



## التشخيص المالي والاستراتيجي لبنك بيبلوس سوريا

### Financial and Strategic Diagnosis of Byblos Bank Syria

مشروع أعدّ لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال / اختصاص إدارة مالية /

الإدارة التنفيذية

إعداد الطالبة:

لين فارس نخلة

إشراف الدكتور:

راغب الغصين

دمشق

العام الدراسي: 2020-2021

شكر وتقدير

إلى كل من قدم لي المساعدة لإنجاز هذا البحث سواء بالعمل أو بالنصيحة

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير العميق إلى الدكتور المشرف راغب الغصين لما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد وتشجيع.

ولجنة التحكيم والكادر التدريسي في المعهد العالي لإدارة الأعمال على جهودهم ووقتهم على مدى عامين والمعلومات القيمة التي قدموها لنا.

أسرة بنك بيبيلوس سوريا وزملائي في العمل اللذين لولاهم لما تم إنجاز هذا العمل:

واخص بالشكر المدير العام بنك بيبيلوس السيد كرم بشارة

ونائب المدير العام السيد شعلان البيطار

والمدير المالي السيد شربل سلامة

ومديري المباشر مدير وحدة المراقبة والمطابقة والمالية والتخطيط السيد وائل أبو زيدان

أصدقائي الذين رافقوني في المشروع التخرج على مدى عامين كاملين:

(رنا، ماري، لين، ريمون، أيهم، مجد، لانا، عمر، اليسار، سعد)

وأخيرا إلى أبي وأمي وأخي..... حيث تعجز الكلمات الشكر عن التعبير

## ملخص البحث

يعتبر التشخيص المالي من أهم الأدوات اللازمة لصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يتوقف عليه فحص البيئة الداخلية للمؤسسة وبالأخص الوظيفة المالية التي تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وذلك من خلال جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص وتحديد نقطة القوة والضعف بغية معرفة الصحة المالية للمؤسسة، ومن ثم إعداد الوصفة اللازمة لمعالجة الخلل المالي التي تمر به، ورسم معالم الاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة تبنيها في المستقبل، فهو يهدف إلى فحص وتشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها (مدة حياة المؤسسة). ومن هنا ظهرت أهمية هذا البحث، التعرف على سلوكية المصرف ومقارنته مع البنوك الأخرى ضمن الشقين المالي والاستراتيجي ومن خلالها سيتم تعرف على نقاط القوة والضعف ومدى الربحية او خسارة البنك عبر السنين السابقة وكيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل فترة، ومن هنا أثرت التساؤلات، كيف قام بنك بيبيلوس بالتوزيع والترويج لمنتجاته، وماهي السياسات التنافسية والتوسعية التي قام بها البنك؟ كيف واجه المصرف الفرص والتحديات، وما هي تأثيرات قرارات مصرف سورية المركزي على استراتيجيات البنك؟ كيف إثر انتشار فيروس كورونا على سياسات المصرف التوسعية والتنافسية والترويجية؟ هل أثرت تقلبات اسعار الصرف على استراتيجيات البنك، وماهي التعديلات التي قامت بها المؤسسة الأم للتغلب والتكيف مع تلك التغيرات. وعند الإجابة على هذه التساؤلات سيحقق البحث مجموعة من الأهداف الى تعرف على سلوكية بنك بيبيلوس سورية خلال ثلاث مراحل: ما بعد مرحلة التأسيس ولغاية 2011 وفترة الازمة السورية ولغاية نهاية العام 2018 وفترة انتشار فيروس كورونا ومدى تأثيره.

ولقد استخدم الباحث التحليل القوائم المالية بما يخص الشق المالي اما بالنسبة للشق الاستراتيجي فقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المقابلات التي أجراها مع مجموعة من الإداريين في بنك بيبيلوس. ولخصت الى مجموعة من النتائج أهمها كفاءة المصارف الخاصة في سورية في إدارة أصولها وتدني الخسارة في قيمة الأصول مما انعكس إيجابياً على الأداء المالي للمصارف، مع وجود اختلاف في ترتيب المصارف وفق جودة الأصول. في مقارنة المصرف مع باقي المصارف تبين انه رغم كل الظروف التي اثرت على المصرف اما داخلية او خارجية إلا أنه منافساً قوياً وحافظ على استقرار محفظته التي تراوحت بين المرتبة الثانية والثالثة كما تبين انه من المصارف التي تحقق عائدات أرباح. معظم محفظة بنك بيبيلوس هي القروض التجارية مع ان عدد القطاع الشركات في سورية ليس كبيراً الا ان المصرف كان يحقق عائدات ويشكل منافس جيداً مع باقي المصارف التي تستهدف القطاع بأكمله وتميز بنك بيبيلوس عن غيره في استهدافه قطاع الشركات وتميز عند زبائنه. يتبع المصرف سلوكية المؤسسة الام كما ان استراتيجيته منبثقة منه، ويلجأ لها عند أي قرار متخذ من وجهة نظر الباحث هذه سياسة جيدة تدل على الولاء المصرف لأسس المؤسسة الام. عدم تنوع بالمحفظة انعكس على عدد فروع المحفظة وانه مشهور لدى الشركات أكثر من الأفراد على العكس بنك بيبيلوس لبنان (المؤسسة الأم) عدد فروع أكثر بكثير. ان سياسة التحوط لدى المصرف تحد من قدرته على تطور ونمو ولن تزول الا بزول تقلبات الوضع الاقتصادي في سوريا كما هو تأثيرها على كامل القطاع. بما ان الحسابات المصرف مقومة على سعر الصرف أدى انتشار جائحة كورونا لتقلبات في سوق رأس المال وتدهور نوعية الائتمان للموجودات المالية وتساعد التحديات المتعلقة بإدارة السيولة وكان السبب الرئيسي لارتفاع معدل نسب القوائم المصرف ارتفاع سعر الصرف ل 187% خلال العام 2020.

وبنهاية هذا البحث قام الباحث مجموعة من التوصيات من أجل المساهمة بتطوير أداء المصرف، منها ضرورة تطبيق النظام المصرفي الجديد فيما يخص البيئة التكنولوجية والمعلوماتية، إعادة بناء الكفاءات البشرية والمحافظة على الحاليين وخاصة ذوي الكفاءات وخبرات التي هي أسس عمل المصرف، وضع خطة ودراسة مالية للمصرف لإمكانية إعادة فتح الفروع جديدة للمصرف، ضرورة التخفيض من الأعباء المصاريف التشغيلية للمصرف.

## **Abstract:**

The financial diagnosis is one of the most important tools necessary for the formulation of the general strategy of the institution, as the examination of the internal environment of the institution depends on it, especially the financial function, which is one of the basic functions in the institution, by collecting information, discovering threats and opportunities and determining the strength and weakness point in order to know the financial health of the institution, and then Preparing the necessary prescription to address the financial imbalance that you are experiencing, and outline the strategy that the institution should adopt in the future. It aims at examining and diagnosing the financial policies adopted by the institution during the period of its activity (the life of the institution). Hence the importance of this research emerged, identifying the bank's behavior and comparing it with other banks within the financial and strategic aspects, and through it, the strengths and weaknesses, the extent of profitability or loss of the bank over the previous years, and how to choose the appropriate strategy for each period, will be identified. Hence, the questions were raised, how did Byblos Bank distribute and promote its products, and what were the competitive and expansionary policies undertaken by the Bank? How did the bank face the opportunities and challenges, and what are the effects of the Central Bank of Syria's decisions on the bank's strategies? How has the spread of the Corona virus affected the expansionary, competitive and promotional policies of the bank? Have exchange rate fluctuations affected the bank's strategies, and what are the adjustments made by the parent institution to overcome and adapt to these changes? When answering these questions, the research will achieve a set of objectives to know the behavior of Byblos Bank Syria during three phases: after the establishment phase, until 2011, the period of the Syrian crisis, until the end of 2018, and the period of the spread of the Corona virus and its impact.

The researcher used the analysis of the financial statements with regard to the financial aspect. As for the strategic aspect, he adopted the descriptive analytical approach by relying on the interviews he conducted with a group of administrators in Byblos Bank. it summarized to a set of results, the most important of which is the efficiency of private banks in Syria in managing their assets and the low loss in the value of assets, which was positively reflected on the financial performance of the banks, with a difference in the arrangement of banks according to the quality of assets. In comparing the bank with the rest of the banks, it was found that despite all the circumstances that affected the bank, either internally or externally, it is a strong competitor and has maintained the stability of its portfolio, ranging between the second and third rank, and it was also found that it is one of the banks that achieve profit returns. Most of the Byblos Bank portfolio is commercial loans, although the number of companies in Syria is not large, but the bank was achieving returns and is a good competitor with the rest of the banks that target the entire sector and Byblos Bank was distinguished from others in targeting the corporate sector and distinguished by its customers. The bank follows the behavior of the parent institution and its strategy emanates from it, and resorts to it when any decision is taken from the researcher's point of view. This is a good policy that indicates the bank's loyalty to the foundations of the parent institution. The lack of diversification in the portfolio was reflected in the number of its limited branches, and it is more popular with companies than individuals, on the contrary, Byblos Bank (the parent institution) has much more branches. The hedging policy of the bank limits its ability to develop and grow and will not disappear unless the fluctuation of the economic situation in Syria disappears, as is its impact on the entire sector. Since the bank accounts are based on the exchange rate, the spread of the Corona pandemic (COVID-19) has led to fluctuations in the capital market, the deterioration of the credit quality of financial assets and the escalation of challenges related to liquidity management. The main

reason for the increase in the rate of bank listings was the increase in the exchange rate to 187% during the year 2020.

At the end of this research, the researcher made a set of recommendations in order to contribute to the development of the bank's performance, including the need to implement the new banking system with regard to the technological and informational environment, rebuilding human competencies and preserving the current ones, especially those with competencies and experiences that are the foundations of the bank's work, and developing a plan and financial study for the bank for the possibility of Re-opening new branches of the bank, the necessity of reducing the burdens on the bank's operating expenses.

#### **الكلمات المفتاحية:**

بنك بيبيلوس (Bank Byblos)، المؤسسة الأم، مصرف سوريا المركزي، قوائم مالية، بيان المركز المالي (Balance sheet)، بيان الدخل (income statements)، فيروس كورونا (COVID-19)، الاستراتيجية.

## الفهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان	الترقيم
1	صفحة الغلاف	
2	شكر وتقدير	
3	ملخص البحث	
6	الكلمات المفتاحية	
7	فهرس المحتويات	
<b>10</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>	<b>1</b>
11	مقدمة عامة	1.1
11	مشكلة البحث	2.1
12	أهداف البحث	3.1
12	أهمية البحث	4.1
13	منهجية البحث	5.1
13	محدد ومحددات البحث	6.1
<b>14</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري-لمحة تعريفية عن المصرف والقوائم المالية للمصارف والاستراتيجيات المتبعة</b>	<b>2</b>
15	<b>المبحث الأول: لمحة تعريفية عن المصرف</b>	1.2
15	تأسيس بنك بيبيلوس سورية	1.1.2
15	فروع بنك بيبيلوس سورية	2.1.2
15	خدمات والمخطط التنظيمي للمصرف	3.1.2
16	مجلس الإدارة المصرف	4.1.2
16	قياس المخاطر	5.1.2
17	<b>المبحث الثاني: القوائم المالية للمصارف والاستراتيجيات المتبعة</b>	<b>2.2</b>
17	القوائم المالية	1.2.2
17	العناصر الأساسية للقوائم المالية	2.2.2
18	اهداف التحليل المالي	3.2.2
18	مفهوم الاستراتيجية	4.2.2
19	تصنيف الاستراتيجية	5.2.2
19	خلفية الاستراتيجيات المتبعة	6.2.2
20	تحليل SWOT	7.2.2
20	ما هو Building blocks strategy	8.2.2
21	البنوك الجديدة (NEOBANK)	9.2.2
21	التكنولوجيا المالية (FINTECH)	10.2.2
<b>22</b>	<b>الفصل الثالث: الإطار العملي – التشخيص المالي لبنك بيبيلوس سورية</b>	<b>3</b>
23	تحليل المالي لبنك بيبيلوس سورية	1.3
23	الفترة الأولى: قبل العام 2011	1.1.3
23	قائمة بيان مركز المالي بين الأعوام 2008 ولغاية 2011	1.1.1.3
27	قائمة بيان الدخل بين الأعوام 2008 ولغاية 2011	2.1.1.3
29	النسب المالية الرئيسية	3.1.1.3
32	مؤشرات الأداء الرئيسية	4.1.1.3
34	ترتيب البنوك التجارية الخاصة بين الأعوام 2008 ولغاية 2011	5.1.1.3

39	الفترة الثانية: بعد العام 2011	2.1.3
39	قائمة بيان مركز المالي بين الأعوام 2012 ولغاية 2018	1.2.1.3
44	قائمة بيان الدخل بين الأعوام 2012 ولغاية 2018	2.2.1.3
45	النسب المالية الرئيسية	3.2.1.3
48	مؤشرات الأداء الرئيسية	4.2.1.3
49	ترتيب البنوك التجارية الخاصة بين الأعوام 2012 ولغاية 2018	5.2.1.3
54	الفترة الأولى: فترة انتشار فيروس كورونا	3.1.3
54	قائمة بيان مركز المالي بين العامين 2009 و2020	1.3.1.3
57	قائمة بيان الدخل بين العامين 2009 و2020	2.3.1.3
59	النسب المالية الرئيسية	3.3.1.3
62	مؤشرات الأداء الرئيسية	4.3.1.3
63	ترتيب البنوك التجارية الخاصة بين العامين 2009 و2020	5.3.1.3
<b>67</b>	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية للبحث -التشخيص الاستراتيجي لبنك بيبيلوس سورية</b>	<b>4</b>
68	مجتمع وعينة البحث	1.4
69	أدوات جمع المعلومات	2.4
69	الإجابات على تساؤلات البحث	3.4
69	محور الأول: سلوك بنك بيبيلوس سورية قبل العام 2011	1.3.4
71	محور الثاني: ما بعد العام 2011 (الازمة السورية) - قرارات مصرف سوريا المركزي	2.3.4
74	محور الثالث: تأثير انتشار فيروس كورونا	3.3.4
75	محور الرابع: نقاط القوة والضعف	4.3.4
76	محور الخامس: استراتيجية المؤسسة الام وتأثير الازمات الاخرى	5.3.4
77	محور السادس: السياسة المستقبلية وتحديات والصعوبات	6.3.4
80	النتائج والتوصيات	4.4
84	الخاتمة	5.4
85	المراجع	
86	الملاحق	
87	الجدول	

1

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث



## 1.1 مقدمة عامة:

تلعب عملية تقييم نشاط البنوك دوراً مهماً في الحفاظ على متانة وسلامة النظام البنكي لاسيما في ظل تنامي أعمال المؤسسات البنكية واتساع حجم مخاطرها، وتوجد العديد من النماذج التقييمية التي يعتمد عليها كآلية للإنذار المبكر وكأداة للرقابة تستخدم للكشف عن نقاط القوة والضعف لدى البنوك بهدف التنبيه عن أي عارض يعترض نشاط هذا النوع من المؤسسات قبل استفحاله وتفاقمه.

وتقوم فكرة التحليل المالي بالنسب المالية على إيجاد علاقة كمية أما بين المركز المالي أو بين بيانات قائمة الدخل أو بينهما معاً وذلك ضمن تاريخ معين، وكذلك الاتجاهات التي اتخذتها هذه العلاقات على مدى الزمن. وتسهل هذه العلاقات التحليل المالي لاختصارها لكمية هائلة من المعلومات إلى كمية مددة يسهل استعمالها بما لها من مؤشرات ذات معنى. إذا انا محتويات القوائم المالية لها تأثير بالغ على جودة ومصداقية القوائم المالية والتي بدورها تخدم أهداف التحليل المالي للمؤسسة وتشخيص الحالة المالية.

تحرص كل المؤسسات على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي، بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها، إلا أن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص وقيود أو تهديدات من جهة، وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة وأوجه ضعف من جهة أخرى. لذلك يعتبر التشخيص الإستراتيجي مرحلة مهمة لحل المشاكل وإيجاد الحلول الملائمة المتعلقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أم خارجية، إذ أنه يقوم بإشباع متطلبات التنافس الدائم والتطور، وهو يسمح بوضع الطرق الإستراتيجية الواضحة، مما يقلل في خسارة قيمة المؤسسة.

## 2.1 مشكلة البحث:

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية الرئيسية في عملية التنمية الاقتصادية لذلك وبعد مرور أكثر من ستة عشرة على التواجد الفعلي للمصارف الخاصة في السوق السورية وخاصة بنك بيبيلوس سوريا لا بد من تقييم الأداء المالي والاستراتيجي لها، ومن هنا تبرز مشكلة البحث المتمثلة في السؤال التالي: ما هو سلوك بنك بيبيلوس المالي والاستراتيجي منذ عام 2008 ولغاية 2020؟

- كيف كان أداء بنك بيبيلوس سورية المالي ما قبل العام 2011 مقارنة بباقي المصارف في القطاع المصرفي؟
- كيف أصبح الأداء المالي لبنك بيبيلوس سورية منذ عام 2012 ولغاية 2018 مقارنة بباقي المصارف في القطاع المصرفي؟
- ما هو أثر انتشار فيروس كورونا على القوائم المالية وأداء بنك بيبيلوس المالي خلال عامين 2019-2020؟
- ما هي استراتيجية بنك بيبيلوس من الناحية التنافسية والتوسعية والمنتجات ما قبل العام 2011؟
- ما هي استراتيجية بنك بيبيلوس من الناحية التنافسية والتوسعية والمنتجات ما بعد العام 2011؟
- كيف أثر انتشار فيروس كورونا على استراتيجية بنك بيبيلوس سورية خلال عامين 2019-2020؟

## 3.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى تعرف على سلوكية بنك بيبيلوس سورية ضمن الشقين المالي والاستراتيجي خلال تجزئته إلى ثلاث مراحل: ما بعد مرحلة التأسيس ولغاية 2011 وفترة الازمة السورية وفترة انتشار فيروس كورونا ومدى تأثيره. وبالإضافة لتسليط الضوء في الشق المالي على مركز المالي لبنك بيبيلوس بين البنوك الأخرى ضمن جداول ونسب مالية. وبالتالي سيساعد هذا البحث بالتعرف على سلوكية المصرف وكيف تم

تعامل مع الازمات الاقتصادية والقرارات مصرف سوريا المركزي وتأثيرها على مركزه المالي وكيفية اتخاذ القرار في وضع استراتيجيته، ومن خلاله سيتم توصل الى النتائج والتوصيات.

#### 4.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في انه لا توجد دراسات سابقة عن بنك بيبيلوس سورية وانما عن مصارف الأخرى، فلقد تأسست المصارف السورية في مطلع العام 2005 وتعتبر فترات التأسيس المصارف غير قابلة للتحليل المالي والاستراتيجي لعدم توفر المعلومات اللازمة للتحليل، سيتم تعرف على سلوكيته ومقارنته مع البنوك الأخرى ضمن الشقين المالي والاستراتيجي ومن خلالها سيتم تعرف على نقاط القوة والضعف ومدى الربحية او خسارة البنك عبر السنين السابقة وكيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل فترة.

وبعرض أهمية البحث لابد من ذكر أهم الجهات المستفيدة منه والمتمثلة بـ :

مصرف سورية المركزي: من خلال إقامة لجنة متخصصة بتقييم المصارف التابعة لها.

المصارف في سورية: سواء أكانت خاصة أم عامة فمن خلال تطبيق النموذج على البيانات المالية تستطيع

المصارف الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها وعلى نقاط الضعف لمعالجتها.

#### 5.1 منهجية البحث:

يغلب على هذا الدراسة الطابع التحليلي، وبالتالي اختار الباحث المنهج التحليلي التاريخي من اجل إيضاح السلوك التاريخي للمصرف اما مالياً او استراتيجياً ومقارنته مع البنوك الأخرى عبر الزمن ضمن الشق المالي للبحث.

وللوصول إلى هذه الاستنتاجات فقد استخدم الباحث الاسلوبين التاليين:

1. أسلوب الدراسة العملية: في الشق المالي حيث اعتمد الباحث على القوائم المالية المنشورة على الموقع الرسمي لهيئة الاوراق والاسواق المالية السورية للمصرف وللمصارف الأخرى.
2. أسلوب الدراسة الميدانية: اما الشق الاستراتيجي حيث اعتمد الباحث على جمع المعلومات المختلفة من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع اداريين من أصحاب الخبرة والمعرفة ضمن بنك بيبيلوس سورية والمعنيين بالشق الاستراتيجي.

#### 6.1 محدد ومحددات البحث:

الحدود المكانية: لقد تم إجراء البحث على مجموع من الإداريين العاملين في المصرف في الجمهورية العربية السورية ضمن مدينة دمشق.

الحدود الزمانية: لقد تم الحصول على المعلومات المختلفة للبحث ضمن إطار زمني استغرق قرابة الخمسة أشهر من 1 حزيران 2021 ولغاية 16 تشرين الأول وعلى فترات متقطعة ام قصيرة الأمد او طويلة وذلك نتيجة بعض الظروف الاستثنائية التي تمثلت بجائحة كورونا وتأثيرات المختلفة على العديد من المجالات.

محددات البحث: لقد تم مواجهة بعض من الصعوبات أثناء القيام بالدراسة منها:

- بما أن البحث اتخذ على ثلاث فترات كمنة صعوبته المدة الزمنية الطويلة والبيانات المالية الضخمة الناتجة عنها لكي يتم توصل لنتائج مرضية.
- كون ان بعض من الإداريين الملمين بالمعلومات المطلوبة اقتصرت المقابلات على عدد قليل ممن لديهم دراية كاملة عن هذا الموضوع.

2

الفصل الثاني:

الإطار النظري

لمحة تعريفية عن المصرف

والقوائم المالية للمصارف والاستراتيجيات المتبعة

## 1.2 المبحث الأول: لمحة تعريفية عن المصرف

### 1.1.2 تأسيس بنك بيبيلوس سورية

تم تأسيس بنك بيبيلوس سورية ش.م.م.ع كشركة مساهمة سورية مغلقة في 20 تشرين الأول 2005 بموجب قرار الترخيص الصادر عن مجلس الوزراء السوري رقم 11/م. وتاريخ 10 آذار 2005 وبموجب قرار التأسيس رقم 925/ل أ بتاريخ 26 تشرين الثاني 2005 ، وبموجب قانون المصارف رقم 28 لعام 2001 . وسجل بموجب السجل التجاري رقم (14497). سجل البنك لدى سجل المصارف تحت رقم 13 بوصفه مصرفاً خاصاً. اتخذ البنك مركزاً رئيسياً له في دمشق – سورية. تم تأسيس البنك برأس مال مقداره 2 مليار ليرة سورية مقسم على 4 مليون سهم، قيمة السهم الاسمية 500 ليرة سورية للسهم الواحد، وقد تمت زيادة رأس المال على عدة مراحل ليصبح إجمالي رأس المال 6,120,000,000 ليرة سورية مقسمة إلى 61,200,000 سهم بقيمة اسمية 100 ليرة سورية للسهم الواحد (bank, 2005).

إن أسهم البنك مدرجة في سوق دمشق للأوراق المالي، ويساهم بنك بيبيلوس ش.م.ل بيروت بنسبة 59.87% من رأسمال البنك، يساهم بنك بيبيلوس سورية ش.م.م.ع بنسبة 20% في شركة أدونيس للتأمين - سورية / أدير / المساهمة المغلقة (ش.م.م.ع) المسجلة بالسجل التجاري بتاريخ 23 أيلول 2007 تحت رقم 15040. (Bank byblos, 31 December 2020).

### 2.1.2 فروع بنك بيبيلوس سورية

يقوم البنك بتقديم عدة أنشطة وخدمات مصرفية من خلال مركزه الرئيسي وفروعه الأحد عشر في دمشق وريف دمشق والسويداء وحلب وحمص وحماة واللاذقية وطرطوس. ونتيجة للظروف الاستثنائية التي تشهدها بعض المناطق في الجمهورية العربية السورية، تم إيقاف العمل مؤقتاً في ثلاثة فروع لدى البنك وهي فرع حمص، فرع حوش بلاس، وفرع شارع الملك فيصل بحلب. وذلك بعد الحصول على موافقة مصرف سورية المركزي على إيقافها مؤقتاً لحين زوال الظروف الاستثنائية لتعود بعدها إلى الخدمة. وقد حصل البنك خلال عام 2020 على موافقة مصرف سورية المركزي على تملك عقار في محافظة حمص لاستخدامه مقراً معتمداً لفرع المصرف الكائن في محافظة حمص بدلاً من المقر القديم ليصار إلى معاودة مباشرة الفرع لأعماله أصولاً (Bank byblos, 31 December 2020).

### 3.1.2 خدمات والمخطط التنظيمي للمصرف

يقدم بنك بيبيلوس سورية الخدمات المصرفية التالية: تسهيلات ائتمانية وقروض التجزئة، بالإضافة إلى خدمات مصرفية عامة من حسابات جارية، ودائع لأجل، إصدار وتحصيل شيكات، اعتمادات مستندية، بوليصة الشحن، إصدار كفالات (BBS, 2005).

بلغ عدد الإجمالي لموظفي البنك 260 موظفاً منهم 10% حاصلين على درجة الماجستير، 71% حاصلين على شهادات جامعية، 9% حاصلين على شهادة كعهد متوسط، 5% حاصلين على الثانوية العامة، 5% ما دون الثانوية العامة. كما يمكن الاطلاع على المخطط التنظيمي الملحق (1)

ويقوم البنك بممارسة أنشطته من خلال مركزه الرئيسي (148 موظفاً) وفروعه العشرة في:

- دمشق (55 موظفاً في ثلاثة فروع).
- السويداء (11 موظفاً).
- حلب (9 موظفين).
- حمص (1 موظفاً).
- حماة (9 موظفين).

- اللاذقية (14 موظفاً).
- طرطوس (13 موظفاً).

## 4.1.2 مجلس الإدارة المصرف

تقع مسؤولية إدارة المصرف بشكل رئيسي على مجلس الإدارة، حيث يتحمل المجلس كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات المصرف وسلامته المالية والتأكد من تلبية متطلبات مجلس النقد والتسليف ومصالح المساهمين والمودعين والدائنين والموظفين والجهات الأخرى ذات العلاقة، والتأكد من أن إدارة المصرف تتم بشكل حصيف وضمن إطار القوانين والتعليمات النافذة والسياسات الداخلية للمصرف. يتألف مجلس إدارة بنك بيبلس سورية من 9 أعضاء، تم انتخابهم من قبل الهيئة العامة لفترة أربع سنوات ابتداء من تاريخ 07/07/2020 ويتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالخبرات والمؤهلات التي تؤهل كل واحد منهم لإبداء الرأي في مناقشات المجلس باستقلالية تامة. يجتمع مجلس الإدارة ست مرات كل العام، يكون للمجلس في كل جلسة جدول أعمال محدد، حيث يتم توثيق مناقشات وقرارات مجلس الإدارة ضمن محاضر رسمية، يتولى أمين سر المجلس إعدادها. (Bank byblos، 31 December 2020)

## 5.1.2 قياس المخاطر

يتم تقييم الزيادة الجوهرية للمخاطر الائتمانية مرة واحدة كل ثلاثة أشهر وبشكل منفصل لكل من التعرض للمخاطر الائتمان وبناء على ثلاثة عوامل. إذا أشار أحد هذه العوامل الى وجود زيادة جوهرية للمخاطر الائتمانية فإنه يتم إعادة تصنيف الأداة المالية من المرحلة 1 الى المرحلة 2:

1. تم تحديد لقياس الجوهرية في المخاطر الائتمانية بناء على التغيير في مخاطر حدوث التعثر للأداة المالية مقارنة مع تاريخ نشأتها.
2. إضافة الى استخدام عوامل نوعية لتقييم نتائج التغيير في مراحل التصنيف أو اجراء التعديلات بما يعكس وضع الزيادة الجوهرية في المخاطر الائتمانية بشكل أفضل.
3. يتضمن معيار التقارير المالية الدولي رقم 9 (الأدوات المالية) افتراضاً بوجود زيادة جوهرية في المخاطر الائتمانية للأدوات المالية التي تعثرت واستحققت لأكثر من 30 يوم .

يعتمد التغيير بين المرحلة 2 والمرحلة 3 على ما إذا كانت الأدوات المالية متعثرة كما في نهاية الفترة المالية. ان طريقة تحديد تعثر الأدوات المالية وفقاً لمعيار التقارير المالية الدولي 9 هي مشابهة لطريقة تحديد حدوث التعثر للموجودات المالية وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم 39 (الأدوات المالية: الاعتراف والقياس). (Bank byblos، 31 December 2020)

## 2.2 المبحث الثاني: القوائم المالية للمصارف والاستراتيجيات المتبعة

### 1.2.2 القوائم المالية:

تُعرّف القوائم المالية بأنها سجلات مكتوبة توضح الأنشطة التجارية والأداء المالي للشركة، حيث يتم تدقيق البيانات المالية غالباً من قبل المحاسبين، والشركات المالية، والوكالات الحكومية، ويترتب على كل شركة تخضع للقانون المحاسبي إعداد قوائم تركيبية عند اختتام الدورة المحاسبية، على أن يكون هناك عملية جرد مقيدة لغايات قانونية. تُستخدم القوائم المالية من قبل عدّة أشخاص؛ كالمستثمرين، والمحللين الماليين، والدائنين؛ وذلك لأهميتها في تحليل الأداء المالي الخاص بالشركة، وتحديد اتجاه نمو سعر سهم الشركة، وتقييم الحالة المالية للشركة، ونسبة الربح المحتملة، ويُعدّ التقرير السنوي الخاص بالشركة من أهم المصادر الموثوقة للبيانات المالية. (Khader, 2021)

## 2.2.2 العناصر الأساسية للقوائم المالية:

تشمل القوائم المالية 3 عناصر رئيسية، بيان الدخل، الميزانية العمومية (بيان المركز المالي)، بيان التدفقات النقدية. سيتم من خلال هذا الإطار بتحليل فقط بيان الدخل وبيان المركز المالي للمصرف.

يعرّف بيان الدخل بأنه التقرير المالي الذي يوضّح ويحلّل معدّل إيرادات الشركة خلال فترة زمنية معينة وغالباً تكون بمعدل سنة، ومن خلاله يُمكن التعرّف أيضاً على المصاريف المرتبطة بألية كسب هذه الإيرادات، حيث تُخصم تكلفة البضائع المباعة لإيجاد صافي الربح، حيث إنّ المحصلة النهائية لصافي الربح توضح أداء الشركة من ربح أو خسارة خلال الفترة المحددة. ويُقصد بالميزانية العمومية الألية التي يتمّ فيها توضيح كلّ ما تملكه الشركة من موارد (أصول) وما عليها من تكاليف (خصوم)، وحقوق المساهمين، والوضع المالي للشركة ككلّ خلال فترة زمنية محددة، حيث يُمكن إعداد ميزانية شهرية، أو ربع سنوية، أو إعدادها مرّة واحدة في السنة. يُشير بيان التدفق النقدي إلى ألية حركة المال داخل النشاط التجاري أو خارجه، بحيث يوضّح المبالغ المالية المقبوضة والمدفوعة خلال فترة معينة، واعتماداً على التعرّيات التي تظراً في الميزانية العمومية يتمّ تحديد المبلغ المتوفر للاستخدام. (Khader، 2021)

## 3.2.2 اهداف التحليل المالي

على اعتبار التحليل المالي وسيلة لمعرفة طبيعة الارتباطات والعلاقات بين عناصر القوائم المالية وأداة من أدوات الرقابة الداخلية ومنطلق عملية التخطيط تتجلى أهداف التحليل المالي في تحقيق مجموعة من النقاط من أهمها:

1. تقييم أداء كفاءة الإدارة من خلال الحكم على استخدام أصول المصرف ومصادر التمويل الاستخدام الأمثل ومن خلال مقدرتها على توليد الأرباح.
2. تقييم الأداء المالي الماضي والحالي للمصرف والتوصل إلى أفضل التقديرات والتنبؤات لأداء المصرف التقدير مستقبلاً.

تمثل القوائم المالية كشفاً تظهر الوضع المالي للمصرف في نقطة امنية معينة من ناحية ومألّخصة لعملياته خلال فترة زمنية محددة من ناحية أخرى، وعلى الرغم من انها توضح ارقام الإيرادات والمصروفات إلا أنها لا تكفي بمفردها للدلالة على الأهمية النسبية لهذه الأرقام، ويمكن التوصل إلى ذلك عن طريق التحليل المالي باستخدام النسب المالية. فالتحليل المالي باستخدام النسب المالية يعني إيجاد علاقة بين عنصر أو أكثر من عناصر القوائم المالية لتكون دالة لتقييم أداء نشاط معين عند نقطة امنية معينة، وفي عملية تقييم الأداء يمكن استخدام نسبة واحدة لكن غالباً ما توصل إلى نتائج غير كافية للتعرف على أداء المصرف، لذلك لا بد من اختيار مجموعة من النسب التي تتلاءم مع الهدف المطلوب. (ALNASER, 2012)

## 4.2.2 مفهوم الاستراتيجية

تُعرف الاستراتيجية على أنّها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتُعد مهارةً لازمةً لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، أو الصناعة، أو الرياضة، وغيرها، وتُعرف أيضاً على أنّها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف. تُشتق كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Stratēgos) وهي كلمة مكونة من مقطعين؛ المقطع الأول منها هو (stratus) ويعني الجيش، والمقطع الثاني هو (ago) ويعني القيادة أو الحركة، كما تُعتبر الاستراتيجية خارطة طريق للمؤسسات؛ تُحدد رؤيتها، ومهمتها، وأهدافها، وعليه فإنّها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط قوة المنافسين. (Khader، 2021)

## 5.2.2 تصنيف الاستراتيجية

لطالما تنافست بنوك التجزئة على التوزيع، وحققت وفورات الحجم من خلال تأثيرات الشبكة والاستثمارات في العلامة التجارية والبنية التحتية. ولكن حتى تلك الاقتصادات ذات الحجم الكبير كانت لها حدود أعلى من حجم معين. نتيجة لذلك، في معظم أسواق التجزئة المصرفية، هناك عدد قليل من المؤسسات الكبيرة، التي تعمل بنسب كفاءة مماثلة، وتهيمن على حصتها في السوق. جاءت التغييرات في نموذج الأعمال المصرفية للأفراد في الغالب استجابة للتحويلات التنظيمية، بدلاً من إعادة تصور هادف لما سيبدو عليه بنك الفائز في المستقبل. (Gujral, Malik, & Taraporevala, 2019)

يجب أن تتصف الاستراتيجية بعدة خصائص، وهي كالآتي:

- القدرة على التعامل مع الأحداث غير المؤكدة والتي تُشكل بيئة العمل.
- القدرة على التعامل مع التطورات طويلة الأجل بدلاً من العمليات الروتينية وهي بذلك تتعامل مع احتمالية الابتكار، أو المنتجات الجديدة، أو أساليب الإنتاج الجديدة، أو الأسواق التي سوف تتطور مستقبلاً.
- القدرة على التعامل مع السلوك المحتمل للعملاء، والمنافسين، وكذلك الموظفين.
- الشمولية والقدرة على تغطية مجموعة واسعة من الأنشطة التنظيمية.
- القدرة على دمج أنشطة التوجيه والتحكم للمستقبل قريب المدى والمستقبل بعيد المدى.
- القدرة على وضع إطار للقرارات الإدارية والتي يجب أن تكون متوافقةً مع أهداف الاستراتيجية.

## 6.2.2 خلفية الاستراتيجيات المتبعة:

يواجه القطاع المصرفي الخاص في البلاد العديد من التحديات والعقبات. اضطرت البنوك الخاصة إلى الحد بشكل كبير من نتيجة لتدمير الاقتصاد السوري والعقوبات الدولية، التي أدت إلى مزيد من عزل النظام المصرفي في البلاد عن السوق العالمية. علاوة على ذلك، تقلصت القيمة الحقيقية لأصول ودائع البنوك الخاصة بشكل كبير منذ عام 2011.

اتخذت الكيانات الأجنبية التي لها شراكات استراتيجية في القطاع نهجاً سلبياً في الغالب بينما سعى البعض إلى قطع جميع العلاقات مع سوريا، مما أدى إلى انسحابات كاملة من البلاد في بعض الحالات. في الوقت نفسه، استقال رجال الأعمال البارزون، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، الأفراد الخاضعين للعقوبات من مجالس إدارة البنوك الخاصة وباعوا حصصهم في الشركات. معظم أعضاء الطبقة الجديدة من رجال الأعمال الذين ظهروا خلال الحرب لم تستثمر في هذا القطاع، باستثناء بعض الشخصيات البارزة.

حاولت نسبة صغيرة فقط من البنوك الخاصة أن تظل نشطة في السوق السورية من خلال أنواع مختلفة من العمليات بما في ذلك القروض. كما تنظر بعض البنوك الخاصة إلى التمويل الأصغر على أنه فرصة لتوسيع انتشاره بين السكان السوريين الذين يعانون من مستوى عالٍ للغاية من الفقر. ومع ذلك، فإن هذا لا يكفي لتوقع أن يلعب القطاع المصرفي الخاص دوراً حيويًا في التعافي المحتمل للاقتصاد أو في عملية إعادة الإعمار. (ALNASER, 2012)

## 7.2.2 تحليل SWOT

تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) هو إطار عمل يستخدم لتقييم الوضع التنافسي للشركة وتطوير التخطيط الاستراتيجي. يقيم تحليل SWOT العوامل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الإمكانيات الحالية والمستقبلية.

تم تصميم تحليل SWOT لتسهيل نظرة واقعية قائمة على الحقائق وقائمة على البيانات في نقاط القوة والضعف في منظمة أو مبادرات أو داخل صناعتها. تحتاج المنظمة إلى الحفاظ على دقة التحليل من خلال تجنب المعتقدات المسبقة أو المناطق الرمادية والتركيز بدلاً من ذلك على سياقات الحياة الواقعية. يجب على الشركات استخدامه كدليل وليس بالضرورة كوصفة طبية.

## 8.2.2 ما هو Building blocks strategy

هي الرؤية العميقة في موضع البداية للشركة: أين ولماذا تخلق - أو تدمر - القيمة (التشخيص). يحتاج المسؤولون التنفيذيون أيضاً إلى وجهة نظر حول كيفية تطور المستقبل (التنبؤ). من خلال الجمع بين الرؤى حول وضع بداية الشركة مع منظور حول المستقبل، يمكن للشركة تطوير واستكشاف طرق بديلة للفوز (البحث) وفي النهاية تحديد البديل الذي يجب اتباعه (الاختيار). مع تحديد الإستراتيجية، تحتاج الشركة إلى إنشاء خطة عمل وإعادة تخصيص الموارد لتقديمها (الالتزام). يمكن الاطلاع على الشكل مخطط بالملحق (2)

يعد إنشاء إستراتيجية في بيئة اليوم التي تتسم بالتعقيد والأولويات المتغيرة باستمرار والأجندات المتضاربة مهمة شاقة. ومع ذلك، عندما يستثمر كبار المسؤولين التنفيذيين الوقت والجهد لتطوير نهج أكثر شمولاً ومدروساً للإستراتيجية، فإنهم لا يزيدون فقط من احتمالات بناء عمل تجاري ناجح ولكنهم يستمتعون أيضاً في كثير من الأحيان بفوائد عرضية إيجابية: موهبة البساطة والتركيز أيضاً كإيمان بإنجاز الأمور. (Bradley, Dawson, & Montard, 2020)

## 9.2.2 البنوك الجديدة (NEOBANK)

يشار إليها أحياناً باسم "البنوك المنافسة"، هي شركات تكنولوجيا مالية تقدم تطبيقات وبرامج وتقنيات أخرى لتبسيط الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والإنترنت .

في الولايات المتحدة، يُشار إلى هذه التقنيات المالية بشكل أكثر شيوعاً باسم البنوك الجديدة. انتشر مصطلح "البنك المنافس" لأول مرة في المملكة المتحدة للإشارة إلى عدد من الشركات الناشئة في مجال الخدمات المصرفية المالية التي ظهرت في أعقاب الأزمة المالية 2007-2009.

في كانون الأول (ديسمبر) 2020، وجد بحث أجرته شركة (Exton Consulting)، وهي شركة استشارية للاستراتيجيات والإدارية لقطاع الخدمات المالية ومقرها باريس، فرنسا، أن هناك 256 بنكاً جديداً في جميع أنحاء العالم. (Walden & Strohm, 2021)

## 10.2.2 التكنولوجيا المالية (Fintech)

تُستخدم التكنولوجيا المالية لوصف التكنولوجيا الجديدة التي تسعى إلى تحسين وأتمتة تقديم الخدمات المالية واستخدامها. تُستخدم التكنولوجيا المالية في جوهرها لمساعدة الشركات وأصحاب الأعمال والمستهلكين على إدارة عملياتهم المالية وعملياتهم وحياتهم المالية بشكل أفضل من خلال استخدام البرامج والخوارزميات المتخصصة التي تُستخدم على أجهزة الكمبيوتر وعلى الهواتف الذكية بشكل متزايد. الكلمة (Fintech)، هي مزيج من "التكنولوجيا المالية".

عندما ظهرت التكنولوجيا المالية في القرن الحادي والعشرين، تم تطبيق المصطلح في البداية على التكنولوجيا المستخدمة في الأنظمة الخلفية للمؤسسات المالية القائمة. منذ ذلك الحين، ومع ذلك، كان هناك تحول إلى المزيد من الخدمات الموجهة نحو المستهلك وبالتالي تعريف أكثر توجهاً نحو المستهلك. تشمل (Fintech) الآن قطاعات وصناعات مختلفة مثل التعليم، والخدمات المصرفية للأفراد، وجمع الأموال وغير الربحية، وإدارة الاستثمار على سبيل المثال لا الحصر.



تشمل (Fintech) أيضًا تطوير واستخدام العملات المشفرة مثل (bitcoin). في حين أن هذا الجزء من التكنولوجيا المالية قد يشهد معظم عناوين الأخبار، إلا أن الأموال الكبيرة لا تزال تكمن في الصناعة المصرفية العالمية التقليدية ورأسمالها السوقي الذي يبلغ عدة تريليونات من الدولارات. (KAGAN, 2020)

3

الفصل الثالث:

الإطار العملي – التشخيص المالي لبنك بيبيلوس

### 1.3 تحليل المالي لبنك بيبيلوس سورية:

قام الباحث بتحليل قوائم المالية من خلال تحليل قائمة بيان المركز المالي وبيان الدخل ووضع نسب مالية لتشخيص سلوكية بنك بيبيلوس في ثلاث فترات ما قبل 2011 وما بعدها وفترة انتشار فيروس كورونا. مع اخذ بعين الاعتبار الأرقام في الشرح تقريبية والمبالغ بالجداول مقسمة بألاف ليرة سورية.

#### 1.1.3 الفترة الأولى: قبل العام 2011

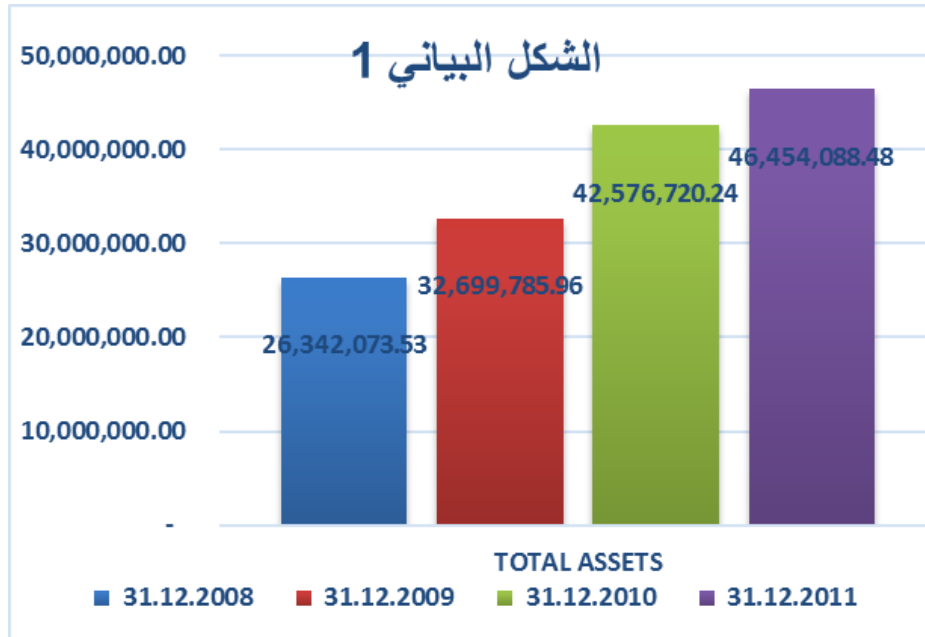
##### 1.1.1.3 قائمة بيان المركز المالي بين الاعوام 2008 ولغاية 2011:

❖ بلغت الأرصدة لدى المصارف في نهاية العام 2008 مبلغ 7.8 مليار ليرة سورية مقابل 7.9 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2011 كما يبين في الجدول (1). وقد شكلت نسبة الأرصدة لدى المصارف من اجمالي الموجودات 29.67% في نهاية العام 2008 مقارنة مع 17.05% في نهاية العام 2011 كما يبين في الجدول (2)، وبالتالي نلاحظ بانخفاض نسبة الأرصدة لدى المصارف من اجمالي الموجودات مقارنة مع السنوات الأخرى بين 2008 و2011، مع انا اجمالي الموجودات فقد بلغ 26 مليار في نهاية 2008 واستمر بالتزايد لنهاية 2011 ليصل 46 مليار ليرة سورية كما يبين الشكل البياني (1).

❖ اما تسهيلات ائتمانية مباشرة (بالصافي) فقد بلغ 10 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2008 مقابل 23 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2011. وقد شكلت 6. تسهيلات ائتمانية مباشرة (بالصافي) الشركات: سندات محسومة\*

2011  
ليرة سورية  
647,377,273  
5,405,374,807  
15,566,883,037

3,153,467,110  
24,677,384  
24,797,779,611  
(943,609,050)  
(103,564,990)  
23,750,605,571



نسبة التسهيلات ائتمانية من اجمالي الموجودات 40.09% في نهاية العام 2008 مقارنة مع 51.13% في نهاية 2011، وبالتالي نلاحظ تزايد نسبة التسهيلات لدى المصارف من اجمالي الموجودات مقارنة مع السنوات الأخرى بين 2008 و2011.

ونلاحظ أن موجودات بنك بيبيلوس من عام 2008 ولغاية 2011 بتزايد مستمر وخاصة التسهيلات ائتمانية مباشرة (قروض للزبائن) مبلغ 17 مليار كما نلاحظ من (الإفصاح 6)

ASSETS & LIABILITIES STRUCTURE & LIQUIDITY	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Interest Earning Assets / Total Assets	93.84%	94.47%	95.15%	95.03%
Net Loans & advances to customers / Total Assets	40.09%	49.80%	52.59%	51.13%
Net Loans & advances to customers / Customer Deposits	51.63%	60.63%	66.61%	66.65%
Due from Banks & Parents Co / Total Assets	29.67%	23.11%	18.97%	17.05%
Due from Banks & Parent Co / Customer Deposits	38.21%	28.14%	24.03%	22.22%
Total Liquid Assets / Total Assets	53.75%	44.67%	42.56%	43.90%
Due to Banks / Total Assets	11.11%	7.16%	6.11%	3.25%
Net placements with Banks / Customer Deposits	54.92%	45.67%	46.17%	52.99%
Investment in financial instruments / Total Assets	8.01%	7.84%	5.89%	13.84%
Investment in financial instruments / Customer Deposits	10.32%	9.54%	7.46%	18.04%
Customer Deposits / Total Assets	77.65%	82.13%	78.94%	76.71%
Shareholders Equity / Total Assets	8.05%	7.04%	10.31%	14.12%

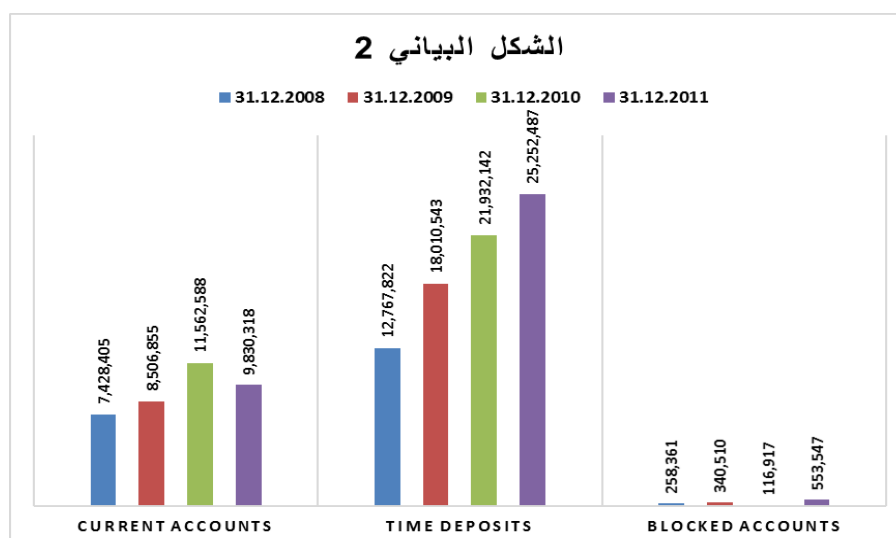
## الجدول (2)

❖ كما شكلت نسبة الفوائد أرباح الأصول على إجمالي الموجودات 93.84% في نهاية 2008 مقابل 95.03% في نهاية 2011، مما نلاحظ في الجدول (2) نسبة إجمالي السيولة على إجمالي الموجودات 53.75% في نهاية 2008 مقابل 43.90% في نهاية 2011 استمرت بالانخفاض من 2008 لغاية 2011 بالمقابل زيادة التسهيلات الائتمانية. كما شكلت نسبة الاستثمار في الأدوات المالية على إجمالي الأصول 8.01% في نهاية 2008 مقابل 13.84% في نهاية 2011.

في 27 نيسان 2006 قام البنك بتوقيع اتفاقية مع صندوق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يكون البنك بموجبها وسيطاً ضامناً بين صندوق المشاريع الصغيرة والمتوسطة والذي تم تأسيسه من قبل بنك الاستثمار الأوروبي وبين المستفيدين من هذا الصندوق.

إن دورية الأقساط نصف سنوية حيث يقوم المستفيد بسداد أقساط القرض للبنك بطريقة متزامنة مع سداد البنك لهذه الأقساط. تخضع هذه القروض لشروط صندوق المشاريع الصغيرة والمتوسطة كما تخضع لشروط وإجراءات الإقراض المعمول بها في البنك. حيث يتحمل البنك المسؤولية في حال إعسار الزبون المستفيد من قروض بنك الاستثمار الأوروبي.

❖ بلغت ودائع المصارف في نهاية العام 2008 مبلغ 2.9 مليار ليرة سورية مقابل 1.5 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2011 كما هو مبين في الجدول (3). وقد شكلت نسبة ودائع المصارف من



اجمالي الموجودات 11.11% في نهاية العام 2008 واستمرت بالانخفاض 3.25% في نهاية العام 2011، وبالتالي نلاحظ كما هو مبين في الجدول (2) نسبة صافي الودائع لدى البنوك على ودائع العملاء قد بلغت 54.92% في نهاية 2008 استمرت بانخفاض 52.99% في نهاية 2011. ❖

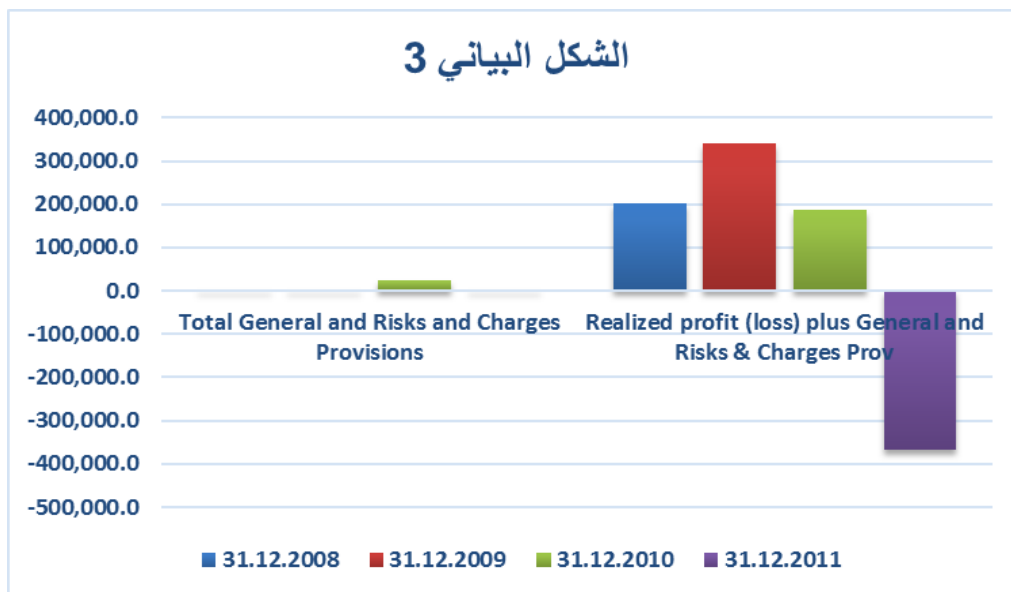
اما ودائع العملاء فقد بلغ 20 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2008 ومنها (7 مليار ليرة سورية حسابات جارية وتحت الطلب و12 مليار ليرة سورية ودائع لأجل وخاضعة لإشعار و258 مليون ليرة سورية ودائع مجمدة) كما هو مبين في الشكل البياني (2) مقابل 35 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2011 ومنها (9 مليار ليرة سورية حسابات جارية وتحت الطلب و25 مليار ليرة سورية ودائع لأجل وخاضعة لإشعار و553 مليون ليرة سورية ودائع مجمدة). وقد شكلت نسبة ودائع العملاء على إجمالي الموجودات 77.65% في نهاية العام 2008 مقارنة مع 76.71% في نهاية 2011، وبالتالي نلاحظ تزايد نسبة الودائع العملاء مقارنة مع السنوات الأخرى بين 2008 و2011. ❖

وبلغت حقوق المساهمين في نهاية 2008 مبلغ 2 مليار ليرة سورية مقابل 6 مليار ليرة سورية في نهاية 2011، كما نلاحظ تم تأسيس البنك برأسمال مقداره 2 مليار ليرة سورية مقسم على 4 مليون سهم، قيمة السهم الاسمية 500 ليرة سورية للسهم الواحد، وقد تمت زيادة رأس المال بتاريخ 16 حزيران 2010 بمبلغ 4 مليار ليرة سورية من ثم تلاه زيادة أخرى بمبلغ 120 مليون ليرة سورية في 28 حزيران 2011 ليصبح 4,120,000,000 ليرة سورية، ومن ثم تلاه زيادة أخرى بمبلغ 2 مليار ليرة سورية في 30 تشرين الثاني 2011 ليصل إجمالي رأسمال 6,120,000,000 ليرة سورية مقسمة الى 12,240,000 سهم بقيمة اسمية 500 ليرة سورية للسهم الواحد. وقد شكلت نسبة حقوق المساهمين على إجمالي الموجودات 8.05% في نهاية العام 2008 مقارنة مع 14.12% في نهاية 2011.

	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Total General and Risks and Charges Provisions	0.0	1,294	24,362	3,962.6
Realized profit (loss) plus General and Risks & Charges Prov	202,549.6	339,813	188,415	-367,753.3

الجدول (4)

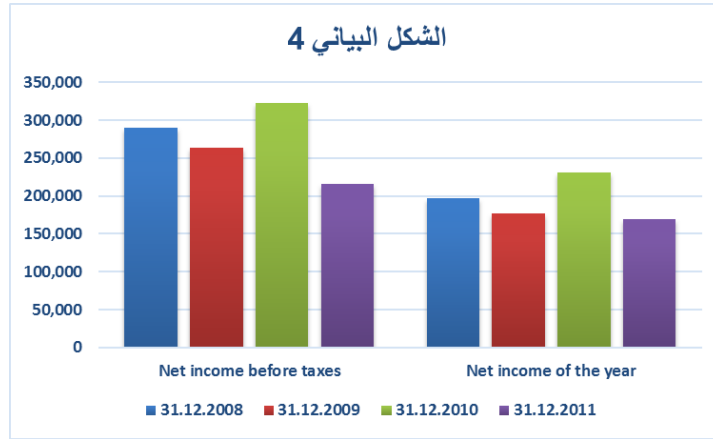
❖ في عام 2009 لتحوط من تقلبات أسعار الصرف شكل بنك بيبيلوس 2009 المخصصات المتنوعة 1,294,481 ليرة سورية وازدادت بإضافة عليها مخصصات أخرى (مخصص مطالبات إضافية



لضريبة الرواتب والأجور ومخصص تدني التسهيلات الائتمانية غير مباشرة) وبلغت 3,962,557 ليرة سورية في نهاية العام 2011 كما هو مبين في الجدول (4).  
 ❖ كما نلاحظ الشكل البياني (3) في نهاية 2011 انخفض المجموع العام والمخاطر ومخصصات الرسوم لغاية مبلغ 3,962,557 ليرة سورية. وبلغ الربح (الخسارة) المحققة بالإضافة للمجموع العام والمخاطر ومخصصات الرسوم 202,549,636 ليرة سورية في نهاية العام 2008 مقابل انخفاضه انخفاضاً سالباً (367,753,291) في نهاية العام 2011.

### 2.1.1.3 بيان الدخل بين الأعوام 2008 ولغاية 2011:

❖ بلغت صافي دخل قبل الضريبة 290,141,261 ليرة سورية في نهاية عام 2008، كما بلغت 263,978,018 ليرة سورية في نهاية عام 2009، كما بلغت 323,007,603 ليرة سورية في نهاية عام 2010، وبلغت 215,835,005 ليرة سورية في نهاية عام 2011 كما هو مبين في الجدول (5).  
 ❖ ونلاحظ في الشكل البياني (4) أن بنك بيبيلوس حقق أعلى معدل أرباح قبل الضريبة في نهاية عام 2010. كما بلغت المصاريف الإدارية وعمومية 591,500,355 ليرة سورية ومصروف مخصص الخسائر الائتمانية 24,091,574 ليرة سورية في نهاية عام 2010.  
 ❖ في عام 2011 تم تشكيل مؤونة انخفاض جماعي على الديون المنتجة نتيجة وتفوق النسب المحددة



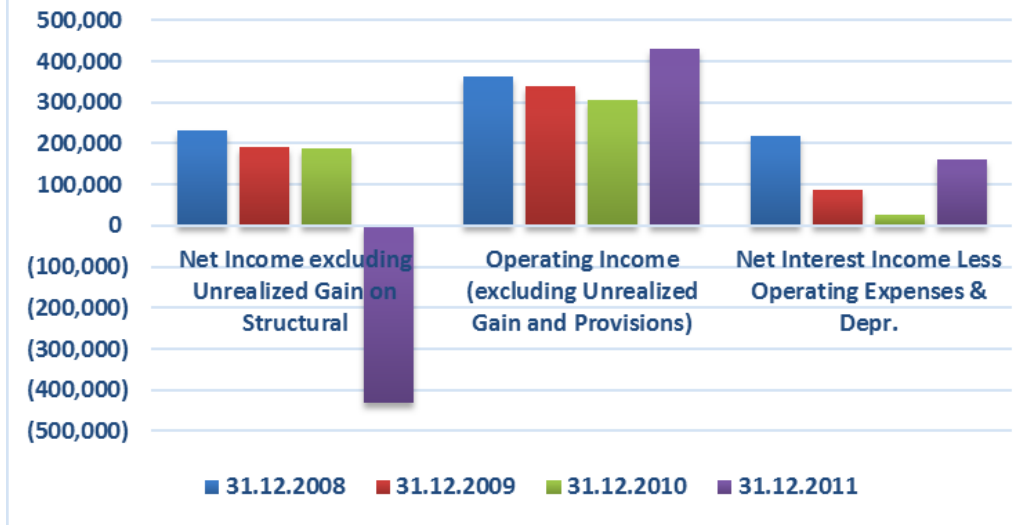
في قرار مجلس النقد والتسليف رقم 597 وتعديلاته اللاحقة وذلك بهدف الحد من مخاطر الائتمانية المتزايدة في ظل الظروف الاقتصادية التي طرقت خلال تلك الفترة.

	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Net Income excluding Unrealized Gain on Structural	232,898	191,753	189,216	(432,022)
Operating Income (excluding Unrealized Gain and Provisions)	363,036	338,204	305,592	432,090
Net Interest Income Less Operating Expenses & Depreciation	217,738	86,267	27,164	162,498

الجدول (6)

❖ ولكن نلاحظ في الشكل البياني (5) ان صافي الدخل باستثناء أرباح غير المحققة عن تقييم مركز القطع البنوي استمرت بالانخفاض لنهاية عام 2011 وبلغت اعلى معدل في نهاية العام 2010 وتزايد الدخل التشغيلي (باستثناء المكاسب والمخصصات غير المحققة) لنهاية عام 2011، وبلغت صافي دخل الفوائد ناقصاً المصاريف التشغيلية والاستهلاك 162,498,054 ليرة سورية في نهاية عام 2011 كما هو مبين في الجدول (6).

## الشكل البياني 5



### 3.1.1.3 النسب المالية الرئيسية: الجدول (7)

KEY FINANCIAL RATIOS	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Cost to income ratio <sup>1</sup>	57.90%	65.13%	67.51%	40.52%
Cost to income ratio <sup>2</sup>	55.31%	64.10%	70.26%	61.96%
Yield on Interest Earning Assets	5.91%	5.52%	4.98%	5.42%
Yield on Due from Banks (including CBOS, HO and financial instruments)	1.85%	1.67%	1.36%	0.67%
Yield on Loans & Advances to Customers	11.46%	9.62%	8.01%	9.28%
Yield on Loans & Advances to Customers (Without NPL)	11.56%	9.70%	8.10%	9.56%
Cost of Interest-Bearing Liabilities	2.77%	3.17%	3.08%	3.82%
Cost of Due to Banks (+HO)	2.45%	1.51%	1.65%	4.25%
Cost of Customer Deposits	2.81%	3.35%	3.19%	3.79%
Net Interest Rate Spread (Yield – Cost)	3.14%	2.35%	1.90%	1.60%
Net Interest Rate Margin (Net Int Inc / Int Earning Assets)	3.27%	2.47%	2.09%	2.02%
Return on average equity (ROAE) <sup>1</sup>	9.75%	7.99%	6.91%	3.09%
Return on average equity (ROAE) <sup>2</sup>	11.55%	8.67%	5.66%	-7.89%
Return on average assets (ROAA) <sup>1</sup>	0.90%	0.60%	0.61%	0.38%
Return on average assets (ROAA) <sup>2</sup>	1.07%	0.65%	0.50%	-0.97%
Interest Income / Average Assets	5.52%	5.22%	4.74%	5.23%
Interest Expense / Average Assets	2.47%	2.88%	2.75%	3.28%
Net Interest Income / Average Assets	3.06%	2.34%	1.99%	1.95%
Net Fees & Commissions / Average Assets	0.55%	0.61%	0.56%	0.53%
Net Financial Income / Average Assets <sup>1</sup>	-0.05%	0.07%	0.25%	1.37%
Net Financial Income / Average Assets <sup>2</sup>	0.11%	0.12%	0.14%	0.02%
Other Operating Income / Average Assets	0.00%	0.12%	0.04%	0.06%
Net Operating Income <sup>1</sup> / Average Assets	3.39%	2.94%	2.78%	2.07%
Net Operating Income <sup>2</sup> / Average Assets	3.56%	2.99%	2.67%	0.72%
Operating Expenses / Average Assets	2.06%	2.05%	1.92%	1.58%
Other Expenses / Average Assets	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Income Tax Expense / Average Assets	0.43%	0.30%	0.24%	0.10%
Net Interest Income / Net Operating Income <sup>1</sup>	90.21%	79.63%	71.66%	94.17%
Net Interest Income / Net Operating Income <sup>2</sup>	85.99%	78.28%	74.66%	271.84%
Net Non-Interest Income / Net Operating Income <sup>1</sup>	114.75%	123.18%	129.35%	191.62%
Net Non-Interest Income / Net Operating Income <sup>2</sup>	18.73%	28.58%	27.74%	84.59%
Current Account / Total customers deposits	36.32%	31.67%	34.40%	27.59%
Operating Expenses / Total customers deposits	2.66%	2.55%	2.39%	2.03%
Specific Provision / Loans & Advances to Customer	0.53%	0.70%	0.61%	3.81%
Total Provision / Loans & Advances to Customer	0.53%	0.70%	0.61%	3.81%
Specific Provisions / Non-Performing Loans	53.48%	91.95%	47.28%	87.96%
Total Provisions / Non-Performing Loans	53.48%	91.95%	47.28%	87.96%
Non-Performing Loans / Total Loans	0.99%	0.76%	1.30%	4.33%

(1) including the unrealized gain (loss) of structural FX position / يتضمن أرباح (الخاسرة) غير محققة ناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي.

(2) excluding the unrealized gain (loss) of structural FX position / باستثناء أرباح (الخاسرة) غير محققة ناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي.



❖ لتحليل الوضع المالي لبنك بيبيلوس تم وضع بعض النسب المالي ليوضح سلوكية بنك بيبيلوس من خلال تحليل قوائمه المالية كما هو مبين في الجدول (7)، بلغت نسبة التكلفة إلى الدخل 57.90% في نهاية العام 2008 بالمقابل بلغت 40.52% في نهاية العام 2011. مما يعني انخفاض نسبة التكلفة إلى الدخل أن المصرف يدير تكاليفها بشكل جيد وليست زيادة في الإنفاق لتوليد الإيرادات.

❖ العائد على ربح الأصول هو نسبة الملاءة المالية الشائعة التي تقارن دخل الفوائد لمؤسسة مالية بأصولها المكتسبة. يشير العائد على ربح الأصول إلى مدى جودة أداء الأصول من خلال النظر في مقدار الدخل الذي تجلبه، وبلغت 5.91% في نهاية العام 2008 بمقابل 5.42% في نهاية العام 2011. مما يعني أن العائد المرتفع على ربح الأصول هو مؤشر على أن المصرف يجلب قدرًا كبيرًا من الدخل من القروض والاستثمارات التي تقوم بها. غالبًا ما يكون هذا نتيجة السياسات الجيدة، مثل ضمان تسعير القروض بشكل مناسب، وإدارة الاستثمارات بشكل صحيح.

كما نلاحظ ان تكلفة الفوائد المدينة التي تتحملها المطالبين بلغت بنسبة 2.77% في نهاية 2008 وبلغت 3.82% في نهاية 2011 مما يدل على زيادة الفوائد التي تكلف أموالا للاحتفاظ بها.

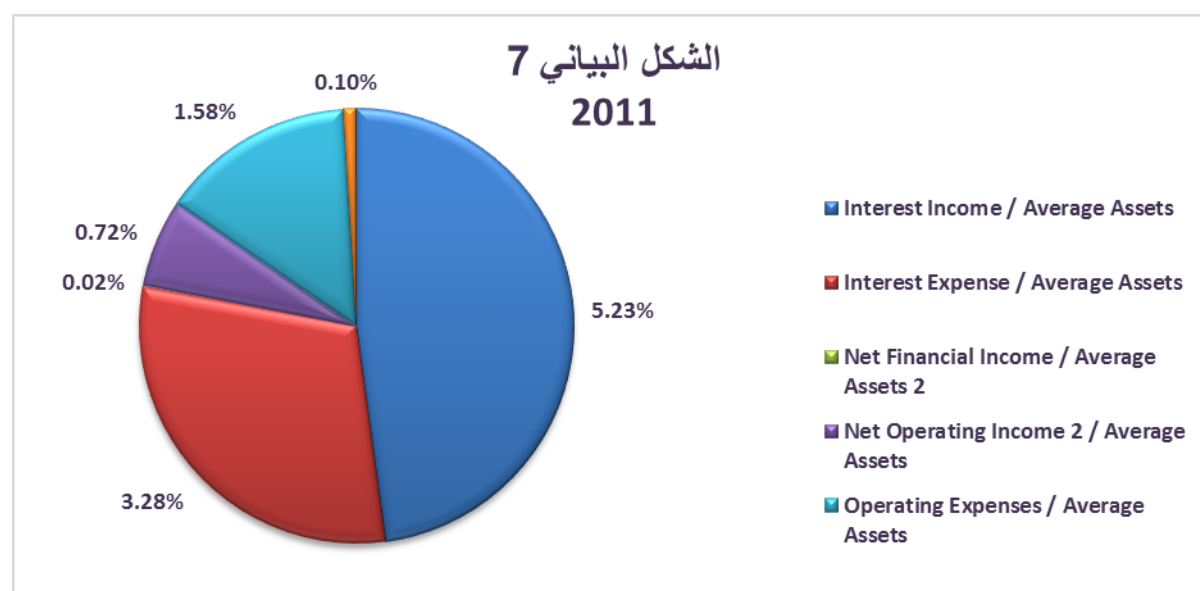
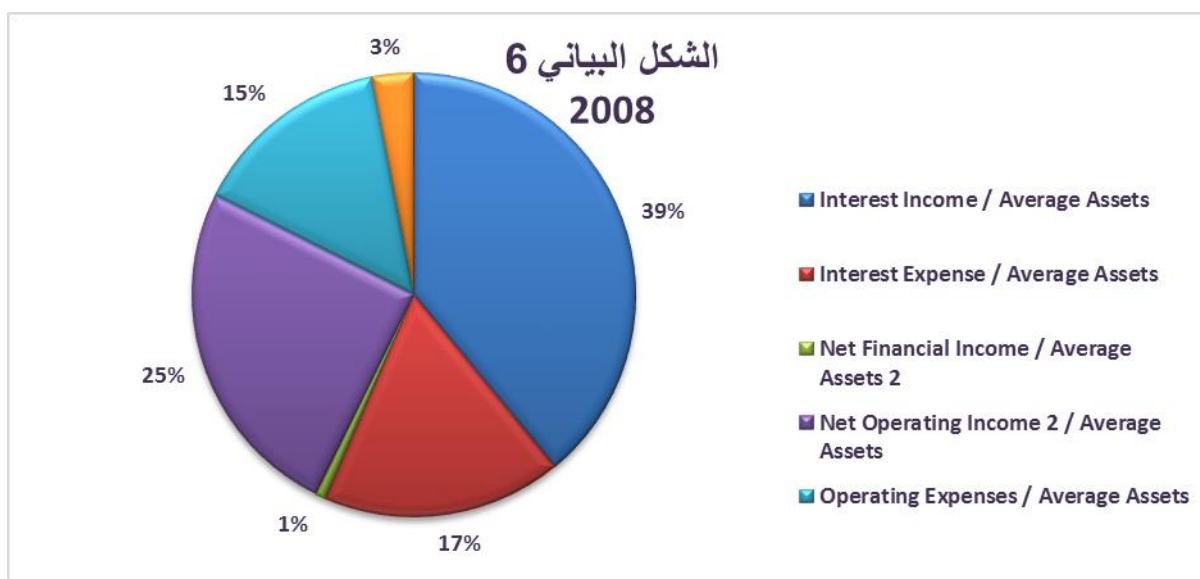
❖ فرق سعر الفائدة الصافي (العائد - التكلفة) هو العائد على الأصول التي تدر الفوائد مطروح منها الفوائد المدينة التي تتحملها المطالبين بمعنى الفرق بين سعر الفائدة الذي يدفعه البنك للمودعين ونسبة الفائدة التي يتلقاها من القروض للمستهلكين، فقد بلغت 3.14% في نهاية عام 2008 مقابل انخفاضها 1.60% في نهاية عام 2011. كما نلاحظ هامش معدل صافي الفائدة (صافي أرباح الشركة / نسبة أرباح الأصول) هو مقياس الربحية الذي يقيس مقدار ما يكسبه البنك من الفائدة مقارنةً بالمبلغ الذي يدفعه للمستهلكين، نلاحظ انه بلغت 3.27% في نهاية 2008 مقابل استمرار انخفاضها 2.02% في نهاية عام 2011.

❖ كما ان معدل العائد على حقوق المساهمين يقيس نسبة ربح المصرف إلى مجموع حقوق المساهمين فيها فقد بلغت 9.75% في نهاية العام 2008 مقابل انخفاضها 3.09% في نهاية العام 2011، وسبب الانخفاض لزيادة رأسمال خلال الأعوام من 2 مليار في نهاية العام 2008 الى 6 مليار في نهاية العام 2011. وفي حال خفضنا من صافي دخل أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي والتي تعتبر بالغير محققة والوهمية فقد بلغت 11.55% في نهاية عام 2008 مقابل استمرار انخفاضها فقد بلغت -7.89% في نهاية عام 2011 وكما نلاحظ بخسارة البنك في هذا العام والدليل على ذلك ان مبلغ صافي دخل 169,292,440 ليرة سورية أصغر من أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي 601,314,181 ليرة سورية.

❖ اما معدل العائد على الموجودات يقيس نسبة ربح المصرف الى مجموع متوسط إجمالي الموجودات فيها فقد بلغت 0.90% في نهاية العام 2008 مقابل انخفاضها 0.38% في نهاية عام 2011، وفي حال خفضنا من صافي دخل أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي فقد بلغت 1.07% في نهاية عام 2008 مقابل أيضا انخفاضها -0.97% في نهاية عام 2011.

❖ بالمقارنة بين قائمة الدخل مع متوسط الموجودات نلاحظ:  
1. نسبة الفوائد الدائنة على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 5.52%، 5.22%، 4.74%، 5.23%

2. نسبة الفوائد المدينة على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 2.47%، 2.88%، 2.75%، 3.28%
3. نسبة صافي الدخل المالي باستثناء أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 0.11%، 0.14%، 0.02%
4. نسبة صافي الدخل التشغيلي المالي باستثناء أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 3.56%، 2.99%، 2.67%، 0.73%
5. نسبة مصاريف التشغيلية على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 2.06%، 2.05%، 1.92%، 1.58%
6. نسبة مصاريف ضريبة الدخل على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 0.43%، 0.30%، 0.24%، 0.10%
- كما نلاحظ من الأشكال البيانية (6-7) تغير النسب بين العامين 2008 – 2011.



### 4.1.1.3 مؤشرات الأداء الرئيسية:

❖ ان بنك بيبيلوس بدأ بفرعه الأساس الواقع في أبو رمانة بدأ بتقديم خدماته من خلاله ونلاحظ بلغ عدد فروع 9 فروع في نهاية عام 2008 مقابل بلغ 11 فرعا في نهاية عام 2011، كما نلاحظ في الجدول (8) عند تقسيم ودائع العملاء على عدد فروع لم تزداد في السنة الأخيرة مع انه قام بافتتاح ثلاث فروع إضافية وانما انخفض معدل ودائع، وتقسيم المصاريف التشغيلية الأخرى على عدد الفروع نلاحظ تزايد معدل المصاريف التي تتضمن (ايجارات، إعلانات، قرطاسية ومطبوعات، رسوم واعباء زيادة رأس المال، بريد وهاتف وتلكس وانترنت، سفر وتنقلات وغيرها من مصاريف) وأيضا بتقسيم المصاريف التشغيلية المتضمنة نفقات الموظفين واستهلاك وإطفاء موجودات غير ملموسة ومصاريف تشغيلية أخرى على عدد الفروع نلاحظ تزايدها.

KEY PERFORMANCE INDICATORS	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Number of branches	9	9	9	11
Customer deposits / Branch	2,272,732	2,984,212	3,734,627	2,441,628
Operating Expenses / Branch	18,035	22,192	27,644	19,392
Operating Expenses & Staff & Depreciation / Branch	49,932	67,096	63,987	63,987

#### الجدول (8)

- ❖ نلاحظ من الجدول (9) ان سعر اغلاق سهم بنك بيبيلوس تزايد في عام 2010 وانخفض في عام 2011 بنسبة 66% ما أدى الى انخفاض القيمة الدفترية للسهم الواحد (BVPS) 90%.
- ❖ اما نسبة سعر السهم الى قيمته الدفترية (P/B) استمرت بالتزايد عن الواحد مما يدل على نجاح المصرف في توليد قيمة لمالكيها، اما عائد السهم (EPS) استمر بالانخفاض لغاية 2011 وبلغت 2.77.
- ❖ نسبة سعر السهم إلى الربح (P/E) استمر بالتزايد وبلغ 165.21 في نهاية 2011 ويصنف المحللون المليون الأسهم ذات نسبة (P/E) المرتفعة كأسهم نمو Growth Stock ، وبشكل عام فإن الشركات التي يتوقع لها نمواً أعلى في الأرباح المستقبلية سوف يكون لها نسبة (P/E) أعلى، وهذا يفسر لماذا تسمى الأسهم ذات نسبة (P/E) العالية بأسهم النمو. أما بالنسبة للأسهم ذات نسبة (P/E) المنخفضة فتسمى بأسهم القيمة Value Stocks والسبب أنه ينظر إلى سعر هذه الأسهم على أنه رخيص "Cheap" بالنسبة إلى ربحه الحالي وهذا يعني أن هذه الأسهم يمكن أن تكون فرصة استثمارية جيدة حيث أنها غير مكلفة.
- ❖ اما حجم تداول حسب نشرة التداول لسوق دمشق للأوراق المالية نلاحظ انه في نهاية عام 2011 بلغ ارتفاعه الى 1,095,016 في السنة.

KEY PERFORMANCE INDICATORS	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Share Market Price	0	575	1,355	457
Book Value Per Share (BVPS)	530.43	575.41	1,063.11	107.18
Price-To-Book (P/B)	0.00	1.00	1.27	4.26
Earnings Per Share (EPS)	49.15	44.20	27.44	2.77
Price-to-Earning (P/E) ratio	0.00	13.01	49.38	165.21
Trading Volume (per year)	0	0	272,137	1,095,016

#### الجدول (9)

### 5.1.1.3 ترتيب البنوك التجارية الخاصة بين الأعوام 2008 ولغاية 2011:

1. إجمالي الموجودات: في نهاية عام 2011 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الخامسة بمعدل الحصة السوقية 10.04% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 16.35% والثانية سورية والمهجر بمعدل 15.02% والثالثة بنك عودة سوريا بمعدل 13.71% كما هو مبين في الجدول (10).

BANK	TOTAL ASSETS				Market Share
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	89,297,684	101,967,500	114,761,469	75,642,066	16.35%
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	68,794,651	72,659,427	92,140,639	69,493,737	15.02%
BANK AUDI SYRIA	58,599,268	75,547,092	93,789,026	63,431,757	13.71%
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	52,098,310	68,670,084	78,293,635	61,466,770	13.29%
BYBLOS BANK SYRIA SA	26,342,074	32,699,786	42,576,720	46,454,088	10.04%
ARAB BANK SYRIA	32,267,343	34,286,508	41,178,000	37,320,391	8.07%
Fransabank Syria	2,057,064	13,531,170	23,690,035	31,113,080	6.72%
SYRIA GULF BANK	7,812,934	12,131,919	15,759,131	22,355,900	4.83%
Qatar National Bank	0	5,660,007	23,455,568	21,835,950	4.72%
Bank of Jordan – Syria	1,732,156	9,441,646	16,171,068	17,729,470	3.83%
Al-sharq Bank	3,063,554	5,025,623	9,185,452	15,812,817	3.42%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>1,177,242,878</b>	<b>1,265,373,515</b>	<b>551,000,743</b>	<b>462,656,027</b>	<b>100.00%</b>

الجدول (10)

2. ودائع العملاء والتأمينات النقدية: في نهاية عام 2011 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الخامسة بمعدل 10.83% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 18.61% والثانية سورية والمهجر بمعدل 17.36% والثالثة بنك عودة سوريا بمعدل 15.55% كما في الجدول (11).

BANK	CUSTOMER DEPOSITS & Cash Margins				Market Share
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	82,005,062	94,596,607	106,281,793	64,671,348	18.61%
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	62,976,928	66,619,078	84,930,438	60,346,104	17.36%
BANK AUDI SYRIA	52,034,391	67,102,176	84,380,628	54,051,972	15.55%
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	41,162,209	55,578,454	63,458,287	46,651,198	13.42%
BYBLOS BANK SYRIA SA	20,847,444	27,537,319	34,828,931	37,648,085	10.83%
ARAB BANK SYRIA	26,838,963	27,088,988	36,729,972	29,386,063	8.46%
SYRIA GULF BANK	3,290,940	9,150,600	11,986,877	14,462,146	4.16%
Fransabank Syria	0	7,108,713	13,325,626	13,416,999	3.86%
Bank of Jordan – Syria	191,947	4,776,594	9,322,481	11,213,733	3.23%
Al-sharq Bank	0	2,344,507	5,885,483	10,371,411	2.98%
Qatar National Bank	0	117,114	4,465,114	5,311,208	1.53%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>744,159,091</b>	<b>850,115,703</b>	<b>455,595,630</b>	<b>347,530,265</b>	<b>100.00%</b>

الجدول (11)

3. إجمالي القروض والسلف للعملاء: نلاحظ من جدول (12) في نهاية عام 2011 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الرابعة بمعدل 11.91% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 16.77% والثانية بنك عودة سوريا بمعدل 14.96% والثالثة المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 14.19%.

BANK	Gross Loans and advances to customers
------	---------------------------------------

	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	Market Share
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	27,187,943	28,813,479	37,857,407	34,916,646	16.77%
BANK AUDI SYRIA	19,417,109	26,248,582	39,794,082	31,144,524	14.96%
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	19,039,170	27,163,127	33,155,394	29,541,668	14.19%
BYBLOS BANK SYRIA SA	10,631,925	16,424,986	22,573,468	24,797,780	11.91%
ARAB BANK SYRIA	12,253,684	17,309,067	23,411,440	23,587,055	11.33%
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	18,253,281	19,548,464	30,537,505	22,155,834	10.64%
SYRIA GULF BANK	4,162,292	4,578,910	7,593,889	12,897,260	6.20%
Fransabank Syria	0	2,358,129	8,745,589	11,950,119	5.74%
Bank of Jordan – Syria	19,130	4,187,478	8,849,403	10,881,191	5.23%
Al-Sharq Bank	0	1,429,336	3,661,849	3,172,921	1.52%
Qatar National Bank	0	0	6,090,693	3,128,503	1.50%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>293,363,771</b>	<b>148,061,559</b>	<b>222,270,719</b>	<b>208,173,502</b>	<b>100.00%</b>

#### الجدول (12)

4. حقوق المساهمين: في نهاية عام 2011 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الخامسة بمعدل 9.69% كما هو مبين في الجدول (13) وحاز على المرتبة الأولى بنك قطر الوطني-سورية بمعدل 23.20% والثانية المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 11.57% والثالثة بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 10.37%.

BANK	SHAREHOLDERS' EQUITY				Market Share
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	
Qatar National Bank	0	4,711,878	14,525,340	15,703,647	23.20%
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	4,210,537	4,760,323	7,319,297	7,828,314	11.57%
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	3,863,040	4,406,800	5,073,796	7,020,905	10.37%
BANK AUDI SYRIA	3,066,728	6,129,618	6,863,688	6,967,586	10.30%
BYBLOS BANK SYRIA SA	2,121,725	2,301,624	4,388,563	6,559,259	9.69%
ARAB BANK SYRIA	3,303,300	3,331,070	3,634,553	5,942,995	8.78%
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	3,805,834	4,395,426	5,116,253	5,646,208	8.34%
Fransabank Syria	1,653,122	1,532,950	1,527,772	4,037,132	5.97%
Bank of Jordan – Syria	1,501,259	2,842,152	2,859,755	2,963,718	4.38%
SYRIA GULF BANK	2,668,343	2,673,129	2,469,718	2,726,997	4.03%
Al-sharq Bank	2,459,962	2,354,927	2,235,167	2,280,135	3.37%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>240,793,016</b>	<b>39,439,897</b>	<b>56,013,901</b>	<b>67,676,895</b>	<b>100.00%</b>

#### الجدول (13)

5. صافي الدخل: في نهاية عام 2011 حاز بنك بيبيلوس المرتبة السابعة كما هو مبين في جدول (14) وحاز على المرتبة الأولى بنك قطر الوطني-سورية والثانية المصرف الدولي للتجارة والتمويل والثالثة بنك بيمو السعودي الفرنسي.

BANK	Net Income			
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Qatar National Bank	0	(288,122)	(93,163)	1,178,307
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	583,493	849,786	914,474	1,009,017
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	732,006	661,204	667,803	659,504
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	646,948	635,976	712,548	570,491
ARAB BANK SYRIA	270,487	183,445	401,664	460,442
SYRIA GULF BANK	(158,559)	1,986	(202,756)	257,893
BYBLOS BANK SYRIA SA	196,603	176,808	231,123	169,292
Fransabank Syria	(96,878)	(129,995)	5,230	150,373

BANK AUDI SYRIA	365,602	624,544	681,629	114,397
Bank of Jordan – Syria	1,259	(159,108)	17,603	103,963
Al-sharq Bank	(40,038)	(110,969)	(112,819)	48,861

#### الجدول (14)

6. الدخل التشغيلي (باستثناء إعادة تقييم أسعار الصرف والمخصصات): نلاحظ من الجدول (15) في نهاية عام 2011 حاز بنك بيبيلوس المرتبة السادسة وحاز على المرتبة الأولى بنك عودة سوريا والثانية المصرف الدولي للتجارة والتمويل والثالثة بنك بيمو السعودي الفرنسي.

BANK	Operating Income (excluding FX Reval and Provisions)			
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
BANK AUDI SYRIA	665,584	876,980	1,038,214	1,444,424
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	967,828	1,325,072	1,244,680	1,366,188
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	1,160,943	1,374,334	1,233,541	1,349,577
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	1,093,032	943,169	945,230	1,181,065
ARAB BANK SYRIA	405,403	437,421	598,998	751,641
BYBLOS BANK SYRIA SA	363,036	338,204	305,592	432,090
SYRIA GULF BANK	(53,500)	65,928	(199,724)	128,079
Fransabank Syria	(76,595)	(159,673)	(10,844)	69,843
Bank of Jordan – Syria	66,684	(143,220)	5,142	(36,185)
Al-sharq Bank	(57,414)	(112,042)	(189,430)	(129,446)
Qatar National Bank	0	(272,667)	(297,165)	(306,823)

#### الجدول (15)

7. وبحساب نسبة العائد على حقوق المساهمين نلاحظ في نهاية عام 2011 كما هو مبين في الجدول (16) حاز بنك بيبيلوس المرتبة التاسعة بمعدل 3.09% وحاز على المرتبة الأولى المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 13.32% والثانية بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 10.91% والثالثة بنك سورية والمهجر بمعدل 10.60%.

انما عند حساب نسبة العائد على حقوق الملكية وتخفيض من صافي الدخل باستثناء إعادة تقييم أسعار الصرف في نهاية عام 2011 حاز بنك بيبيلوس على المرتبة السادسة بمعدل -7.89% والسبب بلغ صافي الدخل 169,292,440 ليرة سورية اما الأرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي بلغ 601,314,181 ليرة سورية وحاز على المرتبة الأولى المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 8.49% والثانية بنك سورية والمهجر بمعدل 3.46% والثالثة بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 4.55%.

BANK	ROAE			
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	14.43%	18.95%	15.14%	13.32%
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	23.74%	15.99%	14.09%	10.91%
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	17.95%	15.51%	14.98%	10.60%
SYRIA GULF BANK	-5.77%	0.07%	-7.88%	9.93%
ARAB BANK SYRIA	10.98%	5.53%	11.53%	9.62%
Qatar National Bank	0.00%	-12.23%	-0.97%	7.80%
Fransabank Syria	-11.72%	-8.16%	0.34%	5.40%

Bank of Jordan – Syria	0.17%	-7.33%	0.62%	3.57%
BYBLOS BANK SYRIA SA	9.75%	7.99%	6.91%	3.09%
Al-sharq Bank	-3.26%	-4.61%	-4.92%	2.16%
BANK AUDI SYRIA	12.44%	13.58%	10.49%	1.65%

### الجدول (16)

8. وبحساب نسبة العائد على اجمالي الموجودات نلاحظ في نهاية عام 2011 كما هو مبين في الجدول (17) حاز بنك بيبيلوس المرتبة العاشرة بمعدل 0.38% وحاز على المرتبة الأولى بنك قطر الوطني- سورية بمعدل 5.20% والثانية المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 1.44% والثالثة بنك سوريا والخليج بمعدل 1.35%.

انما عند حساب نسبة العائد على اجمالي الموجودات وتخفيض منها صافي الدخل باستثناء إعادة تقييم أسعار الصرف في نهاية عام 2011 حاز بنك بيبيلوس على المرتبة السابعة بمعدل -0.97% وحاز على المرتبة الأولى المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 0.92% والثانية بنك سوريا والخليج بمعدل 0.31% والثالثة بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 0.29%.

BANK	ROAA			
	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Qatar National Bank	0.00%	-10.18%	-0.64%	5.20%
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	1.15%	1.41%	1.24%	1.44%
SYRIA GULF BANK	-2.53%	0.02%	-1.45%	1.35%
ARAB BANK SYRIA	1.01%	0.55%	1.06%	1.17%
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	0.99%	0.90%	0.86%	0.71%
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	0.86%	0.69%	0.62%	0.69%
Bank of Jordan – Syria	0.15%	-2.85%	0.14%	0.61%
Fransabank Syria	-9.42%	-1.67%	0.03%	0.55%
Al-sharq Bank	-2.61%	-2.74%	-1.59%	0.39%
BYBLOS BANK SYRIA SA	0.90%	0.60%	0.61%	0.38%
BANK AUDI SYRIA	0.77%	0.93%	0.81%	0.15%

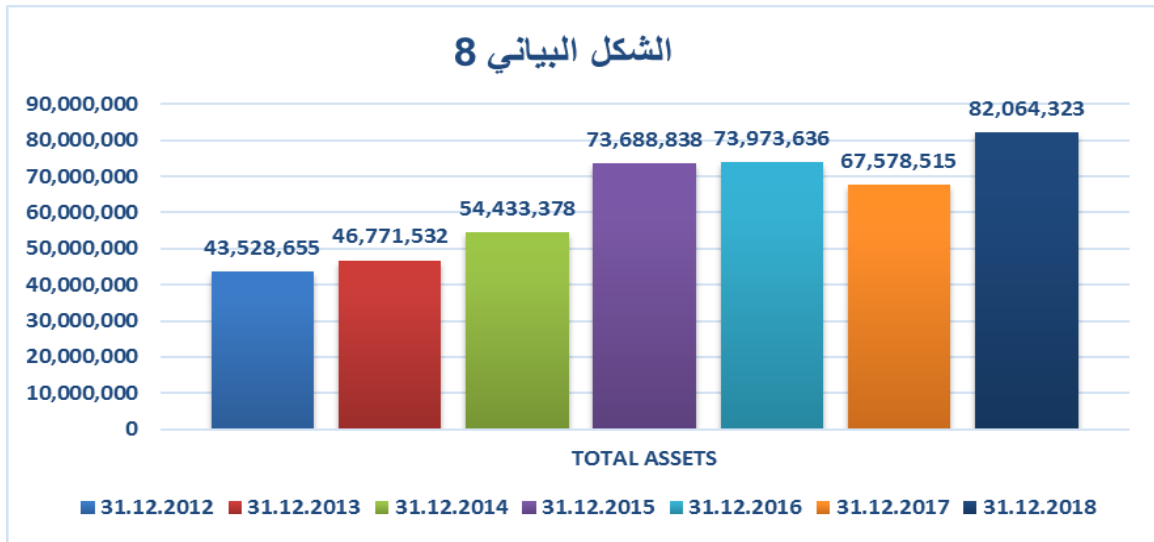
### الجدول (17)

ان الوضع الاقتصادي في سوريا ما قبل عام 2011 كان في وضع ازدهار وبدأت المصارف السورية بتعزيز وضعها المالي وكما لوحظ من القوائم المالية كانت منافسة قوية بين البنوك ولكن بنك بيبيلوس سوريا كان يعتبر من البنوك المنافسة في قطاع الشركات تطبيقا لسياسته وبما انا قطاع الشركات في سوريا في حالة ازدهار وتطوير اما باقي البنوك كانت تتجه بخلاف بنك بيبيلوس لاستهداف لباقي القطاعات، وتبين لنا انه كان يعتبر منافسا جيدا مع باقي القطاع قبل عام 2011 وفي حالة تزايد مستمر عبرا السنين لتطوير وزيادة محفظته المالية والمحافظة عليها.

### 2.1.3 الفترة الثانية: بعد العام 2011

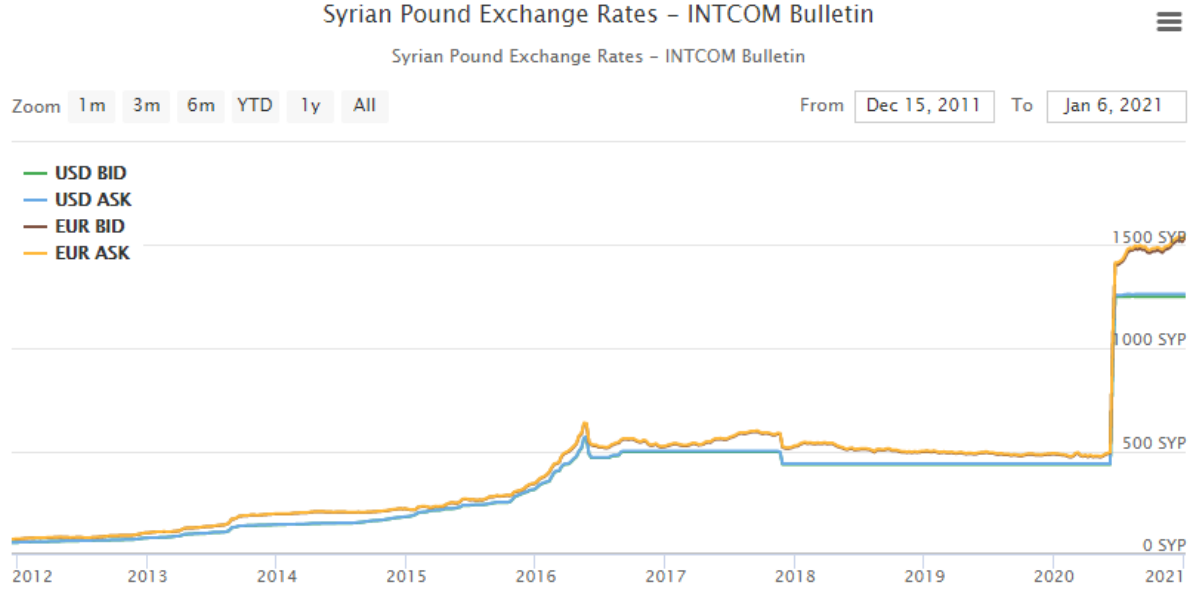
#### 1.2.1.3 قائمة بيان المركز المالي بين الأعوام 2012 ولغاية 2018:

- ❖ نلاحظ من الجدول (18) بلغت الأرصدة لدى المصارف في نهاية العام 2012 مبلغ 5.7 مليار ليرة سورية مقابل استمرت بالتزايد الى 38 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2016 وانخفض الى 27 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2017 ولكن في نهاية العام 2018 عادة لتزايد الى 30 مليار ليرة سورية.
- ❖ وقد شكلت نسبة الارصدة لدى المصارف من اجمالي الموجودات 13.18% في نهاية العام 2012 مقارنة مع 36.57% في نهاية العام 2018، وبالتالي نلاحظ بارتفاع نسبة الأرصدة لدى المصارف من اجمالي الموجودات مقارنة مع السنوات الأخرى بين 2012 و2018 ولكن نلاحظ تحقق في نهاية العام 2016 نسبة الأعلى 51.81%، مع انا اجمالي الموجودات فقد بلغ 43 مليار في نهاية 2012 وصلت الى 73 مليار ليرة سورية في نهاية 2016 واستمر بالتزايد لنهاية 2018 ليصل الى 82 مليار ليرة سورية كما هو مبين في الشكل البياني (8).





❖ كما يبين في شكل البياني (9) لتقلبات سعر الصرف المنشورة على صفحة الرسمية لمصرف سورية المركزي نلاحظ اننا في نهاية عام 2015 بلغ سعر الدولار 312 وبدأ بالارتفاع وبلغ 497 في نهاية العام 2016، وهذا يدل لارتفاع نسبة الأرصدة لدى المصارف في بنك بيبيلوس لوجود حسابات لدى المصارف الخارجية بالعملة الأجنبية.



### الشكل البياني (9)

❖ اما التسهيلات الائتمانية مباشرة (بالصافي) فقد بلغ 17 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2012 مقابل 23 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2018، وكما نلاحظ من جدول (18) اننا في نهاية 2012 انخفضت التسهيلات الائتمانية ومع بداية الازمة السورية بدأ بنك بيبيلوس بتشكيله مخصصات عالية لتحوط من المخاطر وبلغت 3,356,496,755 ليرة سورية في نهاية العام 2012 مقابل 245,280,667 ليرة سورية في نهاية العام 2011 وفي نهاية العام 2016 نتيجة لارتفاع أسعار الصرف المفاجئ وتعثر الزبائن عن سداد بلغ اعلى مخصص 11,619,234,206 ليرة سورية.

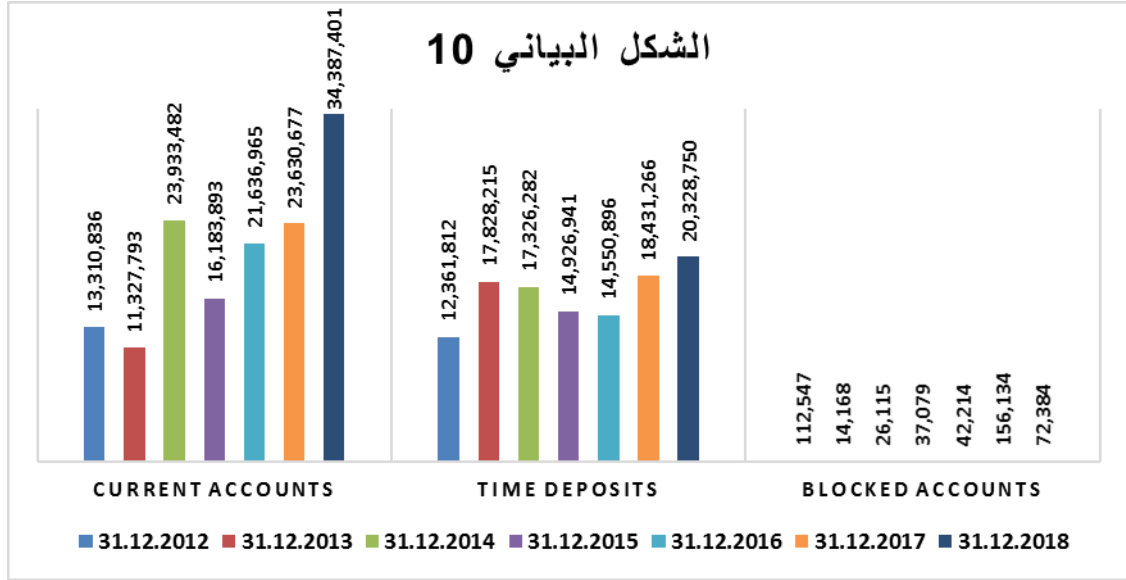
❖ وقد شكلت نسبة التسهيلات الائتمانية من اجمالي الموجودات 39.17% في نهاية العام 2012 مقارنة مع 29.23% في نهاية 2018، وبالتالي نلاحظ من الجدول (19) انخفاض نسبة التسهيلات لدى المصارف من اجمالي الموجودات مقارنة مع السنوات الأخرى بين 2012 و2018.

ASSETS & LIABILITIES STRUCTURE & LIQUIDITY	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
Interest Earning Assets / Total Assets	92.81%	90.40%	91.26%	92.13%	89.84%	90.88%	91.82%
Net Loans & advances to customers / Total Assets	39.17%	25.24%	22.73%	22.42%	16.65%	22.07%	29.23%
Net Loans & advances to customers / Customer Deposits	66.12%	40.48%	29.97%	53.05%	33.99%	35.33%	43.79%
Due from Banks & Parents Co / Total Assets	13.18%	28.65%	27.22%	50.82%	51.81%	40.54%	36.57%
Due from Banks & Parent Co / Customer Deposits	22.26%	45.94%	35.89%	120.22%	105.79%	64.90%	54.78%
Total Liquid Assets / Total Assets	53.64%	65.15%	68.53%	69.70%	73.19%	68.81%	62.58%
Due to Banks / Total Assets	5.27%	11.28%	4.21%	29.96%	7.60%	1.27%	0.68%
Net placements with Banks / Customer Deposits	81.65%	86.37%	84.80%	94.02%	133.91%	108.12%	92.73%
Investment in financial instruments / Total Assets	5.09%	4.81%	3.76%	2.29%	0.00%	0.00%	0.00%
Investment in financial instruments / Customer Deposits	8.59%	7.71%	4.96%	5.41%	0.00%	0.00%	0.00%
Customer Deposits / Total Assets	59.24%	62.37%	75.85%	42.27%	48.98%	62.47%	66.76%
Shareholders Equity / Total Assets	14.84%	14.83%	14.71%	19.63%	28.90%	33.06%	28.73%

### الجدول (19)

- ❖ كما شكلت نسبة أصول أرباح الفوائد على إجمالي الموجودات 92.81% في نهاية 2012 مقابل 91.82% في نهاية 2018، مما نلاحظ نسبة إجمالي السيولة على إجمالي الموجودات 53.64% في نهاية 2012 مقابل 62.58% في نهاية 2018 استمرت بالتزايد من 2012 لغاية 2016، بالمقابل فرض المصرف سورية المركزي على البنوك بالاحتفاظ باحتياطي إلزامي لدى المصرف سورية المركزي على شكل ودائع من دون فوائد وذلك بالاستناد على قرار الصادر من رئاسة الوزراء رقم 5938 بتاريخ 2 أيار 2011 والذي يمثل 5% من متوسط ودائع العملاء.
- ❖ كما شكلت نسبة الاستثمار في الأدوات المالية على إجمالي الأصول 5.09% في نهاية 2011 مقابل 0% في نهاية العام 2016 وذلك لاستحقاق آخر سند من المصارف الخارجية والسند LLOYDS TSB وهو بنك تجزئة وتجارة بريطاني استحق بتاريخ 21 كانون الثاني 2016 بقيمة اسمية 5,000,000 دولار أمريكي.
- ❖ بلغت ودائع المصارف في نهاية العام 2012 مبلغ 2.2 مليار ليرة سورية مقابل تزايدها 22 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2015 وعادة وانخفضت الى 556 مليون ليرة سورية في نهاية العام 2018، وضمن الودائع المصارف الخارجية (المؤسسة الام) في نهاية العام 2015 مبلغ 13 مليار ليرة سورية ذات استحقاق أصلي خلال ثلاث أشهر أو أقل وكان السبب الرئيسي لزيادة معدل الودائع لدى المصارف الخارجية في نهاية عام 2015 كما نلاحظ من الجدول (20). وقد شكلت نسبة ودائع المصارف من إجمالي الموجودات 5.27% في نهاية العام 2012 مقابل 0.68% في نهاية العام 2018 وبالتالي نلاحظ نسبة صافي الودائع لدى البنوك على ودائع العملاء قد بلغت 81.65% في نهاية 2012 استمرت بانخفاض 92.73% في نهاية 2018.

❖ اما ودائع العملاء فقد بلغ 25 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2012 نلاحظ من الشكل البياني (10) ومنها (13 مليار ليرة سورية حسابات جارية وتحت الطلب و12 مليار ليرة سورية ودائع لأجل وخاضعة لإشعار و112 مليون ليرة سورية ودائع مجمدة) ومقابل تزايدها 54 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2018 وقد شكلت نسبة ودائع العملاء على إجمالي الموجودات 59.24% في نهاية العام 2012 مقارنة مع 66.76% في نهاية 2018 وكان اعلى معدل في نهاية العام 2014 بنسبة 75.85%.

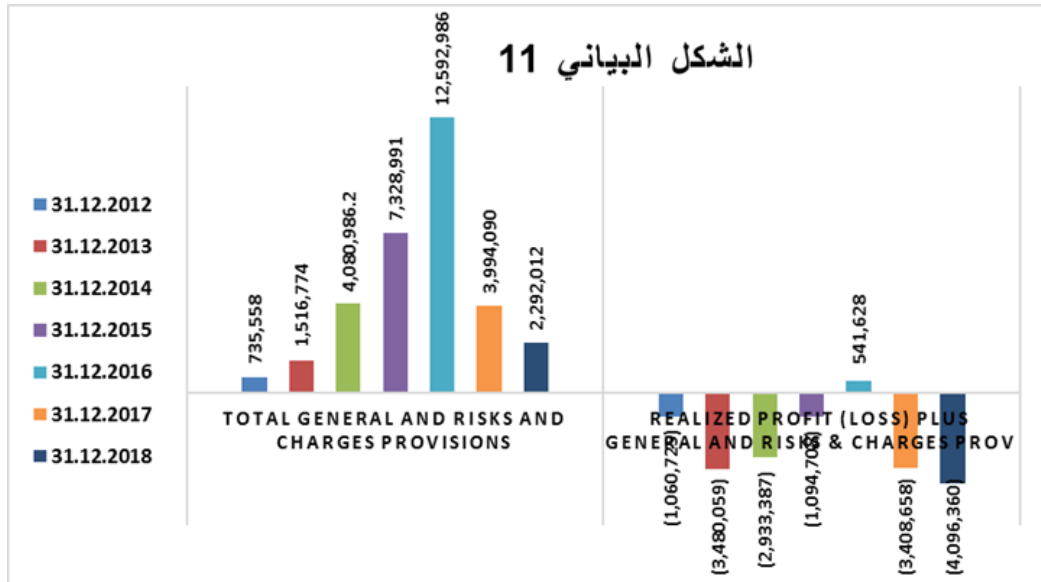


❖ وبلغت حقوق المساهمين في نهاية 2012 مبلغ 6 مليار ليرة سورية مقابل 23 مليار ليرة سورية في نهاية 2018، كما نلاحظ في الجدول (20) حافظ بنك بيلوس على رأسمال المكتتب بمقداره 6,120,000,000.00 ليرة سورية ولنهاية الفترة المقارن بها لغاية العام 2018 وكان السبب الرئيسي لزيادة مبلغ حقوق المساهمين الأرباح المدورة غير محققة. وقد شكلت نسبة حقوق المساهمين على إجمالي الموجودات 14.84% في نهاية العام 2012 بالمقابل استمرت بالتزايد 28.73% في نهاية العام 2018.

❖ وخلال الازمة ازدادت نسبة التحوط من تقلبات أسعار الصرف وبلغ أكبر نسبة تحوط في نهاية عام 2016 وبلغت 12 مليار ليرة سورية المخصصات المتنوعة 8,257,511,971 ليرة سورية مضاف لها مخصص تدني لمحفظه التسهيلات الائتمانية المباشرة (على أساس المحفظه) 4,335,474,182 ليرة سورية كما هو مبين في الجدول (21). وبلغ الربح (الخسارة) المحققة بالإضافة للمجموع العام والمخاطر ومخصصات الرسوم 541,628,452 ليرة سورية في نهاية العام 2016 مقابل انخفاضه في نهاية باقي الأعوام الأخرى كما يبين الشكل البياني (11) وذلك لان لا يوجد أرباح متراكمة محققة وانما كانت خسائر وكان سبب الأساسي هو بناءً على تعليمات مصرف سورية المركزي وقرار مجلس النقد والتسليف رقم 362/م/ن/ب 1 لعام 2007 والتعميم رقم 952/100 بتاريخ 12 شباط 2009، يتم فصل الأرباح المدورة لفروقات القطع غير المحققة

وغير القابلة للتوزيع الناتجة عن اعادة تقييم مركز القطع البنوي من حساب الخسائر المتراكمة المحققة، وعليه فإنه لا يوجد أرباح مدورة قابلة للتوزيع في تاريخ البيانات المالية.

	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
<b>Total General and Risks and Charges Provisions</b>	735,558	1,516,774	4,080,986	7,328,991	12,592,986	3,994,090	2,292,012
<b>Realized profit (loss) plus General and Risks &amp; Charges Prov</b>	(1,060,725)	(3,480,059)	(2,933,387)	(1,094,708)	541,628	(3,408,658)	(4,096,360)



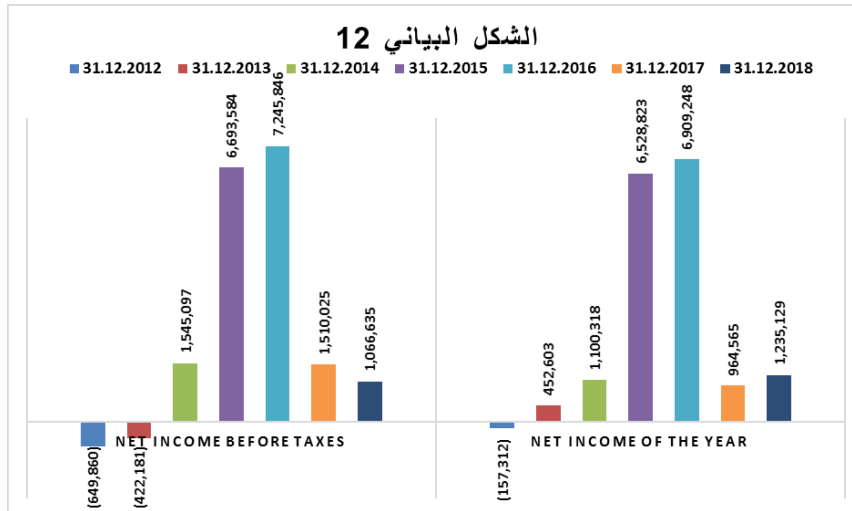
**الجدول (21)**

❖ وبناءً على تعميم مصرف سورية المركزي رقم 1453/16/ص تاريخ 25 شباط 2018 والتعميم رقم 2591/16/ص تاريخ 9 نيسان 2018 والذي ألزم المصارف بالتأكد من صحة احتساب مبالغ فروقات التقييم لمركز القطع (التشغيلي والبنوي) و المون المشكلة مقابل تقلب أسعار القطع ومعالجة الأخطاء الواردة بأثر رجعي وعكس القيود الناتجة في البيانات المالية، مما نتج عنها فروقات إعادة تقييم عن قرارات مجلس النقد والتسليف رقم (261 / م ن / ب 4) تاريخ 26 شباط 2007 و(309/ل أ) تاريخ 6 آذار 2016 والتي أدت الى أرباح غير محققة في القطع البنوي حيث تم تحويل مبلغ 7,424,694 ليرة سورية من الخسائر المتراكمة المحققة إلى الأرباح المدورة غير المحققة.

### 2.2.1.3 قائمة بيان الدخل بين الأعوام 2012 ولغاية 2018:

ان في نهاية العام 2012 كان صافي دخل قبل الضريبة سالباً (649,860,939) ليرة سورية، كما بلغت اعلى معدل 7,245,846,135 ليرة سورية في نهاية عام 2016 وبلغت 1,066,635,101 ليرة سورية في نهاية العام 2018 كما في الشكل البياني (12) الخسارة بنك بيبيلوس في 2012- 2013 ومن بعد نهاية العام 2014 استعاد البنك أرباحه لنهاية العام 2018. في نهاية العام 2017 بلغت اعلى المصاريف الإدارية والعمومية 2,160,379,996 ليرة سورية، واستعادة بنك بيبيلوس في نهاية 2015 مصروف مخصص الخسائر الائتمانية 983,045,729 ليرة سورية وحتى نهاية العام 2018 بقية يستعيد من المصاريف الخسائر الائتمانية بما معنى استرد من الديون لأفراد والجماعي يعني (الشركات) المتعثرة عن السداد. كما يمكن الاطلاع على الأرقام من الجدول (22)

❖ ولكن نلاحظ من الجدول (23) ان صافي الدخل باستثناء أرباح غير المحققة عن تقييم مركز القطع البنيوي استمرت بالانخفاض لنهاية عام 2016 وحقق اعلى معدل أرباح في نهاية العام 2017 واختلف معدل الدخل التشغيلي (باستثناء المكاسب والمخصصات غير المحققة) بين انخفاض



وتزايد بين الأعوام السبعة وحقق اعلى معدل في نهاية العام 2015، وأيضا تفاوت صافي دخل الفوائد ناقصاً المصاريف التشغيلية والاستهلاك بين انخفاض وزيادة بين الأعوام السبعة وحقق اعلى معدل صافي دخل في نهاية العام 2018.

	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Net Income excluding Unrealized Gain on Structural	(1,496,638)	(3,332,918)	(2,017,540)	(1,409,325)	(3,627,660)	5,947,126	1,235,129
Operating Income (excluding Unrealized Gain and Provisions)	676,062	(79,709)	109,837	822,623	(52,529)	(662,247)	(616,949)
Net Interest Income Less Operating Expenses & Depr.	225,142	(596,372)	(290,033)	99,540	(471,661)	(873,797)	1,850,881

الجدول (23)

### 3.2.1.3 النسب المالية الرئيسية:

KEY FINANCIAL RATIOS	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.17	31.12.18
Cost to income ratio <sup>1</sup>	28.52%	21.38%	21.62%	11.89%	14.80%	-65.84%	103.00%
Cost to income ratio <sup>2</sup>	54.85%	111.75%	91.32%	59.62%	104.69%	143.25%	103.00%
Yield on Interest Earning Assets	6.05%	3.99%	3.94%	4.06%	3.28%	3.97%	4.47%
Yield on Due from Banks (including CBOS, HO and financial instruments)	0.16%	0.02%	0.00%	0.01%	0.16%	0.60%	1.59%
Yield on Loans & Advances to Customers	11.67%	9.01%	9.52%	10.29%	8.63%	8.78%	8.22%
Yield on Loans & Advances to Customers (Without NPL)	14.64%	16.82%	18.63%	17.67%	15.12%	15.77%	14.01%
Cost of Interest-Bearing Liabilities	4.93%	4.70%	4.19%	3.39%	2.85%	4.05%	4.35%
Cost of Due to Banks (+HO)	4.04%	7.93%	4.77%	2.83%	2.83%	18.95%	0.00%
Cost of Customer Deposits	4.98%	4.27%	4.12%	3.58%	2.86%	3.75%	4.41%
Net Interest Rate Spread (Yield – Cost)	1.11%	-0.71%	-0.24%	0.67%	0.43%	-0.08%	0.12%
Net Interest Rate Margin (Net Int Inc / Int Earning Assets)	2.28%	0.84%	1.03%	1.75%	1.61%	1.74%	1.94%
Return on average equity (ROAE) <sup>1</sup>	-2.42%	6.76%	14.73%	58.10%	38.55%	4.32%	5.38%
Return on average equity (ROAE) <sup>2</sup>	-22.99%	-49.76%	-27.01%	-12.54%	-20.24%	26.62%	5.38%
Return on average assets (ROAA) <sup>1</sup>	-0.35%	1.00%	2.17%	10.19%	9.36%	1.43%	1.65%
Return on average assets (ROAA) <sup>2</sup>	-3.33%	-7.38%	-3.99%	-2.20%	-4.91%	8.80%	1.65%
Interest Income / Average Assets	6.01%	4.26%	4.51%	4.64%	3.71%	4.65%	5.16%
Interest Expense / Average Assets	3.74%	3.36%	3.34%	2.64%	1.89%	2.61%	2.91%
Net Interest Income / Average Assets	2.27%	0.90%	1.17%	2.00%	1.82%	2.03%	2.25%
Net Fees & Commissions / Average Assets	0.45%	0.57%	0.56%	0.66%	0.38%	0.24%	0.32%
Net Financial Income / Average Assets <sup>1</sup>	3.40%	8.71%	6.34%	12.82%	14.42%	-7.35%	0.03%
Net Financial Income / Average Assets <sup>2</sup>	0.42%	0.32%	0.18%	0.42%	0.15%	0.02%	0.03%
Other Operating Income / Average Assets	0.09%	0.19%	0.00%	0.00%	0.00%	0.03%	0.01%
Net Operating Income <sup>1</sup> / Average Assets	0.64%	1.50%	4.76%	17.01%	17.66%	-4.63%	4.09%
Net Operating Income <sup>2</sup> / Average Assets	-2.33%	-6.89%	-1.40%	4.62%	3.39%	2.75%	4.09%
Operating Expenses / Average Assets	1.77%	2.22%	1.74%	1.84%	2.46%	3.33%	2.68%
Other Expenses / Average Assets	0.32%	0.21%	-0.04%	4.72%	5.39%	-10.19%	-0.02%
Income Tax Expense / Average Assets	-1.09%	-1.94%	0.88%	0.26%	0.46%	0.81%	-0.23%
Net Interest Income / Net Operating Income <sup>1</sup>	353.01%	59.90%	24.63%	11.73%	10.31%	-43.93%	54.91%
Net Interest Income / Net Operating Income <sup>2</sup>	-97.20%	-13.00%	-83.44%	43.19%	53.69%	74.03%	54.91%
Net Non-Interest Income / Net Operating Income <sup>1</sup>	697.91%	720.46%	245.05%	179.23%	183.79%	253.73%	108.54%
Net Non-Interest Income / Net Operating Income <sup>2</sup>	-40.92%	-15.79%	-52.62%	23.61%	15.59%	10.52%	8.84%
Current Account / Total customers deposits	51.62%	38.83%	57.97%	51.96%	59.72%	55.97%	62.76%
Operating Expenses / Total customers deposits	2.59%	3.64%	2.51%	3.26%	5.39%	5.32%	4.14%
Specific Provision / Loans & Advances to Customer	14.19%	33.07%	25.87%	22.06%	24.24%	20.42%	17.07%
Total Provision / Loans & Advances to Customer	16.04%	37.22%	41.03%	34.69%	38.66%	32.55%	22.30%
Specific Provisions / Non-Performing Loans	36.28%	61.74%	57.48%	56.45%	51.65%	46.08%	43.79%
Total Provisions / Non-Performing Loans	41.01%	69.51%	91.17%	88.78%	82.39%	73.46%	57.23%
Non-Performing Loans / Total Loans	39.12%	53.55%	45.00%	39.07%	46.92%	44.31%	38.97%

(1) including the unrealized gain (loss) of structural FX position / يتضمن أرباح (الخسارة) غير محققة ناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي.

(2)excluding the unrealized gain (loss) of structural FX position / باستثناء أرباح (الخسارة) غير محققة ناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي.

### الجدول (24)

- ❖ لتحليل الوضع المالي لبنك بيبيلوس تم وضع بعض النسب المالي ليوضح سلوكية بنك بيبيلوس بين الأعوام 2012-2018 من خلال تحليل قوائمه المالية، كما نلاحظ من الجدول (24) بلغت نسبة التكلفة إلى الدخل 28.52% في نهاية العام 2012 بالمقابل ستمرت بالانخفاض وبلغت -65.84% في نهاية العام 2017 وعادة وارتفعت ارتفاعاً كبيراً وبلغت 103% في نهاية العام 2018، مما يعني انخفاض نسبة التكلفة إلى الدخل أن المصرف يدير تكاليفها بشكل جيد وليست زيادة في الإنفاق لتوليد الإيرادات اما في نهاية العام 2018 تشير نسبة التكلفة العالية إلى الدخل إلى أن الشركة ليست فعالة كما هو الحال في التحكم في التكاليف.
- ❖ العائد على ربح الأصول هو نسبة الملاءة المالية الشائعة التي تقارن دخل الفوائد لمؤسسة مالية بأصولها المكتسبة. يشير العائد على ربح الأصول إلى مدى جودة أداء الأصول من خلال النظر في مقدار الدخل الذي تجلبه، وبلغت 6.05% في نهاية العام 2012 بمقابل 4.47% في نهاية العام 2018. مما يعني أن في العام 2012 كان اعلى عائد على ربح الأصول وهو مؤشر على أن المصرف يجلب قدرًا كبيرًا من الدخل من القروض والاستثمارات التي تقوم بها. غالبًا ما يكون هذا نتيجة السياسات الجيدة، مثل ضمان تسعير القروض بشكل مناسب، وإدارة الاستثمارات بشكل صحيح.
- ❖ كما نلاحظ ان تكلفة الفوائد المدينة التي تتحملها المطالبين بلغت بنسبة 4.93% في نهاية 2012 وبلغت 4.35% في نهاية 2018 وبلغت اقل معدل تكلفة 2.85% في نهاية العام 2016.
- ❖ فرق سعر الفائدة الصافي (العائد – التكلفة) هو العائد على الأصول التي تدر الفوائد مطروح منها الفوائد المدينة التي تتحملها المطالبين بمعنى الفرق بين سعر الفائدة الذي يدفعه البنك للمودعين ونسبة الفائدة التي يتلقاها من القروض للمستهلكين، فقد بلغت 1.11% في نهاية عام 2012 يدل ذلك انه اعلى معدل مقابل انخفاضها -0.71% في نهاية عام 2013 يدل انه يدفع فوائد للمودعين أكثر من الفوائد التي يتلقاها من القروض وارتفعت 0.67% في نهاية العام 2015 وعادة وانخفضت إلى 0.12% في نهاية العام 2018.
- ❖ كما نلاحظ هامش معدل صافي الفائدة (صافي أرباح الشركة / نسبة أرباح الأصول) هو مقياس الربحية الذي يقيس مقدار ما يكسبه البنك من الفائدة مقارنةً بالمبلغ الذي يدفعه للمستهلكين، نلاحظ انه بلغت 2.28% في نهاية 2012 وكان اعلى معدل يصل له البنك مقابل انخفاضها 0.84% في نهاية عام 2013 بالمقابل استمرت بالتزايد 1.94% حتى نهاية العام 2018.
- ❖ كما ان معدل العائد على حقوق المساهمين يقيس نسبة ربح المصرف إلى مجموع حقوق المساهمين فيها فقد بلغت -2.42% في نهاية العام 2012 مقابل تزايدها إلى اعلى معدل 58.10% في نهاية العام 2015 وعاد وانخفضت إلى 5.38% في نهاية العام 2018، وسبب لزيادة في نهاية عام 2015 هي ارتفاع نسبة ربح السنة. وفي حال خفضنا من صافي دخل أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي والتي تعتبر بالغير محققة والوهمية فقد بلغت -22.99% في نهاية عام 2012 وكما نلاحظ من الجدول (22) سبب اكبر خسارة للبنك وقد بلغت -49.76% في نهاية 2013 والدليل على ذلك ان مبلغ صافي دخل 452 مليون ليرة سورية أصغر من أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي 3 مليارات ليرة سورية مقابل استمرار انخفاضها وعاد المصرف إلى وضعه الطبيعي في نهاية العام 2017 فقد بلغت اعلى معدل 26.62% ولكن السبب هو أرباح (خسائر) تقييم مركز القطع البنوي 4 مليار ليرة سورية.
- ❖ اما معدل العائد على الموجودات يقيس نسبة ربح المصرف إلى مجموع متوسط إجمالي الموجودات فيها فقد بلغت -0.35% في نهاية العام 2012 مقابل اعلى معدل 10.19% في نهاية عام 2015 وبعدها استمرت بالانخفاض 1.65% في نهاية العام 2018، وفي حال خفضنا من صافي الدخل أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي فقد بلغت -3.33% في نهاية عام 2012 مقابل اعلى معدل 8.80% لوحظ في نهاية عام 2017.
- ❖ هذا يدل انا بعد خصم من صلفي الدخل الأرباح الغير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي انا أفضل سنة بالأرباح اما على الحقوق الملكية او على الموجودات كانت 2017.

- ❖ بمقارنة بين قائمة الدخل مع متوسط الموجودات نلاحظ من الجدول (24):
- 1. نسبة الفوائد الدائنة على متوسط الموجودات بلغت اعلى نسبة 6.01% في نهاية 2012 وأصغر نسبة 3.71% في نهاية العام 2016.
- 2. نسبة الفوائد المدينة على متوسط الموجودات بلغت اعلى نسبة 3.74% في نهاية 2012 وأصغر نسبة 1.89% في نهاية العام 2016.
- 3. نسبة صافي الدخل المالي باستثناء أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي على متوسط الموجودات بلغت اعلى نسبة 0.42% في نهاية العامين 2012-2015 وأصغر نسبة 0.02% في نهاية العام 2017.
- 4. نسبة صافي الدخل التشغيلي المالي باستثناء أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي على متوسط الموجودات بلغت اعلى نسبة 4.62% في نهاية العام 2015 وأصغر نسبة 6.89% في نهاية العام 2013.
- 5. نسبة مصاريف التشغيلية على متوسط الموجودات بلغت اعلى نسبة 3.33% في نهاية العام 2017 وأصغر نسبة 1.74% في نهاية العام 2014.
- 6. نسبة مصاريف ضريبة الدخل على متوسط الموجودات بلغت اعلى نسبة 0.88% في نهاية العام 2014 وأصغر نسبة 1.94% في نهاية العام 2013.

#### 4.2.1.3 مؤشرات الأداء الرئيسية:

- ❖ ان بنك بيبيلوس بلغ 11 فرعا في نهاية عام 2012 ولكن في نهاية العام 2013 بلغت 8 فروع تم تعليق العمل بثلاثة فروع بفروع حمص وحوش وبلاس في ريف دمشق وفرع شارع الملك فيصل بحلب نتيجة للظروف الاستثنائية التي شهدتها المنطقة في تلك الفترة،
- ❖ كما نلاحظ من جدول (25) عند تقسيم ودائع العملاء على عدد فروع تزايدت من 2012 حتى 2018 مع انه قام بإغلاق ثلاث فروع وانما زاد معدل ودائع العملاء، وبتقسيم المصاريف التشغيلية الأخرى على عدد الفروع نلاحظ تزايد معدل المصاريف وأيضا بتقسيم المصاريف التشغيلية المتضمنة نفقات الموظفين واستهلاك وإطفاء موجودات غير ملموسة ومصاريف تشغيلية أخرى على عدد الفروع نلاحظ تزايدها.

KEY PERFORMANCE INDICATORS	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.17	31.12.18
Number of branches	11	8	8	8	8	8	8
Customer deposits / Branch	2,344,109	3,646,272	5,160,735	3,893,489	4,528,759	5,277,260	6,848,567
Operating Expenses / Branch	22,779	52,186	52,186	60,498	91,320	106,518	87,720
Operating Expenses & Staff & Depr. / Branch	72,327	125,101	110,368	147,402	226,998	280,943	251,067

#### الجدول (25)

- ❖ نلاحظ من الجدول (26) ان سعر اغلاق سهم بنك بيبيلوس بلغ 89 في عام 2012 وبلغ 400 في عام 2018، ما أدى الى تزايد القيمة الدفترية للسهم الواحد (BVPS) خلال السبع أعوام.
- ❖ اما نسبة سعر السهم الى قيمته الدفترية (P/B) استمرت بالتزايد عن الواحد مما يدل على نجاح المصرف في توليد قيمة لمالكها، اما عائد السهم (EPS) استمر بالانخفاض لغاية 2012 وبلغت -2.57 وعاد الى الارتفاع لنهاية العام 2016 وعاد وانخفض لنهاية العام 2018.
- ❖ اما نسبة سعر السهم إلى ربحه (P/E) تقلب خلال سبع اعوام اعلى نسبة كانت في نهاية العام 2017. اما حجم تداول حسب نشرة التداول لسوق دمشق للأوراق المالية نلاحظ انه في نهاية عام 2017 بلغ اعلى ارتفاع.

❖



<b>KEY PERFORMANCE INDICATORS</b>	<b>31.12.12</b>	<b>31.12.13</b>	<b>31.12.14</b>	<b>31.12.15</b>	<b>31.12.16</b>	<b>31.12.17</b>	<b>31.12.18</b>
<b>Share Market Price</b>	89.75	103	103	89.75	103	345.25	400
<b>Book Value Per Share (BVPS)</b>	105.56	113.32	130.82	236.41	349.26	365.02	385.20
<b>Price-To-Book (P/B)</b>	0.85	0.91	0.79	0.38	0.29	0.95	1.04
<b>Earnings Per Share (EPS)</b>	-2.57	7.40	17.98	106.68	112.90	15.76	20.18
<b>Price-to-Earning (P/E) ratio</b>	-34.92	13.93	5.73	0.84	0.91	21.91	19.82
<b>Trading Volume (per year)</b>	5,779	82,418	82,418	5,779	82,418	98,895	96,425

(26) الجدول

### 5.2.1.3 ترتيب البنوك التجارية الخاصة بين الأعوام 2008 ولغاية 2011:

(1) اجمالي الموجودات: في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس المرتبة السابعة بمعدل الحصة السوقية 6.48% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 24.11% والثانية سورية والمهجر بمعدل 13.44% والثالثة المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 12.31%.

BANK	TOTAL ASSETS							
	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	Market Share
BEMO	83,892,287	117,225,048	138,895,470	171,914,630	234,795,068	251,029,299	305,442,124	24.11%
BSO	56,754,214	91,885,560	105,420,202	143,122,289	195,223,577	179,481,912	170,198,557	13.44%
IBTF	57,218,784	65,222,324	69,247,563	86,026,795	124,690,363	139,380,776	155,883,799	12.31%
BANK AUDI SYRIA	49,674,902	54,405,702	64,440,905	81,836,279	105,171,463	111,732,395	120,513,890	9.51%
Fransabank Syria	33,798,545	42,663,367	53,563,536	89,400,761	117,170,991	104,698,833	118,717,555	9.37%
Qatar National Bank	24,130,524	35,475,599	47,900,644	70,116,355	106,954,533	97,734,875	102,059,628	8.06%
BYBLOS BANK SYRIA SA	43,528,655	46,771,532	54,433,378	73,688,838	73,973,636	67,578,515	82,064,323	6.48%
Al-sharq Bank	16,353,368	17,159,128	25,937,967	34,931,650	36,132,796	45,819,950	66,879,599	5.28%
ARAB BANK SYRIA	37,387,266	43,121,535	44,369,472	54,836,480	72,115,846	66,650,960	65,908,021	5.20%
SYRIA GULF BANK	26,083,407	30,196,901	38,069,946	47,628,584	58,522,610	50,325,364	47,542,983	3.75%
Bank of Jordan – Syria	17,109,098	18,153,934	16,783,724	23,540,309	29,600,482	30,163,035	31,438,145	2.48%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>445,931,050</b>	<b>562,280,630</b>	<b>659,062,807</b>	<b>877,042,970</b>	<b>1,154,351,364</b>	<b>1,144,595,914</b>	<b>1,266,648,625</b>	<b>100.00%</b>

#### الجدول (27)

(2) ودائع العملاء والتأمينات النقدية: في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس المرتبة السادسة بمعدل 6.57% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 29.72% والثانية المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 13.43% والثالثة سورية والمهجر 12.82%.

BANK	CUSTOMER DEPOSITS & Cash Margins							
	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	Market Share
BEMO	72,475,326	101,563,010	121,233,925	142,084,891	190,000,363	204,592,539	254,079,366	29.72%
IBTF	41,280,283	52,389,810	56,103,512	63,157,152	83,079,411	106,289,382	114,834,079	13.43%
BSO	49,396,670	62,156,430	71,339,353	85,556,591	110,941,517	90,212,018	109,607,599	12.82%
Fransabank Syria	16,404,441	21,701,322	23,093,940	34,547,813	46,918,500	57,324,590	69,523,148	8.13%
BANK AUDI SYRIA	40,206,162	43,622,125	50,340,434	46,008,502	52,018,444	52,192,445	66,992,643	7.84%
BYBLOS BANK SYRIA SA	26,825,731	30,284,008	42,824,878	32,549,654	37,728,662	49,292,165	56,204,628	6.57%
ARAB BANK SYRIA	30,258,568	35,141,179	34,576,989	39,282,257	45,850,306	42,705,436	51,679,097	6.04%
Al-sharq Bank	12,078,188	13,699,296	19,695,927	23,027,652	17,288,145	28,028,933	49,272,383	5.76%
SYRIA GULF BANK	20,551,035	26,808,634	32,207,325	36,969,591	41,774,828	16,908,841	36,539,296	4.27%
Qatar National Bank	4,987,752	6,460,812	8,850,299	10,411,121	14,857,476	39,821,687	24,474,624	2.86%
Bank of Jordan – Syria	11,421,106	13,281,591	11,790,179	9,893,835	10,912,393	19,991,629	21,751,551	2.54%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>325,885,260</b>	<b>407,108,216</b>	<b>472,056,763</b>	<b>523,489,057</b>	<b>651,370,046</b>	<b>707,359,665</b>	<b>854,958,413</b>	<b>100.00%</b>

#### الجدول (28)

(3) إجمالي القروض والسلف للعملاء: في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الثانية بمعدل 12.12% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 25.43% والثالثة بنك العربي بمعدل 11.29%.

BANK	Gross Loans and advances to customers							Market Share
	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	
BEMO	30,524,694	30,673,577	35,612,312	46,160,539	45,195,194	54,296,595	89,005,359	25.43%
BYBLOS BANK SYRIA SA	20,921,408	21,687,566	26,200,108	31,465,251	30,052,771	32,591,239	42,412,128	12.12%
ARAB BANK SYRIA	20,945,622	23,270,738	25,726,777	32,017,102	39,937,347	36,298,178	39,515,176	11.29%
IBTF	24,865,614	25,578,118	25,995,281	27,214,665	29,160,879	30,775,973	36,883,459	10.54%
Fransabank Syria	12,437,027	13,722,714	19,177,379	25,797,565	27,773,791	30,373,659	36,586,600	10.45%
Al-sharq Bank	7,375,189	6,622,705	7,216,961	12,289,646	10,637,800	13,130,816	25,687,819	7.34%
SYRIA GULF BANK	14,462,902	15,719,949	17,229,061	22,207,817	29,374,907	23,108,970	25,085,941	7.17%
BANK AUDI SYRIA	24,864,304	27,140,542	27,175,781	23,148,755	22,044,085	18,186,618	17,799,316	5.08%
BSO	16,251,117	14,775,747	12,684,192	12,825,860	12,246,692	9,664,200	13,412,608	3.83%
Bank of Jordan – Syria	9,272,990	9,721,622	9,376,295	12,673,418	15,920,717	14,719,014	13,333,584	3.81%
Qatar National Bank	3,150,747	3,679,602	3,975,772	4,358,461	5,892,895	6,815,911	10,334,729	2.95%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>185,071,614</b>	<b>192,592,881</b>	<b>210,369,918</b>	<b>250,159,078</b>	<b>268,237,078</b>	<b>269,961,173</b>	<b>350,056,719</b>	<b>100.00%</b>

#### الجدول (29)

(4) حقوق المساهمين: في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الرابعة بمعدل 9.57% وحاز على المرتبة الأولى بنك قطر الوطني-سورية بمعدل 29.09% والثانية بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 12.38% والثالثة بنك عودة بمعدل 10.35%.

BANK	SHAREHOLDERS' EQUITY							Market Share
	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	
Qatar National Bank	18,453,692	27,113,392	35,434,770	55,550,975	83,378,760	71,085,388	71,676,976	29.09%
BEMO	7,060,388	9,036,805	11,357,083	18,034,182	28,420,273	27,671,815	30,514,606	12.38%
BANK AUDI SYRIA	7,040,280	7,284,351	10,170,558	16,247,730	27,630,355	24,359,468	25,504,759	10.35%
BYBLOS BANK SYRIA SA	6,460,434	6,935,255	8,006,435	14,468,333	21,374,822	22,339,387	23,574,516	9.57%
BSO	5,732,721	5,892,164	7,877,080	14,273,162	22,071,638	21,360,319	23,315,904	9.46%
Fransabank Syria	4,135,235	4,403,886	6,996,600	13,602,600	25,599,199	21,146,276	21,267,005	8.63%
IBTF	8,488,866	8,491,511	8,496,734	8,517,188	14,277,488	16,457,334	17,817,263	7.23%
ARAB BANK SYRIA	5,898,608	43,121,535	6,928,247	12,180,666	20,224,568	14,950,191	12,716,554	5.16%
Al-sharq Bank	2,502,532	3,057,804	4,329,431	8,589,831	14,288,344	12,168,774	12,560,594	5.10%
Bank of Jordan – Syria	2,592,703	2,417,454	2,210,509	4,991,234	9,670,263	7,177,896	6,891,008	2.80%
SYRIA GULF BANK	2,542,653	2,116,846	1,274,386	3,138,713	4,034,786	1,730,803	568,152	0.23%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>70,908,112</b>	<b>119,871,004</b>	<b>103,081,834</b>	<b>169,594,613</b>	<b>270,970,496</b>	<b>240,447,650</b>	<b>246,407,335</b>	<b>100.00%</b>

#### الجدول (30)

(5) صافي الدخل: في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الثالثة وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي والثانية سورية والمهجر.

BANK	Net Income						
	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
BEMO	41,206	1,979,271	2,332,496	6,673,791	10,341,740	(2,094,674)	2,807,322
BSO	60,674	172,681	1,987,166	6,401,013	7,801,971	(755,783)	1,932,498
BYBLOS BANK SYRIA SA	(157,312)	452,603	1,100,318	6,528,823	6,909,248	964,565	1,235,129
IBTF	661,753	2,645	5,223	20,454	5,760,300	2,179,846	1,201,463
BANK AUDI SYRIA	5,587	316,574	2,961,707	6,077,181	11,382,625	(3,270,887)	1,145,291
Qatar National Bank	2,750,046	8,659,700	8,321,378	20,116,204	27,827,785	(12,293,372)	591,588
Al-sharq Bank	214,882	559,738	1,276,344	4,299,688	5,733,909	(2,123,501)	577,612
Fransabank Syria	56,754	198,583	2,353,153	6,557,476	11,392,749	(4,671,745)	227,806
Bank of Jordan – Syria	(359,870)	(165,164)	(206,946)	2,780,725	4,679,030	(2,492,367)	(286,887)
SYRIA GULF BANK	(185,103)	(425,926)	(841,025)	1,068,489	896,073	(2,339,820)	(1,173,871)
ARAB BANK SYRIA	(44,386)	1,114,454	(84,815)	5,252,419	8,043,902	(5,274,377)	(2,233,637)

الجدول (31)

(6) الدخل التشغيلي (باستثناء إعادة تقييم أسعار الصرف والمخصصات): في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس المرتبة السادسة وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي والثانية المصرف الدولي للتجارة والتمويل والثالثة بنك الشرق.

BANK	Operating Income (excluding FX Reval and Provisions)						
	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
BEMO	588,438	588,818	962,091	1,891,087	2,858,581	2,758,938	4,531,679
IBTF	959,158	1,100,692	969,496	1,982,169	4,516,869	2,675,822	1,838,549
Al-sharq Bank	135,132	78,186	194,218	1,006,914	822,093	261,207	840,518
BSO	767,398	1,099,096	694,879	1,726,206	1,757,818	501,100	760,805
Qatar National Bank	47,979	(38,221)	33,644	292,002	964,414	402,068	728,618
BYBLOS BANK SYRIA SA	676,062	(79,709)	109,837	822,623	(52,529)	(662,247)	(46,020)
Bank of Jordan – Syria	(82,372)	(422,184)	(715,355)	(379,243)	594,534	(314,444)	(102,955)
Fransabank Syria	68,039	19,156	226,943	664,631	617,651	345,306	(285,982)
BANK AUDI SYRIA	907,042	739,601	522,229	736,554	248,575	(569,184)	(429,950)
ARAB BANK SYRIA	306,661	105,640	(192,023)	33,743	(348,372)	(431,517)	(1,081,527)
SYRIA GULF BANK	213,240	138,715	(1,111,136)	(1,028,451)	(1,163,382)	(2,108,620)	(1,278,687)

الجدول (32)

7) وبحساب نسبة العائد على حقوق المساهمين نلاحظ في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الرابعة بمعدل 5.24% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 9.20% والثانية بنك سورية والمهجر بمعدل 8.29% والثالثة المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 7.63%.

انما عند حساب نسبة العائد على حقوق الملكية وتخفيض من صافي الدخل باستثناء إعادة تقييم أسعار الصرف في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس على المرتبة الرابعة بمعدل 5.24% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 9.32% والثانية بنك سورية والمهجر بمعدل 8.29% والثالثة المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 8.28%.

BANK	ROAE						
	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
BEMO	0.59%	24.59%	22.87%	45.41%	44.52%	-7.57%	9.20%
BSO	1.07%	2.97%	28.86%	57.80%	42.93%	-3.54%	8.29%
IBTF	8.11%	0.03%	0.06%	0.24%	50.54%	13.25%	7.63%
BYBLOS BANK SYRIA SA	-2.42%	6.76%	14.73%	58.10%	38.55%	4.32%	5.24%
BANK AUDI SYRIA	0.08%	4.42%	33.94%	46.01%	51.88%	-13.43%	4.49%
Al-sharq Bank	8.99%	20.13%	34.56%	66.56%	50.13%	-17.45%	4.04%
Fransabank Syria	1.39%	4.65%	41.28%	63.67%	58.12%	-22.09%	1.07%
Qatar National Bank	16.10%	38.01%	26.61%	44.22%	40.06%	-17.29%	0.83%
Bank of Jordan – Syria	-12.95%	-6.59%	-8.94%	77.22%	63.83%	-34.72%	-4.16%
ARAB BANK SYRIA	-0.75%	4.55%	-0.34%	54.97%	49.65%	-35.28%	-17.56%
SYRIA GULF BANK	-7.03%	-18.28%	-49.60%	48.42%	24.98%	-135.19%	-206.61%

### الجدول (33)

8) وبحساب نسبة العائد على اجمالي الموجودات نلاحظ في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الأولى بمعدل 1.51% وحاز على المرتبة الثانية بنك سورية والمهجر بمعدل 1.14% والثالثة بنك عودة 0.95%.

انما عند حساب نسبة العائد على اجمالي الموجودات وتخفيض منها صافي الدخل باستثناء إعادة تقييم أسعار الصرف في نهاية عام 2018 حاز بنك بيبيلوس على المرتبة الأولى بمعدل 1.51% وحاز على المرتبة الثانية بنك سورية والمهجر بمعدل 1.14% والثالثة بنك عودة 0.95%.

BANK	ROAA						
	31.12.12	31.12.13	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
BYBLOS BANK SYRIA SA	-0.35%	1.00%	2.17%	10.19%	9.36%	1.43%	1.51%
BSO	0.10%	0.23%	2.01%	5.15%	4.61%	-0.42%	1.14%
BANK AUDI SYRIA	0.01%	0.61%	4.98%	8.31%	12.17%	-2.93%	0.95%
BEMO	0.05%	1.97%	1.82%	4.29%	5.09%	-0.83%	0.92%
IBTF	1.12%	0.00%	0.01%	0.03%	5.47%	1.56%	0.87%
Al-sharq Bank	1.34%	3.34%	5.92%	14.13%	16.14%	-4.63%	0.76%
Qatar National Bank	11.97%	29.06%	19.96%	34.09%	31.43%	-12.58%	0.58%
Fransabank Syria	0.17%	0.52%	4.89%	9.17%	11.03%	-4.46%	0.19%
Bank of Jordan – Syria	-2.07%	-0.94%	-1.18%	13.79%	17.61%	-8.26%	-0.91%
SYRIA GULF BANK	-0.76%	-1.51%	-2.46%	2.49%	1.69%	-4.65%	-2.47%
ARAB BANK SYRIA	-0.12%	2.77%	-0.19%	10.59%	12.67%	-7.91%	-3.39%

### الجدول (34)

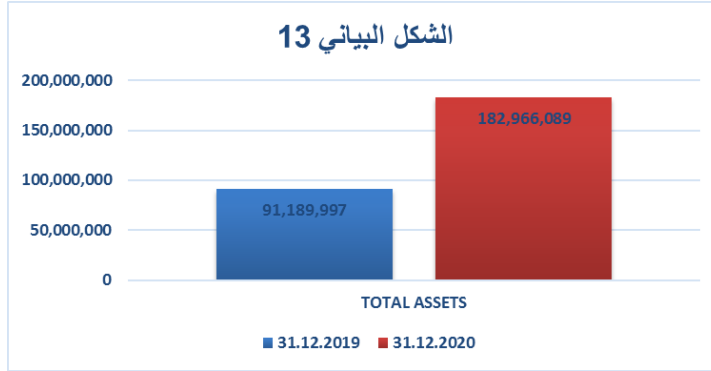
❖ كما نلاحظ تحسن وضع منافس لبنك بيبيلوس مع باقي البنوك وقامة بتعزيز مكانته بين البنوك الأقوى تنافسا مع ان كان الوضع الاقتصادي في تلك فترة بحالة تقلب مثل تغير بأسعار الصرف وتعثر العملاء عن سداد وفي تلك الفترة خفضت نسبة القروض في جميع القطاع وذلك بقرار من المركزي وزادت نسبة التحوط في البنوك ومع ذلك حدثت تقلبات وتفاوت باختلاف النسب بين البنوك ولكن في نهاية عام 2018 حافظ بنك بيبيلوس على مستوى محفظته وعلى زبائنه.

### 3.1.3 الفترة الثالثة: فترة انتشار فيروس كورونا

#### 1.3.1.3 قائمة بيان المركز المالي بين العامين 2019 و2020:

❖ بلغت الأرصدة لدى المصارف في نهاية العام 2019 مبلغ 27 مليار ليرة سورية مقابل 75 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2020. وقد شكلت نسبة الأرصدة لدى المصارف من إجمالي الموجودات 30.44% في نهاية العام 2019 مقارنة مع 41.21% في نهاية العام 2020، وبالتالي نلاحظ زادت نسبة الأرصدة لدى المصارف من إجمالي الموجودات.

مع انا إجمالي الموجودات فقد بلغ 91 مليار في نهاية 2019 واستمر بالتزايد في نهاية العام 2020 ليصل

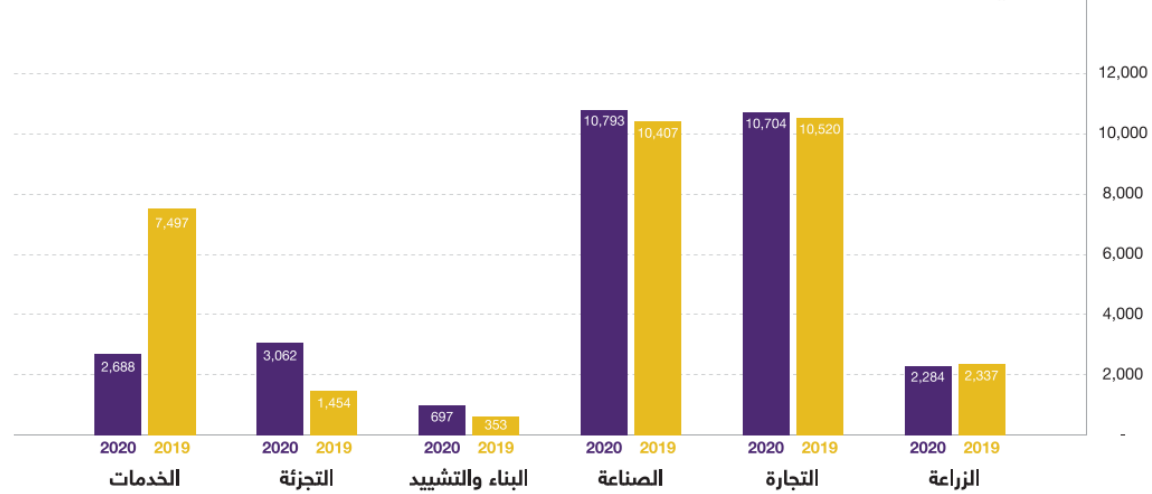


182 مليار ليرة سورية كما هو مبين في الشكل البياني (13) أي بزيادة 92 مليار ليرة سورية وبنسبة 101%.

❖ نلاحظ من الجدول (35) ان التسهيلات الائتمانية مباشرة (بالصافي) فقد بلغ 32 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2019 مقابل انخفاضها الى 30 مليار ليرة سورية في نهاية العام

2020. وقد شكلت نسبة التسهيلات الائتمانية من إجمالي الموجودات 35.71% في نهاية العام 2019

#### إجمالي القروض حسب القطاع الإقتصادي



مقابل انخفاضها الى 16.52% في نهاية 2020.

#### الشكل البياني (14)

❖ نلاحظ من الشكل البياني (14) تركزت قروض الشركات بشكل أساسي في قطاع الصناعة في نهاية العام 2020 حيث بلغت 10.8 مليار ليرة سورية لتشكل نسبة 35.7% من إجمالي التسليف مقارنة مع 10.41 مليار ليرة سورية بنسبة تبلغ 32% من إجمالي التسليف في نهاية العام 2019 حيث ارتفعت بنسبة 3.7% (385 مليون ليرة سورية). ارتفعت قروض القطاع التجاري بنسبة 1.08% وانخفضت قروض القطاع الخدمات 4.8 مليار ليرة سورية وانخفض القطاع الزراعي 2.2% وارتفعت قروض القطاع البناء، اما قروض الافراد ارتفعت بنسبة 10.1% من إجمالي التسليف.

❖ ابتداءً من 1 كانون الثاني 2019 قام البنك بتطبيق معيار التقارير المالية الدولي رقم 9 الذي حل محل معيار 39 (الأدوات المالية: الاعتراف والقياس) ومعيار التقارير المالية الدولي رقم 16 الذي حل محل المعيار 17 (عقود الايجار). كما نلاحظ شكل 3 مراحل للتحوط من التعثر. يتم تقييم الزيادة الجوهرية للمخاطر الائتمانية مرة واحدة كل ثلاثة أشهر وبشكل منفصل لكل من التعرض للمخاطر الائتمان وبناء على ثلاثة عوامل.

ASSETS & LIABILITIES STRUCTURE & LIQUIDITY	31.12.19	31.12.20
Interest Earning Assets / Total Assets	91.50%	89.97%
Net Loans & advances to customers / Total Assets	35.71%	16.52%
Net Loans & advances to customers / Customer Deposits	58.82%	30.32%
Due from Banks & Parents Co / Total Assets	30.44%	41.21%
Due from Banks & Parent Co / Customer Deposits	50.13%	75.64%
Total Liquid Assets / Total Assets	55.79%	73.44%
Due to Banks / Total Assets	0.52%	0.45%
Net placements with Banks / Customer Deposits	91.03%	133.97%
Investment in financial instruments / Total Assets	1.74%	0.00%
Investment in financial instruments / Customer Deposits	2.87%	0.00%
Customer Deposits / Total Assets	60.72%	54.48%
Shareholders Equity / Total Assets	27.97%	39.65%

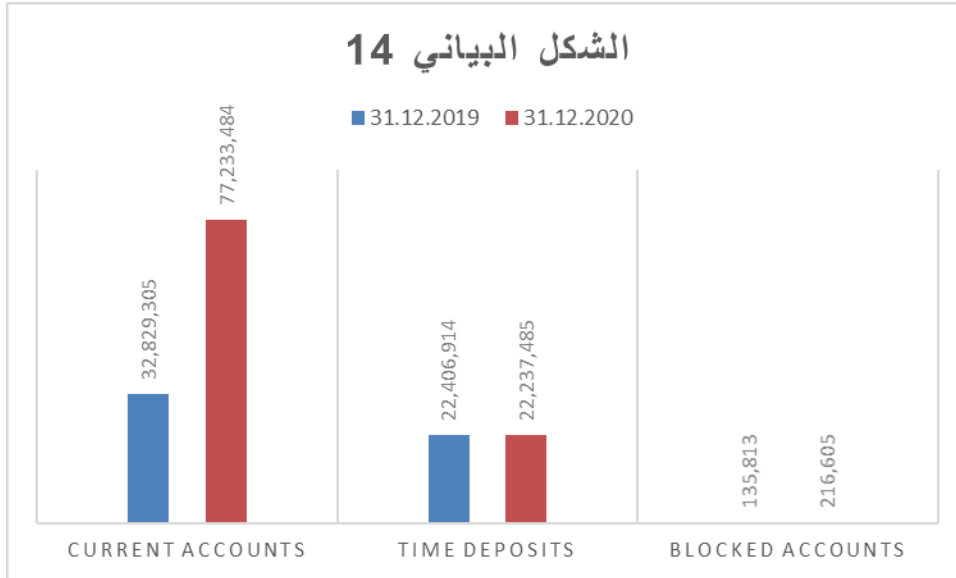
### الجدول (36)

كما نلاحظ من جدول (36) شكلت نسبة أصول أرباح الفوائد على إجمالي الموجودات 91.50% في نهاية 2019 مقابل انخفاضها 89.97% في نهاية العام 2020، مما نلاحظ نسبة إجمالي السيولة على إجمالي الموجودات 55.79% في نهاية 2019 مقابل ارتفاعها 73.44% في نهاية 2020. كما شكلت نسبة الاستثمار في الأدوات المالية على إجمالي الأصول 1.74% في نهاية العام 2019 مقابل 0% في نهاية 2020.

❖ بلغت ودائع المصارف في نهاية العام 2019 مبلغ 469 مليون ليرة سورية مقابل 829 مليون ليرة سورية في نهاية العام 2020. وقد ونلاحظ من الجدول (36) شكلت نسبة ودائع المصارف من إجمالي الموجودات 0.52% في نهاية العام 2019 واستمرت بالانخفاض 0.45% في نهاية العام 2020، وبالتالي نلاحظ نسبة صافي الودائع لدى البنوك على ودائع العملاء قد بلغت 91.03% في نهاية 2019 استمرت بالتزايد 133.97% في نهاية 2020.



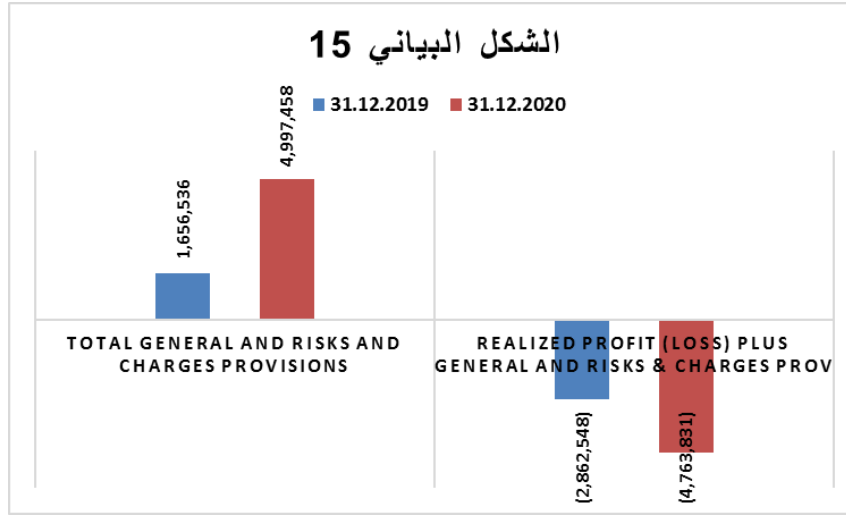
- ❖ اما ودائع العملاء فقد بلغ 55 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2019 مقابل 99 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2020. وقد شكلت نسبة ودائع العملاء على إجمالي الموجودات 60.72% في نهاية العام 2019 مقارنة مع 54.48% في نهاية 2020، وبالتالي نلاحظ من الشكل البياني (14) تزايد نسبة الودائع العملاء وخاصة زيادة الحسابات جارية وتحت الطلب لا تحمل فوائد أي 77.48% من إجمالي الودائع.
- ❖ وبلغت حقوق المساهمين في نهاية العام 2019 مبلغ 25 مليار ليرة سورية مقابل 72 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2020، كما نلاحظ ارتفاع معدل حقوق المساهمين لزيادة الأرباح المدورة



غير محققة، وبقية بنك بيبيلوس محافظاً على إجمالي رأس المال 6,120,000,000 ليرة سورية مقسمة الى 61,200,000 سهم بقيمة اسمية 100 ليرة سورية للسهم الواحد. وقد شكلت نسبة حقوق المساهمين على إجمالي الموجودات 27.97% في نهاية العام 2019 مقارنة مع 39.65% في نهاية العام 2020.

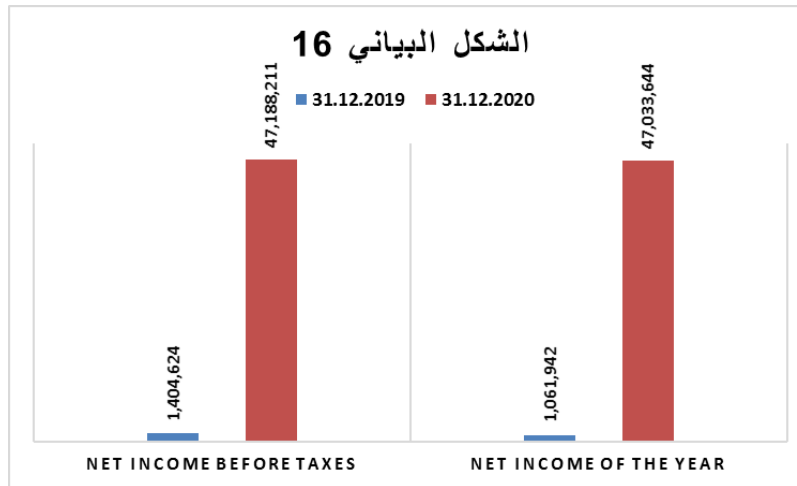
ونلاحظ ازدادت نسبة التحوط من تقلبات أسعار الصرف وبلغ أكبر نسبة تحوط في نهاية عام 2020 وبلغت 4 مليار ليرة سورية المخصصات المتنوعة 4 مليار ليرة سورية كما هو مبين في الجدول (37). وبلغ الربح (الخسارة) المحققة بالإضافة للمجموع العام والمخاطر ومخصصات الرسوم 4 مليار ليرة سورية في نهاية

العام 2020 كما يبين الشكل البياني (15) وذلك لان ارتفاع معدل الخسائر المتراكمة المحققة الى 9 مليار ليرة سورية.



2.3.1.3 قائمة بيان الدخل بين العامين 2019 و2020:

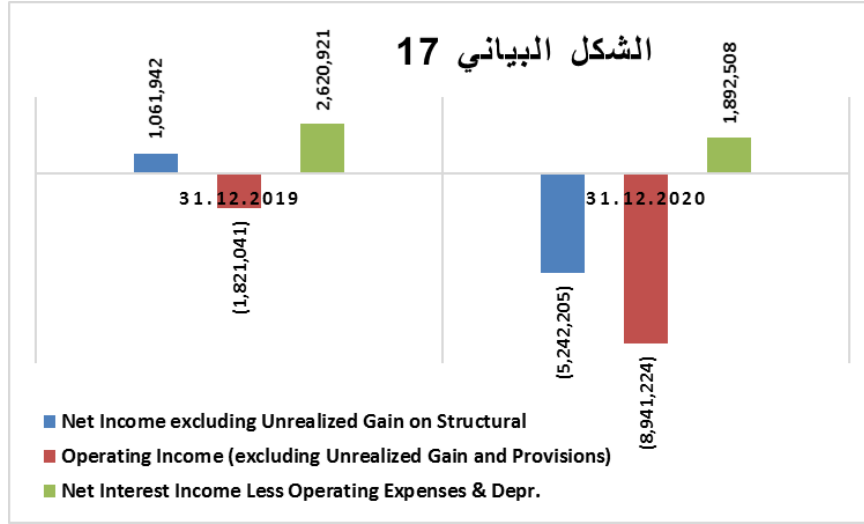
- ❖ بلغت صافي دخل قبل الضريبة 1 مليار ليرة سورية في نهاية عام 2019 مقابل تضاعف اضعاف مضاعفة وبلغ 47 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2020 وذلك لارتفاع سعر الصرف كل واحد الدولار الأميركي (SYP435) الى (SYP1250) كما نلاحظ في الشكل البياني (16).
- ❖ كما بلغت المصارف الإدارية وعمومية 3 مليار ليرة سورية ومصروف مخصص الخسائر



الائتمانية 7 مليار ليرة سورية في نهاية عام 2020 نلاحظ من الجدول (38) من اثار التي تسبب بها انتشار فيروس كورونا زيادة في المصاريف التشغيلية وقامت إدارة البنك بتحديث العوامل الاقتصادية المستخدمة في احتساب مخصص الخسائر الائتمانية المتوقعة كما في 31 كانون الأول 2020. حيث قام البنك باستخدام سيناريوهات أسوأ من حيث النمو الاقتصادي المتوقع مع الإبقاء على الأوزان المرجحة المخصصة على السيناريوهات المستخدمة.

- ❖ وبناءً على تعليمات مصرف سورية المركزي بالقرار رقم 25/م. ن الصادر عن مجلس النقد والتسليف بتاريخ 26 آذار 202 بتأجيل الأقساط المستحقة على مجموعة من العملاء حيث بلغت 9,796,578,500 ليرة سورية، نتيجة هذا التأجيل زادت معدلات الفائدة الفعلية الحالية والمستقبلية بنسبة 2.3%.

❖ ولكن نلاحظ من الشكل البياني (17) ان صافي الدخل باستثناء أرباح غير المحققة عن تقييم مركز القطع البنوي بلغ 1 مليار ليرة سورية مقابل انخفاضه وبلغ -5 مليار ليرة سورية نهاية العام 2020 ونخفض الدخل التشغيلي (باستثناء المكاسب والمخصصات غير المحققة) لنهاية العام 2020 وبلغ 8.9 مليار ليرة سورية، وبلغت صافي دخل الفوائد ناقصاً المصاريف التشغيلية والاستهلاك 2.6 مليار ليرة سورية في نهاية عام 2019 مقابل 1.8 مليار ليرة سورية في نهاية العام 2020.



### 3.3.1.3 النسب المالية الرئيسية:

KEY FINANCIAL RATIOS	31.12.19	31.12.20
Cost to income ratio <sup>1</sup>	47.74%	6.76%
Cost to income ratio <sup>2</sup>	47.74%	59.46%
Yield on Interest Earning Assets	5.17%	3.92%
Yield on Due from Banks (including CBOS, HO and financial instruments)	1.84%	1.36%
Yield on Loans & Advances to Customers	8.70%	8.01%
Yield on Loans & Advances to Customers (Without NPL)	13.87%	14.57%
Cost of Interest-Bearing Liabilities	2.99%	2.48%
Cost of Due to Banks (+HO)	0.00%	22.60%
Cost of Customer Deposits	2.96%	2.28%
Net Interest Rate Spread (Yield – Cost)	2.18%	1.44%
Net Interest Rate Margin (Net Int Inc / Int Earning Assets)	3.36%	2.57%
Return on average equity (ROAE) <sup>1</sup>	4.33%	95.95%
Return on average equity (ROAE) <sup>2</sup>	4.33%	-10.69%
Return on average assets (ROAA) <sup>1</sup>	1.23%	34.31%
Return on average assets (ROAA) <sup>2</sup>	1.23%	-3.82%
Interest Income / Average Assets	5.81%	4.29%
Interest Expense / Average Assets	2.03%	1.47%
Net Interest Income / Average Assets	3.78%	2.81%
Net Fees & Commissions / Average Assets	1.61%	1.28%
Net Financial Income / Average Assets <sup>1</sup>	0.41%	38.92%
Net Financial Income / Average Assets <sup>2</sup>	0.41%	0.78%
Other Operating Income / Average Assets	0.04%	0.01%
Net Operating Income <sup>1</sup> / Average Assets	4.45%	37.29%
Net Operating Income <sup>2</sup> / Average Assets	4.45%	-0.85%
Operating Expenses / Average Assets	2.79%	2.91%
Other Expenses / Average Assets	0.04%	-0.04%
Income Tax Expense / Average Assets	0.40%	0.11%
Net Interest Income / Net Operating Income <sup>1</sup>	84.93%	7.55%
Net Interest Income / Net Operating Income <sup>2</sup>	84.93%	-332.59%
Net Non-Interest Income / Net Operating Income <sup>1</sup>	145.18%	207.80%
Net Non-Interest Income / Net Operating Income <sup>2</sup>	46.15%	-245.17%
Current Account / Total customers deposits	59.29%	77.48%
Operating Expenses / Total customers deposits	4.38%	5.14%
Specific Provision / Loans & Advances to Customer	0.00%	0.00%
Total Provision / Loans & Advances to Customer	0.00%	0.00%
Specific Provisions / Non-Performing Loans	0.00%	0.00%
Total Provisions / Non-Performing Loans	0.00%	0.00%
Non-Performing Loans / Total Loans	35.79%	52.28%

(1) including the unrealized gain (loss) of structural FX position / يتضمن أرباح (الخسارة) غير محققة ناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي.

(2)excluding the unrealized gain (loss) of structural FX position / باستثناء أرباح (الخسارة) غير محققة ناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي.

### الجدول (39)

❖ نلاحظ الجدول (39) لتحليل سلوكية بنك بيبيلوس من خلال تحليل قوائمه المالية، بلغت نسبة التكلفة إلى الدخل 47.74% في نهاية العام 2019 بالمقابل بلغت انخفاض حاد 6.76% في نهاية العام 2020،

مما يعني انخفاض نسبة التكلفة إلى الدخل أن المصرف يدير تكاليفها بشكل جيد وليست زيادة في الإنفاق لتوليد الإيرادات.

❖ العائد على ربح الأصول بلغ 5.17% في نهاية العام 2019 بمقابل 3.92% في نهاية العام 2020، كما نلاحظ أن تكلفة الفوائد المدينة التي تتحملها المطالبي بلغت بنسبة 2.99% في نهاية 2019 وبلغت 2.48% في نهاية 2020.

❖ وان فرق سعر الفائدة الصافي (العائد - التكلفة) هو الفرق بين سعر الفائدة الذي يدفعه البنك للمودعين ونسبة الفائدة التي يتلقاها من القروض للمستهلكين، فقد بلغت 2.18% في نهاية العام 2019 مقابل انخفاضها 1.44% في نهاية عام 2020. كما نلاحظ هامش معدل صافي الفائدة (صافي أرباح الشركة / نسبة أرباح الأصول) هو مقياس الربحية الذي يقيس مقدار ما يكسبه البنك من الفائدة مقارنةً بالمبلغ الذي يدفعه للمستهلكين، نلاحظ انه بلغت 3.36% في نهاية 2019 مقابل انخفاضها 2.57% في نهاية العام 2020.

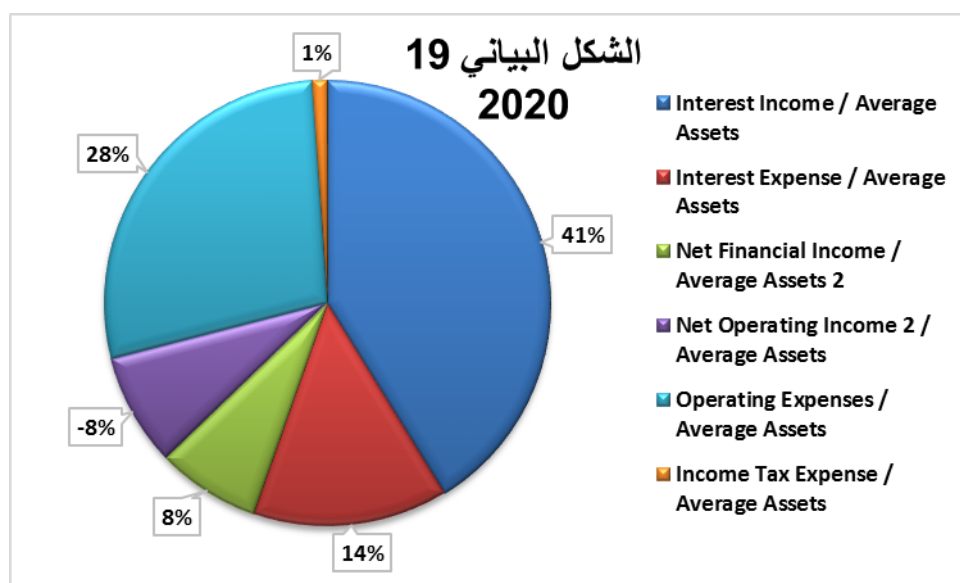
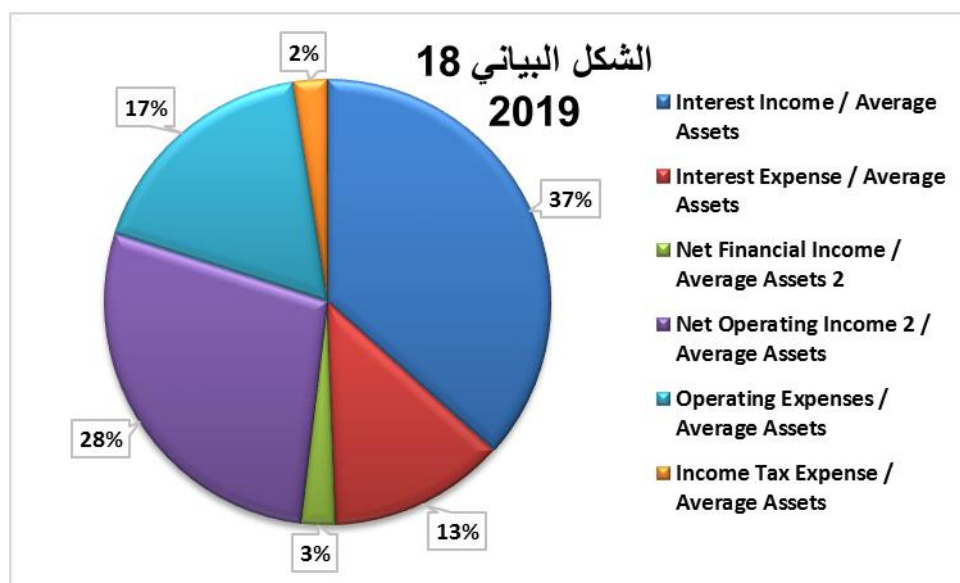
❖ كما ان معدل العائد على حقوق فقد بلغت 4.33% في نهاية العام 2019 مقابل ارتفاع ارتفاعا وهميا 95.95% في نهاية العام 2020. وفي حال خفضنا من صافي دخل أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي والتي تعتبر بالغير محققة والوهمية فقد بلغت 4.33% في نهاية العام 2019 مقابل فقد بلغت -10.69% في نهاية العام 2020 وكما نلاحظ بخسارة البنك في هذا العام والدليل على ذلك ان مبلغ صافي دخل 47 مليار ليرة سورية أصغر من الأرباح الغير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي 52 مليار ليرة سورية.

❖ اما معدل العائد على الموجودات فقد بلغت 1.23% في نهاية العام 2019 مقابل 34.31% في نهاية العام 2020، وفي حال خفضنا من صافي دخل أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي فقد بلغت 1.23% في نهاية عام 2019 مقابل أيضا انخفاضها -3.82% في نهاية العام 2020.

❖ بالمقارنة بين قائمة الدخل مع متوسط الموجودات بين نهاية العامين 19-20 نلاحظ من الشكل البياني (17-18):

1. نسبة الفوائد الدائنة على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 5.81%، 4.29%.
2. نسبة الفوائد المدينة على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 2.03%، 1.47%.
3. نسبة صافي الدخل المالي باستثناء أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 0.41%، 0.78%.
4. نسبة صافي الدخل التشغيلي المالي باستثناء أرباح غير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 4.45%، -0.85%.
5. نسبة مصاريف التشغيلية على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 2.79%، 2.91%.

6. نسبة مصاريف ضريبة الدخل على متوسط الموجودات بلغت في نهاية كل فترة 0.40%، 0.11%.



### 4.3.1.3 المؤشرات الأداء الرئيسية:

❖ كما ان نلاحظ من الجدول (40) استمر اغلاق الثلاث فروع بنك بيبيلوس وبقية عدد الفروع 8 فروع، كما نلاحظ عند تقسيم ودائع العملاء على عدد فروع ازيدات في العامين 19-20 وزاد معدل الودائع، ويتقسيم المصاريف التشغيلية الأخرى على عدد الفروع نلاحظ تزايد معدل المصاريف وأيضا بتقسيم المصاريف التشغيلية المتضمنة نفقات الموظفين واستهلاك وإطفاء موجودات غير ملموسة ومصاريف تشغيلية أخرى على عدد الفروع نلاحظ تزايدها.

KEY PERFORMANCE INDICATORS	31.12.19	31.12.20
Number of branches	8	8
Customer deposits / Branch	6,921,504	12,460,947
Operating Expenses / Branch	77,858	136,559
Operating Expenses & Staff & Depr. / Branch	301,660	498,146

#### الجدول (40)

❖ نلاحظ من الجدول (41) ان سعر اغلاق سهم بنك بيبيلوس تزايد في العامين 19-20 مما أدى الى تزايد القيمة الدفترية للسهم الواحد (BVPS).  
❖ اما نسبة سعر السهم الى قيمته الدفترية (P/B) بلغت 1% في نهاية العام 2019 وانخفضت الى 0.40% في نهاية العام 2020 مما يدل على نجاح المصرف في توليد قيمة لمالكها، اما عائد السهم (EPS) بلغ 17 في نهاية 2019 وبلغ 768.52 في نهاية العام 2020.  
❖ اما نسبة سعر السهم إلى ربحه (P/E) وبلغ 24% في نهاية 2019 مقابل انخفاضه 0.61% في نهاية العام 2020. اما حجم تداول حسب نشرة التداول لسوق دمشق للأوراق المالية نلاحظ انه في نهاية عام 2020 بلغ ارتفاعه الى 3,174,780 في السنة.

KEY PERFORMANCE INDICATORS	31.12.19	31.12.20
Share Market Price	409.5	469.44
Book Value Per Share (BVPS)	417	1,185.25
Price-To-Book (P/B)	1	0.40
Earning Per Share (EPS)	17	768.52
Price-to-Earning (P/E) ratio	24	0.61
Trading Volume (per year)	306,302	3,174,780

#### الجدول (41)

### 5.3.1.3 ترتيب البنوك التجارية الخاصة بين العامين 2019 و2020

1. إجمالي الموجودات: في نهاية العام 2020 نلاحظ من الجدول (42) حاز بنك بيبيلوس المرتبة السابعة بمعدل الحصة السوقية 6.92% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 24.77% والثانية لمصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 12.63% والثالثة بنك سورية والمهجر بمعدل 11.38%. أما ودائع العملاء والتأمينات النقدية: في نهاية عام 2020 حاز بنك بيبيلوس المرتبة السادسة بمعدل 6.29% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 33.58% والثانية لمصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 13.69% والثالثة بنك سورية والمهجر بمعدل 12.09%.

BANK	TOTAL ASSETS		
	31.12.19	31.12.20	Market Share
BEOM	321,520,457	655,377,154	24.77%
IBTF	175,569,463	334,134,213	12.63%
BSO	138,285,400	301,007,186	11.38%
QNB	111,057,014	286,352,548	10.82%
Fransabank Syria	132,808,977	264,077,554	9.98%
SYRIA GULF BANK	52,840,572	244,137,519	9.23%
BBS	91,189,997	182,966,089	6.92%
ARAB BANK SYRIA	59,285,761	154,606,849	5.84%
Al-sharq Bank	81,946,293	138,923,016	5.25%
Bank of Jordan – Syria	33,225,688	84,072,178	3.18%
BANK AUDI SYRIA	121,784,361	0	0.00%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>1,319,513,985</b>	<b>2,645,654,307</b>	<b>100.00%</b>

BANK	CUSTOMER DEPOSITS & Cash Margins		
	31.12.19	31.12.20	Market Share
BEMO	271,903,533	540,882,005	33.58%
IBTF	128,666,295	220,496,428	13.69%
BSO	93,770,782	194,737,917	12.09%
Fransabank Syria	80,621,380	148,865,963	9.24%
SYRIA GULF BANK	36,411,480	113,822,831	7.07%
BBS	60,556,373	101,314,912	6.29%
Al-sharq Bank	62,530,711	96,489,466	5.99%
ARAB BANK SYRIA	46,221,892	94,824,774	5.89%
Qatar National Bank	28,653,848	51,491,167	3.20%
Bank of Jordan – Syria	22,574,450	47,644,349	2.96%
BANK AUDI SYRIA	65,745,892	0	0.00%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>897,656,636</b>	<b>1,610,569,812</b>	<b>100.00%</b>

#### الجدول (42)

2. إجمالي القروض والسلف للعملاء: في نهاية عام 2020 نلاحظ من الجدول (43) حاز بنك بيبيلوس المرتبة الرابعة بمعدل 10.19% وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 19.84% والثانية بنك سورية والخليج بمعدل 18.64% والثالثة بنك العربي بمعدل 16.48%. أما حقوق المساهمين: في نهاية عام 2020 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الثالثة بمعدل 10.13% وحاز على المرتبة الأولى بنك قطر الوطني-سورية بمعدل 29.61% والثانية بنك بيمو السعودي الفرنسي بمعدل 10.51%.

BANK	Gross Loans and advances to customers		
	31.12.19	31.12.20	Market Share
BEMO	114,354,979	125,461,396	19.84%
SYRIA GULF BANK	27,708,870	117,871,938	18.64%
ARAB BANK SYRIA	43,818,653	104,224,530	16.48%
Fransabank Syria	50,568,377	69,467,112	10.99%
BBS	50,224,027	64,404,692	10.19%
IBTF	48,055,998	60,188,378	9.52%
Bank of Jordan – Syria	16,254,806	25,885,355	4.09%
Al-sharq Bank	31,341,025	25,598,659	4.05%
QNB	17,994,741	21,352,658	3.38%
BSO	18,618,565	17,805,381	2.82%
BANK AUDI SYRIA	34,663,000	0	0.00%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>453,603,040</b>	<b>632,260,099</b>	<b>100.00%</b>

BANK	SHAREHOLDERS' EQUITY		
	31.12.19	31.12.20	Market Share
QNB	73,978,475	212,033,055	29.61%
BEMO	31,633,353	75,229,258	10.51%
BBS	25,503,520	72,537,164	10.13%
Fransabank Syria	20,594,957	69,435,873	9.70%
IBTF	26,064,435	68,060,761	9.51%
BSO	24,938,308	58,728,832	8.20%
ARAB BANK SYRIA	11,113,449	56,707,979	7.92%
Al-sharq Bank	14,447,182	38,739,936	5.41%
SYRIA GULF BANK	6,103,784	37,901,145	5.29%
Bank of Jordan – Syria	7,055,281	26,598,707	3.72%
BANK AUDI SYRIA	28,608,151	0	0.00%
<b>TOTAL PRIVATE BANKS</b>	<b>270,040,896</b>	<b>715,972,709</b>	<b>100.00%</b>



### الجدول (43)

3. صافي الدخل: في نهاية عام 2020 من الجدول (44) حاز بنك بيبيلوس المرتبة الثالثة وحاز على المرتبة الأولى بنك قطر الوطني-سورية والثانية المصرف فرنسبنك-سورية. اما الدخل التشغيلي (باستثناء إعادة تقييم أسعار الصرف والمخصصات): في نهاية عام 2020 حاز بنك بيبيلوس المرتبة السادسة وحاز على المرتبة الأولى بنك بيمو السعودي الفرنسي والثانية المصرف الدولي للتجارة والتمويل والثالثة بنك الشرق.

BANK	Net Income		BANK	Operating Income (excluding FX Reval and Provisions)	
	31.12.19	31.12.20		31.12.19	31.12.20
QNB	1,805,714	138,054,580	BEMO	7,795,792	25,592,048
Fransabank Syria	424,760	48,840,917	IBTF	2,007,811	8,063,002
BBS	1,061,942	47,033,644	Al-sharq Bank	3,156,260	4,651,730
ARAB BANK SYRIA	194,822	45,650,285	QNB	1,789,145	4,290,644
BEMO	2,698,994	43,283,524	Fransabank Syria	982,807	3,731,676
IBTF	6,141,510	41,996,325	BBS	2,653,101	2,779,056
BSO	221,644	33,807,092	BSO	1,936,299	2,768,781
SYRIA GULF BANK	(519,326)	31,797,361	SYRIA GULF BANK	(795,899)	2,074,252
Al-sharq Bank	1,830,070	24,262,059	ARAB BANK SYRIA	(520,498)	1,709,176
Bank of Jordan – Syria	164,272	19,543,426	Bank of Jordan – Syria	317,759	(69,724)
BANK AUDI SYRIA	1,231,023	0	BANK AUDI SYRIA	1,981,804	0

### الجدول (44)

4. وبحساب نسبة العائد على حقوق المساهمين نلاحظ في الجدول (45) نهاية العام 2020 حاز بنك بيبيلوس المرتبة السادسة بمعدل 95.95% وحاز على المرتبة الأولى بنك سورية والخليج بمعدل 144.52% والثانية بنك العربي بمعدل 134.62% والثالثة بنك الاردن 116.14%. انما عند حساب نسبة العائد على حقوق الملكية وتخفيض من صافي الدخل باستثناء إعادة تقييم أسعار الصرف في نهاية عام 2020 حاز بنك بيبيلوس على المرتبة العاشرة بمعدل -10.69% مع اننا في نهاية العام 2019 صنف المرتبة الخامسة ولكن سبب ارتفاع سعر الصرف الى ارتفاع الأرباح الغير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي وبلغ 52 مليار ليرة سورية، وحاز على المرتبة الأولى المصرف الدولي للتجارة والتمويل بمعدل 8.02% والثانية بنك سورية والخليج بمعدل 3.20% والثالثة بنك العربي بمعدل 3.12%.

وبحساب نسبة العائد على اجمالي الموجودات نلاحظ في نهاية عام 2020 حاز بنك بيبيلوس المرتبة الثالثة بمعدل 34.31% وحاز على المرتبة الأولى بنك قطر الوطني- سورية بمعدل 69.48% والثانية المصرف العربي بمعدل 42.69%. وانما عند حساب نسبة العائد على اجمالي الموجودات وتخفيض منها صافي الدخل باستثناء إعادة تقييم أسعار الصرف في نهاية عام 2020 انخفض ترتيب بينك بيبيلوس من المرتبة الرابعة الى المرتبة العاشرة بمعدل -3.82% وحاز على المرتبة الأولى بنك القطري بمعدل 1.87% والثانية المصرف الدولي للتجارة والتمويل 1.48% والثالثة بنك العربي بمعدل 0.99%.

BANK	ROAE	
	31.12.19	31.12.20
SYRIA GULF BANK	-15.57%	144.52%
ARAB BANK SYRIA	1.64%	134.62%
Bank of Jordan – Syria	2.36%	116.14%
Fransabank Syria	2.03%	108.50%
Qatar National Bank	2.48%	96.54%
BYBLOS BANK SYRIA SA	4.33%	95.95%
Al-sharq Bank	13.55%	91.23%
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	27.99%	89.24%
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	8.69%	81.01%
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	0.92%	80.81%
BANK AUDI SYRIA	4.55%	0.00%

BANK	ROAA	
	31.12.19	31.12.20
Qatar National Bank	1.69%	69.48%
ARAB BANK SYRIA	0.31%	42.69%
BYBLOS BANK SYRIA SA	1.23%	34.31%
Bank of Jordan – Syria	0.51%	33.32%
Fransabank Syria	0.34%	24.61%
Al-sharq Bank	2.46%	21.97%
SYRIA GULF BANK	-1.03%	21.41%
INT'L BK FOR TRADE & FINANCE	3.71%	16.48%
BANK OF SYRIA & OVERSEAS	0.14%	15.39%
BANQUE BEMO SAUDI FRANSI	0.86%	8.86%
BANK AUDI SYRIA	1.02%	0.00%

### الجدول (45)

أدى انتشار جائحة كوفيد – 19 في تعطيل الأعمال التجارية والأنشطة الاقتصادية على الصعيد المحلي والعالمي مما أدى لحدوث حالات عدم تيقن في البيئة الاقتصادية العالمية، وترتبط حالة عدم التيقن في تقدير مدى ومدة الركود الاقتصادي ويشمل ذلك تقلبات في سوق رأس المال وتدهور نوعية الائتمان للموجودات المالية وتساعد التحديات المتعلقة بإدارة السيولة. وفي هذا الصدد قام البنك بمجموعة من المبادرات لضمان حماية رأسماله البشري بالإضافة إلى تقديم الخدمات دون انقطاع لقاعدة عملائه. وعلاوة على ذلك، اتبع الممارسات الاحترازية الصارمة للحفاظ على مستويات كافية من السيولة وتخفيف التأثيرات المحتملة على موجودات البنك. تراقب إدارة البنك بصورة نشطة تطورات هذه الجائحة وتأثيرها على عملياته، مثل الخسائر المحتملة على الإيرادات والخسائر الائتمانية المتوقعة والعقود المرتبطة بالالتزامات وما إلى ذلك. وبهذا الشأن قام البنك بناءً على تعليمات مصرف سورية المركزي بتأجيل الأقساط المستحقة على عدد من العملاء كجزء من دعمه للعملاء المتأثرين.

## 4

### الفصل الرابع:

### الدراسة الميدانية للبحث – التشخيص الاستراتيجي لبنك بيبيلوس

## 1.4 مجتمع وعينة البحث:

إن مجتمع البحث هو ضمن مجموعة من الإداريين في إدارة بينك بيبيلوس، والتي هي المعنية بشكل خاص في تعيين وتطبيق استراتيجيات بنك بيبيلوس المتبعة. أما عينة البحث فهي عينة قصدية تم اختيارها من الافراد العاملين ضمن بنك بيبيلوس سوريا ممن لديهم خبرة والإلمام الكافي بموضوع البحث، وقد بلغ عددهم 5 إداريين وفيما يلي بعض المعلومات عنهم (جدول 46):

الرمز	المصرف	المنصب الوظيفي	عدد سنوات الخبرة	مكان وتاريخ الولادة	التحصيل العلمي
1م	BBS	مدير العام عضوية مجلس إدارة غرفة التجارة الدولية (اللجنة الوطنية) - دمشق، ونائب رئيس مجلس إدارة مؤسسة ضمان مخاطر القروض.	بخبرة كبيرة في القطاع المصرفي وذلك ضمن عدة مصارف سورية. بالإضافة إلى خبرات عملية أخرى سبقت تأسيس المصارف في سورية	دمشق 1974	الماجستير في إدارة الأعمال /المعهد العالي لإدارة الأعمال/ دمشق، سورية وحاصل على شهادة بكالوريوس في الاقتصاد من جامعة دمشق.
2م	BBS	نائب المدير العام/مدير إدارة الدعم	يتمتع بأكثر من 20 سنة خبرة في القطاع المصرفي اللبناني، والعراقي والسوري.	لبنان 1975	حاصل على إجازتين في إدارة الاعمال: الاولى في التمويل والمحاسبة والثانية في التسويق من الجامعة اللبنانية في بيروت. يحمل دبلوم في العلوم المصرفية من جامعة القديس يوسف في بيروت.
3م	BBS	مدير المالي	يتمتع بأكثر من 11 سنة خبرة في القطاع المالي المصرفي.	لبنان 1984	حاصل على شهادة ماجستير تنفيذي في الإدارة المالية من المعهد العالي للأعمال /ESA Business School/ في بيروت، وحاصل على إجازة في العلوم المالية من جامعة الكسليك -لبنان.
4م	BBS	مدير مراقبة المخاطر امين مجلس الادارة	يتمتع بأكثر من 11 سنة خبرة في القطاع المالي المصرفي.	دمشق 1986	يحمل شهادة محلل مخاطر معتمد، ماجستير علوم مالية ومصرفية من المعهد العالي لإدارة الأعمال وإجازة في الاقتصاد /مصارف وتأمين/ من جامعة دمشق.
5م	BBS	مدير وحدة الموارد البشرية	يتمتع بأكثر من 15 سنة خبرة في القطاع المالي المصرفي.	بداده 1981	إجازة في الحقوق

الجدول (46)

## 2.4 أدوات جمع المعلومات:

لقد تم جمع المعلومات المختلفة عن هذا البحث وخاصة الشق الاستراتيجي من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الشبه منظمة مع الإداريين ضمن بنك بيبيلوس سورية جدول (46)، وقد تم اختيار طريقة المقابلات الشبه منظمة نظراً لما تعطيه للباحث من مرونة في الحصول على معلومات وخصوصاً في اكتشاف سلوك المتبع لإدارة البنك في تطبيق والتخطيط لاستراتيجية البنك من جهة، ومن جهة أخرى تتيح المقابلات الشبه المنظمة استكشاف العديد من الجوانب المتعلقة بقضية ما والتي لم تكن لتكشف من خلال الاعتماد على المقابلات المنظمة.

من خلال القيام بالمقابلات الشبه المنظمة مع الإداريين المذكورين سابقاً، تم الاستفادة من الآراء الشخصية والاستراتيجيات المتبعة خلال فترة حياة المصرف. وقد وفرت هذه المقابلات فرصة لمقارنة سلوك المصرف خلال ثلاث فترات قبل 2011 وما بعدها وفي فترة انتشار فيروس كورونا، كما ساعدت الأسئلة معرفة الفرص والتحديات وكيفية التعامل معها وخاصة خلال الازمات الاقتصادية وقرارات مصرف سوريا المركزي، وأيضاً اكتشاف السياسات المستقبلية المتوقعة.

## 3.4 الإجابة على تساؤلات البحث:

لقد قدم الإداريين مجموعة من الآراء حول سلوك المصرف خلال ثلاث فترات والمقارنة بينهم، وقد تفق جميعهم على مجموعة من الآراء ولكن كل شخص من حسب موقعه الوظيفي وتخصصه سوف، حيث تم من خلالها التوصل إلى الإجابات التي طرحها الباحث من خلال تساؤلاته. وسيتم استعراض هذه الإجابات بحسب المحاور والتساؤلات حيث ان الرموز المتبعة من 1م وحتى 5م تمثل الأشخاص المقابلين ويمكن العودة عند كل رمز للجدول (46).

### 1.3.4 المحور الأول: سلوك بنك بيبيلوس قبل 2011

- قبل عام 2011 كيف قام بنك بيبيلوس بالتوزيع والترويج لمنتجاته، وماهي السياسات التنافسية والتوسعية التي قام بها البنك؟

م1: "أن بنك بيبيلوس عند اختيار الاستراتيجية المناسبة كان دراسة الواقع او الحالة العامة للمنطقة والبلد ودراسة الفرص والتحديات لهذه المؤسسة وضع سيناريوهات ويتم التطبيق هذه الاستراتيجية.

قبل 2011 كان مسمى هذه المرحلة بالانفتاح والتطور ومواكبة الفرص والتحديات، كانت البلد في قمة انتعاشها الاقتصادي وكان يوجد فرص كثيرة وخيارات متعددة للانفتاح والاستثمارات اجنبية كبيرة ويوجد علاقات مع الخارج والمصارف المراسلة والشركات الاجنبية، بنك بيبيلوس كان يواكب كل هذه الفرص ويستغل اي فرصة ممكنة عن طريق خلق منتجات وخدمات خاصة بهذه الفرص وهي كانت من التحديات للمنافسة مع المصارف الاخرى واستقطاب الزبائن المناسبة او كبار الشخصيات (VIP).

ومع ذلك قبل 2011 كانت استراتيجية البنك استراتيجية محافظة تعتمد على (building blocks: slowly but shortly) هي تساعد الشركات على اتخاذ خيارات استراتيجية ونقلها إلى الواقع التشغيلي خطوة تليها خطوة أخرى يعني كبناء حجر الأساس مبنى. أهم تحدي لبنك بيبيلوس قبل 2011 وجود الموارد البشرية قبل التفكير بالتوسع، هو إيجاد موظفين ذات كفاءات عالية المستوى والعمل على تدريبها قبل انطلاقه أم عن طريق الاستعانة بالشركة الأم أو ضمن بنك بيبيلوس سوريا أو دورات تدريبية لاكتساب المعرفة والخبرة لتصبح جاهزة لمواجهة ضغوط العمل والسوق سواء كان موظف بالإدارة العامة أو موظف في أحد فروع أو قبل افتتاح فرع جديد لها."

م2: "ومن ضمن الخطة الاستراتيجية التي وضعها بنك بيبيلوس قبل 2011 هي التوسع بفتح أكبر عدد من الفروع تصل ل 40 فرعاً ضمن دمشق ومحافظاتها، وتكبير المحفظة (التسهيلات الائتمانية) للشركات

الكبرى والصغيرة والمتوسطة والأفراد منها قروض وسلف ( car loans, personal loans, retail loans and commercial loans) والحسابات الجارية مدينة."

م3: "حازت مرحلة تأسيس بنك بيبيلوس سوريا الاهتمام الأكبر لبنك بيبيلوس لبنان (المؤسسة الام) كان يعتبر تحديا للوصول لسوق السورية التي كانت في اوج انتعاشه الاقتصادي وتعامل مع رجال الاعمال السوريين والانطلاق من دمشق والانتشار بكامل القطر السوري، ويعتبر من أوائل البنوك اللبنانية التي فتحت في الأراضي السورية.

وكان الهدف الاسمي نقل التعامل مع سوق المصرفية ومعايير بنك بيبيلوس لبنان للسوريين، ومن ميزات بنك بيبيلوس لبنان كانت توظيف موظفين ذات خبرات وبالإضافة ان يكونون من طبقة العائلات المخملية ذات علاقات عامة ليتمكنوا استقطاب هذه الطبقة وخاصة رجال الأعمال السوريين لان من اهم نزعتهم الغريزية بنك بيبيلوس هو استهداف القطاع التجاري وهي الشركات الكبيرة والمتوسطة، ولقد قام بنك بيبيلوس بأرسال الموظفين الى المؤسسة الأم في لبنان لتدريب وتأهيل وتعرف على سلوكيته وعاداته خلال مدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ليتم نقلها الى بنك بيبيلوس سوريا ولتأكيد على العلاقات السورية ولبنانية المتينة وولائهم لسوريا والمساهمة في انتعاش الاقتصاد السوري."

م4: "اما من وجهة نظر قسم المخاطر قبل عام 2011 كامل القطاع المصرفي السوري يعمل بنفس الأسلوب وهو التركيز بشكل أساسي على التنوع المنتجات خاصة القروض التجارية على الرغم من التركيز على القروض (retail & consumer loans) ولكن كانت الحصة الأكبر للقروض الشركات (corporate loans) كان يشكل بين 70% ل 80% في السوق. كان توجه كامل القطاع وخاصة بنك بيبيلوس على الخدمات قصير الأجل (short term facilities) أكثر من الخدمات طويلة الأجل (long term) facilities والعمل على التمويل التجاري أو على رأس مال العامل الصناعي، الخدمات او السياحي ولكن بالأخص كان القطاع لا يعمل بالتنوع عالي.

أن اغلب محفظة بنك بيبيلوس هي القروض التجارية قبل عام 2011 ولوقتنا الحالي ولقد كان بنك بيبيلوس قبل عام 2011 بنك الشركات أكثر من التجزئة مع أن كان يقدم خدمات القروض التجزئة ولكن كان يعتمد سياسة انه بنك تجاري والتركيز الأكبر استهداف الشركات والدليل على ذلك تنوع بتقديم الخدمات التجارية وعدم تنوع بالمحفظة ونعكس على عدد فروع المحفظة وانه مشهور لدى الشركات أكثر من الأفراد على العكس بنك بيبيلوس لبنان (المؤسسة الأم) عدد فروع أكثر بكثير لأن محفظته متنوعة وتستهدف جميع الفئات الشعب."

م5: "من وجه نظر قسم الموارد البشرية قام بنك بيبيلوس بالترويج والتوزيع قبل عام 2011 عن طريق الدعاية والاعلان ام الطرقية او الجرائد والمنشورات وفتح فروع بكافة مناطق السورية التي وصلت الى 11 فرعاً وكان مخطط ان تصل الى 40 فرعاً ما يؤدي زيادة حجم التوظيف في تلك الفترة، كان ينافس البنوك الاخر بسعر الفائدة لجذب العملاء وكان يتميز عن غيره بسرعة الإنجاز (تنفيذ القروض) وأيضاً مشاركة بالمعارض ضمن سوريا."

#### 2.3.4 المحور الثاني: ما بعد 2011 الازمة السورية-قرارات مصرف سوريا المركزي

- جميع المصارف تأثرت بالأزمة الاقتصادية خلال الاعوام 2011 و2020 كيف قام بنك بيبيلوس بالتوزيع والترويج لمنتجاته، وماهي السياسات التنافسية والتوسعية التي قام بها؟

م1: "بعد 2011 تغيرت هذه الاستراتيجية ولكن ليس في الاعوام الاولى للازمة السورية التي هي كانت المؤثر الأكبر لتغير هذه الاستراتيجية لأنها في بداية الامر لم تكن الازمة واضحة وغير مفهومة الرؤية وما نوعها وما ماهيتها والى اي مدى انتشارها الاقفي والعامودي على مستوى سوريا وبالعمق على مستوى

القطاعات والمناطق والأشخاص وكيف سيكون شكلها وتأثيرها على البلد وخاصة على القطاع الاقتصادي وإلى متى ومدى استمراريتها.

ولكن عندما لوحظ أن هذه الأزمة مستمرة وأن هذه الأزمة جدية وقد تطول بدأ بنك بيبيلوس بتحوط وأخذ إجراءات المناسبة وبشكل رئيسي تقليص التسليف والمحافظة على المحفظة على الزبائن والتواصل المستمر معهم للاطلاع على كل معلومات عنهم لتدارك أي مشكلة ممكنة بأسرع وقت ممكن. وأيضا متابعة الأخبار المستمر لمعرفة المناطق التي يوجد فيها مشاكل وكيفية التعامل مع الزبائن التي هي متواجدها فيها.

كان أهم هدف هو البقاء على قيد الحياة بما معنى المحافظة على الموجودات هي الممتلكات والموظفين وحصّة السوقية والمحافظة على علاقات مع الزبائن وبدون أخذ مخاطر إضافية لأنه لا يوجد رؤية واضحة للمستقبل هذه الأزمة."

م2: "السياسة الاستراتيجية التي تبعتها بنك بيبيلوس بعد 2011 الخطر المدروس التحوط عن طريق حماية سيولة البنك وتشكيل مخصصات متنوعة ولقد حافظ بنك بيبيلوس خلال الأزمة السورية على محفظته وبقية من أهم ثالث محفظة في سوريا. ولقد اكتسب بنك بيبيلوس الخبرة من الأزمة لتصدي لها ومقاومتها وتعلم من الأخطاء."

م3: " سياسة بنك بيبيلوس تنافسية والتوسعية هي الحفاظ على الكوادر البشرية وخلق بيئة تعليمية وتطوير في أعمال محفظته، كما كان متعاون مع زبائنه الذين تعرضت ممتلكاتهم إلى ضرر تحت إشراف ومساعدة مصرف سوريا المركزي.

م4: " في عام 2018 قرر بنك بيبيلوس بإعادة منح القروض بنسبة أفضل من ذي قبل ولقد تسببت الأزمة السورية لزيادة الديون المتعثرة وعدم قدرت المصرف بتحصيل الديون وأثرت على الربح البنك وزيادة المخصصات للتحوط من المخاطر.

أما بالنسبة للسياسات التنافسية والتوسعية لم تتغير والتي هي انتقاء الزبائن بعناية (رجال الأعمال السوريين) وبالنسبة للتنافس يمتلك المصرف فريق عمل ذات كفاءات عالية ويتنافس مع القطاعات الأخرى بامتلاكه أقوى إدارة علاقات عامة للبقاء على تواصل مع زبائنه وتقديم الخدمات التي بحاجة لها وأيضا إعادة بناء قاعدة الزبائن التي فقدتها خلال الأزمة واستعادتها، وأيضا لا يوجد خطة توسعية أما إعادة فتح فرعين على الأقل خلال العامين القادمين ومنها فرع حمص التي تم إيقاف العمل مؤقتاً بعد موافقة مصرف سوريا المركزي لحين زوال الظروف الاستثنائية لتعود إلى الخدمة. وأهم أهداف المصرف التركيز على المناطق الصناعية والتي هي من أهداف الدولة في الوقت الراهن، وتوجه نحو القطاعات التي تدعمها الحكومة والمصرف سوريا المركزي التي هي الرافع للاقتصاد السوري ومنها الشركات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الخدمات التي هم بحاجة لها."

#### • كيف واجه المصرف الفرص والتحديات، وما هي تأثيرات قرارات مصرف سورية المركزي على استراتيجيات البنك قبل وبعد عام 2011؟

م1: "نعم، مصرف سوريا المركزي كانت تؤثر قراراته على المصرف قبل وبعد 2011 لأن بنك بيبيلوس يطمح إلى الأكثر ولكن المصرف سوريا المركزي كانت لديه الرؤية كاملة على مستوى البلد وبالإضافة أنه يطبق سياسة حكومية (سياسة الدولة) وأن بنك بيبيلوس ملتزم ويحترم ويطبق القرارات والقوانين التي يقرها مصرف سوريا المركزي وعدم مخالفتها.

ومن وجهة نظرة بنك بيبيلوس أن البلدان الأخرى التي كانت (DERLATED) مبدأ عدم التدخل (وتعني حرفياً «دعه يعمل دعه يمر»، في الاقتصاد، مصطلح يشير إلى ترك الحكومة التجارة دون التدخل فيها، وهو مبدأ رأسمالي تدعمه الليبرالية الاقتصادية حيث ترفض التدخل الحكومي في السوق) لم تكن تأثيراته

إيجابية، لذلك بنك بيبيلوس يرى أنه ليس من المقبول أن يربح البنك والاقتصاد مدمر يجب يكون كتلة متكاملة ومن رغم طموح بنك بيبيلوس أن يكون لديه حجم عمل كبير ولكنه ملتزم بقرارات مصرف سوريا المركزي لأنه يرى فيها مصلحة لحماية البلد.

التنافس هو فخ بنظر بنك بيبيلوس لأنه يرى الاتباع للمنافسة دون دراسة المعطيات والعوامل الأخرى يؤدي لمخالفة استراتيجية المصرف، ومع أن من أهداف بنك بيبيلوس الحصة السوقية والمنافسين ولكن لا يعني أنه يلجأ للمخاطر وغير راضي على استراتيجية البنوك الأخرى."

م3: " كان دخول بنك بيبيلوس لبنان للسوق سورية من باب صداقة وتعاون وبناء العلاقات والثقة وتكاتف المميزين بين سوريا ولبنان والرجال الأعمال السوريين، مصرف سوريا المركزي كان متعاوناً في السماح للاقتتاح بنك بيبيلوس لبنان في سوريا، كما يصغي الى أي اقتراح ممكن طرحه من قبل إدارة المصرف ويعيد النظر في قراراته للمساهمة في تأثير على الوضع الاقتصادي السوري."

م4: " قبل وبعد عام 2011 كان وما زال يسعى للالتزام بقرارات مصرف سوريا المركزي، الاهتمام الرئيسي لمجلس إدارة محاولة قدر المستطاع عدم مخالفة أو تأخر بتلبية قرارات مصرف سوريا المركزي وأن حدث تغطيته بأكبر جهد وطريقة ممكنة.

من وجهة نظر قسم المخاطر تأثر بنك بيبيلوس بقرارات سوريا المركزي بعد عام 2011 وخاصة بالفترة الأخيرة بسبب أتباعه سياسة انكماشية لتقليل المعروض النقدي والتحكم بسعر الصرف ويستخدم أدوات سياسة نقدية. وبالتالي أثر على عدم تحقيق الاستراتيجية المصرف المرسومة للفترة المقبلة ومنها السماح فقط للقطاع الزراعي وحدد 500 مليون للمتوسطة قصيرة الأجل وقبل ارتفاع سعر صرف سمح ب 400 مليون قرض سكني مم أدى الى ارتفاع أسعار البيوت مما أدى لانخفاض سقف القروض ل 100 مليون مم أثر على هدف المصرف الذي كان تركيز الأساسي عليه هو استهداف القروض السكنية في عام 2020 مم أدى للحد من استراتيجية البنك لزيادة الحصة السوقية للمحفظة وبالتالي كل تلك أسباب أثرت بشكل سلبي على استراتيجية بنك بيبيلوس بالتوسع.

لا ينظر بنك بيبيلوس الى قرارات مصرف سوريا المركزي أنها عائق على سبيل المثال قرار 1070 و 1071 يتعلقان بتمويل مستوردات القطاعين الخاص والمشارك بهدف طرح المواد وفق الأسعار الرسمية.

عند صدور أي قرار المصرف يقوم بدراسته بما يتناسب مع زبائنه وتوجه مجلس ادارته وسياسته، وخاصةً أن زبائن بنك بيبيلوس انتقائية وعمل على القرارات بما يتناسب معهم، وأن بنك بيبيلوس يتجنب المخاطر ويختار الخطر بحذر وبخطة ثابتة ومنتالية وطبعاً مثل سياسة المؤسسة الأم ودليل على ذلك أن المصرف مستقر ومن وجهة نظر قسم المخاطر أن أثر قرارات مصرف سوريا المركزي عالي ليس على بنك على كامل القطاع"

### 3.3.4 المحور الثالث: تأثير انتشار الفيروس كورونا

- كيف إثر انتشار فيروس كورونا على سياسات المصرف التوسعية والتنافسية والترويجية خلال عام 2020 وما بعد؟

م1: "في بداية 2019 عندما ظهرت فيروس كورونا (COVID-19) أزداد الحرص المصرف للمحافظة على الموجودات المعنوية وهم الموظفين وهي أهم الموجودات بالنسبة لبنك بيبيلوس."

م2: "فقط تسبب لزيادة أعباء المصاريف التشغيلية على البنك منها الأقنعة ومعقمات وميزان الحرارة عن طريق الجبهة وتعاقد مع شركة التعقيم للمكاتب وبالإضافة لنقص الموارد البشرية المتواجد داخل دمشق وكون ان الادارة العامة والفرع الأساسي للمصرف يقع داخل دمشق أثر فرض حظر التجوال بين المحافظات وريف دمشق عجز الموظفين القاطنين خارج حدود دمشق الوصول للعمل أدى لزيادة الأعباء



على المصرف، ولقد واجه المصرف هذه الظاهرة عن طريق تبديل حواسيب الموظفين بالحواسيب المحمولة طبعاً مع نظام رقابي متشدد وفرض على زبائن والموظفين بالالتزام بالإجراءات الوقائية المشددة حفظن على سلامتهم."

م3: " أثراً انتشار فايروس كورونا زيادة مصاريف تشغيلية والبطء في تلبية حاجات الزبائن نتيجة لحظر التجوال ضمن سوريا وللدول المجاورة والصديقة، وتأخر في متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ببطء."

م4: "من وجهة نظر بنك بيلوس ان انتشار فيروس كورونا لم يكن له تأثير كبيراً وانما فقط على المصاريف التشغيلية وبعض زبائن قاموا بتأجيل دفعاتهم وأيضاً، وضع سناريو جد قاسي عند حساب الخسارة الائتمانية المتوقعة (ECL) اخذ في عين الاعتبار عامل الاقتصادي الكلي في اعتبار عند حساب احتمالية في التخلف عن السداد، وبذلك أدى الى رفع احتمالية التعثر زيادة مضاعفة وطبعاً فقط على المستوى الأول والثاني."

#### 4.3.4 المحور الرابع: نقاط القوة والضعف

• ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف التي تمتع بها بنك بيلوس سورية خلال الاعوام من 2011 وحتى 2020 مقارنة بنقاط القوة والضعف قبل عام 2011؟

م1: "من النقاط القوة لبنك بيلوس بعد 2011 حافظ على علاقة ممتازة مع زبائنه وحمائهم وحماية المحفظة قدر المستطاع، وتدعيم البنك في هذه الفترة ليبقى متماسك ساعد على تقليل من الخسائر والحفاظ على الموجودات. من نقاط ضعف لبنك بيلوس اللجوء لتحوط بقية مستمرة حتى الآن مع أن الأزمة سورية شبه توقفت ولكن استراتيجية التحوط بقية مستمرة لم تنتقل البلد أي مرحلة الانفتاح."

م3: "الفرق بين قبل وبعد عام 2011 كان يتميز بجودة موظفين كامل متكامل اما بعد عام 2011 خسارة نسبة كبيرة من الكفاءات البشرية والعقول نتيجة الهجرة ومسببات الازمة السورية، ولكن في عام 2019 بدأ بوضع خطة تقييمية لإعادة بناء الموارد البشرية من جديد."

م4: "ان بنك بيلوس سوريا مدعوم من شريكه الاستراتيجي الذي يمنحه المرونة نتيجة لشبكة العلاقات التي تأسست خلال الأعوام الماضية، ولكن قبل 2011 كان يمتلك شبكة مراسلين كبيرة مع المؤسس الام لتسهيل عمل حوالات حول العالم وتأمين الكفالات خارجية لبنوك كبيرة وتسديد الاعتمادات. محافظة قدر المستطاع على فريق العمل بنك بيلوس الجيد وخاصة لتقلبات العالية التي واجهت جميع القطاع خلال الازمة. الأصول ثابتة وتزيد تدريجياً وهذا يعتبر من نقاط القوة الجيدة."

البيئة التكنولوجية والمعلوماتية في بنك بيلوس سوريا ليست قوية مقارنة مع المنافسين في السوق لذلك بنك بيلوس اهم تركيزه في بداية 2019 على تحسين هذه النقطة ولكي تكسبه نقطة تنافسية عالية خاصة في (E-Payment & Digital Banking). وعدم الاستقرار في لبنان ممكن ان تؤثر سلباً على بنك بيلوس سوريا وتعتبر تهديد لا ضعف."

م5: "يرى قسم الموارد البشرية ان نقاط الضعف بعد عام 2011 ولغاية 2020 تسرب الوظيفي بسبب ارتفاع معدل الدوران، ونتيجة للظروف الاستثنائية التي تشهدها بعض المناطق في الجمهورية العربية السورية، تم إيقاف العمل مؤقتاً في ثلاثة فروع لدى البنك وهي فرع حمص، فرع حوش بلاس، وفرع شارع الملك فيصل بحلب. وذلك بعد الحصول على موافقة مصرف سورية المركزي على إيقافها مؤقتاً لحين زوال الظروف الاستثنائية لتعود بعدها إلى الخدمة. أم نقاط القوة يصفها بوجود سيول ونسبة اقرضات جيدة واحتفاظ بالموهب وتوفير الرضا الوظيفي، يمتاز بنك بيلوس بمكافأة المجتهدين بناء على معايير محددة."

#### 5.3.4 المحور الخامس: استراتيجية المؤسسة الام وتأثير الازمات

- هل تعارضت استراتيجيات بنك بيبيلوس سورية مع استراتيجيات بنك بيبيلوس لبنان (المؤسسة الأم) بين عامي 2019 و2020 وخصوصاً فيما يتعلق بقانون قيصر والأزمة الاقتصادية الأخيرة في لبنان؟

م1: "الأزمة الأخيرة في لبنان أثر بشكل محدود على بنك بيبيلوس سوريا لأن لديه وداع لدى المؤسسة الأم لجأ لأخذ مؤن للتحوط من الخطر. ولكن التأثير الأكبر أثرت على البلد وعلى زبائنه وعلى حركة الشحن والنقل. قانون قيصر أثر على بنك بيبيلوس سوريا بشكل مباشر، توقف العمل مع بعض القطاعات مثل الاستيراد والتصدير والتوقف بالتقديم بعض الخدمات لزبائنه مثل اصدار الكفالات للجهات العامة وخسارة بعض من زبائن لان لديهم علاقة مع جهات او قطاعات حكومية لا يمكن العمل معها."

م3: "أن استراتيجية بنك بيبيلوس منبثقة من استراتيجية بنك بيبيلوس لبنان (المؤسسة الأم) ويتم دراسة أي قرار من كامل جوانبه ووضع بعين الاعتبار قرارات الجهة الرقابية والتوجه الاقتصادي وحاجات زبائن. قانون قيصر أثر بشكل مباشر على استراتيجية بنك بيبيلوس أما الأزمة الاقتصادية الأخيرة في لبنان أثرت تأثيراً غير مباشر."

م4: "لا تتعارض سياسة الاستراتيجية بنك بيبيلوس مع سياسة المؤسسة الأم لأنها تقتبس سياستها منها وبالنهاية هي مجموعة متكاملة مرتبطة ببعضها يساهم بنك بيبيلوس ش.م.ل بيروت بنسبة 59.87% من رأسمال البنك وبالتالي يتم اتخاذ توجيه من مجلس إدارة التي يمثل فيها أربعة أعضاء لبنك بيبيلوس لبنان (المؤسسة الأم). يلتزم المصرف بالقوانين والأنظمة وخاصة بما يتعلق بقانون قيصر ولكن بما يتناسب مع زبائنه واحتياجاتهم ولا يتعارض مع بيئة العمل."

وبما ان استراتيجية بنك بيبيلوس سوريا جزء من استراتيجية المؤسسة الام وهي سياسة تحفظية تم الاتفاق على تشكيل مخصصات للتحوط المخاطر الناتجة عن الازمة الأخيرة في لبنان، بنك بيبيلوس سوريا لا يتعارض مع المركزي اللبناني مباشرة وانما للمؤسسة الام."

م5: "ان استراتيجية بنك بيبيلوس مستقلة عن استراتيجية المؤسسة الأم وانما منبثقة منها، وتقع مسؤولية إدارة المصرف بشكل رئيسي على مجلس الإدارة، حيث يتحمل المجلس كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات المصرف وسلامته المالية والتأكد من تلبية متطلبات مجلس النقد والتسليف ومصالح المساهمين والمودعين والدائنين والموظفين والجهات الأخرى ذات العلاقة، والتأكد من أن إدارة المصرف تتم بشكل حصيف وضمن إطار القوانين والتعليمات النافذة والسياسات الداخلية للمصرف."

- هل أثرت تقلبات اسعار الصرف على استراتيجيات البنك، وماهي التعديلات التي قامت بها المؤسسة الأم للتغلب والتكيف مع تلك التغيرات؟

م3: " لقد قامت المؤسسة الأم بالتفهم للتكلفة التشغيلية التي واجهها البنك من خلال تقلبات اصار الصرف المتذبذب وتم مواجهتها من خلال أعداد الميزانية اللازمة لتغطية كامل المصاريف.

والمحافظة على سيولة البنك عالية وتوفير القطع الأجنبي لتلبية حاجات الزبائن والتوظيف أموال قصيرة لأجل في بنوك أخرى أولاً للمساهمة بزيادة الأرباح وثانياً ان تكون قصيرة الاجل (شهر على الأقل) في حال الحاجة لها، رفع سقف سيولة لتلبية في حالة (stress testing) لتحديد ما إذا كان لدى البنك رأس مال كافٍ لتحمل صدمة اقتصادية سلبية. ويتميز بنك بيبيلوس بتخصيص النقد لتغطية الكتلة النقدية لوداع العملاء بالعملة الأجنبية داخل سوريا."

م4: " نتيجة لتقلبات أسعار الصرف المتذبذبة خلال سنة أثر على تكلفة تشغيلية، بالتالي لا يمكن تحكم بالتكلفة والتأثير على المشاريع التي يخطط لها البنك خلال سنة، ونتيجة لتقلب سعر الصرف السودا كان تأثيرها الأكبر على مشتريات البنك، ويقوم المصرف لمواجهة هذه تضخم في سعر الصرف يتم اعداد ميزانية خاصة في بداية كل سنة وخاصة للاستثمارات التي تحتاج ميزانية كبيرة مقومة على سعر الصرف للتحوط من المخاطر ويتم تجديده كل ستة أشهر لإعادة تقييم وضعه وكيفية انعكاسها على أرباح المصرف لتغطية تكلفة التشغيلية."

م5: " اثرت تقلبات أسعار الصرف على استراتيجية البنك أدت لزيادة سقف القروض وخاصة السكنية"

#### 6.3.4 المحور السادس: السياسة المستقبلية وتحديات والصعوبات:

• ماهي السياسات المستقبلية لبنك بيبيلوس وما هي اليات التطبيق وما هي الصعوبات والتحديات المحتملة؟

م1: "يرى بنك بيبيلوس عند تحديد هدف معين للوصول اليه عن طريق وضع خطة جيدة له ودراسة الصعوبات والتحديات من كامل جوانبه، ممكن أن يكون هناك عقبات في حال العمل بطريقة معاكسة لتجاه البلد وبالنسبة لاستراتيجيته وهذا يعتبر من المحظورات بالنسبة لقرارات المصرف.

ومن التحديات هي رؤية التي تخص الاقتصاد غير واضحة وخاصةً بما يخص أبعاد الأعمار كيف سوف يمول داخلياً أم خارجياً ممكن أن يؤدي لنسب تضخم عالية وسعر صرف متذبذب ويرى بنك بيبيلوس السيناريوهات كل ما يخص سوريا وإعادة الأعمار له محاسن ومساوئ ولا يوجد رؤية واضحة. أم من وجهة نظر بنك بيبيلوس يرى أن البلد متجهة نحو الخدمات المصرفية الرقمية التي متجه نحوه كل البلدان الأخرى الكبرى والصغرة والبعض منها قام بتطبيقها، ولكن ممكن ان يطبق ببطء.

أن السياسة المستقبلية لبنك بيبيلوس جاري العمل على نظام بنكي جديد (core banking) ومطور بشكل تنافسي ويقدم الأفضلية للخدمات المصرفية الرقمية من باقي البنوك الأخرى وكما يتيح تقدمت خدمات ومنتجات مصرفية جديدة. كمان أن الخدمات المصرفية الرقمية مخاطره محدودة وبالتالي الخدمات مخاطرها قليلة ويعتبر من الفرص الجيدة لبنك بيبيلوس للتنافس وتطور، وبالتالي يتطلب توظيف موظفين جدد وتدريب موظفين أو البحث عن أشخاص ذات معايير غير موجودة في البنك."

م2: " من السياسة المستقبلية عي سياسة توسعية فتح فروع جديدة ضمن الجمهورية العربية السورية، ومنح تسهيلات ائتمانية ضمن ضوابط مصرف سوريا المركزي وخاصة بعد القرار الأخير بحد قروض والسلف وتعتبر من الصعوبات التي تواجه المصرف."

م3: "تركيز على هدفين هما البشر والثانية وضع خطة بشكل عامودي، وهما تركيز الأكبر على تحسين جودة الموظفين وبأن تبنى هذه الخطة ان تلبي حاجات كل موظف على حدة والهدف من ذلك ليستطيع الموظف مواكبة النظام الجديد الذي يقوم بنك بيبيلوس ببنائه وهو نظام مصرفي جديد يفتح افاق كبيرة منها نظام مصرفي رقمي وغير مؤتمنة ويقدم خدمات للزبائن منها تطبيق الهاتف المحمول توفر له كل حاجات المصرفية لتوفر له الجهد والوقت.

هدف بنك بيبيلوس مواكبة عصر استخدام التكنولوجيا المالية (Fintech) والخروج عن البنوك التقليدية. إن لم تواكب المصارف هذه التكنولوجيا ممكن ان تؤدي للخروج من السوق على المصارف مواكبة بناء التكنولوجيا المالية، وانه سيكتسب البيئة المستدامة، والميزة التنافسية، وتسريع العمل وتخلص من العقبات."

م4: " المحافظة على مركزه في السوق وزيادته تدريجيا وبشكل مدروس ولا أن يكون بشكل شديد الافراط مثل باقي المصارف في سوريا. وسياسة بنك بيبيلوس هي توجه نحو تحول الرقمي كما هي سياسة كامل البلد تركيز الأكبر على (E-payment & Digital Banking) تحديث البنية المعلوماتية وشراء

تكنولوجي جديد، ام عن طريق توظيف اشخاص جديدة، تحديث (SERVER) الخوادم جديدة، وبرمجة جديدة، وتطبيقات جديدة (application)، والنظام المصرفي الجديد. وأيضا بما يخص في نظام قسم إدارة المخاطر شراء (state in art systems) للمخاطر التشغيلية وأتمته لأداره المخاطر.

الصعوبات والتحديات منها وضع الحالي في لبنان الذي ينعكس بشكل كبير على بنك بيبيلوس سوريا وخاصة الأموال الموظفة لديهم والتي هي بالقطع الأجنبي الذي كان يعود عليه بمردود مالي لتمويل الاستثمارات وهو المصدر الوحيد لدخل في القطع الأجنبي لبنك بيبيلوس مصدره بنك بيبيلوس لبنان والعمولات من حسابات الموظفين وهو حالياً توقف. والعقوبات المفروضة على سوريا التي تعكس رفض بعض الشركات التكنولوجي التعامل مع بنك بيبيلوس نتيجة للخوف من قانون قيصر او عقوبات أوروبية او اميركية المفروضة على سوريا.

ومن صعوبات الذي يوجهها القطاع بأكمله هي مصدر الأموال من قاعدة العملاء الكبيرة التي كانت موجودة بسوريا انخفضت وعدم رغب صغار المكنتبين بأن توظيف أموالهم في القطاع المصرفي بالعملة المحلية نتيجة القيود على السحب وتغير سعر الصرف. ونتيجة لتضخم في سوريا أثر على رأس مال بنك بيبيلوس للتوسع لزيادة في موجوداته والتي هي مقوم بالعملة المحلية أداة لانخفاض أرباح القطع البنوي والتحدي الأكبر هو زيادة رأس المال من الاجل الاستثمارية المصرف.

ومن الأكبر تحديات التي سوف يوجهها هي بداية مرحلة إعادة الاعمار في سوريا، سيأدي لمواجهة منافسة عالمية لدخول شركات اجنبية والخليجية للسوق ذات راس المال عالي مدعومة من البلاد المساهمة في إعادة الاعمار، ستواجه البنوك المحلية لخاصرة مواردها البشرية لصالح الشركات الأجنبية.

م5: "أولاً توظيف المواهب والاحتفاظ بهم، ثانياً تحقيق العدالة في الرواتب والمكافآت وتطبيق سلم رواتب وأجور عادل ومكافأة الموظفين المجتهدين واستمرار بما يساهم بتحفيظهم، اما التدريب اهتمام بتدريب الموظفين وتطويرهم بما يناسب مع احتياجاتهم الوظيفية عن طريق وضع خطة خاص بالمصرف، ثالثاً التمكين منح الموظفين حرية أخذ القرار بالإضافة الى مشاركتهم بالمعرفة.

يقوم قسم الموارد البشرية بوضع استراتيجيات تتكامل مع استراتيجية بنك بيبيلوس سورية وبما يحقق الميزة التنافسية للمصرف بالسوق السورية. وأن الصعوبات والتحديات ممكن موجهتها منها التي هي مستمرة بالتأثير منها قانون قيصر، فايروس كورونا، القرارات المتغيرة، الوضع السياسي والهجرة.

#### • طرح الباحث سؤال هل من الممكن في المستقبل أن يطبق في سوريا (NEOBANK) أم لا؟

م1: "بنك بيبيلوس يرى من صعوبة تطبيقه لأن البنية تحتية في سوريا وثقافتها مختلفة عن جميع الدول ومواكبتها علوم التكنولوجيا فيها بطء جداً، من الصعب تطبيقها."

#### 4.4 النتائج والتوصيات

تتمثل اهم النتائج التي توصل لها الباحث بما يلي:

● في نهاية السنة الأخيرة 2020 وخلال انتشار فيروس كورونا تبين تزايد نسبة اجمالي الموجودات 101% أي بزيادة 92 مليار ليرة سورية، اما التسهيلات الائتمانية مباشرة انخفضت 7% والسبب انخفاض قروض القطاع الخدمي، وارتفع معدل ودائع المصارف بنسبة 76% وتزايد نسبة ودائع العملاء 80% كما تزايد نسبة حقوق المساهمين 184% وبلغت معدل صافي الربح ارتفاعا كبيرا بنسبة 4329% وبما ان الحسابات المصرف مقومة على سعر الصرف أدى انتشار جائحة كورونا لتقلبات في سوق رأس المال وتدهور نوعية الائتمان للموجودات المالية وتساعد التحديات المتعلقة بإدارة السيولة وكان السبب الرئيسي لارتفاع هذه النسب ارتفاع سعر الصرف ل187% خلال العام 2020.

● خلال الفترة ما قبل الازمة وتعتبر فترة التأسيس كانت من الأفضل السنوات للمصرف وكان يحقق عوائد جيدة ويعتبر 2010 أفضل الأعوام للمصرف اما خلال لازمة فقد تراوح معدل الربح والخسارة خلال هذه الفترة وكانت أفضل سنة في نهاية العام 2017 وفي فترة انتشار فيروس كورونا بين العامين 2019-2020 نلاحظ ان عام 2019 أفضل بكثير من عام 2020، اهم النتائج بما يلي:

❖ ان نسبة فوائد أرباح الأصول على اجمالي الموجودات تدل على مدى فعالية الشركات في تحقيق أرباح من الأصول وتبين ان في الفترة الأولى كان البنك يحقق الأرباح على الاصول وكانت اعلى نسبة 95.15% في نهاية العام 2010 اما الفترة الثانية اعلى نسبة عائد في نهاية العام 2012 اما الفترة الثالثة كانت في نهاية العام 2019.

❖ صافي الودائع لدى البنوك على ودائع العملاء من المؤشرات التي تعطي مدى قدرة المصرف على تغطية التزاماته وحقق المصرف أفضل نسبة في الفترة الأولى بلغت 53.75% في نهاية العام 2008 اما الثانية كانت في نهاية العام 2016 وبلغت 133.91% اما فترة انتشار الفيروس كانت بلغت 133.97% في نهاية العام 2020

❖ صافي الدخل باستثناء أرباح غير المحققة عن تقييم مركز القطع البنوي حقق المصرف اعلى معدل في نهاية العام 2015 وبلغت 189 مليون ليرة سورية وحقق بالفترة الثانية في نهاية العام 2017 وبلغت 5 مليارات ليرة سورية واما في فترة الثالثة كانت في نهاية العام 2019 وبلغت 1 مليار ليرة سورية، مع اخذ بعين الاعتبار تقريب المبالغ كرقم صحیح.

❖ وان نسبة التكلفة الى دخل تدل إذا كان المصرف يدير تكاليفه وفي الفترة الأولى بلغت تكاليف المصرف عالية نسبياً عن صافي الدخل التشغيلي ولكن في نهاية العام 2011 انخفاض نسبة التكلفة إلى الدخل يدل أن المصرف يدير تكاليفها بشكل جيد وليست زيادة في الإنفاق لتوليد الإيرادات والفترة الثانية ان انخفاض النسبة في نهاية العام 2015 ولكن لوحظ ان في 2017 بسبب الخسائر الائتمانية أدى لنخفها ما دون الصفر وهذا كان سيء جدا تأثيره على المصرف وفي نهاية العام 2018 عادة وارتفعت ارتفاعا كبيرا ولكن استقر وضعها في الفترة الثالثة، مم يدل ان تكاليف المصرف كانت وما زالت غير مستقلة ولا يدل على استقرار المالي للمصرف ان لم يخفض نسبة التكاليف.

❖ ان معدل العائد على حقوق المساهمين ROAE في الفترة الأولى كانت في نهاية العام 2008 مرتفعة 9.75% وعادة وانخفضت ولكن ان الأرباح الغير محققة نتيجة عن تقييم مركز القطع البنوي له تأثير وهمي على الميزانية أي بنك لذلك بعد تخفيضه من صافي الدخل بلغ 11.55% في نهاية 2008 واستمر بالانخفاض ل-7.89% ويدل ذلك ان الأرباح الغير محققة اكبر من صافي الدخل اما في الفترة الثانية استمر بالانخفاض لغاية العام 2016 وبلغ -20.24% وعادة الى وضعه الطبيعي في نهاية العام 2017 وهذا يدل

انا خلال الازمة كانت الأرباح وهمية بالنسبة للبنوك والسبب من تذبذب ارتفاع سعر الصرف خلال السنة ولكن استقر سعر الصرف في العام 2018 و2019 وهنا نلاحظ عودة استقرار الوضع الطبيعي للعائد وبلغ 4.33% ولكن في فترة انتشار فيروس كورونا ارتفعت أسعار الصرف المقوم بها ميزانية بنك بيبيلوس ارتفاعاً هائلاً وانخفض المعدل الى -10.69% في نهاية العام 2020 بمعد عالي جداً، مما يدل انا في فترات الأول كان أداء الشركة قوي، اما بعد فترة الازمات اثر بشكل كبير على أدائها. كما نلاحظ تأثيره على معدل العائد على الموجودات ROAA.

❖ ان نسبة السعر الى الربح P/E في الفترة الأولى كانت بتزايد مستمر وصلت 165.21 في نهاية العام 2011 اما بالفترة الثانية انحدرت بانخفاض كبير في نهاية العام 2012 وذلك لخسارة الصرف في تلك السنة وعادة ارتفعت ووصلت الى اعلى نسبة 21.91 في نهاية العام 2017 اما الفترة الثالثة استمر بالارتفاع في نهاية 2019 ووصل 24 وعادة وانخفض وذلك لارتفاع معدل الربح السهم بنسبة اكبر من سعر السهم الحالي ، هذا يدل انا المصرف في الفترة اول كان جاذبة للمستثمرين ولو استمرت بالتزايد لكان من المتوقع بنمو مستقبلي كبير في العائدات، اما في الفترة الثانية فكان الازمة الاقتصادية وتذبذب سعر الصرف كان المؤثر الأكبر لانخفاضها.

- كفاءة المصارف الخاصة في سورية في إدارة أصولها وتدني الخسارة في قيمة الأصول مما انعكس إيجابياً على الأداء المالي للمصارف، مع وجود اختلاف في ترتيب المصارف وفق جودة الأصول
- في مقارنة المصرف مع باقي المصارف تبين انه رغم كل الظروف التي اثرت على المصرف اما داخلية ولا خارجية ولكنه منافس قوي ولقد حافظه على استقرار محفظته تراوحت بين المرتبة الثانية والثالثة كما تبين انه من المصارف التي تحقق عائدات أرباح.
- أن اغلب محفظة بنك بيبيلوس هي القروض التجارية وعدد القطاع الشركات في سورية ليس كبيراً الا ان المصرف كان يحقق عائدات ويشكل منافس جيداً مع باقي المصارف التي تستهدف كامل القطاع وتميز بنك بيبيلوس عن غيره في استهدافه قطاع الشركات وتميز عند زبائنه.
- يتبع المصرف سلوكية المؤسسة الام كما ان استراتيجيته منبثقة منه، ويلجأ لها عند أي قرار متخذ من وجهة نظر الباحث هذه سياسة جيدة تدل على الولاء المصرف لأسس المؤسسة الام.
- عدم تنوع بالمحفظة انعكس على عدد فروع المحدودة وانه مشهور لدى الشركات أكثر من الأفراد على العكس بنك بيبيلوس لبنان (المؤسسة الأم) عدد فروع أكثر بكثير.
- ان سياسة التحوط لدى المصرف تحد من قدرته على تطور ونمو ولن تزول الا بزول تذبذب الوضع الاقتصادي في سوريا كما هو تأثيرها على كامل القطاع.

● ان نقاط قوت والضعف والتهديدات والفرص بما يلي:

❖ نقاط القوة:

- مدعوم من شريكه الاستراتيجي ومن الشركات الحليفة له
- اسم المصرف (علامة تجارية) قوية
- تعتبر محفظة بنك بيبيلوس اقوى ثالث محفظة ضمن سوريا
- فريق عمل متميز ذات خبرات طويلة الأمد
- أصوله الثابتة تزيد تدريجياً لأن من سياسة المصرف العمل STEP BY STEP
- حافظ على علاقة ممتازة مع زبائنه واستقطاب الزبائن
- توفر الرضا الوظيفي ويمتاز بمكافأة المجتهدين بناء على معايير محددة.
- ويوفر جميع حاجات الموظفين من دورات تعليمية وغيرها
- ❖ نقاط الضعف:
- نقص البيئة التكنولوجية والمعلوماتية

- الازمة في لبنان تأثر سلبا على المؤسسة الام وبالتالي تأثر على بنك بيلوس سوريا
- تسرب الوظيفي بسبب خسارة نسبة كبيرة من الكفاءات البشرية والعقول نتيجة الهجرة ومسببات الازمة السورية
- إيقاف العمل مؤقتاً في ثلاثة فروع خلال الازمة السورية
- زيادة اعباء المصاريف التشغيلية
- ❖ الفرص:
- عمل على نظام مصرفي جديد (core banking) ومطور بشكل تنافسي
- تقدمت خدمات ومنتجات مصرفية جديدة
- توظيف موظفين جدد وتدريبهم والبحث عن أشخاص ذات معايير غير موجودة في البنك لتغطية النقص
- استثمار في سندات الخزينة نظراً لقابلية هذه الأوراق على تحول نقدية سائلة والاقتراض بضمانها من المركزي
- انخفاض في نسبة القروض المتعثرة يشير الى جودة أعلى للأصول ويمكن ان تتيح للمصرف في التوسع في منح القروض
- زيادة معدل النمو الاقتصادي على توليد مزيد من التدفقات النقدية
- إعادة تأهيل فروع المغلقة او جديدة
- إعادة الاعمار واحتمالية فتح آفاق جديدة ودخول شركات جديدة
- ❖ التهديدات:
- قرارات مصرف سوريا المركزي ممكن انا تكزن من معوقات لنمو المصرف
- استمرار الازمات الاقتصادية وتطور تدهور الوضع الاقتصادي في بلاد المجاورة
- القرارات المتخيرة وبما يخص بقانون قيصر ومنحنى اتجاه فيروس كورونا وتأثيراته الاقتصادية
- الوضع السياسي في الجمهورية العربية السورية
- تزايد الأسعار وتذبذب أسعار الصرف
- تزايد الهجرة المستمرة مم يؤدي لخسارة الكفاءات
- الازمة لبنانية الذي ينعكس على الأموال في حسابات المؤسسة الام والتي هي بالقطع الأجنبي.

اما بالنسبة للتوصيات:

- ضرورة تطبيق النظام المصرفي الجديد فيما يخص البيئة التكنولوجية والمعلوماتية.
- إعادة بناء الكفاءات البشرية والمحافظة على الحاليين وخاصة ذوي الكفاءات وخبرات التي هي أسس عمل المصرف.
- وضع خطة ودراسة مالية للمصرف لإمكانية إعادة فتح الفروع جديدة للمصرف.
- ضرورة التخفيض من الأعباء المصاريف التشغيلية للمصرف ممكن ان تكون من المؤثرات لزيادة أرباح المصرف.
- ضرورة الاهتمام بدرجة أكبر فيما يخص جودة وكفاءة الأصول المستخدمة في المصرف.
- إعداد دراسات وأبحاث أخرى تشمل مقارنة أداء المصارف الخاصة في سورية مع أداء تلك التابعة إلى دول مجاورة.
- إعادة دراسة تقييم أداء بنك بيلوس ومصارف الأخرى بعد فترة زمنية معينة بهدف تحليل الاتجاه في الأداء.

## 5.4 الخاتمة

ان العام متجه باتجاه التقنيات العديدة متطورة وخاصة ضمن القطاع المصرفي ونظرا لما يشهده الاقتصاد الوطني من تحولات كبرى فإنه يستلزم توفر إمكانيات أكبر لمواكبة هذه التطورات من قبل المؤسسات ولكن يجب أن تكون مثل هذه الإمكانيات وخاصة المالية مبنية على أسس متينة من أجل بلورة خيار إستراتيجي في المستقبل، وهذا لا يكون إلا بالتسيير العقلاني والرشيد للموارد المالية المتاحة ومتابعة دقيقة لمختلف العمليات بالاعتماد على تقنيات مساعدة لاتخاذ القرار، ومن بين هذه التقنيات نجد تقنية التشخيص المالي الذي يعتمد أساسا على البيانات وهذه الأخيرة تشكل الأساس لمعظم العمليات التحليلية المتعلقة بالتسيير الجيد داخل المؤسسة، لذلك يجب معرفة طبيعة هذه البيانات ومحدداتها من أجل فهم مدى المنفعة والدور الذي يمكن أن تؤديه في التشخيص المالي، وتعتبر الميزانية المحاسبية وحسابات النتائج مخرجات نظام المحاسبة المالية أهم البيانات المستعملة في التشخيص، ولكن نتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها تلك القوائم كافية لأغراض الاستثمار والتمويل وصناعة القرارات المختلفة وتقييم الخيارات الإستراتيجية، لذلك كان لابد من خضوع تلك البيانات للتحليل بهدف الوقوف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة ودراسة أسباب نجاحها وفشلها، ويعد التشخيص المالي أداة فعالة في هذا المجال فهو يساعد في تقييم الأداء وفي التخطيط المستقبلي لكافة الأنشطة والاستراتيجيات البديلة.

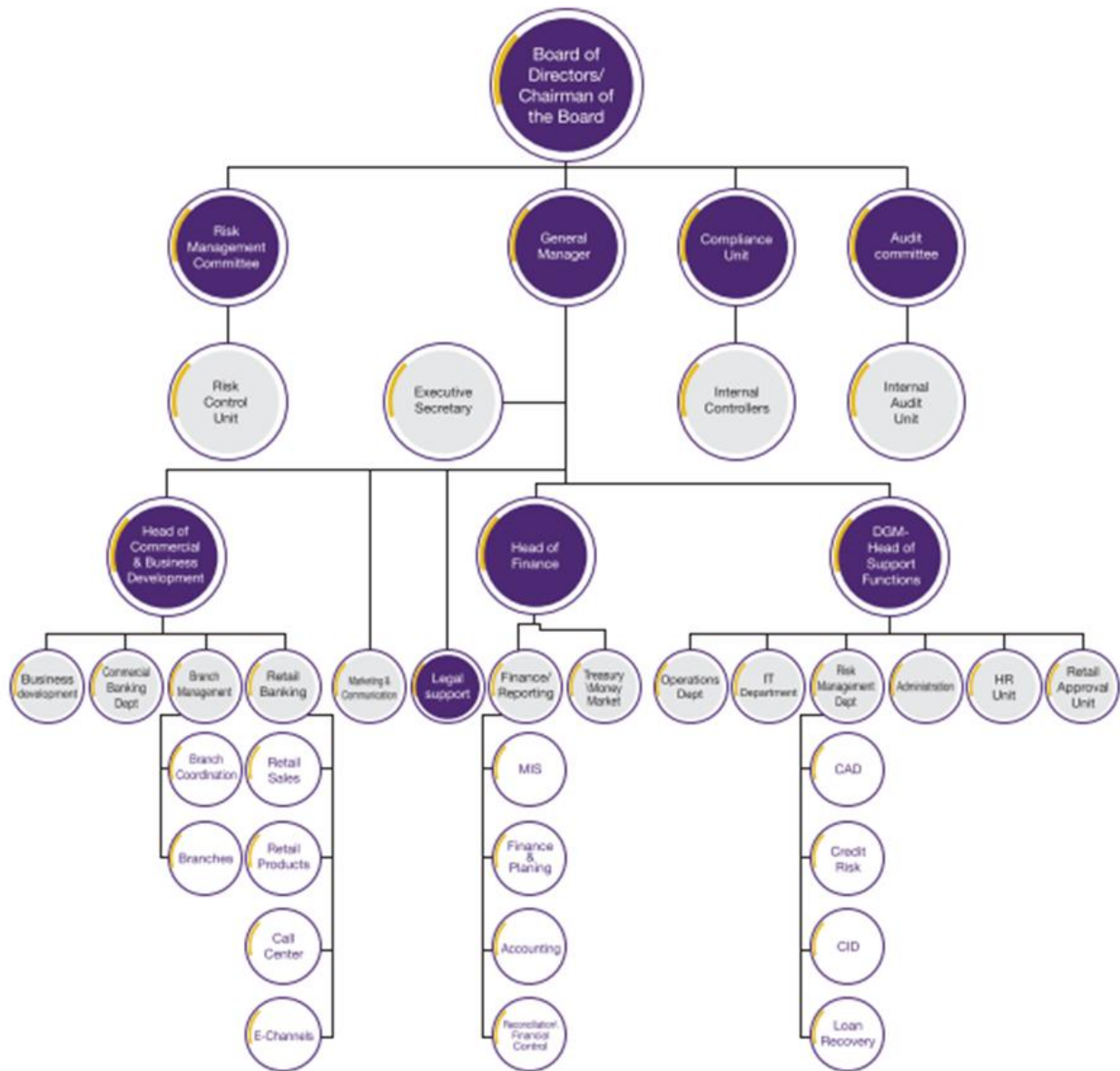


## References

- ALNASER, B. W. (2012). *The Financial Performance Appraisal Of Private Banks in Syria Using CAEL Indicators*. SYRIA:  
<http://mohe.gov.sy/master/Message/Mc/bana%20alnaser.pdf>.
- Bank byblos, s. (31 December 2020). *annual report*. syria: syrian commission of financial markets and securities.
- bank, b. (2005). *byblos bank*. Retrieved from byblos bank:  
<https://www.byblosbank.com/>
- BBS. (2005). *bank byblos syria*. Retrieved from <https://bbs.sy/index-en.html>
- Bradley, C., Dawson, A., & Montard, A. (2020). *McKinsey & Company*. Retrieved from Strategy & corporate finance:  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/mastering-the-building-blocks-of-strategy>
- Daher, J. (2021, may 28). *The Private Banking Sector in syria: Between Survival and Opportunity*. Retrieved from The European University Institute : <https://cadmus.eui.eu/>
- Gujral, V., Malik, N., & Taraporevala, Z. (2019, February). *McKinsey & Company*. Retrieved from Global Banking Practice:  
<https://www.mckinsey.com/>
- KAGAN, J. (2020, August 27). *Financial Technology – Fintech*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>
- Khader, M. (2021, March 27). *mawdoo3*. Retrieved from mawdoo3:  
<https://mawdoo3.com/>
- Walden, S., & Strohm, M. (2021, June 24). *whats is a Neobank*. Retrieved from Forbes advisor: <https://www.forbes.com/advisor/banking/what-is-a-neobank/>

الملاحق:

الملحق (1) الهيكل التنظيمي لبنك بيبيلوس



الملحق (2) Building blocks strategy



الجدول (1) اجمالي الموجودات بين الأعوام 2008 ولغاية 2011

Balance Sheet	BYBLOS BANK SYRIA			
ASSETS	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Cash and Central Bank	4,231,865	4,485,422	7,535,973	6,046,281
Due from banks & financial institutions	6,750,950	7,256,955	7,838,410	4,996,713
Due from parent company	1,065,481	301,159	239,896	2,922,450
Net investment in financial instruments	2,109,967	2,562,199	2,507,467	6,430,211
Net loans and advances to customers	10,561,182	16,285,006	22,389,619	23,750,606
Discounted bills	1,089,291	1,101,542	983,919	647,377
Loans to customers	5,036,258	8,623,303	15,961,796	17,647,530
Current accounts (overdrafts)	4,401,480	6,575,228	5,334,208	5,430,052
Gross Non performing	104,897	124,913	293,544	1,072,820
Reserved Interest	-14,644	-25,119	-45,047	-103,565
Specific Provision	-56,100	-114,862	-138,802	-943,609
Net intangible assets	9,118	7,017	7,473	5,867
Net tangible assets	1,204,307	1,299,010	1,267,053	1,209,855
Statutory blocked funds at CBOS	184,735	183,240	387,431	659,562
Other assets and debtor accounts	224,469	319,778	403,398	432,544
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>26,342,074</b>	<b>32,699,786</b>	<b>42,576,720</b>	<b>46,454,088</b>

الجدول (3) اجمالي حقوق المساهمين بين الأعوام 2008 ولغاية 2011

LIABILITIES & S. EQUITY	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Central Bank	0	0	0	0
Due to banks	3,771,374	2,362,992	2,603,549	1,526,514
Due to parent company	-845,927	-23,212	0	-15,836
Customer and shareholders deposits	20,454,588	26,857,909	33,611,647	35,636,352
Current accounts	7,428,405	8,506,855	11,562,588	9,830,318
Time deposits	12,767,822	18,010,543	21,932,142	25,252,487
Blocked accounts	258,361	340,510	116,917	553,547
Cash margins	392,856	679,411	1,217,284	2,011,733
Miscellaneous provisions	0	1,294	24,362	3,963
Income tax provision	93,539	87,170	91,884	46,397
Lease Liabilities	0	0	0	0
Other liabilities and creditor accounts	353,918	432,598	639,432	685,706
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>24,220,349</b>	<b>30,398,162</b>	<b>38,188,158</b>	<b>39,894,829</b>
Tier II equity	(2,194)	897	16,713	18,117
Common capital	2,000,000	2,000,000	4,000,000	6,120,000
Profit (loss) brought forward	49,896	170,920	38,362	103,908
Legal reserve	37,011	64,903	93,013	93,013
Special reserve	37,011	64,903	93,013	3,013
General Banking risk reserve	0	0	147,461	221,208
<b>TOTAL EQUITY</b>	<b>2,121,725</b>	<b>2,301,624</b>	<b>4,388,563</b>	<b>6,559,259</b>
<b>TOTAL LIABILITIES &amp; SHAREHOLDERS' EQUITY</b>	<b>26,342,074</b>	<b>32,699,786</b>	<b>42,576,720</b>	<b>46,454,088</b>

الجدول (5) قائمة بيان الدخل بين الأعوام 2008 ولغاية 2011

BYBLOS BANK SYRIA				
Income Statement	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Interest income	1,205,580	1,541,383	1,784,810	2,327,348
Interest expense	(538,453)	(851,254)	(1,035,572)	(1,460,993)
Net interest income	667,126	690,128	749,238	866,355
Net fees and commission income	120,601	179,764	212,646	234,543
Credit loss expense	(36,600)	(60,466)	(24,092)	(817,243)
Net profit (loss) on financial operations	(11,545)	21,090	94,232	608,351
Net profit (loss) from investments	0	0	0	(40,012)
Net realized foreign exchange profit (loss)	24,750	36,035	52,324	47,049
Net unrealized revaluation of structural position	(36,295)	(14,945)	41,908	601,314
Other operating income (loss)	(53)	36,138	13,457	28,012
Net operating income	739,530	866,654	1,045,482	920,018
General and administrative expenses	(385,754)	(491,424)	(591,500)	(565,520)
Depreciation and provisions on fixed assets	(63,635)	(112,437)	(130,574)	(138,337)
Miscellaneous provisions	0	1,185	(400)	(327)
Net income before taxes	290,141	263,978	323,008	215,835
Income tax expense	(93,539)	(87,170)	(91,884)	(46,543)
Net income of the year	196,603	176,808	231,123	169,292

الجدول (18) أجمالي الموجودات بين الاعوام 2012 ولغاية 2018

Balance Sheet	BYBLOS BANK SYRIA						
ASSETS	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Cash and Central Bank	15,398,083	14,824,000	20,439,352	12,230,120	15,810,432	19,104,083	21,344,773
Due from banks & financial institutions	1,394,146	7,791,429	10,077,141	19,577,179	25,672,219	14,581,860	15,059,947
Due from parent company	4,344,819	5,608,143	4,738,577	17,869,974	12,657,082	12,815,952	14,954,647
Net investment in financial instruments	2,213,668	2,249,440	2,048,371	1,685,926	0	0	0
Net loans and advances to customers	17,049,512	11,807,064	12,373,586	16,524,018	12,315,800	14,914,157	23,989,947
Discounted bills	385,234	284,880	105,947	70,500	60,077	0	0
Loans to customers	7,731,927	5,649,352	8,699,768	4,136,829	11,122,622	16,157,067	23,616,469
Current accounts (overdrafts)	4,619,562	4,139,111	5,603,128	14,963,961	4,768,145	1,993,779	2,266,758
Gross Non performing	8,184,686	11,614,223	11,791,264	12,293,961	14,101,927	14,440,393	16,528,901
Reserved Interest	-515,399	-1,807,855	-3,075,935	-4,026,453	-6,117,737	-7,069,785	-8,962,648
Specific Provision	-2,969,792	-7,171,125	-6,777,151	-6,939,793	-7,283,760	-6,653,886	-7,238,535
Collective Provision on performing loans	-386,705	-901,522	-3,973,435	-3,974,986	-4,335,474	-3,953,411	-2,220,998
Expected credit loss provision	0	0	0	0	0	0	0
Stage1	0	0	0	0	0	0	0
Stage2	0	0	0	0	0	0	0
Stage3	0	0	0	0	0	0	0
Net investment in banks & financial co.	350,465	359,477	368,938	375,539	391,797	395,593	390,569
Net intangible assets	6,995	4,898	10,206	6,866	4,160	2,377	8,736
Net tangible assets	1,091,981	990,490	973,847	1,077,486	1,186,212	1,263,114	1,276,351
Statutory blocked funds at CBOS	839,861	1,372,175	1,810,604	2,927,329	4,382,961	3,727,290	3,727,290
Right-of-use assets	0	0	0	0	0	0	0
Other assets and debtor accounts	839,124	1,764,415	1,592,755	1,414,401	1,552,972	774,090	1,312,064
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>43,528,655</b>	<b>46,771,532</b>	<b>54,433,378</b>	<b>73,688,838</b>	<b>73,973,636</b>	<b>67,578,515</b>	<b>82,064,323</b>

## الجدول (20) اجمالي حقوق المساهمين بين الأعوام 2012 ولغاية 2018

LIABILITIES & S. EQUITY	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Central Bank	0	0	0	0	0	0	0
Due to banks	2,295,997	5,277,606	2,291,312	8,547,158	5,623,827	857,490	556,090
Due to parent company	0	0	0	13,530,813	313	0	0
Customer and shareholders deposits	25,785,196	29,170,176	41,285,879	31,147,913	36,230,075	42,218,077	54,788,536
Current accounts	13,310,836	11,327,793	23,933,482	16,183,893	21,636,965	23,630,677	34,387,401
Time deposits	12,361,812	17,828,215	17,326,282	14,926,941	14,550,896	18,431,266	20,328,750
Blocked accounts	112,547	14,168	26,115	37,079	42,214	156,134	72,384
Cash margins	1,040,535	1,113,832	1,538,999	1,401,740	1,498,587	487,359	1,416,093
Miscellaneous provisions	348,853	615,252	107,551	3,354,004	8,257,512	40,679	71,014
Income tax provision	0	0	0	0	0	0	0
Lease Liabilities	0	0	0	0	0	0	0
Other liabilities and creditor accounts	7,597,639	3,659,411	1,203,202	1,238,876	988,500	1,635,523	1,658,075
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>37,068,221</b>	<b>39,836,277</b>	<b>46,426,942</b>	<b>59,220,504</b>	<b>52,598,814</b>	<b>45,239,128</b>	<b>58,489,807</b>
Tier II equity	76,604	98,821	69,684	2,759	0	0	0
Common capital	6,120,000	6,120,000	6,120,000	6,120,000	6,120,000	6,120,000	6,120,000
Profit (loss) brought forward	(53,404)	399,199	1,499,517	8,028,340	14,937,587	14,603,635	15,625,437
Legal reserve	93,013	93,013	93,013	93,013	93,013	742,272	848,936
Special reserve	3,013	3,013	3,013	3,013	3,013	652,272	758,936
General Banking risk reserve	221,208	221,208	221,208	221,208	221,208	221,208	221,208
<b>TOTAL EQUITY</b>	<b>6,460,434</b>	<b>6,935,255</b>	<b>8,006,435</b>	<b>14,468,333</b>	<b>21,374,822</b>	<b>22,339,387</b>	<b>23,574,516</b>
<b>TOTAL LIABILITIES &amp; SHAREHOLDERS' EQUITY</b>	<b>43,528,655</b>	<b>46,771,532</b>	<b>54,433,378</b>	<b>73,688,838</b>	<b>73,973,636</b>	<b>67,578,515</b>	<b>82,064,323</b>

## الجدول (22) قائمة بيان الدخل بين الأعوام 2012 و2018

Income Statement	BYBLOS BANK SYRIA						
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Interest income	2,704,505	1,922,987	2,281,110	2,970,966	2,740,263	3,139,163	3,859,421
Interest expense	(1,683,767)	(1,518,548)	(1,688,198)	(1,692,209)	(1,395,938)	(1,765,419)	(2,179,637)
Net interest income	1,020,738	404,439	592,911	1,278,757	1,344,325	1,373,744	1,679,784
Net fees and commission income	201,193	257,454	283,221	424,289	282,343	159,800	238,952
Credit loss expense	(2,500,617)	(4,005,930)	(1,677,429)	983,046	768,961	286,650	1,108,855
Net profit (loss) on financial operations	1,527,684	3,931,787	3,208,547	8,210,406	10,644,384	(4,966,799)	22,242
Net profit (loss) from investments	1,099	(2,784)	11,851	0	0	0	0
Net realized foreign exchange profit (loss)	187,260	149,051	78,839	272,259	107,477	15,762	22,242
Net unrealized revaluation of structural position	1,339,326	3,785,521	3,117,858	7,938,147	10,536,907	(4,982,561)	0
Other operating income (loss)	40,153	87,431	0	2,433	555	19,691	9,066
Net operating income	289,151	675,180	2,407,250	10,898,931	13,040,569	(3,126,914)	3,058,899
General and administrative expenses	(662,522)	(887,735)	(813,166)	(1,118,805)	(1,744,881)	(2,160,380)	(1,904,953)
Depreciation and provisions on fixed assets	(133,074)	(113,075)	(69,778)	(60,412)	(71,105)	(87,161)	(103,587)
Miscellaneous provisions	(164,631)	(122,063)	(5,170)	(3,050,232)	(4,007,494)	6,868,184	3,800
Share of Profit of Associate	21,215	25,511	25,961	24,102	28,758	16,296	12,476
Net income before taxes	(649,860)	(422,181)	1,545,097	6,693,584	7,245,846	1,510,025	1,066,635
Income tax expense	492,548	874,784	(444,779)	(164,761)	(336,598)	(545,460)	168,493
Net income of the year	(157,312)	452,603	1,100,318	6,528,823	6,909,248	964,565	1,235,129

الجدول (35) اجمالي الموجودات بين الأعوام 2019 ولغاية 2020

Balance Sheet	BYBLOS BANK SYRIA	
ASSETS	31.12.2019	31.12.2020
Cash and Central Bank	21,523,710	58,972,544
Due from banks & financial institutions	11,237,534	28,516,494
Due from parent company	16,522,806	46,889,117
Net investment in financial instruments	1,589,739	0
Net loans and advances to customers	32,567,351	30,227,882
<i>Loans to customers</i>	29,840,785	28,555,481
<i>Current accounts (overdrafts)</i>	2,405,715	2,175,368
<i>Gross Non performing</i>	17,977,527	33,673,844
<i>Reserved Interest</i>	-10,748,739	-21,409,040
<i>Expected credit loss provision</i>	-6,907,936	-12,767,771
<i>Stage1</i>	-290,060	-333,015
<i>Stage2</i>	-65,932	-792,991
<i>Stage3</i>	-6,551,944	-11,641,764
Net investment in banks & financial co.	401,786	463,850
Net intangible assets	9,088	86,520
Net tangible assets	1,474,728	3,500,113
Statutory blocked funds at CBOS	3,727,290	10,329,890
Right-of-use assets	455,272	678,224
Other assets and debtor accounts	1,680,693	3,301,455
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>91,189,997</b>	<b>182,966,089</b>

الجدول (37) اجمالي حقوق المساهمين بين الأعوام 2019 ولغاية 2020

LIABILITIES & S. EQUITY	31.12.2019	31.12.2020
Due to banks	469,800	829,042
Customer and shareholders deposits	55,372,033	99,687,574
<i>Current accounts</i>	32,829,305	77,233,484
<i>Time deposits</i>	22,406,914	22,237,485
<i>Blocked accounts</i>	135,813	216,605
Cash margins	5,184,340	1,627,338
Miscellaneous provisions	1,656,536	4,997,458
Income tax provision	83,269	0
Lease Liabilities	361,842	95,153
Other liabilities and creditor accounts	2,558,658	3,192,360
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>65,686,477</b>	<b>110,428,925</b>
Common capital	6,120,000	6,120,000
Profit (loss) brought forward	17,494,724	64,528,368
Legal reserve	989,398	989,398
Special reserve	899,398	899,398
<b>TOTAL EQUITY</b>	<b>25,503,520</b>	<b>72,537,164</b>
<b>TOTAL LIABILITIES &amp; SHAREHOLDERS' EQUITY</b>	<b>91,189,997</b>	<b>182,966,089</b>

الجدول (38) قائمة بيان الدخل بين الأعوام 2019 ولغاية 2020

Income Statement	BYBLOS BANK SYRIA	
	31.12.2019	31.12.2020
<b>Interest income</b>	5,034,198	5,877,677
<b>Interest expense</b>	(1,758,699)	(2,019,569)
<b>Net interest income</b>	3,275,499	3,858,108
<b>Net fees and commission income</b>	1,391,277	1,759,131
<b>Credit loss expense</b>	(1,198,642)	(7,862,172)
<b>Net profit (loss) on financial operations</b>	351,265	53,344,425
<i>Net profit (loss) from investments</i>	0	0
<i>Net realized foreign exchange profit (loss)</i>	351,265	1,068,576
<i>Net unrealized revaluation of structural position</i>	0	52,275,849
<b>Other operating income (loss)</b>	37,120	16,345
<b>Net operating income</b>	3,856,519	51,115,837
<b>General and administrative expenses</b>	(2,169,858)	(3,659,379)
<b>Depreciation and provisions on fixed assets</b>	(243,420)	(325,790)
<b>Miscellaneous provisions</b>	(49,835)	(4,521)
<b>Share of Profit of Associate</b>	11,217	62,064
<b>Net income before taxes</b>	1,404,624	47,188,211
<b>Income tax expense</b>	(342,683)	(154,567)
<b>Net income of the year</b>	1,061,942	47,033,644