

دور الإستراتيجية المختلطة المصرفية في تحسين أداء العمل المصرفي (دراسة تطبيقية على المصارف الخاصة العاملة في سورية)

جمال اليوسف*، أحمد اليوسفي**، عمر المحمد***

* قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق

** قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب

*** طالب دراسات عليا (نكتوراه) قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق

الملخص

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المدروس حيث يطرح مفهوماً هاماً له دور كبير في تحسين أداء العمل المصرفي في المصارف السورية الخاصة، خاصة أن المصارف الخاصة في سورية تشكل قطاعاً استراتيجياً أساسياً وفقاً للدور الاقتصادي الذي تلعبه في بناء الاقتصاد الوطني ونموه، تناول هذا البحث دراسة أثر الإستراتيجية المختلطة على أداء العمل المصرفي في المصارف السورية الخاصة، وشمل البحث على 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 إستراتيجيتها، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيراً جوهرياً للإستراتيجية المختلطة في تحسين أداء العمل المصرفي بالإضافة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من شأنها المساهمة في تحسين أداء العمل المصرفي وزيادة ربحيته.

المصارف الخاصة عملها في سورية منذ عام 2003 وحتى الآن، ومع دخول هذه المصارف المتنوعة والتي بلغ عددها بحسب نشرة المصرف لمركزي خمسة عشر مصرفاً في نهاية عام 2010، اتبعت هذه المصارف عدة استراتيجيات لتحسين أدائها وتقديم خدماتها بشكل أفضل، ونركز في بحثنا هذا على دراسة الإستراتيجية المختلطة حيث تعتبر من أهم الاستراتيجيات المؤثرة في تحسين أداء العمل المصرفي، لذلك لابد من دراسة أثر تبني هذه الإستراتيجية على تحقيق المصرف لأهدافه وتحسين أدائه، للرقى بالقطاع المصرفي الخاص الذي سينعكس على الاقتصاد بشكل عام.

2. أهمية وهدف 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، وتتجلى أهمية البحث من أهمية القطاع المدروس وهو القطاع المصرفي الخاص حيث يعتبر تقدم هذا القطاع من أهم مؤشرات تعافي اقتصاد الدول وازدهارها، و من خلال 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. كما يهدف البحث إلى تقديم إطار نظري عن الإستراتيجية المختلطة ودورها في تحسين أداء العمل المصرفي من خلال تحليل الاستراتيجيات المتبعة من قبل المصارف السورية الخاصة والحكم على أدائها من خلال عدة مؤشرات.

3. مشكلة البحث:

أدى دخول المصارف الخاصة في السوق السورية إلى نشوء حالة من التنافس فيما بين المصارف الخاصة من جهة ومع المصارف العامة من جهة أخرى، واتبعت هذه المصارف عدة استراتيجيات للرقى بخدماتها واجتذاب أكبر عدد ممكن من العملاء بهدف زيادة أرباحها.

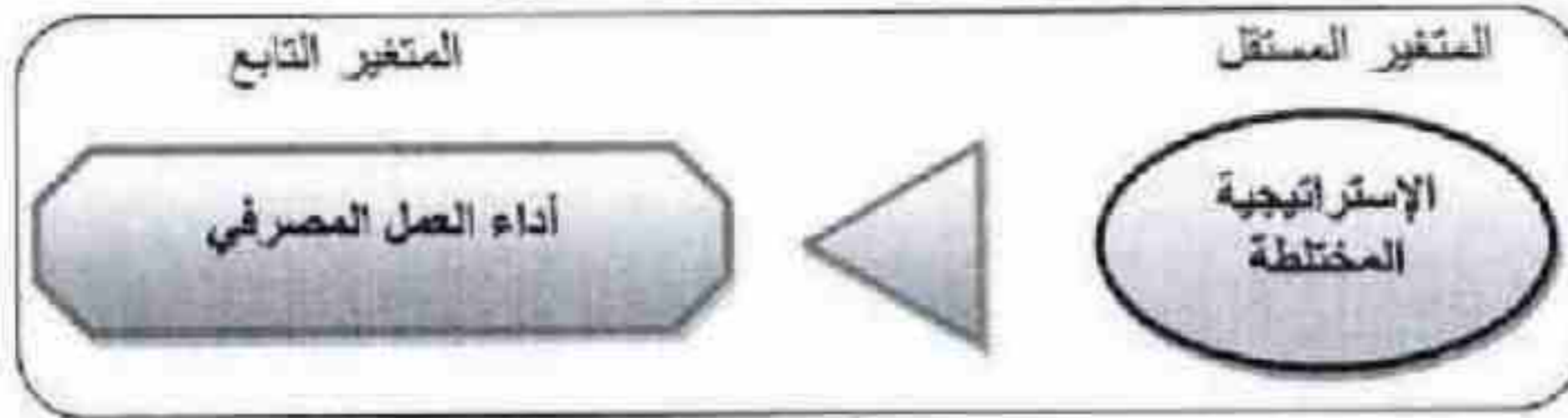
ويعد التساؤل التالي من أهم أبعاد مشكلة البحث:

- ما مدى تأثير تبني إدارة المصرف لإستراتيجية المختلطة على تحسين الأداء المصرفي؟

4. متغيرات البحث:

يوضح الشكل رقم (1) متغيرات البحث حيث اعتبر الباحث أن تحسين أداء العمل المصرفي هو المتغير التابع، وأن الإستراتيجية المختلطة هي المتغير المستقل، سيتم الحكم على الإستراتيجية فيما إذا كانت هجومية أو دفاعية أو مختلطة من خلال عدة مؤشرات:

عدد الفروع المصرفية، الانتشار الجغرافي للفروع، نمو الموجودات
أما انعكاس تبني الإستراتيجية الهجومية على تحسين الأداء في المصارف الخاصة بمسورية فيمكن قياس ذلك من خلال عدة مؤشرات ومقاييس وهي:
صافي التسهيلات الائتمانية، الودائع



الشكل رقم (1) متغيرات البحث من إعداد الباحث

5. فرضية البحث:

يسعى الباحث إلى اختبار الفرض الرئيس التالي:
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إدارة المصرف للإستراتيجية المختلطة وبين تحسين أداء العمل المصرفي.

6. الدراسات السابقة :

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

1. دراسة عبد الله الحامد (2009) بعنوان (استخدام النسب المالية في قياس المخاطر الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية اليمنية)¹.

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 مصروفاتها.
- 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.

2. دراسة غالب البستجي (2009) بعنوان (واقع استخدام الاستراتيجيات التسويقية في شركات قطاع الإنشاءات الأردنية وأثره في مستوى أدائها)².

هدفت هذه الدراسة 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 والتنوع التي يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء العام للشركات الإنشائية الأردنية مقاساً بالزيادة في عدد العملاء

1 الحامد عبد الله، استخدام النسب المالية في قياس المخاطر الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية اليمنية، ماجستير، جامعة عدن، اليمن، 2009.

2 البستجي 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 2009.

والمشاريع المحالة، صافي الربح، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، حجم المشاريع 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.

3. دراسة مسلم الشبلي وهدى محمد (2008) بعنوان (الاتجاهات الإستراتيجية للمصارف الأهلية العراقية)¹.

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 (2000) إلى عام (2002)، لأنها المدة الزمنية السابقة لغزو العراق، والمجموعة الثانية من (2003) إلى (2005) بهدف معرفة التطورات التي طرأت على الإستراتيجيات المصرفية للمصارف التجارية الأهلية العراقية وإمكانية مقارنتها فيما بينها.

4. دراسة L.Moutinho و P.A.Phillips (2005) بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء والتنافسية والفعالية في الفروع المصرفية)².

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 الإستراتيجية 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.

¹ شبلي مسلم، محمد غفور، الاتجاهات الإستراتيجية للمصارف الأهلية العراقية، النشرة المصرفية العربية، الفصل الثاني حزيران، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2008.

² 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.

- 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.

7. 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 (الهجومية، الدفاعية، المختلطة) في تحسين أداء العمل المصرفي.

- الجانب الميداني: 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 المختلطة.

8. مجتمع البحث:

تمت دراسة البيانات المالية لسنة عصارف 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 إستراتيجيتها

الجدول رقم (1) أسماء المصارف التي تمت دراستها قوائمها المالية

عدد السنوات المدروسة	المصرف	
أكثر من خمس سنوات	بنمو السعودي الفرنسي	1
	الدولي للتجارة والتمويل	2
	سورية والمهجر	3
	عودة - سورية	4
	العربي - سورية	5
	بيبلوس - سورية	6

المصدر: من إعداد الباحث.

تم استثناء كل من المصارف الواردة في الجدول رقم (2) أثناء الدراسة العملية لأنها تمتلك سلعة زمنية قصيرة، فتاريخ مباشرتها للعمل تمت خلال عام 2007، وبالتالي فإن هذه المدة لن تساعد على التعرف على إستراتيجية المصرف، ويمكن توضيح أسماء هذه المصارف الخاصة بحسب تاريخ دخولها إلى السوق كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) أسماء المصارف التي لم تتم دراسة مؤشراتها المالية

تاريخ دخول السوق	اسم المصرف	
2007/6/13	سورية - الخليج	1
2008/11/18	الأردن - سورية	2
2009/1/15	فرنسبنك - سورية	3
2009/5/3	الشرق	4
2009/11/15	قطر الوطني - سورية	5
2007/08/27	بنك الشام	6
2007/9/15	بنك سورية الدولي الإسلامي	7
2010/6/1	بنك البركة	8
2010	بنك الأمان	9

المصدر: مصرف سورية المركزي «النشرة الربعية، جدول 24، ص 36، كانون أول 2010.

1. الإطار النظري للبحث:

تأتي الإستراتيجية المختلطة عبارة عن مزيج بين الإستراتيجيتين الهجومية والدفاعية لذلك لا بد من التعرف عليهما، وتقديم شرح مبسط لكل من هاتين الإستراتيجيتين.

أولاً. 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 فروعها ويعمل على مد الفرع الآخر ويتوسع بخدماته لكونه رابحاً¹.

عند اتباع الإستراتيجية المختلطة يعمد المصرف إلى تبني إستراتيجية التنويع 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، فيتبني إستراتيجية التنويع 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 لحصول على جوائز في هذا المجال، فالمصرف في هذه الحالة يتبنى إستراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، 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 المصرف تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها على أساس استقطاب الأفضل والأنسب وذا الكفاءة العالية والمتميزة من الموارد البشرية، وتولي العناية الفائقة بهذه الموارد من حيث التدريب والحوافز العالية

¹ الغائبى طاهر محسن ملصور، إنريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور مفهومي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص416.

والحماية الصحية، فهي تتعامل مع نوعية مميزة من العناصر البشرية، مطلوب منهم تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية من حيث الكم والكيف¹.

وتعتبر هذه الإستراتيجية مزيجاً من الإستراتيجيات التالية:

1. إستراتيجية النمو:

تكون الإستراتيجية الهجومية 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 إستراتيجيات فرعية وهي²:

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

2. إستراتيجية التراجع الدفاعية:

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

¹ عطيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 67.

² عمّاري جمعي، ورقة بحث بعنوان "التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية"، ملتقى الملتقى المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية. واقع وتحديث، 14-15 كانون الأول 2004، ص 44.

ذات التدفق النقدي السلبي، وتعد إستراتيجيات الانكماش مرحلة حرجة 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 التراجع¹:

- 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 إلى بيع 75% 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.

ثانياً . الأداء المصرفي:

هناك اختلاف في وجهات النظر بشأن تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة بالأداء. فقد عرف الأداء بأنه انعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المصرف لموارده البشرية والمادية وبشكل الذي يجعله قادراً على تحقيق أهدافه، 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 عليها²، حيث يحتل 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

¹ الغلابي ماهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبيحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 417.

² الحسيني عداي فلاح، الدوري موبد، إدارة البنوك متخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006، ص 221.

العالم، والتي كان من بين أسباب إفلاسها وانهارها التناقض والاختلاف في البيانات المحاسبية الصادرة عن هذه الشركات وأدائها الحقيقي¹. 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 تكلمنا عن الأداء فإننا قصدنا الأبعاد المتداخلة والتي تتضمن كيفية الانجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة ومدى تطابق ما تم 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 وتطوير مهاراته².

يتطلب من الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية التي تحصرها معظم المراجع في³:

- الربحية
- الإنتاجية.
- المسؤولية العامة
- الإبداع
- المركز السوقي.
- أداء العاملين وميولهم.
- تطوير الأفراد
- الموارد المادية والمالية

هناك عدة جهات نظر لقياس أداء المصرف، ويختلف تقييمه بحسب الجهة التي منستفيد 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،

¹ فريشي محمد، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، الجزء الأول، مجلة الباحث، العدد 3، جامعة ورقلة، الجزائر 2009، ص 89.

² خالص حامض، بحث بعنوان "تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، واقع وتحديات، 14-15 كانون الأول، 2004. ص 387.

³ العسوي عداي فلاح، الدوري مؤيد، مرجع سبق ذكره ص 222.

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"¹.

- تختلف هذه المؤشرات بحسب آراء المستفيدين من التقييم كما ذكرنا سابقاً، وسيتم عرض أهم هذه الآراء:

- يمكن الحكم على مدى تطور الأداء المصرفي من خلال أربع نسب بحسب رأي فؤاد بسيسو وهي²:

- الموجودات
- ودائع العملاء.
- التسهيلات الائتمانية.
- حقوق الملكية.

اعتبر بعض الباحثين 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 هذه المجموعات الآتية³:

1. مؤشرات السيولة وتشمل على: نسب السيولة المحصورة وفق النسب المعروفة، ونسب السيولة وفقاً لقرارات مجلس النقد والتمليف (نسبة الوضع النقدي، الاكتتاب بإسناد الدين العام).

2. مؤشرات مصادر الأموال وتشمل: الوزن النسبي للأموال الخاصة، نسبة الأموال الخاصة إلى الودائع، نسبة الأموال الخاصة إلى مجموع مصادر التمويل الخارجي، معدل نمو الودائع.

3. مؤشرات التوظيف وتشمل على:

1 أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999 ص36.
2 بسيسو فؤاد، مؤشرات أساسية لتفعيل الأداء التنموي للقطاع المصرفي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، من 8 إلى 9 أيار 2005.

3 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 (27) العدد (4) 2005 ص 163.

الوزن النسبي للتوظيفات، نسبة التوظيفات إلى الودائع، نسبة الأموال الخاصة إلى التوظيفات.

4. مؤشرات التكاليف والربحية وتُشمل على:

(a) تحليل التكاليف: وتتضمن: الوزن النسبي للنفقات العامة للإدارة، الوزن النسبي لنفقات الاستثمار، نسبة نفقات الاستثمار إلى إيرادات الاستثمار، نسبة الفوائد المقبوضة إلى الفوائد المنفوعة.

(b) تحليل الربحية: وتتضمن: نسبة ربح الاستثمار إلى إيرادات الاستثمار، العائد على الأموال الخاصة، العائد على الأموال المتاحة للاستثمار.

- كما استخدم كل من Munsung Rhee و Satish Mehra أربعة مؤشرات في تقييم أداء المصارف وهي¹:

- صافي الفائدة. - صافي الإيراد.

- العائد على حقوق الملكية. - العائد على الأسهم.

قام الباحث بدراسة أربعة مؤشرات تم استخلاصها من القوائم المالية للمصارف السورية الخاصة المدروسة من 2005 وحتى 2010 وهي:

1. صافي التسهيلات الائتمانية 2. صافي ربح السنة 3. الودائع

10- الدراسة العملية واختبار الفرضيات:

1- تحليل استراتيجيات المصارف الخاصة العاملة في سورية:

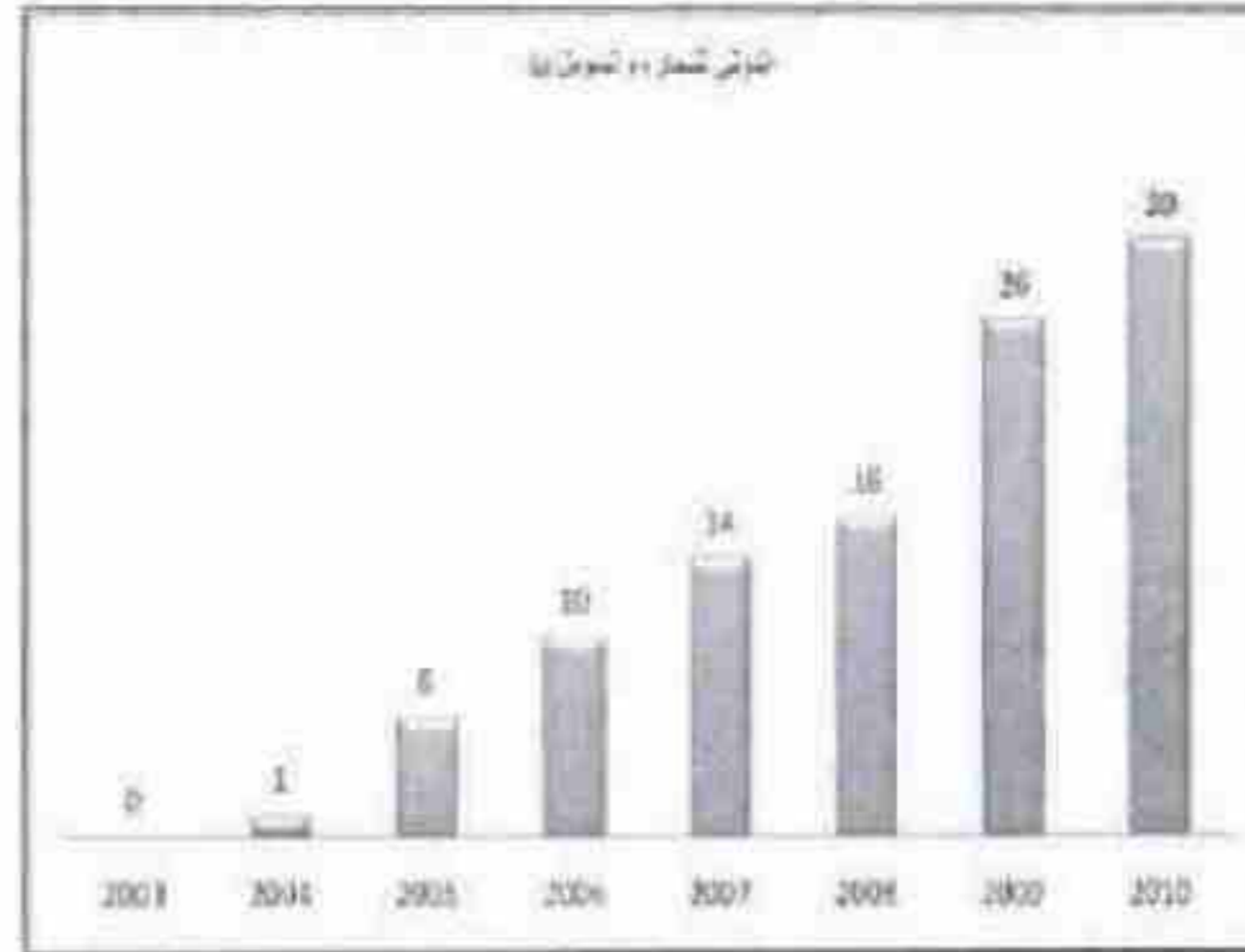
بعد دراسة القوائم والتقارير المالية للمصارف الخاصة السورية يمكن القول بأن المصرف الدولي للتجارة والتمويل هو من اتبع هذه الإستراتيجية وذلك لأنه :

1. التطور في عدد الفروع:

I. التطور في عدد الفروع: من خلال الشكل البياني رقم (16) يتبين أن البنك

الدولي للتجارة والتمويل لم يعمل على زيادة عدد فروعه بشكل منتظم.

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 pp. 366-367



الشكل رقم (2) تطور فروع البنك الدولي للتجارة والتمويل خلال الأعوام المذكورة
المصدر من إعداد الباحث

II. الانتشار الجغرافي للفروع:

يلاحظ من الجدول رقم (22) 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 بيبلس من حيث عدد الفروع بشكل ملحوظ.

الجدول رقم (3) توزيع فروع المصارف (بيمو - الدولي - بيبلس) حسب المحافظات

المحافظة	فروع المصرف		
	بيبلس	الدولي للتجارة والتمويل	بيمو السعودي الفرنسي
1 دمشق وريفها	4	15	11
2 حلب	2	5	6
3 حمص	1	1	4
4 اللاذقية	1	1	2
5 حماه	1	2	1
6 طرطوس	1	1	4
7 السويداء	-	1	1

8	درعا	1	1	-
9	الحصكة	2	2	-
10	نهر الزور	1	1	-
12	الذلب	1	-	-
13	الزرقا	1	-	-
14	القيطرة	-	-	-
المجموع		35	30	10

المصدر: من إعداد الباحث من مواقع المصارف الالكترونية

صعد المصرف الدولي للتجارة والتمويل إلى زيادة فروعته في السنة الثانية له أي في عام 2004 إلى ستة فروع في العام 2005 فكانت نسبة الزيادة كبيرة للغاية 500% وهي مبررة كونها السنة الثانية لانطلاق المصرف، وازداد عدد فروعته إلى عشرة فروع في العام 2006 في حين أن نسبة الزيادة في العام 2008 هي 14% فقط . بالنظر إلى السطر الثاني من الجدول رقم (23) وإلى الشكل البياني رقم يتضح أن مصرف الدولي للتجارة والتمويل اتبع سياسة مختلطة. وبالنسبة للانتشار الجغرافي نلاحظ أن المصرف الدولي لم يفتح أي فرع في محافظة الذلب والزرقا .

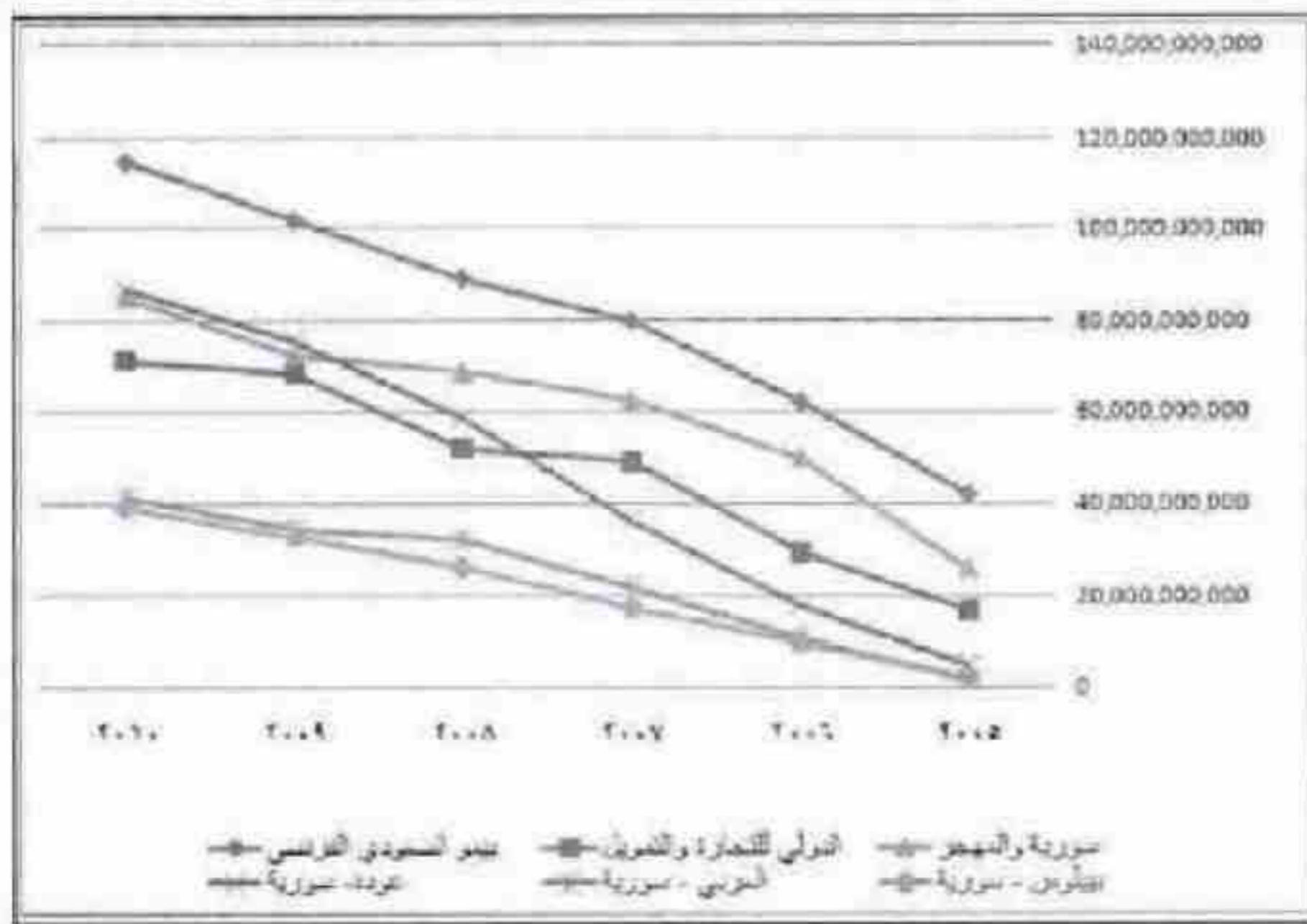
الجدول رقم (4) النسبة المئوية لعمو الفروع المصرف الدولي للتجارة والتمويل

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

المصدر: إعداد الباحث

III. التطور في الموجودات :

يظهر الشكل البياني رقم (3) ارتفاع وانخفاض قيمة الموجودات للمصرف الدولي للتجارة والتمويل بشكل ملحوظ، من حيث القيم بالأرقام الموضحة بالجدول رقم حسب ذات الشكل.



التمثيل رقم (3) التطور في موجودات المصارف المدروسة بحسب الأعوام
المصدر: إعداد الباحث

الجدول رقم (5) تطور موجودات المصارف خلال السنوات - القيمة بالثيرة السورية

السنة	2010	2009	2008	2007	2006	2005	البيانات
بيرو السعودي الفرنسي	114,761,468,586	101,967,500,394	89,297,683,648	80,023,042,168	62,157,712,000	41,808,586,000	
التجارة والسياحة والتعمير	71,190,402,142	68,670,063,953	52,098,310,280	48,971,098,040	29,403,130,089	16,846,418,028	
سورية والمهجر	85,044,544,522	72,659,426,759	68,794,650,994	62,534,045,974	49,743,095,127	25,949,916,604	
سورية - اللاذقية	86,737,927,848	75,547,091,806	58,599,267,806	36,382,509,100	17,787,609,133	4,981,729,376	
سورية - Tartus	41,177,999,711	34,286,507,978	32,267,342,544	22,073,771,009	10,746,424,009	1,691,570,340	
سورية - Hama	38,870,973,215	32,699,785,959	26,342,073,531	17,299,320,528	9,901,190,602	2,125,011,114	

المصدر: القوائم المالية للمصارف المنشورة على موقع هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية
<http://www.scfms.sy>

2. مؤشرات أداء المصارف الخاصة المدروسة:

- من خلال القوائم المالية للمصارف يمكن الحكم على أدائها ونتيجة أعمالها وفق عدة مؤشرات من أهمها: 1. التطورات في ودائع الزبائن: تتضمن ودائع الزبائن الحسابات الجارية وودائع التوفير وودائع لأجل
2. صافي التسهيلات الائتمانية المباشرة: بحسب هذا المؤشر بحسب القوائم المالية المطلوبة من المصارف للإقصاد المالي ويشار إلى أن صافي التسهيلات الائتمانية المباشرة عبارة عن مجموع كل من:
- للمؤسسات عبارة عن: حسابات جارية مدينة يضاف إليها كل من القروض والكمبيالات والفوائد المقبوضة مقدماً عن القروض والفوائد المقبوضة مقدماً عن الكمبيالات والسندات المحصومة .
 - قروض الأفراد (التجزئة) والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى بطاقة الائتمان. كما يطرح منه كل من: مخصص تدني تسهيلات ائتمانية مباشرة و فوائد محظوظة (معلقة).

3. متوسط ربح السنة من 2005 وحتى 2010.

الجدول رقم (6) مؤشرات الأداء المصرفي المدروسة

متوسط ربح السنة / ل.س 2010-2005	متوسط التسهيلات الائتمانية / ل.س 2010-2005	متوسط ودائع العملاء / ل.س 2010-2005	المصرف
473,914,459	21,253,739,302	73,194,708,727	بنكو السعدي الفرنسي
545,580,537	16,944,448,950	34,747,849,732	البنوكى للتجارة والتمويل
426,344,484	15,385,942,723	55,318,575,529	سورية والمهجر
329,850,788	16,599,608,167	40,440,845,950	عودة- سورية
161,841,295	12,306,975,152	18,856,930,474	العربي - سورية
88,641,663	11,899,638,416	16,527,034,678	بييلوس - سورية

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

<http://www.scfms.sy>

يتضح من الجدول أن المصرف الدولي للتجارة والتمويل يحتل المرتبة الأولى من حيث قيمة متوسط الربح السنوي، في حين ينخفض ترتيبه من حيث قيم متوسط ودائع العملاء و متوسط التسهيلات الائتمانية.

3- اختبار فرضية البحث:

نص الفرضية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني إدارة المصرف للإستراتيجية المختلطة وبين تحسين أداء العمل المصرفي.

أثناء اختبار الفرضيات تم اعتبار:

H_0 فرضية العدم: لا يوجد علاقة بين الإستراتيجية المختلطة وبين تحسين أداء العمل المصرفي .

H_1 الفرضية البديلة: يوجد علاقة الإستراتيجية المختلطة وبين تحسين أداء العمل المصرفي.

لاختبار الفرضية تمت دراسة أثر معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) معدل 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 (7) أن معامل الارتباط بين معدل نمو الفروع المصرفية (X_1) و معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) من خلال مصفوفة معاملات الارتباط هو 0.98، بينما بلغ معامل الارتباط بين معدل نمو الموجودات (X_2) معدل نمو ودائع الزبائن (Y_2) 0.99، أي أن الارتباط طردي ومتمين جداً في كلا الحالتين. من خلال السطر السادس في الجدول (7) الذي يشير إلى قيمة دلالة مؤشر الاختبار الفعلي التي تساوي (0.000،0.000) لمعدل نمو الفروع المصرفية و معدل نمو الموجودات على الترتيب وهي أصغر من مستوى الدلالة المقترح وهو (0.05) 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) باعتباره يمثل أداء العمل المصرفي عند إتباع الإستراتيجية المختلطة.

الجدول رقم (7) مصفوفة معاملات الارتباط - الإستراتيجية المختلطة (Y, X₁, X₂) النموذج الثاني.

Correlations الارتباط		X ₁	X ₂	Y
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	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 أدناه أن معامل الارتباط المتعدد يساوي 0.99 أي العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية الدفاعية ومعدلات الأداء متينة جداً و إن 99.7% من تغيرات معدلات الأداء تفسر من قبل متغيرات الإستراتيجية المختلطة على اعتبار أن معدل نمو ودائع الزبائن يمثل أداء العمل المصرفي.

الجدول رقم (8) معامل الارتباط والتحديد - الإستراتيجية المختلطة (Y, X₁, X₂) النموذج الثاني

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

يشير العمود الرابع 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 0.05 باحتمال قدره 95%.

11- النتائج والتوصيات:

أولاً - النتائج:

- 1) وجود تأثير جوهري لتبني المصرف للإستراتيجية المصرفية المختلطة في تحسين أداء العمل المصرفي في المصارف الخاصة السورية.
- 2) اتبع الدولي للتجارة والتمويل إستراتيجية التوسع الجغرافي وكان ترتيبه الأول من حيث عدد الفروع المصرفية والانتشار الجغرافي.
- 3) هناك تباين في الاستراتيجيات المتبعة من قبل المصارف الخاصة السورية.
- 4) أدت الإستراتيجية المختلطة إلى زيادة واضحة في الربح السنوي حيث احتل المصرف الدولي للتجارة والتمويل المرتبة الأولى بين المصارف المدروسة.
- 5) ليس بالضرورة أن تؤدي الإستراتيجية المختلطة إلى زيادة في متوسط الودائع السنوية.

ثانياً- التوصيات:

1. إعداد دراسات متخصصة بالاستراتيجيات المصرفية لما لها من أثر كبير في تحسين وتطوير أداء العمل المصرفي.
2. ضرورة تبني المصارف للإستراتيجية المختلطة لما توفره من مرونة في اتخاذ القرارات.
3. ضرورة تبني كل مصرف لإستراتيجية واضحة، يتم تعريف كل من أعضاء مجلس الإدارة و الإداريين بها.
4. إنشاء جوائز وطنية لتحقيق أفضل أداء مصرفي يمنح للمصارف المتميزة خاصة أم عامة، بناءً على معايير دولية.
5. تبني منظومة متكاملة للتنافسية والتميز في الأداء المصرفي بين المصارف السورية، والعمل على تقسيمها بحسب جودتها .
6. ضرورة وضع مؤشرات من قبل المصرف المركزي يتم بموجبها بيان نقاط القوة والضعف في المصارف الخاصة والعامة.

- المراجع العربية:

1. أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999 .
2. البستجي 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 2009.
3. بسيمو فواد، مرتكزات أساسية لتفعيل الأداء التنموي للقطاع المصرفي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، من 8 إلى 9 أيار 2005.
4. الحامد عيد الله، استخدام النسب المالية في قياس المخاطر الإستراتيجية - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية اليمنية، ماجستير، جامعة عدن، اليمن، 2009.
5. الحسيني عداي فلاح، الدوري مؤيد، إدارة البنوك منخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006.
6. خالص حامض، بحث بعنوان " تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي "، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، 14-15 كانون الأول 2004.
7. زيود لطيف، وآخرون، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل العالي دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) العدد (4) 2005.
8. شبلي مسلم، محمد غفور، الاتجاهات الإستراتيجية للمصارف الأهلية العراقية، الفكرة المصرفية العربية، الفصل الثاني حزيران، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2008.
9. عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

10. عماري جمعي، ورقة بحث بعنوان "التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات، 14-15 كانون الأول 2004.

11. الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

12. قرشي محمد، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، الجزء الأول، مجلة الباحث، العدد 3، جامعة ورقلة، الجزائر 2009.

13. مصرف سورية المركزي، النشرة الربعية، جدول 24، ص 36، كانون أول 2010.

- المراجع الأجنبية:

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.
2. 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.

- مواقع الانترنت :

- ✓ <http://www.scfms.sy>
- ✓ <http://www.banquecentrale.gov.sy/>

**The Role of Mixed Bank Strategies in Enhancing of
Performance Banking Job
(an Applied Study on the Private Banks Work in Syria)**

Jamal Al Yousf *, Ahmad al Yousfy,
Omar Almohamad*****

* Dept. of Business, Administration, Faculty of Economics University of Damascus

**Dept of Business, Administration, Faculty of Economics, University of Aleppo

***Postgraduate Student (PHD.) Dept. of Business, Administration,
Faculty of Economics University of Damascus

Abstract

This search study the effect of Mixed strategy in Enhancing Of Banking Job as an important factor which affect on the performance Banking and the economical life.

The practice study has applied on six private Banks (Bank Bemo Saudi France ,Bank of Syria And Overseas, Byblos Bank, international Bank, Al Arabic Bank, Aoudi Bank), because this banks have series form (2005 to 2010), and we have reached to some important results like weakness of strategy culture and the strategy of Private Banks Work in Syria; and the study find International Bank for trading and financing adopt Mixed Bank Strategies and he has a bigger average net profit from 2005 to 2010 between six private Banks; and these reflected on the performance as we find that form the studied indicators.

Received // 2011

Accepted // 2011