



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

قسم الإدارة المالية والمصرفية

تقييم الأداء المالي والاستراتيجي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل بين عامي 2019- 2023

**" Evaluating the financial and strategic performance of the International Bank  
for Trade and Finance between the years 2019-2023"**

دراسة أُعدت لنيل درجة الماجستير في التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال (الإدارة المالية و المصرفية)

إعداد الطالبة:

فاتنه مهند دمشقي

إشراف الدكتور:

دياسر كفا

العام الدراسي:

2024-2023

## شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في تقديم المعلومات والملاحظات لإعداد هذا البحث وإنجازه وأخص بالذكر:

- الدكتور ياسر كفا المحترم، المشرف على هذه الرسالة، الذي لم يتوانى عن تقديم الملاحظات القيمة التي تخدم البحث وتدعمه.
- أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي لإدارة الأعمال
- إدارة المصرف الدولي للتجارة والتمويل

## الإهداء

إلى من علمني أن الدنيا كفاح و أن سلاحها العلم و المعرفة، من سعى من أجل نجاحي ... **والدي العزيز**  
إلى من أفضلها على نفسي، من كان دعائها شريك دربي، صديقة العمر و الايام، إلى الداعم الأول و الاكبر  
لتحقيق طموحي.. **والدتي الحبيبة**  
إلى صديقي الأول، شريك طفولتي، الكتف الذي اسند إليه.. **فادي دمشقي**  
إلى المثل الأعلى، القدوة التي لطالما كنت أقتدي بها و ما زلت، إلى من آمن بي و ساندني، إلى أعز صديق و رفيق و قريب .. **الدكتور محمد قادري**  
لم تكن الرحلة قصيرة، ولم يكن ينبغي لها ان تكون، إلى كل اصدقاء هذا الدرب الطويل، إلى كل من كان له الأثر في مسيرتي العلمية و العملية.. **(بتول و بيان فلاح، أماني غازي، ريني كيخيا، أسامة الحلبي، غفران سنون، مايا حسون، لاره السمان، محمد بلال الأحمر، عمار الحسين، أسامة ملك)**  
أهدي إليكم هذا النجاح..

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، ومقارنته بقطاع المصارف السورية التقليدية الخاصة، كما تم تسليط الضوء على كل من البيئتين الداخلية والخارجية للمصرف وتحليل العوامل المؤثرة على كل منهما. امتدت فترة الدراسة من عام 2019 وحتى عام 2023 ، حيث قامت المصارف بتطبيق معيار المحاسبة الدولي رقم 9 ابتداءً من العام 2019 تضمنت الدراسة:

- لمحة عن المصرف وأنشطته، وموقعه كشركة مدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية
- دراسة البيانات المالية للمصرف وتحليلها من خلال عدة مؤشرات:
  1. مؤشرات الربحية.
  2. مؤشرات الكفاءة.
  3. مؤشرات السيولة.
  4. مؤشرات جودة الأداء.
  5. مؤشرات الكفاية والرفع المالي.
- دراسة البيئة الداخلية للمصرف (نقاط الضعف والقوة) ، والبيئة الخارجية (التحديات والفرص) من خلال استخدام تحليلي (SWOT &PESTLE) .

## الفهرس

	<b>الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة</b>
1	1-1 المقدمة:
2	2-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:
3	3-1 أهمية الدراسة:
3	4-1 أهداف البحث:
4	6-1 حدود البحث:
4	7-1 منهج البحث:
<b>5</b>	<b>الفصل الثاني: القسم النظري</b>
6	1-2 التعريف بالمصرف الدولي للتجارة والتمويل :
10	2-2 التحليل المالي:
13	3-2 المؤشرات المالية:
16	4-2 التحليل الاستراتيجي:
<b>20</b>	<b>الفصل الثالث: القسم العملي</b>
21	1-3 تحليل الاداء المالي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل
21	أولاً- تحليل نسب الربحية :
37	ثانياً- تحليل نسب الكفاءة Efficiency Ratio :
44	ثالثاً- تحليل نسب السيولة Liquidity Ratios :
53	رابعاً- تحليل نسب جودة الأداء Performance Indicators :
55	خامساً- مؤشرات تقييم الكفاية والرفع المالي:
60	2-3 التحليل الاستراتيجي للمصرف
65	3-3 نتائج البحث :
66	4-3 التوصيات :
67	المراجع
69	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	
7	الجدول (1) : أسماء المصارف التقليدية الخاصة
21	الجدول (2): الإحصاء الوصفي لمعدل العائد على الموجودات
24	الجدول (3): مقارنة بين المعدلات السنوية للعائد على الموجودات لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
26	جدول (4): الإحصاء الوصفي لمعدل العائد على حقوق الملكية
28	الجدول (5): الإحصاء الوصفي لمعدل العائد الحقيقي على حقوق الملكية
29	الجدول (6): مقارنة بين المعدلات السنوية للعائد على حقوق الملكية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
31	الجدول (7): الإحصاء الوصفي لنسبة هامش صافي الفوائد
33	الجدول (8): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة هامش صافي الفوائد لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
34	الجدول (9): الإحصاء الوصفي لنسبة هامش الربح لسنوي
36	الجدول (10): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة هامش الربح السنوية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
37	الجدول (11) : الإحصاء الوصفي نسبة الكفاءة التشغيلية
39	الجدول (12): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة الكفاءة التشغيلية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
40	الجدول (13): الإحصاء الوصفي لنسبة كفاءة الموظفين
41	الجدول (14): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة كفاءة الموظفين لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
42	الجدول (15) : الإحصاء الوصفي لنسبة كلفة مصادر الأموال
44	الجدول (16): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة كلفة الأموال السنوية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
45	الجدول (17) : الإحصاء الوصفي لنسبة السيولة

46	الجدول (18) : الإحصاءات الوصفية لنسبة الأصول السائلة من إجمالي الودائع
48	الجدول (19):الإحصاءات الوصفية لنسبة الأصول السائلة من إجمالي الأصول
50	الجدول (20): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة كلفة الأموال السنوية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
51	الجدول (21) : الإحصاءات الوصفية لنسبة القروض من الودائع
52	الجدول (22): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة القروض من إجمالي الودائع لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
53	الجدول (23):الإحصاءات الوصفية لنسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة
56	الجدول (24) : الإحصاءات الوصفية لنسب كفاية رأس المال
57	الجدول (25) : الإحصاء الوصفي لنسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول
59	الجدول (26): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
60	الجدول (27): نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية
61	الجدول (28): التحديات والفرص بالبيئة الخارجية
62	الجدول(28): نقاط القوة والضعف المالية للمصرف وفقاً لمؤشرات الأداء

### فهرس الأشكال

7	الشكل (1) : الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي حقوق الملكية
8	الشكل (2) : الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي الأصول
9	الشكل (3) : الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي الودائع
9	الشكل (4) : الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي التسهيلات الائتمانية
19	الشكل (5) مصفوفة SWOT
22	الشكل (6) يبين حركة العائد على الموجودات
23	الشكل (7): حركة منحنيي العائد على الموجودات والعائد الحقيقي على الموجودات

25	الشكل (8): حركة العائد على الموجودات لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية
25	الشكل (9) حركة معدل العائد الحقيقي على الأصول AROAA للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي
27	الشكل (10): يبين حركة العائد على حقوق الملكية
28	الشكل (11): يبين حركة العائد الحقيقي على حقوق الملكية
30	الشكل (12) حركة معدل العائد على الأصول للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي
30	الشكل (13) حركة معدل العائد الحقيقي على الأصول للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي
32	الشكل (14) حركة هامش صافي الفوائد
34	الشكل (15) حركة هامش صافي الفوائد للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي
35	الشكل (16) حركة هامش الربح السنوي
36	الشكل (17) : حركة هامش الربح للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي
38	الشكل (18): حركة نسبة الكفاءة التشغيلية
39	الشكل (19) : حركة الكفاءة التشغيلية للمصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي
40	الشكل (20): حركة نسبة كفاءة الموظفين
41	الشكل (21) : حركة نسبة كفاءة الموظفين في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي
42	الشكل (22): حركة نسبة كلفة مصادر الأموال
43	الشكل (23) : حركة كل من منحني كلفة الأموال و هامش الفائدة
44	الشكل (24): حركة نسبة كلفة الأموال السنوية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي
46	الشكل (25): حركة نسبة السيولة

47	الشكل (26) : حركة نسبة الأصول السائلة من إجمالي الودائع
49	الشكل (27): حركة نسبة الأصول السائلة من إجمالي الأصول
50	الشكل (28): حركة نسبة الأصول السائلة من إجمالي الأصول في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي
51	الشكل (29): حركة نسبة القروض من الودائع
53	الشكل (30): حركة نسبة القروض من إجمالي الودائع في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي
54	الشكل (31) : حركة نسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة الغير عاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة
56	الشكل (32) : حركة نسبة كفاية رأس المال
58	الشكل (33) : حركة نسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول
60	الشكل (34): حركة نسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي

## 1-1 المقدمة:

تسعى المصارف بشكل مستمر إلى تحسين أدائها المالي، وذلك لأنّ الأداء المالي يعكس أنشطة المصرف وانجازاتها، فهو نتاج النشاط الشمولي الذي يمارسه المصرف ويحدد مستوى إنجازه لأهدافه ومدى استغلاله لموارده وامكانياته بالشكل الأمثل، إنّه انعكاس لقدرة المصرف وقابليته إلى تحقيق أهدافه.

وتعتمد المصارف إلى تقييم أدائها المالي من أجل ضمان نجاحها كوحدة اقتصادية وبالتالي قياس نسب السيولة والربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر، وتعمل على القيام بالتحليل المالي والمقارنة وفهم التعامل بين البيانات المالية ومتابعة ومعرفة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بها.

كما تعمل مرحلة التحليل الاستراتيجي التي توضح الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة، كما تشير تجارب كثير من الدول ذات الشركات الكبرى أن التحليل الاستراتيجي يمكن أن يمثل أداة قوية تخدم الإدارة بكافة مهامها لتنفيذ دورها بكفاءة وفعالية.

من جهة ثانية ومع صدور المرسوم التشريعي رقم 28 عام 2001 ، الذي ينص على السماح بتأسيس مصارف في الجمهورية العربية السورية على شكل شركات مساهمة مغلقة خاصة أو على شكل شركات مشتركة مساهمة مغلقة، أنشئ العديد من المصارف الخاصة التقليدية والاسلامية ، حيث يحوي القطاع المصرفي اليوم على 6 مصارف عامة و15 مصرفاً خاصاً منها أربعة مصارف إسلامية.

في ظلّ ما تشهده سورية منذ عام 2011 ، والذي يعدّ واحداً من أخطر التحديات التي تواجهها في تاريخها الحديث. يتمثل هذا التحدي بأزمة عميقة أثّرت في جميع القطاعات الاقتصادية، حيث أدت إلى هروب رؤوس الأموال إلى الخارج، وانخفاضاً في الناتج المحلي الإجمالي، وازدياد الطلب على العملة الأجنبية، فضلاً عن ارتفاع معدّلات التضخم (نصر وآخرون، 2013 )

وقد أثّرت الأزمة على البيانات المالية للمصارف بشكل كبير، خصوصاً فيما يتعلق بأرباحها. الأمر الذي يولي أهمية كبيرة على تقييم الأداء المالي للمصارف في القطاع المصرفي السوري، ويستدعي دراسة بياناتها.

من هنا جاءت الدراسة الحالية لدراسة حالة أحد المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وهو المصرف الدولي للتجارة والتمويل من خلال دراسة تحليلية شاملة لبياناته المالية بالإضافة إلى التحليل الاستراتيجي للمصرف التي توضح الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف له.

## 1-2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أثرت المشكلات الاقتصادية والعقوبات الأمريكية في وجه تحسن الاقتصاد بكافة قطاعاته ومنها قطاع المصارف فقد أثرت بشكل كبير على أداء المصارف، وأدى إلى تقليص حجم أعمالها، وكان أبرز المشكلات التي تعاني منها المصارف حالياً هو التغير المستمر لسعر صرف الليرة السورية مقابل العملات الأجنبية، والذي انعكس بشكل كبير على التقييم الصحيح للقوائم المالية للمصارف، وعلى تحقيقها لأرباح تقييم غير محققة فعلياً، لاحتفاظها بمراكز قطع بنوية بالعملات الأجنبية، لذا تم إعداد الدراسة على أحد المصارف السورية - المصرف الدولي للتجارة والتمويل - على أداء المصرف، والإجابة على الاسئلة الرئيسية والفرعية التالية:

**السؤال الرئيسي الأول: ما هو وضع الأداء المالي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل؟**

ويتفرع عنه الاسئلة الفرعية التالية:

- ما تحليل مؤشرات الربحية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل؟
- ما تحليل نسب الكفاءة لدى المصرف الدولي للتجارة و التمويل؟
- ما تحليل نسب السيولة لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل؟
- ما تحليل جودة الاداء لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل؟
- ما تحليل مؤشرات تقييم الكفاية و الرفع المالي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل؟

**السؤال الرئيسي الثاني: ما هو وضع الاداء الاستراتيجي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل؟**

ويتفرع عنه الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي نقاط القوة لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل؟
- ما هي نقاط لدى الضعف المصرف الدولي للتجارة والتمويل؟
- ما هي اهم الفرص بالنسبة للمصرف الدولي للتجارة والتمويل؟
- ما هي اهم التهديدات بالنسبة للمصرف الدولي للتجارة والتمويل؟

## 4-1 أهمية الدراسة:

### أهمية علمية:

دراسة أثر التوجهات الأخيرة من قبل السلطات الإشرافية نحو دعم بعض القطاعات، من خلال السماح بمنحها تمويلات عبر المصارف، وانعكاسها على نتائج أعمال تلك المصارف، واتخاذ المصرف الدولي للتجارة والتمويل كحالة للدراسة.

### أهمية عملية:

وتتمثل من خلال دراسة تطبيق التحليل في المصرف الدولي للتجارة والتمويل واسهامه الفعال في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتؤدي عملية التحليل المالي والاستراتيجي دوراً أساسياً في رفع كفاءة وفعالية الإدارة، وأيضاً في تحسين أداء العمل للمصرف المدروس، وهذا يساعد على تحسين أداء المصرف المالي الذي يعكس نشاطه المالي.

## 5-1- أهداف البحث:

يتمثل هدف الدراسة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة :

**الهدف الرئيسي الاول : التعرف على نتائج تحليل الاداء المالي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل خلال 2023-2019**

و يتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية :

- التعرف على تحليل مؤشرات الربحية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل .
- التعرف على تحليل نسب الكفاءة لدى المصرف الدولي للتجارة و التمويل.
- التعرف على تحليل نسب السيولة لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل.
- التعرف على تحليل جودة الاداء لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل.
- التعرف على تحليل مؤشرات تقييم الكفاية و الرفع المالي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل.

**الهدف الرئيسي الثاني : التعرف على نتائج تحليل الاداء الاستراتيجي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل**

و يتفرع عنه الاهداف الفرعية التالية :

- تحديد نقاط القوة لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل
- تحديد نقاط لدى الضعف المصرف الدولي للتجارة والتمويل
- تحديد أهم الفرص للمصرف الدولي للتجارة والتمويل
- تحديد اهم التهديدات للمصرف الدولي للتجارة والتمويل

### **6-1 حدود البحث:**

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المصرف الدولي للتجارة والتمويل

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة خلال الفترة (2019-2023) و ذلك كونها فترة دراسة حديثة

### **7-1 منهج البحث:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على دراسة حالة وهو نوع من البحث المتعمق في الحالة الفردية، حيث تم إجراء دراسة حالة لمصرف الدولي للتجارة والتمويل وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات المالية للفترة بين عامي 2019 - 2023 ، عبر تجميع البيانات التاريخية المتعلقة بالبنك وصولاً إلى معرفة الوضع الحالي للبنك.

الفصل الثاني

القسم النظري

## 2-1 التعريف بالمصرف الدولي للتجارة والتمويل :

### 1- لمحة عن تأسيس المصرف ورأس المال :

المصرف الدولي للتجارة والتمويل هو شركة مساهمة مغفلة عامة، تم تأسيسه في 4 كانون الأول 2003 برأس مقداره 1.500.000.000 ليرة سورية موزع على ثلاثة ملايين سهم بقيمة اسمية 500 ل.س للسهم الواحد ، وقد تم زيادة رأس مال المصرف ليصل إلى 3.000.000.000 ل.س بنهاية عام 2007 موزع على 6.000.000 سهم بقيمة اسمية 500 ل.س للسهم الواحد، كما جرت زيادة رأس المال ليصبح 5.000.000.000 ل.س عام 2010 موزعة على عشرة ملايين سهم بقيمة اسمية 500 ل.س للسهم الواحد وقد تم ادراج أسهم المصرف في سوق دمشق للأوراق المالية بتاريخ 2 نيسان 2009.

وقد تم تعديل القيمة الاسمية للسهم الواحد لتصبح 100 ل.س للسهم الواحد بتاريخ 31 أيار 2012 كما تم زيادة رأسمال المصرف بمقدار 250.000.000 ل.س ليصبح رأسمال المصرف 5.250.000.000 ل.س موزعة على 52.500.000 سهم بقيمة 100 ل.س للسهم الواحد بنهاية عام 2012

يمثل بنك الإسكان للتجارة والتمويل – الأردن أسهم بنسبة 49.06% من رأسمال المصرف.

يساهم المصرف بنسبة 85% من رأسمال شركة المركز المالي الدولي للوساطة المالية والبالغ 100.000.000 ل.س.

### 2- الانتشار الجغرافي للمصرف على مستوى الجمهورية العربية السورية :

يقوم المصرف بتقديم عدة أنشطة وخدمات مصرفية من خلال مركزه الرئيسي وفروعه الواحد والثلاثين فرعاً سابقاً إنما يقوم الآن بنشاطه من خلال الفروع التالية:

في محافظة دمشق : شارع الباكستان، الحجاز، مشروع دمر، الحريقة، المزة، التجارة، برزة، أبو رمانة، وفي محافظة ريف دمشق: التاون سنتر، جرمانا، وفي محافظة حلب: شارع الملك فيصل، فندق الشيراتون، وفي محافظة طرطوس: شارع المصارف و شارع الثورة، وفي محافظة حماة: شارع العلمين، محردة، وفي محافظة اللاذقية: شارع بغداد، وفي محافظة حمص: بناء المهندسين، وفي محافظة السويداء: مجمع الامويين بالإضافة إلى وجود مركزية تدير شؤون الفروع المغلقة في ساحة الحجاز .

### 3- لمحة عن اهم المنافسين له في قطاع المصارف :

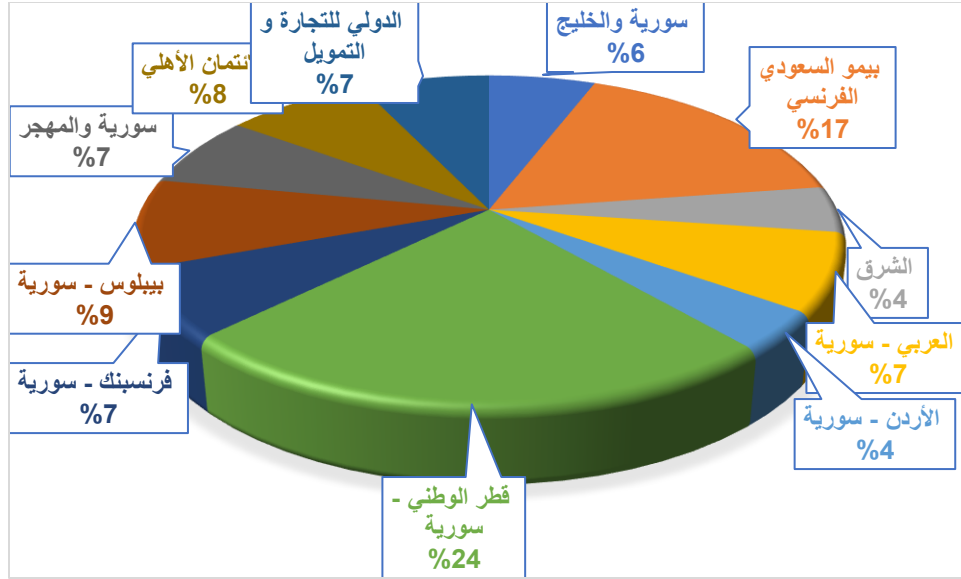
تم دراسة الوضع التنافسي لمصرف الدولي للتجارة والتمويل بالمقارنة مع المصارف التقليدية الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية وعددها 10، وذلك عن بيانات نهاية العام 2023.

الجدول رقم (1) يُظهر أسماء المصارف التقليدية الخاصة التي تمت المقارنة معها، مع رمز كل منها:

#### الجدول رقم (1) : أسماء المصارف التقليدية الخاصة

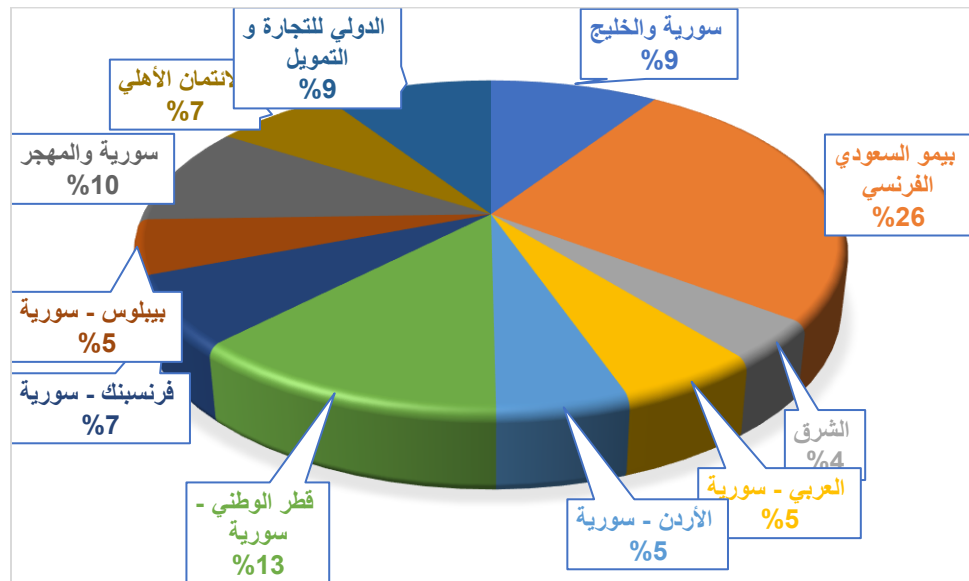
اسم الرمز	البنك
<b>SGB</b>	بنك سورية والخليج
<b>BBSF</b>	بنك بيمو السعودي الفرنسي
<b>SHRQ</b>	بنك الشرق
<b>ARBS</b>	البنك العربي - سورية
<b>BOJS</b>	بنك الأردن - سورية
<b>QNBS</b>	بنك قطر الوطني - سورية
<b>FSBS</b>	مصرف فرنسبنك - سورية
<b>BBS</b>	بنك بيبيلوس - سورية
<b>BSO</b>	بنك سورية والمهجر
<b>ATB</b>	بنك الائتمان الأهلي

تم حساب الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي حقوق الملكية ، والشكل التالي يبين النسب لكل مصرف من المصارف التقليدية :



الشكل (1) : الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي حقوق الملكية

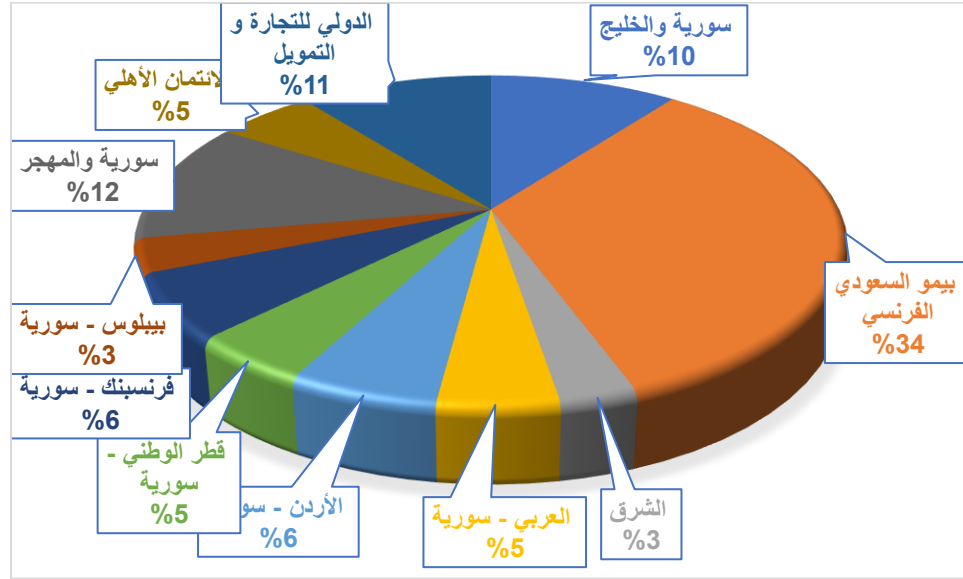
نلاحظ وفقاً للشكل السابق أن الحصة التي يملكها المصرف من إجمالي حقوق الملكية في القطاع المصرفي بنسبة 7% ، هي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع المصارف الأخرى، ويتفوق فيها على بنك الأردن-سورية وبنك الشرق اللذين لم يتعدا نسبتها 4% - تم حساب الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي الأصول، والشكل التالي يبين النسب لكل مصرف من المصارف التقليدية:



الشكل (2) : الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي الأصول

نلاحظ وفقاً للشكل السابق أن الحصة التي يملكها المصرف من إجمالي الأصول في القطاع المصرفي بنسبة 9% ، وهي نسبة متوسطة بالمقارنة مع المصارف الأخرى .

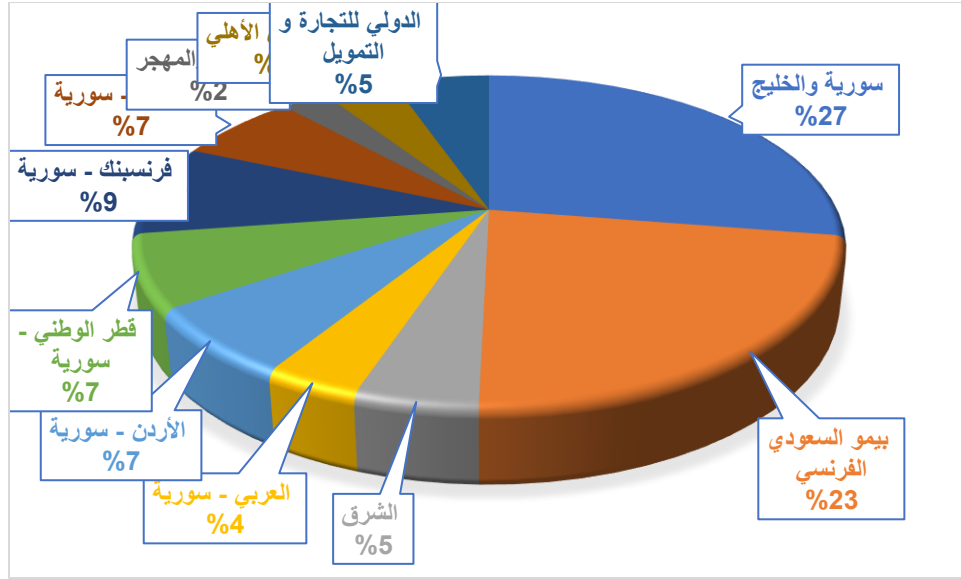
- تم حساب الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي الودائع، والشكل التالي يبين النسب لكل مصرف من المصارف التقليدية:



الشكل (3) : الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي الودائع

نلاحظ وفقاً للشكل السابق أن الحصة التي يملكها المصرف من إجمالي الودائع في القطاع المصرفي بنسبة 11% ، هي نسبة جيدة بالمقارنة مع المصارف الأخرى، حيث يقع في المرتبة الثالثة بعد كلاً من بنك بيمو السعودي الفرنسي بنسبة 34% وسورية والمهجر بنسبة 12%.

- تم حساب الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي التسهيلات الائتمانية، والشكل التالي يبين النسب لكل مصرف من المصارف التقليدية:



الشكل (4) : الحصة السوقية لكل مصرف من إجمالي التسهيلات الائتمانية

نلاحظ وفقاً للشكل السابق أن الحصة التي يملكها المصرف من إجمالي التسهيلات الائتمانية في القطاع المصرفي بنسبة 7% ، هي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع المصارف الأخرى، ويتفوق فيها على بنك الأردن- سورية وبنك العربي وبنك سورية والمهجر.

## 2-2 التحليل المالي ومؤشراته:

### تعريف التحليل المالي

اختلف الباحثون وأدباء المجال المالي في إعطاء تعريف موحد للتحليل المالي.

- فقد عرّف "يعمل على دراسة القوائم المالية بعد تبويبها باستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر وحجم وأثر هذه التغيرات واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المنشأة من الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداء هذه المنشآت وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة<sup>1</sup> ."

<sup>1</sup> منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر ن ور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط2 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص12 .

- كما عرّف بأنه "النشاط السابق لعملية التخطيط المالي، ويلازمها تحويل البيانات المتحصل عليها من مصادر ها إلى معلومات ذات دلالات معينة من قبل المحلل".<sup>2</sup>
- كما عرف بأنه "التحليل بصورة مبسطة هو مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية والفنية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية من اجل تقييم أداء المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل".<sup>3</sup>

### أنواع التحليل المالي:

يمكن النظر إلى التحليل المالي باعتباره أنواعا متعددة، يكمل بعضها الآخر، وهذه الأنواع ناتجة عن التوبيخ، الذي يتم استنادا إلى أسس مختلفة، ومن أهم هذه الأسس ما يلي: <sup>4</sup>

### أولا : الجهة القائمة بالتحليل

يتم تقسيم التحليل المالي استنادا إلى الجهة القائمة بالتحليل إلى:

#### 1- التحليل الخارجي:

يقصد به التحليل الذي تقوم به من خارج المشروع، وبهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات ولتحقيق أهدافها، ومن أمثلة هذه الجهات، القائمون بأعمال التسهيلات المصرفية في البنوك المركزية والغرف الصناعية.

#### 2- التحليل الداخلي:

يقوم به موظف أو قسم أو إدارة المشروع أو الشركة أو فرق متخصصة من خارج المشروع، بناء على تكليف من إدارة المشروع، وغالبا ما يهدف التحليل المالي الداخلي إلى الحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة ب: <sup>5</sup>

- تقييم أداء الوحدات الاقتصادية التابعة للشركة موضع التحليل.
- متابعة تنفيذ الخطط.
- تحديد التوقعات المستقبلية بالنسبة للوحدة؛
- تحديد المركز الائتماني للوحدة على سبيل المثال لغرض حصول الوحدة قروض من
- مؤسسات أخرى أو لمعرفة قدرة إدارة الشركة على الوفاء بالالتزامات القائمة عليها في مواعيدها.

### ثانيا : البعد الزمني للتحليل:

<sup>2</sup> خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2000، ص17 .

<sup>3</sup> على خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، ط1 ، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015 ، ص49

<sup>4</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ، ص28

<sup>5</sup> محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، ط2 ، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009 ، ص ص. 34- 35 .

## 1- التحليل الراسي:

ينطوي على دراسة العلاقات الكمية بيني بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين وتصف بالسكون والثبات ويساعد على تقديم آراء المنشأة في تلك الفترة واكتشاف نواحي الضعف والقوة ولكن يظل بحاجة لأن يدعم بالتحليل الأفقي وباستخراج المركز البيعي<sup>2</sup>.

## 2- التحليل الأفقي:

يقصد بالتحليل الأفقي ( Horizontal Analysis ) مقارنة الأرقام الواردة بالقوائم الواردة المالية لعدة فترات محاسبية متتالية ( اثنين أو أكثر)، أي أن المقارنة ستتم بين قيمة البند ذاته ولكن على مدار عامين متتالين أو أكثر، ومثال ذلك المقارنة بين صافي الربح على مدار عدة سنوات سابقة، أو مقارنة نسبة التداول للشركة في نهاية العام الحالي مع نسبة التداول في نهاية العام السابق، ويطلق على ذلك النوع بتحليل الاتجاهات Trend Analysis<sup>6</sup>.

حيث يساعد التحليل الأفقي في تحديد المجالات التي يحدث فيها اختلاف على نطاق واسع يتطلب الأمر بحثه، ومن المهم أن يتم بيان كل من المتغيرات في القيمة النقدية وفي النسبة المئوية أيضاً، حيث أن أي منها بمفردها قد تؤدي إلى نتائج واستنتاجات خاطئة، وبوجه عام يتعين استخدام نتائج التحليل الأفقي للتركيز على البنود التي تتضمن مبالغ كبيرة نسبياً في القوائم المالية<sup>7</sup>.

## أهمية التحليل المالي:

لاشك أن أهمية التحليل تنبع من أهمية هذه الدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبية في السنوات الأخيرة، حيث أن توسع المنظمات وتباعد مراكز وفروع هذه المنشآت الجغرافية بالإضافة إلى توسع وتعقد العمليات الاقتصادية في العالم، وظهور حيل وأدوات جديدة من الغش والخداع والاختلاس، أدى إلى ضرورة وجود أداة رقابية فعالة هي التحليل المالي، وبصورة عامة فإن أهمية التحليل المالي تتمثل في:

- ❖ التحليل المالي أداة من أدوات الرقابة الفعالة وهي أشبه بجهاز الإنذار المبكر والحارس الأمين للمنشأة
- ❖ لاسيما إذا استخدم بفعالية في المنشآت؛
- ❖ يمكن استخدام التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع وتقييم الأداء؛

<sup>6</sup> محمد مدحت غسان الخيري، دلال غسان الخيري، التحليل المالي الكشف عن الاحتراف والاختلاس، ط1، الصائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، صص 43 - 42

<sup>7</sup> أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأعراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص

- ❖ التحليل المالي أداة من أدوات التخطيط حيث أنه يساعد في توقع للوحدات المستقبلية؛
- ❖ التحليل المالي أداة من أدوات اتخاذ القرارات المصيرية لاسيما ما يخص قرارات الاندماج والتوسع والتحديث والتجديد<sup>8</sup>.
- ❖ يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية، من حيث معرفة مؤشر نتائج الأعمال، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.
- ❖ التعرف على ربحية البنك من مختلف مجالات توظيف الموال بهدف توجيه الأموال إلى المجالات الأكثر ربحية وكذلك معرفة تكاليف أداء الخدمات المصرفية.

### 2-3 المؤشرات المالية:

تعد النسب أو " المؤشرات المالية " واحدة من أفضل الأسس التي تدخل في عملية تقييم أداء البنوك ذلك أن نجاحها يعتمد بدرجة واسعة على دقة وسلامة تلك المؤشرات وقدراتها على تقييم الأداء على نحو سليم كذلك تستخدم من قبل الإدارة لتحليل القوائم المالية من أجل التعرف على سلامة التنظيم المالي وربحية المؤسسات فضلا عن ذلك فإن استخدام تلك النسب في عملية التحليل المالي يعد وسيلة أو أداة مهمة لمساعدة إدارة المصارف على المعرفة المسبقة لموقف السيولة لديه وموقف الأموال المتوفرة للتوظيف<sup>9</sup>.

#### أولاً- نسب الربحية:

يعتبر مؤشر الربحية من المؤشرات المهمة للحكم على القدرة التنافسية للبنوك، أدائها وكفاءتها المالية وقد استخدم هذا المؤشر من قبل العديد من الباحثين والدارسين لهذا المجال وتركزت معظم الدراسات التي تطرقت الى مؤشر ربحية البنوك على استخدام أساليب التحليل المالي وتحديد النسب المالية، وأهم هذه النسب نذكر:

#### 1- نسبة معدل العائد على متوسط إجمالي الموجودات: ROAA

تقيس هذه النسبة صافي الربح الذي تحققه كل ليرة /وحدة نقدية مستثمرة في الموجودات، وبالتالي فهي تشير إلى كفاءة استغلال أصول المصرف.

#### 2- معدل العائد على متوسط حقوق ملكية المساهمين: ROE

تقيس هذه النسبة قدرة المصرف وكفاءته في استثمار أموال المساهمين، وصافي الربح المحقق لكل ليرة /وحدة نقدية من حقوق الملكية.

#### 3- هامش صافي الفوائد: Net Interest Margin (NIM)

<sup>8</sup> على خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، ط 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015 ، الأردن، ص53  
<sup>9</sup> أحمد عباس حسين، مرجع سبق ذكره، ص167

تقيس هذه النسبة كفاءة المصرف في إدارة أصوله المدرة للأرباح، وتوليد عوائد صافية من خلالها.

#### **4- هامش الربح: Profit Margin**

احتساب هامش الربح يبين لنا نسبة صافي الربح التي يحققها البنك من كل ليرة / وحدة نقدية يحققها كإيراد، وبالتالي تقيس هذه النسبة كفاءة المصرف في إدارة مصاريفه والتعامل مع عوائده.

#### **ثانياً- نسب الكفاءة Efficiency Ratio:**

##### **1- نسبة الكفاءة التشغيلية Efficiency Ratio :**

تقيس هذه النسبة كفاءة المصرف في إدارة مصاريفه وإيراداته، وكلما ارتفعت النسبة شكل ذلك خطراً على المصرف في تحقيق خسائر.

##### **2- كفاءة الموظفين: Employees Efficiency Ratio**

تقيس هذه النسبة كفاءة المصرف في إدارة الموظفين وتحقيق أعلى إيراد بأقل كتلة رواتب وأجور. وبالتالي كلما انخفضت النسبة كلما حقق المصرف كفاءة أعلى

##### **3- كلفة مصادر الأموال: Cost Of Fund**

تقيس الكلفة التي يدفعها المصرف على شكل فوائد للحصول على مصادر الأموال المتمثلة في ودائع المصارف وودائع العملاء، وكلما كانت أقل كان المصرف أكثر قدرة على المنافسة ضمن السوق المصرفي في الحصول على أموال رخيصة.

#### **ثالثاً - نسب السيولة: Liquidity Ratios**

يُعنى المصرف بالاحتفاظ بنسب سيولة مقبولة يستطيع من خلالها مواجهة التزاماته قصيرة الأجل دون الحاجة إلى تسييل أصوله الثابتة أو الطويلة الأجل.

##### **1- نسبة السيولة المصرفية:**

تلتزم المصارف بقرار مجلس النقد والتسليف رقم/ 588 م ن / والذي ينص على: أن يحتفظ كل مصرف في كل يوم عمل بنسبة سيولة بكافة العملات لا تقل عن 30% ، على أن لا تقل نسبة السيولة بالليرات السورية عن 20%.

##### **2- نسبة الأصول السائلة من إجمالي الودائع: Liquid Assets to Total Deposits**

تقيس هذه النسبة قدرة المصرف على سداد التزاماته المتمثلة بودائع المصارف وودائع العملاء من خلال أصوله السائلة.

### 3- نسبة الأصول السائلة من إجمالي الأصول: Liquid Assets to Total Assets

تعكس حجم الأصول السائلة مقارنة مع إجمالي أصول المصرف، وبالتالي كلما كانت أعلى امتلك المصرف سيولة أكبر لمواجهة التزاماته القصيرة والطويلة الأجل.

### 4- نسبة القروض من الودائع: Loans to Deposits Ratio LDR

تقيس هذه النسبة تغطية المصرف لودائعه من خلال إجمالي قروضه الممنوحة، وتقيس نسبة كل وحدة نقدية واحدة ممنوحة على شكل تسهيلات للعملاء مقابل كل وحدة نقدية واحدة مودعة لدى المصرف من قبل العملاء والمصارف الأخرى.

### رابعاً- نسب جودة الأداء : Performance Indicators :

#### 1- نسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة %NPL :

يتم تصنيف التسهيلات الائتمانية ضمن ثلاث مراحل، بناءً على مجموعة من المعايير والشروط المذكورة ضمن تعليمات معيار المحاسبة الدولي رقم (9) IFRS-9 والذي تخضع له المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية.  
وبشكل عام:

❖ فإن التسهيلات التي يتم سداد أقساطها حتى فترة 30 يوم في تصنف ضمن المرحلة الأولى.

❖ التسهيلات التي تتجاوز فترة السداد فيها 30 يوم حتى 60 يوم تقع ضمن المرحلة الثانية.

❖ أما التسهيلات التي تتجاوز فيها فترة السداد 60 يوم، تقع ضمن المرحلة الثالثة.

ويختلف ذلك أيضاً حسب احتمالية تعثر العميل، وموثوقيته... وغيرها من العوامل المؤثرة التي تسهم في عملية التصنيف.

#### 2- نسبة تغطية الديون غير العاملة: NPL Coverage Ratio

تقيس هذه النسبة مقدار اقتطاع مخصصات للديون المتعثرة ( غير المنتجة ) إلى قيمة الديون المتعثرة بعد تنزيل الفوائد المعلقة من قيمة الديون ، وكلما ارتفعت النسبة تدل على تحوط إدارة المصرف لمواجهة هذه الديون.

### خامساً- مؤشرات تقييم الكفاية والرفع المالي:

## 1- كفاية رأس المال (Capital Adequacy Ratio (CAR) :

تقيس قدرة المصرف على امتصاص الخسائر المحتملة الناتجة عن أصوله المرجحة بالمخاطر، من خلال رأس المال الذي يملكه، وبالتالي كل ما كانت هذه النسبة أكبر كان المصرف أكثر قدرة على تغطية هذه الخسائر وحماية حقوق المودعين لديه.

## 2- الرفع المالي (Financial Leverage):

يقيس حجم التمويل الذي يستخدمه المصرف لتمويل أصوله واستثماراته من الديون مقابل أموال المساهمين، وعادة ما تميل البنوك إلى رافعة مالية مرتفعة بسبب طبيعة عملها، وحجم الإيداعات الكبيرة من العملاء التي تظهر في ميزانياتها.

## 3- حقوق الملكية من إجمالي الأصول: Equity to Total Assets ratio

تقيس هذه النسبة الجزء من إجمالي الأصول الممول من أموال المساهمين، وبالتالي فهي تعكس في الجزء المتم لها، نسبة تمويل الأصول من ديون المصرف. أي تقيس حجم التمويل من حقوق الملكية لكل 2 ل.س / وحدة نقدية مستثمرة من الأصول.

## 2-4 التحليل الاستراتيجي:

### مفهوم التحليل الاستراتيجي:

يُعرف التحليل الاستراتيجي على أنه "عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال، حيث تعمل المنظمة على تنظيم نفسها من أجل صياغة استراتيجية مناسبة."<sup>10</sup>

وأما (Wheelen and Hunger) يعرفانه على أنه "المسح البيئي، أي هو رصد وتقييم ونشر المعلومات من البيانات الداخلية والخارجية لأشخاص رئيسيين داخل الشركة."

ويعرف التحليل الاستراتيجي على أنه عملية مراجعة البيئة بغرض التعرف على نقاط القوة Strengths ، نقاط الضعف Weaknesses الحالية والمحتملة، الفرص Opportunities والتهديدات Threats الحالية والمحتملة، وهي العوامل التي تؤثر على نشاطات المنظمة وتقدمها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، حيث تشكل الأحرف الأولى منها مصطلح SWOT والذي يعد من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي.<sup>11</sup>

### مفهوم تحليل SWOT:

<sup>10</sup> WPRALL, L. *Strategic Analysis Tools*, Topic Getaway series, No 34, CIMA, London, 2007, p3

<sup>11</sup> NASAB, H., NASAB, A., MILANI, A. *Coping with Imprecision in Strategic Planning: A Case Study Using Fuzzy SWOT Analysis*. Journal of scientific research No(3), 2011, Pp23-29

هو عملية مطابقة نقاط القوة والضعف (نتائج تحليل البيئة الداخلية) مع الفرص والتهديدات (نتائج البيئة الخارجية) لغرض تحديد الاستراتيجية التي تلائم قدرات المصرف، وكذلك يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها إدارة المصرف في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية، والكفاءة المميزة للمصرف في السيطرة على بيئتها الداخلية، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرة الإدارة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.<sup>12</sup>

ويعد تحليل SWOT أحد الأدوات المفيدة لتحليل الوضع العام في المصرف والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التحليل، فضلاً عن كونها أداة مفيدة لتكوين البدائل الاستراتيجية فهي تعمل على المواءمة بين عناصر القوة والضعف في المصرف والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بهدف الوصول إلى الاستراتيجيات البديلة المختلفة، وتعتمد منهجية التحليل على التشخيص الشامل والدقيق لبيئة عمل الإدارة الداخلية والخارجية وعلى النحو التالي:<sup>13</sup>

- تحليل وتشخيص البيئة الخارجية للمصرف: ويقصد بها تحليل شامل غير متحيز في عناصر غير خاضعة لصلاحيات ومهام الإدارة العليا من جانب الفرص والتهديدات.
  - تحليل البيئة الداخلية للمصرف: ويقصد بها فحص شامل وواقعي للعوامل والقوى المحيطة بالعناصر الخاضعة لصلاحيات الإدارة العليا من جانبيين هما القوة والضعف.
- و يهدف هذا التحليل إلى تشكيل الصورة الكلية لسيناريو التأثيرات المحتملة على حاضر ومستقبل الاعمال في الداخل والخارج، فهو يسهم بقوة في صياغة استراتيجيات الاعمال في بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد والتغاير وعدم التجانس فضلاً عن كونه يساعد على تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمصرف.<sup>14</sup>

### أهمية مصفوفة SWOT :

هناك مجموعة من المؤشرات التي تؤكد أهمية هذا التحليل في المصارف وكما يلي :

- 1- تساعد في تحديد عناصر القوة والضعف داخل المصرف وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمصرف.

<sup>12</sup> الججاوي، السلطاني، طلال محمد، ساكنة، SWOT 2014 لتقييم المصارف التجارية، دار الأيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.

<sup>13</sup> سليطين، سوما علي، 2007، الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات الاعمال، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين

<sup>14</sup> عبيد، عبد السلام إبراهيم، 2008، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمة المصرفية، مركز دراسات الوفاء، العدد العاشر.

- 2- تساعد في تحديد الموقع التنافسي الذي يمتلكه المصرف بين المصارف الأخرى المنافسة .
- 3- بالإمكان تحديد البديل الاستراتيجي المناسب وفق المعادلة الآتية :

$$SA=O/(S-W)$$

SA : يمثل البديل الاستراتيجي.

O : الفرص الخارجية المتاحة.

S: عناصر القوة الداخلية في المصرف.

W: عناصر الضعف في المصرف.

ونعني بالبديل الأفضل هو عبارة عن تقسيم الفرص المتاحة على نقاط القوة التي يمتلكها المصرف بعد تغطية نقاط الضعف التي يعاني منها، والاستراتيجيات التي تكون امام المصرف بعد اجراء تحليل SWOT .

1- الاستراتيجية الهجومية S/O : يتبع المصرف هذه الاستراتيجية عندما تكون لديه نقاط قوة كثيرة فضلاً عن توافر فرص كثيرة امامه، تمثل هذه الحالة افضل ما يطمح ان يصل اليه المصرف، وبموجب هذه الاستراتيجية يحقق المصرف اعلى ما يمكن من الإيرادات واكبر حصة تسويقية.

2- الاستراتيجية المتنوعة S/T : يتبع المصرف هذه الاستراتيجية عندما تكون لديه نقاط قوة داخلية كثيرة ولكنه يواجه تهديدات كثيرة في بنته الخارجية لذلك يتبع استراتيجية متنوعة في توجيه نشاطاته لغرض تجنب النشاطات التي تواجه تهديدات وذلك لغرض المحافظة على استغلال نقاط القوة وتحقيق الأرباح.

3- استراتيجية التدوير او التحول W/O : لجأ المصرف إلى هذه الاستراتيجية عندما عان من وجود نقص في عوامله الداخلية والتي تمثل نقاط ضعف لديها وبنفس الوقت توجد فرص كثيرة في البيئة الخارجية تحاول استغلالها للتغلب على نقاط ضعفه.

4- الاستراتيجية الدفاعية W/T : يستخدم المصرف هذه الاستراتيجية للدفاع عن مكانته بالسوق عندما عان من وجود نواحي قصور في عناصر بيئته الداخلية وتهديدات من بنته الخارجية وهذا أسوأ ما يصل اليه المصرف من تدهور حالته في السوق المالي.

### تطبيق تحليل SWOT :

أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمصرف على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وكما

يلي:<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Gretzty ,Wayne,2010,Strategic planning and SWOT Analysis, Clearance Center,14 thed ,United State.

المصدر :سليطين، سوما علي ، 2007، الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات الاعمال ، رسالة ماجستير منشورة ،كلية

### عناصر البيئة الداخلية:

- عوامل القوة: مجموعة من المعطيات في البيئة الداخلية تساعد المصرف على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى الكفاءة والفاعلية في مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية.
- عوامل الضعف: مجموعة من المعطيات في البيئة الداخلية تقلل من قدرة المصرف على اغتنام الفرص المتاحة او مواجهة المخاطر في البيئة الخارجية.

### عناصر البيئة الخارجية

- الفرص المتاحة: مجموعة من المعطيات الإيجابية المتاحة في البيئة الخارجية للمصرف، يؤدي استغلالها إلى رفع مستوى الأداء.
- التهديدات/المخاطر: مجموعة من المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المصرف على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

ويوضح الشكل (5) مصفوفة: SWOT

اهم نقاط الضعف ( W )

اهم نقاط القوة ( S )

(WO) استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف	(SO) استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص	أهم الفرص البيئة الخارجية
(WT) استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقليلها إلى الحد الأدنى	(ST) استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات	أهم التهديدات البيئة الخارجية

الشكل (5) مصفوفة SWOT

## الفصل الثالث

### القسم العملي

### 3-1 تحليل الاداء المالي للمصرف الدولي للتجارة والتمويل

أولاً- تحليل نسب الربحية :

1- نسبة معدل العائد على متوسط إجمالي الموجودات :

ويتم احتسابه من خلال المعادلة التالية :

معدل العائد على الأصول ROAA = صافي الدخل / إجمالي الأصول

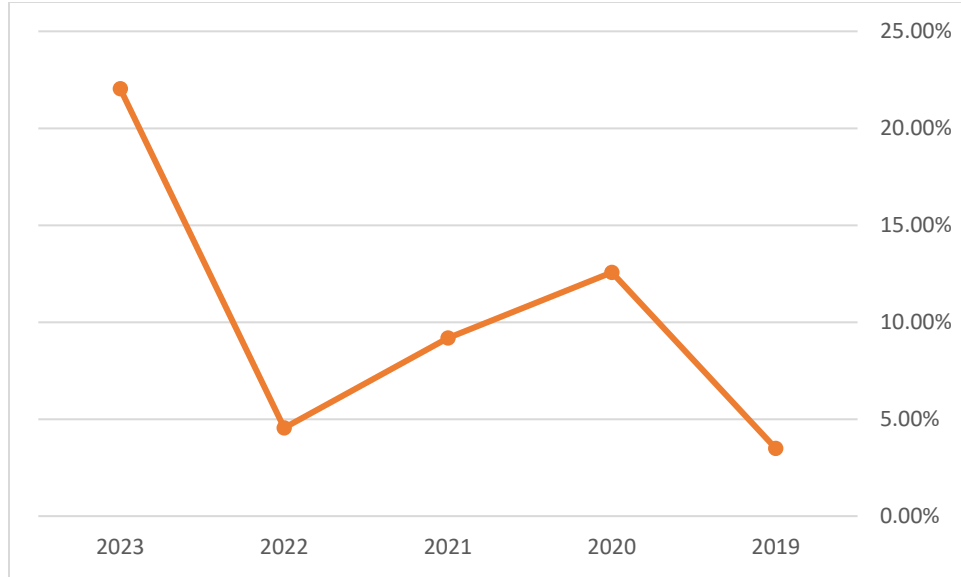
جدول يبين الإحصاء الوصفي نسبة معدل العائد على متوسط إجمالي الموجودات:

جدول (2): الإحصاء الوصفي لمعدل العائد على الموجودات

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التقلطح
3.50%	22.04%	10.37%	7.48%	1.075128	0.788455

نلاحظ أن معدل العائد على الموجودات كان موجباً طوال فترة الدراسة بين 2019-2023 بسبب تحقيق المصرف لأرباح خلال هذه الفترة، ونتجت ذلك بشكل رئيسي عن قيم أرباح غير محققة ناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي لارتفاع سعر الصرف.

أعلى معدل ROAA حققه المصرف كان % 22.04 + وذلك عن بيانات عام 2023 في حين أن أدنى معدل 3.5% هو في العام 2021 بلغ وسطي المعدل خلال الأعوام الخمسة % 10.37 بانحراف معياري %7.48، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب .  
والشكل التالي يبين حركة ROAA خلال الفترة المدروسة :



#### الشكل (6) يبين حركة العائد على الموجودات

للقوف أكثر على حركة العائد على الأصول سيتم تقسيم الدراسة إلى الأعوام الخمسة:

#### العام 2019 :

حقق المصرف أرباح خلال العام 2019 ، كما أنه كان هناك ارتفاع في العائد على الأصول خلال 2019 يعود ذلك إلى ارتفاع إجمالي الدخل التشغيلي من 205 مليون في بداية العام إلى 6.1 مليار في نهايته.

#### العام 2020

شهد القطاع المصرفي خلال العام 2020 ارتفاعات متتالية لأسعار الصرف، حيث ارتفع سعر صرف الدولار مقابل الليرة السورية من 436 ل.س للدولار الأمريكي الواحد إلى 1256 ل.س، مما أدى إلى تحقيق المصارف أرباحاً غير محققة ناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي، ومن هنا نجد انطلاقة المصرف الدولي للتجارة والتمويل في بداية العام محققاً أرباحاً صافية ويحقق أعلى عائد له بمعدل % 12.57 .

#### العام 2021

في هذا العام استمر ارتفاع أرباح تقييم قطع بنوي بقيمة 56.5 مليار بعد ارتفاع سعر الصرف إلى 2512 ل.س لكل دولار أمريكي وهو ما انعكس على العائد ليحقق %9.18.

#### العام 2022

مع ارتفاع سعر الصرف ليصبح 4522 ليرة سورية ارتفعت نسبة العائد ليصبح %4.55 من العام 2022.

## العام 2023

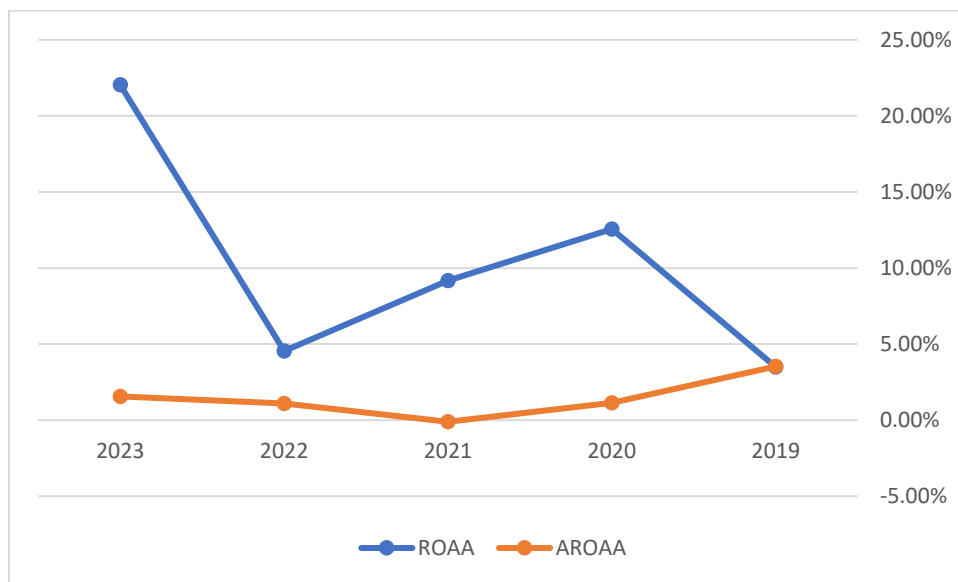
مع استمرار الارتفاع الكبير في سعر الصرف خلال 2023 حيث أصبح 12700 كل ذلك أثر في ربحية العائد على الموجودات فقد ارتفع العائد من حتى أصبح 22.04% .

كما يمكن الاطلاع على الملحق رقم (1) الذي يُظهر قيم سعر الصرف خلال فترة الدراسة

لاستبعاد أثر أرباح تقييم مركز القطع البنوي وللحصول على دراسة أدق تم احتساب معدل AROAA (Actual Return on Average Asset) من خلال المعادلة التالية:

$$\text{AROAA} = (\text{صافي الدخل} - \text{أرباح القطع}) \div \text{الموجودات}$$

ومن خلال الشكل (7) نرى الهامش الكبير بين منحني ROAA و AROAA



الشكل (7): حركة منحني العائد على الموجودات والعائد الحقيقي على الموجودات

## العام 2019 :

نلاحظ تطابق المنحنيين خلال العام 2019 بسبب ثبات سعر الصرف.

## العام 2020

في العام 2020 ومع ارتفاع سعر الصرف أثر في العائد على الأصول الحقيقي وكان اتجاهه سلبياً في بداية العام ثم مع ثبات سعر الصرف عاود المصرف اتجاهه الإيجابي لهذا العائد نتيجة ارتفاع الدخل من الفوائد والعمولات .

## العام 2021

مع استمرار ارتفاع سعر الصرف ليصبح 4522 ليرة سورية في نهاية العام مما أثر سلباً على العائد بحيث أصبح اتجاهه سلبياً

## العام 2022 :

أما بالنسبة للعائد في 2022 فقد كان اتجاهه ايجابياً في بداية العام بسبب ثبات سعر الصرف ثم تابع اتجاهه الإيجابي نتيجة ارتفاع الدخل من الفوائد والعمولات حتى وصل في نهاية العام ليصبح الدخل التشغيلي بعد استبعاد أرباح تقييم القطع 43 مليار ل.س وبالتالي انعكس ذلك على العائد ليصبح 1.10%.

## العام 2023:

بالنسبة للعائد في 2023 اتجه العائد نحو الايجاب بفعل ارتفاع الدخل من الفوائد والعمولات ليصبح 33 مليار ل.س ونسبة العائد 1.55%.

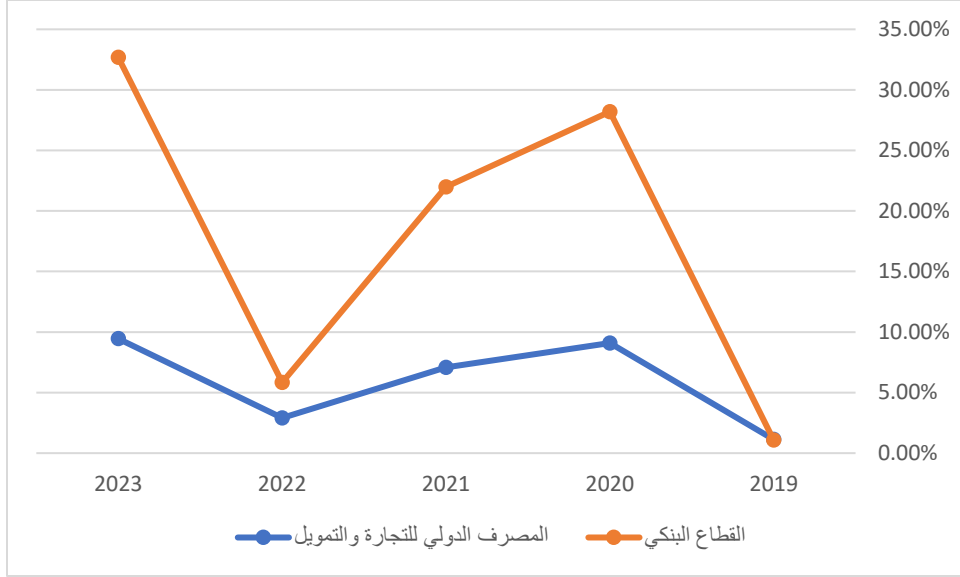
تم احتساب معدلات ROAA و AROAA السنوية للمصرف الدولي للتجارة والتمويل لإمكانية مقارنته مع المعدلات السنوية لقطاع المصارف التقليدية خلال الأعوام الخمسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (3): مقارنة بين المعدلات السنوية للعائد على الموجودات لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل

### والمصارف التقليدية

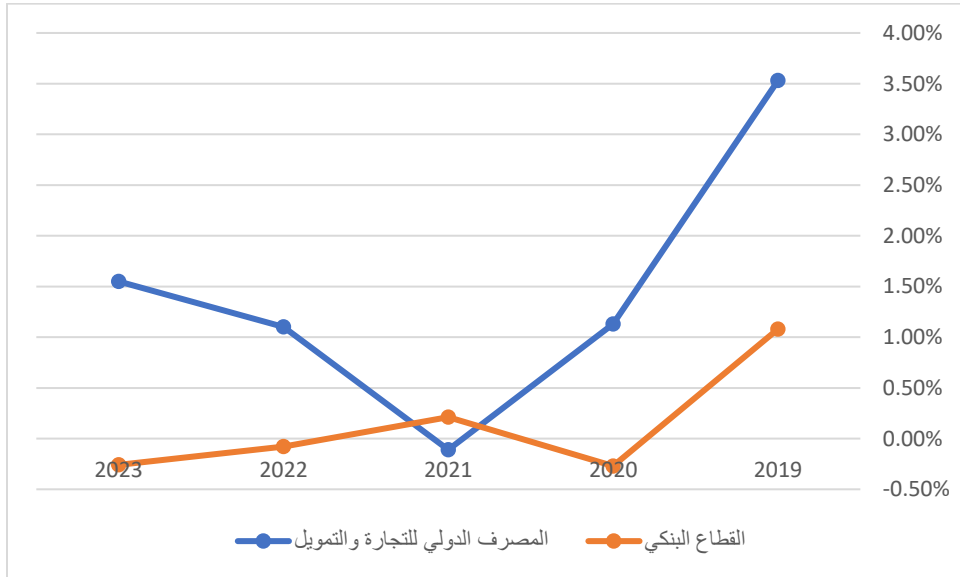
2023	2022	2021	2020	2019		
9.45%	2.90%	7.09%	9.09%	1.13%	ROAA	المصرف
%1.55	%1.10	%0.11-	%1.13	%3.53	AROAA	الدولي للتجارة والتمويل
32.68%	5.85%	%21.98	%28.19	%1.08	ROAA	القطاع البنكي
-0.26%	-0.08%	%0.21	%0.27-	%1.08	AROAA	

ومن خلال المنحنيين التاليين نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



الشكل (8): حركة العائد على الموجودات لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية

نلاحظ من خلال المنحني، أن المصرف بالنسبة لمعدلات ROAA فقد كان أعلى بقليل من المصارف التقليدية الباقية في العام 2019 بينما كان العائد على الأصول أقل من باقي المصارف التقليدية في باقي الأعوام .



الشكل (9) حركة معدل العائد الحقيقي على الأصول AROAA للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي

من الشكل نجد أما بالنسبة لمعدلات AROAA فقد كان أعلى لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل من المصارف التقليدية الباقية في الأعوام 2019 و 2020 و 2022 و 2023 بينما كان العائد أقل من باقي المصارف التقليدية في العام 2021.

### معدل العائد على متوسط حقوق ملكية المساهمين ROE

ويتم احتسابه من خلال المعادلة التالية :

$$ROE = \text{صافي الدخل} \div \text{حقوق الملكية}$$

جدول يبين الإحصاء الوصفي نسبة معدل العائد على متوسط حقوق ملكية المساهمين:

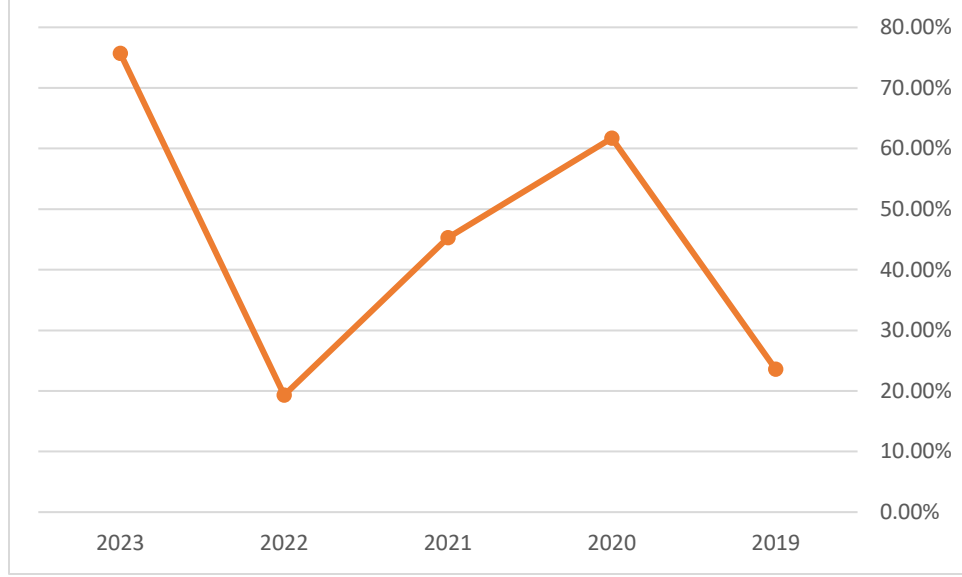
جدول (4): الإحصاء الوصفي لمعدل العائد على حقوق الملكية

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التقلطح
19.30%	75.73%	45.12%	24.20%	0.176254	-2.12224

نلاحظ أن معدل العائد على حقوق ملكية المساهمين كان موجباً طوال فترة الدراسة بين 2019-2023 بسبب تحقيق المصرف لأرباح خلال هذه الفترة، ونتجت ذلك بشكل رئيسي عن قيم أرباح غير محققة ناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي لارتفاع سعر الصرف.

أعلى معدل ROE حققه المصرف كان % 75.73 + وذلك عن بيانات عام 2023 في حين أن أدنى معدل % 19.30. هو في العام 2022 بلغ وسطي المعدل خلال الأعوام الخمسة % 45.12 بانحراف معياري % 24.20، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب.

والشكل التالي يبين حركة ROE خلال الفترة المدروسة :



الشكل (10): يبين حركة العائد على حقوق الملكية

نلاحظ ارتفاع معدل ROE بدءاً من الربع الأول 2019 لغاية الربع العام 2020 حتى وصل العائد 61.7% وهذا الارتفاع ناتج بشكل رئيسي عن تحقيق أرباح التقييم غير المحققة ، ثم يتجه المؤشر نحو الانخفاض في العام 2021 ليصل إلى 45.31% ويستمر في الانخفاض ليصل إلى 19.30% ليعاود الارتفاع في 2023 ليصل العائد 75.73%. ويظهر من البيانات أن تأثير سعر الصرف واضح فعند ثبات السعر يستقر معدل العائد وعند ارتفاع أرباح التقييم غير المحققة يرتفع المعدل بشكل مطرد.

باستبعاد أثر أرباح تقييم مركز القطع البنوي وللحصول على دراسة أدق تم احتساب معدل AROE (Actual Return on Average Asset) من خلال المعادلة التالية:

$$ARO E = (\text{صافي الدخل} - \text{أرباح القطع}) \div \text{حقوق الملكية}$$

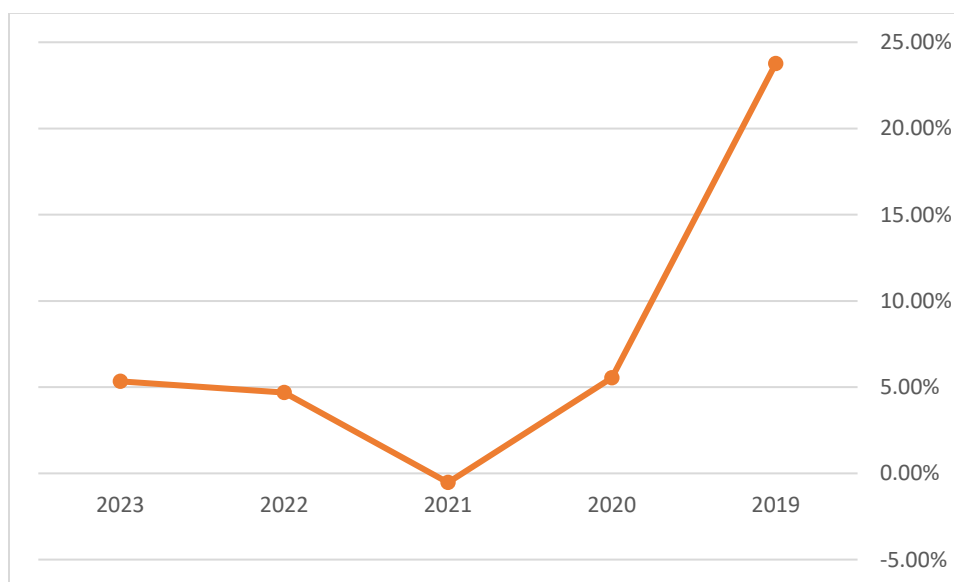
والجدول التالي يبين الإحصاء الوصفي نسبة معدل العائد الحقيقي على متوسط حقوق ملكية المساهمين:

جدول (5): الإحصاء الوصفي لمعدل العائد الحقيقي على حقوق الملكية

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التقلطح
-0.53%	23.76%	7.76%	9.29%	1.80659	3.834354

نلاحظ أن معدل العائد الحقيقي على حقوق ملكية المساهمين أن أعلى معدل AROE حققه المصرف كان 23.76 % وذلك عن بيانات عام 2019 في حين أن أدنى معدل -0.53 % وان في عام 2021 بلغ وسطي المعدل خلال الأعوام الخمسة % 7.76 بانحراف معياري % 9.29 ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومتقلطح.

للقوف أكثر على حركة AROE تم إعداد الشكل البياني التالي:



الشكل (11): يبين حركة العائد الحقيقي على حقوق الملكية

#### العام 2019 :

نجد أن هناك اتجاه إيجابي للعائد على حقوق الملكية ليصل إلى 23.59 في هذا العام ويفسر ذلك باستقرار أسعار الصرف وتحقيق أرباح تشغيلية نتيجة ارتفاع الدخل من الفوائد والعمولات.

#### العام 2020 :

في العام 2020 مع ارتفاع سعر الصرف مما أثر في العائد على حقوق الملكية الحقيقي حيث أثر هذا الارتفاع في نسبة العائد على الرغم من ارتفاع الدخل الناتج من الفوائد والعمولات .

### العام 2021 :

مع استمرار ارتفاع سعر الصرف اتجه العائد على حقوق الملكية الحقيقي باتجاه سلبي ليصبح في نهاية هذا العام - 0.53%.

### العام 2022 :

أما بالنسبة للعائد في 2022 فقد كان اتجاهه ايجابياً في نتيجة ارتفاع الدخل من الفوائد والعمولات حتى وصل في الربع الرابع 7 مليار ل.س

### العام 2023:

بالنسبة للعائد في 2023 فقد تابع العائد اتجاهه الايجابي بفعل ارتفاع الدخل من الفوائد والعمولات ليصبح 33 مليار ل.س وتكون نسبة العائد 5.34%.

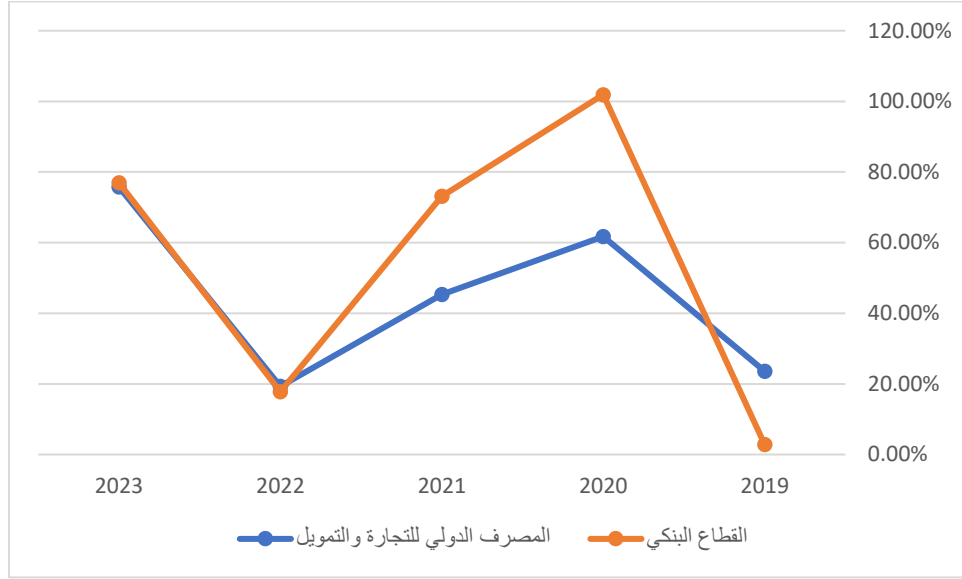
تم احتساب معدلات ROE و AROE السنوية للمصرف الدولي للتجارة و التمويل لإمكانية مقارنته مع المعدلات السنوية لقطاع المصارف التقليدية خلال الأعوام الخمسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (6): مقارنة بين المعدلات السنوية للعائد على حقوق الملكية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل

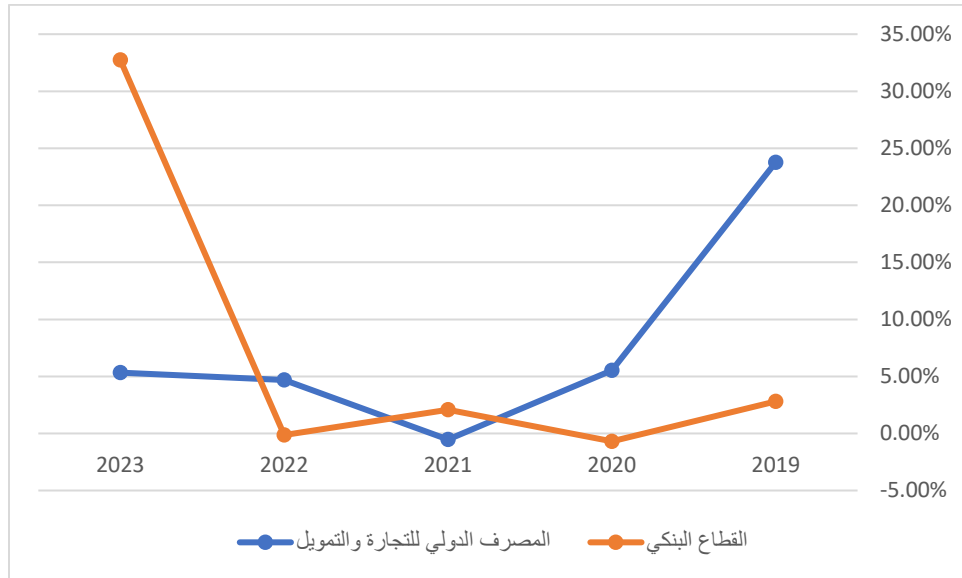
#### والمصارف التقليدية

2023	2022	2021	2020	2019		
%75.73	%19.30	%45.31	%61.70	%23.56	ROE	المصرف الدولي
%5.34	%4.68	%0.53-	%5.54	%23.76	AROE	للتجارة والتمويل
76.99%	17.77%	%73.17	%101.91	%2.82	ROE	القطاع البنكي
32.75%	-0.15%	%2.08	%0.69-	%2.81	AROE	

ومن خلال المنحنيين التاليين نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



الشكل (12) حركة معدل العائد على حقوق الملكية للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي



الشكل (13) حركة معدل العائد الحقيقي على حقوق الملكية للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي

نلاحظ من خلال المنحنيين، أن المصرف بالنسبة لمعدلات ROE فقد كان أعلى من المصارف التقليدية الباقية في العامين 2019 و 2022 بينما كان العائد أقل من باقي المصارف التقليدية في باقي الأعوام . أما بالنسبة لمعدلات AROE فقد كان العائد في المصرف أعلى من المصارف التقليدية الباقية في الأعوام 2019 و 2020 و 2022 بينما كان العائد أقل من باقي المصارف التقليدية في العامين 2021 و 2023.

### 3- هامش صافي الفوائد (NIM) Net Interest Margin

يتم احتسابه من خلال المعادلة التالية :

#### صافي الدخل من الفوائد ÷ الأصول المنتجة للربح

وفيما يلي جدول يبين الإحصاء الوصفي لنسبة هامش صافي الفوائد:

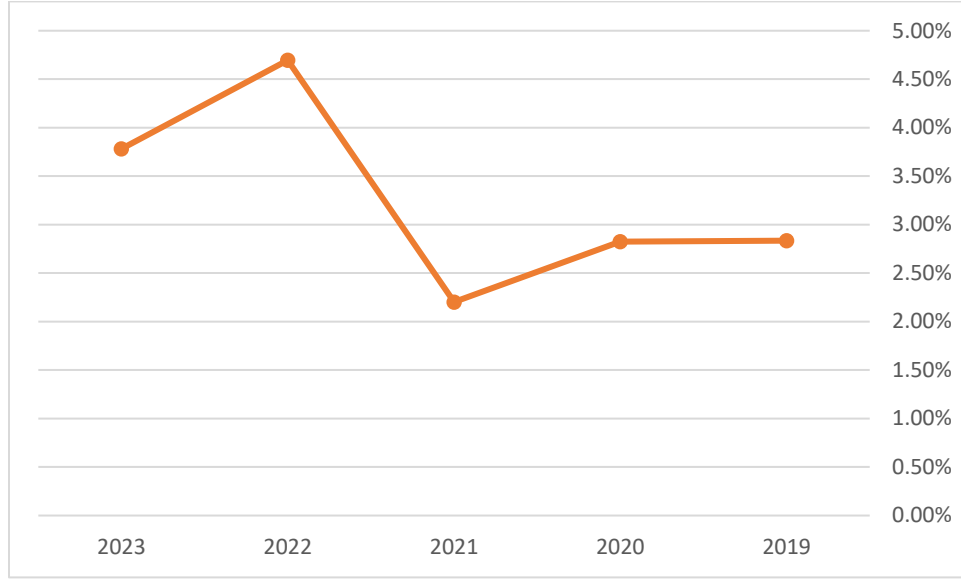
جدول (7): الإحصاء الوصفي لنسبة هامش صافي الفوائد

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
2.20%	4.70%	3.27%	0.98%	0.743898	-0.35359

نلاحظ أن معدل هامش صافي الفوائد كان موجباً طوال فترة الدراسة بين 2019-2023 بسبب تحقيق المصرف لأرباح خلال هذه الفترة.

أعلى معدل NIM حققه المصرف كان 4.70 % وذلك عن بيانات عام 2022 في حين أن أدنى معدل 2.20% . هو في عام 2019 وعام 2020 بلغ وسطي المعدل خلال الأعوام الخمسة % 3.27 بانحراف معياري % 0.98 ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب.

والشكل التالي يبين حركة NIM خلال الفترة المدروسة :



الشكل (14) حركة هامش صافي الفوائد

وللوقوف على أسباب حركة المعدل خلال الفترة، سيتم دراسة كل عام على حدا:

#### العام 2019 :

في بداية هذا العام حقق المصرف أرباح ضعيفة الناتجة من أرباح الفوائد ويعود ذلك بشكل رئيسي بسبب صدور قرار من مصرف سورية المركزي رقم 172/ م ن بتاريخ 2018/11/22 يُنهي العمل بقرارين يتعلق الأول بمنح تسهيلات ائتمانية على شكل حساب جاري مدين، والثاني يخص ضوابط لمنح التسهيلات الائتمانية المباشرة بالليرة السورية، مما أدى إلى توقف عمليات منح التسهيلات في تلك الفترة إلى حين صدور تعليمات جديدة، الأمر الذي انعكس على العوائد الناتجة عن التسهيلات والمتمثلة بشكل رئيسي في الفوائد إضافة إلى العمولات المرتبطة بها.

ثم عاود هامش صافي الفوائد في نهاية عام 2019 نتيجة زيادة التسهيلات الائتمانية المقدمة بسبب موافقة مصرف سورية المركزي في تفعيل منتجات لقروض التجزئة للعملاء.

#### العام 2020 :

عاود هامش الفوائد في الارتفاع في نهاية العام، ويعود ذلك إلى زيادة في الأصول المدرة للأرباح، حيث تمكن المصرف من زيادة استثماراته في المصارف من خلال الإيداعات والأرصدة المودعة لديهم والموزعة ما بين قصير ومتوسط الأمد، حيث بلغ ارتفاع رصيد المبالغ المستثمرة ليصبح 208 مليار خلال

بقية العام، إضافة إلى زيادة صافي التسهيلات الائتمانية المباشرة، مما انعكس بمجمله على الإيرادات المحققة.

#### العام 2021:

مع استمرار ارتفاع المبالغ المستثمرة من قبل المصرف وزيادة صافي الدخل من الفوائد حافظت هذه النسبة على مستواها لتصبح 2.20%

#### العام 2022:

في هذه السنة مع انخفاض أسعار الصرف مما أدى إلى زيادة الأموال المستثمرة من قبل المصرف وزيادة الدخل من الفوائد لترتفع النسبة لتصبح 4.70%

#### العام 2023:

في هذه السنة مع انخفاض أسعار الصرف مما أدى إلى زيادة الأموال المستثمرة من قبل المصرف وزيادة الدخل من الفوائد لترتفع النسبة 3.78%

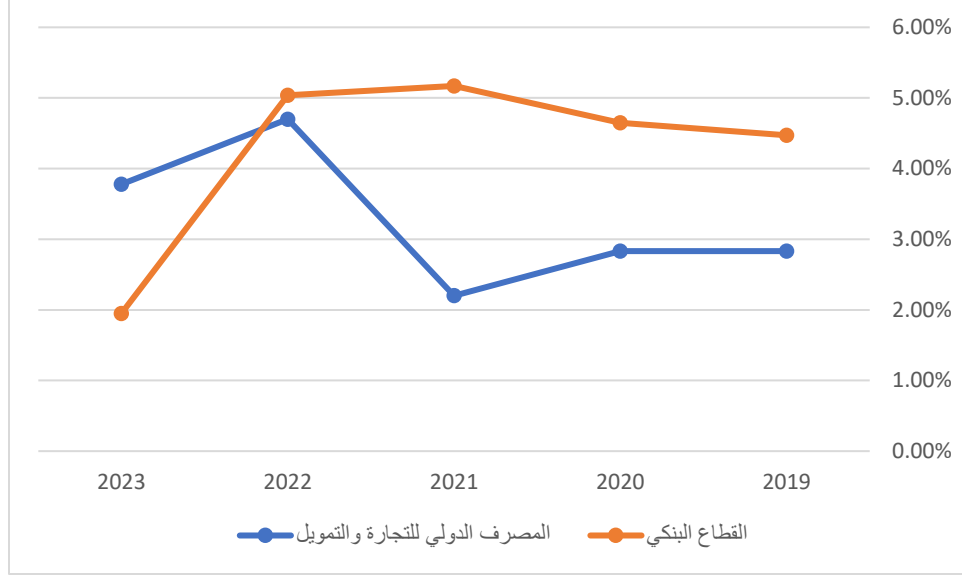
تم احتساب معدلات NIM السنوية للمصرف الدولي لإمكانية مقارنته مع المعدلات السنوية لقطاع المصارف التقليدية خلال الأعوام الخمسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (8): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة هامش صافي الفوائد لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل

#### والمصارف التقليدية

2023	2022	2021	2020	2019	
%3.78	%4.70	%2.20	%2.837	%2.83	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
1.95%	5.04%	%5.17	%4.65	%4.47	القطاع البنكي

ومن خلال المنحني التالي نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



الشكل (15) حركة هامش صافي الفوائد للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي

نلاحظ من خلال المنحني، أن المصرف بالنسبة لمعدلات NIM فقد كان أقل من المصارف التقليدية الباقية في الأعوام بين 2019 و 2022 بينما كان هذا الهامش أفضل من باقي المصارف التقليدية في 2023 .

#### 4- هامش الربح Profit Margin :

يتم احتسابه من خلال المعادلة التالية :

#### صافي الدخل ÷ الدخل التشغيلي

وللحصول على نتائج أكثر دقة سيتم احتسابه بعد استبعاد أرباح تقييم مركز القطع البنوي غير المحققة وفق المعادلة التالية:

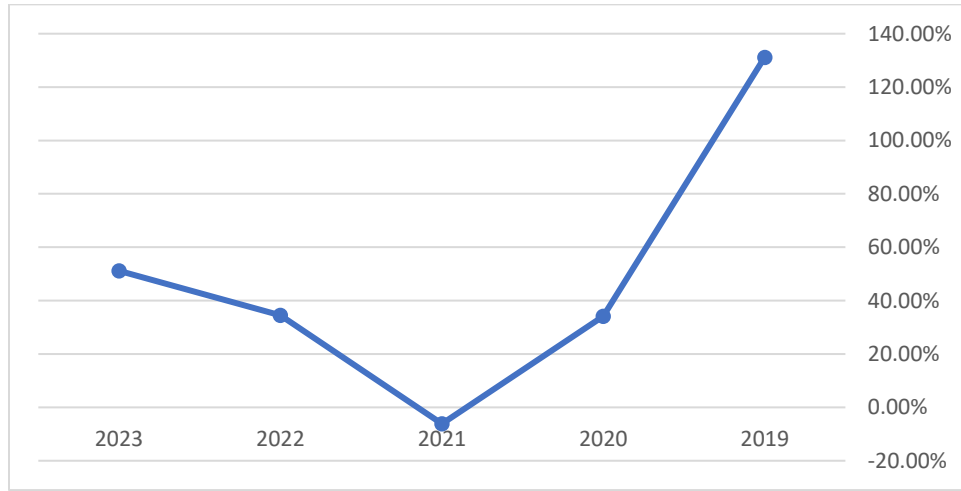
$$\text{صافي الدخل} - \text{أرباح القطع} \div (\text{الدخل التشغيلي} - \text{أرباح القطع})$$

جدول يبين الإحصاء الوصفي لنسبة هامش الربح:

جدول (9): الإحصاء الوصفي لنسبة هامش الربح لسنوي

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
-6.15%	131.18%	48.97%	50.57%	1.230494	2.511555

ولدى احتسابه تبين تحقيق المصرف أعلى درجة كفاءة في العام 2019 حيث بلغ هامش صافي الربح + 131.18% في حين أن أدنى معدل كان في العام 2021 بقيمة سالبة نتيجة تحقيق خسائر % 6.15 - ، ليكون وسطي هامش الربح خلال فترة الأعوام الخمس سالباً بقيمة -48.79% .وبانحراف معياري كبير وقدره %192 ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب. وللوقوف على حركة الهامش خلال الفترة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة هامش الربح:



الشكل (16) حركة هامش الربح السنوي

#### العام 2019 :

في هذا العام وفيه كان ثبات في سعر القطع حيث كانت نسبة هامش الربح الحقيقية إيجابية 131% بسبب ارتفاع الدخل وانخفاض المصاريف التشغيلية.

#### العام 2020 :

في هذا العام كان منحنى المؤشر منحنياً إيجابياً بفعل ارتفاع عوائد الأرصدة والفوائد والعمولات.

#### العام 2021 :

اتجه مؤشر هامش الربح سلباً في هذا العام نتيجة تأثير ارتفاع سعر الصرف ليصل - 6.15%.

#### العام 2022 :

في هذا العام ارتفعت الأرباح ليصل إلى 7 مليار في الربع الرابع نتيجة زيادة الدخل التشغيلي وانخفاض المصاريف التشغيلية وبالتالي كانت نسبة هامش الربح إيجابية .

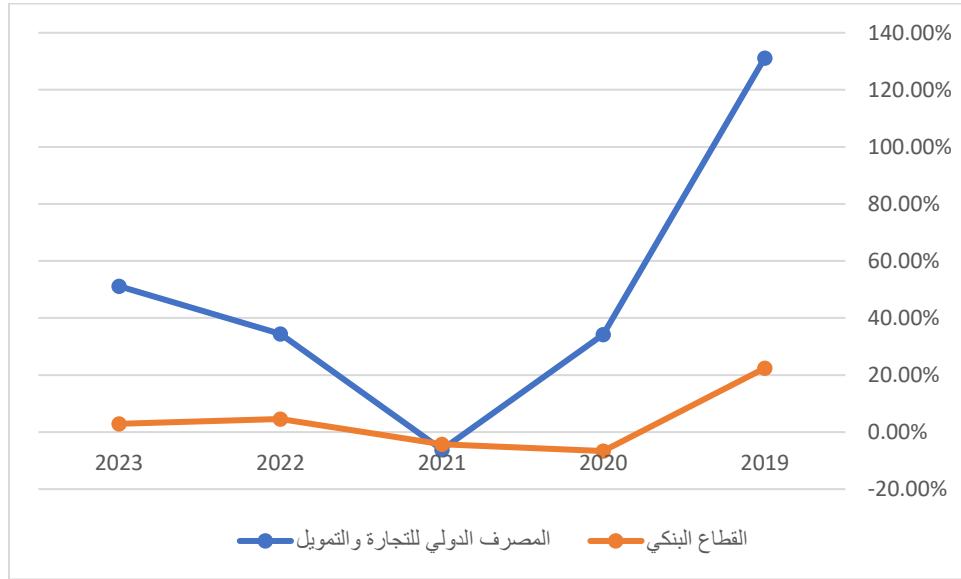
#### العام 2023 :

كان اتجاه مؤشر هامش الربح ايجابياً ليصل إلى 51.14% ارتفاع الدخل الناتج عن الفوائد والعمولات 14% .  
تم احتساب معدلات هامش الربح السنوية للمصرف الدولي للتجارة والتمويل لإمكانية مقارنته مع المعدلات السنوية لقطاع المصارف التقليدية خلال الأعوام الخمسة من خلال الجدول التالي:

**الجدول (10): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة هامش الربح السنوية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية**

2023	2022	2021	2020	2019	
%51.14	%34.49	%6.15-	%34.18	%131.18	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
2.88%	4.55%	%4.26-	%6.65-	%22.39	القطاع البنكي

ومن خلال المنحني التالي نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



**الشكل (17) : حركة هامش الربح للمصرف الدولي للتجارة والتمويل، وللقطاع المصرفي**

نلاحظ تمكن المصرف من تحقيق كفاءة أعلى من القطاع المصرفي في إدارة مصاريفه ابتداءً من الأعوام 2019 و2020 و2022 و2023 وكفاءة أقل في 2021.

## ثانياً- تحليل نسب الكفاءة Efficiency Ratio :

### 1- نسبة الكفاءة التشغيلية: Efficiency Ratio

تقيس هذه النسبة كفاءة المصرف في إدارة مصاريفه وإيراداته، وكلما ارتفعت النسبة شكل ذلك خطراً على المصرف في تحقيق خسائر.

يتم احتسابه من خلال المعادلة التالية :

#### المصاريف التشغيلية ÷ الدخل التشغيلي

وللحصول على نتائج أكثر دقة سيتم احتسابه بعد استبعاد أرباح تقييم مركز القطع البنوي غير المحققة وفق المعادلة التالية:

#### المصاريف التشغيلية ÷ (الدخل التشغيلي- أرباح القطع)

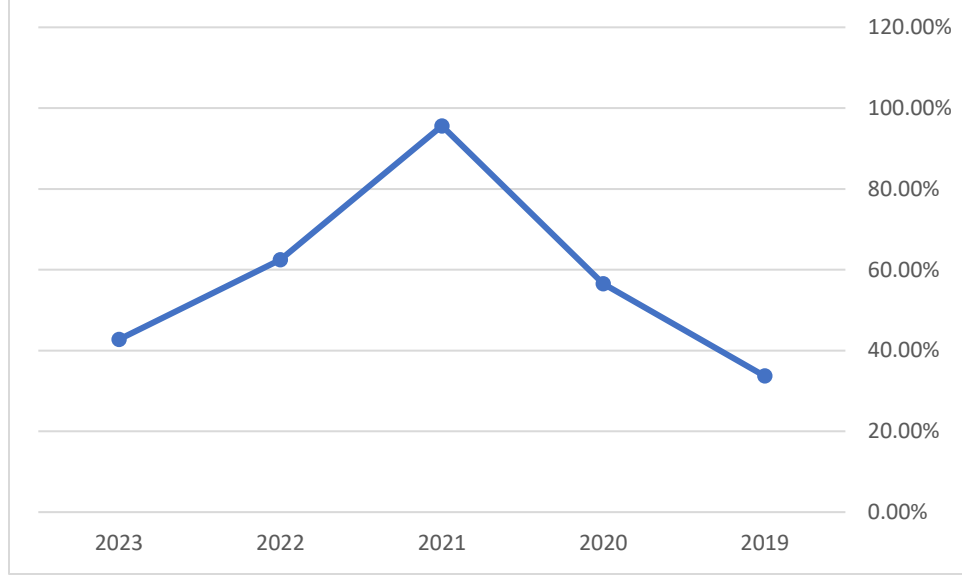
جدول يبين الإحصاء الوصفي نسبة الكفاءة التشغيلية:

الجدول (11) : الإحصاء الوصفي نسبة الكفاءة التشغيلية

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
33.69%	95.61%	58.20%	23.77%	1.055627	1.309934

ولدى احتسابه تبين تحقيق المصرف أعلى درجة كفاءة تشغيلية في العام 2021 حيث بلغت نسبة الكفاءة التشغيلية % 95.61 في حين أن أدنى معدل كان في الربع الثاني من العام 2019 بقيمة %33.69 ليكون وسطي نسبة الكفاءة التشغيلية خلال فترة الأعوام الخمس بقيمة %58.2 وبانحراف معياري كبير وقدره %23.77 ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب..

وللوقوف على حركة نسبة الكفاءة التشغيلية خلال الفترة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة الكفاءة التشغيلية:



الشكل (18): حركة نسبة الكفاءة التشغيلية

#### العام 2019 :

تراوحت نسبة الكفاءة التشغيلية في هذا العام بين 63% و 33.69% في نهاية العام.

#### العام 2020 :

في هذا العام ونتيجة تأثير ارتفاع سعر الصرف الذي أثر سلبياً في الإيرادات لترتفع الكفاءة التشغيلية وتصبح 56.5%

#### العام 2021 :

استمرت نسبة الكفاءة بالارتفاع لتصبح 95.61% نتيجة زيادة المصاريف التشغيلية من 500 مليون في بداية العام لتصبح 10 مليار في نهايته .

#### العام 2022 :

انخفضت نسبة الكفاءة في هذا العام مع ارتفاع الإيرادات وانخفاض المصاريف التشغيلية لتصبح 62.43%

#### العام 2023 :

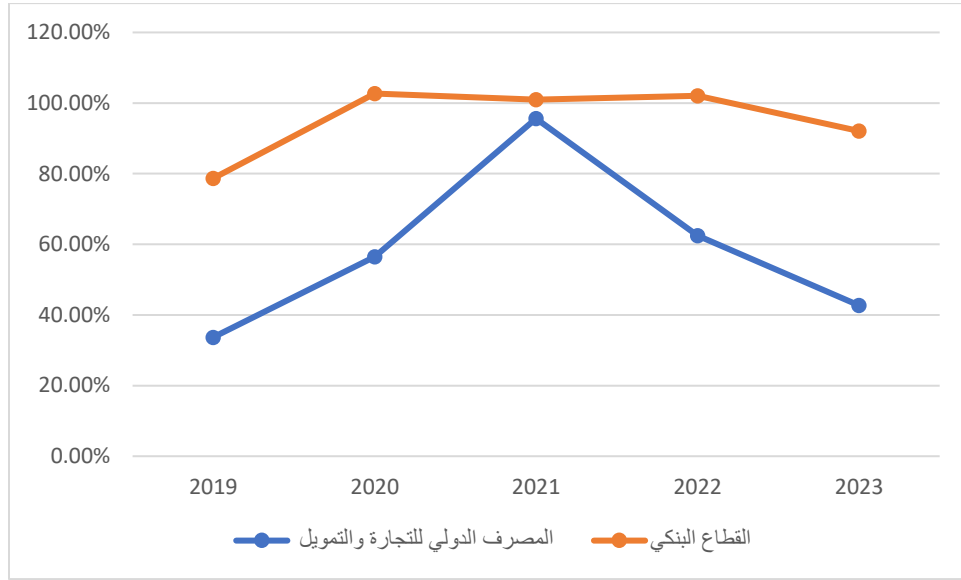
انخفضت نسبة الكفاءة التشغيلية لتصبح 42% في الربع الرابع وهي نسبة متوازنة نسبياً بين المصاريف وإيرادات المصرف.

يُظهر الجدول (12) مقارنة الكفاءة للمصرف الدولي للتجارة والتمويل مع القطاع المصرفي في إدارة مصاريفه التشغيلية:

الجدول (12): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة الكفاءة التشغيلية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية

2023	2022	2021	2020	2019	
%42.75	%62.43	%95.61	%56.50	%33.69	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
%92.10	%102.02	%100.95	%102.69	%78.70	القطاع البنكي

ومن خلال المنحني التالي نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



الشكل (19) : حركة الكفاءة التشغيلية للمصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي

نلاحظ تمكن المصرف الدولي للتجارة والتمويل من تحقيق كفاءة أعلى من القطاع المصرفي في إدارة مصاريفه التشغيلية ابتداءً من العام 2019 في كافة السنوات المدروسة

## 2- كفاءة الموظفين: Employees Efficiency Ratio

يتم احتسابه من خلال المعادلة التالية :

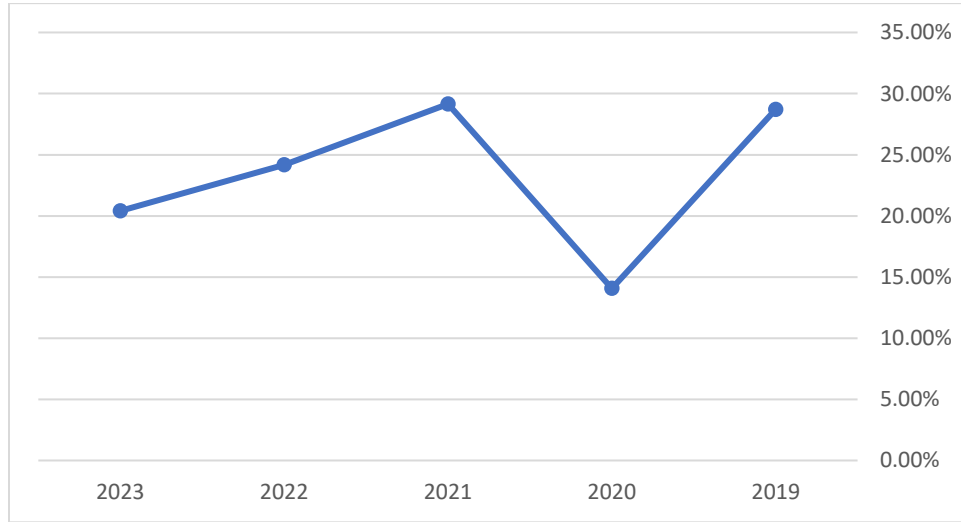
الرواتب / (الدخل التشغيلي – أرباح القطع)

وفيما يلي جدول يبين الإحصاء الوصفي لنسبة كفاءة الموظفين:

الجدول (13): الإحصاء الوصفي لنسبة كفاءة الموظفين

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
14.07%	29.15%	23.30%	6.28%	-0.76179	-0.48411

ولدى احتسابه تبين تحقيق المصرف أعلى درجة كفاءة في الربع الأول من العام 2021 حيث بلغت نسبة كفاءة الموظفين % 29.15 في حين أن أدنى معدل كان في الربع الثاني من العام 2020 بقيمة %14.07 ليكون وسطي نسبة كفاءة الموظفين خلال فترة الأعوام الخمس بقيمة %23.30 وبانحراف معياري كبير وقدره %6.28 ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليسار ومدبب. وللوقوف على حركة نسبة كفاءة الموظفين خلال الفترة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة كفاءة الموظفين:



الشكل (20): حركة نسبة كفاءة الموظفين

نلاحظ انخفاض نسبة كفاءة الموظفين في عام 2020 حتى وصل العائد %14.07 وهذا الارتفاع ناتج بشكل رئيسي عن ارتفاع الدخل ، ثم يتجه المؤشر نحو الارتفاع في العام 2021 ليصل إلى %29.15 بسبب ارتفاع تكاليف الرواتب ثم يعاود الانخفاض في 2022 ليصبح %24.18 ويستمر في الانخفاض ليصل إلى %20.40 في العام 2023 .

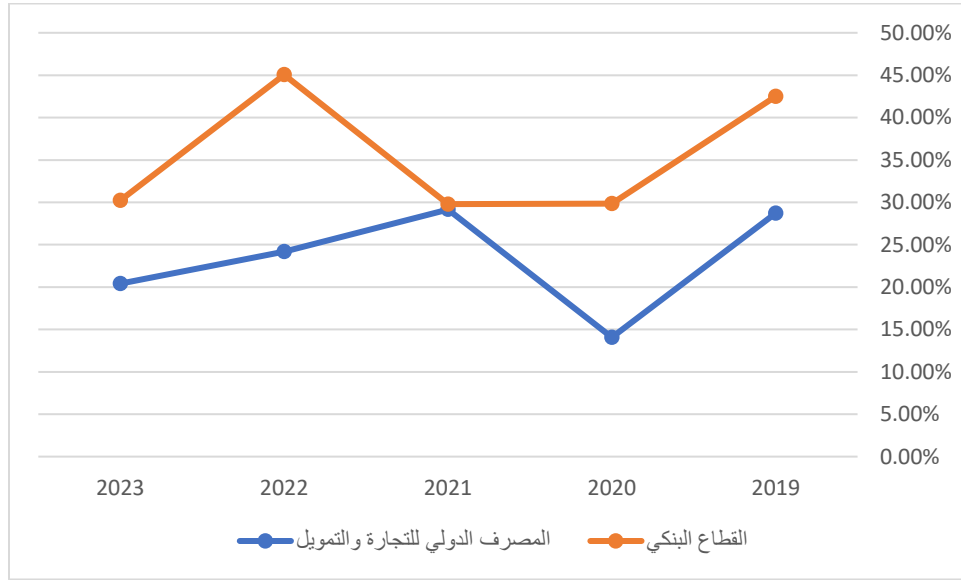
وبمقارنته مع القطاع المصرفي وفق الجدول رقم (14):

الجدول (14): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة كفاءة الموظفين لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل

والمصارف التقليدية

2023	2022	2021	2020	2019	
%20.40	%24.18	%29.15	%14.07	%28.71	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
30.23%	45.05%	%29.79	%29.85	%42.48	القطاع البنكي

ومن خلال المنحني التالي نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



الشكل (21): حركة نسبة كفاءة الموظفين في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي

نلاحظ تمكن المصرف الدولي للتجارة والتمويل من تحقيق كفاءة أعلى من القطاع المصرفي في إدارة نفقات الموظفين ابتداءً من العام 2019 في كافة السنوات المدروسة وبفارق نسبي مرتفع حيث تراوح نسبة كفاءة الموظفين بين 14% في عام 2020 لتصل إلى 29% في عام 2021 في حين تراوحت في القطاع المصرفي بين 29% في 2021 و 45% في عام 2022.

### 3- كلفة مصادر الأموال Cost Of Fund :

يتم احتسابه من خلال المعادلة التالية :

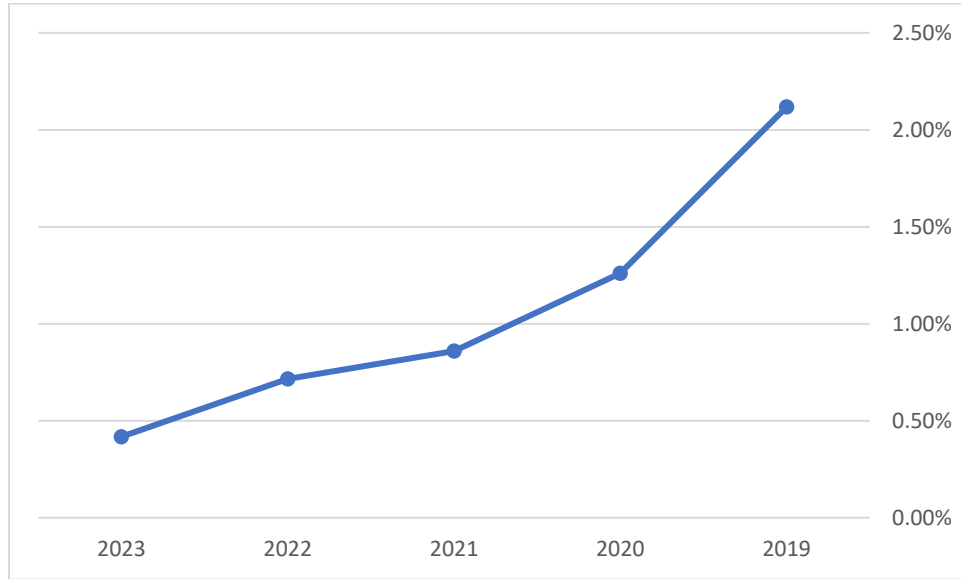
الفوائد المدينة (مجموع الودائع + التأمينات )

وفيما يلي جدول يبين الإحصاء الوصفي لنسبة كلفة مصادر الأموال:

الجدول (15) : الإحصاء الوصفي لنسبة كلفة مصادر الأموال

التقلّح	الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أكبر نسبة	أقل نسبة
1.304174	1.177864	0.66%	1.07%	2.12%	0.42%

ولدى احتسابه تبين تحقيق المصرف أعلى درجة لنسبة كلفة مصادر الأموال في العام 2019 حيث بلغت نسبة كلفة مصادر الأموال % 2.12 في حين أن أدنى معدل كان في العام 2023 بقيمة %0.42 ليكون وسطي نسبة كلفة مصادر الأموال خلال فترة الأعوام الخمس بقيمة %1.07 وبانحراف معياري قدره 0.66% ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب. وللوقوف على حركة نسبة كلفة مصادر الأموال خلال الفترة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة كلفة مصادر الأموال:



الشكل (22) : حركة نسبة كلفة مصادر الأموال

### العام 2019

في بداية العام كانت نسبة كلفة الأموال %0.53 لترتفع النسبة في نهاية 2019 لتصبح %2.12 نتيجة ارتفاع الفوائد المقدمة من قبل المصرف من 679 مليون لتصبح 3 مليار في نهاية العام.

### العام 2020 :

انخفضت نسبة كلفة الأموال في هذا العام نتيجة انخفاض حجم الفوائد لتصبح نسبة كلفة الأموال 1.26

### العام 2021 :

شهد المصرف المزيد من الزيادة في كتلة الودائع، من 258 مليار ليصبح 4 مليارات في نهاية العام وتصبح نسبة الكلفة 0.86%

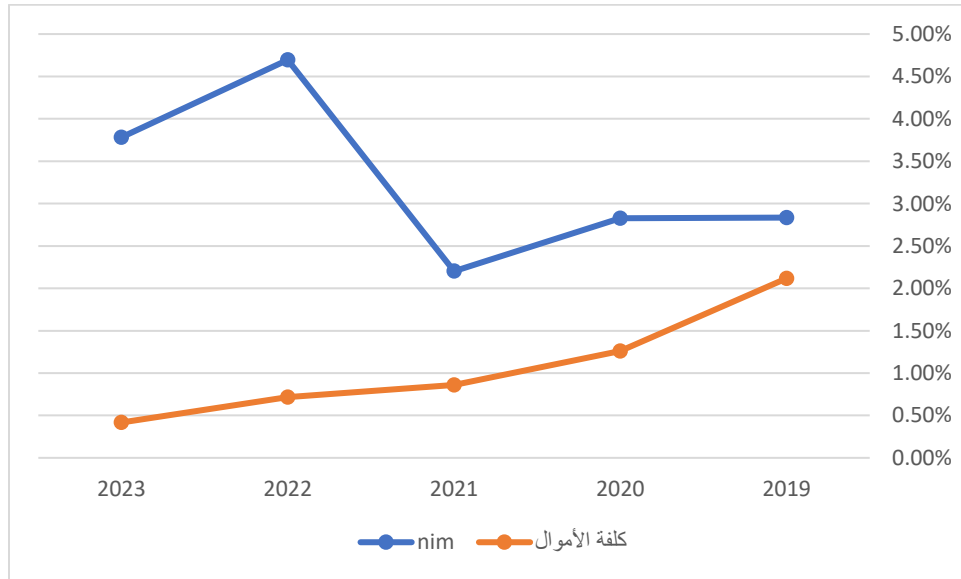
### العام 2022:

في هذا العام انخفضت النسبة إلى أدنى نسبة لتصل إلى 0.72% نتيجة انخفاض حجم الفوائد لتصبح 3.4 مليار .

### العام 2023:

في هذا العام انخفضت النسبة لتصل إلى 0.42% نتيجة الارتفاع الكبير في كتلة الودائع 1.400 مليار ليرة سورية مقارنة بارتفاع حجم الفوائد في المصرف.

ولمعرفة كفاءة المصرف في إدارة مصادر الأموال سيتم مقارنة كلفة الأموال مع هامش الفائدة NIM والذي تم احتسابه، من خلال المنحنى التالي



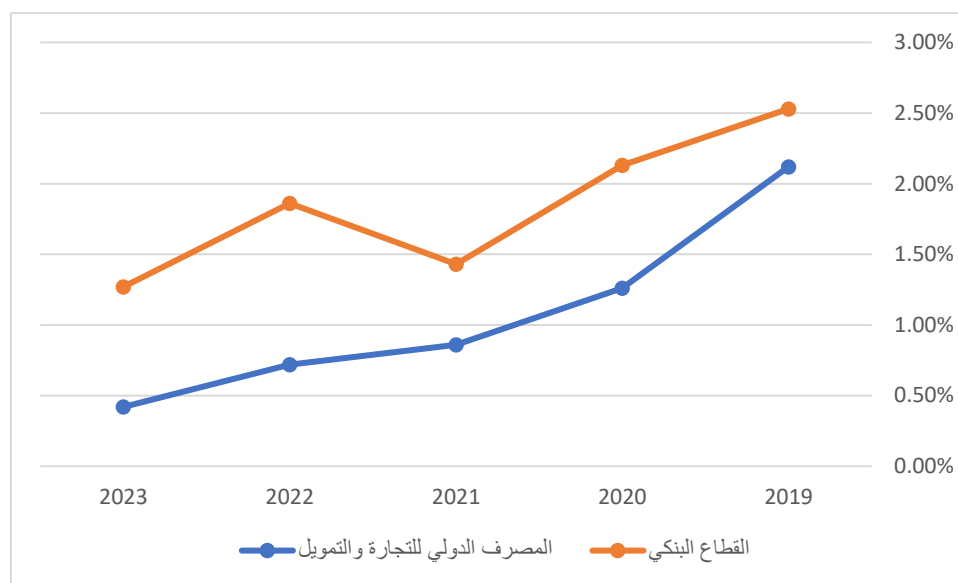
الشكل (23) : حركة كل من منحنى كلفة الأموال و هامش الفائدة

نلاحظ خلال العام 2019 حسن إدارة المصرف لمصادر الأموال حيث كان هامش الفوائد أعلى من كلفة الأموال في كافة سنوات الدراسة أي أن عوائد المصرف قادرة تستطيع أن تغطي كلفة مصادر الأموال الأمر الذي انعكس لاحقاً على الدخل التشغيلي للمصرف. ولمقارنته مع القطاع المصرفي التقليدي تم احتساب كلفة الأموال السنوية للمصرف وإعداد الجدول التالي

الجدول (16): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة كلفة الأموال السنوية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية

2023	2022	2021	2020	2019	
%0.42	%0.72	%0.86	%1.26	%2.12	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
1.27%	1.86%	%1.43	%2.13	%2.53	القطاع البنكي

ومن خلال المنحني التالي نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



الشكل (24): حركة نسبة كلفة الأموال السنوية في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي

نلاحظ تمكن المصرف الدولي للتجارة والتمويل من تحقيق كفاءة أعلى من القطاع المصرفي في إدارة كلفة الأموال في كافة السنوات المدروسة

### ثالثاً- تحليل نسب السيولة Liquidity Ratios :

يُعنى المصرف بالاحتفاظ بنسب سيولة مقبولة يستطيع من خلالها مواجهة التزاماته قصيرة الأجل دون الحاجة إلى تسهيل أصوله الثابتة أو الطويلة الأجل، لذا سيتم دراسة قدرة البنك الدولي للتجارة و التمويل على سداد الالتزامات من خلال النسب التالية:

## 1- نسبة السيولة المصرفية:

تلتزم المصارف بقرار مجلس النقد والتسليف رقم 588 / م / ن / ب 4 تاريخ 2009/11/22 والذي ينص على: أن يحتفظ كل مصرف في كل يوم عمل بنسبة سيولة بكافة العملات لا تقل عن 30% على أن لا تقل نسبة السيولة بالليرات السورية عن 20%.

ويتم احتسابها وفق المعادلة التالية:

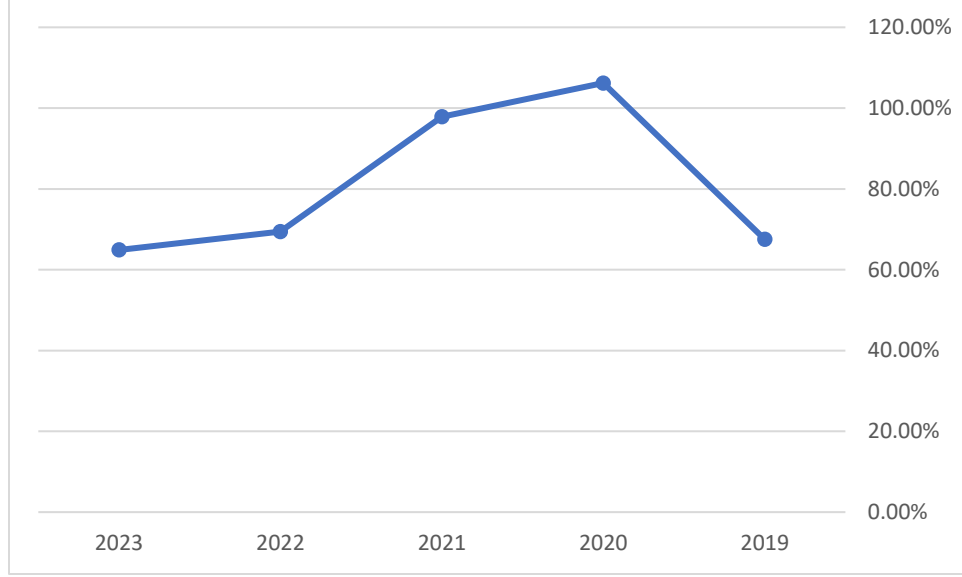
### الأموال الجاهزة والقابلة للتجهيز ÷ إجمالي الالتزامات

يُظهر الجدول التالي نسبة السيولة التي يحتفظ بها المصرف الدولي للتجارة والتمويل بكافة العملات خلال الأعوام الخمس:

الجدول (17) : الإحصاء الوصفي لنسبة السيولة

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
64.89%	106.21%	81.19%	19.32%	0.681724	-2.68003

نجد أن المصرف احتفظ خلال السنوات الخمس بنسب أعلى من النسب المفروضة من قبل مصرف سورية المركزي، وقد تبين تحقيق المصرف أعلى درجة لنسبة السيولة في العام 2020 حيث بلغت نسبة السيولة 106.21 % في حين أن أدنى معدل كان في العام 2023 بقيمة 64.89% ليكون وسطي نسبة السيولة خلال فترة الأعوام الخمس بقيمة 81.19% وبانحراف معياري قدره 19.32% ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب. وللوقوف على حركة نسبة السيولة خلال الفترة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة السيولة:



الشكل (25): حركة نسبة السيولة

## 2- نسبة الأصول السائلة من إجمالي الودائع Liquid Assets to Total Deposits

### :Deposits

يتم احتسابه من خلال المعادلة التالية :

### الأصول السائلة ÷ إجمالي الودائع

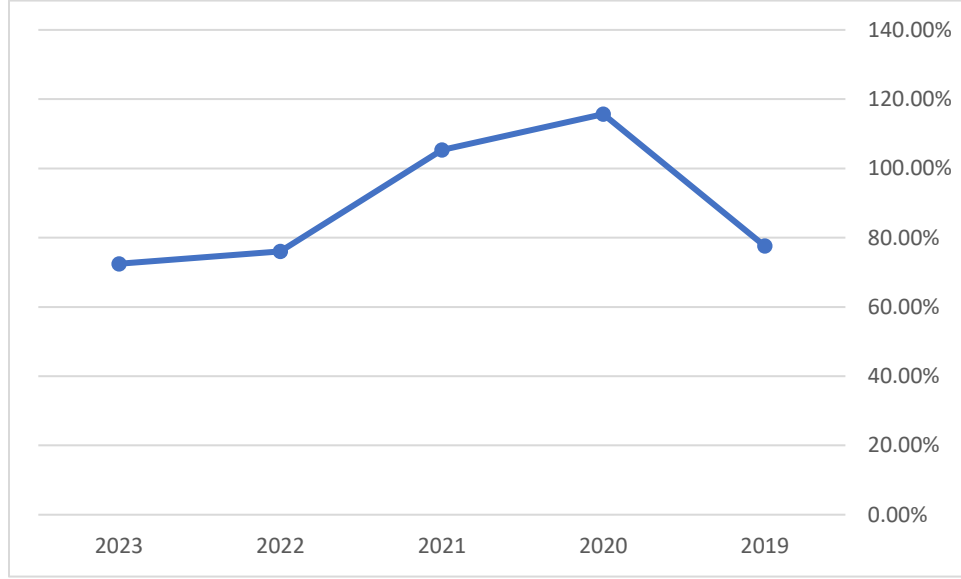
يمثل الجدول التالي بيانات عن الإحصاءات الوصفية لنسبة الأصول السائلة من إجمالي الودائع:

الجدول (18) : الإحصاءات الوصفية لنسبة الأصول السائلة من إجمالي الودائع

التقلطح	الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أكبر نسبة	أقل نسبة
-2.38392	0.721635	19.67%	89.43%	115.68%	72.47%

ولدى احتسابه تبين تحقيق المصرف أعلى درجة لنسبة الأصول السائلة من إجمالي الودائع في العام 2020 حيث بلغت نسبة الأصول السائلة من إجمالي الودائع % 115.68 في حين أن أدنى معدل كان في العام 2023 بقيمة %72.47 ليكون وسطي نسبة الأصول السائلة من إجمالي الودائع خلال فترة الأعوام الخمسة بقيمة %89.43 وبانحراف معياري كبير وقدره %19.67 ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب.

وللوقوف على حركة نسبة الأصول السائلة من اجمالي الودائع خلال الفترة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة الأصول السائلة من اجمالي الودائع:



الشكل (26) : حركة نسبة الأصول السائلة من اجمالي الودائع

#### العام 2019

نلاحظ أن نسبة الأصول من اجمالي الودائع كانت في 2019 تساوي 77.62% حيث بلغت الأصول السائلة 100 مليار بالمقابل كان حجم الودائع 130 مليار .

#### العام 2020 :

حافظت نسبة الأصول من اجمالي الودائع ارتفعت الأرصدة بكافة أشكالها لتصبح 282 مليار وكذلك نجد ارتفاع في حجم الودائع ليصل إلى 244 مليار لترتفع النسبة إلى 115%.

#### العام 2021 :

مع ارتفاع سعر الصرف استمرت الأصول السائلة بالارتفاع لتصل إلى 479 مليار كانت مرتفعة بسبب ارتفاع نسب الأصول ذات السيولة المرتفعة والمتمثلة برصيد النقد في الخزانات وحجم التسهيلات الائتمانية، والأرصدة لدى مصرف سورية المركزي، ولدى المصارف حيث بلغت نسبة الأصول السائلة من اجمالي الأصول 105.33%.

#### العام 2022:

انخفضت نسبة الأصول السائلة من اجمالي الودائع بفعل انخفاض حجم الأرصد في المصارف فكان في نهاية 2021 فبلغ في نهاية الربع الأول إلى 347 مليار مما أثر في نسبة الأصول إلى الودائع لتصل النسبة 76.06%.  
**العام 2023:**

عاودت نسبة الأصول السائلة من اجمالي الودائع التراجع مع ارتفاع حجم الودائع لتصل إلى 1300 مليار لتصل نسبة الأصول السائلة من حجم الودائع إلى 72.47% .

### 3- نسبة الأصول السائلة من إجمالي الأصول Liquid Assets to Total Assets :

ويتم احتسابها وفق المعادلة

$$\text{الأصول السائلة} \div \text{إجمالي الأصول}$$

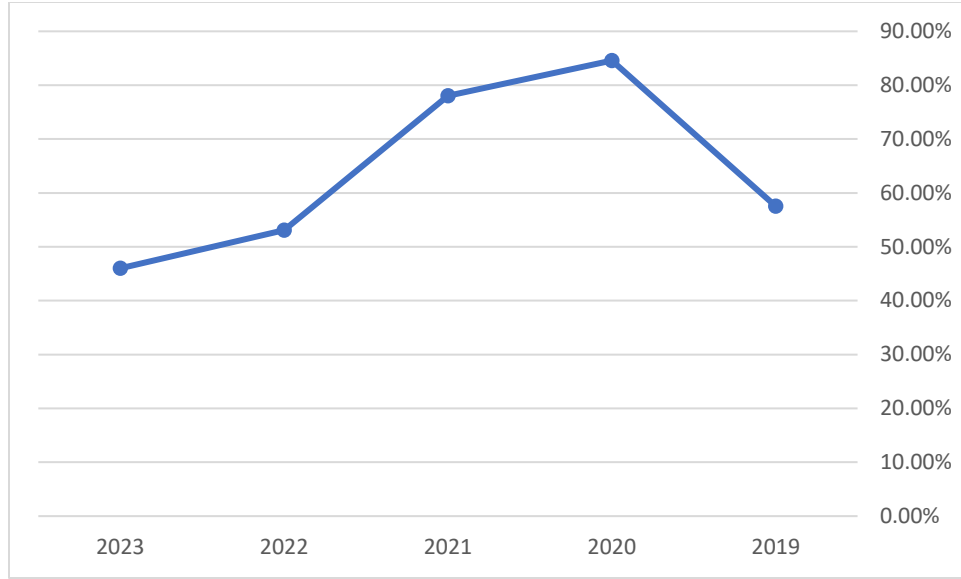
يمثل الجدول التالي بيانات عن الإحصاءات الوصفية لنسبة الأصول السائلة من اجمالي الأصول:

**الجدول (19): الإحصاءات الوصفية لنسبة الأصول السائلة من اجمالي الأصول**

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التقلطح
46.01%	84.58%	63.84%	16.62%	0.416693	-2.40606

ولدى احتسابه تبين تحقيق المصرف أعلى درجة لنسبة الأصول السائلة من اجمالي الأصول في العام 2020 حيث بلغت نسبة الأصول السائلة من اجمالي الأصول % 84.58 في حين أن أدنى معدل كان في العام 2023 بقيمة %46.01 ليكون وسطي نسبة الأصول السائلة من اجمالي الأصول خلال فترة الأعوام الخمسة بقيمة %63.84 وبانحراف معياري كبير وقدره %16.62 ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب.

وللوقوف على حركة نسبة الأصول السائلة من اجمالي الأصول خلال الفترة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة الأصول السائلة من اجمالي الأصول:



الشكل (27): حركة نسبة الأصول السائلة من اجمالي الأصول

#### العام 2019 :

بلغت نسبة الأصول السائلة في مجموع الأصول 57.52% بفعل تحسن حجم الأرصدة بشكلها النقدي في المصرف المركزي والأرصدة في المصارف مع ارتفاع حجم الموجودات .

#### العام 2020 :

نجد أن نسبة الأصول السائلة في مجموع الأصول قد أظهرت ارتفاعاً ملحوظاً في هذا العام ليصل إلى 84.58% مع استمرار الارتفاع في حجم الأرصدة في المصارف من 69 مليار فأصبح 282 مليار .

#### العام 2021 :

حافظ المصرف على نسبة الأصول السائلة في مجموع الأصول السائلة مع ارتفاع حجم الاصول من 363 إلى 614 مليار .

#### العام 2022 :

انخفضت نسبة الأصول السائلة في مجموع الأصول لتصل 53.09% بسبب انخفاض حجم الأرصدة في المصارف من 311 مليار فبلغت 200 مليار .

#### العام 2023:

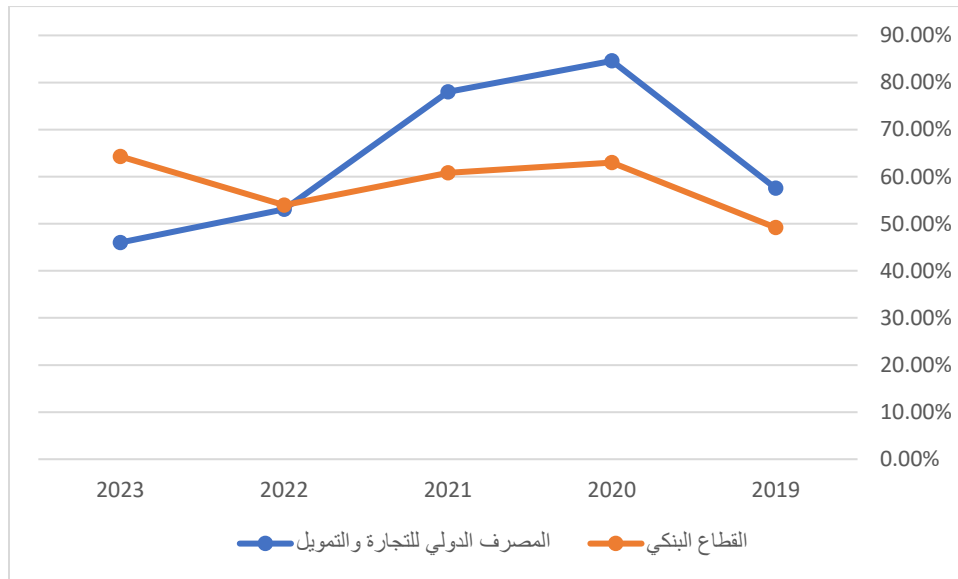
تراجعت نسبة الأصول السائلة في مجموع الأصول في هذا العام لتصل 46.01% بفعل الارتفاع في حجم الموجودات من 881 مليار إلى 1.19 مليار .

وبمقارنته مع القطاع المصرفي التقليدي وفق الجدول (20):

الجدول (20): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة كلفة الأموال السنوية لدى المصرف الدولي للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية

2023	2022	2021	2020	2019	
%46.01	%53.09	%78.03	%84.58	%57.52	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
64.30%	53.94%	%60.83	%62.96	%49.19	القطاع البنكي

ومن خلال المنحني التالي نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



الشكل (28): حركة نسبة الأصول السائلة من إجمالي الأصول في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي

نلاحظ تمكن المصرف الدولي للتجارة والتمويل من تحقيق نسبة أعلى من الأصول السائلة من إجمالي الأصول مقارنة بالقطاع المصرفي في كافة السنوات المدروسة ما عدا في 2023.

#### 4- نسبة القروض من الودائع LDR

ويتم احتسابها وفق المعادلة

نسبة القروض من الودائع = إجمالي التسهيلات الائتمانية ÷ مجموع ودائع العملاء وودائع البنوك

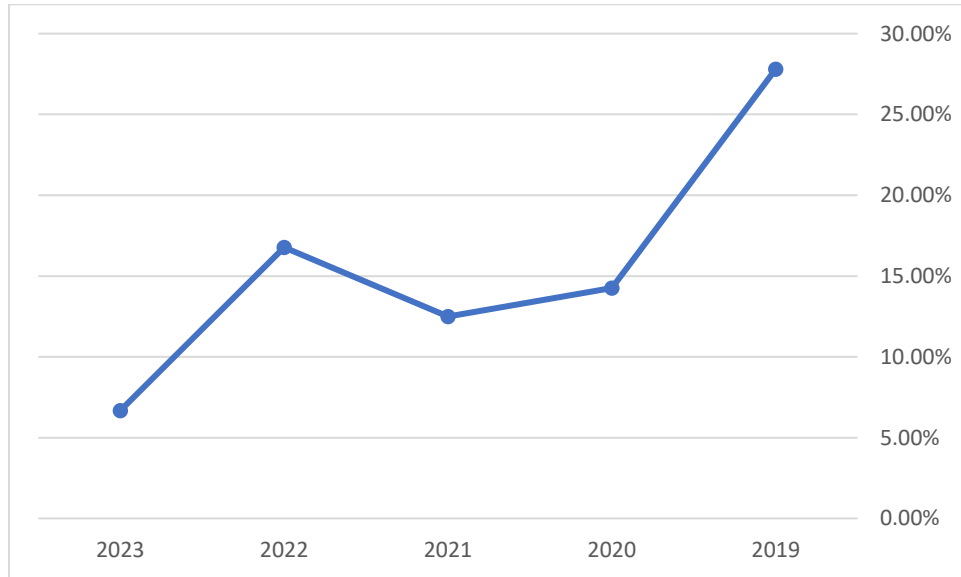
يمثل الجدول التالي بيانات عن الإحصاءات الوصفية لنسبة القروض من الودائع

الجدول (21) : الإحصاءات الوصفية لنسبة القروض من الودائع

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
6.67%	27.80%	15.60%	7.77%	0.954733	1.822587

ولدى احتسابه تبين تحقيق المصرف أعلى درجة لنسبة القروض من الودائع في العام 2019 حيث بلغت نسبة القروض من الودائع % 27.80 في حين أن أدنى معدل كان في العام 2023 بقيمة %6.67 ليكون وسطي نسبة القروض من الودائع خلال فترة الأعوام الخمسة بقيمة %15.6 وبانحراف معياري قدره %7.77، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب.

وللوقوف على حركة نسبة القروض من الودائع خلال الفترة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة القروض من الودائع:



الشكل (29): حركة نسبة القروض من الودائع

## العام 2019:

نلاحظ الحركة التصاعدية للمنحنى، نتيجة زيادة نسبة التسهيلات الممنوحة حيث شهد المنحنى ارتفاعاً مضطرباً في هذا العام 2019 حيث ارتفعت التسهيلات الممنوحة من 24 مليار ليصل في الربع الرابع 36 مليار ل.س لتصل النسبة إلى 27.8% .

## العام 2020 :

حافظت كتلة القروض على حجمها مع ارتفاع في مجموع الودائع لتصل في نهاية العام 244 مليار وبالتالي تنخفض نسبة القروض إلى الودائع لتصل إلى 14.26%.

## العام 2021 :

ارتفع حجم القروض مع ارتفاع مجموع الودائع في الارتفاع ليصل في نهاية العام إلى 454 مليار وبالتالي تنخفض النسبة لتصبح 12.49%

## العام 2022 :

ارتفع حجم القروض المقدمة من المصرف ليصل حجم في نهاية العام 76 مليار وترتفع النسبة لتبلغ 16.76 % في نهاية الربع الأخير، وهي نسبة ضعيفة

## العام 2023 :

واصلت نسبة القروض إلى حجم الودائع في انخفاضها حتى وصلت في نهاية 2023 لنسبة 6.67 % بسبب ارتفاع حجم الودائع ليصل إلى 1.385 مليار بالمقابل ارتفاع القروض لتصل إلى 92 مليار وهو ارتفاع ضئيل مقارنة بارتفاع الودائع.

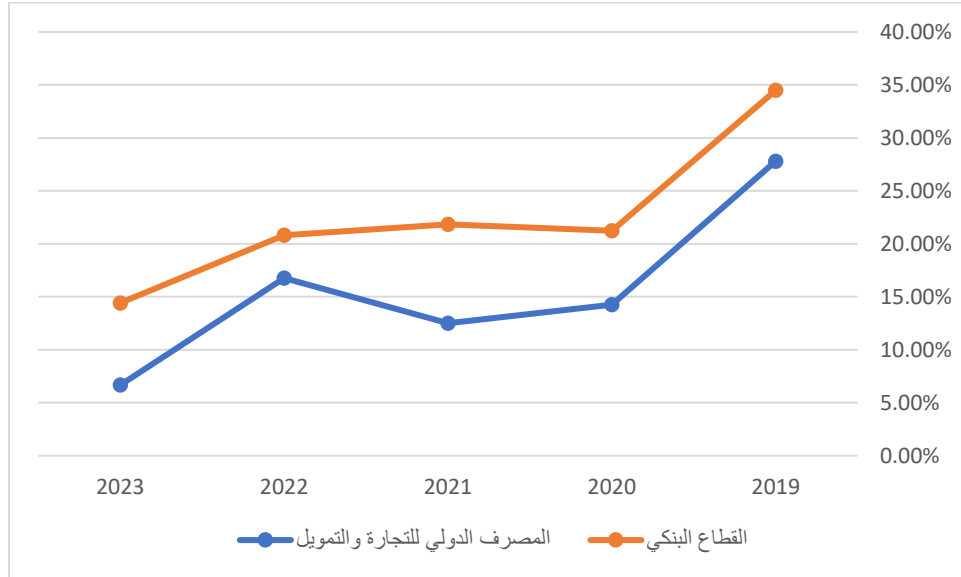
وبمقارنته مع القطاع المصرفي التقليدي من خلال الجدول (22):

الجدول (22): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة القروض من إجمالي الودائع لدى المصرف الدولي للتجارة

والتمويل والمصارف التقليدية

2023	2022	2021	2020	2019	
%6.67	%16.76	%12.49	%14.26	%27.80	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
14.42%	20.82%	%21.83	%21.22	%34.48	القطاع البنكي

ومن خلال المنحنى التالي نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



الشكل (30): حركة نسبة القروض من إجمالي الودائع في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي

نلاحظ انخفاض نسبة القروض إلى الودائع في المصرف الدولي للتجارة والتمويل مقارنة بالقطاع البنكي في كافة سنوات الدراسة.

#### رابعاً- تحليل نسب جودة الأداء Performance Indicators :

##### 1- نسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات

##### الائتمانية المباشرة NPL% :

يتم قياسها من خلال المعادلة:

التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة / إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة

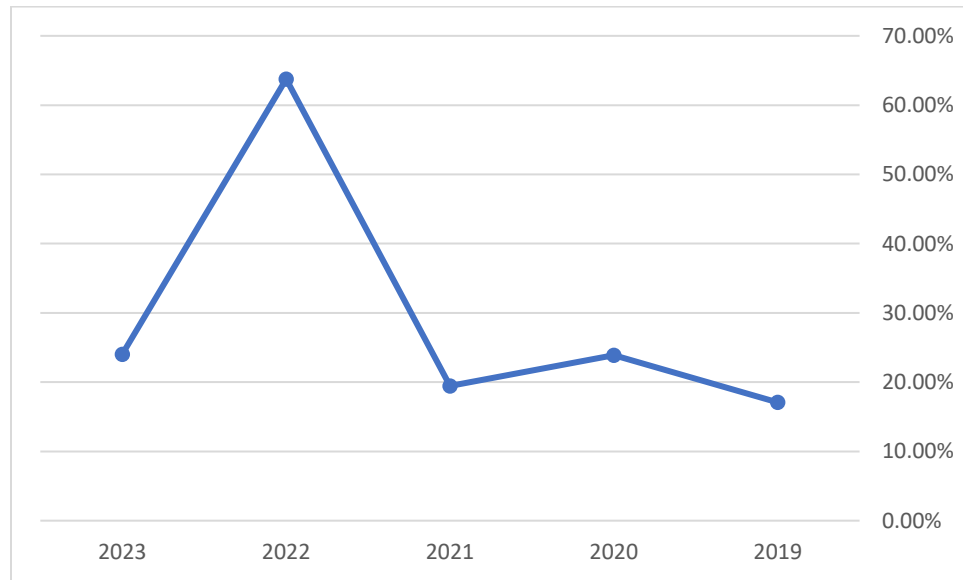
يمثل الجدول التالي بيانات عن الإحصاءات الوصفية لنسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة

الجدول (23): الإحصاءات الوصفية لنسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
17.08%	63.76%	29.63%	19.30%	2.104468	4.544994

لدى احتساب هذه النسبة تبين تحقيق المصرف أعلى درجة لنسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة في العام 2022 حيث بلغت نسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة %63.76 في حين أن أدنى معدل كان في العام 2019 بقيمة 17.08% ليكون وسطي نسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة خلال فترة الأعوام الخمسة بقيمة 29.63% وبانحراف معياري كبير وقدره 19.30%، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومتفطح.

وللوقوف على حركة نسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة خلال الفترة المدروسة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة:



الشكل (31) : حركة نسبة التسهيلات الائتمانية المباشرة غير العاملة من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة

### العام 2019 :

في بداية العام 2019 بلغت نسبة التسهيلات المباشرة إلى إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة 39.24% ثم انخفضت النسبة بفعل ارتفاع حجم التسهيلات الائتمانية المقدمة من قبل المصرف لتتخفف في نهاية العام لتصل إلى 17.8% نتيجة انخفاض حجم التسهيلات غير المنتجة بفعل التسويات التي قام بها المصرف بشأن هذه المبالغ.

**العام 2020 :**

عاودت النسبة بالارتفاع نتيجة ارتفاع حجم التسهيلات غير المنتجة لتصل نسبة التسهيلات المباشرة إلى إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة إلى 23% .

**العام 2021 :**

عاودت النسبة الانخفاض لتصل إلى 19% نتيجة التسويات التي قام بها المصرف بشأن هذه المبالغ.

**العام 2022 :**

ارتفعت نسبة التسهيلات غير المنتجة من إجمالي التسهيلات الائتمانية وتصبح 63%.

**العام 2023 :**

عاودت النسبة الانخفاض لتصل إلى 24.01% نتيجة التسويات التي قام بها المصرف بشأن هذه المبالغ.

**خامساً- مؤشرات تقييم الكفاية والرفع المالي:**

### **1- كفاية رأس المال: Capital Adequacy Ratio (CAR)**

تقيس قدرة المصرف على امتصاص الخسائر المحتملة الناتجة عن أصوله المرجحة بالمخاطر، من خلال رأس المال الذي يملكه، وبالتالي كل ما كانت هذه النسبة أكبر كان الصرف أكثر قدرة على تغطية هذه الخسائر وحماية حقوق المودعين لديه. يتم قياسها من خلال المعادلة:

**كفاية رأس المال = (رأس المال الأساسي + رأس المال التكميلي أو المساند) / الأصول المرجحة بالمخاطر**  
حيث يتكون رأس المال الأساسي، تتألف من حقوق المساهمين + الاحتياطيات المعلنة والقانونية والعامّة + الأرباح المحتجزة وتشكل الداعم الأول لامتصاص الخسائر في حال حدوثها  
أما رأس المال التكميلي أو المساند، فيشمل احتياطيات غير معلنة + احتياطيات إعادة تقييم الأصول + احتياطيات مواجهة ديون متعثرة + الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين + الأوراق المالية (أسهم بالإضافة إلى سندات قابلة للتحويل إلى أسهم بعد فترة)  
-وفقاً للتعليمات الصادرة عن اجتماع بازل Basel II والمطبقة حالياً في المصارف السورية وبناءً ، على قرار من مصرف سورية المركزي رقم (253/م/ن/ب4) الصادر بتاريخ 24 كانون الثاني 2007 فإن الحد الأدنى لمتطلبات معدل كفاية رأس المال هو 8% .

لذا يجب على كل مصرف أن يدير هيكلية رأس المال الخاص به، ويجري التعديلات عليه في ضوء التغيرات التي قد تطرأ نتيجة الظروف الاقتصادية التي تعترضه، وبما يضمن قدرته على امتصاص الخسائر وتحملها.

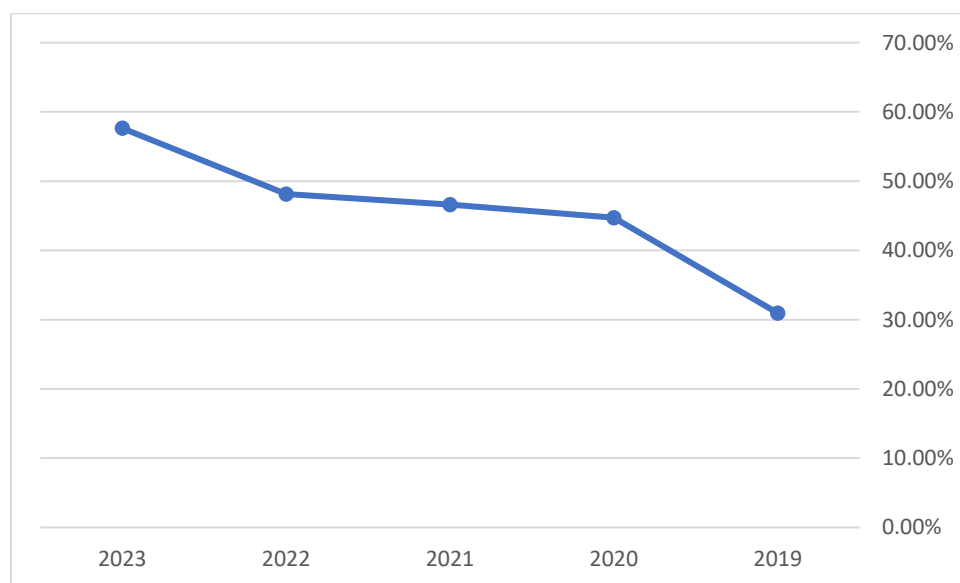
يمثل الجدول التالي بيانات عن الإحصاءات الوصفية لنسب كفاية رأس المال:

**الجدول (24) : الإحصاءات الوصفية لنسب كفاية رأس المال**

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التقلطح
30.96%	57.64%	45.62%	9.59%	-0.66222	1.936827

لدى احتساب هذه النسبة تبين تحقيق المصرف أعلى درجة لنسبة رأس المال في العام 2022 حيث بلغت النسبة 57.64 % في حين أن أدنى معدل كان في العام 2019 بقيمة 30.96% ليكون وسطي نسبة كفاية رأس المال خلال فترة الأعوام الخمسة بقيمة 45.62% وبانحراف معياري كبير وقدره 9.59%، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليسار ومحدب..

وللوقوف على حركة نسبة كفاية رأس المال خلال الفترة المدروسة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة كفاية رأس المال:



**الشكل (32): حركة نسبة كفاية رأس المال**

## العام 2019:

بلغت نسبة كفاية رأس المال في هذا العام 30.96% وهي ارتفعت عن بداية العام بسبب ارتفاع صافي رأس المال الأساسي من 17 مليار إلى 26 مليار .

## العام 2020:

استمرت كفاية رأس المال بالارتفاع بسبب ارتفاع رأس المال الأساسي الناتج عن ارتفاع الأرباح غير المحققة الناتجة عن تقييم مركز القطع البنوي لتصل نسبة كفاية رأس المال في نهاية العام 44.72%.

## العام 2021:

استمرت هذه النسبة في الارتفاع لتصبح 43% بسبب ارتفاع تقييم مركز القطع واستمر الارتفاع لتصل إلى 46.63%

## العام 2022:

استمرت كفاية رأس المال في الارتفاع لتصل إلى 48.14% بسبب ارتفاع صافي رأس المال الأساسي .

## العام 2023:

تابعت كفاية رأس المال بالارتفاع لتصل إلى 57.64% نتيجة ارتفاع صافي رأس المال الناتج عن تقييم مركز القطع البنوي .

## 2- الرفع المالي Financial Leverage:

وسيتم قياس الرفع المالي من خلال النسبة التالية:

نسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول = حقوق الملكية / إجمالي الأصول

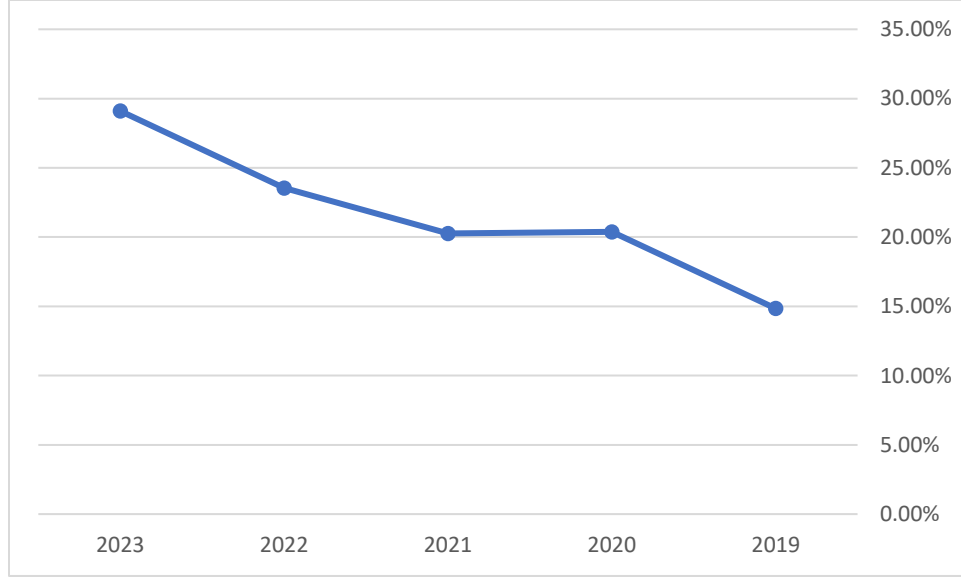
يمثل الجدول التالي الإحصاء الوصفي لنسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول، خلال الفترة المدروسة:

الجدول (25) : الإحصاء الوصفي لنسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول

أقل نسبة	أكبر نسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التقلطح
14.85%	29.10%	21.63%	5.22%	0.318574	0.846725

لدى احتساب هذه النسبة تبين تحقيق المصرف أعلى درجة لنسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول في العام 2029 حيث بلغت النسبة 29.10% في حين أن أدنى معدل كان في العام 2019 بقيمة 14.85%

ليكون وسطي نسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول خلال فترة الأعوام الخمسة بقيمة 21.63% وبانحراف معياري كبير وقدره 5.22% ، كما تبين أن المنحني ملتوي نحو اليمين ومدبب.. وللوقوف على حركة نسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول خلال الفترة المدروسة تم اعداد الرسم البياني التالي، الذي يُظهر حركة نسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول:



الشكل (33): حركة نسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول

### خلال العام 2019

في هذا العام بلغت نسبة الرفع 14.85 بمعنى أن كل 100 ل.س من الأصول يتم تمويلها ب 14.85 ل.س من أموال المساهمين وب 85.15 ل.س من ديون والتزامات المصرف.

### العام 2020 :

تحقيق المصرف لأرباح خلال العام 2020 أدى إلى ارتفاع إجمالي حقوق الملكية مما انعكس على هيكلية رأس المال وتمويل الأصول وارتفاع سعر الصرف ليتمكن المصرف من تحقيق أرباح تقييم مرتفعة ب 25 مليار ل.س وترتفع إجمالي حقوق الملكية من 37 مليار إلى 68 مليار في نهاية العام، وتبلغ نسبة تمويل الأصول من أموال المساهمين 20.37% .

### العام 2021 :

نلاحظ استقرار نسبة هيكلية تمويل الأصول حول وسطي 79 % من الديون مقابل وسطي 20.26 يتم تمويلها بأموال المساهمين، وبمقارنتها مع نسب الكفاءة التشغيلية ونسب العوائد على الأصول المدرة للأرباح

خلال الفترة، نلاحظ قدرة المصرف على استغلال التزاماته واستثمارها في أصول تحقق له عوائد مجزية، وذلك ناتج بشكل أساسي عن تحسن الظروف الاقتصادية المحيطة والتي يخضع لها القطاع ككل، وسماع مصرف سورية المركزي لمنح التسهيلات الائتمانية وإن كان ذلك لقطاعات معينة وضمن شروط محددة، الأمر الذي أدى إلى أثر إيجابي للرافعة المالية لدى المصرف وانعكس بشكل طبيعي على معدل العائد على حقوق الملكية.

#### العام 2022:

نلاحظ استقرار نسبة هيكلية تمويل الأصول حول وسطي % 77 من الديون مقابل وسطي 23.55 يتم تمويلها بأموال المساهمين، وبمقارنتها مع نسب الكفاءة التشغيلية ونسب العوائد على الأصول المدرة للأرباح خلال الفترة، نلاحظ قدرة المصرف على استغلال التزاماته واستثمارها في أصول تحقق له عوائد مجزية، وذلك ناتج بشكل أساسي عن تحسن الظروف الاقتصادية المحيطة والتي يخضع لها القطاع ككل، وسماع مصرف سورية المركزي لمنح التسهيلات الائتمانية وإن كان ذلك لقطاعات معينة وضمن شروط محددة، الأمر الذي أدى إلى أثر إيجابي للرافعة المالية لدى المصرف وانعكس بشكل طبيعي على معدل العائد على حقوق الملكية.

#### العام 2023:

يظهر في العام 2023 التأثير السلبي لارتفاع سعر الصرف الكبير في هيكلية تمويل الأصول حيث انخفض ليصبح في نهاية 2023 نسبة حقوق الملكية إلى الأصول 29.10%، حيث ارتفعت حقوق الملكية من 228 مليار ليصل إلى 635 مليار .

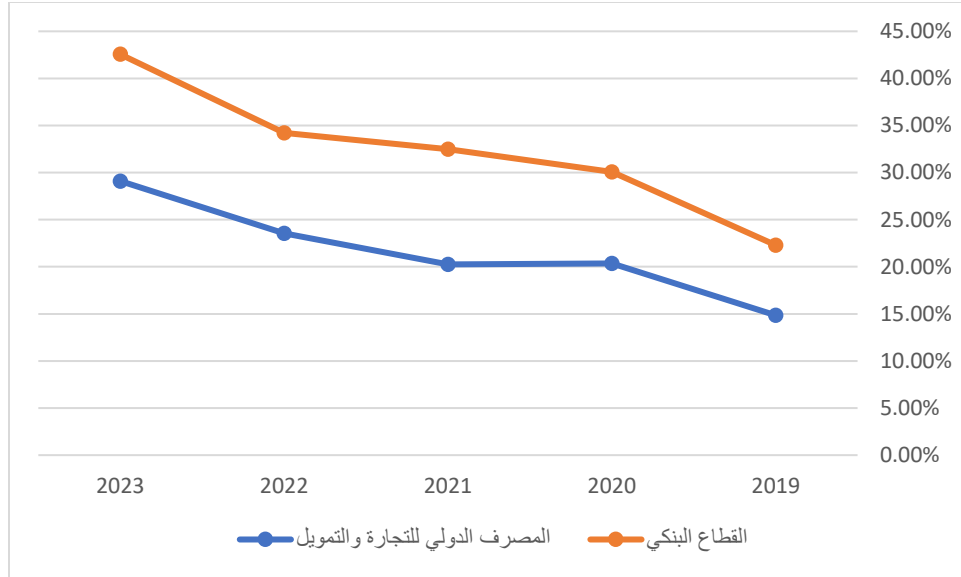
وبمقارنته مع القطاع المصرفي التقليدي خلال السنوات الخمس بالجدول:

الجدول (26): مقارنة بين المعدلات السنوية لنسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول لدى المصرف الدولي

#### للتجارة والتمويل والمصارف التقليدية

2023	2022	2021	2020	2019	
29.10%	23.55%	20.26%	20.37%	14.85%	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
42.56%	34.22%	32.48%	30.07%	22.30%	القطاع البنكي

ومن خلال المنحني التالي نستطيع أن نقارن الحركة بشكل أكبر:



الشكل (34): حركة نسبة حقوق الملكية من إجمالي الأصول في المصرف الدولي للتجارة والتمويل ، وللقطاع المصرفي

بالنسبة لنسبة حقوق الملكية في الأصول نلاحظ انخفاض النسبة في المصرف الدولي للتجارة والتمويل مقارنة بالقطاع البنكي في كافة سنوات الدراسة.

### 2-3 التحليل الاستراتيجي للمصرف

سيتم تحليل الوضع الحالي للمصرف واستنباط نقاط الضعف والقوة في كل من البيئة الداخلية والخارجية، وفقاً لما تم تحليله مالياً ولما تم التمهيد له في بداية البحث من حيث أوضاع المصرف الإدارية واللوجستية.

#### البيئة الداخلية:

الجدول (27): نقاط القوة والضعف بالبيئة الداخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
دعم مجلس الإدارة لإدارة المصرف التنفيذية مما ساهم في انطلاقته نحو الأعمال.	انتشار ضعيف لفرع المصرف في المحافظات
ارتفاع معدلات الأرباح في المصرف ودعم الإدارة لموظفيها، أدى إلى ارتفاع الشعور بالانتماء بين الموظفين وارتفاع الحافز نحو العمل، الأمر الذي انعكس على زيادة كفاءتهم	محدودية وعدم تنافسية الخدمات الإلكترونية المقدمة

ضعف في البنية التحتية لأنظمة المعلومات والتي تحتاج إلى تطوير وتحديث مستمر	عدم إدراج البنك ضمن قوائم الحظر الدولية
انخفاض رأس مال المصرف مقارنة بحجم أعماله	
ضعف وعدم تنافسية المصرف في التسويق والإعلان	

## البيئة الخارجية:

سيتم استخدام تحليل PESTLE لتحليل البيئة الخارجية للمصرف، حيث يتم من خلال هذه التحليل دراسة البيئة المحيطة التي يعمل بها المصرف، ومن جوانب مختلفة، حيث أن كلمة PESTLE تمثل الأحرف الأولى لكل جانب من جوانب الدراسة المؤثرة في البيئة والتي تنعكس بدورها على أي مؤسسة تعمل ضمنها.

**Political:** تعكس الظروف السياسية المحيطة من حيث الاستقرار السياسي في المنطقة، العلاقات الدولية، العقوبات... وأثرها على عمل المصرف

**Economic:** تمثل الوضع الاقتصادي بعوامله المختلفة، كسعر الصرف، معدلات التضخم، السياسة المطبقة انكماشية أم توسعية، تكاليف المعيشة للأفراد...

**Social:** تعكس حالة المجتمع وثقافته، سلوكه الاستهلاكي وطريقة العيش...

**Technology:** تعكس مدى التطور التقني المحيط بالمؤسسة، ومدى استجابتها لهذا التطور، درجة أمن المعلومات، والأتمتة... الخ.

**Legal:** البيئة القانونية والتشريعية التي تؤثر على عمل المصرف، المتعلقة بعمله بشكل مباشر، المرتبطة بالتوظيف، والمتعلقة بمعايير الأمن والسلامة، وتلك المرتبطة بالصحة والضمان...

**Environmental:** تعكس الحالة البيئية السائدة من الأمراض والأوبئة المنتشرة، التلوث البيئي، الوضع المناخي، الكوارث البيئية...

وفيما يلي تحليل التحديات والفرص في البيئة الخارجية للمصرف وفقاً لتحليل PESTLE :

**الجدول (28): التحديات والفرص بالبيئة الخارجية**

التحديات	الفرص	
العقوبات الدولية على الجمهورية العربية السورية	إعادة تفعيل علاقات العديد من الدول مع الجمهورية العربية السورية مما	السياسية

<p>يمنح البنك الفرصة لتوطيد العلاقات وإرساء أسس التعاون مع مصارف ومؤسسات هذه الدول، بهدف توسيع نطاق الأعمال</p>		
	<p>تردي الظروف السياسية السائدة في المنطقة والبلدان المجاورة</p>	
<p>بوادر الانفراج الاقتصادي على الصعيد المحلي وتوجه الدولة نحو المشاريع الإنتاجية والزراعية يشكل فرصة لتوسع المصرف في تقديم منتجاته المختلفة خاصة الإقراضية منها</p>	<p>عدم استقرار سعر صرف الليرة السورية مقابل العملات الأجنبية مما يعرقل الاستمرارية في الأعمال التجارية والاقتصادية في البلد</p>	<p>الاقتصادية</p>
	<p>انخفاض القوة الشرائية للعملة المحلية السورية، مما يساهم في ازدياد النزعة الاستهلاكية والاكتمار من قبل الأفراد، وابتعادهم عن التعاملات والإيداعات المصرفية</p>	
	<p>ارتفاع معدلات التضخم الركودي ضمن الجمهورية العربية السورية نتيجة الأزمة التي تعرضت لها، وبوادر انتشاره في المنطقة المحلية والإقليمية بعد الظروف السياسية والاقتصادية الأخيرة</p>	

<p>القيام بحملات توعوية لنشر الثقافة المصرفية وكيفية استخدام منتجات المصرف خاصة الالكترونية منها</p>	<p>ازدياد معدلات الفقر والبطالة في المجتمع</p>	<p>الاجتماعية</p>
<p>استغلال مواقع التواصل الاجتماعي للتسويق لمنتجات المصرف وزيادة نطاق الانتشار</p>	<p>ضعف الثقافة المصرفية والمالية للأفراد</p>	
	<p>عدم ثقة الأفراد في البنوك نتيجة الأزمات المشابهة في بلدان مجاورة</p>	
<p>السعي نحو التطوير المستمر لأليات ومنهجيات العمل القائمة على أساس التكنولوجيا والأتمتة، وفقاً لأحدث الممارسات العالمية المصرفية</p>	<p>تهديدات الاختراق الالكتروني مما يؤدي إلى آثار سلبية مالية وغير مالية تنعكس بدورها على سمعة المصرف</p>	<p>التقنية</p>
<p>السعي للقيام بالتعاقد مع أفضل الشركات المتخصصة بتكنولوجيا المعلومات وتطوير الأنظمة، وفقاً للمتغيرات والمستجدات، وصولاً إلى بيئة عمل مصرفية مؤتمتة بالكامل</p>	<p>مخاطر تزيف العملات</p>	
	<p>عدم جاهزية البنك لتطبيق المعايير الدولية الخاصة بأنظمة المعلومات، نتيجة الحظر الدولي القائم</p>	
<p>استغلال إصدار السلطات الإشرافية للتشريعات والقوانين المرتبطة بتحفيز النمو الاقتصادي والخروج من دائرة</p>	<p>صدور قوانين من السلطات الإشرافية تحد من قدرة البنك على الإقراض أو ممارسة نشاطه بشكل واسع</p>	<p>القانونية</p>

الانكماش، سواء على صعيد أدوات السياسة المالية أو النقدية		
صدور قوانين من السلطات الإشرافية تشجع على زيادة حجم الإقراض لقطاعات اقتصادية مختلفة وفقاً للخطط التنموية، مما يمكن البنك من الاستفادة من تنوع حجم المحفظة الائتمانية وتنويعها	صدور تعليمات من السلطات الإشرافية لتقييد عمليات السحب النقدي للعملاء في ظل تحديات الظروف الراهنة، مما سيؤدي إلى زيادة انخفاض ثقة الأفراد بالقطاع المصرفي	
صدور قوانين من السلطات الإشرافية تساهم بشكل أو بآخر في تشجيع عمليات الاستيراد والتصدير وفقاً للمستجدات والظروف، مما يشكل فرصة للمصرف في توسيع حجم أعماله في مجال الخدمات التجارية		
الاستفادة من تداعيات الأزمة الصحية وجائحة كورونا في بناء بيئة عمل متينة وخطة طوارئ تمكن المصرف من تحقيق استمرارية وديمومة العمل في مختلف الظروف	التأثير السلبي لظهور أوبئة مزمنة كجائحة كورونا أثرت على بيئة عمل البنك، وعلى تردد العملاء إلى فروع المصرف، وسلوكهم نحو التوجه للتعاملات الافتراضية	البيئية
	التغيرات البيئية التي تفرض على البنك التهيؤ لمواجهة كافة الظروف المحتملة وتجهيز بيئة عمل مناسبة لمواجهةها.	

\*الجدول من اعداد الباحث

### 3-3 نتائج البحث :

وفقاً للدراسة المالية للمصرف أنفة الذكر، تم استنباط العديد من نقاط القوة والضعف المالية والتي سيتم تلخيصها وفق الجدول التالي:

1. يمتلك المصرف المدروس حجم ودائع مرتفع بالمقارنة مع باقي المصارف التقليدية العاملة في سورية.
2. حجم الأصول وحقوق الملكية منخفض باقي المصارف التقليدية العاملة في سورية.
3. حجم التسهيلات الائتمانية منخفض مقارنة بباقي المصارف التقليدية العاملة في سورية.
4. التأثير السلبي الكبير لتذبذب أسعار الصرف على ربحية المصرف خلال فترة الدراسة .
5. تأثير سعر الصرف واضح على العائد على حقوق الملكية فعند ثبات السعر يستقر هذا المعدل وعند ارتفاع أرباح التقييم غير المحققة يرتفع المعدل بشكل مطرد.
6. ارتفاع نسب الربحية، والقدرة على استخدام الموارد المتاحة ومصادر التمويل في استثمارات تحقق عوائد مرتفعة، والتمكن من تغطية كامل الخسائر المتراكمة خلال السنوات السابقة .
7. حسن إدارة المصرف لمصادر الأموال حيث كان هامش الفوائد أعلى من كلفة الأموال في كافة سنوات الدراسة .
8. انخفاض حجم القروض المقدمة في المصرف الدولي للتجارة والتمويل مقارنة بحجم السيولة التي يمتلكها.
9. انخفاض نسبة حقوق الملكية في الأصول في المصرف الدولي للتجارة والتمويل مقارنة بالقطاع البنكي في كافة سنوات الدراسة.
10. كفاءة تشغيلية مرتفعة وحسن إدارة للمصاريف خلال أعوام الدراسة الخمسة.
11. كفاءة موظفين مرتفعة خلال فترة الدراسة.
12. حُسن استخدام الرافعة المالية المرتفعة التي يملكها المصرف من خلال إدارة الاستثمارات وتحقيق عوائد مجزية انعكست بشكل ملحوظ على نسب الربحية.
13. قدرة المصرف على استغلال التزاماته واستثمارها في أصول تحقق له عوائد مجزية.

### 4-3 التوصيات :

1. زيادة رقعة انتشار فروع المصرف ضمن المحافظات، وعلى مستوى الجمهورية ككل، لتلبية احتياجات العملاء في مختلف المناطق، والعمل على استقطاب فئات وشرائح متنوعة.
2. العمل على رفع حجم القروض المقدمة في المصرف الدولي للتجارة والتمويل لزيادة الأرباح.
3. العمل على رفع نسبة حقوق الملكية في الأصول في المصرف الدولي للتجارة والتمويل مقارنة بالقطاع البنكي في كافة سنوات الدراسة.
4. تفعيل قروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة SMEs ليتمشى المصرف مع تنوع الخدمات المقدمة من المصارف الأخرى في القطاع بالإضافة إلى التوجه العام نحو تلك استهداف تلك الشريحة، وتشجيع السلطات الإشرافية للمؤسسات نحو تعزيز هذا النوع من القروض، كون الشريحة ، المستهدفة تمثل جزء كبير من المجتمع نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية التي يواجهها البلد.
5. زيادة رقعة انتشار فروع المصرف ضمن المحافظات، وعلى مستوى الجمهورية ككل، لتلبية احتياجات العملاء في مختلف المناطق، والعمل على استقطاب فئات وشرائح متنوعة.
6. العمل على زيادة الحملات التسويقية والترويجية والتعريف بمنتجات البنك، وتقديم إيضاحات لطريقة استخدام الخدمات، لزيادة الوعي المصرفي ونشر هذه الثقافة ضمن المجتمع.
7. تعزيز الأنظمة الالكترونية لدى المصرف، ليعزز من قدرته التنافسية ضمن القطاع المصرفي، خصوصاً فيما يتعلق بالخدمات الالكترونية، وأمن المعلومات المرتبط بتلك الخدمات.

## المراجع

1. سليطين، سوما علي ، 2007 ، الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات الاعمال ، رسالة ماجستير منشورة ،كلية الاقتصاد، جامعة تشرين
2. منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر ن ور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
3. خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2000 .
4. على خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015 ، ص49
5. وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، ط 1 ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
6. محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، ط 2 ، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.
7. محمد مدحت غسان الخيري، دلال غسان الخيري، التحليل المالي الكشف عن الانحراف والاختلاس، ط 1، الصائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018 .
8. أمين السيد أحمد لطف، التحليل المالي لأعراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، مصر، 2005،
9. على خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، ط 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015 ، الأردن.
10. الجاوي، السلطاني ،طلال محمد، ساكنة، SWOT 2014 لتقييم المصارف التجارية، دار اليأزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
11. عبيد ، عبد السلام إبراهيم 2008، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي ، دراسة تحليلية في صناعة الخدمة المصرفية ، مركز دراسات الوفاء، العدد العاشر.

المراجع الأجنبية:

WPRALL, L. *Strategic Analysis Tools*, Topic Getaway series, No 34, CIMA, London, 2007.

NASAB, H., NASAB, A., MILANI, A. *Coping with Imprecision in Strategic Planning: A Case Study Using Fuzzy SWOT Analysis*. Journal of scientific research No(3), 2011, Pp23-29

Gretzty ,Wayne,2010,Strategic planning and SWOT Analysis, Clearance Center,14 thed ,United State.

الملحق (1)

سعر الصرف	
436	كانون اول-19
1256	كانون اول-20
2512	كانون اول-21
4522	كانون اول-22
12700	كانون اول-23

الملحق الثاني

النسب المالية

Profitability Indicators		مؤشرات الربحية
Net Income	صافي الدخل بعد خصم الضريبة، متضمنا لأرباح التقييم غير المحققة	صافي الدخل
Actual Net Income	صافي الدخل بعد استبعاد أرباح تقييم مركز القطع البنوي غير المحققة	صافي الدخل المحقق
Operating Income (Revenue)	يتضمن صافي الدخل من الفوائد والرسوم والعمولات، والأرباح / الخسائر الناتجة عن التعاملات بالعملات الأجنبية، أرباح تقييم مركز القطع البنوي غير المحققة، وأي إيرادات أخرى	الدخل التشغيلي (الإيرادات)

Actual Revenue	الدخل التشغيلي بعد استبعاد أثر أرباح التقييم غير المحققة	الدخل التشغيلي المحقق (الإيرادات المحققة)
Earning Assets	تتضمن الأرصدة والإيداعات لدى المصارف التي يتقاضى عليها البنك فوائد، محفظة التسهيلات الائتمانية، وأي موجودات مالية أو استثمارات	الأصول المدرة للأرباح
Efficiency Ratios		نسب الكفاءة
Non- Interest Expenses	تتضمن جميع النفقات والمصاريف والاهتلاكات التشغيلية التي يدفعها البنك، دون الفوائد التي يسددها للحصول على موارده.	المصاريف التشغيلية
Interest Expenses	الفوائد التي يدفعها البنك مقابل الحصول على الإيداعات من العملاء والمصارف	الفوائد المدينة
Total Deposits	تشمل إجمالي إيداعات العملاء والمصارف	إجمالي الودائع

<b>Liquidity Indicators</b>		<b>مؤشرات السيولة</b>
	<p>النقد في الصندوق + النقد لدى مصرف سورية المركزي + النقد في غرفة التقاص + سندات على الدولة وأذونات خزينة مطروحا منها التزامات عمليات شهادات الاستثمار + النقد لدى المصارف الأخرى المحلية + النقد لدى المصارف والمراسلون في الخارج + النقد لدى المؤسسة الأم والمصارف الشقيقة والتابعة + التسهيلات الائتمانية القابلة للتجهيز لدى مصرف سورية المركزي</p>	<p>الأموال الجاهزة والقابلة للتجهيز</p>
	<p>الالتزامات اتجاه المصارف المحلية والمصارف والمراسلون في الخارج، والمؤسسة الأم والمصارف الشقيقة والتابعة + (الودائع والالتزامات الأخرى (ودائع تحت الطلب + وودائع لأجل + وودائع التوفير + وودائع الادخار السكني والصناعي + شهادات إيداع + القيم برسم الدفع قصيرة الأجل + الأموال المقترضة)</p>	<p>التزامات داخل الميزانية</p>

	<p>الكفالات والتعهدات الصادرة عدا الكفالات المؤقتة وكفالات حسن التنفيذ بعد تنزيل التأمينات % 21 +من الكفالات المؤقتة وكفالات حسن التنفيذ بعد استبعاد قيمة التأمينات النقدية مقابلها+ القبولات بعد تنزيل التأمينات +الاعتمادات المستندية المثبتة بعد تنزيل التأمينات % 3 +من عمليات القطع لأمد بعد استبعاد قيم الهوامش النقدية مقابلها</p>	<p>التزامات خارج الميزانية</p>
Liquid Assets	<p>النقد والأرصدة لدى مصرف سورية المركزي+الأرصدة لدى المصارف لفترة أقل من 3 أشهر</p>	<p>الأصول السائلة</p>