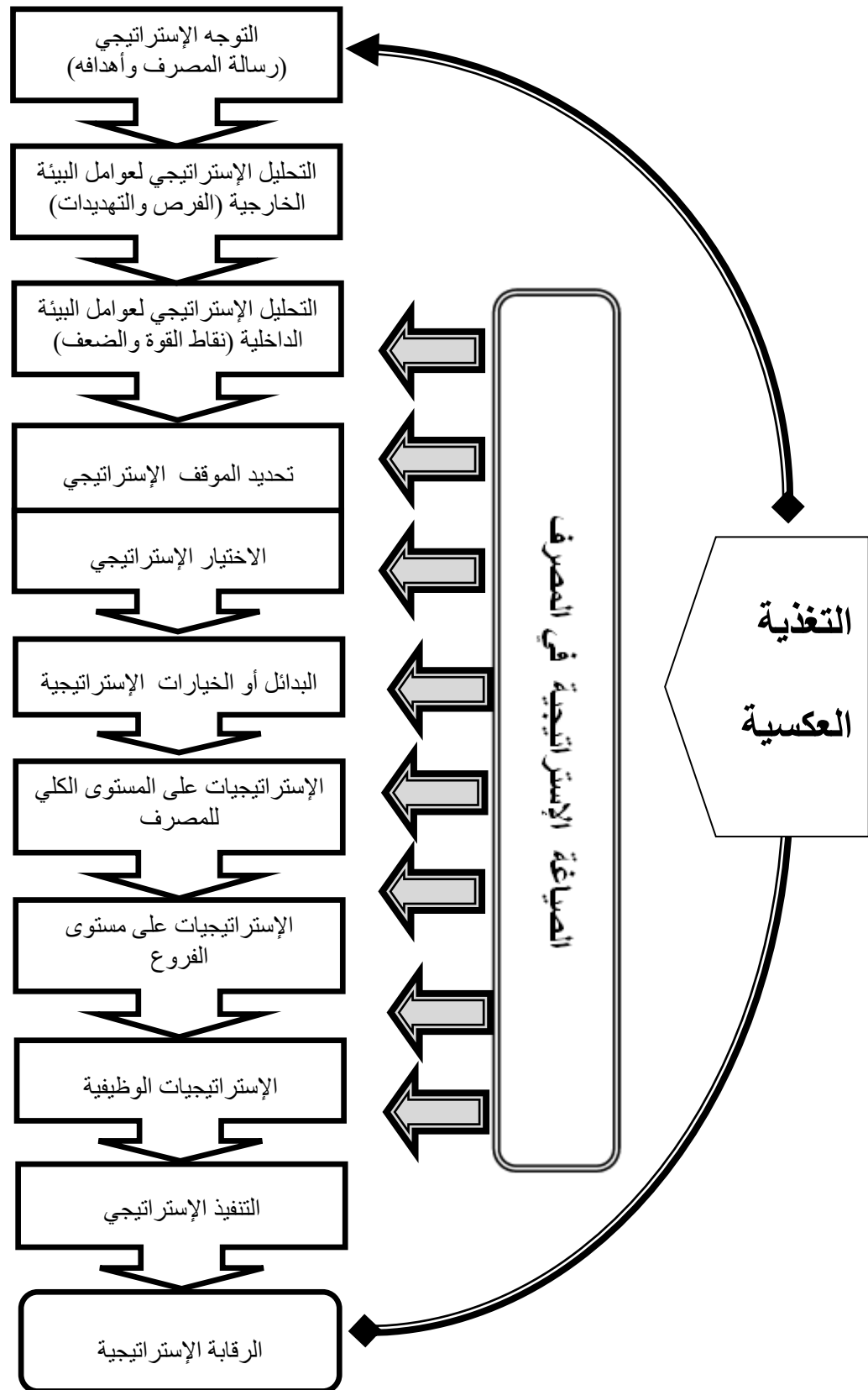
ثانياً- مكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف:

تتضمن الإدارة الإستراتيجية في المصرف المكونات التالية:

- ❖ اختيار رسالة المصرف وتحديد أهدافه الرئيسية.
- ❖ تحليل البيئة الخارجية والبيئة المصرفية لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية.
- ❖ تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

يمكن توضيح مكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف على النحو الوارد في الشكل رقم (٤) الذي صممه الدوري كمايلي :

^١ العامري محمد، مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي، موقع موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح <http://www.sst5.com> بتاريخ



الشكل رقم (٤) مكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف

المصدر : الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠. بالتصرف

إن الأسهم الثنائية بين المكونات الموضحة في الشكل المذكور تبين أن هناك تأثيراً متبادلاً بين مكونات الإدارة الإستراتيجية في المصرف، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بصياغة إستراتيجيتها على مستوى المصرف، ووحدات الأعمال (فروع المصرف) والمستويات الوظيفية (التمويل، الأفراد، التسويق، الخدمات،...، الخ). أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الفروع و المدراء التنفيذيون هم متخذي القرار لصياغة الإستراتيجية في المصرف. وأغلب القرارات الإستراتيجية على مستوى الفروع تتخذ بواسطة مدير الفرع والمدراء التنفيذيين، في حين أن متخذي القرارات على المستوى الوظيفي هم مدراء الأقسام : كقسم التسويق، الأفراد، الخدمات، البحث والتطوير.

تشير الأسهم الأخرى بأن الفكرة في صياغة الإستراتيجية تتحول إلى تنفيذ بآلية محددة تتناسب مع طبيعة وأهداف كل مصرف، وأن تنفيذ الإستراتيجية يعد أحد المكونات الأكثر صعوبة في الإدارة الإستراتيجية بالمصرف، إذ تستوجب تهيئة آلية تتضمن وضع خطط وسياسات لتخصيص الموارد، وبناء هيكل تنظيمي ملائم، ومستوى عال من الثقافة التنظيمية، وتنمية القيادات الإدارية. في الشكل رقم (٤) تتجه الأسهم لتشير إلى عملية تقويم تنفيذ الإستراتيجية، وإن عملية الرقابة الإستراتيجية هي التي تظهر لإدارة البحث والتطوير نتائج الأداء لتعديل بعض أو كل المراحل في النموذج من أجل تحسين الأداء.

تأخذ الرقابة الإستراتيجية أبعادها من خلال التغذية العكسية التي تربط الرقابة الإستراتيجية بالمكونات الأخرى للنموذج، وعندما نتفحص النموذج الوصفي للإدارة الإستراتيجية في المصرف، نجد أن تحديد رسالة المصرف وأهدافه الرئيسية الأساسية لمكونات الإدارة الإستراتيجية تجعل المصرف يتميز عن بقية المصارف المنافسة له، وعن طريق الرسالة يمكن اختيار الإستراتيجيات المطلوبة والتي يمكن من خلالها تحويل فلسفة ورسالة المصرف إلى أنشطة وأعمال فعلية^١.

هنا لابد من التنويه إلى الدور الكبير الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المصرف على تحقيق غايات المصرف وأهدافه ورؤيته، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

١ . الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المصرف.

٢ . الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية

^١ الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

- ٣ . الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية
- ٤ . السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- ٥ . الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- ٦ . معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة^١.

تغطي إستراتيجية الموارد البشرية أيضاً مجالات عديدة مثل ثقافة المصرف وتدبير الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والعلاقات معها، وإدارة التغيير، وإشغال المنافسة الإيجابية على مستوى فرق العمل، مستوى العاملين كأفراد، ومقابلة الموارد البشرية المتاحة كماً ونوعاً بالاحتياجات المستقبلية لأنشطة المصرف. وبشكل عام تؤثر إستراتيجية الموارد البشرية على كل ما يتعلق بالموارد البشرية، ويؤثر أو يتأثر بالخطط الإستراتيجية طويل الأجل للمصرف وصولاً إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمصرف^٢.

^١ شتلوت، أماني، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩، ص ١٦

^٢ مصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٤٦.

المبحث الثاني

آلية صياغة الإستراتيجية المصرفية

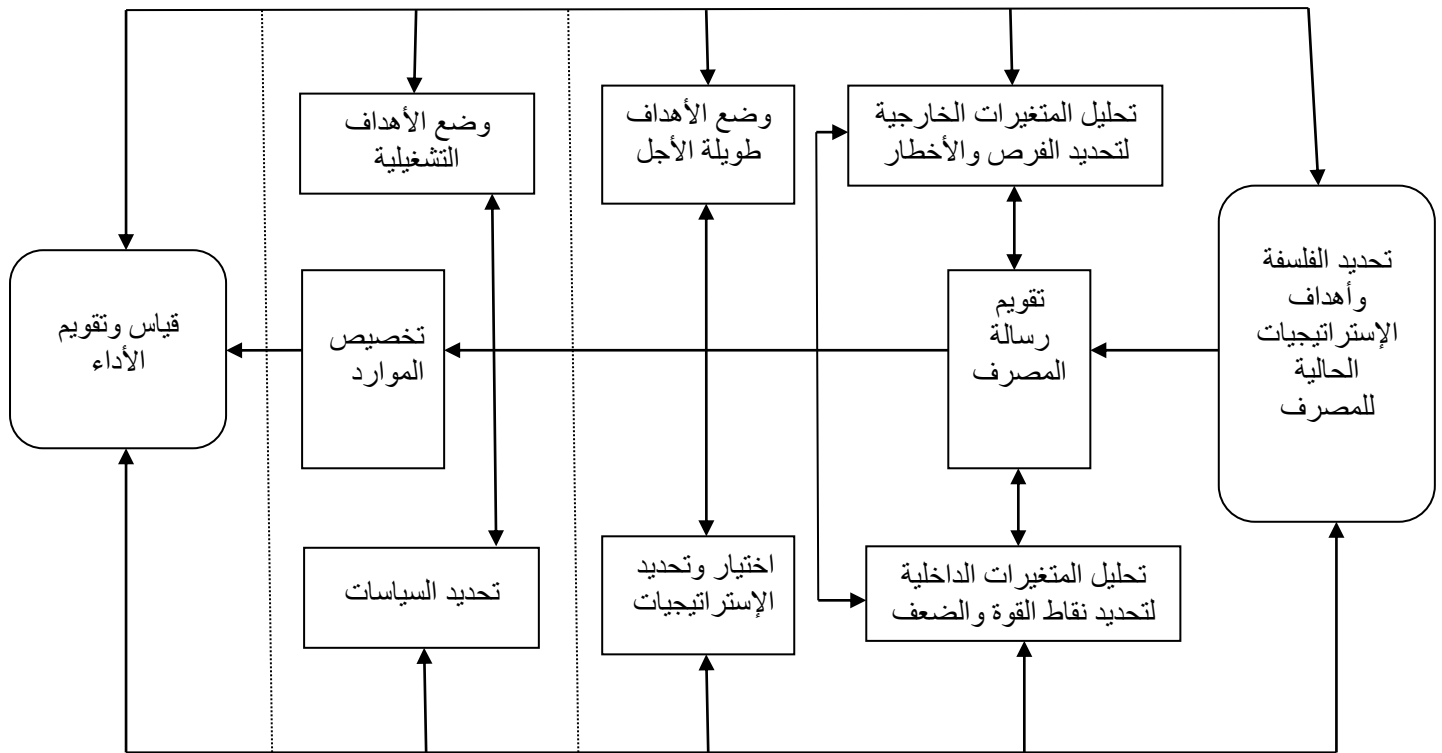
أولاً- خطوات صياغة الإستراتيجية:

من خلال دراسة مكونات الإدارة الإستراتيجية تبين لنا عدة عناصر تؤثر في صياغة الإستراتيجية المصرفية حيث يتكون نموذج الإدارة الإستراتيجية من خمس خطوات تتمثل في: صناعة الأهداف- التحليل البيئي- اختيار وصياغة الإستراتيجية- التنفيذ والرقابة. وبالتالي تعتبر صياغة الإستراتيجية من أهم مكونات الإدارة الإستراتيجية في كافة المنظمات بشكل عام وبالمصارف بشكل خاص ومن هنا فإن صياغة الإستراتيجية تشمل على تحديد أربعة مكونات:

١. رسالة المصرف (وهي تلخص سبب وجوده).
٢. الأهداف (النتائج المطلوب تحقيقها متى وكيف ستتحقق) حيث تقوم معظم المصارف بدراسة هذه الأهداف وآلية الوصول لها.
٣. وضع الإستراتيجيات المتضمنة خططاً لتحقيق رسالة المصرف وأهدافه.
٤. السياسات (وهي تعليمات هامة لاتخاذ القرار)^١.

في حين حدد David في كتابه "الإدارة الإستراتيجية" خطوات صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها بالشكل التالي :

^١ رزق ، عادل، دعائم الإدارة الإستراتيجية للإستثمار ، اتحاد المصارف العربية، بيروت، ٢٠٠٦، ص ١٤١.



الشكل رقم (٥) خطوات صياغة الإستراتيجية

المصدر : الصيرفي، محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٤١٦.

ومن هذا النموذج نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمر بثلاث مراحل أساسية وهي :

أ- صياغة الإستراتيجية ب- تنفيذ الإستراتيجية ج- تقويم الإستراتيجية.

أ-صياغة الإستراتيجية تشمل عدة مراحل فرعية وهي:

١. تحليل المتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية.

٢. تحديد فلسفة المصرف ورسالته.

٣. وضع الأهداف طويلة الأجل.

٤. تحديد الإستراتيجيات البديلة لتحقيق هذه الأهداف.

٥. تحليل هذه الإستراتيجيات البديلة واختيار البديل المناسب منها^١.

^١ الصيرفي، محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٤١٧.

يرى الكثير من الباحثين في أنه لابد للمصارف عند إعداد إستراتيجيتها وصياغتها من تحليل SWOT¹ الذي يهدف إلى الكشف عن الفرص الممكنة في السوق والسيطرة على التهديدات في البيئة الخارجية للمصارف ويمكن إيجاز هذه الفرص بالنقاط التالية²:

- السياسة الحكومية المتبعة مثل الضرائب المفروضة، والإعانات الحكومية.
- المؤشرات الاقتصادية: مؤشر نمو الصناعة، أسعار السلع الغذائية، الأزمات المالية، الكوارث البيئية.
- الدين الخارجي.

يمكن التعبير عن التهديدات كما يلي:

- التغير في السياسات الحكومية.
- التغيرات التكنولوجية.
- أداء المصرف في الماضي.
- المنافسة بين المصارف.

أما أهم مجالات نقاط القوة والضعف في المصارف فهي :

- تدريب والتزام القوى البشرية.
- شبكة الفروع الكبيرة.
- المركز المالي.
- إدارة عليا متخصصة ومدربة.
- تكلفة العمالة (رخيصة أم مرتفعة).
- قيمة الأصول (الثابتة و المتداولة) غير المستخدمة بشكل كفاء .
- السياسة الائتمانية والاستثمارية.

كما يهدف تحليل SWOT إلى التزويد بتوصيات تخص مدى تطور الأداء، فالشبكة المصرفية الواسعة تشكل نقطة قوة للمصرف تمكنه من الدخول إلى أسواق عديدة، كذلك تنوع الخدمات التي يقدمها المصرف وتغطيتها لكافة شرائح المجتمع، كما أن تدني معدلات الفائدة الممنوحة ومقارنتها بين الأعوام وتدني معدل الإقراض يشكلان نقاط ضعف³.

¹SWOT: Strength weakens opportunity threats analyze.

² Mohi Ch, Dindar, Management Control Systems In Banks, Mehra Offset Press, New Delhi, 2000,P54

³ Dammann Natlie , The Bidder Competition For Anbamro Astrategic Analysis And Implications For The Banking Sector, Books On Demand Gmbh, Norderstedt, Germany,2008, P14

ثانياً- مراحل صياغة الإستراتيجية في المصرف:

سأبدأ بشرح مراحل صياغة الإستراتيجية أما تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها فسوف يخصص لهما فصل مستقل لاحقاً.

١. تحليل المتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمصرف:

تحتوي البيئة على مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المصرف، كما تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المصرف وتحقيق أهدافه.^١

هناك العديد من المتغيرات والعوامل البيئية التي تؤثر في عمليات الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المصارف، فعلى صعيد البيئة الخارجية تؤثر العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتشريعات القانونية وعلى صعيد البيئة القطاعية يؤثر كل من المستثمرين والمقرضين والحكومة والمنافسين والنقابات وغيرها، وعلى صعيد البيئة الداخلية يؤثر كل من الهيكل التنظيمي والموارد والثقافة التنظيمية وغيرها، وتشترك المصارف والمنشآت المالية الأخرى مع بقية منشآت الأعمال بهذه المتغيرات إلا أن المنشآت المالية وخاصة المصرفية تؤثر عليها متغيرات إضافية يمكن إيجازها بالآتي^٢:

١. عدد السكان ومعدلات نموهم وحركة السكان والهجرة والتوزيع الجغرافي ودرجة التعليم والثقافة وتقسيمهم وفقاً للجنس والمهنة.

٢. تطور الناتج القومي الإجمالي باعتباره المعبر عن القيمة السوقية لإنتاج المجتمع من الخدمات المصرفية والمالية، وكذلك دراسة تطور نصيب الفرد من الناتج القومي باعتباره الأساس الذي يحدد مستوى معيشة الفرد من الناتج القومي وكما يحدد مدى إمكانية تعامله مع المصارف في المستقبل.

٣. تطور مستويات الأسعار والقيمة الشرائية للنقود، حيث تؤثر هذه الأسعار عادة في حجم الودائع والقروض على حد سواء.

٤. الوعي المصرفي، يعتبر من الجوانب التي تحكم درجة نمو وتطور الجهاز المالي والمصرفي في المستقبل، حيث أن زيادة الوعي المصرفي تترجم إلى زيادة حجم العمليات المصرفية وزيادة

^١ الأزهرى محي الدين، بحوث التسويق، القاهرة ١٩٩٣. ص ١٣١. بالتصرف

^٢ الحسيني عداي فلاح حسن، الدوري عبد الله مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦، ص ٥٩٦.

حجم الودائع، وعادةً ما تؤثر مستويات التعليم والثقافة العامة وتقدم وسائل الاتصالات والنقل والانتشار الجغرافي للفروع المصرفية في مستوى هذا الوعي.

٥. معدلات الإصدار النقدي، حيث تؤثر من خلال كون نسبة كبيرة من النقود المصدرة سوف تتحول في صيغة ودائع جديدة لدى البنوك، وبالتالي في زيادة قدرتها على خلق الائتمان، وهذا يتطلب من المخطط المصرفي دراسة هذا المتغير ومعرفة نمط اتجاهه مستقبلاً.

٦. المتغيرات الخارجية تمثل مجموعة الظواهر المالية والمصرفية العامة والتي تؤثر في السياسات الإدارية و القانونية المستقبلية لأعمال المصارف، والتي تشمل أيضاً على المنافسة الخارجية للمصارف المحلية واقتباس خدمات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها في السوق المحلية، هذا فضلاً عن أنماط أسعار الفائدة الدولية وتأثيراتها أو انعكاساتها الداخلية .

يقسم بعض الإداريين العوامل المؤثرة في الخدمات المصرفية إلى^١:

- عوامل خارجية : هذه العوامل ترتبط بالبيئة التي ينشط فيها البنك ومن أهمها: الزبائن، البنوك المنافسة، التطور التكنولوجي، السياسة الحكومية.
- عوامل داخلية: تتضمن هذه العوامل التنظيم الإداري للبنك، مدى استعداد موظفي البنك للتغيير، الوسائل المادية والأهداف الإستراتيجية.

٢. تحديد فلسفة المصرف ورسالته:

توضح الرسالة أسباب وجود المصرف بشكل عام وتحدد الغرض الأساسي له، وتشمل رسالة المصرف وصفاً للمنتجات أو الخدمات الرئيسية التي يقدمها في أسواقه كما يمكن أن تتضمن تعريفاً لأسواقه ومصادر دخله. ويمكن تعريف الرسالة بشكل عام (بأنها الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها)، وكمثال على ذلك المصرف الزراعي حيث يهتم بإقراض المزارعين وتقديم مختلف الخدمات لهذه الفئة بشكل خاص. وتساهم رسالة المصرف في تحقيق الآتي^٢:

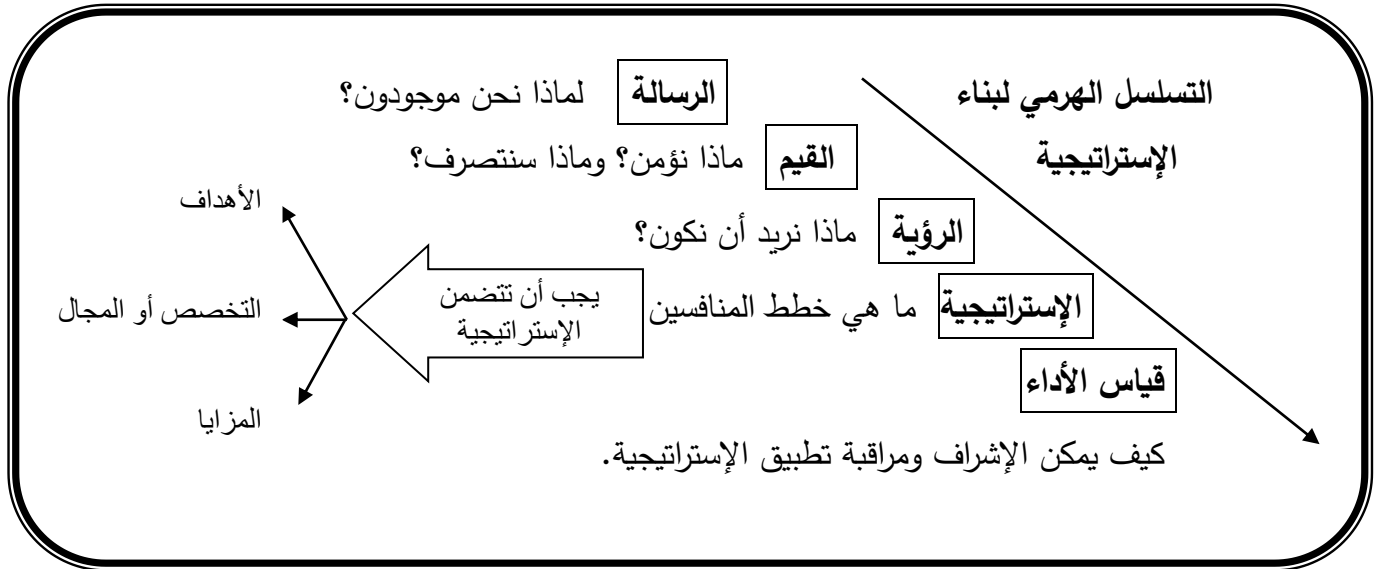
- أ- تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المصرف.
- ب- تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمصرف.
- ت- تحديد الفلسفة العامة للمصرف و النظرة للمستقبل من خلال نوعية الخدمات التي يقدمها للزبائن والمجتمع .

^١ العلاق بشير، العبدلي قحطان، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص ٢٠٠٣.

^٢ الحسيني عداي فلاح حسن، الدوري عبد الله مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦، ص ٦١.

ث- الربط بين الوظيفة أو المسؤوليات الاجتماعية والأهداف الرئيسية للمصرف.

يرى كل من (David J. Collis and Michael G. Rukstad) أن فلسفة المصرف وإستراتيجيته تتحدد من خلال عدة نقاط، إذ يلاحظ بشكل مبسط تسلسل البناء الهرمي للوصول إلى الإستراتيجية كما يلي^١:



الشكل رقم (٦) التسلسل الهرمي لبناء الإستراتيجية

المصدر:

David J. Collis and Michael G. Rukstad, Can You Say What Your Strategy Is?, Harvard Business School Publishing Corporation. April 2008, P3

٣. وضع الأهداف طويلة الأجل:

يمكن تعريف الهدف بأنه ما يريد المصرف تحقيقه وهو نتيجة نهائية لنشاط مخطط ويمثل ما يحتاج إليه المصرف لكي تترجم رسالته الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها، وعليه ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، وعليه فالذي يفرق بين الرسالة والهدف أن الأولى فلسفة وغير محددة ولا يمكن قياسها قياساً مباشراً، أما الأهداف فهي خطوات محددة لتحقيق الرسالة الخاصة بالمصرف، حيث يساعد تحديد الأهداف على تحقيق الآتي^٢:

¹ David J. Collis and Michael G. Rukstad, Can You Say What Your Strategy Is?, Harvard Business School Publishing Corporation. April 2008, P ٣.

^٢ الحسيني عداي فلاح حسن، الدوري عبد الله مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦، ص ٦٢.

- أ- تحديد بيئة المصرف وشرعيته وأسباب وجوده .
- ب- تحديد رسالة المصرف بشكل دقيق.
- ت- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات .
- ث- تقييم الأداء حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المصرف ككل وعلى مستوى الفروع.

وبنفس الاتجاه يمكن تحديد المجالات الرئيسية للأهداف وهي:

- أ-المركز التسويقي .
- ب-الابتكار.
- ت-الموارد المالية من حيث مصادرها واستخداماتها.
- ث-الربحية.
- ج-الإنجاز الإداري والتطوير.
- ح-إنتاجية الموظفين واتجاهاتهم.
- خ-وضع المصرف الحالي والنظرة المستقبلية.
- د-المسؤولية الاجتماعية.

٤. تحديد وتحليل الإستراتيجيات البديلة لتحقيق هذه الأهداف واختيار البديل المناسب منها:

البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المصرف الداخلية والخارجية بما يوفر له القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة^١.

لا توجد مجموعة واحدة من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المصرف، وينبغي هنا التفرقة بين الإستراتيجيات الكلية، والإستراتيجيات الوظيفية، إذ تقوم الإدارة العليا بالإجابة عن الأسئلة التالية تمهيداً لوضع البدائل الإستراتيجية التي تنبثق من السؤال الشامل التالي^٢:

- ما هو الشكل الذي ينبغي أن يكون عليه المصرف في المستقبل؟ والذي تتفرع عنه مجموعة أسئلة، من أهمها :

أ-هل ينبغي أن نبقى في مجال أو مجالات الأعمال الحالية نفسها؟

^١ الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ٢١١

^٢ الركابي، كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص ٢٠٢.

ب- هل ينبغي ترك مجال عمل معين كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المصرف ؟

ت- هل ينبغي أن تصبح أكثر كفاءة أو فاعلية في مجال أو مجالات الأعمال الحالية ؟ وهل ينبغي أن ننمو في مجالات الأعمال عن طريق زيادة حجم الأعمال في السوق؟

ث- هل ينبغي أن نحاول النمو أساساً عن طريق التوسع في مجالات أخرى ؟

ج- هل ينبغي استخدام إستراتيجيات مختلفة في فروع مختلفة من المصرف؟

والخيار الإستراتيجي إما أن يحرك المصرف إلى الأمام، أو يجعله يتراجع إلى الخلف، أو يبقيه ثابتاً مستقراً في بيئته، وهنا لابد من شرح أنواع الإستراتيجيات المصرفية كما سيرد ذلك في المبحث الثالث.

المبحث الثالث

الإستراتيجيات المصرفية وأنواعها

أولاً - نماذج نظرية جاهزة للإستراتيجيات:

توجد عدة نماذج نظرية (قوالب جاهزة) لاختيار الإستراتيجية على مستوى المصرف ككل قدمت من قبل الأكاديميين والاستشاريين وسأعرض بعضاً من هذه النماذج :

١. نموذج Ansoff :

يميل هذا النموذج إلى تبني أربع إستراتيجيات كما يلي^١ :

أ- إستراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المصرف في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات أو الخدمات الحالية في نفس الأسواق.

ب- إستراتيجية تنمية السوق: تعتمد هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات والخدمات الحالية إلى أسواق جديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين، ويحاول المصرف هنا تعديل الخدمات والمنتجات المقدمة من خلال تحسين نوعيتها أو تطوير استخدامات جديدة لها.

ج- إستراتيجية تنمية المنتج: عند تقديم منتجات أو طرح خدمات جديدة إلى الأسواق الحالية يكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج، والابتعاد عن الوظيفة الملازمة للمنتجات الحالية.

د- إستراتيجية التنوع: تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة. وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال عند التطبيق وهي:

١. التنوع الأفقي : الذي يحصل عندما يقوم المصرف بتطوير نشاطه ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاطه الأساسي.

٢. التكامل العمودي : أو تكامل السلسلة من خلال السيطرة على نشاط أعمال لشركة مجهزة أو موزعة في مجال الأعمال، أما في مجال المصارف من خلال فتح فروع ومكاتب عديدة للمصرف.

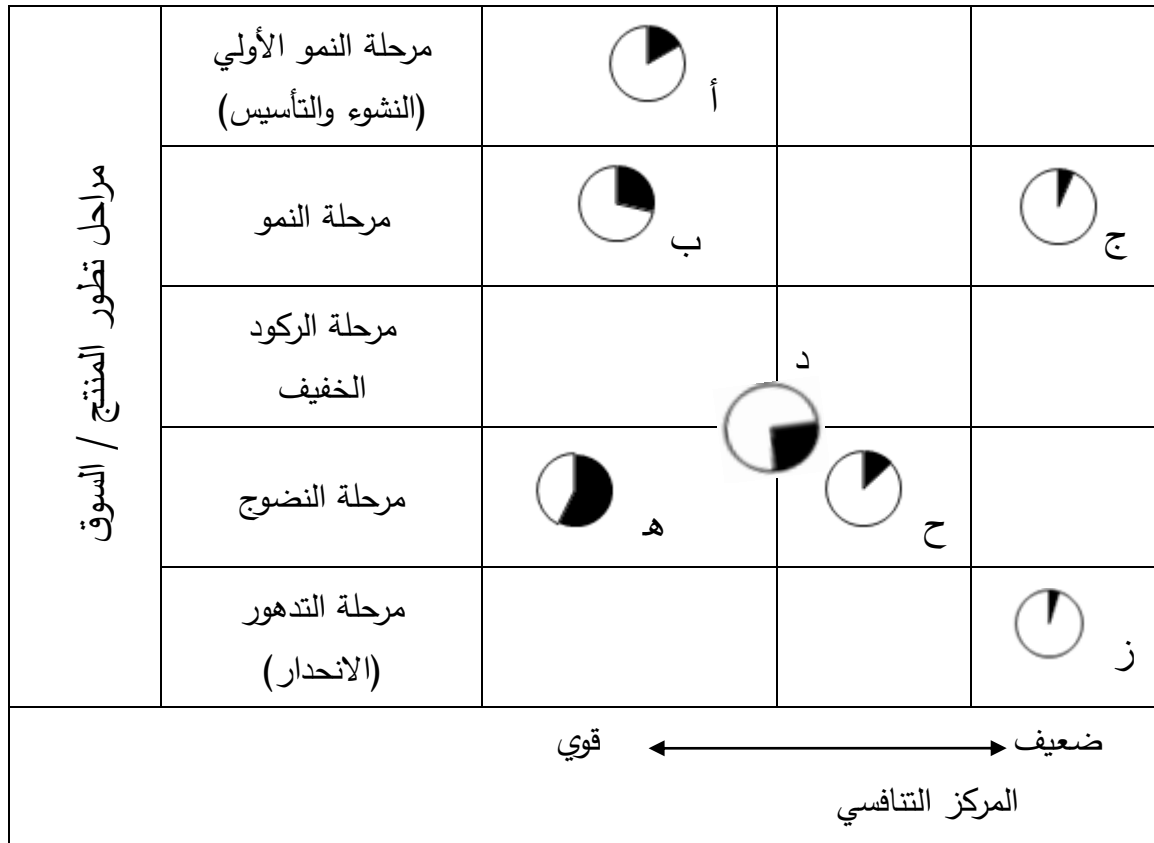
٣. التنوع المختلط : وهو خيار السيطرة والدخول في أنشطة جديدة تماماً تتعلق بمنتجات وخدمات المصرف.

^١ ياسين، غلب سعد ، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوي للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ١٠٩.

٢. نموذج مصفوفة هوفر (Hofer)¹:

جاءت هذه المصفوفة لتلافي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي ماكينزي/جنرال إلكتريك وقد اتصفت بالعديد من نقاط الضعف كعدم توضيح طبيعة الإستراتيجية الملائمة و آلية تطبيقها واعتمادها على عملية تقويم غير موضوعية، ومصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)² التي تحتوي بعدين فقط هما:

النمو في السوق وحصة المصرف في السوق في حين أن هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذها بالحسبان. أما نموذج مصفوفة هوفر (Hofer) كونه النموذج الأكثر تطوراً من المصفوفتين، والتي تتكون من (١٥) مربعاً، تعكس مراحل تطور المنتج /السوق، وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة حصة جميع المصارف في السوق، في حين تبين الأجزاء المظلمة في الشكل (٧) عن حصة المصرف المدروس من الحصة السوقية للمصارف بشكل كلي.



الشكل (٧) نموذج مصفوفة تطور المنتج لهوفر (Hofer)

المصدر: الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥.

¹ الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٣ - ١٩٥

² BCG : Boston Group consultation.

كما تحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة، فالمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي للمصرف. وعند النظر إلى الشكل (٧) نجد أن المنتجات (الخدمات المصرفية) التي تأخذ الحرف (أ) فإنها في مرحلة البدء (النمو الأولى) من مراحل تطور المنتج/السوق والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي. أما المنتجات التي تأخذ الحرف (ب) فإنها في مرحلة النمو و تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من أن حصتها السوقية تكون منخفضة نسبياً، وتتشابه الخدمات المصرفية التي تقع في الموقع (ج) إلا أنها لا تحتل مركزاً تنافسياً قوياً.

المنتجات والخدمات المصرفية التي تأخذ الحرف (د) فهي في مرحلة الركود الخفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول لاستحواذها على حصة سوقية جيدة نسبياً، أما المنتجات التي تأخذ الموقع (هـ) فإنها في مرحلة نضوج الصناعة المصرفية وتحتل مركزاً تنافسياً قوياً نسبياً، كما تتمتع المنتجات التي تأخذ الحرف (و) بمركزاً تنافسياً قوياً نسبياً، ويلاحظ أن كلا من المنتجات التي تقع في (هـ، و) تدر دخلاً نقدياً كبيراً، أما المنتجات التي تحتل الموقع (ز) تقع في مرحلة الانحدار وتحتل مركزاً تنافسياً ضعيفاً.

أما المضامين الإستراتيجية لتحليل مصفوفة هوفر (Hofer) فهي أنه ينبغي على المدراء الإستراتيجيين إيلاء المنتجات التي تقع في الموقعين (أ) و(ب) المزيد من الرعاية والاهتمام كالإنفاق على هذه المنتجات و إتباع استراتيجيات النمو السريع التي تهدف لتحقيق أعلى ربح ممكن، أما المنتجات التي تقع في الموقع (ج) فلا بد للمصرف من العمل على تحويلها إلى مركز تنافسي قوي من خلال الاستثمار الفعال فيها والإستراتيجية الملائمة هنا أيضاً هي إحدى إستراتيجيات النمو، وفيما يتعلق بالمنتجات التي تقع في الموقع (د) فإن أفضل إستراتيجية يمكن إتباعها في ظل حصة سوقية مقبولة هي إستراتيجية النمو المحدودة.

كما يجب الاستفادة من الكتلة النقدية التي تدرها المنتجات التي تقع في الموقعين (هـ، و) واستغلال الفائض منها في تطوير المنتجات التي تقع في الموقعين (أ) و (ب)، في حين أن المنتجات التي تقع في الموقع (ز) فأمامها نوعين من الإستراتيجيات إما الاحتفاظ بتلك المنتجات إذا استطاعت أن تحقق أرباحاً معقولة، أو إتباع إستراتيجية التصفية أو التخلي عنها في حال عدم تحقيق أرباح معقولة.

٣. نموذج Porter للإستراتيجيات العامة:

يفترض Porter وجود ثلاث إستراتيجيات يمكن لكل منظمة أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة ، وهي^١:

(a) - إستراتيجية قيادة التكلفة: وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والخدمات بمعايير نموذجية وتقديم التعاملات بأسعار رائدة في السوق.

(b) - إستراتيجية التميز: من خلال البحث المستمر عن التميز والتفرد بخصائص استثنائية لا توجد عند المصارف المنافسة.

(c) - إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل القطاع المصرفي بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المصرف التسويقي في هذا المجال والعمل على استبعاد المصارف الأخرى ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمصرف، ولتطبيق هذه الإستراتيجية لابد من اختيار أحد البدلين :

الأول هو الاهتمام بمركز التكلفة ليحقق المصرف ميزة بالتكاليف بالمقارنة مع نظرائه في القطاع المصرفي.

أما البديل الثاني فهو من خلال بحث المصرف للتميز في تقديم خدمات ومنتجات لا توجد عند المنافسين.

٤. نموذج إستراتيجية جودة الخدمات المصرفية:

تبنى العديد من المفكرين حديثاً إستراتيجية جودة الخدمات المصرفية بهدف زيادة القدرة التنافسية للبنوك، حيث تتعدد الإستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت والتنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة. تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً فاعلاً أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة في البنك عدة مقومات أهمها:

- استلزام حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك و تنمية ثقافة الجودة.
- اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً وتسويقياً.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية^١.

^١ ياسين ، غلب سعد ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص ١١١.

يمكن أن تجني البنوك العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها ويمكن للبنك من زيادة أرباحه والحصول على نصيب وحصّة سوقية أكبر لأن الخدمة المتميزة تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، وتجعل من زبائن البنك مندوبي بيع في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء^٢.

٥. استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية:

توجد عدة استراتيجيات لعملية التسعير منها ما يلي^٣:

(١) إستراتيجية التسعير المرتفع:

وهي وضع سعر عال للخدمة في البداية، وهي تناسب الخدمات الجديدة للأسباب التالية:

- أ - حجم الخدمة المباعة أقل تأثراً بالسعر في البداية.
- ب- إستراتيجية السعر المرتفع، تجذب أفراد السوق الأقل حساسية للأسعار قبل غيرهم من الذين يتأثرون بالأسعار.

ج- يساعد السعر المرتفع في البداية على إعطاء الخدمة الجديدة صورة الجودة والمكانة.

د- التسعير المرتفع وسيلة لتجربة الطلب على الخدمة حيث من السهل البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه، بينما من الصعب البدء بسعر منخفض ثم رفعه (بحسب رأي مؤيدي هذا التقسيم وهي نقطة خلافية).

(٢) إستراتيجية التسعير للاختراق:

وهي عكس الإستراتيجية السابقة، حيث يتم اللجوء إلى سعر أولى متدن كوسيلة لاستقطاب حصة كبيرة من السوق بأسرع وقت ممكن، ويجب أن تراعى هذه السياسة أحد أو أكثر من هذه الظروف:

- أ - أن كمية الخدمة المقدمة شديدة التأثير بالسعر.
- ب- يمكن التوفير لدرجة كبيرة من تكاليف إنتاج الخدمة أو توزيعها إذا كان الطلب على هذه الخدمة كبيراً.
- ج- ستواجه الخدمة الجديدة منافسة حادة بعد إدخالها إلى السوق.

^١ عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، دورية محكمة بجامعة حسينية بن بو علي بالشلف، الجزائر، العدد ٣، ٢٠٠٥، ص ٢٦٠

^٢ الحداد بدير عوض، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر ١٩٩٩، ص ٣٣٦.

^٣ عماري جمعي، ورقة بحث بعنوان "التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائري"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٤-١٥ كانون الأول ٢٠٠٤، ص ٣٧.

(٣) التسعير حسب القيمة:

لشرح هذه الإستراتيجية لابد من طرح هذا لسؤال والإجابة عليه:

- ما هي المنفعة التي يعلقها الزبون على هذه الخدمة؟

فالفائدة ليست إلا جزء من قيمة الخدمة، وكلما استطاع المصرف إضافة مزايا محسوسة أو غير ملموسة إلى الخدمة زادت القيمة التي يشعر بها الزبون وزاد السعر الممكن طلبه، وتتميز الخدمة الجيدة بربط خدمات أخرى بها، أو بزيادة منافع أخرى غير السعر عليها.

(٤) طريقة الإضافة إلى التكلفة:

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش ربح معين ليؤدي إلى السعر النهائي، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تساهم في جزء معين من إجمالي ربحية المصرف وهو قائم على افتراض أن المصرف قادر على تحديد كلفة كل خدمة بشكل دقيق، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تسهل عملية التسعير إذا كان هيكل التكلفة معروفاً وإذا استعملت جميع المصارف الأسلوب نفسه فإن المنافسة على الأسعار تخف قليلاً إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة عدم أخذ أسعار المنافسين بعين الاعتبار ولا سياسة السعر لدى العميل، كما أن هناك عدم دقة في تحديد التكاليف.

(٥) التسعير حسب الحجم:

يتم وضع السعر بشكل منخفض وتنافسي جداً بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن لشراء هذه الخدمة، على افتراض أن التكلفة الكلية للمصرف لا تتغير بتغير حجم الخدمة، وأن اقتصاديات الحجم سوف تؤدي إلى الربحية.

(٦) التسعير بسعر السوق:

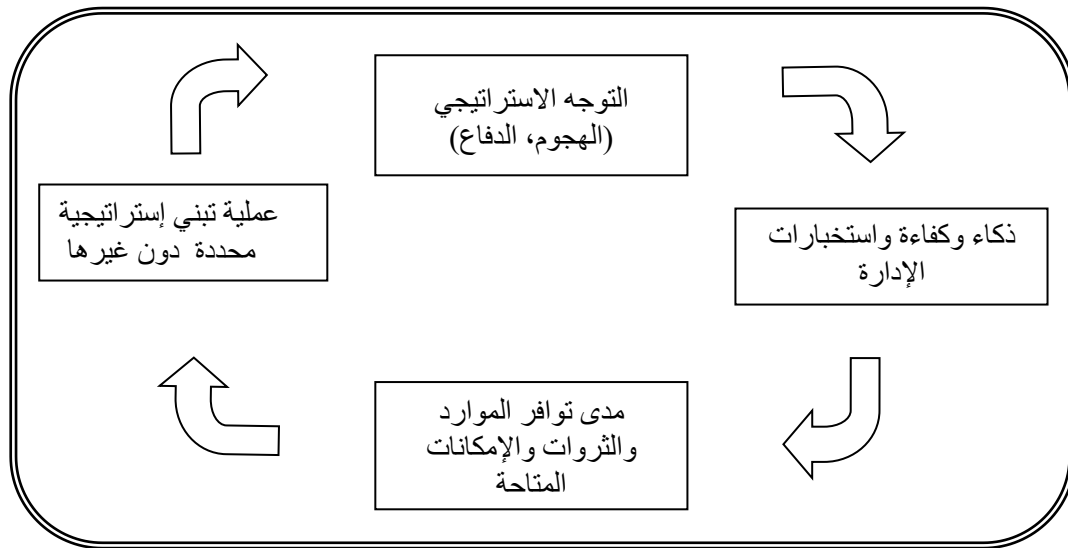
باستخدام هذا الأسلوب يفقد المصرف المبادرة في التسعير ويتركها إلى المصارف المنافسة الأخرى، حيث تضع هي الأسعار وغالباً ما يكون المصرف الرائد هو الواضع للسعر، وهي شائعة بين المصارف لعدم المعرفة الدقيقة لتغير تكاليف أسعار الخدمات الحالية، حيث يتم تغير أسعار الخدمات الحالية للمصارف كما يلي:

أ - تغير أسعار بناء على مبادرة المصرف نفسه.

ب- التجاوب مع تغير أسعار المنافسين.

ج- التجاوب مع الأنظمة والقوانين التي تؤثر على التسعير، إذ أن التجاوب مع قرارات التسعير عند اتخاذه بأخذ بعين الاعتبار مجموعة من ردات الفعل لهذه القرارات الصادرة من مجموعات مختلفة كالزبائن، الموظفين و المنافسين.

أما عن محددات تبني إستراتيجية معينة دون غيرها فتتأثر هذه العملية بعدة مؤثرات يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (٨)، حيث يبدأ التوجه الاستراتيجي من خلال عمل الإدارة العليا التي يجب أن تتحلّى بمهارة فكرية عالية منطلقاً من تقديرها للموارد والإمكانات المتاحة ودراسة وضع المنافسين في السوق ودراسة المخاطر والفرص لتبدأ عملية تبني إحدى الاستراتيجيات (الهجومية، أو الدفاعية) مع الإشارة إلى وجود فترة يسودها إستراتيجية مختلطة بين الهجوم والدفاع^١.



الشكل رقم (٨) العوامل المؤثرة على نوع الإستراتيجية المتبناة

المصدر:

Tomaž Kolar, Reapplying Warfare Principles To Marketing Strategy, Faculty of Economics, University of Ljubljana, 2006, p 4

- تعرضت نماذج الإستراتيجيات الجاهزة إلى كثير من الانتقادات كونها تمثل قوالب جاهزة تعالج حالة أو حالات متشابهة من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، لذلك لابد من عرض الإستراتيجيات البديلة الأخرى .

¹ Tomaž Kolar, Reapplying Warfare Principles To Marketing Strategy, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia, Vol. 25 Iss: 3, pp.203 – 216, 2006, p 207.

ثانياً- البدائل الإستراتيجية على مستوى المصرف ككل :

قدم (Al Ries,Jack Trout) أربع استراتيجيات للمصارف في تعاملاتها، كل إستراتيجية تتناسب مع ترتيب المصرف في السوق وإمكاناته يمكن توضيحها بالمربع الاستراتيجي الموضح بالشكل التالي :



الشكل رقم (٩) المربع الاستراتيجي - المصدر :

Al Ries, Jack Trout, Marketing Warfare, McGraw-Hill Professional, New York ,2006 ,p60

يمكن توضيح مكونات المربع الاستراتيجي من خلال الجدول رقم(٣).

الجدول رقم (٣) مكونات المربع الاستراتيجي

الإستراتيجية الدفاعية تقوم بها المصارف المستولية على السوق (المصارف القادة) من خلال العمل على إحباط استراتيجيات المصارف المنافسة.	
الإستراتيجية الهجومية تقوم بها المصارف التي تحتل المرتبة الثانية في السوق حيث تهاجم المصارف القادة من خلال البحث عن نقاط الضعف في استراتيجيات المصارف القادة والعمل على مهاجمتها.	
إستراتيجية الإحاطة بالمنافسين ويستخدمها المصارف حديثة العهد من خلال الدخول إلى أسواق بعيدة عن التنافس كونها لا تملك القوة بعد على منافسة المصارف القادة والمهاجمة .	
إستراتيجية حرب العصابات وتقوم بها المصارف ذات الصفة المحلية ولا تمتلك فروعاً خارج البلد حيث تركز كافة خدماتها بما يتناسب مع خصائص العملاء المحليين.	

المصدر :

Al Ries, Jack Trout, Marketing Warfare, McGraw-Hill Professional, New York ,2006 ,p60

حيث يلاحظ من خلال هذا النموذج دراسته الجيدة للمنافسين وإتباع استراتيجيات تلائم الوضع الحالي للمصرف بما يتناسب مع إمكانياته .

- تعددت التصنيفات والتسميات للبدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة (المصرف) ككل إلا أن معظم التصنيفات والكتابات الإستراتيجية شملت أربعة إستراتيجيات رئيسية وهي¹ :

- إستراتيجية الاستقرار .
- إستراتيجية النمو الهجومية.
- إستراتيجية التراجع الدفاعية.
- الإستراتيجية المختلطة.

يبين الجدول رقم (٤) هذه الأنواع من الإستراتيجيات وأهداف استخدامها، ولأهمية هذه البدائل في الدراسة سيتم مناقشتها في المحاور القادمة.

الجدول رقم (٤) أنواع الإستراتيجية وأهداف استخدامها

الإستراتيجية	الأهداف	الاستخدام
١ النمو	لزيادة المبيعات والعوائد، التوسع في فعاليات المصرف وزيادة الموجودات	نمو السوق الحالي والازدهار الاقتصادي
٢ الاستقرار	زيادة الربحية	صناعة ناضجة، وبيئة مستقرة
٣ الدفاعية	البقاء، وتقليل التكلفة وتقليل الخسائر	الأزمات والخسائر الشديدة
٤ المختلطة	زيادة العوائد وتقليل التكلفة	التحولات الاقتصادية في المصارف الكبيرة متعددة الأقسام

المصدر:

Rue. L. W and Holland. P.g., "Strategic Management Concepts and Experience", New York, McGraw-Hill Company, 1998.

ولابد من شرح كل إستراتيجية على حدى:

١. إستراتيجية الاستقرار (الثبات):

تتناسب هذه الإستراتيجية مع المصارف الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، ويركز المصرف كل موارده في مجال الأنشطة الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، ويحافظ المصرف على ذات

¹ Rue. L. W and Holland., Strategic Management Concepts and Experience, New York, McGraw-Hill Company, 1998.p140

الرسالة والأهداف ، وهي ببساطة تزيد من معدلات الأداء بنفس النسب تقريباً سنوياً، وتهدف القرارات الإستراتيجية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية. ومن استراتيجيات الاستقرار^١:

- **إستراتيجية عدم التغير:** وهي تعني استمرار المصرف بنفس المسار دون أي تغيير يذكر.
- **إستراتيجية الربح :** وتنطلق هذه الإستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.
- **إستراتيجية التوقف أو التريث:** وهي تتطوي على خفض المصرف لمستوى أهدافه لدرجة تسمح له بدعم موارده في حالة استنزاف موارده وطاقته.
- **إستراتيجية الحركة مع الحيطه والحذر:** وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل البيئة الخارجية.
- **إستراتيجية الحصاد:** ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.
- **إستراتيجية النمو التدريجي:** وهي أن تقوم الإدارة المصرفية العليا بانتقاء الأنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع الاستقرار.

في حال ما إذا كانت إستراتيجية المصرف هي إستراتيجية استقرار تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية، بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي ينتهجها المصرف كإستراتيجية.

٢. إستراتيجية النمو:

تحظى استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مدراء الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح وينطبق هذا على القطاع المصرفي حيث يعد النمو مؤشراً على نجاح المصرف إستراتيجياً، ويعبر عن إستراتيجية النمو بأنها الإستراتيجية التي يتبعها المصرف عندما يسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافه السابقة من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة ، كما تتطلب هذه الإستراتيجية

^١ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٠٦.

جهوداً إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار وفق إمكانيات المصرف، حيث يحقق النمو والتوسع للمصرف القيادة والسيطرة في السوق أي تعزيز المركز التنافسي له. أما أنواع إستراتيجية النمو فيمكن تلخيصها كما يلي:

- ✓ **إستراتيجية التركيز:** حيث يتم تبني هذه الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:
- التركيز على العملاء من خلال الاعتماد على العملاء الحاليين وجذب عملاء المنافسين وجذب عملاء جدد لم يتعاملوا مسبقاً مع المصارف.
- التركيز على الخدمات المصرفية من خلال:
- ☒ تباين واختلاف المنتجات /الخدمات عما يقدمه المنافسون.
- ☒ تنمية وتطوير استخدامات جديدة للخدمات المقدمة.
- ☒ تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

- التركيز على التكنولوجيا في الأعمال والاستثمارات المصرفية.
- ومن أهم مزايا إستراتيجية التركيز هو حصول الإدارة المصرفية على التدأوب من حيث الخبرة والتجربة الكبيرة إلا إنها يعاب عليها عدم التنوع مما يؤدي لزيادة المخاطر التي قد تتعرض لها نتيجة ظهور تشريعات جديدة أو ظهور منافسين جدد يعملون في المجالات نفسها.
- ✓ **إستراتيجية التكامل:** تعد إستراتيجية التكامل من إستراتيجيات النمو المحبذة في المصارف خاصة وإنها تدر على المصارف أرباح إذا ما نفذت بشكل فعال، وهناك نوعين من التكامل، التكامل العمودي الذي يشير إلى السيطرة التامة على الخدمات المطروحة للمستهلك النهائي أما إستراتيجية التكامل الأفقي فتتم من خلال الدخول إلى ميادين عمل جديدة وطرح منتجات جديدة أو طرح نفس المنتجات لكن في أسواق جديدة^١.

- **في حين يرى بعض الباحثين أن الإستراتيجية الهجومية تكون متبناة من قبل البنوك الطموحة** التي ترغب بأن يكون موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق المصرفي، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التوسع والانتشار والتحكم والسيطرة على السوق المصرفي بشكل يحقق مصالح المصرف الحالية والمستقبلية، وتشمل على الإستراتيجية على عدة استراتيجيات فرعية وهي^٢:

^١ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٠٧.

^٢ عمري جمعي، ورقة بحث بعنوان " التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائري"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٤-١٥ كانون الأول ٢٠٠٤. ص ٤٤.

✓ إستراتيجية التوسع الجغرافي: وتعني توسيع شبكة الفروع العاملة في مجال تقديم الخدمات المصرفية ونشرها.

✓ إستراتيجية اختيار الأسواق: وتهدف هذه الإستراتيجية منافسة المصارف الأخرى بجذب زبائنهم، والعمل على الحصول على نصيب من حصتها السوقية إضافة إلى جذب عملاء جدد في السوق الذي يعمل فيه المصرف حالياً.

✓ إستراتيجية السوق الجديدة: وتعني جذب زبائن من أسواق جديدة لم يكن المصرف مهتماً بها من قبل عن طريق تنمية الأسواق وفتح الفروع الجديدة لدى العملاء المرتقبون.

✓ إستراتيجية قيادة السوق: تستعمل هذه الإستراتيجية البنوك ذات الحجم الكبير والتي تستطيع أن تؤثر في السوق المصرفي والقادرة على التأقلم مع ردود أفعال البنوك الأخرى المنافسة له.

✓ إستراتيجية التحدي: وتعني هذه الإستراتيجية القيام بتحدي المصرف الرائد في السوق المصرفي بهدف الحصول على حصة سوق.

✓ إستراتيجية الهيمنة المصرفية: وهدف لتحقيق التحكم والسيطرة الكاملة على السوق المصرفي عن طريق تكوين تكتلات مصرفية أو تحالفات لحماية المصالح المشتركة للمصارف.

✓ إستراتيجية المنتجات الابتكارية الجديدة: تتطلب هذه الإستراتيجية توفر المصرف على أجهزة وهياكل وكفاءات بحث متطورة تستطيع التفوق من خلال تقديم الأفكار والخدمات الجديدة في مجال العمل المصرفي.

✓ إستراتيجية صناعة الفرص والعملاء والأسواق: وترتكز على قيام البنك بصناعة السوق وتكوين عملاء في هذه الأسواق والحكم الكامل في إشباع حاجياتهم.

تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هذه الإستراتيجية (إستراتيجية النمو لهجومية) على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المصرف^١.

٣. إستراتيجية التراجع الدفاعية:

^١ فرحات احمد، إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها، مقالة منشورة على موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

www.hrdiscussion.com بتاريخ ٠١،٠٣،٢٠١١.

تتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد من الخدمات أو الفروع إن اضطر الأمر، حيث تركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد الخدمات ذات التدفق النقدي السلبي، وتعد إستراتيجيات الانكماش مرحلة حرجية في حياة المنظمة (المصرف) في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل والأخذ بواحدة من الإستراتيجيات الناجحة أو فشلها وخروجها من دائرة المنافسة. ومن إستراتيجيات الانكماش أو التراجع^١:

- **إستراتيجية التحول:** تتبع هذه الإستراتيجية عندما تكون المشكلات منتشرة ولكنها ليست كثيرة في المصرف وهي تتطوي على مرحلتين، الأولى الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف والثانية مرحلة الدعم والاستقرار والتي تتطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المصرف الجديد.
 - **إستراتيجية التجريد:** من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات المصرف إلى تدني أداء أحد الفروع أو إحدى الخدمات، في هذه الحالة يقوم المصرف ببيع أو تصفية هذا الفرع أو التخلي عن هذا المنتج أو الخدمة.
 - **إستراتيجية المنظمة الأسيرة :** تشبه هذه الإستراتيجية إستراتيجية التجريد ويقوم المصرف هنا ببيع ٧٥٪ من حصته في الفرع الخاسر إلى مصرف آخر أو منظمة أخرى ويصبح أسيراً لها في كل قراراته.
 - **إستراتيجية التصفية:** تمثل هذه الإستراتيجية الملاذ الأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات التراجع ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.
- إذاً يلجأ المصرف إلى إستراتيجية التراجع الدفاعية عندما يكون موقعه التنافسي ضعيفاً والنتائج عن ضعف المصرف نفسه والذي يؤدي إلى انخفاض المبيعات وبالتالي تحقيق أرباح أقل، وعليه فأن هذه الإستراتيجية تعطي فرصة للمنظمة لتحسين أدائها، لأن هناك العديد من الأسباب لاعتماد هذه الإستراتيجية منها^٢:

١. يواجه المصرف مشاكل مالية، وهذه المشكلة تنتج من حقيقة أن بعض فروع المصرف أو أقسامه الرئيسية تعمل بكفاءة وفاعلية أقل من المتوقع.

^١ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤١٧.

^٢ الزعبي ماجد، تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو بدلالة النجاح- دراسة تطبيقية لأداء عينة من مدراء الإدارة العليا في البنوك الأردنية، مرجع سابق الذكر، ص ٥٧.

٢. توقع المصرف أوقات صعبه، بسبب بعض العوامل مثل دخول منافسين جدد للسوق، التغير في التشريعات الحكومية.

٣. لدى المالكين فرص بديله للربح عن طريق البيع لأسهمهم.

فالمهدف الأساسي للاستراتيجيات الدفاعية هو تقليل التكلفة، حيث تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق هذه الإستراتيجية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المصرفين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعة، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المصرف بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنمية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها^١.

٤. الإستراتيجية المختلطة:

الإستراتيجية المختلطة أو المركبة أو التوفيقية وهي عبارة عن خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيس لها أو مع رسالتها، وقد يستخدم المصرف أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت، فقد يتخلى المصرف عن أحد فروعهِ ويعمل على مد الفرع الآخر ويتوسع بخدماته لكونه راجحاً^٢.

عند إتباع الإستراتيجية المختلطة يعمد المصرف إلى تبني إستراتيجية التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع) إذ تهدف هذه الإستراتيجية إلى توافق وتكيف إمكانيات المصرف وظروفه الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقع المصرف زيادة كبيرة في الطلب على منتجاته وخدماته، فيتبنى إستراتيجية التوسع لمواجهة زيادة الطلب ، وإذا توقع المصرف أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم (من خلال طرح معدلات فائدة مرتفعة مثلاً على نوع معين من الودائع أو من خلال طرح قروض جديدة في السوق إلى غير ذلك)، فيأخذ المصرف بإستراتيجية التميز في الجودة، أي يعمل على رفع مستوى الجودة والسعي للحصول على جوائز في هذا المجال، فالمصرف في هذه الحالة يتبنى إستراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على موارده، لكي يتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات يتوقعها في البيئة المحيطة به،

^١ فرحات احمد، إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها، مرجع سبق ذكره ، www.hrdiscussion.com

^٢ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص٤١٦.

والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي ينجح المصرف في تحقيق هذا التكيف عليه أن يتفاعل ويراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.

في ظل هذه الإستراتيجية العامة والمتنوعة التي يعتمد عليها المصرف فإن إدارة الموارد البشرية تبني إستراتيجيتها على أساس استقطاب الأفضل والأنسب وذا الكفاءة العالية والتميز من الموارد البشرية، وتولي العناية الفائقة بهذه الموارد من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحية، فهي تتعامل مع نوعية مميزة من العناصر البشرية، مطلوب منه تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية من حيث الكم والكيف^١.

وهناك إستراتيجية فرعية يمكن أن يلجأ إليها المصرف إضافة للاستراتيجيات الرئيسية الأربعة السابقة: وهي إستراتيجية الاندماج المصرفي:

حيث أدت العولمة إلى نشوء هذه الإستراتيجية، ويمكن أن يتبناها المصرف لزيادة القدرة التنافسية من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح، ومحصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع والحفاظ على البقاء والاستمرار وزيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق العالمية والمحلية ويمكن تلخيص النتائج التي تسفر عنها إستراتيجية الاندماج في النقاط التالية^٢:

١. إن إستراتيجية الاندماج المصرفي وخاصة فيما بين البنوك الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع بالاعتماد على التقدم التكنولوجي في عمليات البنك واستقطاب أفضل الكفاءات وزيادة الثقة الأتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها.
٢. التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر للإيرادات وتهيئة الظروف لتتوسع الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي ودعم نشاطه وزيادة حجم الودائع وتنوع مصادره.
٣. خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية.
٤. زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحري الخدمات المصرفية.
٥. زيادة القدرة على المخاطرة في ظل سياسة التحرر المالي.

^١ عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص ٦٧.

^٢ بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٤-١٥ كانون الأول ٢٠٠٤، ص ١٤١

إن إستراتيجية الاندماج لا تقتصر على البنوك الصغيرة والمتوسطة وإنما تشمل اهتمام إدارات البنوك الكبيرة الحجم ذات المركز التنافسي في الأسواق العالمية، كما امتدت عمليات الاندماج عبر الحدود وخير مثال على ذلك اندماج بنك دويتش الألماني و بانكرز تراست الأمريكي في سنة ١٩٩٩ وقد بلغت قيمته ٩.٢ مليار دولار، وهكذا فإن عدد البنوك الأمريكية على سبيل المثال في انخفاض مستمر نتيجة تبني إستراتيجية الاندماج، ويوجد عدد قليل من البنوك تسيطر على جزء كبير من الموارد المصرفية.

أما عن ايجابيات وسلبيات هذه الإستراتيجية فقد جرت معظم الدراسات حول الآثار والنتائج الناتجة عن إستراتيجية الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت بشكل خاص الأثر على كفاءة التكاليف والربح وقيمة الأسهم وأسعار الفوائد على الودائع وأظهرت تحقيق انخفاض في التكاليف طبقاً للتوقعات في البنوك المندمجة وزيادة في كفاءة التكاليف في بعض الحالات، كما أظهرت الدراسات تحسناً في نسبة العائد على الموجودات في حالات كثيرة وهنا لابد من الإشارة إلى أن الاندماج لا يؤدي بالملء إلى خلق كيانات ناجحة وقوية، فاندماج مصرفين ضعيفين قد يؤدي إلى خلق مصرف كبير وضعيف^١.

ثالثاً: متطلبات نجاح المصرف في تنفيذ استراتيجياته:

نجاح البنك في تنفيذ استراتيجيات التطوير بكافة محاورها بكفاءة وفاعلية، أمر مرهون بتوفير الكوادر البشرية عالية التأهيل، معززة بتقنيات مصرفية معاصرة، وهو ما يتطلب تبني عدد من السياسات المتكاملة للوصول إلى نموذج مصرفي فعال^٢:

أ - تدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الإنترنت والتقنيات عالية التكنولوجيا وغيرها.

ب - ترسيخ المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

ج - تطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

^١ خضر حسان، الدمج المصرفي، جسر التنمية، دورية شهرية يصدرها المعهد العربي للتخطيط، الكويت، الإصدار ٤٥، ايلول ٢٠٠٥، ص ١١.

^٢ الكيلاني مهدي، استراتيجيات التغير في العمل المصرفي، بحث قدم الى المؤتمر العلمي الرابع الريادة والابداع - استراتيجيات العمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية، جامعة فيلادلفيا، عمان الاردن، ١٥-١٦-٣-٢٠٠٥، ص ١٨

يضاف إلى ما تقدم عدد من الدعائم الأساسية التي تمثل إستراتيجية التطوير في القطاع المصرفي لمواجهة تحديات العولمة وهي^١:

1- التميز باعتباره سمة العصر:

ويتحقق التميز بشكل عام عن طريق تقديم ما يلي:

- الاختيار الجيد للقطاع التسويقي المستهدف.

- تقديم اقل الأسعار.

- تقديم خدمات إضافية تبرر ارتفاع الأسعار عن المنافسين.

وتتحقق الميزة التنافسية عن طريق إتباع الاستراتيجيات التي تحقق ما يلي:

أ- التميز عن طريق المنتج (نوع الخدمة) : أي أن المنتج الذي يقدمه المصرف يكون متميزا عن سائر القطاع في بعض جوانبه سواء في الكم أو في الكيف.

ب- التميز عن طريق الخدمة (جودة الخدمة): أي تميز المنتج المصرفي المقدم للعملاء بخدمة جيدة من ناحية الدقة والسرعة والكفاءة،....، وغيرها .

ج -التميز عن طريق الأفراد: أي أن تقدم الخدمات المصرفية عن طريق طاقات بشرية متميزة بالكفاءة والعلم والوعي .. الخ.

2-استخدام تقنية المعلومات:

يرتبط نجاح وتفوق المؤسسات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين على قدر استخدام تكنولوجيا المعلومات بما أصبح حتمية تفرضها ظروف الحال و يعتمد استخدام تكنولوجيا المعلومات على عاملين:

الأول : إمكانات مادية تتمثل في وسائل التقنية الحديث، وهي تحتاج إلى موارد مالية تستطيع أن تتحملها المصارف بسهولة نظراً للإمكانات الجيدة التي تتاح للمصارف.

الثاني : كفاءات بشرية يمكنها استخدام هذه الوسائل بمهارات عالية.

3-تحقيق المعايير العالمية:

أصبحت المصارف العربية الآن مطالبة أكثر من أي وقت مضى بضرورة تحقيق معايير الجودة العالمية سواء في منتجاتها المصرفية أو في نمط تعاملها مع الكفاءات البشرية ما يستدعي القيام بجهود كبيرة ومتواصلة لتحسين الخدمات المقدمة بغرض استيفاء مقومات تلك المعايير العالمية. وتشترط حالياً كثيراً من الجهات الدولية ضرورة حصول المنشأة على شهادة الأيزو العالمية ISO 9000 التي تمنحها منظمة المعايير الدولية كما تناولت مقررات بازل Basle المعايير الدولية الخاصة بكفاية رأس المال في المصارف التجارية وهو ما يجب أن تلتزم به المصارف العربية بالطبع سواء كانت إسلامية أو تقليدية.

^١ الابجي، كوثر، إستراتيجية التطوير في القطاع المصرفي العربي في مواجهة تحديات العولمة، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الرابع لاستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فلاديفيا، الأردن، ١٥-١٦/٣/٢٠٠٥ ص ١٢.

4-رفع كفاءة العنصر البشري:

لا يستغنى مصرف ناجح عن قوة بشرية ذات خصوصية متميزة من ناحية الكفاءة، فهذا العنصر هو مَنفذ إستراتيجية الإدارة وسياساتها، والاهتمام بهذا العنصر الحيوي يجب أن يلاقي الأهمية الملائمة لقدر وعظم تأثيره على نجاح تطبيق إستراتيجية المصرف، ويجب أن تعمل الإدارة الناجحة على تطوير جميع أنواع مهارات المستويات الإدارية المختلفة في كافة المستويات، وهذه الأنواع هي:

■ المهارات الفنية:

هذه المهارات قد تقتصر على التدريب على استخدام تقنيات الحاسب واستخدام البرامج والنظم المتقدمة ، وقد ترتبط بالتعلم والتدريب في مجالات فنية يحتاجها العمل وما شابه ذلك.

■ المهارات السلوكية:

وتمثل في القدرة على القيادة وبناء الروح المعنوية لدى المرؤوسين والتدريب والتطوير وتفويض السلطات.

■ المهارات الإدارية الفكرية:

تعني المهارات الفكرية قدرة الإدارة على وضع صورة عامة للمصرف ككل والعلاقات بين أقسامه المختلفة وضمان أداء المهام المطلوب القيام بها، وذلك من خلال التخطيط، التنظيم، الرقابة، تطوير النظم، تحليل المشكلات، اتخاذ القرارات، التنسيق وتفويض السلطات.

5-الابتكار والإبداع في مجال الخدمات المصرفية:

لا بد من البحث المستمر عن خدمات جديدة وفق ما تتطلبه احتياجات العصر ويتوافق أيضاً مع رغبات العملاء.

6-التحالفات الإستراتيجية بين المصارف العربية:

ظهرت التحالفات الإستراتيجية في النصف الأخير من القرن الماضي بشكل متزايد من أجل دعم الكيانات المتوسطة والضخمة على حد سواء، وهي بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المشروعات المتنافسة، وتحتاج المصارف إلى مثل هذه التحالفات حتى يمكنها الصمود والاستمرار أمام تيارات العولمة التي قد تؤثر على أنشطتها أو تؤدي إلى تقلصها ويجب أن تعتبر التحالفات الإستراتيجية بين المصارف جميعها ضرورة قصوى حيث يجمعها أهداف إستراتيجية عامة تضمن لها البقاء والاستمرار والتطور بما يمكنها من مواجهة تداعيات العولمة.

مقدمة :

قدم الباحث في هذا الفصل تعريفاً بالجهاز المصرفي السوري موضعاً أثر الدولة من خلال المصرف المركزي والتشريعات والمراسيم على آلية عمل المصارف (العامة والخاصة) على وجه الخصوص، كما عمد الباحث من خلال المؤشرات المدروسة بتقسيم المصارف الخاصة بحسب استراتيجياتها (الهجومية، الدفاعية، المختلطة)، بالإضافة إلى دراسة عدة مؤشرات لتقييم أداء المصارف الخاصة المدروسة كما هو موضح بالتفصيل في المبحث الثالث، ومن ثم تم اختبار فرضيات البحث والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

انقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: نشوء المصارف الخاصة في سورية
- المبحث الثاني: تحليل استراتيجيات المصارف الخاصة العاملة في سورية.
- المبحث الثالث: مؤشرات أداء المصارف الخاصة المدروسة.
- المبحث الرابع: اختبار الفرضيات .
- النتائج .
- التوصيات.

المبحث الأول

نشوء المصارف الخاصة في سورية

- بنية النظام المصرفي السوري:

أخذت التشريعات المالية والنقدية دوراً بارزاً في عمليات الإصلاح، وذلك لأهميتها في تحريك عجلة الاقتصاد، وجذب الودائع السورية في الخارج واستقطابها لرفد القطاع المالي والمصرفي السوري الذي يساهم ١٠٪ من الناتج المحلي السوري، وبالرغم من حداثة تجربة المصارف الخاصة العاملة حالياً في سورية، إلا أن العمل المصرفي الخاص في سورية ليس بالجديد فهو وريث تقاليد مصرفية عريقة وحجم مصرفي كبير وصل في مطلع الستينات من القرن الماضي وقبل التأمين إلى ما يقارب ٥٠ مصرفاً ومن جنسيات متنوعة وفروع مختلفة^١.

إن نجاح العمل المصرفي يتطلب منظومة عمل متكاملة من المؤسسات المالية التي تشكل الأركان الأساسية لعمل هذه المنظومة، حيث صدر في سورية عدد من التشريعات والقوانين الناطمة لاستحداث مثل هذه المؤسسات ومن هذه القوانين والتشريعات^٢:

- ✓ القانون رقم (٢٨) لعام ٢٠٠١ القاضي بإحداث المصارف الخاصة .
- ✓ المرسوم رقم (٣٥) لعام ٢٠٠٥ القاضي بإحداث المصارف الإسلامية .
- ✓ المرسوم التشريعي رقم (٤٣) لعام ٢٠٠٥ القاضي بإحداث مؤسسات التأمين بما فيها مؤسسات التأمين التكافلي الإسلامي.
- ✓ القانون رقم (٢٤) لعام ٢٠٠٦ الخاص بالسماح بإحداث شركات ومكاتب صرافة .
- ✓ المرسوم رقم (١٥) لعام ٢٠٠٧ الذي يسمح بإحداث مؤسسات مالية للتمويل الصغير والمتناهي في الصغر والهادف إلى إيصال خدمات الائتمان المصرفي إلى الطبقات الاجتماعية الفقيرة.
- ✓ قرار مجلس النقد والتسليف رقم ٣٤٤ / م / ن / ب ٤ لعام ٢٠٠٧ الخاص بإلغاء المصارف القائمة في المناطق الحرة وتحويلها إلى فروع للمصارف المرخص لها بموجب القانون / ٢٨ / لعام ٢٠٠١
- ✓ القانون رقم (١٧) لعام ٢٠١٠ الخاص بالسرية المصرفية.

^١ الشلاح راتب، المصارف الخاصة الواقع والأفاق، جمعية العلوم الاقتصادية، ندوة الثلاثاء الاقتصادية ٣٠-١-٢٠٠٧.

^٢ النشرة الإحصائية الربعية ٢٠١٠ ص ح.

تقسم المصارف السورية إلى :

١. مصرف سورية المركزي:

الذي يشكل السلطة النقدية العليا في سورية حيث تم تأسيس مجلس النقد والتسليف ليصبح السلطة المسؤولة عن رسم معالم السياسة النقدية وذلك حسب القانون ٢٣ لعام ٢٠٠٢^١. ويسعى مصرف سورية المركزي إلى تحقيق الأغراض التالية:

١. يمارس مصرف سورية المركزي لحساب الدولة امتياز إصدار النقد.
٢. يعمل كمصرف للدولة ويمارس مهامه ضمن أراضي الجمهورية العربية السورية وخارجها.
٣. يقوم مصرف سورية المركزي بإصدار سندات الخزينة وكافة الأعمال المالية المتعلقة بالقروض التي تصدرها الدولة وخدمتها، ويساهم المصرف في مفاوضات القروض الخارجية المعقودة لحساب الدولة و يساعد الحكومة وممثليها في علاقاتهم المالية مع المنظمات ذات الطابع المالي .
٤. القيام بسائر العمليات المصرفية العائدة للدولة أو لمؤسساتها التي تخضع لأحكام قانونية خاصة وطبقاً لأحكام النصوص الواردة في هذه القوانين وبضمانة الدولة وإدارة مكتب القطع.
٥. المساهمة في مفاوضات الاتفاقات الدولية للمدفوعات والقطع والتقاص ويكلف بتنفيذها ويعقد جميع الاتفاقات التطبيقية الضرورية لتنفيذ الاتفاقات المذكورة.
٦. ينفذ الاتفاقات لحساب الدولة ومؤسساتها العامة ذات الطابع الاقتصادي التي تأخذ على عاتقها جميع الخسائر والنفقات والعمولات والفوائد والأعباء من أي نوع كانت والتي تضمن لمصرف سورية المركزي تسديد جميع خسائر القطع وغيرها من الخسائر التي يتحملها المصرف في هذا السبيل .
٧. ينظم عند الضرورة أعمال المصارف وسائر المؤسسات المالية التي تخضع لمراقبة الدولة أو تتمتع بضماناتها.
٨. كما يحق له توفير تسهيلات استثنائية لها عند الضرورة، وذلك بناء على اقتراح مجلس النقد والتسليف وموافقة وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية^٢. و يلجأ المصرف المركزي لتحقيق مهامه إلى بعض الأدوات مثل^٣: بيع وشراء السندات الحكومية بهدف تحقيق الاستقرار في حجم الكتلة النقدية و تحديد أسعار الفائدة الممنوحة على القروض مابين المصارف من جهة ، وما بينها وبين

^١ القانون ٢٣ لعام ٢٠٠٢ دمشق ص ١.

^٢ قانون النقد والتسليف رقم ٢٣/، ٢٠٠٢، ص ١-٢ .

^٣ الشعار نضال ، ٢٠٠٢ - تساؤلات اقتصادية - دار الضاد للطباعة، حلب، ص ٨٦-٨٧.

المصرف المركزي، و تحديد حجم احتياطات المصارف المودعة لديه، بالإضافة إلى ممارسة الضغوط الأدبية مع مديري المصارف لتوجيههم نحو سياسة نقدية معينة، والقيام بالعمليات النقدية المباشرة عن طريق بيع وشراء أصول وممتلكات وتداول العملات المحلية والأجنبية. كما يحدد المصرف المركزي هوامش الاقتراض وأسعار الفائدة لدى الوسطاء الماليين على مختلف أنواعهم.

٢. المصارف الحكومية:

المصارف الحكومية وعددها ستة كانت تسيطر على السوق المصرفية في سورية حتى عام ٢٠٠٣، حين بدأت المصارف الخاصة بدخول السوق فعلياً و كانت هذه المصارف تعمل على مبدأ التخصص بحسب ما يدل عليها اسمها، لكن في السنتين الأخيرتين بدأت بعض المصارف الحكومية بالاتجاه نحو الشمولية في العمل أسوة بالمصارف الخاصة^١. حيث اعتمدت تخصصية المصارف الحكومية السورية بالقرار الوزاري رقم ٨١٣ تاريخ ١٠/٢٩/١٩٦٦، الذي أقر تنظيم الجهاز المصرفي على أساس التخصص المصرفي في خدمة القطاعات الإنتاجية والنشاطات المختلفة كالآتي^٢:

١. المصرف التجاري السوري: التخصص في تمويل النشاط التجاري الداخلي والخارجي.

٢. المصرف الصناعي: تمويل القطاع الصناعي العام والخاص.

٣. مصرف التسليف الشعبي: تمويل عمليات التجارة الداخلية المتوسطة الحجم والنشاط، إضافة إلى تمويل ذوي الدخل المحدود والمهن الحرة والحرف الصغيرة الحجم.

٤. المصرف العقاري: تمويل مشاريع السكن والسياحة للقطاعين العام والخاص إلى جانب القطاع التعاوني السكني.

٥. المصرف الزراعي التعاوني: تمويل القطاع الزراعي والجمعيات الزراعية التعاونية.

٦. صندوق توفير البريد: قبول ودائع التوفير لذوي الدخل المحدود والمؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم.

^١ الميداني محمد، الاقتصاد السوري وآفاق المستقبل، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة والعشرون، دمشق ٤-٥-٢٠١٠، ص ٣.

^٢ البساط، هشام، تحديث القطاع المالي والمصرفي في سورية، ورقة عمل قدمت إلى حلقة عمل بعنوان تحديث القطاع المالي والمصرفي نظمها صندوق النقد العربي بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية السورية، دمشق، ٢٠٠٣، ص ١٤.

حيث سمح القرار المذكور لهذه المصارف بتلقي الودائع وتقديم الخدمات المصرفية لمختلف العملاء ومن مختلف القطاعات، وبأشرت هذه المصارف نشاطها كمؤسسات عامة اعتباراً من تاريخ ١٩٦٧/١/١.

ويوضح الجدول رقم (٧) أسماء المصارف الحكومية وعدد فروع كل منها خلال الفترة (٢٠٠٨-٢٠١٠)، حيث نمت شبكة فروع المصارف الحكومية من ٢٧٧ فرعاً في عام ٢٠٠٨ إلى ٢٨٥ فرعاً في ٢٠٠٩.

الجدول رقم (٧) المصارف الحكومية وعدد فروعها

المصرف	٢٠٠٨	٢٠٠٩
١ التجاري السوري	٥٨	٦٣
٢ الصناعي	١٧	١٧
٣ الزراعي التعاوني	١٠٦	١٠٦
٤ العقاري	٢٠	٢٢
٥ التسليف الشعبي	٦٣	٦٤
٦ التوفير	١٣	١٣
المجموع	٢٧٧	٢٨٥

المصدر : مصرف سورية المركزي، النشرة الربعية، كانون أول ٢٠١٠، جدول ١٤/٧.

بالرغم من أن المصرف الزراعي التعاوني يمتلك أكبر عدد من الفروع المصرفية، حيث بلغ عددها في عام ٢٠٠٩ كما هو موضح في الجدول السابق ١٠٦ فروع تنتشر في سورية إلا أن المصرف التجاري السوري يعد أكبر المؤسسات المصرفية في سورية ويستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي في سورية، حيث تقدر حصته من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بأكمله بنحو ٨٠٪ ويستحوذ على أكثر من ٧٠ ٪ من نشاط الإيداع والإقراض في السوق المحلي، وقد بلغ عدد فروع المصرف ٦٣/ فرعاً حتى عام ٢٠٠٩^١.

-المصارف الحكومية وقصور خدماتها:

^١ محاضرة للمدير العام للمصرف التجاري السوري بعنوان: المصرف التجاري السوري -إنجازات وطموحات- ندوة خاصة بتطوير العمل المصرفي ٢٠٠٩/٩/٢.

بدأ القطاع المصرفي في سورية يأخذ دوراً هاماً في رسم السياسة المالية في سورية، خاصة بعد دخول المصارف الخاصة والإسلامية إلى السوق المالية في سورية. هذا الأمر جعل المصارف الحكومية تراجع سياساتها وخططها المالية لتتمكن من المنافسة في سوق بدا واعداً للكثير من المؤسسات المصرفية العربية والعالمية^١. حيث لم تستطع المصارف الحكومية خدمة القطاع الخاص بالشكل المطلوب، والذي كان بحاجة إلى تمويل استثماراته حيث بلغ حجم القروض المقدمة له عام ١٩٩٩ حوالي ٦٥ مليار ليرة سورية في حين بلغت إيداعاته حوالي ٢٠٣ مليار ليرة سورية.

هذا بالإضافة إلى أن فروع المصارف العامة الستة في ذلك الوقت كانت تقدم الخدمة إلى ٦٦٠٠٠ شخصاً لكل فرع أي بمعدل حساب مصرفي واحد لكل ٢٦ شخص مقابل حساب مصرفي واحد لكل ٧ أشخاص في لبنان و ١٦ في مصر وشخص واحد في فرنسا حتى أن أساليب التعامل في المصارف العامة اعتمدت على الأسلوب التقليدي ولم تكن هناك صيرفة إلكترونية.

كذلك وصل حجم موجودات الجهاز المصرفي الحكومي عام ١٩٩٩ إلى حوالي ١٤.٢ مليار دولار، أي ما يعادل ٨٤٪ من حجم الناتج المحلي الإجمالي في حين وصلت هذه النسبة في الأردن إلى حوالي ٢١٧٪ و ٢٤٤٪ في لبنان و ١٢٨٪ في مصر.

أيضاً وفي الفترة نفسها وصل حجم الودائع ٦.٧ مليار دولار أي ما يعادل ٤٠٪ من الناتج المحلي مقارنة بـ ١١٠٪ في الأردن و ٨٣٪ في مصر، في حين بلغت التسهيلات الائتمانية ٦.٦ مليار دولار ما نسبته ٣٩.٧٪ من الناتج المحلي مقارنة بـ ٩٤٪ في الأردن و ١٧٢٪ في لبنان و ٧٣٪ في مصر مما يؤكد أهمية الحاجة في حينه للتطوير المصرفي للمساهمة بصورة أكبر في التنمية.

مما أدى لبروز الحاجة إلى خدمات مصرفية جديدة أمام تنامي القطاع الخاص السوري بالإضافة إلى تعزيز دورها في دعم السوق المالية، وتسهيل عمليات تداول الأسهم والسندات في السوق وتسهيل عمليات ترويج الاكتتاب بالأسهم للشركات المساهمة الجديدة^٢.

٣. المصارف الخاصة :

ويمكن تقسيمها إلى:

١. المصارف التجارية (التقليدية) الخاصة:

^١ النقري مهيب، واقع ثقافة المعلومات والاتصالات في المصارف السورية، المعلوماتية والمصارف، مجلة علمية متخصصة، العدد (٣٢) - شهر تشرين الأول ٢٠٠٨. ص ٦. متوفرة على الموقع الإلكتروني <http://infomag.news.sy>

^٢ الشلاح راتب، المصارف الخاصة الواقع والأفاق، محاضرة في ندوة الثلاثاء الاقتصادية ٣٠ - ١ - ٢٠٠٧.

وعدها اثنا عشر مصرفاً، آخرها بنك الأمان سورية الذي بدأ العمل في ٢٠١١. يمكن عرض هذه المصارف بحسب عمرها في التشغيل في السوق السوري بنهاية عام ٢٠٠٩ كما يلي :

الجدول رقم (٨) المصارف الخاصة بحسب تاريخ المباشرة.

اسم البنك	تاريخ دخول السوق
١ بيمو السعودي الفرنسي	٢٠٠٤/١/٤
٢ الدولي للتجارة والتمويل	٢٠٠٤/٦/٦
٣ سورية والمهجر	٢٠٠٤/١/٦
٤ عودة - سورية	٢٠٠٥/٩/٢٨
٥ العربي - سورية	٢٠٠٦/١/٢
٦ بيبيلوس - سورية	٢٠٠٥/١٢/٥
٧ سورية - الخليج	٢٠٠٧/٦/١٣
٨ الأردن - سورية	٢٠٠٨/١١/١٨
٩ فرنسبنك - سورية	٢٠٠٩/١/١٥
١٠ الشرق	٢٠٠٩/٥/٣
١١ قطر الوطني - سورية	٢٠٠٩/١١/١٥
١٢ بنك الشام الإسلامي	٢٠٠٧/٠٨/٢٧
١٣ بنك سورية الدولي الإسلامي	٢٠٠٧/٩/١٥
١٤ بنك البركة	٢٠١٠/٦/١

المصدر : مصرف سورية المركزي، النشرة الربعية، جدول ٢٤، ص ٣٦، كانون أول ٢٠١٠..

يبلغ مجموع عدد المساهمين في هذه المصارف ٩٦٣٩ مساهماً، استقطب بنك قطر الوطني سورية أكبر عدد من المساهمين، حيث بلغ ٣٢١٥ مساهماً بين المصارف الخاصة، يليه مصرف سورية والمهجر ١٣٢٠ مساهماً ثم المصرف الدولي للتجارة والتمويل ١١٢٤ مساهماً، أقل عدد مساهمين هو ١٩٨ مساهماً في بنك بيبيلوس. وتختلف نسب الرأسمال التي طرحتها المصارف الخاصة للاكتتاب العام إذ تتراوح ما بين ١٠-٢٥٪.

المصارف الإسلامية:

المصرف الإسلامي هو المصرف الذي يتضمن عقد تأسيسه ونظامه الأساسي التزاماً بممارسة الأعمال المصرفية المسموح بها على غير أساس الفائدة أخذاً وعطاءً ووفقاً لصيغ المعاملات المصرفية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات المصرفية الأخرى أو في مجال التمويل والاستثمار^١، ويهدف المصرف الإسلامي إلى ما يلي:

١. تقديم الخدمات المصرفية وممارسة أعمال التمويل والاستثمار القائمة على غير أساس الفائدة في جميع صورها وأشكالها.

٢. تطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار المنتج بأساليب ووسائل مصرفية لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية^٢.

تخضع المصارف الإسلامية بالإضافة للرقابة من مجلس التسليف والمصرف المركزي إلى رقابة هيئة الرقابة الشرعية في المصرف التي تقدم تقريراً سنوياً إلى الجمعية العمومية للمساهمين تبين فيه مدى التزام المصرف بأحكام الشريعة الإسلامية للفترة موضوع التقرير وكذلك ملاحظاتها وتوصياتها ويضمن تقرير الهيئة في التقرير السنوي للمصرف^٣.

المصارف الإسلامية العاملة في نهاية ٢٠١٠ عددها ثلاثة : بنك الشام (أربع سنوات تشغيل) وعدد فروع سبعة فروع، وبنك سورية الدولي الإسلامي (ثلاث سنوات تشغيل) وعدد فروع تسعة عشر فرعاً، وبنك البركة الذي باشر عمله في السوق السورية في أيار ٢٠١٠ لديه فرعان^٤.

تتشابه المصارف الخاصة كثيراً في خدماتها ولكن هناك اختلافاً واضحاً فيما يتعلق بالمصارف الإسلامية التي تحرم الربا وتدعو إلى المراجعة ويمكن توضيح بعض جوانب هذا الاختلاف من خلال توزيع تسليف المصارف المحلية حسب نوع التسليف (مليون ليرة سورية) كما في الجدول رقم (٨)،

^١ المادة الأولى من المرسوم التشريعي رقم ٣٥ الخاص بإحداث المصارف الخاصة في سورية، ٢٠٠٥، ص ١.

^٢ المادة السادسة من المرسوم التشريعي رقم ٣٥ الخاص بإحداث المصارف الإسلامية في سورية، ٢٠٠٥، ص ٢.

^٣ الفقرة ب من المادة العاشرة من المرسوم التشريعي رقم ٣٥ الخاص بإحداث المصارف الإسلامية في سورية، ٢٠٠٥، ص ٣.

^٤ النشرة الإحصائية الربعية ٢٠١٠، مديرية الأبحاث الاقتصادية والإحصاءات العامة، المجلد ٤٨، العدد (٤-٣)، السنة ٢٠١٠، ص ٣٧.

حيث يتبين أن تسليف المصارف العامة والمصارف الخاصة التقليدية يتوزع على أربعة بنود (محفظة السندات، القروض والسلف، الحسابات الجارية المدينة، ديون أخرى)، أما المصارف الإسلامية فيتوزع التسليف على ثمانية بنود (المربحة، البيع الآجل، السلم، الاستصناع، المضاربة، المشاركة الثابتة والمنتهية بالتمليك، التمويل التأجيري، صيغ التمويل الأخرى)^١، كما يظهر الجدول أن تسليفات المصارف العامة هي أكبر بكثير من مثيلاتها في المصارف الخاصة التقليدية والإسلامية خلال السنوات (٢٠٠٩، ٢٠٠٨، ٢٠٠٧) مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك تقليص لهذا الفارق ولكن ببطء كما هو ملاحظ من خلال المجموع العام للتسليفات وتوزعها خلال الأعوام.

الجدول رقم (٩) توزع تسليف المصارف المحلية حسب نوع التسليف (مليون ليرة سورية)

معدل النمو السنوي	2009	2008	2007	حسب نوع التسليف
٥٤%	853130	745223	565259	المصارف العامة
	1931	1745	1926	محفظة السندات
	469936	341825	296323	القروض والسلف
	339060	363993	228259	الحسابات الجارية المدينة
	42203	37660	38751	ديون أخرى
٦٢%	149285	110895	66447	المصارف الخاصة التقليدية
	27150	24582	14916	محفظة السندات
	74320	50308	24399	القروض والسلف
	45140	35115	26260	الحسابات الجارية المدينة
	2675	890	872	ديون أخرى
٥٨%	21331	14176	1680	المصارف الإسلامية
	20741	13868	1680	المربحة
	0	0	-	البيع الآجل
	0	0	-	السلم
	62	84	-	الاستصناع
	0	0	-	المضاربة

^١ للتعرف على شرح لبنود التسليف الخاصة بالمصارف الإسلامية والفتوى الشرعية المتعلقة بها يمكن مراجعة موقع بنك سورية الدولي

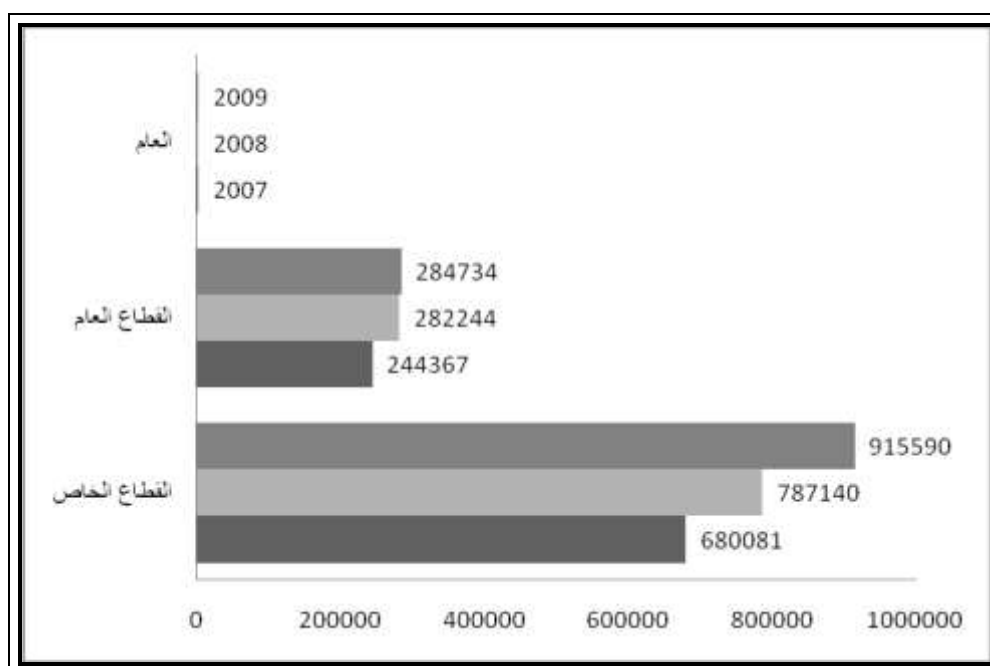
الإسلامي : <http://www.sib.sy>

المشاركة الثابتة والمنتھية بالتمليك	-	0	0
التمويل التآجيري	-	0	0
صیغ التمويل الأخرى	-	224	528
مجموع التسلیفات	633386	870294	1023746
			٣١%

المصدر : مصرف سورية المركزي, النشرة الربعية الأولى ٢٠١٠, جدول ١٤/١٢.

كما یبین الجدول رقم (٩) أن معدل نمو التسلیف السنوي یختلف بحسب نوع المصارف، فلقد بلغ ٥٤ % في المصارف العامة و ٦٢ % في المصارف الخاصة التقليدية، بينما بلغ ٥٨ % في المصارف الإسلامية، أما على مستوى المصارف كاملة فلقد بلغ معدل نمو السنوي للتسلیف ٣١%، بالرغم من تنوع بنود التسلیفات الثمانية في المصارف الإسلامية إلا أن معدل نموها خلال الأعوام (٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩) بقي اقل من المصارف الخاصة التقليدية.

هناك نقطة تحتسب لصالح المصارف الخاصة وهي تغلبها على المصارف العامة من حيث الإیذاعات كما یظهر في الشكل رقم (١٢)، حيث بلغت إیذاعات المصارف العامة في ٢٠٠٩ مبلغ 284734 مليون ليرة سورية أمام إیذاعات المصارف الخاصة 915590 مليون ليرة سورية ویوضح الجدول رقم (١٠) توزع الودائع حسب الجهة المودعة في الأعوام (٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩).



الشكل رقم (١٢) ايداعات المصارف العامة والخاصة السورية للفترة (٢٠٠٧-٢٠٠٩)

المصدر: مصرف سورية المركزي، النشرة الربعية الأولى ٢٠١٠، جدول ١٤/١٣. (مليون ليرة سورية)

الجدول رقم (١٠) الودائع حسب الجهة المودعة في المصارف السورية

الودائع حسب الجهة المودعة	2007	2008	2009	معدل النمو السنوي
القطاع العام	244367	282244	284734	8.3%
القطاع الخاص	680081	787140	915590	17%
مجموع الودائع	924448	1069384	1200324	15%

المصدر: مصرف سورية المركزي، النشرة الربعية الأولى ٢٠١٠، جدول ١٤/١٣. (مليون ليرة سورية)

يبين الجدول رقم (١٠) أن معدل النمو السنوي للودائع في القطاع العام بلغ 8.3% ، أما في القطاع الخاص فقد بلغ 17%، وبشكل عام بلغ معدل النمو السنوي في جميع المصارف (العامة والخاصة) نسبة ١٥% مما يدعم تفوق المصارف الخاصة في جذب الودائع.

- من جهة أخرى فإن المصارف الخاصة تعاني أيضاً من فائض في السيولة كما هي المصارف العامة ولكن بنسبة اقل، ويظهر ذلك واضحاً من خلال الجدول رقم (١١) الذي يبين توزيع السيولة الفائضة لدى المصارف العامة والخاصة في السنوات ٢٠٠٦ وحتى ٢٠٠٩

الجدول رقم (١١) السيولة الفائضة لدى المصارف السورية

العام	2006	2007	2008	2009	معدل النمو السنوي
السيولة الفائضة	135182	189401	200112	250588	٢٨.٥%
مصارف عامة	99 242	167380	145 798	227720	43%
مصارف خاصة	35 941	22 021	54315	22868	0.004%

المصدر: مصرف سورية المركزي , التطورات النقدية في سورية، الربع الأول ٢٠١٠، ص ٣

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه تركيز فائض السيولة لدى المصارف العامة أكثر من المصارف الخاصة، فلقد بلغ معدل النمو السنوي لفائض السيولة بشكل عام ٢٨.٥%، في حين بلغ معدل النمو السنوي لفائض السيولة في المصارف العامة ٤٣% وهي نسبة كبيرة في حين كان ذات المعدل في المصارف الخاصة ٠.٠٠٤% وهو معدل منخفض جداً، ويعزى هذا النمو في حجم السيولة الفائضة لدى المصارف (العامة و الخاصة) إلى الزيادة الكبيرة في حجم مدخرات القطاع العائلي لدى هذه المصارف، مع عدم توفر قنوات استثمارية كافية، وغياب أدوات السوق المفتوحة لدى مصرف سورية المركزي والتي تمكنه من امتصاص هذه السيولة الفائضة، ويشار إلى أن مصرف سورية المركزي قام بإعداد مشروع إصدار شهادات إيداع لسحب السيولة الفائضة من المصارف المحلية .

إن إحداث سوق تداول (بين المصارف والمصرف المركزي) وإصدار سندات الخزينة من المفترض أن توفر الشروط المواتية ليقوم مصرف سورية المركزي بإدارة فعالة للسيولة الفائضة في المصارف، بالإضافة إلى إنشاء منحنى العائد الذي يعكس العلاقة بين أسعار فائدة الأصول المالية وآجالها الزمنية المختلفة، والجدير بالذكر أن نسبة الاحتياطي الإلزامي المفروضة من قبل المصرف المركزي على المصارف يستخدم كإجراء لمنع مخاطر السيولة بالإضافة إلى كونه أداة من أدوات السياسة النقدية. فقد قام مجلس النقد والتسليف برفع هذه النسبة من ٥% إلى ١٠ % من مجموع الودائع بالليرة السورية والعملات الأجنبية^١.

من ناحية أخرى لم يؤثر دخول المصارف الخاصة إلى السوق السورية لتغير ملحوظ في توزيع التسليفات حسب الأنشطة الاقتصادية، كما يوضح الجدول رقم (١٢) وبقي التوجه نحو الأعمال التجارية والتعامل مع تجار الجملة والمفرق الهام الأكبر للمصارف الخاصة والعامة على حد سواء وبلغت نسبته ٥٢% في ٢٠١٠.

الجدول رقم (١٢) التسليفات المصرفية حسب النشاط الاقتصادي

النشاط الاقتصادي	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
الزراعة	٢٦%	١٩%	١٧%	١٦%	١١%	١٤%	١١%
الصناعة و التعدين والمرافق	٨%	٧%	٨%	٥%	٥%	٨%	٨%

^١ مصرف سورية المركزي , التطورات النقدية في سورية، الربع الأول ٢٠١٠، ص ٢٤

^٢ لغاية نهاية حزيران ٢٠١٠

14%	14%	13%	14%	14%	15%	14%	الإنشاءات العقارية
52%	50%	56%	49%	44%	42%	43%	تجارة الجملة و المفرق
15%	15%	14%	16%	17%	17%	٩%	خدمات أخرى
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	مجموع التسليفات

المصدر: مصرف سورية المركزي , التطورات النقدية في سورية، الربع الثاني ٢٠١٠، ص ١٠

المبحث الثاني

تحليل استراتيجيات المصارف الخاصة العاملة في سورية.

أولاً: دور المصرف المركزي ومجلس النقد بالتأثير على استراتيجيات المصارف الخاصة السورية:

يتجلى أثر الدولة على استراتيجيات المصارف الخاصة في سورية من خلال التشريعات والقوانين، والاستقرار والأمن وإيجاد فرص الاستثمار ودخول الأفراد والشركات، ويتجلى الأثر الأكبر للدولة على المصارف الخاصة من خلال المصرف المركزي الذي يقع على عاتقه مهمة الرقابة والإشراف على الجهاز المصرفي، وذلك بموجب القوانين والتشريعات التي تضمن الرقابة والإشراف الصحيحين بما يتلاءم والأهداف الاقتصادية العامة، هذا الدور عاد لي طرح نفسه بقوة من جديد خاصة بعد ظهور ما يعرف بالحوكمة، ودور الهيئات الرقابية ومنها المصرف المركزي في ترسيخ هذا المفهوم، من خلال قيامه بمهمة الرقابة والإشراف على المصارف في اتجاهات عدة كتحقيق الأداء وكفاية رأس المال والإفصاح المحاسبي^١. وتعكس المهات الرئيسة للبنك المركزي التأثير القوي لهذا البنك على المصارف الخاصة واستراتيجياتها، كما يتولى مجلس النقد والتسليف مهمة العمل على تنظيم مؤسسات النقد والتسليف في الجمهورية العربية السورية وتنسيق فعاليتها لتحقيق الأهداف المذكورة أدناه في حدود صلاحياته وضمن التوجهات الاقتصادية العامة للدولة التي يقرها مجلس الوزراء:

أ - تنمية السوق النقدية والمالية وتنظيمها وفقاً لحاجات الاقتصاد القومي.

ب - المحافظة على القوة الشرائية للنقد السوري.

ج - تحقيق استقرار سعر الصرف الخارجي للنقد السوري وتأمين حرية تحويله إلى العملات الأخرى.

د - توسيع إمكانيات استخدام الموارد والطاقات والعمل على إنماء الدخل القومي.

ولعل التأثير المزدوج للمصرف المركزي يبدو واضحاً من خلال قراراته ومن خلال قرارات مجلس النقد والتسليف ومن أهمها:

(١) تحديد رأسمال المصارف الخاصة وزيادتها ومدى مساهمة رأسمال غير السوريين فيها.

(٢) تحديد أسعار الفائدة^٢.

١ حمادة رشا، رفاعه تامر، أثر تعليمات مصرف سورية المركزي في التزام المصارف الخاصة بمتطلبات القياس والإفصاح بالقيمة العادلة للأدوات المالية وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الأول ٢٠١٠، ص ٦٢٠.

٢ القرارات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف القرار رقم ٧٢٨ / م ن / ب ٤ الصادر بتاريخ ٢٨-١٢-٢٠١٠

(٣) نسبة الاحتياطي الإلزامي الواجب على المصارف الخاصة الاحتفاظ بها لدى مصرف سورية المركزي على شكل ودائع من دون فوائد، والتي تمثل ١٠٪ من متوسط ودائع العملاء^١ كاحتياطي إجباري ولا يتم استعماله خلال أنشطة البنك التشغيلية^٢.

(٤) تحديد الضوابط الشرعية التي تضبط عمل المصارف الإسلامية.

(٥) الموافقة على تأسيس شركات ومكاتب الصرافة ومراقبة عملها^٣.

يتجلى أثر المصرف المركزي على استراتيجيات المصارف الخاصة والعامة عند الأزمات ففي عام ٢٠٠٩ الذي شهد الأزمة المالية العالمية تراجع معدل نمو السيولة المحلية في أربعة عشرة دولة عربية من بينها سورية، لذلك قامت السلطات الإشرافية في العديد من الدول العربية بتكثيف جهودها لضمان استقرار قطاعاتها المصرفية، وتوفير السيولة اللازمة لأنشطة هذه القطاعات، وفي سورية تم اتخاذ العديد من الإجراءات التي جاءت في سياق تقوية القدرات الرقابية، بالإضافة إلى توفير سيولة إضافية . ومن الإجراءات المتخذة في عام 2009 إتاحة الإقراض من قبل المصرف المركزي للمصارف في حال نقص السيولة لديها بسبب تمويلها لمشاريع استثمارية محلية، كان المصرف المركزي قد شجّع المصارف السورية عليها . كما اتخذ المصرف المركزي قرارات أخرى تتعلق بتطبيق ممارسات الحوكمة السليمة على القطاع المصرفي وإحداث إدارة مستقلة لذلك، وأجرى مراجعة لقواعد أسس تصنيف الديون المتعثرة وتكوين المخصصات لها . وأخيراً، صدر قرار لزيادة رؤوس أموال المصارف التقليدية والإسلامية إلى 200 مليون دولار و 300 مليون دولار على التوالي^٤.

توجد عدة ضوابط للتقليل من المخاطر الائتمانية، فبناءً على أحكام قرار مجلس النقد والتسليف رقم / 597 م.ن /ب/ 4 بتاريخ ٢٠٠٩/١٢/٩، وعلى تعليمات مصرف سورية المركزي، يتوجب على المصرف تكوين مخصصات إضافية واحتياطي عام لمخاطر التمويل وفق المبين في البندين أدناه وذلك اعتباراً من عام ٢٠١٠:

١. تكوين مخصص على الديون يتراوح بين 2 % و 3 % من محفظة التسهيلات الائتمانية حسب الضمانات وفئة التصنيف الخاصة بهذه التسهيلات ويتم احتسابها وفق أحكام القرار المذكور.

^١ القرارات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف القرار رقم ٣٨٩/ م ن /ب/٤ الصادر بتاريخ ٥ أيار للعام ٢٠٠٨.

^٢ القرارات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف القرار رقم ٥٠٢/ م ن /ب/٤ الصادر بتاريخ ١٥ أيار للعام ٢٠٠٩

^٣ يمكن الاطلاع على كافة القرارات الصادرة عن المصرف المركزي ومجلس النقد على موقع مصرف سورية المركزي

<http://www.banquecentrale.gov.sy/>

^٤ التقرير الاقتصادي العربي الموحد، الفصل السابع : التطورات النقدية والمصرفية وفي أسواق المال في الدول العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، ٢٠١٠، ص ١٤٨.

٢. احتجاز احتياطي عام لمخاطر التمويل بنسبة 1% من إجمالي محفظة الديون العادية المباشرة و 0.5% من إجمالي محفظة التسهيلات العادية غير المباشرة بعد طرح الجزء المتدني المخاطر منها.

٣. تصنيف محفظة التسهيلات إلى ست فئات وذلك طبقاً للمؤشرات التي يتسم بها كل دين يتم تصنيفه:

• الديون المنتجة:

- ديون متدنية المخاطر.
- ديون عادية (مقبولة المخاطر).
- ديون عادية (تتطلب اهتماماً خاصاً).
- الديون غير المنتجة :

- ديون دون المستوى العادي المقبول.
- ديون مشكوك بتحصيلها.
- الديون الرديئة.

وتعتمد المصارف الخاصة على عدة أساليب و ممارسات لتخفيف مخاطر الائتمان، ومن هذه الأساليب إبرام اتفاقيات مع بعض موزعي منتجات التجزئة الرئيسيين حيث يتم تغطية الأقساط المتأخرة من رصيد الموزع مباشرة ابتداء من أول قسط، وبالتالي تعتبر هذه الأقساط مغطاة بالكامل.

- كما يتضح أثر المصرف المركزي على استراتيجيات المصارف الخاصة في سورية من خلال نسبة كفاية رأس المال:

حيث يحافظ المصرف الخاص على رأس مال مناسب لمواجهة المخاطر التي تلازم أنشطته المختلفة، وتتم مراقبة مدى كفاية رأس المال من خلال النسب الصادرة بموجب مقررات بازل الدولية والتي تم اعتمدها من مصرف سورية المركزي.

يلتزم المصرف الخاص بالمحافظة على معدلات تفوق الحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال والبالغة ٨٪ حسب قرار مجلس النقد والتسليف رقم (٢٥٣/م/ن/ب/٤) الصادر بتاريخ ٢٤ كانون الثاني ٢٠٠٧ (٨٪ حسب لجنة بازل الدولية)، حيث يدير المصرف الخاص هيكلية رأس ماله ويجري تعديلات عليه في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف الاقتصادية وبحسب المخاطر الناشئة، فقد يقرر المصرف

الخاص توزيع أرباح نقدية أو تدوير أرباحه أو رسملتها، ويراعي لدى اتخاذ قرار بتوزيع الأرباح تعليمات السلطات الرقابية بهذا الخصوص^١.

يهدف البنك من إدارة رأس المال إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التوافق مع متطلبات المصرف المركزي المتعلقة برأس المال.
- المحافظة على قدرة البنك بالاستمرارية.
- الاحتفاظ بقاعدة رأس مال قوية لدعم النمو والتطور في أعمال البنك.

الجدول رقم (١٣) النسبة المئوية لكفاية رأس المال للمصارف السورية الخاصة بحسب الأعوام

المصرف	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
بيمو السعودي الفرنسي	١٢.١٤	١١.٤٦	١٢.٢٧
الدولي للتجارة والتمويل	١٥.٦٧	١١.٦١	١٧.١٦
سورية والمهجر	١١,٦٣	١٣.١١	١١.٩٣
عودة - سورية	٩.٥٨	١٥.٣٤	١٦.٤٨
العربي - سورية	٢٠.٢٢	١٩.٢٧	١٦.١٢
بيبلوس - سورية	١١.١٤	٨.٤٤	١٢.٧٨

المصدر: القوائم المالية المنشورة للمصارف حسب الأعوام

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن أعلى قيمة لكفاية رأس المال في عام ٢٠١٠ حققها المصرف الدولي للتجارة والتمويل، في حين كان المصرف العربي أعلى قيمة في عام ٢٠٠٩ ، وحقق المصرف العربي أعلى مرتبة في عام ٢٠٠٨، وبذلك نلاحظ أن جميع المصارف التزمت بالنسبة المحددة من قبل المصرف المركزي.

يرى الباحث أن المحددات السابقة تؤثر بشكل كبير على إستراتيجية المصارف الخاصة وخاصة أنها تتناول أسعار الفوائد أي أصبحت تؤثر على الأرباح وعلى عوائد الأسهم وعلى الاحتياطات كونها تلزم المصارف الخاصة على احتجاز احتياطي إلزامي فهي بذلك تؤثر على السيولة كما تؤثر على تركيبة رأسمال المصرف ومدى الاستثمار الأجنبي فيه.

^١ للاطلاع على طريقة حساب نسبة كفاية رأس المال يمكن مراجعة الملاحق ص ١٦٧.

هنا لابد من التنويه إلى مدى التزام المصرف المركزي بتطبيق مبادئ بازل للرقابة المصرفية الفعّالة الخمس والعشرون من خلال إصدار التعاميم والقرارات، حيث تبين أن هذه القرارات قد لبّت العديد من متطلبات هذه المبادئ فقد بلغ عدد المبادئ التي تمّ التقيد بها سبعة عشر مبدأً كما يبيّنه الجدول رقم (١٤). أما المبادئ التي لم يتمّ التقيد بها بشكل كليّ أو جزئيّ كالمبادئ (٢) و(٦) و(١٢) و(١٦) و(١٧) و(٢٠) و(٢٢) و(٢٣) و(٢٤) فمردّها إلى عدّة أمور منها^١:

- عدم تمتّع مجلس النقد والتسليف ومصرف سورية المركزي بعد بالصلاحيات اللازمة للقيام بدورها كما يجب حسبما هو معمول به في المصارف المركزية في معظم دول العالم.
- ضعف التنسيق بين وزارة المالية بصفتها مالك المصارف العامة وبين المصرف المركزي.
- ازدواجية القرارات الخاصة بعمليات القطع الأجنبي التي قد تصدر عن مصرف سورية المركزي وعن مكتب القطع، واحتمال ظهور تعارض في مضمون هذه القرارات وهو ما يضعف دور المصرف المركزي في استعمال أدوات السياسة النقدية كما يجب.
- قلة عدد الكوادر العاملة في مجال الرقابة المصرفية مقارنة بعدد المصارف الآخذ بالازدياد وكثرة عدد فروع المصارف العاملة مما يجعل مراقبة هذه المصارف والفروع أمراً صعباً ويتطلّب وقتاً طويلاً لإنجازه.
- ضالة الرواتب والحوافز المدفوعة للمراقبين تمثّل عائق أمام استقطاب الكفاءات والمهارات الجديدة أو الاحتفاظ بالعناصر الجيدة من المراقبين.

^١ الرضي أحمد، النظام الرقابي المصرفي في سورية و متطلبات مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

الجدول رقم (١٤) مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة

موضوع المبدأ (المبادئ عددها ٢٥ وهي مرتبة بشكل تسلسلي)	متقيد	متقيد إلى حد بعيد وهناك جهود تبذل لتحقيق التقيد التام	متقيد إلى حد بعيد وليس هناك جهود تبذل لتحقيق التقيد التام	غير متقيد بصفة ملموسة ولكن هناك جهود تبذل لتحقيق التقيد
يجب أن يتوفر للسلطة الرقابية: - مسؤوليات وأهداف واضحة واستقلالية العمل والموارد الكافية و وجود إطار قانوني مناسب يتعلّق بالتعليمات الرقابية و السماح بتبادل المعلومات بين الجهات الرقابية			X	
تحديد النشاطات المسموح بها للمؤسسات المصرفية وضبط استعمال كلمة "مصرف" إلى أقصى حد			X	
- ضرورة إعطاء الحق لسلطة الترخيص في وضع المعايير الرقابية و تحديد شروط الترخيص. - تقييم هيكلي ملكية المؤسسة المصرفية والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة ومهارات هؤلاء. أخذ الموافقة المسبقة للسلطة الرقابية في البلد الأم قبل الترخيص للمصارف الأجنبية.				
يجب أن يتوفر للسلطة الرقابية الحق في دراسة الطلبات المتعلقة بتملك أسهم المؤسسات المصرفية أو تركيزها أو نقلها أو سيطرة أطراف أخرى عليها والحق في الموافقة على ذلك أو الرفض			X	
يجب أن يتوفر للسلطة الرقابية صلاحية وضع المعايير لمراجعة عمليات التملكات الكبيرة والتأكد من أن المؤسسات المنتسبة للمصرف لا تعرّضه إلى أخطار غير ضرورية			X	
ضرورة وضع حد أدنى لرأس المال			X	
يجب القيام بالتقييم المستقل لسياسات وممارسات وإجراءات المصرف المتعلقة بمنح القروض والاستثمارات وتقييم إجراءات إدارة مخاطر الائتمان والمحافظ الاستثمارية			X	
التأكد من أن المصارف تضع سياسات وإجراءات وقواعد ملائمة لتقييم نوعية الأصول وكفاية مخصصات ومؤونات الخسائر على القروض			X	
يجب أن تقتنع السلطة الرقابية بأن لدى المصارف أنظمة معلومات تمكن الإدارة من تحديد التركيزات في المحافظ الائتمانية وضرورة وضع حدود للحد من تعرض المصرف لخطر ائتماني لمقترضين منفردين أو مجموعة من المقترضين ذوي علاقة			X	
يتعيّن على السلطة الرقابية أن تشترط على المصارف عند إقراض الشركات المترابطة والأفراد أن يكون هذا الإقراض على أساس حر ونزيه وأن تتم مراقبة هذه التسهيلات بصورة فعالة			X	
يجب أن تقتنع السلطة الرقابية بأن لدى المصارف سياسات وإجراءات مناسبة لتحديد ومتابعة المخاطر المحلية ومخاطر تحويل الأموال في عمليات الإقراض الخارجية والاحتفاظ باحتياطي كاف ضد هذه الأخطار			X	
على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن لدى المصارف أنظمة فعالة تقيس وترصد مخاطر السوق. كما ينبغي على هذه السلطة أن يتوفّر لديها صلاحية فرض حدود معينة كأعباء على رأس المال مقابل مخاطر السوق		X		

			X	على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن لدى المصارف إجراءات عمل شاملة وفعالة لإدارة المخاطر وأن تحتفظ هذه المصارف برأسمال كافٍ لتغطية هذه المخاطر
			X	على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن المصارف تضع ضوابط تتعلق بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات وحماية موجودات المصرف ووظائف التدقيق الداخلي والخارجي وإنشاء وحدة تتولى مراقبة التعليمات
			X	على السلطة الرقابية أن تتأكد من أن لدى المصارف سياسات وأساليب فاعلة تعزز المعايير الأخلاقية والمهنية العالية في القطاع المالي بما في ذلك قواعد "اعرف عميلك"
		X		ينبغي أن يتألف نظام الرقابة من أسلوبين: الرقابة الميدانية والرقابة المكتبية
		X		ينبغي على السلطة الرقابية أن تقوم بإجراء اتصال منتظم مع إدارات المصارف وأن تكون على درجة واسعة من فهم عمليات هذه المصارف
			X	ينبغي أن يتوفر للسلطة الرقابية وسائل للحصول على تقارير دورية من المصارف بشكل إفرادي وبشكل مجمّع وأن تعمل على دراسة وتحليل هذه التقارير
			X	ينبغي أن يتوفر للسلطة الرقابية وسيلة للتحقق بصورة مستقلة من صحة المعلومات التي ترد إليها إما عن طريق التفتيش الميداني أو عن طريق استخدام مدققي حسابات خارجيين
X				يجب أن يتوفر للسلطة الرقابية القدرة على مراقبة المجموعة المصرفية على أساس موحد
			X	يجب أن تتأكد السلطة الرقابية من أن كل مصرف يحتفظ بسجلات صحيحة معدّة وفقاً لسياسات وممارسات محاسبية تمكّنها من تكوين رأي حقيقي وصحيح عن وضعه المالي وربحيته وأن تتأكد من أن المصرف يقوم بنشر بياناته المالية بصورة صحيحة
		X		يجب أن يتوفر للسلطة الرقابية القدرة على اتخاذ تدابير رقابية كافية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عندما لا تتمكن المصارف من تلبية الشروط النظامية أو عندما تكون ودائع المودعين في وضع خطر
X				ضرورة إجراء الرقابة الموحدة على المؤسسات الناشطة دولياً وممارسة المتابعة الصحيحة لجميع جوانب النشاط الذي تقوم به هذه المؤسسات
X				ضرورة الاتصال بالسلطات الرقابية الأخرى وتبادل المعلومات معها
			X	على السلطة الرقابية أن تطلب من المصارف الأجنبية العاملة ضمن نطاق إشرافها بأن تمارس في عملياتها المحلية المقاييس والنظم المفروضة على الوحدات المصرفية المحلية وأن يتوفر لهذه السلطة صلاحية تبادل المعلومات مع السلطات الرقابية لهذه المصارف الأجنبية
٣	١	٤	١٧	عدد المبادئ

المصدر: الرضي أحمد، النظام الرقابي المصرفي في سورية و متطلبات مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢-٢٦.

ثانياً: تحليل استراتيجيات المصارف الخاصة العاملة في سورية:

لتحليل استراتيجيات المصارف الخاصة في سورية واختبار فرضيات البحث سيتم دراسة النسب والمؤشرات التالية للمصارف الخاصة المدروسة، من خلال تحليل القوائم المالية المصروح بها من المصارف بتاريخ ١٢/٣١ من كل عام اعتباراً من ٢٠٠٥ وحتى ٢٠١٠، اعتبر الباحث تحسين أداء العمل المصرفي هو المتغير التابع، و الاستراتيجيات المصرفية التي تؤثر في تحسين أداء العمل المصرفي متغيرات مستقلة، سيتم الحكم على نوع الإستراتيجية المتبعة من قبل المصارف الخاصة السورية المدروسة من خلال عدة مؤشرات آخذين بعين الاعتبار عمر هذه المصارف والمؤشرات المنشورة عبر قوائمها المالية :

الجدول رقم (15) مؤشرات المتغير المستقل

الاستراتيجية المصرفية X	المتغير المستقل
X ₁	عدد الفروع المصرفية
X ₂	الانتشار الجغرافي للفروع
X ₃	الموجودات

المصدر: إعداد الباحث

و تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤشرات (عدد الفروع المصرفية، الانتشار الجغرافي للفروع، تطور الموجودات) مستخدمة في أكثر من بحث أكاديمي للدلالة على الإستراتيجية المصرفية، حيث استخدمها كل من (J.A. Bikker and K. Haaf) في دراسة استراتيجيات عشرين مصرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية¹.

¹ J.A. Bikker, K. Haaf, 2002, Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature, Economic & Financial Modelling., Research Series Supervision no. 27, September 2000,p1.

ويمكن قياس ذلك من خلال عدة مؤشرات ومقاييس لتحسين الأداء في المصارف الخاصة بسورية وهذه المؤشرات هي :

الجدول رقم (١٦) مؤشرات المتغير التابع

المتغير التابع	أداء العمل المصرفي Y
١. صافي التسهيلات الائتمانية.	Y_1
٢. ودائع الزبائن .	Y_2
٣. صافي ربح السنوي.	Y_3
٤. صافي ربح السهم.	Y_4

المصدر : إعداد الباحث

تمت دراسة البيانات المالية للمصارف التي تم اختيارها (سنة مصارف خاصة في سورية) كونها تملك سلسلة زمنية يراها الباحث مناسبة للدراسة (مقدارها خمس سنوات على الأقل)، وهي (بيمو السعودي الفرنسي، الدولي للتجارة والتمويل، سورية والمهجر، عودة- سورية، العربي - سورية، بيبيلوس - سورية).

- من خلال دراسة المؤشرات السابقة من قوائم الدخل وقوائم المركز المالي للمصارف المدروسة خلال الأعوام (٢٠٠٥-٢٠١٠) يمكن تصنيف هذه المصارف بحسب نوع الإستراتيجية المتبعة إلى:

١. إستراتيجية النمو الهجومية :

اتبع هذه الإستراتيجية مصرف بيمو السعودي الفرنسي ويظهر ذلك من خلال الآتي :

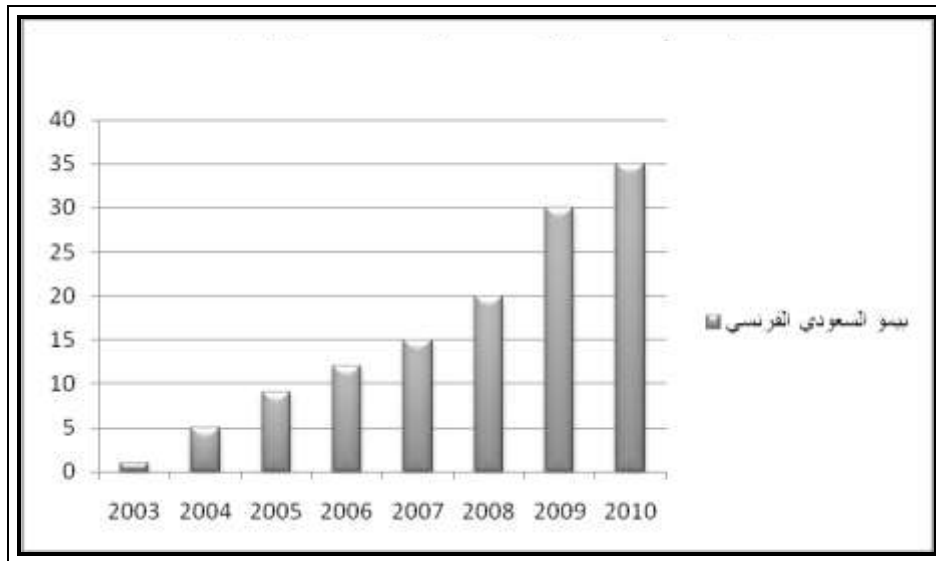
أ. التطور في عدد الفروع:

سعى إلى التوسع في شبكة فروعه بشكل متزايد خلال الأعوام بشكل ملحوظ أكثر من كل المصارف المدروسة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٧)، حيث بدأ بالتوسع بخمسة فروع في عام ٢٠٠٤ ووصل إلى ٣٥ فرعاً في العام ٢٠١٠ متفوقاً بذلك على جميع المصارف الخاصة السورية .

الجدول رقم (١٧) المصارف الخاصة المدروسة وتطور فروعها.

المصرف	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	المتوسط
بيمو السعودي الفرنسي ^١	1	5	9	12	15	20	30	35	15.88
الدولي للتجارة والتمويل ^٢	-	1	6	10	14	16	26	30	14.71
سورية والمهجر ^٣	1	4	6	9	10	14	21	24	11.13
عودة - سورية ^٤	-	-	2	5	9	14	21	21	12
العربي - سورية ^٥	-	-	1	3	6	9	16	20	9.17
بيبلوس - سورية ^٦	-	-	1	4	6	6	9	10	6

المصدر : من إعداد الباحث من التقارير المالية للمصارف بحسب مواقعها الالكترونية بتاريخ ٠١.٠٤.٢٠١١.



الشكل رقم (١٣) تطور فروع مصرف بيمو السعودي الفرنسي خلال السنوات المدروسة

¹ <http://www.bemo.com.lb>

² <http://www.ibtf.com.sy>

³ <http://www.blom.com.lb>

⁴ <http://www.audi.com.lb>

⁵ <http://www.arabbank.com>

⁶ <http://www.byblosbank.com>

المصدر: من إعداد الباحث بحسب الموقع الالكتروني للبنك بيمو السعودي الفرنسي

يوضح الشكل رقم (١٣) التطور السريع في عدد الفروع خلال الأعوام في الفترة ما بين ٢٠٠٣ إلى ٢٠١٠، حيث يعتبر مصرف بيمو السعودي الفرنسي الأنشطة بين المصارف في توسيع شبكة فروعه التي وصل في المتوسط إلى ١٦ فرع في نهاية ٢٠١٠ بدءاً من ٢٠٠٣.

بالتالي تعد إستراتيجية مصرف بيمو السعودي الفرنسي في سورية هجومية مقارنة مع نمو المصارف الخاصة السورية.

ii. الانتشار الجغرافي للفروع :

يتضح من خلال الجدول رقم (١٨) أن مصرف بيمو السعودي الفرنسي اتبع السياسة الهجومية فيما يخص الانتشار الجغرافي للفروع فعمل على تغطية جميع محافظات القطر ماعدا محافظة القنيطرة وهي ذات طبيعة خاصة جغرافياً واقتصادياً^١، كما تركزت فروع مصرف بيمو السعودي الفرنسي في المحافظات النشطة اقتصادياً كمحافظة دمشق وريفها بإحدى عشر فرعاً ومحافظة حلب بستة فروع.

^١ للتتويه فقط قام كل من المصرف الصناعي والمصرف الزراعي التعاوني ومصرف التسليف الشعبي ومصرف التوفير بفتح فرع واحد كل منهم في محافظة القنيطرة ولم يقم اي مصرف خاص بفتح اي فرع فيها.

الجدول رقم (١٨) توزيع فروع مصرف بيمو السعودي الفرنسي على المحافظات السورية

المحافظة	فروع مصرف بيمو السعودي الفرنسي
1 دمشق وريفها	11
2 حلب	6
3 حمص	4
4 اللاذقية	2
5 حماه	1
6 طرطوس	4
7 السويداء	1
8 درعا	1
9 الحسكة	2
10 دير الزور	1
12 ادلب	1
13 الرقة	1
14 القنيطرة	-
المجموع	35

المصدر : منشورات مديرية مفوضية الحكومة، المصرف المركزي، قسم الترخيص والتسجيل، البيانات محدثة حتى

٣١.٠٣.٢٠١١

iii. التطور في الموجودات :

شهدت المصارف الخاصة في سورية تطورات هامة خلال الأعوام القليلة الماضية، حيث ساهمت التشريعات الجديدة وإحداث المناطق الصناعية وزيادة الاستثمارات المحلية والأجنبية طفرة في السيولة النقدية، بالإضافة إلى توسع دور القطاع الخاص في الاقتصاد مما أدى لزيادة الموارد المتاحة لدى

المصارف السورية، ففي جانب تطور الموجودات المصرفية يوضح الجدول رقم (١٩) تزايد ملحوظ في موجودات المصارف الخاصة المدروسة اعتباراً من عام ٢٠٠٥ وحتى الربع الثالث من عام ٢٠١٠ .

الجدول رقم (١٩) تطور موجودات المصارف المدروسة (ل.س) خلال السنوات ٢٠٠٥-٢٠١٠^١

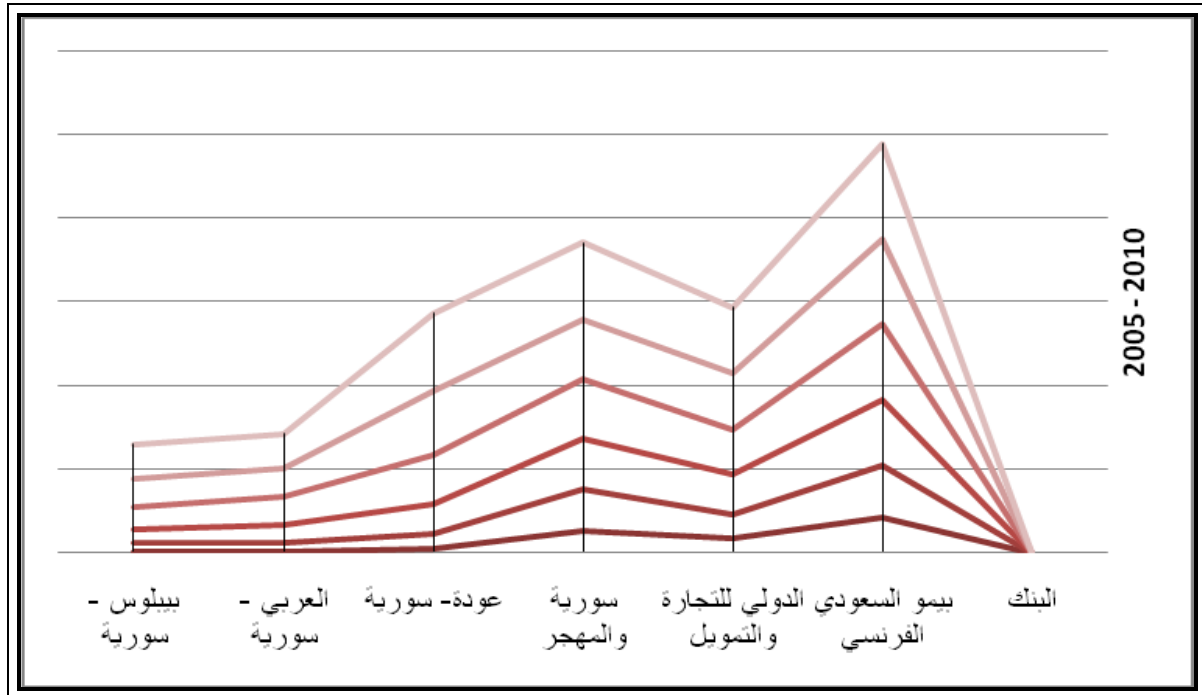
البنك	2005	2006	2007	2008	2009	2010
بيمو السعودي الفرنسي	41,808,586,000	62,157,712,000	80,023,042,168	89,297,683,648	101,967,500,394	114,761,468,584
الدولي للتجارة والتمويل	16,846,418,028	29,403,130,089	48,971,098,040	52,098,310,280	68,670,083,953	78,293,635,020
سورية والمهجر	25,949,916,604	49,743,095,127	62,534,045,974	68,794,650,994	72,659,426,759	92,140,639,302
عودة- سورية	4,981,729,376	17,787,609,133	36,382,509,100	58,599,267,806	75,547,091,806	93,789,025,879
العربي - سورية	1,691,570,340	10,746,424,009	22,073,771,009	32,267,342,544	34,286,507,978	41,177,999,711
ببيلوس - سورية	2,125,011,114	9,901,150,602	17,299,320,528	26,342,073,531	32,699,785,959	42,576,720,235

المصدر : القوائم المالية للمصارف المدروسة المنشورة على موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية^٢.

من خلال الجدول رقم (١٩) نلاحظ أن موجودات مصرف بيمو السعودي الفرنسي نمت وتطورت بشكل سريع، وهو بحسب الشكل البياني رقم (١٤) يحتل أكبر قيمة من حيث الموجودات وكذلك أعلى نسبة نمو لها.

^١ مجموع الموجودات هو عبارة عن مجموع (النقد والأرصدة لدى البنوك المركزية و الأرصدة و والإيداعات لدى المصارف الأخرى بالإضافة إلى التسهيلات الائتمانية المباشرة وموجودات مالية قروض وسلف وموجودات مالية محتفظ بها حتى تاريخ الاستحقاق وموجودات ثابتة وموجودات غير ملموسة وموجودات أخرى ووديعة مجمدة لدى مصرف سورية المركزي).

^٢ <http://www.scfms.sy> أو من مواقع الالكترونية للمصارف الموجودة في قائمة مراجع العناوين الالكترونية.



الشكل رقم (١٤) تطور موجودات المصارف (ل.س) خلال السنوات (٢٠٠٥-٢٠١٠)

المصدر: القوائم المالية للمصارف المنشورة على موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية^١.

يتفق هذا التحليل بإتباع مصرف بيمو السعودي الفرنسي لإستراتيجية النمو الهجومية مع التقرير النهائي الذي أعده فريق بنك الاستثمار الأوربي حيث وضع نقاط القوة والضعف لعدة مصارف خاصة وعامة، حيث يبين الجدول رقم (٢٠) تلك النقاط في بنك بيمو السعودي الفرنسي:

الجدول رقم (٢٠) نقاط القوة والضعف لبنك بيمو السعودي الفرنسي

نقاط القوة	نقاط الضعف
• السمعة الجيدة. • هو جزء من مجموعة دولية (Agricole, France Credit) • المعرفة الجيدة بالبلد. • التطور السريع من خلال خطة طموحة لإنشاء الفروع.	• صعوبة توظيف عاملين مدربين. • أدت سرعة النمو إلى إجهاد المؤسسة. • نظام المعلوماتية بحاجة إلى تطوير.

المصدر: كرين ريتشارد وآخرون، خيارات جديدة لتمويل الاستثمار الخاص في سورية، الملخص التنفيذي، بنك الاستثمار الأوربي آذار ٢٠٠٦، ص ١١.

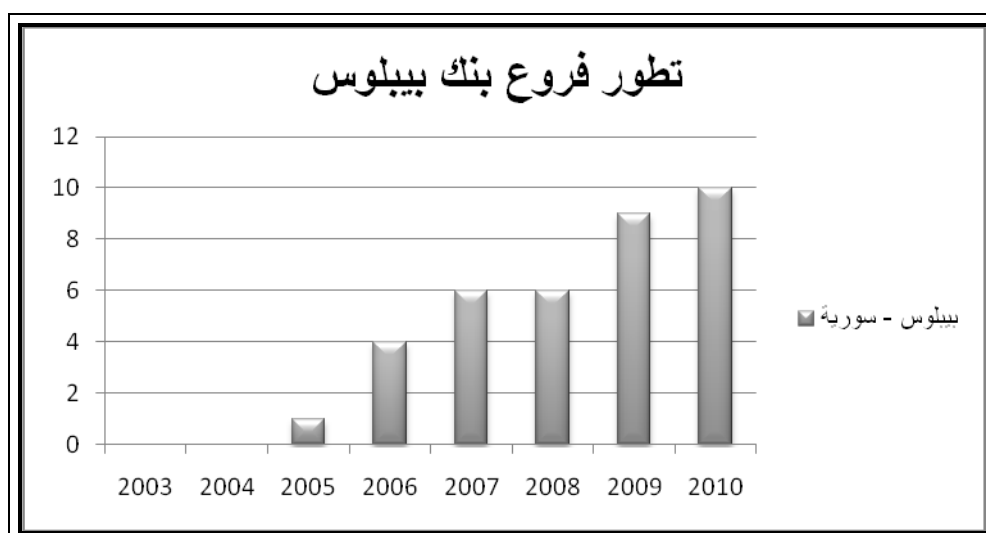
^١ <http://www.scfms.sy> أو من مواقع الالكترونية للمصارف الموجودة في قائمة مراجع العناوين الالكترونية.

٢. إستراتيجية التراجع الدفاعية:

يعد مصرف بيبيلوس هو من اتبع هذه الإستراتيجية ويظهر هذا في الآتي :

أ. ضعف التطور في عدد الفروع:

من خلال تتبع نمو عدد الفروع لكل مصرف من المصارف الخاصة المدروسة مقارنة بالسنوات المدروسة نجد أن مصرف بيبيلوس كان صاحب النمو الضعيف، ويوضح الجدول رقم (٢١) نسبة نمو الفروع المصرفية لمصرف بيبيلوس وهي ضعيفة مقارنة مع تطور نمو باقي فروع المصارف الخاصة المدروسة الأخرى، إذ يلاحظ أن متوسط عدد الفروع بالنسبة لمصرف بيبيلوس هو أقل متوسط ويبلغ (٦) في حين بلغ ذات المتوسط قيمة (١٢) لدى مصرف عودة و (٩.١٧) للمصرف العربي.



الشكل رقم (١٥) تطور فروع بنك بيبيلوس ٢٠١٠-٢٠٠٥

المصدر: القوائم المالية لبنك بيبيلوس خلال الأعوام ٢٠١٠-٢٠٠٥ وهي منشورة على موقع المصرف

<http://www.byblosbank.com>

الجدول رقم (٢١) نسبة الزيادة في عدد فروع مصرف بيبيلوس

2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنة
10	9	6	6	4	1	فروع بيبيلوس - سورية
%11.11	%50	%0	%50	%300	-	النسبة المئوية لنمو الفروع السنوية

المصدر : من إعداد الباحث استناداً للموقع الإلكتروني لمصرف بيبيلوس بتاريخ ١٠.١٠.٢٠١١ (تم ذكره سابقاً)

i. الانتشار الجغرافي للفروع :

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٢) أن مصرف بيبيلوس اتبع إستراتيجية دفاعية مقارنة بجميع المصارف المدروسة وانتشر فقط في المحافظات: دمشق و ريفها و محافظة حلب وحمص واللاذقية وحماه و طرطوس ولم يتم بافتتاح فروع في محافظات المنطقة الشرقية (الرقة، دير الزور، الحسكة) ولا حتى في محافظات: ادلب ودرعا والسويداء والقنيطرة .

الجدول رقم (٢٢) توزيع فروع المصارف المدروسة بحسب المحافظات السورية

فروع المصرف						المحافظة	
بيبيلوس	العربي	عودة	سورية والمهجر	الدولي للتجارة والتمويل	بيمو السعودي الفرنسي		
4	9	12	9	15	11	دمشق وريفها	1
2	3	2	7	5	6	حلب	2
1	1	1	3	1	4	حمص	3
1	2	1	1	1	2	اللاذقية	4
1	1	1	2	2	1	حماه	5
1	1	1	1	1	4	طرطوس	6
-	1	1	1	1	1	السويداء	7
-	1	1	1	1	1	درعا	8
-	-	1	-	2	2	الحسكة	9
-	-	1	-	1	1	دير الزور	10
-	-	-	-	-	1	ادلب	12
-	-	-	-	-	1	الرقة	13
-	-	-	-	-	-	القنيطرة	14
10	19	22	25	30	35	المجموع	

المصدر : منشورات مديرية مفوضية الحكومة، المصرف المركزي، قسم الترخيص والتسجيل، البيانات محدثة حتى

٣١.٠٣.٢٠١١

ii. التطور في الموجودات :

يوضح الجدول رقم (١٩) التطور الحاصل في موجودات مصرف بيبيلوس والذي بدأ /٢٠١٢٥.٠١١.١١٤/ ليرة سورية في عام ٢٠٠٥ ليصل إلى /٢٠٢٣٥.٧٢٠.٢٣٥/ ليرة سورية في عام ٢٠١٠ ولكن هذا التطور يبقى ضعيفاً كما يظهر بالشكل البياني رقم (١٤). كما يظهر الجدول رقم (٢٣) أن متوسط الموجودات لمصرف بيبيلوس هي أدنى قيمة بين متوسطات موجودات المصارف المدروسة حيث بلغ مقدار 21,824,010,328 ل.س مما يعزز فرضية إتباعه الإستراتيجية الدفاعية.

الجدول رقم (٢٣) متوسط الموجودات للمصارف المدروسة

متوسط الموجودات / ل.س ٢٠٠٥ - ٢٠١١	المصرف
81,669,332,132	بيمو السعودي الفرنسي
49,047,112,568	الدولي للتجارة والتمويل
61,970,295,793	سورية والمهجر
47,847,872,183	عودة - سورية
23,707,269,265	العربي - سورية
21,824,010,328	بيبيلوس - سورية

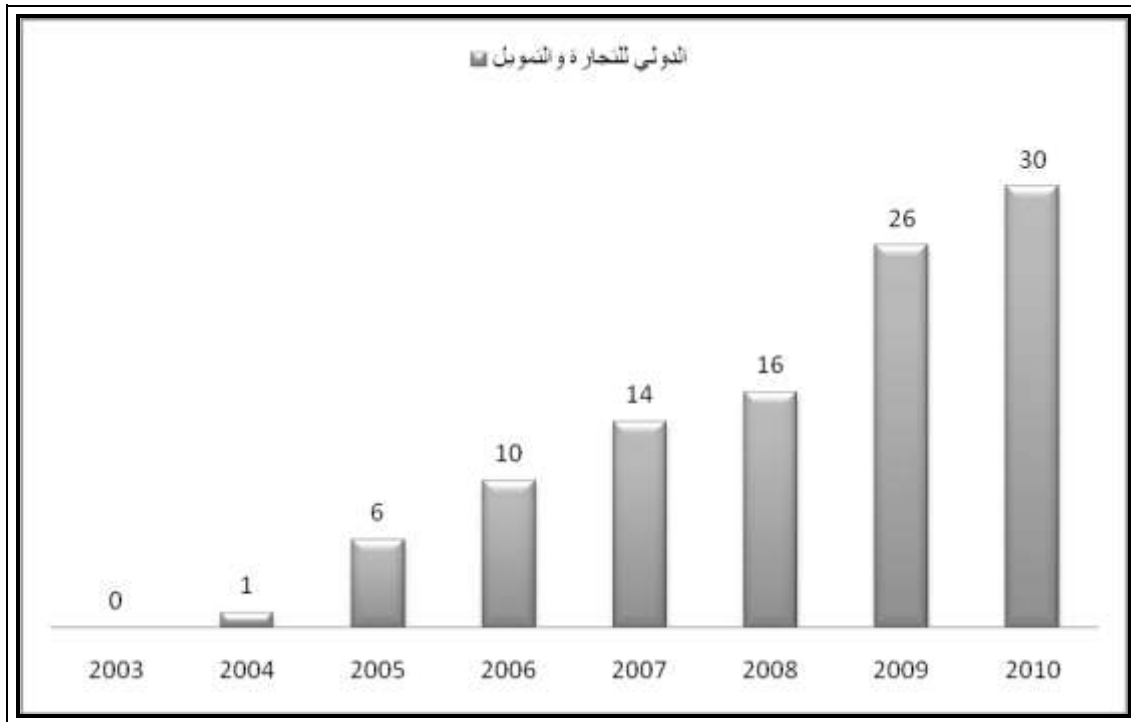
المصدر: من إعداد الباحث

٣. الإستراتيجية المختلطة:

يعد المصرف الدولي للتجارة والتمويل هو من اتبع هذه الإستراتيجية ويظهر ذلك في الآتي :

i. التطور في عدد الفروع:

من خلال الشكل البياني رقم (١٦) يتبين أن المصرف الدولي للتجارة والتمويل لم يعمل على زيادة عدد فروعه بشكل منتظم.



الشكل رقم (١٦) تطور فروع المصرف الدولي للتجارة والتمويل خلال الأعوام المدروسة
المصدر: من إعداد الباحث.

ii. الانتشار الجغرافي للفروع:

يلاحظ من الجدول رقم (٢٤) أن المصرف الدولي للتجارة والتمويل انتشر جغرافياً في إحدى عشر محافظة وله ثلاثين فرعاً وبذلك يحتل هذا المصرف المركز الثاني من حيث عدد الفروع بالنسبة للمصارف الخاصة السورية، وهو طبعاً متفوق على مصرف بيبيلوس من حيث عدد الفروع بشكل ملحوظ.

الجدول رقم (٢٤) توزع فروع المصارف (بيمو - الدولي - بيبيلوس) حسب المحافظات

فروع المصرف			المحافظة	
بيبلوس	الدولي للتجارة والتمويل	بيمو السعودي الفرنسي		
4	15	11	دمشق وريفها	1
2	5	6	حلب	2
1	1	4	حمص	3
1	1	2	اللاذقية	4
1	2	1	حمّاه	5
1	1	4	طرطوس	6
-	1	1	السويداء	7
-	1	1	درعا	8
-	2	2	الحسكة	9
-	1	1	دير الزور	10
-	-	1	ادلب	12
-	-	1	الرقّة	13
-	-	-	القنيطرة	14
10	30	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمواقع المصارف الالكترونية بتاريخ ١٠.١٠.٢٠١١

عمد المصرف الدولي للتجارة والتمويل إلى زيادة فروعه في السنة الثانية له أي في عام ٢٠٠٤ إلى ستة فروع في العام ٢٠٠٥ فكانت نسبة الزيادة كبيرة للغاية ٥٠٠٪ وهي مبررة كونها السنة الثانية لانطلاقة المصرف، وازداد عدد فروعه إلى عشرة فروع في العام ٢٠٠٦ في حين أن نسبة الزيادة في العام ٢٠٠٨ هي ١٤٪ فقط .

^١ لابد من التنويه إلى أن هذا التوزيع هو حتى تاريخ ٣١،١٢،٢٠١٠ وهو موضح في التقارير المنشورة عن هذه المصارف بحسب مواقعها الالكترونية بشكل موثق، كما تم ذكر جميع المواقع للمصارف المدروسة في قائمة المراجع.

بالنظر إلى السطر الثاني من الجدول رقم (٢٥) وإلى الشكل البياني رقم (١٧) يتضح أن مصرف الدولي للتجارة والتمويل اتبع سياسة مختلطة. وبالنسبة للانتشار الجغرافي نلاحظ أن المصرف الدولي لم يفتح أي فرع في محافظة ادلب والرقعة .

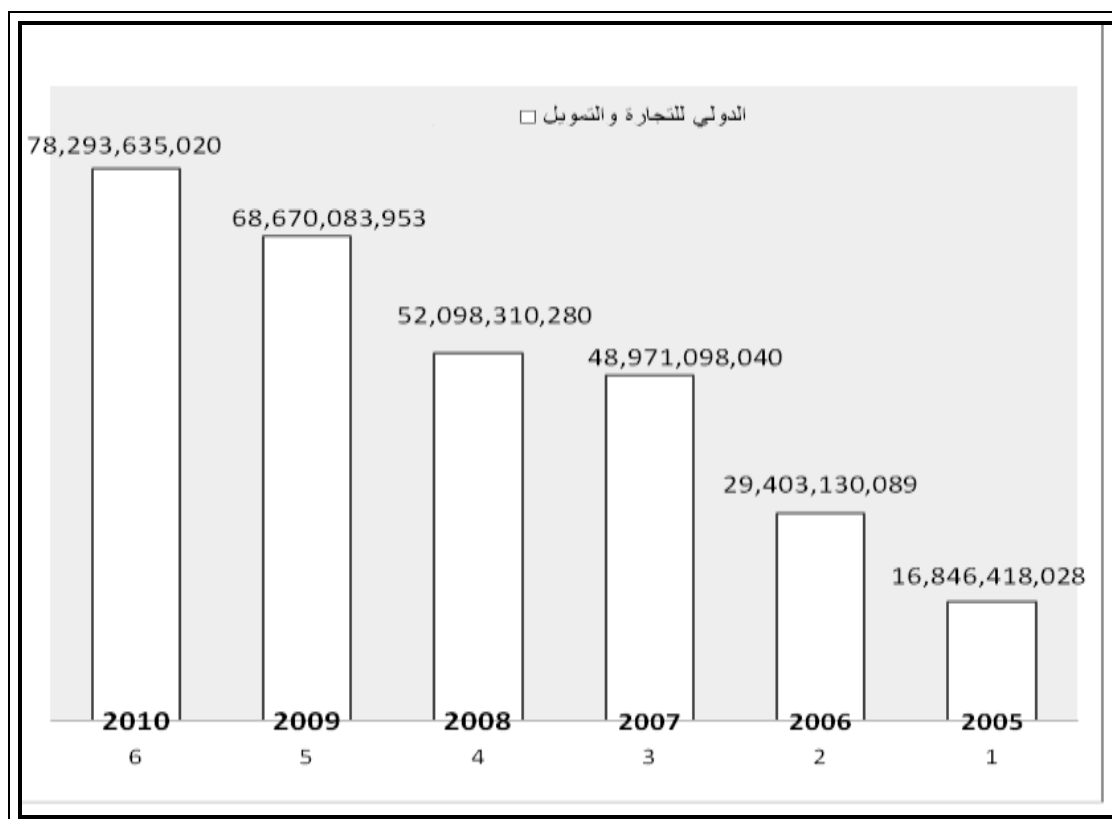
الجدول رقم (٢٥) النسبة المئوية لنمو الفروع المصرف الدولي للتجارة والتمويل

المصرف	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الدولي للتجارة والتمويل	0	1	6	10	14	16	26	30
النسبة المئوية لنمو الفروع السنوية	–	%0	%500	%67	%40	%14	%62	%15

المصدر: إعداد الباحث

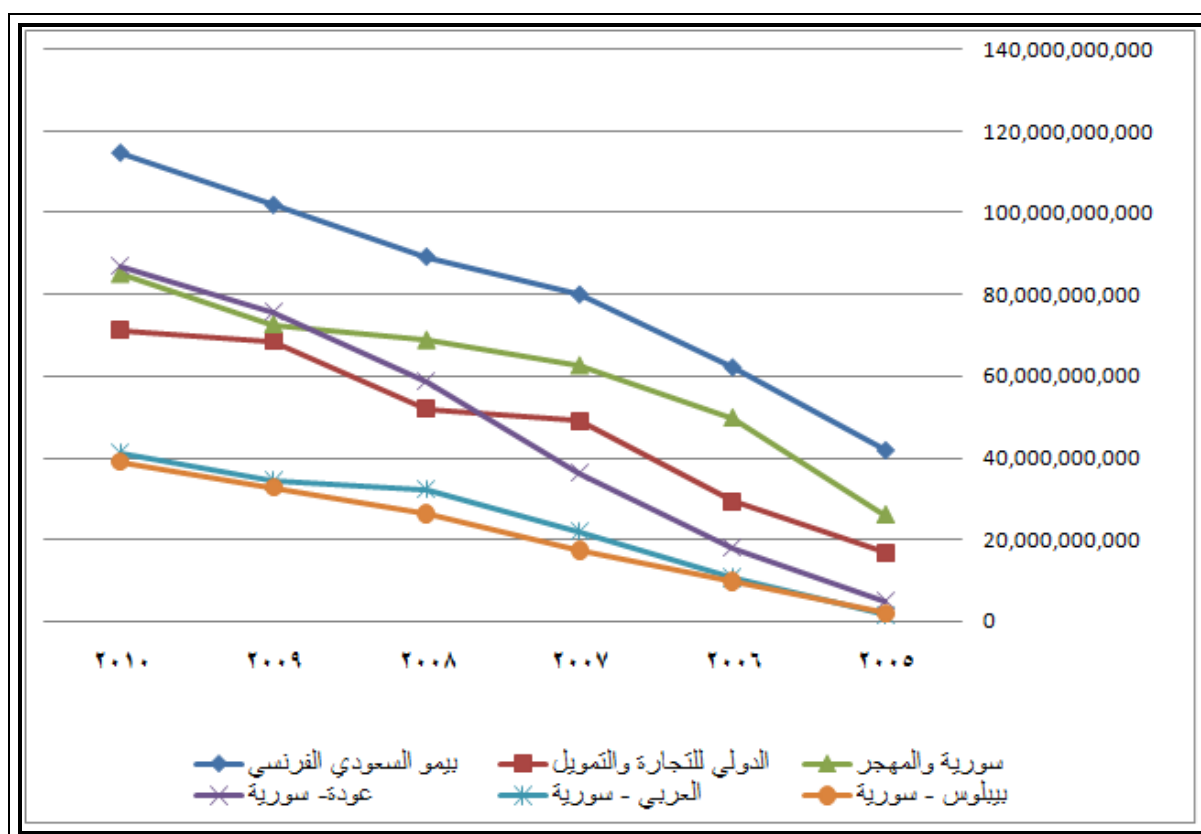
iii. التطور في الموجودات :

يظهر الشكل البياني رقم (١٨) تقلبات قيمة الموجودات للمصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل ملحوظ بين ارتفاع وانخفاض، أما من حيث القيم بالأرقام فتتوضح من خلال الشكل البياني رقم (١٧).



الشكل رقم (١٧) التطور في موجودات للمصرف الدولي للتجارة والتمويل

المصدر: إعداد الباحث



الشكل رقم (١٨) التطور في موجودات المصارف المدروسة بحسب الأعوام
المصدر: إعداد الباحث

ويتفق هذا التحليل بإتباع المصرف الدولي للتجارة والتمويل للإستراتيجية المختلطة مع التقرير النهائي الذي أعده فريق بنك الاستثمار الأوربي حيث وضع نقاط القوة والضعف لعدة مصارف خاصة وعامة، حيث يبين الجدول رقم (٢٦) تلك النقاط في المصرف الدولي للتجارة والتمويل:

الجدول رقم (٢٦) نقاط القوة والضعف للمصرف الدولي للتجارة والتمويل

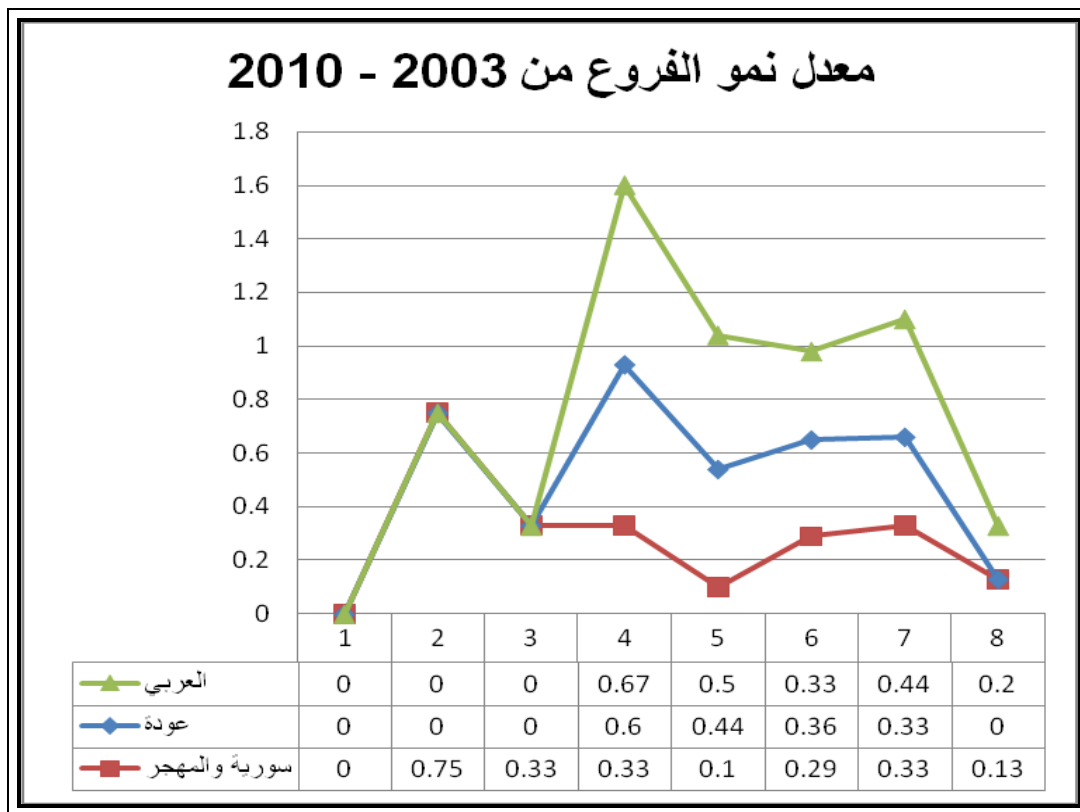
نقاط القوة	نقاط الضعف
• أحد أول المصارف الخاصة في سورية. • إدارة واضحة وفاعلة. • تنوع المنتجات.	• حادثة عهد الشركة المؤسسة. • بيئة عمل ضعيفة التنظيم.

المصدر: كرين ريتشارد وآخرون، خيارات جديدة لتمويل الاستثمار الخاص في سورية، الملخص التنفيذي، بنك الاستثمار الأوربي أذار ٢٠٠٦، ص ١١.

إستراتيجية الاستقرار :

أ. التطور في عدد الفروع:

بالرجوع إلى الجدول رقم (17) والذي يوضح عدد الفروع وتطورها ومن خلال الشكل رقم (19) والذي يوضح معدل نمو الفروع للمصارف الثلاث (سورية والمهجر ، عودة، العربي) يتضح أن معدل نمو فروع هذه المصارف متناقص وبالتالي تصبح هذه المصارف بعيدة كل البعد عن إستراتيجية الاستقرار . ولعل أهم نقطة ضعف وضعها فريق بنك الاستثمار الأوربي أثناء تحليل نقاط القوة والضعف لمصرف سورية والمهجر هي عدم القدرة على تبني إستراتيجية محددة للتطور^١.



الشكل رقم (19) معدل نمو الفروع للمصارف الثلاث (سورية والمهجر ، عودة، العربي)

المصدر: إعداد الباحث

^١ كرين ريتشارد وآخرون، خيارات جديدة لتمويل الاستثمار الخاص في سورية، مرجع سبق ذكره، ص ١١.

ii. الانتشار الجغرافي للفروع:

بالرجوع إلى الجدول رقم (22) نلاحظ أن تتوزع فروع مصرف سورية والمهجر في ثماني محافظات من أصل أربعة عشر محافظة ويبلغ إجمالي عدد الفروع خمس وعشرون فرعاً، وتتوزع فروع مصرف عودة في عشر محافظات ويبلغ عدد فروعها اثنان وعشرون فرعاً، أي أن مصرف عودة عمد إلى إستراتيجية فتح فرع في كل محافظة في حين فضل مصرف سورية والمهجر التركيز في المحافظات ذات الثقل اقتصادياً مثل (دمشق وحلب وحمص).

أما المصرف العربي توزع في ثماني محافظات وهي نفس المحافظات التي توزعت فيها فروع مصرف سورية والمهجر ولكن بفروع أقل (تسعة عشر فرعاً). وبالتالي بحسب هذا الانتشار الجغرافي يمكن القول بأن هذه المصارف لم تغط جميع المحافظات السورية وبالتالي لم تصل إلى درجة الاستقرار في عدد فروعها وانتشارها الجغرافي.

iii. التطور في الموجودات :

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ عدم وجود معدل نمو منتظم لموجودات المصارف التالية : سورية والمهجر ومصرف عودة والمصرف العربي حيث تتراوح النسب صعوداً وهبوطاً مما يستبعد إتباع هذه المصارف إستراتيجية الاستقرار التي تعتمد على نمو مستقر في الموجودات.

الجدول رقم (27) معدل نمو لموجودات المصارف (سورية والمهجر ، عودة، العربي)

المصرف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠
سورية والمهجر	٢٥,٩٤٩,٩١٦,٦٠٤	٤٩,٧٤٣,٠٩٥,١٢٧	٦٢,٥٣٤,٠٤٥,٩٧٤	٦٨,٧٩٤,٦٥٠,٩٩٤	٧٢,٦٥٩,٤٢٦,٧٥٩	٩٢,١٤٠,٦٣٩,٣٠٢
معدل الزيادة السنوية	---	٠.٤٨	٠.٢٠	٠.٠٩	٠.٠٥	٠.٢١
عودة - سورية	٤,٩٨١,٧٢٩,٣٧٦	١٧,٧٨٧,٦٠٩,١٣٣	٣٦,٣٨٢,٥٠٩,١٠٠	٥٨,٥٩٩,٢٦٧,٨٠٦	٧٥,٥٤٧,٠٩١,٨٠٦	٩٣,٧٨٩,٠٢٥,٨٧٩
معدل الزيادة السنوية	---	٠.٧٢	٠.٥١	٠.٣٨	٠.٢٢	٠.١٩
العربي - سورية	١,٦٩١,٥٧٠,٣٤٠	١٠,٧٤٦,٤٢٤,٠٠٩	٢٢,٠٧٣,٧٧١,٠٠٩	٣٢,٢٦٧,٣٤٢,٥٤٤	٣٤,٢٨٦,٥٠٧,٩٧٨	٤١,١٧٧,٩٩٩,٧١١
معدل الزيادة السنوية	---	٠.٨٤	٠.٥١	٠.٣٢	٠.٠٦	٠.١٧

المصدر: من إعداد الباحث

في نهاية عرضنا للاستراتيجيات التي تنتهجها المصارف الخاصة السورية المدروسة بقي أن ننوه إلى إن إستراتيجية الاندماج المصرفي لم يتم اعتمادها حتى الآن^١، على الرغم من أن هذه الإستراتيجية لاقت استحساناً من مصارف عربية عديدة واقتصر الاندماج بين المصارف العربية داخل حدود الدولة الواحدة والجدول التالي يوضح حالات الاندماج المصرفي العربي^٢:

الجدول رقم (٢٨) حالات الاندماج المصرفية العربية

سنوات الاندماج	الدولة	عدد حالات الاندماج المصرفية
٩٩/٩٣	لبنان	٢٣ حالة اندماج
٩٩/٩١	مصر	١٧ حالة اندماج
٩٨	الأردن	حالة واحدة
٩٨/٩٤	سلطنة عمان	حالتين
٩٨	تونس	حالة واحدة
٩٨	المغرب	حالة واحدة
٩٩/٩٧	السعودية	حالتين
٩٩	البحرين	حالة واحدة

المصدر: بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٣.

يلاحظ من الجدول السابق أن مصارف لبنان تحتل المرتبة الأولى عربياً من حيث الاندماجات المصرفية (٢٣) حالة اندماج مصرفية ثم تأتي مصر بسبعة عشر حالة اندماج مصرفية وتتساوى سلطنة عمان والسعودية بحالتي اندماج مصرفي وهناك حالة اندماج في كل من البحرين والمغرب والأردن وغابت هذه الإستراتيجية عن المصارف السورية العامة والخاصة، ويرى كثير من الباحثين ضرورة تفكير المصارف السورية في إستراتيجية الاندماج المصرفي فيما بينها من جهة وفي ما بين المصارف العربية الأخرى خارج حدود الوطن، فعلى المصارف السورية الاستعداد لمواجهة التغيرات الحاصلة على الساحتين الإقليمية والدولية والتعامل معها بجدية وذلك من خلال ما يلي^٣:

^١ أي حتى تاريخ إعداد البحث ٢٠١١، ٠٦، ٠١.

^٢ بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٣.

^٣ قنوع نزار وآخرون، الاندماج المصرفي وضروراته في العالم العربي، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٣١) العدد (1) 2009.

- تبني إستراتيجية الاندماج المصرفي لمواكبة التوجه العالمي بزيادة حجم المؤسسات المصرفية.
- متابعة المستجدات الحاصلة على الساحة الدولية والاستفادة من التكنولوجيا المالية.
- المساهمة في خلق مناخ استثماري جاذب من خلال تطوير النظام المصرفي السوري.

إن تبني إستراتيجية الاندماج المصرفي بين المصارف السورية فيما بينها وبين المصارف العربية لتكوّن وحدات أقوى وأكثر فعالية، وهذا من شأنه أن يزيد من حجم هذه المصارف لتكون قادرة على توفير خدمة متكاملة ومتنوعة من الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية والاستثمارية بتقنية متطورة وتكاليف منخفضة.

المبحث الثالث

مؤشرات أداء المصارف الخاصة المدروسة

من خلال القوائم المالية للمصارف يمكن الحكم على أدائها ونتيجة أعمالها وفق عدة مؤشرات من أهمها:

١. التطور في ودائع الزبائن : تتضمن ودائع الزبائن الحسابات الجارية وودائع التوفير وودائع الجدول رقم (٢٩) متوسط ودائع العملاء بحسب الإستراتيجية المتبعة

المصرف	متوسط ودائع العملاء / ل.س ٢٠١٠-٢٠٠٥	الإستراتيجية المتبعة
بيمو السعودي الفرنسي	73,194,708,727	النمو الهجومية
الدولي للتجارة والتمويل	34,747,849,732	المختلطة
سورية والمهجر	55,318,575,529	
عودة - سورية	40,440,845,950	
العربي - سورية	18,856,930,474	
بيبلوس - سورية	16,527,034,678	الدفاعية

المصدر: إعداد الباحث

لأجل من خلال الجدول رقم (٢٩) أعلاه يتبين أن أعلى قيمة لمتوسط ودائع العملاء في الفترة (٢٠١٠-٢٠٠٥) قد تحققت من إتباع الإستراتيجية الهجومية والتي اتبعها مصرف بيمو السعودي الفرنسي وبلغت 73,194,708,727 ل.س، في حين أن إتباع الإستراتيجية الدفاعية قد أدى إلى أقل قيمة لمتوسط ودائع العملاء في ذات الفترة. والجدير بالذكر أن قيمة متوسط ودائع العملاء كانت متروحة بين 18,856,930,474 ل.س (العربي) و 55,318,575,529 (سورية والمهجر) نتيجة إتباع الإستراتيجية المختلطة.

٢. صافي التسهيلات الائتمانية المباشرة :

يحسب هذا المؤشر بحسب القوائم المالية المطلوبة من المصارف للإفصاح عن نتائج أعمالهم في سوق دمشق للأوراق المالية كما يلي :

صافي التسهيلات الائتمانية المباشرة تتألف من مجموع كل من :

- للمؤسسات: تتألف من حسابات جارية مدينة يضاف إليها كل من القروض والكمبيالات والفوائد المقبوضة مقدماً عن القروض و الفوائد المقبوضة مقدماً عن الكمبيالات و السندات المحسومة .

- قروض الأفراد (التجزئة) و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى بطاقة الائتمان. يطرح منه كل من الآتي :

١. مخصص تدني تسهيلات ائتمانية مباشرة.

٢. فوائد محفوظة(معلقة).

الجدول رقم (٣٠) متوسط التسهيلات الائتمانية للمصارف المدروسة بحسب الإستراتيجية المتبعة

المصرف	متوسط التسهيلات الائتمانية / ل.س ٢٠١٠-٢٠٠٥	الإستراتيجية المتبعة
بيمو السعودي الفرنسي	21,253,739,302	النمو الهجومية
الدولي للتجارة والتمويل	16,944,448,950	المختلطة
سورية والمهجر	15,385,942,723	
عودة- سورية	16,599,608,167	
العربي - سورية	12,306,975,152	
بيبيلوس - سورية	11,899,638,416	الدفاعية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً للقوائم المالية للمصارف المدروسة^١

يتضح من الجدول رقم (٣٠) أن هناك تساوي تقريباً في قيم متوسطات التسهيلات الائتمانية لدى المصارف التي اتبعت الإستراتيجية المختلطة، في حين يحتل مصرف بيمو السعودي الفرنسي المرتبة

^١ يمكن مراجعة الملاحق للاطلاع على التسهيلات الائتمانية للمصارف المدروسة.

الأولى من حيث قيمة متوسط التسهيلات الائتمانية بقيمة 21,253,739,302 ل.س، في حين أن متوسط التسهيلات الائتمانية في مصرف بيبيلوس تحتل أقل قيمة وتبلغ 11,899,638,416 ل.س

٣. ربحية القطاع المصرفي:

تمت دراسة هذا الجانب من خلال مؤشرين هامين هما صافي ربح أو خسارة السهم للمساهمين وصافي الربح السنوي.

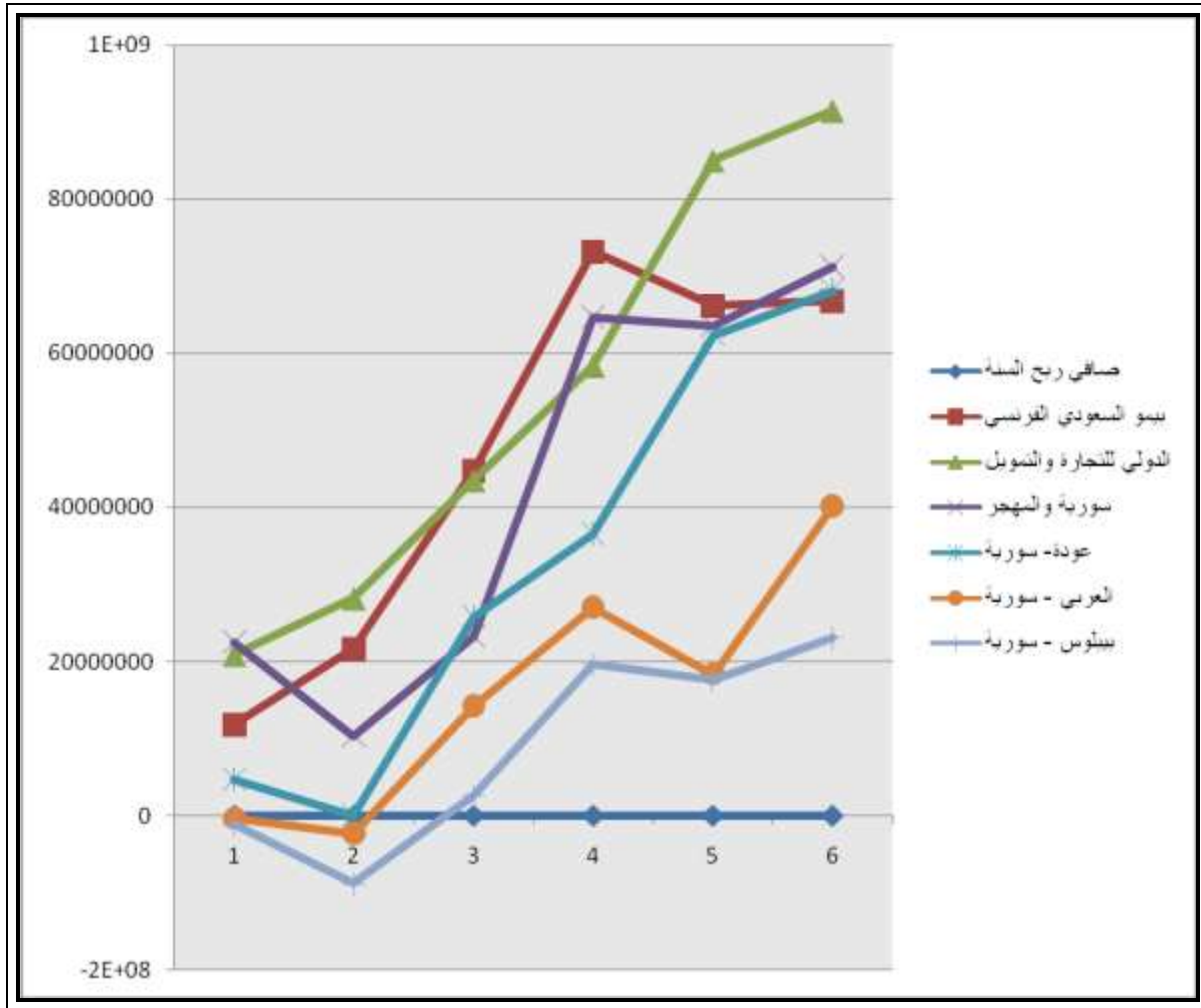
❖ صافي الربح السنوي:

من قائمة الدخل الموحدة والمعلنة بتاريخ ١٢/٣١ من كل عام تم أخذ صافي الربح السنوي لكل مصرف بدءاً من ٢٠٠٥ وحتى ٢٠١٠ وتم احتساب متوسط الربح السنوي كما في الجدول رقم (٣١). يلاحظ من خلال العمود الثالث في الجدول رقم (٣١) ترتيب المصارف بحسب متوسط الربح السنوي ونلاحظ أن أكبر متوسط ربح سنوي كان من نصيب المصرف الدولي للتجارة والتمويل، في حين احتل مصرف بيمو السعودي الفرنسي المركز الثاني وحافظ مصرف بيبيلوس على مركزه الأخير، وبذلك تغلبت الإستراتيجية المختلطة على الإستراتيجية الهجومية من حيث متوسط ربح السنة ويبدو ذلك واضحاً جلياً من خلال الشكل البياني رقم (٢٠) الذي يوضح الخط البياني لنمو الأرباح السنوية لكل مصرف من المصارف المدروسة.

الجدول رقم (٣١) متوسط ربح السنوي للمصارف المدروسة بحسب الإستراتيجية المتبعة

المصرف	متوسط ربح السنوي / ل.س ٢٠١٠-٢٠٠٥	الترتيب	الإستراتيجية المتبعة
بيمو السعودي الفرنسي	473,914,459	٢	النمو الهجومية
الدولي للتجارة والتمويل	545,580,537	١	المختلطة
سورية والمهجر	426,344,484	٣	
عودة - سورية	329,850,788	٤	
العربي - سورية	161,841,295	٥	
بيبيلوس - سورية	88,641,663	٦	الدفاعية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً للقوائم المالية المنشورة للمصارف المدروسة



الشكل رقم (٢٠) صافي ربح السنة للمصارف المدروسة بحسب السنوات

المصدر: من إعداد الباحث

حيث يلاحظ أن جميع المصارف المدروسة حققت أرباح سنوية في عام ٢٠٠٩ أقل من ٢٠٠٨ باستثناء المصرف الدولي للتجارة والتمويل ومصرف عودة.

❖ صافي ربح أو خسارة السهم:

عكس صافي ربح السهم / الربح السنوي أو الخسارة السنوية، حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم

(٣٢) إن متوسط ربح السهم للمصرف الدولي يحتل المرتبة الأولى بقيمة مقدارها ١٢٣.٦٣ ل.س، في

حين يحتل متوسط ربح سهم مصرف بيمو المرتبة الثانية بقيمة مقدارها ١١٥.٥٠ ل.س، ويحافظ

مصرف بيلوس على مرتبته الأخيرة من حيث ربح سهمه بقيمة مقدارها ٢٣.١٠ ل.س.

الجدول رقم (٣٢) صافي ربح أو خسارة سهم المصارف المدروسة

المتوسط	صافي ربح - خسارة السهم خلال الأعوام :					المصرف
	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	
115.50	٨٩.٨٣	٨٨.٨٧	٢٠٨.٨٢	١٢٨.٠٠	٦٢.٠٠	بيمو السعودي الفرنسي
123.63	١٠٥.٦٢	١٤١.٦٣	٩٧,٢٥	١١٤,٩٥	٩٣,٩٩	الدولي للتجارة والتمويل
65.69	٩٨.٧١	٨٧,٨١	١٠٧.٨٢	٣٨.٩٢	١٧.٣٠	سورية والمهجر
83.31	١٢٧,٤١	١١٦,٧٤	١٤٦.٢٤	١٠٣.٥٢	٠.١٨	عودة - سورية
28.04	٦٣.١٥	٢٨.٨٤	60.83	47,57	٧.٨٦-	العربي - سورية
23.10	٣٧.٤٦	٤٤.٢٠	٤٩.١٥	٦.٦١	٢١.٩٢-	بيبلوس - سورية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً للقوائم المالية المنشورة للمصارف المدروسة

المبحث الرابع

اختبار فرضيات البحث.

تشير فرضيات الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين تحسين أداء العمل المصرفي في المصارف السورية الخاصة (كمتغير تابع) وكل من الإستراتيجية الهجومية والدفاعية والمختلطة والاستقرار التي يتبعها المصرف (كمتغيرات مستقلة). واختبار تلك الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة المذكورة والمتغير التابع حيث تم إدخال المتغيرات حسب بيانات القوائم المالية الموحدة الصادرة عن المصارف المدروسة من ٢٠٠٥ وحتى ٢٠١٠ كما هو موضح في الجدول رقم (٣٣) وبعد أن تبين نتيجة لتحليل الاستراتيجيات المتبعة في المصارف السورية الخاصة المدروسة عدم الوصول لمرحلة إتباع إستراتيجية الاستقرار في إي منها لم يتمكن الباحث من التحقق من صحة الفرضية الرابعة (هناك علاقة بين تبني إدارة المصرف لإستراتيجية الاستقرار وبين تحسين أداء العمل المصرفي). وفيما يلي اختبار فرضيات البحث:

الجدول رقم (٣٣) المتغيرات المستقلة الداخلة في طريقة 'Enter'

الطريقة	المتغيرات المحذوفة	المتغيرات المستقلة	النموذج
Enter	.	- معدل نمو الفروع المصرفية - معدل نمو الموجودات	١ معدل نمو التسهيلات الائتمانية
		- معدل نمو الفروع المصرفية - معدل نمو الموجودات	٢ معدل نمو ودائع الزبائن
		- معدل نمو الفروع المصرفية - معدل نمو الموجودات	٣ معدل نمو أرباح السنة

^١ لابد من التنويه إلى أن جميع الجداول في المبحث الرابع هي من إعداد الباحث وهي تمثل مخرجات برنامج (Spss15)

نجد من خلال الجدول رقم (٣٣) أنه تم إدخال كافة المتغيرات المستقلة في التحليل دون استثناء.
الفرضية الأولى:

- توجد علاقة معنوية بين تبني إدارة المصرف لإستراتيجية النمو الهجومية وبين تحسين أداء العمل المصرفي .

لاختبار هذه الفرضية لابد من دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) ومعدل نمو الموجودات (X_2) الدالان على نوع الإستراتيجية المتبعة (X) وهي إستراتيجية النمو الهجومية المتبناة من قبل مصرف بيمو السعودي الفرنسي على كل من :

١. معدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1).
٢. معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2).
٣. معدل نمو أرباح السنة (Y_3).

تحسين أداء العمل المصرفي (Y)

ومنه ننتقل للخطوة الأولى:

١. دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو الموجودات (X_2) على معدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1) كمتغير تابع لأداء العمل المصرفي.

الجدول رقم (٣٤) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول

Correlations الارتباط		X1	X2	Y1
X1	Pearson Correlation	1	.947**	.959**
	Sig. (2-tailed)	-	.004	.002
X2	Pearson Correlation	.947**	1	.971**
	Sig. (2-tailed)	.004	-	.001
Y1	Pearson Correlation	.959**	.971**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	-
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات الممثلة للإستراتيجية الهجومية و المتغير الممثل لأداء العمل المصرفي في الجدول رقم (٣٤) نلاحظ أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) ومعدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1) هو ٠.٩٦ أي أن الارتباط طردي ومتين جداً. وان قيمة $Sig = 0.002 < 0.05$ ، أي أن قيمة معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية ومعدل نمو التسهيلات الائتمانية معنوية باحتمال قدره 95%، كما هو الحال تماماً حيث بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (X_2) ومعدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1) هو ٠.٩٧ أي أن الارتباط طردي ومتين جداً.

من خلال السطر السادس في الجدول (34) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (٠.٠٠١) لمعدل نمو الموجودات وهي أصغر من مستوى الدلالة المقترح وهو (٠.٠٥) لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن معدل نمو الموجودات يؤثر بشكل معنوي على معدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1) باعتباره يمثل أداء العمل المصرفي.

وبدراسة نموذج الانحدار الممثل للعلاقة بين معدل نمو تطور الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات المعبران عن الإستراتيجية الهجومية و معدل نمو التسهيلات الائتمانية المعبر عن أداء العمل المصرفي توصلنا إلى النتائج التالية :

جدول رقم(35) معاملي الارتباط والتحديد -الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول^١

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معنوية النموذج .Sig
الأول	.979 ^a	0.958	.009 ^a

من خلال الجدول رقم (٣٥) نلاحظ أن معامل الارتباط المتعدد يساوي ٠.٩٧٩ أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الهجومية ومعدلات الأداء متينة جداً وان ٩٥.٨% من تغيرات معدلات الأداء تفسر من قبل متغيرات الإستراتيجية الهجومية.

كما نلاحظ من العمود الرابع أن $Sig = 0.009 < 0.05$ أي أن النموذج الرياضي الممثل للعلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الهجومية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير

^١ لابد هنا من التنويه إلى أن معامل الارتباط في الدراسة العملية عبارة عن معاملي ارتباط لـ X_1, X_2 مع Y .

معدل الأداء المصرفي (معدل نمو التسهيلات الائتمانية) ذو معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ باحتمال قدره ٩٥٪.

بلغت قيمة معامل التحديد ٩٥.٨٪ وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة المدروسة تسهم مجتمعة في تفسير حوالي ٩٦٪ من التغير الذي يحدث في المتغير التابع على اعتبار أن معدل نمو التسهيلات الائتمانية هو المعبر عن أداء العمل المصرفي.

٢. دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو الموجودات (X_2) على معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) كمتغير تابع لأداء العمل المصرفي.

الجدول رقم (٣٦) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني

Correlations الارتباط		X_1	X_2	Y_2
X_1	Pearson Correlation	1	.947**	.946**
	Sig. (2-tailed)	-	.004	.004
X_2	Pearson Correlation	.947**	1	.999**
	Sig. (2-tailed)	.004	-	.000
Y_2	Pearson Correlation	.946**	.999**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	-
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات الممثلة للإستراتيجية الهجومية و المتغير الممثل لأداء العمل المصرفي في الجدول رقم (٣٦)، نلاحظ أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) هو 0.94 أي أن الارتباط طردي ومتين جداً، وإن قيمة $Sig = 0.004 < 0.05$ أي أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع ومعدل نمو الودائع معنوية باحتمال ٩٥٪.

كما هو الحال تماماً حيث بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (X_2) و معدل نمو ودائع الزبائن هو ٠.٩٩ أي أن الارتباط طردي ومتين جداً، من خلال السطر السادس في الجدول (٣٦) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (٠.٠٠٤) لمعدل نمو الفروع المصرفية و (٠.٠٠٠) لمعدل نمو الموجودات، وهي أصغر من مستوى الدلالة المقترح وهو (٠.٠٥) لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن معدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات يؤثران بشكل معنوي على معدل نمو ودائع الزبائن باعتباره يمثل أداء العمل المصرفي.

جدول رقم (٣٧) معاملي الارتباط والتحديد -الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني

معاملي الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معنوية النموذج .Sig	النموذج
.999 ^a	0.997	.000 ^a	الثاني

كما نجد من خلال الجدول رقم (٣٧) أن معامل الارتباط المتعدد يساوي ٠.٩٩ أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الهجومية ومعدلات الأداء متينة جداً، وإن ٩٩.٧٪ من تغيرات معدلات الأداء تفسر من قبل متغيرات الإستراتيجية الهجومية على اعتبار أن معدل نمو ودائع الزبائن يمثل أداء العمل المصرفي.

ويشير العمود الرابع من الجدول رقم (٣٧) إلى أن $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ أي أن النموذج الرياضي الممثل للعلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الهجومية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو ودائع الزبائن) ذو معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ باحتمال قدره ٩٥٪.

٣. دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو الموجودات (X_2) الدالان على نوع الإستراتيجية المتبعة على معدل نمو أرباح السنة (Y_3) كمتغير تابع لأداء العمل المصرفي.

الجدول رقم (٣٨) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث

Correlations الارتباط		X_1	X_2	Y_3
X_1	Pearson Correlation	1	.947**	.816*
	Sig. (2-tailed)	-	.004	.078
X_2	Pearson Correlation	.947**	1	.917**
	Sig. (2-tailed)	.004	-	.056
Y_3	Pearson Correlation	.816*	.917**	1
	Sig. (2-tailed)	.078	.056	-
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

من خلال مصفوفة المعاملات في الجدول رقم (٣٨) نلاحظ أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) على معدل نمو أرباح السنة (Y_3) هو 0.816، بينما بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (X_2) و معدل نمو أرباح السنة (Y_3) هو 0.917 أي أن الارتباط طردي ومتين جداً في كلتا الحالتين، من خلال السطر السادس في الجدول (٣٨) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (0.056) لمعدل نمو الموجودات (X_2) وهو أكبر بقليل من مستوى الدلالة المقترح (0.05)، أما قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي (0.078) لمعدل نمو الفروع المصرفية (X_1) هو أكبر من مستوى الدلالة المقترح وهو (0.05) لذلك نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة، أي أن معدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات لا يؤثران بشكل معنوي على معدل نمو الأرباح السنوية باعتباره يمثل أداء العمل المصرفي.

جدول رقم (٣٩) معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الهجومية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معنوية النموذج .Sig	النموذج
.932 ^a	.868	.079 ^a	الثالث

نجد من خلال الجدول رقم (٣٩) أعلاه أن معامل الارتباط المتعدد يساوي ٠.٩٣ أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الهجومية ومعدلات الأداء متينة جداً، وإن ٨٦٪ من تغيرات معدلات الأداء تفسر من قبل متغيرات الإستراتيجية الهجومية على اعتبار أن معدل نمو الأرباح السنوية يمثل أداء العمل المصرفي.

يشير العمود الرابع في الجدول رقم (٣٩) إلى أن $Sig = 0.079 > 0.05$ ، أي أن النموذج الرياضي الممثل للعلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الهجومية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو الأرباح السنوية) ليست ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ باحتمال قدره ٩٥٪.

الفرضية الثانية:

- هناك علاقة معنوية بين تبني إدارة المصرف لإستراتيجية التراجع الدفاعية وبين تحسين أداء العمل المصرفي .

لاختبار هذه الفرضية لابد من دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو الموجودات (X_2) الدالان على الإستراتيجية الدفاعية المتبعة من قبل مصرف بيبيلوس على كل من :

- معدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1).
- معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2).
- معدل نمو أرباح السنة (Y_3) . ومنه ننتقل للخطوة الأولى:

١. دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو الموجودات (X_2) الدالان على نوع الإستراتيجية المتبعة وهي الإستراتيجية الدفاعية على معدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1) كمتغير تابع لأداء العمل المصرفي.

الجدول رقم (٤٠) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول

Correlations الارتباط		X_1	X_2	Y_1
X_1	Pearson Correlation	1	.968**	.914*
	Sig. (2-tailed)	-	.002	.0٦1
X_2	Pearson Correlation	.968**	1	.966**
	Sig. (2-tailed)	.002	-	.072
Y_1	Pearson Correlation	.914*	.966**	1
	Sig. (2-tailed)	.0٦1	.072	-
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

من خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات الممثلة للإستراتيجية الدفاعية والمتغير الممثل لأداء العمل المصرفي في الجدول رقم (٤٠) نلاحظ أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1) هو 0.91، بينما بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (X_2) و معدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1) ٠.٩٧، أي أن الارتباط طردي ومتين جداً في كلتا الحالتين، من خلال السطر السادس في الجدول (٤٠) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (0.072، ٠.٠٦١) لمعدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المقترح وهو (٠.٠٥) لذلك نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة، أي أن معدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات لا يؤثران بشكل معنوي على معدل نمو التسهيلات الائتمانية باعتباره يمثل أداء العمل المصرفي عند إتباع الإستراتيجية الدفاعية .

جدول رقم (٤١) معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معنوية النموذج .Sig
الأول	.970 ^a	.940	.065 ^a

كما نجد من خلال الجدول رقم (٤١) أن معامل الارتباط المتعدد يساوي ٠.٩٧ أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية ومعدلات الأداء متينة جداً وأن ٩٤٪ من تغيرات معدلات الأداء تفسر من قبل متغيرات الإستراتيجية الدفاعية على اعتبار أن معدل نمو التسهيلات الائتمانية يمثل أداء العمل المصرفي.

يشير العمود الرابع في الجدول رقم (٤١) إلى أن $\text{Sig} = 0.065 > 0.05$ أي أن النموذج الرياضي الممثل للعلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو التسهيلات الائتمانية) ليست ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ باحتمال قدره ٩٥٪.

٢. دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو الموجودات (X_2) الدالان على الإستراتيجية الدفاعية على معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) كمتغير تابع لأداء العمل المصرفي.

الجدول رقم (٤٢) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني

Correlations الارتباط		X_1	X_2	Y_2
X_1	Pearson Correlation	1	.968**	.967**
	Sig. (2-tailed)	-	.002	.002
X_2	Pearson Correlation	.968**	1	.997**
	Sig. (2-tailed)	.002	-	.000
Y_2	Pearson Correlation	.967**	.997**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	-
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

نلاحظ أن معامل الارتباط في الجدول رقم (٤٢) بين معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) من خلال مصفوفة معاملات الارتباط هو 0.967، بينما بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (X_2) معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) ٠.٩٩٧ أي أن الارتباط طردي ومتين جداً في كلتا الحالتين.

من خلال السطر السادس في الجدول (٤٢) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (٠.٠٠٢، 0.000) لمعدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات على الترتيب وهي أصغر من مستوى الدلالة المقترح وهو (٠.٠٥) لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن معدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات يؤثران بشكل معنوي معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) باعتباره يمثل أداء العمل المصرفي عند إتباع الإستراتيجية الدفاعية.

جدول رقم (٤٣) معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني

معاملي الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معنوية النموذج .Sig	النموذج
.997 ^a	.994	.000 ^a	الثاني

نجد من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط المتعدد يساوي ٠.٩٩ أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية ومعدلات الأداء متينة جداً وان ٩٩.٤٪ من تغيرات معدلات الأداء تفسر من قبل متغيرات الإستراتيجية الدفاعية على اعتبار أن معدل نمو ودائع الزبائن يمثل أداء العمل المصرفي. يشير العمود الرابع في الجدول رقم (٤٣) أن $Sig = 0.000 < 0.05$ أي أن النموذج الرياضي الممثل للعلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو ودائع الزبائن) ذو معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ باحتمال قدره ٩٥٪.

٣. دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو الموجودات (X_2) الدالان على الإستراتيجية الدفاعية على معدل نمو أرباح السنة (Y_3) كمتغير تابع لأداء العمل المصرفي.

الجدول رقم (٤٤) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث

الارتباط Correlations		X_1	X_2	Y_3
X_1	Pearson Correlation	1	.968**	.8٢1
	Sig. (2-tailed)	-	.002	.062
X_2	Pearson Correlation	.968**	1	-.899*
	Sig. (2-tailed)	.002	-	.055
Y_3	Pearson Correlation	.8٢1	-.899*	1
	Sig. (2-tailed)	.062	.055	-
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٤٤) أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو أرباح السنة (Y_3) من خلال مصفوفة معاملات الارتباط هو 0.82، أي أن الارتباط طردي ومتين، بينما بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (X_2) معدل نمو أرباح السنة (Y_3) ٠.٨٩٩ بإشارة سالبة، أي أنه يوجد ارتباط ولكن العلاقة عكسية عند إتباع الإستراتيجية الدفاعية، من خلال السطر السادس في الجدول (٤٤) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (0.055، ٠.٠٦٢) لمعدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات على الترتيب وهي وأكبر من مستوى الدلالة المقترح وهو (٠.٠٥) لذلك نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة، أي أن معدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات لا يؤثران بشكل معنوي على معدل نمو أرباح السنة (Y_3) عند إتباع الإستراتيجية الدفاعية .

جدول رقم(٤٥) معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية الدفاعية (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثالث

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معنوية النموذج .Sig
الثالث	0.955 ^a	0.912	0.062 ^a

كما نجد من خلال الجدول رقم(٤٥) أن معامل الارتباط المتعدد يساوي ٠.٩٥ أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية ومعدلات الأداء متينة جداً وأن ٩١٪ من تغيرات معدلات الأداء تفسر من قبل متغيرات الإستراتيجية الدفاعية على اعتبار أن معدل نمو أرباح السنة (Y_3) يمثل أداء العمل المصرفي.

يشير العمود الرابع في الجدول رقم(٤٥) إلى أن $\text{Sig} = 0.062 > 0.05$ أي أن النموذج الرياضي الممثل للعلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو الأرباح السنوية) ليست ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ باحتمال قدره ٩٥٪.

الفرضية الثالثة:

- هناك علاقة معنوية بين تبني إدارة المصرف للإستراتيجية المختلطة وبين تحسين أداء العمل المصرفي .

لاختبار هذه الفرضية لابد من دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (x_1) معدل نمو الموجودات (x_2) الدالان على الإستراتيجية المختلطة والتي يجسدها المصرف الدولي للتجارة والتمويل على كل من :

- معدل نمو التسهيلات الائتمانية (y_1).
- معدل نمو ودائع الزبائن (y_2).
- معدل نمو أرباح السنة (y_3) . ومنه ننتقل للخطوة الأولى:

١. دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (x_1) و معدل نمو الموجودات (x_2) الدالان على نوع الإستراتيجية المتبعة وهي الإستراتيجية المختلطة على معدل نمو التسهيلات الائتمانية (y_1) كمتغير تابع لأداء العمل المصرفي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٤٦) أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية (x_1) و معدل نمو التسهيلات الائتمانية (y_1) من خلال مصفوفة معاملات الارتباط هو 0.976، بينما بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (x_2) و معدل نمو التسهيلات الائتمانية (y_1) ٠.968، أي أن الارتباط طردي ومتين جداً في كلتا الحالتين.

الجدول رقم (٤٦) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول

Correlations الارتباط		X_1	X_2	Y_1
X_1	Pearson Correlation	1	.984**	.976**
	Sig. (2-tailed)	-	.000	.001
X_2	Pearson Correlation	.984**	1	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000	-	.007
Y_1	Pearson Correlation	.976**	.968**	1
	Sig. (2-tailed)	.061	.067	-
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

من خلال السطر السادس في الجدول (٤٦) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (0.067، 0.061) لمعدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المقترح وهو (0.05) لذلك نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة، أي أن معدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات لا يؤثران بشكل معنوي على معدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1) عند إتباع الإستراتيجية المختلطة.

جدول رقم (٤٧) معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الأول

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معنوية النموذج .Sig
الأول	0.985 ^a	0.970	0.005 ^a

من خلال الجدول رقم (٤٧) يتضح أن معامل الارتباط المتعدد يساوي ٠.٩٨٥ أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية المختلطة ومعدلات الأداء متينة جداً وأن ٩٧٪ من تغيرات معدلات الأداء تفسر

من قبل متغيرات الإستراتيجية المختلطة على اعتبار معدل نمو التسهيلات الائتمانية (Y_1) يمثل أداء العمل المصرفي.

يشير العمود الرابع في الجدول رقم (٤٧) إلى أن $Sig = 0.005$ وهو أصغر من مستوى الدلالة المقترح ٠.٠٠٥ ، أي أن النموذج الرياضي الممثل للعلاقة بين متغيرات الإستراتيجية المختلطة (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو التسهيلات الائتمانية) ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ باحتمال قدره ٩٥٪.

٢. دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) ومعدل نمو الموجودات (X_2) الدالان على الإستراتيجية المختلطة على معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) كمتغير تابع لأداء العمل المصرفي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٤٨) أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) من خلال مصفوفة معاملات الارتباط هو 0.986، بينما بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (X_2) معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) ٠.996، أي أن الارتباط طردي ومتين جداً في كلتا الحالتين.

من خلال السطر السادس في الجدول (٤٨) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (0.000، ٠.٠٠٠٠) لمعدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات على الترتيب وهي أصغر من مستوى الدلالة المقترح وهو (٠.٠٠٥) لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن معدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات يؤثران بشكل معنوي على معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) باعتباره يمثل أداء العمل المصرفي عند إتباع الإستراتيجية المختلطة.

الجدول رقم (٤٨) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني

Correlations الارتباط		X_1	X_2	Y_2
X_1	Pearson Correlation	1	.976**	.986**
	Sig. (2-tailed)	-	.001	.000
X_2	Pearson Correlation	.976**	1	.996**
	Sig. (2-tailed)	.001	-	.000
Y_2	Pearson Correlation	.986**	.996**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	-
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

كما نجد من خلال الجدول رقم (٤٩) أن معامل الارتباط المتعدد يساوي ٠.٩٩٨ أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية ومعدلات الأداء متينة جداً وإن ٩٩.٧٪ من تغيرات معدلات الأداء تقسّر من قبل متغيرات الإستراتيجية المختلطة على اعتبار أن معدل نمو ودائع الزبائن يمثل أداء العمل المصرفي.

جدول رقم (٤٩) معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية المختلطة (Y_1, X_1, X_2) النموذج الثاني

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معنوية النموذج .Sig
الثاني	0.998 ^a	0.997	0.000 ^a

يشير العمود الرابع في الجدول رقم (٤٩) إلى أن $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ ، أي أن النموذج الرياضي الممثل للعلاقة بين متغيرات الإستراتيجية المختلطة (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو ودائع الزبائن) ذو معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ باحتمال قدره ٩٥٪.

٣. دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) ومعدل نمو الموجودات (X_2) الدالان على الإستراتيجية الدفاعية على معدل نمو أرباح السنة (Y_3) كمتغير تابع لأداء العمل المصرفي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٥٠) أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) ومعدل نمو أرباح السنة (Y_3) من خلال مصفوفة معاملات الارتباط هو 0.989، بينما بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (X_2) ومعدل نمو أرباح السنة (Y_3) ٠.976، أي أن الارتباط طردي ومتين جداً في كلتا الحالتين.

من خلال السطر السادس في الجدول (٥٠) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (0.000, 0.001) لمعدل نمو الفروع المصرفية ولمعدل نمو الموجودات وهي أصغر من مستوى الدلالة المقترح وهو (٠.٠٥) لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن معدل

نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات يؤثران بشكل معنوي على معدل نمو أرباح السنة (Y3) باعتباره يمثل أداء العمل المصرفي عند إتباع الإستراتيجية المختلطة.

الجدول رقم (٥٠) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية المختلطة (Y1, X1, X2) النموذج الثالث

Correlations الارتباط		X ₁	X ₂	Y ₃
X ₁	Pearson Correlation	1	.976**	.989**
	Sig. (2-tailed)	-	.001	.000
X ₂	Pearson Correlation	.976**	1	.976**
	Sig. (2-tailed)	.001	-	.001
Y ₃	Pearson Correlation	.989**	.976**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	-
**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

الجدول رقم (٥١) معاملي الارتباط والتحديد - الإستراتيجية المختلطة (Y1, X1, X2) النموذج الثالث

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)	معنوية النموذج .Sig
الثالث	0.990 ^a	0.981	0.003 ^a

من خلال الجدول رقم (٥١) يتضح أن معامل الارتباط المتعدد يساوي ٠.٩٩ أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية المختلطة ومعدلات الأداء متينة جداً وأن ٩٨٪ من تغيرات معدلات الأداء تفسر من قبل متغيرات الإستراتيجية المختلطة على اعتبار معدل نمو أرباح السنة (Y3) يمثل أداء العمل المصرفي.

يشير العمود الرابع من الجدول السابق رقم (٥١) إلى أن $\text{Sig} = 0.003$ أصغر من مستوى الدلالة المقترح (٠.٠٥)، أي أن النموذج الرياضي الممثل للعلاقة بين متغيرات الإستراتيجية المختلطة (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو الأرباح السنوية) ذات علاقة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ باحتمال قدره ٩٥٪.

النتائج والتوصيات :

أولاً - النتائج :

مما سبق يمكن عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة:

١. لم يعتمد أي مصرف من المصارف السورية الخاصة إستراتيجية الاستقرار.
٢. الاستراتيجيات المعتمدة لدى المصارف المدروسة هي: الإستراتيجية الهجومية و الإستراتيجية الدفاعية و الإستراتيجية المختلطة.
٣. تفوق المصارف الخاصة على المصارف العامة في جذب الودائع خلال الفترة المدروسة.
٤. هناك تباين في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المصارف الخاصة السورية.
٥. أن أعلى قيمة لكفاية رأس المال في عام ٢٠١٠ حققها المصرف الدولي للتجارة والتمويل.
٧. عند اعتماد الإستراتيجية الهجومية:
 - اتبع مصرف بيمو السعودي الفرنسي إستراتيجية النمو الهجومية.
 - احتل مصرف بيمو السعودي الفرنسي المرتبة الأولى بين المصارف الخاصة السورية من حيث عدد الفروع، حيث بلغ عدد فروعه ٣٥ فرعاً في نهاية العام ٢٠١٠.
 - انتشرت فروع مصرف بيمو السعودي الفرنسي في جميع المحافظات عدا القنيطرة.
 - حقق مصرف بيمو السعودي الفرنسي الذي اتبع الإستراتيجية الهجومية أعلى متوسط ربح للسهم خلال الفترة المدروسة.
 - بلغت قيمة موجودات مصرف بيمو السعودي أعلى قيمة خلال الفترة المدروسة.
 - بلغت قيمة متوسط التسهيلات الائتمانية التي حققها مصرف بيمو السعودي الفرنسي أعلى قيمة خلال الفترة المدروسة.
 - هناك أثر معنوي لمعدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات في الأداء المصرفي (معبراً عنه معدل نمو التسهيلات الائتمانية) في المصارف السورية الخاصة .
 - يؤثر كل من معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات تأثيراً جوهرياً في تحسين الأداء المصرفي (معبراً عنه بمعدل ودائع الزبائن) في المصارف السورية الخاصة .

- عدم وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية الهجومية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو الأرباح السنوية).

٨. عند اعتماد الإستراتيجية الدفاعية:

- يعد مصرف بيبيلوس هو من اعتمد الإستراتيجية الدفاعية.
- بلغ عدد فروع مصرف بيبيلوس حتى تاريخ ٣١.١٢.٢٠١٠ عشرة فروع وهي أدنى عدد فروع بين المصارف المدروسة خلال فترة الدراسة.
- من ناحية الانتشار الجغرافي كان توزع فروع مصرف بيبيلوس بشكل ضعيف، حيث شمل ستة محافظات من أصل أربعة عشرة محافظة.
- احتل بنك بيبيلوس المرتبة الأخيرة من حيث متوسط الموجودات خلال الفترة المدروسة.
- بلغ متوسط صافي ربح سهم مصرف بيبيلوس أقل قيمة بين أسهم المصارف المدروسة.
- عدم وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو التسهيلات الائتمانية).
- يؤثر كل من معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات تأثيراً جوهرياً في تحسين الأداء المصرفي (معبراً عنه معدل ودائع الزبائن) في المصارف السورية الخاصة .
- عدم وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو الأرباح السنوية).
- أدت الإستراتيجية الدفاعية إلى نقص في متوسط ودائع العملاء و متوسط التسهيلات الائتمانية.
- أدت الإستراتيجية الدفاعية إلى نقص في متوسط الربح السنوي.

٩. عند اعتماد الإستراتيجية المختلطة:

- اعتمد المصرف الدولي للتجارة والتمويل الإستراتيجية المختلطة.

- أحلت المصرف الدولي للتجارة والتمويل المرتبة الثانية بعد بنك بيمو السعودي الفرنسي في عدد الفروع المصرفية، حيث بلغ عدد فروعه خلال الفترة المدروسة ٣٠ فرعاً، وانتشرت إحدى عشر محافظة من أصل أربعة عشر محافظة.
- تغلبت الإستراتيجية المختلطة على باقي الاستراتيجيات وحقت أعلى متوسط ربح سنوي خلال السنوات المدروسة.
- وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية المختلطة (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو التسهيلات الائتمانية).
- هناك أثر معنوي لمعدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات في الأداء المصرفي (معبراً عنه معدل نمو ودائع الزبائن) في المصارف السورية الخاصة .
- وجود تأثير جوهري مباشر بين متغيرات الإستراتيجية المختلطة (معدل نمو تطور الفروع المصرفية ومعدل تطور الموجودات) ومتغير معدل الأداء المصرفي (معدل نمو الأرباح السنوية).

التوصيات :

١. يوصي الباحث بتبني إدارة المصارف للإستراتيجية المختلطة كونها حققت الربح السنوي الأفضل وأعلى نسبة كفاية لرأس المال في العام ٢٠١٠، وهذا ما يدعو المستثمرين إلى شراء أسهمهم ويعزز موقعهم في السوق الأوراق المالية.
٢. إنشاء لجنة مختصة تقوم بترتيب المصارف بحسب جودتها وأدائها، مما يعزز التنافس بين المصارف الخاصة والعامة.
٣. إنشاء جوائز وطنية لأفضل مصرف بناءً على معايير معتمدة عالمياً.
٤. العمل على تطبيق مبادئ اتفاقية بازل لما لها من اثر في تخفيف المخاطر وتحقيق الرقابة المصرفية المثلى.
٥. ضرورة إدراج اللغة العربية إلى جانب اللغة الانكليزية في المواقع الالكترونية للمصارف ليسهل التصفح والحصول على المعلومات من قبل المستخدمين.
٦. العمل على نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية في المصارف بين كل من الإداريين بمختلف مستوياتهم، من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل المختصة.
٧. إجراء أبحاث ودراسات حول مدى تأثر تنوع الخدمات المصرفية في المصارف السورية بحسب اختلاف استراتيجياتها المعتمدة .
٨. العمل على إيفاد طلاب الدراسات العليا في مجال الإدارة الإستراتيجية في المصارف، ليكونوا أساساً يعتمد عليه في المستقبل لإعداد الدراسات، وتدريب الكوادر، ونقل تجارب باقي الدول .
٩. ضرورة تبني كل مصرف لرسالة واضحة، يتم تعريف كل من الإداريين والمساهمين والعملاء على مضمونها.
١٠. ضرورة ترجمة المصرف لرسالته عبر أهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق من خلال خطة عمل محددة.
١١. تبني منظومة متكاملة للتنافسية بين المصارف السورية، والعمل على تصنيفها بحسب معايير معتمدة عالمياً.

١٢. على المصارف الاهتمام بتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.
١٣. العمل على دمج بعض المصارف وفق أسس سليمة لمواجهة تحديات العولمة.
١٤. المقارنة والاقتداء بمنافس خارجي نموذجي، حديث يساعد المصرف كثيراً على تحقيق التحسين المستمر، ويعزز روح التنافس فيما بين المصارف.
١٥. العمل على زيادة الدور الاجتماعي للمصارف، وإدراجها ضمن خطط تنموية لكافة الطبقات الاجتماعية وعدم اقتصر دورها على تقديم الخدمات للفئات الغنية فقط.
١٦. الاهتمام بالأبحاث التي تخص الاستراتيجيات المصرفية لما لها من دور كبير في تحديد وضع المصرف وتحليل البيئة المحيطة فيه.
١٧. ضرورة الترخيص لوكالات تصنيف ائتمان محلية تتوفر فيها شروط الدقة والإفصاح والشفافية والموضوعية والمصداقية، حتى تنعكس تلك الشروط على التقارير المنشورة من قبل المصارف.
١٨. الاهتمام بإنشاء التحالفات والتكتلات بين المصارف السورية، وذلك من أجل الاستفادة من المزايا التي توفرها مثل هذه التحالفات والتكتلات خاصة في ظل الأزمات المالية العالمية والمنافسة المصرفية العربية والعالمية.

مقدمة :

بعد التعرف على الإستراتيجية المصرفية في الفصل الأول تناول الباحث في الفصل الثاني خطوات تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية و المستلزمات الضرورية اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية المصرفية، أما المبحث الثاني فتناول تقييم الاستراتيجيات المصرفية و الرقابة عليها، كما تم شرح أنشطة الرقابة الإستراتيجية من خلال وضع معايير الأداء، ومن ثم قياس الأداء و مقارنة الأداء بالمعايير وصولاً إلى المرحلة الأخيرة حيث تقوم الإدارة ببعض الإجراءات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي، أما المبحث الثالث فقد شرح من خلاله الباحث تقييم الأداء المصرفي من خلال عرض بعض المؤشرات المستخدمة لهذه الغاية، ويمكن توضيح مخطط الفصل الثاني كالآتي:

المبحث الأول: تنفيذ الإستراتيجيات المصرفية

أولاً- خطوات تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية

ثانياً- المستلزمات الضرورية اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية

المبحث الثاني: تقييم الإستراتيجيات المصرفية والرقابة عليها

أولاً- تقييم الاستراتيجيات المصرفية و الرقابة عليها

ثانياً- أنشطة الرقابة الإستراتيجية

المبحث الثالث:تقييم الأداء المصرفي

أولاً- مفهوم الأداء

ثانياً- قياس الأداء المصرفي

المبحث الأول

تنفيذ الإستراتيجيات المصرفية

التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة، وبالرغم من الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها إلا أن المداخل الشمولية والتكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين تتبادلان التأثير، وبينهما علاقات كثيرة حيث أن نجاح منظمة الأعمال بشكل عام والمصرف بشكل خاص يعتمد على القدرة للقيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق ومتربط^١.

أولاً- خطوات تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية:

إن أفضل تمثيل للاستراتيجيات الإدارية هي تلك الاستراتيجيات المعتمدة في الحروب. إذ يعتقد الكثيرون من المفكرين الإداريين أن قطاع الأعمال أشبه بساحة حرب، فربما يكون المصرف صغير ولكن يفوز بقطاع سوقي كبير، وربما يمتلك المصرف العديد من الفروع والموجودات ولكن دون جدوى، ولكي يكون المصرف فائزاً يجب أن يدرس البيئة المحيطة بعناية وتترجم ذلك إلى استراتيجيات عمل هجومية أو دفاعية بمقتضاها ينسحب من السوق أو يحتل أسواقاً جديدة، ويهاجم المصارف المنافسة ضمن سياسات وإجراءات تعكس استراتيجياته سواء أن يُهاجم أو يُدافع^٢. فبعد الانتهاء من مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية لابد من تحديد الأهداف التنفيذية من خلال تحديد مؤشرات النجاح الرئيسية للإستراتيجية، ثم تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق هذه المؤشرات، وعموماً لابد أن تكون مؤشرات النجاح المتفق عليها واضحة المعالم ومحددة وقابلة للقياس، ومفهومة ومقبولة من الجميع، وتتضمن شيء من التحدي ويمكن ربطها بأنظمة الحوافز وفيما يلي أمثلة لبعض مجالات هذه المؤشرات^٣:

١. الربحية.

٢. حجم العمالة.

١ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٤٠.

² Alberto Souza De, Strategy moves, 14 complete attack and defense strategies for competitive advantage, Hardback, McGraw-Hill Professional, New York, 2005, p 101. www.lavoisier.fr.

³ العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٥٤.

٣. جودة الخدمات.
٤. السيولة.
٥. نسبة النمو.
٦. التكاليف.
٧. حصة السوق.
٨. رضا العميل.
٩. حجم السوق (جغرافياً).
١٠. الابتكارات.
١١. عدد العملاء.
١٢. عدد الخدمات (وخاصة الجديدة).

ثانياً - المستلزمات الضرورية اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية:

تشير أغلب البحوث والدراسات إلى أن مستلزمات التنفيذ للإستراتيجية تتضمن الآتي:

- الهيكل التنظيمي :

يمثل الوعاء الذي تولد الإستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، وهو يمثل مجموعة العلاقات والمستويات والمسؤوليات والصلاحيات داخل المصرف الذي يتسم بجانبين الثبات والمرونة، يختار المصرف الهيكل الذي يتلائم مع خياراته الإستراتيجية ويكون قادراً على تنفيذها، وبشكل عام فإن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية تمثل مفتاح نجاح عملية التنفيذ. إن اعتماد هيكل تنظيمي من بين بدائل كثيرة يتوقف على عوامل كثيرة من بينها طبيعة الإستراتيجية المختارة فقد يكون الهيكل بسيطاً أو قائماً على أساس الوظائف أو على أساس الأقسام الكبيرة أو مصفوفياً أو شبكياً أو على أساس فرق العمل أو هيكلاً افتراضياً في المصارف الحديثة وإن اعتماد أحد هذه الهياكل يفترض أن يكون منسجماً مع الخيارات الإستراتيجية المعتمدة وكيفية تنفيذها بشكل فعال^١.

ينبغي أن يعكس الهيكل التنظيمي جوانب القوة في المصرف والأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها، ولا بد من توجيه الاهتمام الكافي لاختيار الهيكل التنظيمي الملائم لمتطلبات الإستراتيجية الذي يساعد في تحقيق منظومة متكاملة بين كل من مرحلة التخطيط الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية^٢. لذلك أوصت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بضرورة تحقيق المواءمة بين الإستراتيجية التي يتبناها المصرف قيد الدراسة وبين هياكلها التنظيمية لكونها واحد من أهم أسباب النجاح لعمل هذه المصارف وذلك يتطلب فهماً وإيماناً كبيرين بأن التحليل المستمر بحثاً عن تحقيق المواءمة لا يتوقف عند تحقيقه مرة واحدة، بل إن ذلك يستدعي أن تصبح هذه المسألة من ضمن الأولويات التي تدخل في اهتمام الإدارة العليا لما له من صفة الاستمرارية بغية المحافظة عليه وإدامته، كما وإن اختيار

١ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٤٦.

٢ العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٣٠٩.

استراتيجيات أو إجراء أي تغيير وتطوير على هياكل تنظيمية مستقبلاً يجب أن يأخذ بعين الاعتبار علاقة التأثير الممكنة بينهما وتسهيل بلوغ الأهداف التي يحققها المصرف^١.

- الثقافة التنظيمية^٢:

من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق ومحدد للثقافة. فقد وصف (Tomas,1997:332) الثقافة التنظيمية بأنها الافتراضات الأساسية التي نقود وتحرك المصرف، إذ تمثل الثقافة التنظيمية كافة المعتقدات والقيم، ووجهات النظر، والتوقعات، والرموز، والممارسات السائدة والمقبولة في مصرف ما خلال زمن معين.

يشير (Macmillan & Tampoe,2000:234-245) إلى أن هناك تسعة نشاطات لتغيير الثقافة التنظيمية للقيام بدعم إستراتيجية المصرف، وهي:

- أ- القناعة بالقصد الإستراتيجي الجديد للمصرف.
- ب- إيضاح معنى الثقافة التنظيمية الحالية.
- ت- تطوير مهارات عملية صنع القرارات.
- ث- القبول بآراء الآخرين.
- ج- تطوير المهارات والقواعد المعرفية.
- ح- تشجيع الموظفين للشعور بالأمان.
- خ- تطوير وسائل تساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
- د- تمكين العاملين من التعبير عن أفكارهم للإدارة العليا أثناء فترة التغيير.
- ذ- تشجيع عملية التفكير التي تركز على العالم الخارجي للمصرف.

- حشد الموارد :

في إطار تنفيذ الإستراتيجية يفترض أن يكون هناك حشد وتوزيع جيد للموارد على اختلاف أشكالها، فعلى إدارة المصرف أن تهيئ الأساليب والطرق الملائمة لحشد الموارد غير الملموسة و التي يقع في إطارها المعرفة والثقافة وأقصى استخدام لرأس المال المعرفي. وسيعرض الباحث بعض أوجه الموارد المهمة التي يفترض أن يتم حشدها لتنفيذ الإستراتيجية، والمتضمنة:

^١ الزعبي ماجد، تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو بدلالة النجاح- دراسة تطبيقية لأداء عينة من مدراء الإدارة العليا في البنوك الأردنية، مرجع سابق الذكر ص ١٤٢.

^٢ الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩، ص ٤٤٦.

• **الموارد البشرية:** تتطلب بعض الخيارات الإستراتيجية إجراء تغييرات مهمة على مستوى الموارد البشرية من خلال خيارات عديدة, فقد يتطلب الأمر وضع برامج مسبقة للتدريب والتطوير وتنمية الموارد البشرية وزيادة خبراتها, في حين تتطلب خيارات أخرى إضافة موارد بشرية أو الاستغناء عن موارد بشرية أو إعادة تأهيل للموارد البشرية وإجراء مناقلات في المواقع الإدارية المختلفة. ففي إطار إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ وجدت البحوث أنه من خلال السنة الأولى يتم الاستغناء عن أكثر من ربع المدراء الرئيسيين في المصرف. وهذا يعني أن عمليات التنفيذ تتطلب إجراء تغييرات مهمة في الموارد البشرية.

• **الإدارة العليا :** يعتبر المدير العام والإدارة العليا كفريق تنفيذي مورداً مهماً لا تتحدد مسؤولياته بصياغة الإستراتيجية, بل يتطلب الأمر اشتراكه بالتنفيذ ومتابعة النتائج المهمة منها على الأقل. إن احتياج بعض الإستراتيجيات إلى مهارات وخبرات في مجالات معينة تتطلب أن يكون الفريق العامل مع المدير العام أو رئيس الشركة فريق متنوع الخبرات كثيف المهارات متعدد التخصصات, وأبسط مثال يتجسد هنا هو حاجة إستراتيجيات الاستقرار مثلاً إلى أساليب إدارية وقيادية تتسم بالتحفظ والحسابات الدقيقة والتقدم الحذر ومعرفة بأسباب استقرار الصناعة واحتمالات نهوضها مستقبلاً. في حين مثلاً تحتاج إستراتيجيات الإنقاذ والتصفية إلى مزيد من الدقة و التحدي والصبر والحسابات المالية الدقيقة والمعرفة بقوانين العمل وغير ذلك.

• **التسويق والإنتاج :** يعتبر حشد الموارد التسويقية والإنتاجية ضرورياً للتنفيذ, فقد تتطلب بعض الإستراتيجيات إعادة نظر جزئية أو كلية بالعديد من عناصر النشاط التسويقي والإنتاجي سواء في إطار سياسات التسعير أو أساليب التوزيع أو دراسات المستهلك أو الإعلان أو الترويج أو تحفيز رجال البيع وغيرها.

- أنظمة الحوافز والمكافآت :

يفترض في إطار عمليات التنفيذ أن تقوم جميع الأنظمة الإدارية مثل نظام المعلومات الإستراتيجي بتقديم المعلومات الصحيحة بالكمية المطلوبة وبالوقت المناسب وبالطريقة الملائمة, فأنظمة المعلومات تلعب دوراً فاعلاً وأساسياً في تنفيذ الإستراتيجية. وللتخطيط والسيطرة دور فاعل في عمليات التنفيذ. لكن من المهم الإشارة لنظام التحفيز لأهميته في لعب دور مهم أثناء عملية

تنفيذ الإستراتيجية, ولكي يلعب هذا النظام الدور المرجو منه في عملية تنفيذ الإستراتيجية يجب أن يتسم بالآتي:

- الدقة والموضوعية, باعتبار أن المكافآت والتحفيز ترتبط بنتائج الأداء المحسوب وبشكل دقيق وصحيح.

- العدالة, حيث أن التحيز وعدم الاهتمام بإعطاء المكافآت والحوافز بشكل عادل ومرضي يحبط عمليات التنفيذ.

- الشمولية, حيث أن أكبر الإشكاليات في أنظمة التحفيز هو تركيزها على مكافأة الإنجازات قصيرة الأمد, في حين أن الإنجاز الإستراتيجي يحتاج إلى جهد لتحديد نتائجه ومن ثم المكافئة عليه, وعادةً ما تهمل الإدارات مكافئة مثل هذا الإنجاز وبالتالي يجد المصرف نفسه في إطار أمد قصير فقط دون منظور واضح.

- أن يتسم بالقدرة على تحقيق حاجات العاملين لكي يكونوا أكثر اندفاعاً للعمل.

المبحث الثاني

تقييم الاستراتيجيات المصرفية و الرقابة عليها

أولاً- تقييم الاستراتيجيات المصرفية:

لتقييم الاستراتيجيات المصرفية لابد من التطرق للرقابة الإستراتيجية التي تعرف بأنها العملية التي يراقب من خلالها المدراء أنشطة المصرف لتقييم مدى كفاءة وفعالية أدائه، وهي لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، فلابد من وضع المصرف على الطريق الصحيح واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة للفرص الجديدة، واستمرار تحفيز الموظفين والتركيز على المشكلات الهامة التي تواجه المصرف الآن وفي المستقبل، والعمل لإيجاد حلول تساعد المصرف على الأداء الأفضل باستمرار^١.

الرقابة الإستراتيجية هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المصارف في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، ويستدل من هذا المفهوم أن عملية الرقابة الإستراتيجية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين وهما: جانب الأداء والتنفيذ داخل المصرف، وجانب البيئة الخارجية والتنافسية للمصرف ومعرفة التغيرات التي يحدث فيها ويكون لها تأثير على المصرف.

ولكي تتمكن الإدارة من تأدية مهامها بشكل فاعل و كفوء في مجال الرقابة والتقييم الإستراتيجي فإنها ستعتمد المراحل الآتية^٢:

١. وضع المعايير التي سوف يتم استخدامها للقيام بالرقابة والتقييم الإستراتيجي.

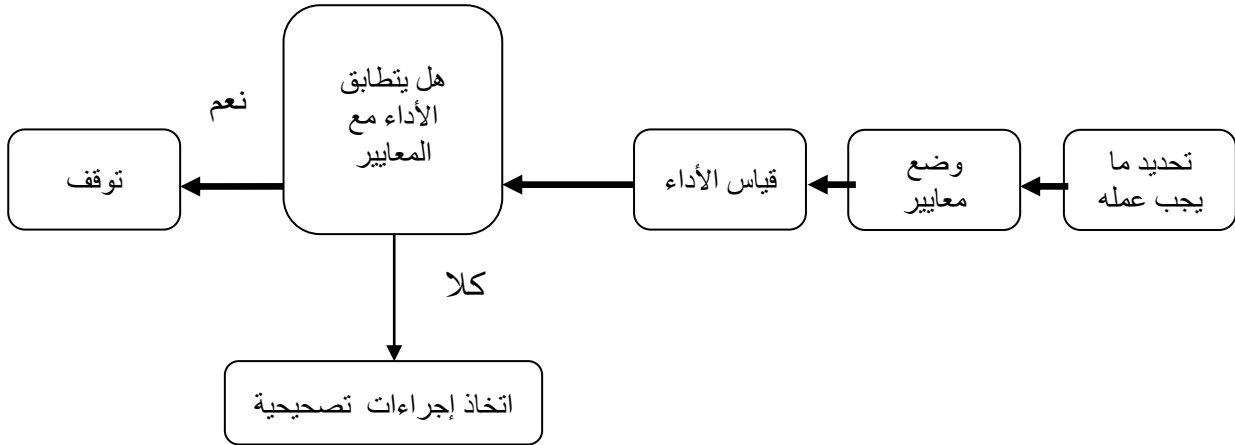
٢. قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المتوقعة الحصول عليها.

٣. اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الفعلي والمخطط.

الأساليب التي تستخدم في الرقابة الإستراتيجية تختلف من مصرف لآخر وذلك وفقاً لطبيعة البيئة التي يعمل بها كل مصرف، ويرى (Hunger & Wheelen) أن عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية يمكن أن تتضمن خمس خطوات كما موضح في الشكل:

١ شارلز وجاريت جونز ، ترجمة رفاعي رفاعي، المتعال محمد، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٠، ص ٦٢٨.

٢ الحسيني عداي فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٢٤١-٢١١.



الشكل رقم (١٠) عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية

المصدر: الحسيني عداي فلاح، الدوري مؤيد، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٦، ص ٢١١-٢٤١.

يمكن عرض التجربة التي قدمها (Pillay Kevin) في تقييم الاستراتيجيات المصرفية لأكثر أربعة مصارف في جنوب إفريقيا من خلال عمل استبيان شامل، حيث تمت دراسة القوانين والتشريعات ودراسة مستويات الدخل في جنوب إفريقيا وتم وضع مؤشرات قياسية حسب نوع الإستراتيجية المصرفية (للإستراتيجية الهجومية مؤشرات قياسية، للإستراتيجية الدفاعية مؤشرات قياسية وهكذا) وتم مقارنة كل إستراتيجية لكل مصرف من المصارف الأربعة بحسب الإستراتيجية القياسية التي تقابل الإستراتيجية المتبعة، وتبين فعالية هذه الطريقة لعدم وجود مقاييس إستراتيجية شاملة دون التمييز بين الاستراتيجيات المصرفية المتبعة^١، لذلك فإن الهدف الأساسي من عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية هو التأكد من مساهمة الإستراتيجية التي وضعت موضع التنفيذ في تحقيق الرسالة الخاصة بها وأن مثل هذا التقييم الخاص بالإستراتيجيات قد يركز على الجوانب الآتية:

١. تقييم درجة الاتساق في أهداف الإستراتيجيات المستخدمة في المصرف مع الأهداف الأخرى.
٢. تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي يستخدمه المصرف في الوصول إلى الإستراتيجيات التي يستخدمها
٣. تقييم محتويات ومضامين الإستراتيجيات ذاتها.
٤. تقييم قدرة المصرف على وضع اختياراته الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي.

¹ Pillay Kevin , An evaluation of the strategy of banking the unbanked for a leading South African bank, Management Studies ; 35th Hawaii International Conference on System Sciences – 2002, p 5.

٥. تقييم النتائج التي يحققها المصرف من جراء استخدام اختياراته الإستراتيجية.

ثانياً - أنشطة الرقابة على الإستراتيجية المصرفية:

يمكن تعريف الرقابة الإستراتيجية المصرفية بأنها: "نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المصرف، أي مدى نجاحه في الوصول إلى أهدافه وغاياته، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط لتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المصرف على إنجاز غاياته وأهدافه^١. حيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية كما ورد في بداية المبحث الأول من هذا الفصل وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المصرف، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة. فقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل و الخطوات الرئيسة التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية، فقد قسمها بعض الباحثين إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر، وقد جمعت الآراء المختلفة بتلك المراحل في الجدول رقم (٥) كما يلي^٢:

الجدول رقم (٥) بعض الآراء حول خطوات الرقابة الإستراتيجية

Wright (1992,202)	Helen (١٩٩٠,٣٧٠)	Stahl (1995,413)	Kurtz .Boone (1992,445)	Designing Strategic control systems
تحديد ما هو المطلوب	تحدد ما هو	تحديد الأهداف.	وضع معايير	تحديد المعايير
للتقييم والرقابة من خلال	المراد قياسه	تأسيس المقاييس	الأداء.	والأهداف.
رسالة المنظمة وأهدافها	وضع معايير	المالية	قياس الأداء الفعلي.	خلق المقاييس
وغاياتها.	قياسية مسبقة	والاقتصادية.	مقارنة الأداء الفعلي	وأنظمة التوجيه.
وضع المعايير.	إجراء قياس	الوقت.	مع المعايير	مقارنة الأداء
قياس الأداء.	الأداء	قياس الأداء.	الموضوعة.	الفعلي مع الأهداف
مقارنة الأداء مع	هل يتطابق	المقارنة.	التقييم و اتخاذ	الموضوعة.
المعايير.	الأداء الفعلي مع	اتخاذ الإجراءات	الإجراءات التصحيحية	تقييم النتائج
اتخاذ إجراءات	الأداء النمطي	التصحيحية في	في حالة وجود	واتخاذ الأعمال
تصحيحية في حال عدم	اتخاذ	حال وجود	اختلاف بين الأداء	التصحيحية في
تطابق الأداء مع المعايير	الإجراءات	انحرافات.	الفعلي والمخطط.	حال وجود ضرورة.
الموضوعة.	التصحيحية.			

¹ Wright. P., Pringle. C., Kroll.M. **Strategic Management (text and cases)**. 1992- Ally and Bacon, P:201

المصدر: عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٧) العدد (4) 2005، ص ١٣٤.

وبحسب الجدول رقم (٥) يمكن تفصيل الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها الرقابة الإستراتيجية:

(١) وضع معايير الأداء:

يجب تحديد واختيار المعايير الرقابية الواجب تطبيقها بحيث تتم مراقبة نتائج الأهداف الواجب تحقيقها، حيث توضع معايير خاصة بخدمة المستهلك و معايير خاصة بالموارد البشرية وبالأداء المالي، ومن أبرز المعايير المالية المستخدمة مايلي:

- أ- معدل العائد على رأس المال المستثمر.
- ب- معدل العائد على الموجودات.
- ت- ربحية السهم الواحد.
- ث- معدل المبيعات أو الحصة السوقية للمصرف.
- ج- هامش الربح الصافي.
- ح- معدل النمو بالقيمة السوقية للسهم الواحد.

من جهة أخرى يتوجب على المصارف الاهتمام بالجوانب التي تعكس قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق، لذلك يجب تحديد المعايير التي تقيس وتراقب الآتي:

- أ- درجة الابتكار.
- ب- الموارد المالية والتسهيلات الإنتاجية المتاحة.
- ت- ربحية المصرف.
- ث- المسؤولية الخاصة بالمصرف تجاه المجتمع.

ولكي تكون العمليات الرقابية فعالة على الأنشطة التي يختارها المصرف فإن لا بد من مراعاة الشروط التالية:

- أ- أن يكون النظام الرقابي حساساً و قادراً على اكتشاف الانحرافات فور ظهورها وتنبيه إدارة المصرف وتحفيزه لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات.
- ب- أن يكون النظام نظاماً قادراً على إيصال المعلومات للمستويات الإدارية المعنية، وأن يساهم في تصحيح الأداء بما ينسجم مع الأهداف المرسومة.

ت-أن يكون النظام الرقابي شاملاً بحيث يغطي جميع جوانب النشاطات الحيوية والهامة للمصرف.

ث-أن يتسم النظام الرقابي بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات وأقل من اللازم في مجالات أخرى^١.
بقي أن نشير إلى أنه تم إضافة معايير جديدة للأداء الاستراتيجي نتيجة التقدم التكنولوجي فجميع المصارف دون استثناء (عامة أو خاصة) باتت تعتمد على الأتمتة في انجاز تعاملاتها وأصبحت الإستراتيجية الالكترونية في التعامل والاعتماد على الشبكة العنكبوتية الهدف الأكبر لمعدي الاستراتيجيات التنافسية وذلك لتقديم أفضل الخدمات بأقل وقت ودون الحضور الشخصي للمصرف ومن أبرز هذه المؤشرات التي فرضتها الحداثة هي^٢:

- سرعة الوصول إلى المعلومة (كشف حساب، سحب نقود، إيداع ، شرح عن الخدمات الجديدة وغيرها)
- مدى الوقت المستغرق والأوراق المطلوبة لمنح (دفتر شيكات، بطاقات الائتمان وغيرها، تغيير كلمة السر للعميل، فتح حساب جديد، تبادل العملات)
- السرية المصرفية (حماية كلمة السر لبطاقات العملاء، الحماية الالكترونية لصفحة العميل)
- جمالية تصميم (موقع المصرف الالكتروني، البطاقات، الصرافات الآلية ، الديكور الداخلي لمصرف، الرسائل الشخصية للعملاء، إعطاء طابع الشخصية على صفحة الويب الخاصة للعميل)

وهنا لابد من التنويه إلى المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة الصادرة في أيلول/سبتمبر ١٩٩٧، حيث تمّ إقرارها من بعض الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في هونغ كونغ، وذلك في شهر تشرين الأول/أكتوبر من نفس العام كما اعتمدت هذه المبادئ أيضاً من قبل "مجموعة العمل حول الاستقرار المالي في اقتصاديات الأسواق الناشئة" بالإضافة إلى اعتمادها من قبل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي اللذين شجعا الدول الأعضاء على التقيد بها. وبالفعل فقد استعملت هذه المبادئ كأسس لتقييم النظام الرقابي في الدول، من خلال ما يعرف بـ"برنامج تقييم القطاع المالي" (FSAP). على أن تطبيق هذه المبادئ وإجراء الإصلاح المالي الذي تصبو إليه

١ الحسيني عداي فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٢١١-٢٤١.

² Hadhemi Achour, Nadia Bensedrine, An Evaluation Of Internet Banking And Online Brokerage In Tunisia, Institut Supérieur de Gestion – Tunis; 41, rue de la liberté. Cité Bouchoucha. Le Bardo 2000, p 8

الدول يتطلبان جهوداً حثيثة وتعاون السلطات الرقابية مع الجهات الحكومية الأخرى ومؤازرتها في اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز النظام المصرفي وبالتالي الوصول إلى استقرار القطاع المالي. وتعتقد لجنة بازل للرقابة المصرفية أنه في حال تطبيق المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة، فإن ذلك سوف يساعد في تحقيق الاستقرار المالي في البلد الذي يقوم بتطبيقها ويؤدي إلى^١:

١. نشر مفاهيم موحّدة للرقابة المصرفية وبالتالي تسهيل عملية التعاون الرقابي بين الدول.
 ٢. فتح المجال للمصارف للتعاون مع المصارف في الدول الأخرى من حيث اعتمادها لنفس المفاهيم والإجراءات المتّبعة في هذه الدول.
 ٣. تعزيز التعاون فيما بين السلطات الرقابية للمصارف والمؤسسات المالية والأسواق المالية وشركات التأمين.
 ٤. فتح المجال أمام السلطة الرقابية في إمكانية وضع إستراتيجية لتحسين أدائها.
- تنقسم المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة إلى سبعة مجالات وهي:
١. المتطلبات والشروط المسبقة لرقابة مصرفية فعّالة.
 ٢. الترخيص وهيكل المصارف.
 ٣. المعايير والأنظمة الاحترازية والمتطلبات الأساسية للرقابة.
 ٤. تحديد الأساليب المستمرة للرقابة.
 ٥. المتطلبات الأساسية لتوفر المعلومات الخاصة بالرقابة.
 ٦. الصلاحيات المعطاة للسلطة الرقابية.
 ٧. الرقابة خارج الحدود

أما الرقابة الداخلية في المصارف فتعتبر جزءاً أساسياً وأولياً من الرقابة المصرفية الشاملة، ولأهميتها فقد أصبحت كل من إدارات البنوك والمدققين الخارجيين والسلطات النقدية توليها عناية خاصة باعتبارها خط الدفاع الأول في منع وتجنب المخاطر والأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها المصرف، وتستند هذه الرقابة ابتداءً على وضع قواعد وضوابط أساسية تحكم سير عمل المصارف، وفي هذا الإطار تعتبر أنظمة الرقابة الداخلية في كل مصرف من الأدوات الرقابية الهامة باعتبارها بمثابة إجراء احترازي يهدف من خلال الوسائل والإجراءات المتبعة التأكد من الصحة الحسابية لما هو مدوّن في السجلات وحماية أصول المصرف ورفع كفاءة الموظفين وتشجيعهم على التمسك بالسياسات المرسومة ولابد من الإشارة إلى أهم الفوائد التي تحققها الرقابة الداخلية في المصارف^٢:

^١ الرضي أحمد، النظام الرقابي المصرفي في سورية و متطلبات مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعّالة، ورقة مقدّمة خلال مؤتمر مستجدات العمل المصرفي في سورية دمشق - ٢ و ٣ تموز/يوليو ٢٠٠٥، ص ٣

^٢ متطلبات الرقابة الداخلية، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، منشورات صندوق النقد العربي، أبو ظبي، الاجتماع الرابع، ١٩٩٤، ص ١

- كشف المخالفات والنواقص.
- مرجع إرشادي لعمليات المصرف.
- تقليل الكلفة.
- تقليل الخسائر.
- تقليل أعمال التدقيق وكذلك الوقت الضائع.
- تحسين نوعية التقارير المالية.

كما تهدف الرقابة على الأداء المصرفي إلى التقليل من المخاطر الإستراتيجية، والتي يمكن تعريفها بأنها خطر التأثير الحالي أو المستقبلي على مداخيل أو رأسمال أو سمعة أو مكانة المصرف، والتي تنشأ عن تغييرات في البيئة المحيطة (داخلية أو خارجية) أو من خلال تطبيق القرارات الإستراتيجية بشكل غير صحيح أو من خلال عدم الاستجابة للتغيرات الصناعية أو الاقتصادية بشكل ملائم، ويمكن تقليل هذه المخاطر من خلال¹ :

- تحقيق التوافق في الأهداف الإستراتيجية.
- تبني استراتيجيات تطوير للوصول لتحقيق الأهداف.
- مقابلة الموارد بالأهداف.
- الجودة في التطبيق الإستراتيجية.

(٢) قياس الأداء :

فبعد أن تقوم الإدارة بتحديد المعايير الخاصة بالأداء والتي سيكون التركيز عليها في الرقابة الإستراتيجية فإن الخطوة الثانية هي قيامها بقياس الأداء الفعلي، وتتطلب عملية قياس الأداء القيام بالجوانب الآتية:

أ- توقيت القياس:

إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس، فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية أم الرقابة التي تهدف إلى الموافقة على التصرف من عدمه أو الرقابة التي تهدف إلى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة، فالنوع الأول هو لاكتشاف الانحرافات في الأداء، أما الثاني فيهدف إلى

¹ Hong Kong Monetary Authority, Strategic Risk Management, V.1 – 12.12.2007, available at: <http://www.info.gov.hk/hkma/eng/bank/spma/attach/SR-1.pdf>.

تقييم ناتج كل مرحلة واتخاذ قرار بالانتقال إلى المرحلة التالية من عدمه, أما النوع الأخير من الرقابة فهو الذي ينتظر انتهاء العمل بالكامل ثم يبدأ في قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ب- المقاييس الكمية والنوعية:

تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان إلى مشكلة خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة وتبرز هذه المشكلة من أن كل منهما يأتي على حساب الآخر, فمن المعروف أن حجم الأداء قد يزداد على حساب الجودة أو أن الجودة تتحقق على حساب حجم الأداء, فالمقاييس المرتبطة بالجودة هي صعبة القياس لأنها تتطوي أحياناً على بعض جوانب الحكم الشخصي و التفضيلات الشخصية غير الموضوعية.

ت- المراجعة الإستراتيجية :

أصبحت المراجعة الإستراتيجية أحد الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المصرف ككل أو لقياس أداء بعض وحداتها, وتستخدم المراجعة الإستراتيجية لتقييم الأداء في المجالات الآتية:

- i. درجة فعالية المصرف في علاقته مع المجتمع ويتضمن ذلك فعاليته في الوفاء بمسؤولياته الاجتماعية ودرجة استجابته لحاجات مستهلكيه والصورة الذهنية الجماهيرية التي توجد للمصرف في أذهان المستهلكين وعموم أفراد المجتمع.
- ii. فعالية العلاقة التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمصرف, ويشمل ذلك تقييم لكل من درجة التعاون أو التعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية, وكذلك تقييم لدرجة فعالية الاتصالات فيما بينها.
- iii. درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المصرف وأهدافه.
- iv. ما يتمتع المصرف به من جوانب القوة وما يتصف به من جوانب ضعف وذلك بالمقارنة بالمصارف الأخرى التي تعمل في نفس القطاع ووضع الإستراتيجيات اللازمة للاستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف^١.

١ الحسيني عداي فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٢١١-٢٤١.

٣) مقارنة الأداء بالمعايير :

تتمثل الخطوة الثالثة في الرقابة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الأداء وغالباً ما تحدد الإدارة نطاقاً (مدى) معيناً تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعية، كما ينبغي أن لا تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على أنها حالة جيدة في كل الأحوال، فتجاوز الأداء الفعلي للأداء المعياري قد يعبر عن وجود بعض المشاكل في الأداء أو في المعايير المعتمدة، وعلى الإدارة أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى اختلاف الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة.

٤) اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تمثل المرحلة الأخيرة من الأنشطة التي تتطلبها الرقابة الإستراتيجية، حيث تقوم الإدارة ببعض الإجراءات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي وجعله يتباين عن المعايير الموضوعية، وقد تتضمن هذه الإجراءات بتعديل المعايير، أو القيام بتغيير الإستراتيجيات لذلك إن هذه المرحلة تتم على خطوتين هما: تحديد أسباب الانحرافات، والقيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات.

وهناك مجموعة من التساؤلات التي يتطلب من الإدارة الإجابة عليها حتى تحدد الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية وهي:

١. هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات أسباباً داخلية أم خارجية؟
 ٢. هل هذه الأسباب فجائية أم كان من المفروض التنبؤ بها مقدماً؟
 ٣. هل هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم بصورة مؤقتة؟
 ٤. هل تعد الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل أسباب الانحرافات الحالية؟
 ٥. هل يوجد لدى المصرف قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات؟
- غالباً ما تلجأ المصارف إلى استخدام نوعين من الأساليب الرقابية وهما:

أ- الرقابة المسبقة :

تتضمن كيفية قياس الآثار المتوقعة للسياسات الموضوعية على المتغيرات الثلاثة التي تحكم هدف المصرف وهي السيولة، الربحية والأمان، وهذا يتضمن:

١. الرقابة المسبقة على السيولة والتي تتمثل في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية والإجراءات المحتملة لمواجهة العجز أو الفائض في صافي التدفق النقدي.

٢. الرقابة المسبقة والتي تستهدف تحقيق أقصى ربحية وذلك من خلال الاختيار السليم لكل من الاستثمارات ومصادر التمويل.

٣. الرقابة المسبقة والتي تستهدف تحقيق الأمان أي تجنب ضياع رأس المال بسبب ضخامة الخسائر الرأس مالية^١.

ب- الرقابة اللاحقة للأنشطة الإستراتيجية المصرفية:

حيث تنصرف الرقابة اللاحقة للأنشطة الإستراتيجية المصرفية إلى تحليل القوائم المالية التاريخية للوقوف على التأثير الفعلي للسياسات المعتمدة في السيولة و الربحية والأمان، ويمكن أن تقارن هذه المؤشرات مع سنوات سابقة أو مع مصارف مماثلة أو مع أقوى المنافسين في السوق، من خلال مؤشرات قياسية (الأداء السابق، أداء المصارف المماثلة، أداء المصرف الرائد)، عندها يمكن أن يتحدد الموقف الإستراتيجي للمصرف بوضوح وهذا يدخل ضمن إطار تقييم الأداء واستخدام المؤشرات المالية ذات العلاقة بالمصارف ومقارنتها مع المعايير المحددة سلفاً بوصفها تمثل أهدافاً يسعى المصرف إلى تحقيقها وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وبالتالي تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى مراجعة أداء المصرف بشكل إجمالي وتتم الرقابة الإستراتيجية على فترات متباعدة حيث أن الخطط المختلفة التي تم تكوينها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتي ثمارها. وبعد هذه الفترة يحتاج المصرف إلى مراجعة للخطط الإجمالية والفرعية التي تم تنفيذها لتحديد جدواها من خلال مدى تحقق المؤشرات التي سبق الحديث عنها^٢.

١ الحسيني عداي فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٢١١-٢٤١.
٢ العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٣٥٥

المبحث الثالث

تقييم الأداء المصرفي

يكتسب موضوع تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية أو مالية، خاصة في الفترة الحالية التي شهدت انهيار وإفلاس الكثير من الشركات والمصارف في مختلف أنحاء العالم والتي كان من بين أسباب إفلاسها وانهيارها التناقض والاختلاف في البيانات المحاسبية الصادرة عن هذه الشركات وأدائها الحقيقي^١.

لا بد من تحديد مفهوم الأداء وأهميته من خلال تحديد أهم المؤشرات المالية التي يمكن استخدامها للحكم على مدى كفاءة أداء المصرف ودقة القرارات المتخذة في صياغة سياسته الاستثمارية والتمويلية.

أولاً- مفهوم الأداء :

هناك اختلاف في وجهات النظر بشأن تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة بالأداء. عرف الأداء بأنه انعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المنشأة (المصرف) لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما عرف الأداء من وجهة نظر القانون بأنه أداء الفعل المطلوب المحدد بموجب العقد، إن كل طرف من أطراف العقد ملزم بأداء التزامه استناداً للبنود المنصوص عليها^٢.

قبل التطرق إلى قياس الأداء لابد من تحديد مفهوم الأداء، الذي يقصد به انجاز العمل المطلوب وتنفيذ المهمة على أكمل وجه، وفي هذا الإطار (القطاع المصرفي) عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الانجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة ومدى تطابق ما تمّ انجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والتوقيت، هذا من الجانب المادي، أما من الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل ورغبته في انجاز المهام الملقاة على عاتقه، واستعداده لإتقان العمل وسلوكه مع رؤسائه وزملائه، والوسائل التي يتبعها لتحسين وتطور مهاراته، ضمن هذا المنظور يتوقف الأداء على عنصرين رئيسيين هما القدرة على الانجاز وهي محصلة للمعرفة والمهارة التي اكتسبها العامل، والرغبة في العمل التي تعبر عن الدوافع الفردية

١ قرشي محمد، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، الجزء الأول، مجلة الباحث ، العدد ٣ ، جامعة ورقلة، الجزائر ٢٠٠٩، ص ٨٩.
٢ الحسيني عداي فلاح، الدوري مؤيد، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٦، ص ٢٢١

للعامل للقيام بانجاز العمل وهي تعكس مجموعة آراءه واتجاهاته الفكرية نحو العمل وعوامل البيئة التي يعمل فيها^١.

حيث يعتبر الأداء قيداً خلقياً وتطورياً مرتبطاً بماهية المنظمات، مهما كانت طبيعتها ومهما اختلف حجمها، فيقدر الأداء من حيث المكان بمقارنة المصرف بالنسبة للمصارف المنافسة الأخرى في نفس المنطقة الجغرافية، أما من حيث الزمان فيقدر من خلال مقارنة المصرف نفسه لفترات مختلفة وتظهر النتائج من خلال مؤشرات مدى النمو والتطور الذي تحقق^٢.

لا بد من وجود معايير للحكم على الأداء، حيث يعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توافرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه، فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا. وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه وفقاً لما هو محدد من قبل بحسب الفروع والإدارات^٣.

وهنا لابد من الحديث عن نقطتين هامتين هما :

أ- مجالات الأداء الرئيسية :

يتطلب من الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية التي تحصرها معظم المراجع في^٤ :

- ١) العائد (الربحية) .
- ٢) المركز السوقي.
- ٣) الإنتاجية.
- ٤) أداء العاملين وميولهم.
- ٥) المسؤولية الاجتماعية.
- ٦) تطوير الأفراد.
- ٧) الموازنة بين الأهداف قريبة المدى و الأهداف بعيدة المدى.
- ٨) الإبداع.
- ٩) الموارد المادية والمالية.

١ خالص حامض، بحث بعنوان " تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي "، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٥-١٤ كانون الأول ٢٠٠٤، ص ٣٨٧.

٢ بلمقدم مصطفى. بوشعور راضية، ورقة بحث بعنوان " تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية "، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٥-١٤ كانون الأول ٢٠٠٤، ص ٧٦.

٣ عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص ٤٠٩.

٤ الحسيني عداي فلاح، الدوري مؤيد، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٦، ص ٢٢٢.

١٠ أداء المدراء وتطويره.

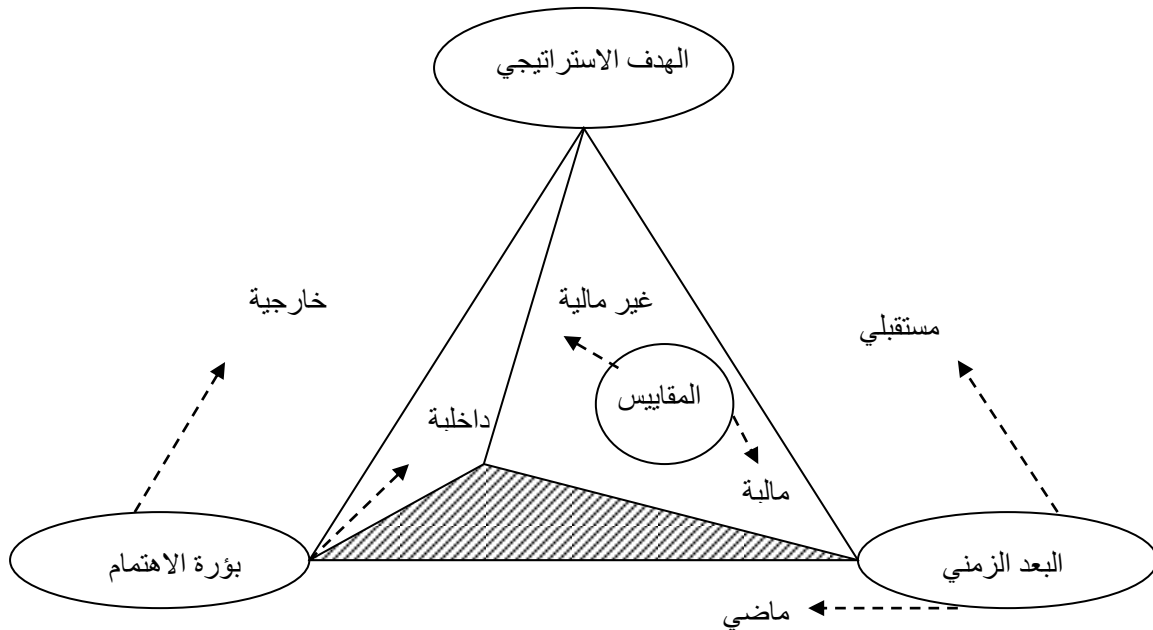
وفي ظل المتغيرات البيئية الحديثة فإن وضع نظام جديد لتقييم أداء المصارف يجب أن يترافق مع تحويل عملية تقييم الأداء من وضع مجموعة من المقاييس التي تتمثل في حجم معين للأرباح إلى مؤشرات للأداء تعكس الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وبالتالي فإن مؤشرات الأداء يجب أن تكون ذات ثلاثة أبعاد هي:

١- البعد الزمني: حيث أن مؤشرات الأداء يجب أن تكون ذات نظرة مستقبلية بالإضافة إلى النظرة التاريخية.

٢- المقاييس: حيث يجب أن تقيس مؤشرات الأداء الجوانب المالية وغير المالية للأداء.

٣- مركز الاهتمام: يجب أن ينصب اهتمام مؤشرات الأداء على الأداء الداخلي والخارجي للمصرف ووضعها التنافسي في السوق.

وتمثل قاعدة الهرم المظلمة مقاييس الأداء التقليدية، أما كل جهة من جهاته الثلاث فتتمثل المؤشرات الشاملة الحديثة للأداء.



الشكل رقم (١١) هرم الأداء

المصدر: همت هندي، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة مؤتمر المحاسبة عن الأداء، الجمعية العربية للتكاليف، ٦-٧ مايو ٢٠٠٠، ص ١٣.

ب - الأسس العامة لتقويم الأداء :

من الأسس الواجب تطبيقها عند تقويم الأداء^١ :

١. تحديد الأهداف: لأنها الخطوة الأولى في عملية تقويم الأداء، ولأن الهدف الأساسي للمصرف هو تنمية نشاطه وتطويره ليواكب التطور الاقتصادي.
٢. وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: بعد تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلاً يتم وضع الخطط التفصيلية للعمل المصرفي، حيث يتم رسم خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط المصرفي ومن ثم التنسيق بين هذه الخطط للوصول إلى خطة شاملة ومتكاملة.
٣. تحديد مراكز المسؤولية: تعتبر مرحلة تحديد مراكز المسؤولية خطوة رئيسية في بناء نظام الرقابة وتقييم الأداء لأن تحديد ما يقوم على أساس مبادئ التقسيم الإداري، حيث يخضع كل قسم من أقسام المصرف إلى رقابة وإشراف مسؤول خاص.
٤. تحديد معايير الأداء: تمثل معايير الأداء مؤشرات تزود المسؤولين عن رقابة النشاط بأساس سليم لمقارنة الأداء الفعلي بما خطط له وتحديد المعايير من المراحل الصعبة في عملية تقويم الأداء نتيجة لتعدد مؤشرات الأداء المتاحة التي تعكس نتائج نشاط الوحدة الاقتصادية بشكل عام .

ثانياً - قياس الأداء المصرفي :

يتميز النشاط المصرفي عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى بالتنوع والتعدد في المنتجات والخدمات، لذا تعرف المصارف بالمؤسسات متعددة المنتجات، كما يتميز مجال نشاطها بالتغير والتجدد المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي (صيغ تمويل جديدة، خدمات جديدة، تكنولوجيا جديدة... الخ) أو على مستوى البيئة والمحيط (متعاملين جدد، أسواق مالية ناشئة، منافسين جدد... الخ) لذا يعد تقييم أداء المؤسسات المصرفية عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاط المصرف ولمواجهته التغيرات والتحديات المستمرة، وعلى المستوى الاستراتيجي فان تقييم الأداء هو " تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم المصرف"^٢.

تركز مخططات إدارة الأصول والخصوم في البنوك على مجالات القرار التي تؤثر بشكل مباشر على علاقة عائد المصرف بمخاطره، هذه العلاقة التي تتميز بالتناقض في أهداف المصرف

١ زيود لطيف، وآخرون، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٧) العدد (4) 2005، ص ١٦٤.

٢ قرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ٨٩.

والمتمثلة في تحقيق أكبر عائد دون الوقوع في مخاطر السيولة أو مخاطر الإفلاس أو فقدان العلاقة مع المودعين^١.

هناك عدة وجهات نظر لقياس أداء المصرف، ويختلف تقييمه بحسب الجهة التي ستستفيد من التقييم، لاشك أن أهداف عملية تقييم الأداء تختلف حسب توقعات المستفيدين من تقارير الأداء، إذ يركز المودعون مثلاً على إدارة السيولة ومدى ضمانات ودائعهم، في حين يهتم المساهمون بمؤشرات الربحية، بينما تهتم إدارة البنك بقدرة البنك على توفير الخدمات للمتعاملين دون تعريض أموال المودعين لأخطار غير ضرورية... وهكذا، وبغض النظر عن الأهداف الخاصة لكل مستفيد من هذه التقارير، فإن تقييم الأداء هو " عملية تأكد وتحقق من أن الموارد المتاحة للبنك قد استخدمت بشكل كفاء. إن قياس الأداء في جوهره وسيلة في تقييم نجاح الإستراتيجية المتبعة أو فشلها"^٢.

- تختلف هذه المؤشرات بحسب آراء المستفيدين من التقييم ومن أهم هذه الآراء :
- يمكن الحكم على مدى تطور الأداء المصرفي بحسب رأي البعض من خلال أربع نسب وهي^٣ :
- الموجودات
- التسهيلات الائتمانية.
- ودائع العملاء.
- حقوق الملكية.

- في حين رأى آخرون أن المعايير والمؤشرات التي تمكن الجهات الرقابية من الحكم الدقيق على أداء المصرف، وتجعل الإدارة قادرة على وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحسين أسلوب العمل المتبع، يمكن تبويبها ضمن المجموعات الآتية^٤:

١. مؤشرات السيولة وتشمل على: نسب السيولة المحسوبة وفق النسب المعروفة، ونسب السيولة وفقاً لقرارات مجلس النقد والتسليف (نسبة الوضع النقدي، الاكتتاب بأسناد الدين العام).
٢. مؤشرات مصادر الأموال وتشمل: الوزن النسبي للأموال الخاصة، نسبة الأموال الخاصة إلى الودائع، نسبة الأموال الخاصة إلى مجموع مصادر التمويل الخارجي، معدل نمو الودائع.

١ الهندي منير، أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال: الأوراق المالية وصناديق الاستثمار، منشورات الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، ١٩٩٣. ص ١٨٩

٢ أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٩. ص ٣٦.

٣ بسيسو فؤاد، مرتكزات أساسية لتفعيل الأداء التنموي للقطاع المصرفي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول "الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة" المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، من ٨ إلى ٩ أيار ٢٠٠٥.

٤ زيود لطيف، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٣.

٣. مؤشرات التوظيف وتشمل على: الوزن النسبي للتوظيفات, نسبة التوظيفات إلى الودائع, نسبة الأموال الخاصة إلى التوظيفات.

٤. مؤشرات التكاليف والربحية وتشمل على:

(a) مؤشرات التكاليف: وتتضمن: الوزن النسبي للنفقات العامة للإدارة, الوزن النسبي لنفقات الاستثمار, نسبة نفقات الاستثمار إلى إيرادات الاستثمار, نسبة الفوائد المقبوضة إلى الفوائد المدفوعة.

(b) مؤشرات الربحية : وتتضمن: نسبة أرباح الاستثمار إلى إيراداته, العائد على الأموال الخاصة, العائد على الأموال المتاحة للاستثمار.

- في حين استخدم كل من (J.A. Bikker and K. Haaf) في دراسة أثر الاستراتيجيات المصرفية على أداء العمل المصرفي لعشرين مصرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية نوعين من المقاييس :

النوع الأول تتعلق بالأسعار:

- سعر المنتجات أو الخدمات (على سبيل المثال قروض العمل)

- متوسط أسعار الفائدة ومتوسط الفائدة على الإيداعات

النوع الثاني مقاييس تتعلق بالربح (صافي الربح السنوي وربحية السهم).^١

- كما استخدم كل من Munsung Rhee و Satish Mehra أربعة مؤشرات في تقييم أداء المصارف وهي^٢ :

- صافي الفوائد المحققة (دائنة ومدينة).

- صافي الإيراد.

- العائد على حقوق الملكية.

- العائد على الأسهم.

بعد مراجعة هذه الآراء يمكن تقسيم المعايير أو المؤشرات التي تستند عليها كفاءة العمل المصرفي إلى مجموعتين هما^٣:

¹ J.A. Bikker, K. Haaf, 2002, Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature, Economic & Financial Modelling., Research Series Supervision no. 27, September 2000,p20

² Munsung Rhee, Satish Mehra, A strategic review of operations and marketing functions in retail banks, International Journal of Service Industry Management, Vol. 17 No. 4, 2006 p. 366-367

³ خالص حامض، بحث بعنوان " تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي "، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٤-١٥ كانون الأول ٢٠٠٤. ص ٣٨٩.

المجموعة الأولى : وتشمل المعايير والمؤشرات التي تستند على كيفية الانجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ الإستراتيجية وهي تتعلق بسلوكية العاملين وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاولة إرضائهم ونذكر منها ما يلي:

- حسن الاستقبال وأسلوب التعامل مع الزبائن.
- سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن.
- مدى وفاء الزبائن للمصرف الذي يتعاملون معه.
- استقرار العاملين في المصرف وارتباطهم به.
- قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه والمسؤوليات المسندة لهم.

إن هذه المؤشرات مترابطة ومتداخلة لا يمكن فصلها، حيث إن تولد الرغبة بالعمل لدى العاملين في المصرف يعني تقديم الجهود اللازمة الرامية إلى إرضاء الزبائن، وذلك يظهر جلياً في حسن استقبال الزبائن، وإنجاز المهام والخدمات بأسرع وقت، مما يدفع الزبون إلى التمسك بالمصرف الذي يتعامل معه ويكون وفياً له.

إن هذه المؤشرات لها دور وأثر مباشر على معايير المجموعة الثانية، وهي التي نطلق عليها المعايير الرقمية للنتائج المتحققة من ممارسة الوظائف المصرفية والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المصرف.

المجموعة الثانية: تمثل المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية ويمكن إيجازها:

(١) مؤشرات تحقيق الأرباح والربحية:

باعتبار أن الربحية هي الغاية التي يسعى إلى تحقيقها المصرف، لذلك فهناك جملة من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في تقييم ذلك ونذكر من أهمها:

- معدل العائد إلى حقوق الملكية:

إن هذا المعدل يوضح ما تدره الأموال الخاصة خلال السنة المالية من عوائد ويعطى بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

فكلما كانت النتيجة السنوية الصافية موجبة وكبيرة كلما ارتفع معدل العائد.

• معدل العائد إلى إجمالي الأصول:

يحتسب هذا المعدل بقسمة النتيجة الصافية السنوية على مجموع الأصول، انطلاقاً من كون المصرف قد استخدم لتحقيق هذه النتيجة جميع أصوله وليس جزءاً منها ويحدد وفق المعادلة:

$$\text{معدل العائد إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100\%$$

• نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك:

يتم توزيع الأرباح المتحققة إلى مالكي المصرف كنسب محددة، ولغرض قياس كفاءة تحقيق الأرباح فإنه تتم المقارنة ما بين النسب الموزعة على المالكين والمبالغ التي استثمروها أي إلى حقوق الملكية، ويعبر عنه بالمعادلة:

$$\text{نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك} = \frac{\text{أرباح السهم}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100\%$$

(٢) مؤشرات تحقق النمو:

إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها المصرف وحقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، ومن بين هذه المؤشرات مايلي:

• معدل نمو الأصول:

يتم استخراج هذا المعدل وذلك بمقارنة قيمة الأصول التي يمتلكها المصرف خلال السنة الأخيرة (قيد الدراسة) مع السنة التي تسبقها وأن الفرق ينسب إلى مجموع الأصول، وذلك كمايلي:

مقدار نمو الأصول لسنة معينة = مجموع الأصول في تلك السنة - مجموع الأصول في السنة السابقة

$$\text{معدل نمو الأصول} = \frac{\text{مقدار نمو الأصول}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100\%$$

إن هذا المعدل يمكن أن يكون سالب في حال تناقص في قيمة الأصول.

• مؤشرات قياس الأمان:

هناك جملة من المقاييس والمؤشرات التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان وإمكانيته على مواجهة الالتزامات، نعرض أهمها أدناه :

■ قابلية المصرف على رد الودائع:

يتم قياس قابلية المصرف على رد الودائع إلى أصحابها وذلك عن طريق احتساب وتحديد العلاقة ما بين حقوق الملكية وإجمالي الودائع لديه، وذلك كما يلي:

$$\text{قابلية المصرف على رد الودائع} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100\%$$

ولغرض تقييم هذه القابلية والحكم عليها يتم مقارنتها مع المصارف التجارية الأخرى.

■ معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة:

الأصول الخطرة وهي الأصول الغير سائلة ويتم احتسابها كما يلي :

$$\text{الأصول الخطرة} = \text{مجموع الأصول} - \text{الأصول السائلة}$$

وهي تشتمل على القروض الممنوحة بكافة أنواعها: الأوراق المالية، الأصول الثابتة، وباقي الأصول الأخرى غير السائلة. سميت بالأصول الخطرة لأنها لا تتحول إلى نقدية إلا بعد بيعها وان عملية بيعها غالباً ما تصاحبها خسائر، كما أن القروض والأصول الأخرى تحتاج لوقت قد يطول لتتحول إلى نقدية. يتم احتساب العلاقة ما بين حقوق الملكية و الأصول الخطرة كما يلي:

$$\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الأصول - الأصول السائلة}}$$

ويمكن استخراجها كنسبة مئوية وذلك بترجيح النتيجة بـ 100٪

■ هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية:

إن هذه العلاقة توضح قابلية المصرف على مواجهة المخاطر التي تنجم عن هبوط قيمة استثمارية في الأوراق المالية ، ويتم تحديدها بالمعادلة التالية:

$$\text{هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية}}$$

(٣) مؤشرات قياس السيولة:

إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في المصرف التي تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة. من أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع.
- النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع.
- نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية.

ويمكن الإشارة هنا إلى أهم المؤشرات والنسب المالية التي تستخدم في مقارنة أداء المصارف الإسلامية والتقليدية، وتشمل أهم أوجه الأداء، ويمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات: نسب السيولة، ونسب الربحية، ونسب النشاط، ونسب السوق^١، الموضحة في الجدول رقم (٦) :

^١ المومني منذر، السروجي عنان، مقارنة أداء المصارف الإسلامية والتقليدية باستخدام النسب المالية، مجلة المنارة، المجلد ١٣، العدد ٢، ٢٠٠٧.

الجدول رقم (٦) نسب الأداء المستخدمة في التحليل في هذه الدراسة

نسب الأداء	القانون	المفهوم
نسبة السيولة: Liquidity ratio		
نسبة السيولة السريعة Quick ratio	((نقد + نقد لدى بنك مركزي + نقد لدى مصارف أخرى) / (الودائع) * ١٠٠	قياس مدى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته في الظروف الطارئة ^١
نسب الربحية: Profitability ratios		
القيمة الدفترية للسهم Book value per share	(رأس المال + الاحتياطات) / عدد الأسهم	قياس القيمة الدفترية للسهم ^٢
العائد على السهم Earnings per share	صافي الربح بعد الضريبة / عدد الأسهم	قياس العائد لكل سهم ^٣
العائد على حقوق الملكية Return on equity	(صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية) * ١٠٠	قياس العائد على حقوق أصحاب المشروع ^٤
العائد على الاستثمار Return on assets	(صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الأصول) * ١٠٠	قياس قدرة موجودات المصرف على تحقيق عائد
نسب النشاط: Activity ratios		
استثمار الودائع Investment to deposits ratio	(الاستثمارات / الودائع) * ١٠٠	قياس القدرة على توظيف الأموال المودعة
توظيف الموارد Ratio of resource utilization	(الاستثمارات / (الودائع + حقوق الملكية)) * ١٠٠	قياس القدرة على توظيف موارد المصرف
نسب السوق: Financial market ratios		
القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية Price-to-book	(القيمة السوقية للسهم / القيمة الدفترية) * ١٠٠	قياس القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية
العائد على السهم إلى القيمة السوقية Earnings yield	(العائد على السهم / القيمة السوقية للسهم) * ١٠٠	قياس عائد السهم إلى سعر السهم في السوق

^١ أبو دهيم، محمد، والريحان، بكر، "الرقابة المركزية والمصارف الإسلامية"، دورة، معهد الدراسات المصرفية، عمان، ١٩٩٤، ص ٣٩.

^٢ Bernstein, Leopold A. , and Wild, John J. , "Financial Statement Analysis, theory, application, and interpretation", Irwin/ McGraw-Hill. 1997, p. 1-2.

^٣ سوق عمان المالي، دليل الشركات المساهمة الأردنية (١٩٩٢-٢٠٠١)، بورصة عمان، عمان، الأردن، www. sae. com. jo، ٢٠٠٤.

^٤ صبري، نضال، وجبر، هاشم، "البنوك الإسلامية أصولها الإدارية والمحاسبية"، مركز التوثيق والأبحاث، سنة النشر غير معروفة، ص ٧٨-

المصدر : تم الإشارة إلى المصدر الأصلي من خلال الحواشي أدناه نقلاً عن المومني منذر، السروجي عنان، مقارنة أداء المصارف الإسلامية والتقليدية باستخدام النسب المالية، مجلة المنارة، المجلد ١٣، العدد ٢، ٢٠٠٧. ص ١٢٠.

بعد عرض المعايير والنسب المالية المستخدمة لقياس أداء المصارف، بقي أن نذكر أن استخدام هذه النسب يبقى عرضةً للهدف من الدراسة أو القياس، ويمكن لإدارة المصرف ذاتها القيام بعملية التقييم أو يمكن لجهات خارجية قياس بعض المؤشرات، وسنعرض من خلال الفصل الثالث النسب والمؤشرات المالية التي استخدمت في الدراسة.

القسم الأول الجانب النظري

القسم الثاني الدراسة التطبيقية

المراجع

المراجع العربية:

• الكتب:

١. أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999.
٢. الأزهرى محي الدين، بحوث التسويق، مطبعة القاهرة ١٩٩٣.
٣. الحداد بدير عوض، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر ١٩٩٩.
٤. الحسيني عداي فلاح حسن، الدوري عبد الله مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٦.
٥. الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٥.
٦. رزق ، عادل، دعائم الإدارة الإستراتيجية للاستثمار، اتحاد المصارف العربية، بيروت، ٢٠٠٦.
٧. الركابي، كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤.
٨. شارلز وجاريت جونز ، ترجمة رفاعي رفاعي، المتعال محمد، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول ، دار المريخ للنشر، الرياض ٢٠٠٠.
٩. الشعار نضال، تساؤلات اقتصادية، دار الضاد للطباعة، حلب، ٢٠٠٢، ص ٨٧-٨٦.
١٠. الصيرفي، محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
١١. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
١٢. عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
١٣. العلاق بشير، العبدلي قحطان، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٩.
١٤. الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩.

١٥. معروف، هوشمار، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩.
١٦. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٤، ص ٢٢٠.
١٧. النجار، عبد الله، استخدام خدمة البرامج الإحصائية (spss) في تحليل البيانات، منشورات شبكة البيانات، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٣.
١٨. الهندي منير، أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال: الأوراق المالية وصناديق الاستثمار، منشورات الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، ١٩٩٣.
١٩. ياسين، غلب سعد، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوي للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.

الدوريات والدراسات المنشورة:

١. الأغا حلمي وفيق، واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية، مجلة علوم الإنسانية دورية محكمة، العدد ٤٦، ٢٠١٠، ص ١٥.
٢. الأمين بن عزة محمد، التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، دورية محكمة بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر، العدد ٢، ٢٠٠٥.
٣. البستنجي غالب، واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية في شركات قطاع الإنشاءات الأردنية وأثره في مستوى أدائها، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثالث، العدد السادس، تشرين ٢٠٠٩.
٤. المومني منذر، السروجي عنان، مقارنة أداء المصارف الإسلامية والتقليدية باستخدام النسب المالية، مجلة المنارة، المجلد ١٣، العدد ٢، ٢٠٠٧.
٥. حمادة رشا، رفاعه تامر، أثر تعليمات مصرف سورية المركزي في التزام المصارف الخاصة بمتطلبات القياس والإفصاح بالقيمة العادلة للأدوات المالية وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الأول 2010.

٦. خضر حسان، الدمج المصرفي، **جسر التنمية**، دورية شهرية يصدرها المعهد العربي للتخطيط، الكويت، الإصدار ٤٥، أيلول ٢٠٠٥.
٧. زيود لطيف، وآخرون، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري، **مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية** ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٧) العدد (4) 2005.
٨. شبلي علاوي مسلم، محمد عبد الغفور هدى، **الاتجاهات الإستراتيجية للمصارف الأهلية العراقية، النشرة المصرفية العربية**، الفصل الثاني حزيران، اتحاد المصارف العربية، بيروت، ٢٠٠٨.
٩. عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، دورية محكمة بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر، العدد ٣، ٢٠٠٥.
١٠. عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، **مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٧) العدد (4) 2005.
١١. الفيحان إيثار، جلاب إحسان، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون- دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، دورية محكمة، الجامعة المستنصرية، العدد التاسع والخمسون، ٢٠٠٦.
١٢. قريشي محمد، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، الجزء الأول، **مجلة الباحث**، العدد ٣، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٩.
١٣. قنوع نزار وآخرون، الاندماج المصرفي وضروراته في العالم العربي، **مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٣١) العدد (1)، 2009.
١٤. النفري مهيب، واقع تقانة المعلومات والاتصالات في المصارف السورية، **المعلوماتية والمصارف**، مجلة علمية متخصصة، العدد (٣٢) - شهر تشرين الأول ٢٠٠٨.

الرسائل :

١. الحامد عبد الله، استخدام النسب المالية في قياس المخاطر الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية اليمنية، رسالة معدة لنيل رسالة الماجستير ، جامعة عدن، اليمن، ٢٠٠٩.
٢. الزعبي ماجد، تحليل الموائمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو بدلالة النجاح- دراسة تطبيقية لأداء عينه من مدراء الإدارة العليا في البنوك الأردنية، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة اليرموك، الأردن. ١٩٩٨.
٣. شتلوت أماني، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩ .

المؤتمرات والندوات والتقارير ومراجع اخرى:

١. الابجي، كوثر، إستراتيجية التطوير في القطاع المصرفي العربي في مواجهة تحديات العولمة، المؤتمر العلمي الرابع لاستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فلاديفيا، الأردن، ١٥-١٦/٣ ٢٠٠٥.
٢. أبو دهيم محمد، الريحان بكر، "الرقابة المركزية والمصارف الإسلامية"، دورة، معهد الدراسات المصرفية، عمان، ١٩٩٤، ص ٣٩.
٣. البساط، هشام، تحديث القطاع المالي والمصرفي في سورية، ورقة عمل قدمت إلى حلقة عمل بعنوان تحديث القطاع المالي والمصرفي نظمها صندوق النقد العربي بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية السورية، دمشق، ٢٠٠٣.

٤. بيسو فؤاد، مرتكزات أساسية لتفعيل الأداء التنموي للقطاع المصرفي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول "الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة" المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، من ٨ إلى ٩ أيار ٢٠٠٥.
٥. بلمقدم مصطفى. بوشعور راضية، ورقة بحث بعنوان " تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية "، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٤-١٥ كانون الأول ٢٠٠٤.
٦. بوزعور عمار، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٤-١٥ كانون الأول ٢٠٠٤.
٧. التقرير الاقتصادي العربي الموحد، الفصل السابع : التطورات النقدية والمصرفية وفي أسواق المال في الدول العربية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، ٢٠١٠.
٨. خالص حامض، بحث بعنوان " تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٤-١٥ كانون الأول ٢٠٠٤.
٩. الرضي أحمد، النظام الرقابي المصرفي في سورية و متطلبات مبادئ بازل الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، ورقة مقدّمة خلال مؤتمر مستجدات العمل المصرفي في سورية دمشق - ٢ و ٣ تموز/يوليو ٢٠٠٥.
١٠. سوق عمان المالي، دليل الشركات المساهمة الأردنية (١٩٩٢-٢٠٠١)، بورصة عمان، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
١١. الشلاح راتب، المصارف الخاصة الواقع والآفاق، جمعية العلوم الاقتصادية ، ندوة الثلاثاء الاقتصادية ٣٠-١-٢٠٠٧.
١٢. الصياح عبد الستار، الرؤية الفلسفية للأهداف الإستراتيجية: التحديد والنظريات، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ١٥-١٦ تشرين الثاني ٢٠٠٢.

١٣. عماري جمعي، ورقة بحث بعنوان " التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية"،
ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، ١٤-
١٥ كانون الأول ٢٠٠٤.
١٤. صبري، نضال، وجبر، هاشم، "البنوك الإسلامية أصولها الإدارية والمحاسبية"،
مركز التوثيق والأبحاث، سنة النشر غير معروفة، عمان، الأردن.
١٥. القانون ٢٣ لعام ٢٠٠٢ دمشق .
١٦. قانون النقد والتسليف رقم /٢٣/ ، ٢٠٠٢.
١٧. القرارات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف القرار رقم ٥٠٢/ م ن /ب٤ الصادر
بتاريخ ١٥ أيار للعام ٢٠٠٩.
١٨. القرارات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف القرار رقم ٧٢٨/ م ن / ب ٤ الصادر
بتاريخ ٢٨-١٢-٢٠١٠.
١٩. القرارات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف القرار رقم ٣٨٩/ م ن /ب٤ الصادر
بتاريخ ٥ أيار للعام ٢٠٠٨.
٢٠. كرين ريتشارد وآخرون، خيارات جديدة لتمويل الاستثمار الخاص في سورية، الملخص
التنفيذي، بنك الاستثمار الأوربي آذار ٢٠٠٦.
٢١. الكيلاني مهدي، استراتيجيات التغير في العمل المصرفي، بحث قدم إلى المؤتمر
العلمي الرابع الريادة والإبداع - استراتيجيات العمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية
العلوم الإدارية، جامعة فيلادلفيا، عمان الأردن، ١٥-١٦-٣-٢٠٠٥.
٢٢. محاضرة للمدير العام للمصرف التجاري السوري بعنوان: المصرف التجاري السوري
-إنجازات وطموحات- ندوة خاصة بتطوير العمل المصرفي ٢/٩/٢٠٠٩.
٢٣. المرسوم التشريعي ٣٥ الخاص بإحداث المصارف الخاصة الإسلامية في سورية،
٢٠٠٥.
٢٤. منشورات مديرية مفوضية الحكومة، المصرف المركزي، قسم الترخيص والتسجيل،
البيانات محدثة حتى ٣١.٠٣.٢٠١١.

٢٥. الميداني محمد، الاقتصاد السوري وآفاق المستقبل، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة والعشرون، دمشق ٤-٥-٢٠١٠.
٢٦. النشرة الإحصائية الربعية ٢٠٠٩، مديرية الأبحاث الاقتصادية والإحصاءات العامة، المجلد ٤٨، العدد (٤-٤)، السنة ٢٠٠٩.
٢٧. النشرة الإحصائية الربعية ٢٠١٠، مديرية الأبحاث الاقتصادية والإحصاءات العامة، المجلد ٤٨، العدد (٤-١)، السنة ٢٠١٠.
٢٨. النشرة الإحصائية الربعية ٢٠١٠، مديرية الأبحاث الاقتصادية والإحصاءات العامة، المجلد ٤٨، العدد (٤-٢)، السنة ٢٠١٠.
٢٩. النشرة الإحصائية الربعية ٢٠١٠، مديرية الأبحاث الاقتصادية والإحصاءات العامة، المجلد ٤٨، العدد (٤-٣)، السنة ٢٠١٠.
٣٠. همت هندي، ٢٠٠٠، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة ، مؤتمر المحاسبة عن الأداء، الجمعية العربية للتكاليف، ٦-٧ مايو.

المراجع الأجنبية:

1. Al Ries, Jack Trout, **Marketing Warfare**, McGraw-Hill Professional, New York , 2006.
2. Alberto Souza De, **Strategy moves, 14 complete attack and defence strategies for competitive advantage**, Hardback, McGraw-Hill Professional, New York, 2005
3. Avinandan Mukherjee, others, **Performance benchmarking and strategic homogeneity of Indian banks**, The International Journal of Bank Marketing, 20, 2/3; abinform global, 2002.

4. Bernstein, Leopold A. , and Wild, John J. , “**Financial Statement Analysis, theory, application, and interpretation**”, Irwin/ McGraw–Hill. 1997, p. 1–2.
5. Dammann Natlie, **The Bidder Competition For Anbamro A strategic Analysis And Implications For The Banking Sector**, Books On Demand Gmbh, Norderstedt, Germany, 2008.
6. David J. Collis and Michael G. Rukstad, **Can You Say What Your Strategy Is?**, Harvard Business School Publishing Corporation. April 2008.
7. Hadhemi Achour, Nadia Bensedrine, **An Evaluation Of Internet Banking And Online Brokerage In Tunisia**, Institut Supérieur de Gestion – Tunis; 41, rue de la liberté. Cité Bouchoucha. Le Bardo 2000.
8. J.A. Bikker, K. Haaf, 2002, **Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature**, **Economic & Financial Modelling**, Research Series Supervision no. 27, September 2000.
9. Jarunee Wonglimpiyarat, **E–Payment Strategies of Bank Card Innovations**, Journal of Internet Banking and Commerce, December 2007, vol. 12, no3.
10. Kimberly Hedley, John White, Cormac Petit dit de la Roche, Sunny Banerjea, (2006) "**Banking 2015: a classic strategy battle of scale As focus**", **Strategy & Leadership**, Vol. 34 Iss: 3.

11. Kristine L. Beck, Elizabeth F. Goldreyer and Louis J. D'Antonio, **Duration Gap In The Context Of A Bank's Strategic Planning Process**, Journal of Financial and Strategic Decisions, Volume 13 Number 2 Summer 2000.
12. L.Moutinho, P.A.Phillips, **The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis**, The International Journal of Bank Marketing, 2002.
13. Mohi Ch, Dindar, **Management Control Systems In Banks**, Mehra Offset Press, New Delhi, 2000.
14. Munsung Rhee, Satish Mehra, **A strategic review of operations and marketing functions in retail banks**, International Journal of Service Industry Management, Vol. 17 No. 4, 2006.
15. Panayiotis P. Athanasoglou, Sophocles N. Brissimis, Matthaïos D. Delis, **Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability**. Journal of international financial markets institution, No. of Pages 16. Available online at www.sciencedirect.com.
16. Pillay Kevin , **An evaluation of the strategy of banking the unbanked for a leading South African bank**, Management Studies; 35th Hawaii International Conference on System Sciences, 2002.
17. Rue. L. W and Holland, Strategic **Management Concepts and Experience**, New York, McGraw-Hill Company, 1998.

18. Tomaž Kolar, **Reapplying Warfare Principles To Marketing Strategy**, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia, Vol. 25 Iss: 3, pp.203 – 216, 2006.
19. Wright. P., Pringle. C., Kroll.M. **Strategic Management (text and cases)**. 1992– Ally and Bacon.

Internet :

- ✓ www.scfms.sy.
- ✓ www.lavoisier.fr.
- ✓ www.bbsfbank.com.
- ✓ www.hrdiscussion.com.
- ✓ <http://www.bemo.com.lb>
- ✓ <http://www.ibtf.com.sy>
- ✓ <http://www.blom.com.lb>
- ✓ <http://www.audi.com.lb>
- ✓ <http://www.byblosbank.com>
- ✓ www.arabbank-syria.com
- ✓ <http://www.banquecentrale.gov.sy/>
- ✓ [www. sae. com. jo](http://www.sae.com.jo)