

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

1. الإدارة الإستراتيجية (La gestion stratégique):

يقول Peter DRUKER (من رواد الفكر الاستراتيجي): "من دون فهم مهمة وأهداف وإستراتيجية المؤسسة، لا يمكن للمسيرين تسيير إدارتهم، ولا يمكن التعريف بالمنظمة، ولا يمكن أن يكون العمل منتجا"

"ومن المرجح أن تنجح إستراتيجية واحدة، بسيطة، واضحة ومحددة"

1.1 تعريف:

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها التحليل، التخطيط المستمر، المراقبة والتقييم لجميع الضروريات التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق غاياتها وأهدافها. إذ تتطلب بيئة الأعمال المتغيرة من المنظمات تقييم استراتيجياتها للنجاح باستمرار. وعليه، تساعد عملية الإدارة الإستراتيجية المؤسسات على تقييم وضعها الحالي وتحديد الاستراتيجيات ذات الفعالية.

تستند الإدارة الإستراتيجية إلى فهم واضح لمهمة المؤسسة ورؤيتها للمستقبل، وتتطلب العملية التزامًا بالتخطيط الاستراتيجي، وهي مجموعة فرعية من إدارة الأعمال تتضمن قدرة المؤسسة على تحديد أهداف قصيرة وطويلة الأجل، كما يشمل التخطيط الاستراتيجي أيضًا تخطيط القرارات والأنشطة الإستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

La gestion stratégique est la gestion des ressources d'une organisation pour atteindre ses buts et ses objectifs.



L'objectif est le moyen d'atteindre le but, d'arriver à la finalité

إذن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة العمليات التي تشمل نشاطات أساسية ومتداخلة. وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي)، صياغة الاستراتيجيات، تطبيق الاستراتيجيات وتقييمها.

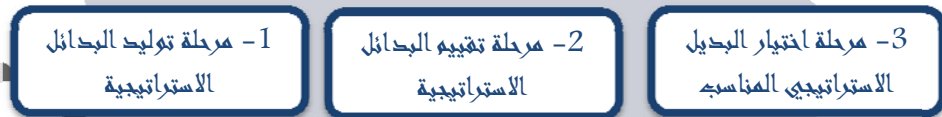
علما أن: تحليل البيئة + صياغة الاستراتيجيات = التخطيط الاستراتيجي.

➤ تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي): مراقبة وتقييم المعلومات البيئية الداخلية

والخارجية للمنظمة وتقديمها للإدارة.

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

- صياغة الاستراتيجيات: تشمل صياغة الإستراتيجية ما يلي: تطوير رسالة (S.W.O.T) من خلال التعرف على الفرص، التهديدات، عناصر القوة والضعف، تأسيس الأهداف طويلة المدى، توليد الاستراتيجيات البديلة، اختيار إستراتيجية أو استراتيجيات محددة للتنفيذ.
- تطبيق الاستراتيجيات: يتضمن تطبيق الإستراتيجية خلق هيكل تنظيمي فعال. ولتنفيذ الإستراتيجية يتطلب ذلك: الانضباط الفردي، الالتزام الجماعي، القيادة الجيدة، التحفيز وتوفير المهارات الجيدة والناجحة. كما يطلق على هذه المرحلة بالمرحلة العملية أو التنفيذية في الإدارة الإستراتيجية
- الرقابة وتقييم الإستراتيجية: تهتم هذه العملية برصد وتقييم مراحل الإدارة الإستراتيجية بشكل عام، من تحليل، صياغة وتنفيذ. للتأكد من أنها تمارس بالشكل المناسب. أي أن الرقابة الإستراتيجية عبارة عن تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة والمخططة.
- ملاحظة: الخيار الاستراتيجي هو من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية. تتمثل خطواته فيما يلي:



شكل رقم (01): عناصر الإدارة الإستراتيجية



الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

للإدارة الإستراتيجية بشكل عام ايجابيات مالية وغير مالية؛ تساعد عملية الإدارة الإستراتيجية المنظمة وقادتها على التفكير والتخطيط لوجودها المستقبلي، والوفاء بإحدى المسؤوليات الرئيسية لمجلس الإدارة، كما تحدد الإدارة الإستراتيجية اتجاه المؤسسة، تخطط باستمرار، تراقب تختبر أنشطة المؤسسة... مما يساعد على زيادة الكفاءة التشغيلية وحصص السوق والربحية.

يلعب التواصل الفعال وجمع البيانات والثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في عملية الإدارة الإستراتيجية، خاصة في المؤسسات الكبيرة والمعقدة. يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الاتصال وثقافة الشركة السلبية إلى اختلال خطة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة والأنشطة التي تقوم بها وحداتها وإداراتها المختلفة. وبالتالي، تتضمن الإدارة الإستراتيجية تحليل قرارات الأعمال متعددة الوظائف قبل تنفيذها للتأكد من أنها تتماشى مع الخطط الإستراتيجية.

2.1 أبعاد الإدارة الإستراتيجية:

للإدارة الإستراتيجية جملة من الأبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي:

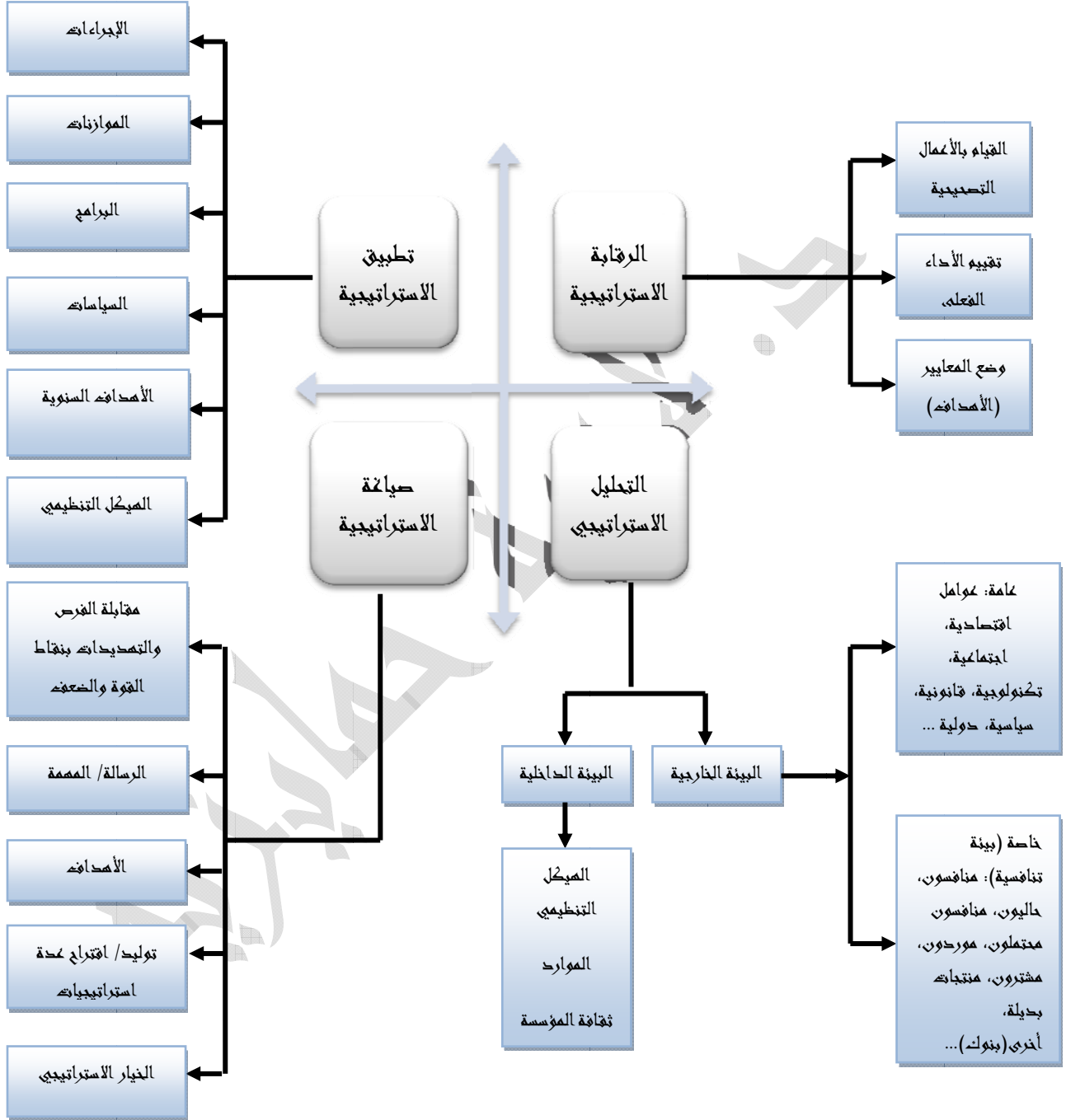
- الأهمية: وتعني أن الإستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.
- التكلفة: يتبع القرارات الإستراتيجية تكلفة عالية جدا، مقارنة بالقرارات التكتيكية أو التنفيذية.
- الشمولية: وتعني أن القرار الإستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق، يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل، ويقوم بأدوار واسعة النطاق.
- النظرة المستقبلية بعيدة أو طويلة المدى: أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن، ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة.

3.1 نموذج أو عملية الإدارة الإستراتيجية:

يعرض النموذج طريقة واضحة وعملية لمراحل الإدارة الإستراتيجية، والعلاقة بينها.

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

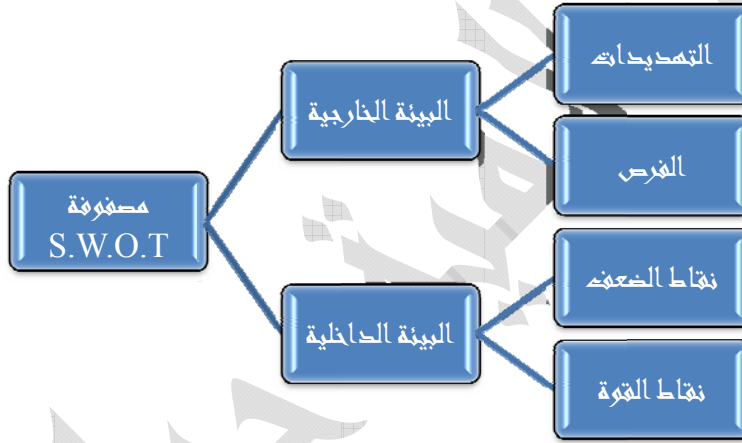
شكل رقم (02): نموذج الإدارة الإستراتيجية



مصنوفة أو نموذج (S.W.O.T): أداة للتحليل الاستراتيجي، تجمع بين دراسة نقاط القوة والضعف لخيار ما، مع فرص وتهديدات بيئته، من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات بين عدة بدائل أو حلول ممكنة. كما أن هذه المصنوفة تساهم في أهمية الدراسة المستقبلية للمشروع.

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Oportunités O Opportunities	Menaces T Threats



الفرص (O): تعني وجود أوضاع ومجالات مشجعة في المحيط الخارجي، يمكن للمنظمة الاستفادة منها إذا أحسنت استغلالها.

التحديات (T): تعني وجود مشاكل وأوضاع مضطربة وغير مناسبة في المحيط الخارجي، تهدد المنظمة وتعيق نشاطها.

القوة (S): امتلاك المؤسسة لمميزات معينة، تمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى بكفاءة واقتدار.

الضعف (W): وجود جوانب ضعف معينة في المؤسسة تحد من قدرتها على المنافسة.

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

الإستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة (S.W.O.T):

نقاط القوة	نقاط الضعف	
إستراتيجية هجومية	إستراتيجية إصلاحية أو علاجية	الفرص
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية انكماشية (انسحاب)	التحديات

2. الإستراتيجية (La stratégie):

1.2 تعريف:

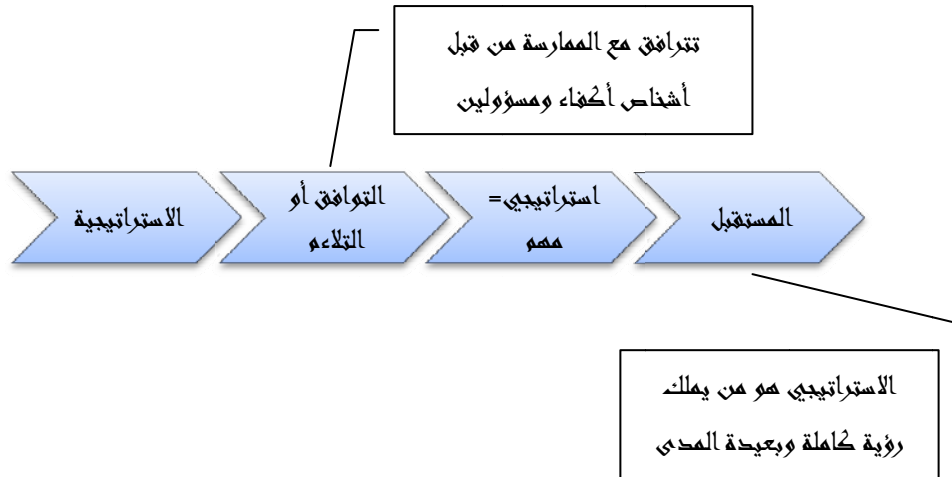
لطالما قورنت الإستراتيجية بلعبة الشطرنج (Le jeu d'échecs)، حيث نكون أمام مجموعتين أو فردين متضادين أو متعارضين. هذان المعسكران لهما هدف واحد دفعهما إلى المنافسة، مع وجود "قاعدة اللعبة" / "Jeu de stratégie combinatoire abstrait".

إن الطرف الذي يتصرف بسرعة أكبر وبتفكير على المدى البعيد، سيكون له الحظ الأوفر بالنصر والفوز ← مع العلم أن لاعب الشطرنج يفكر دائما بشكل افتراضي وليس مادي!

بما أن الإستراتيجية لا توضع أو تطبق لوحدها، وجب الفصل بين من يخطط ومن ينفذ. وهنا عادة ما يتم التمييز بين الإستراتيجية العملية و الإستراتيجية النظرية.

التفسير: إن كل نشاط يسير من خلال القوانين والمبادئ، وهذا الفعل أو النشاط يقام أولا من خلال النظرية. ثم يأتي الفعل والممارسة ليزيد من غنى النظرية. أي: لا بد من معرفة الكثير نظريا من أجل الحصول على القليل عمليا ← المعرفة النظرية والعمل التنفيذي.

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك



الإستراتيجية مصطلح يوناني الأصل مقسم إلى جزأين: Stratos-Agein ويعني: "الجيش الذي ندفع به إلى الأمام". الجزء الأول "Stratos" أي الجيش، والجزء الثاني "Agein" ويعني القيادة. من أشهر الكتاب في الإستراتيجية المستشار الصيني Sun Tzu (فن الحرب / L'art de la guerre). اتسعت مضامين الإستراتيجية نتيجة تراكم الخبرات والمعارف حتى أصبحت ميزة للتفكير العالي المستوى، المسطر لتحقيق الأهداف والغايات لمن يتخذ الإستراتيجية نمطا تخطيطيا لتحقيق أهدافه.

← الإستراتيجية هي فن قيادة الجيش.

وعليه يمكن تعريف الإستراتيجية من عدة جوانب:

- مفهوم حربي أو عسكري: فن تنظيم وقيادة مجموعة العمليات العسكرية، وتنسيق عملياتها، إلى غاية الوصول للأهداف المسطرة. وبالتالي تعبر الإستراتيجية هنا عن ذلك الجزء من العلوم العسكرية، الذي يعمل على تنسيق الجيش وإدارته في تنظيم عمليات الدفاع.
- مفهوم فلسفي: الإستراتيجية علم قيادة الجيش والنضال الثوري، والذي يحدد اتجاهه وفقا للأهداف الجوهرية والبيانات الأساسية المتوفرة.
- مفهوم اقتصادي: تعبر الإستراتيجية عن الاختيارات والوسائل اللازمة لنشاط المؤسسة، والمحددة للأهداف المسطرة على المدى المتوسط والبعيد. الإستراتيجية المالية للمؤسسة

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

مثلاً، ليست سوى جانباً واحداً ضمن استراتيجياتها الشاملة. وتشمل الخيارات المتوسطة والطويلة الأجل للأهداف المسطرة والوسائل المالية المتاحة.

وبالتالي:

الإستراتيجية هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بعيدة وطويلة المدى. كما تعبر الإستراتيجية عن الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها.

تم إدخال مصطلح الإستراتيجية في عالم الأعمال بالتزامن مع سياق الأعمال في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، والذي كان أقرب إلى ساحة معركة من المنافسة الشديدة وعدم الاستقرار. السياق الذي كان فيه استخدام تقنيات التحليل العلمي ضرورياً لصنع القرار القادر على ضمان تكيف الشركات بشكل أفضل مع بيئتها، مما يؤدي إلى اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات.

سمح التطور المستمر والسريع لنفس البيئة بتطور مفاهيمي مرتبط بتعدد العبارات المخصصة لفهمها، لتؤدي إلى تطوير العديد من النماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي التي تهدف إلى دعم المديرين في عملية صنع القرار الخاصة بهم مثل: نموذج التحليل الثنائي (SWOT)، نموذج (ADL)، نموذج مجموعة بوسطن (BCG)...

إستراتيجية المؤسسة قبل أن يتم تصورها تحت مسمى الإدارة الإستراتيجية، تتوافق أولاً وقبل كل شيء مع فن تخطيط أنشطتها. بمعناها الأساسي، تتعامل الإستراتيجية مع بقاء الشركة ومستقبلها، وهي تتمثل في إجراء التزام طويل الأجل في اتجاه ما، أي اختيار المطالب التي تريد الشركة تلبيةها والعروض التي ستقترحها لهذا الغرض.

الإستراتيجية أداة لتسيير وإدارة المؤسسة من خلال:

➤ توجيه الشركة بإتباع نهج منظم نسبياً من خلال مرحلتين: التطوير والتنفيذ؛

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

- تتكون الإستراتيجية من مجموعة من القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وتشكيل الأهداف العامة، واختيار الخيارات الممكنة؛
- تهدف إلى وضع الخطط التشغيلية فيما يتعلق بالمجالات الخارجية والداخلية؛
- إشراك أكبر عدد من الأشخاص من المركز الاستراتيجي إلى جميع الموظفين.

هناك 3 مراحل لتصميم الإستراتيجية:

1. أين نذهب (Ou aller?): الرؤية ورسالة المؤسسة وهي مجموعة واسعة من المعلومات الداخلية والخارجية، الموظفين، العملاء والموردين.
2. كيف نصل (Comment y aller?): أي الإستراتيجية المتبعة، من خلال مثلا المقارنة المعيارية، تحليل أفضل الممارسات، تحليل الفشل، تحليل المخاطر، إبداع المجموعة...
3. التنفيذ (Maitre en œuvre): من خلال التوجيه، قياس الأداء...

2.2 أهداف الإستراتيجية:

تحدد أهداف الإستراتيجية وفقا لعدة معايير منها:

- الأهداف المرتبطة بالربحية أو النمو عندما يتعلق الأمر بتحقيق نتائج محددة كميا.
- الأهداف المرتبطة بالأمن عندما يتعلق الأمر بالوسائل المستخدمة، والتي تسمح للشركة أو المؤسسة بالبقاء، وذلك بتجنب المشاريع والاستثمارات شديدة الخطورة.
- الأهداف المرتبطة بمرونة العمل في المؤسسة، وتحديد مسؤوليات الموظفين، وسائل التمويل وخطط العمل الدورية. كما تعتمد الأهداف الخاصة بالقادة والمسيرين على تحديد دور كل منهم، ويتعلق الأمر باتخاذ قرارات تربط بمستوى هرمي معين.
- أهداف المؤسسة المرتبطة بالنتائج النسبية المحققة، ومراعاة أن يتم تنفيذ الإستراتيجية على المدى المتوسط والطويل، ومع مراعاة بيئة الأعمال.

3.2 مبادئ الإستراتيجية:

تعتمد الإستراتيجية على المبادئ التالية:

- وضع وتسطير كافة الأهداف التي سيتم تحقيقها؛

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

- الحرص على أن تتميز الإستراتيجية بالمرونة؛
- يجب أن تكون الإستراتيجية شاملة ومتكاملة، أي لا يتم إغفال أي جزء من أجزاء الخطة التي سيتم تنفيذها.

4.2 أنواع الإستراتيجية:

يختلف نوع الإستراتيجية حسب نوع المعيار المحدد لها في التنظيم، سواء من جانب إداري، مالي، عسكري.. ويرجع الفضل في تعداد هذه الاستراتيجيات إلى أصحابها. حيث نجد:

- الاستراتيجيات بين القطاعات: إستراتيجية التخصص، التميز والتنوع.
- الاستراتيجيات بين المؤسسات: إستراتيجية بمصادر خارجية، إستراتيجية تكاملية.
- إستراتيجية دولية.
- إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التحالف والتركيز، إستراتيجية الابتكار والتميز.
- استراتيجيات التنافس لـ Michael PORTER (Les 5 forces de Porter)*.
- إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي، إستراتيجية النمو والتوسع، إستراتيجية الانكماش (مرتبطة بالتصفية، التحول إلى نشاط آخر...)

و أخرى ...

من أهم رواد الفكر الاستراتيجي: Raymond-Igor Ansoff، Michael Porter، Alfred Chandler، Peter DRUKER، Alain Thiéart ...

* تم الإشارة لها ضمن البيئة التنافسية في مخطط الإدارة الإستراتيجية (المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، الموردون، المشترين، تهديد المنتجات البديلة).

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

3. الإستراتيجية المالية للبنوك:

1.3 تعريف الإستراتيجية المالية وأبعادها:

تعرف الإستراتيجية المالية على أنها مجموعة من الإجراءات التي تسمح ببلوغ أهداف مالية لمؤسسة ما، على المدى المتوسط أو الطويل. كما تعرف على أنها التوجهات المالية المختارة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتعتمد الإستراتيجية المالية على التنفيذ التشغيلي (الأهداف، الوسائل والأدوات). وتتمثل الوسائل المتاحة لتحقيق هذه الإستراتيجية في: الإمكانيات المادية، الموارد البشرية والتنظيمية.

يتم تحديد الإستراتيجية المالية للمؤسسة من خلال: التسيير العام للمؤسسة، إدارتها المالية، مكاتب التدقيق، مكاتب الاستشارة...

إن بناء الإستراتيجية المالية يحتاج في بادئ الأمر إلى فحص أو تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة المعنية، مع التركيز على توازنها الداخلي والخارجي.

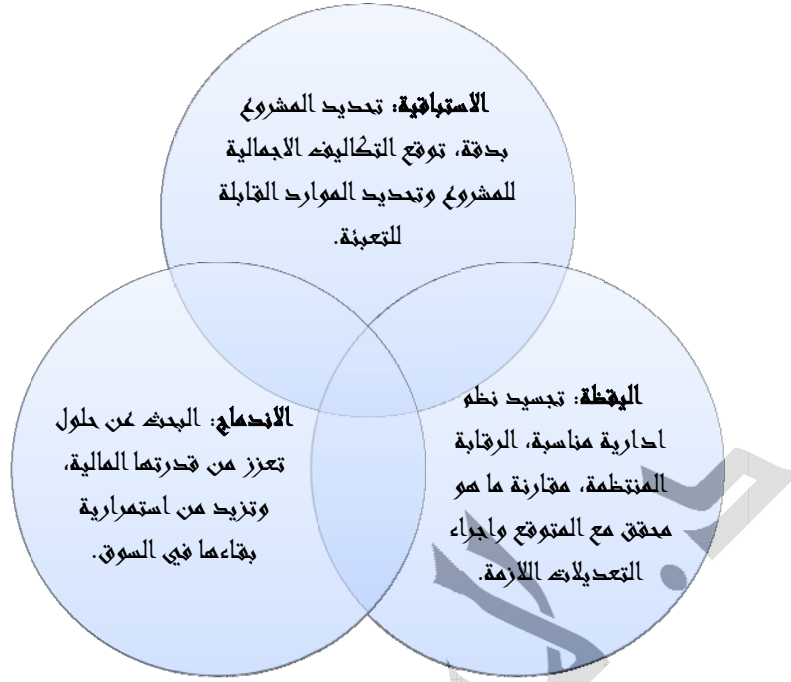
هناك مؤشرات كلاسيكية تؤخذ بالحسبان عند إعداد الإستراتيجية:

- الأخطار العامة؛
- تطور الإمكانيات المالية؛
- تطور المناطق الجغرافية والعملية المستعملة في تلك المناطق؛
- سياسة توزيع الأرباح على المساهمين؛
- تطور توزيع الكتلة الأجرية...

كما يتضمن تطوير الإستراتيجية المالية ثلاثة أبعاد أساسية:

- الإستباقية (Anticiper)؛
- اليقظة (Veiller)؛
- الاندماج (Consolider).

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك



وبالتالي، في إطار تطوير أو اتخاذ قرار إستراتيجي مالي لأي مشروع يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- محيط المؤسسة؛
- التكاليف والإيرادات المقدرة؛
- مصادر التمويل التي يمكن توفيرها؛
- أدوات الرقابة التي سيتم وضعها؛
- وسائل التأمين من الناحية المالية.

2.3 خصائص ومميزات الإستراتيجية المالية ضمن المجال المصرفي:

تلعب البنوك دورا هاما في الحياة الاقتصادية، وهي بدورها تسعى لتحقيق غايات وأهداف طويلة المدى، ومن أجل بلوغ هذه الأخيرة يتوجب على البنوك اتخاذ مجموعة من الإجراءات تمكنها من تقديم أفضل المنتجات المصرفية، سهولة العمليات ... لكن البيئة المصرفية ومجال تطبيقها للاستراتيجيات يختلف عن باقي المؤسسات لعدم استقرارها من جهة وتعرضها للاضطرابات المالية والنقدية من جهة أخرى. وهذا ما يتوجب على البنوك تطوير استراتيجيات تضمن لها تحقيق مزايا تنافسية... الاستمرارية والبقاء.

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

من أهم المتغيرات المؤثرة في توليد البدائل الإستراتيجية على مستوى البنوك نجد: طبيعة المنتجات المصرفية المقدمة، الزبائن، التكنولوجيا، المنطقة الجغرافية ودون إغفال للتشريعات القانونية.



تختلف البنوك فيما بينها بين بنوك عمومية، بنوك خاصة، بنوك عامة، بنوك متخصصة، بنوك الأعمال... وتتعدد وظائفها بين وظائف تقليدية و وظائف حديثة... وهذا ما يجعلها مسؤولة عن تحليل بيئتها التنافسية حتى تضمن تحقيق أهدافها. حيث نجد:

- تهديد المنافسين الحاليين؛
- تهديد المنافسين الجدد؛
- تهديد العملاء والموردون؛
- تهديد المنتجات البديلة.

يواجه البنك عدة تحديات عند تطبيق الإستراتيجية منها:

- التسيير الجيد للموارد البشرية كما ونوعا؛
- سياسة توزيع الأرباح وأعباء الموظفين؛
- تنوع المخاطر وكيفية تسييرها (المخاطر الائتمانية، السوقية والتشغيلية)؛
- القوانين والاستراتيجيات الدولية.

الفصل الأول: الإستراتيجية والإستراتيجية المالية للبنوك

ملاحظة: إن أنواع الاستراتيجيات السابقة الذكر يرتبط تطبيقها وتبنيها حسب خصائص وطبيعة كل بنك من البنوك التي تميز القطاع المصرفي لكل دولة، هذا وتماشيا مع التطورات والتحويلات المرتبطة بكل فترة. إما إستراتيجية التوسع، النمو أو الانكماش، التميز، التخصص ...

وبما أن الودائع المصرفية تشكل المصدر الرئيسي لأموال البنك، يتفق الكثير من الباحثين على وجود استراتيجيات لجذب الودائع المصرفية منها ما هو مرتبط مباشرة برفع معدلات الفوائد على الودائع، ومنها من لا تستند إلى رفع معدلات الفوائد على الودائع، وإنما تعتمد على مجموعة من الخدمات التي تعمل على جذب الزبائن، وتحفيزهم لعملية الإيداع. ترتبط هذه الخدمات بالسرعة في الأداء، سهولة التسيير، خدمات الاستشارة، إدارة محفظة الاستثمارات للمودعين ...